



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة جيلالي ليابس - سيدي بلعباس -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير



تخصص العلوم الاقتصادية
فرع إدارة الأعمال
أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم

بعنوان :

أثر القدرة التنافسية وتحسين الأداء على المؤسسات الصغيرة
و المتوسطة -دراسة حالة-

تحت إشراف
أ د بن سعيد محمد

من تقديم الطالبة:
بن سعد وسيلة

نوقشت وأوجزت علنا بتاريخ: 2020/06/16

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	جامعة سيدي بلعباس	أستاذ التعليم العالي	صالح الياس
مشرفا ومقررا	جامعة سيدي بلعباس	أستاذ التعليم العالي	بن سعيد محمد
مناقشا	جامعة سيدي بلعباس	أستاذ محاضر "أ"	جميل عبد الجليل
مناقشا	جامعة تيارت	أستاذ محاضر "أ"	عبد الهادي مختار
مناقشا	جامعة تيارت	أستاذ محاضر "أ"	بن الحاج جلول ياسين
مناقشا	المركز الجامعي غيليزان	أستاذ محاضر "أ"	عامري رضوان

السنة الجامعية 2019 - 2020



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
اللَّهُمَّ صَلِّ وَسَلِّمْ وَبَارِكْ عَلَى سَيِّدِنَا مُحَمَّدٍ
وَعَلَىٰ آلِهِ الطَّيِّبِينَ الطَّاهِرِينَ
وَأَجْمَلِهِمْ أَجْمَعِينَ
وَالْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ

إهداء

أهدي هذا العمل إلى الوالدين الكريمين
الليدان تعلمت منهما الصمود في الحياة مهما كانت الصعوبات،

أمي وأبي أطال الله في عمرهما.

إلى زوجي الأستاذ الدكتور "لقمش محمد أمين"

الذي لطالما كان سنداً لي

إلى قرة عيني ابني "محمد شبيب"

إلى أختي رفيقة دربي "جهيدة"

إلى زميلاتي وزملائي

إلى كل الأهل والأقارب

الشكر والتقدير

أشكر الله الذي سدد الخطى وأعانني على انجاز هذا العمل نحمده حمدا كثيرا في
المنتدى والمنتدى وبعد،

انطلاقا من قوله تعالى: " ومن شكر فإنما شكر لنفسه " (النحل 40)

ومن قوله صلى الله عليه وسلم: " من لا يشكر الناس لا يشكر الله ".

فإنني أتقدم بالشكر الجزيل والعرفان بالجميل لكل من مد يد العون وفي مقدمتهم
الأستاذ الدكتور بن سعيد محمد الذي تشرف بإشرافه في انجاز هذا العمل،
وكانت لملاحظاته وتوجيهاته السديدة وأخلاقه الطيبة ومعاملته الكريمة الأثر الكبير
في وصول هذا العمل إلى ما هو عليه الآن،

فله عظيم الشكر والتقدير وجزاه الله عني خير الجزاء.

كما أتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة والى الأستاذ الفاضل بورحلة علال

حفظهم الله.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تطوير كل من القدرة التنافسية وتحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل اشتداد البيئة التنافسية، حيث تم تصميم استبيان شمل 322 مؤسسة تنشط على مستوى ثلاثة ولايات بالغرب الجزائري، وتم معالجة البيانات المحصلة بواسطة برنامج SPSS v.22.

وقد ألت الدراسة إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحرص أن تكون لها مكانة تنافسية هامة تدفع بها نحو التوسع والنمو، من خلال اهتمامها بتحسين أدائها وتطويره نحو الأفضل بالإضافة إلى ضرورة تبني استراتيجيات تنافسية تكسبها ميزة تنافسية تتفوق من خلالها عن باقي المؤسسات المنافسة لها.

الكلمات المفتاحية: القدرة التنافسية، تحسين الأداء، الاستراتيجيات التنافسية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الميزة التنافسية.

Résumé :

Cette étude vise à développer à la fois la compétitivité et l'amélioration des performances des petites et moyennes entreprises (PME) face à l'intensification de l'environnement concurrentiel ; en se basant sur un questionnaire qui a été conçu pour 322 PME opérant dans trois wilayates de la région ouest Algérienne.

L'étude nous a permis de conclure que les PME souhaitent avoir une position concurrentielle importante qui tend vers la croissance et l'expansion ; et cela à travers son intérêt pour l'amélioration de ses performances vers l'idéal.

D' autant plus ; que certain d'adopter des stratégies compétitives qui leur confèrent un avantage concurrentiel permettant aux PME de dépasser les entreprises concurrentielles.

Mots Clés : Compétitivité ; Amélioration de la Performance ; Stratégies Compétitives ; PME ; Avantage Compétitif.

Abstract :

This study aims to development note competitiveness and improve performance in Small and Medium Entreprises enter in light if the intensification if the competitive environment; where a questionnaire was designed to include 322 SMEs operating at the data was processed by a program SPSS v22.

The study indicated that SMEs are keen to have an important competitive position that pushes them towards expansion and growth throughout their performance and developing them for the better in addition to the need to adopt competitive strategies that earn them an advantage that out weighs them from other competing enterprises.

Keywords: Competitiveness; Improve the Performance; Competitive Strategies; SMEs; Competitive Advantage.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
	الآية القرآنية
	الإهداء
	التشكرات
	الملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الأشكال والجداول
	قائمة الملاحق
01	المقدمة العامة
الفصل الأول: القدرة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية	
11	تمهيد
12	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول القدرة التنافسية
12	المطلب الأول: ماهية القدرة التنافسية
12	1-تعريف القدرة التنافسية
13	2- أسباب ظهور التنافسية
15	3- أهمية القدرة التنافسية
15	4- نموذج قياس التنافسية
20	المطلب الثاني: مجالات ومستويات التنافسية الاقتصادية

قائمة المحتويات

20	1- التنافسية على مستوى القطاع
21	2- التنافسية على مستوى الدولة
22	3- التنافسية على مستوى المؤسسة
24	المطلب الثالث: مؤشرات قياس القدرة التنافسية
24	1- مؤشرات قياس التنافسية على مستوى المؤسسة
26	2- مؤشرات قياس التنافسية على مستوى قطاع النشاط
28	3- مؤشرات قياس التنافسية على مستوى الدولة
31	المبحث الثاني: الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية
31	المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية
31	1- تعريف وخصائص الميزة التنافسية
33	2- أنواع الميزة التنافسية
37	3- نطاق التنافس
39	المطلب الثاني: الانتقال من الميزة التنافسية إلى الميزة التنافسية المستدامة
39	1- ماهية الاستدامة
41	2- خصائص الميزة التنافسية المستدامة
41	المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة
42	1- تعريف الاستراتيجية التنافسية
43	2- أشكال الاستراتيجيات التنافسية

قائمة المحتويات

49	3- البيئة التنافسية
52	المبحث الثالث: أسس تطوير القدرة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية
52	المطلب الأول: عوامل ومتطلبات تحقيق القدرة التنافسية
52	1- القدرات الإبداعية
53	2- القدرات الإنتاجية
53	3- القدرات التسويقية
54	المطلب الثاني: المخاطر والعقبات المتسببة في فقدان القدرة التنافسية
54	1 - عوائق التقليد
55	2- قدرة المنافسين
56	3-ديناميكية الصناعة
57	المطلب الثالث: آليات تجنب المخاطر والمحافظة على القدرة التنافسية
57	1- تشخيص بيئة المؤسسة
59	2- الاعتماد على أركان البناء الأربعة
61	3- تحسين وتطوير الأركان الأربعة
63	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الأداء في المؤسسات الاقتصادية	
65	تمهيد
66	المبحث الأول: صياغات الإطار النظري للأداء

قائمة المحتويات

66	المطلب الأول: ماهية الأداء
66	1- المفهوم الواسع للأداء
68	2- مصطلحات لها علاقة بالأداء
71	3- العناصر المكونة للأداء
72	المطلب الثاني: أنواع الأداء
72	1- الأداء الوظيفي
76	2- الأداء الإنتاجي
82	3- الأداء التسويقي
83	المطلب الثالث: إدارة الأداء
84	1- تعريف إدارة الأداء
84	2- أهداف إدارة الأداء
85	3- عناصر إدارة الأداء
87	المبحث الثاني: تقييم أداء المؤسسة
87	المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء داخل المؤسسة
88	1- تعريف عملية تقييم الأداء
90	2- أهمية عملية تقييم الأداء
91	3- أهداف تقييم الأداء
92	المطلب الثاني: مبادئ وخطوات تقييم الأداء

قائمة المحتويات

92	1- مبادئ تقييم الأداء
93	2- خطوات تقييم الأداء
94	المطلب الثالث: معايير وطرق تقييم الأداء
94	1- معايير تقييم الأداء
96	2- طرق تقييم الأداء
99	3- الاعتبارات الواجب مراعاتها في عملية تقييم الأداء
101	المبحث الثالث: تحليل الأداء في المؤسسات
101	المطلب الأول: تحليل الأداء
101	1- صعوبات تحليل وتقييم الأداء
101	2- فجوة الأداء
103	المطلب الثاني: خطوات وأساليب تحسين الأداء
103	1- تعريف تحسين الأداء
103	2- دوافع تحسين الأداء
104	3- خطوات تحسين الأداء
105	4- أساليب تحسين الأداء
112	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: تنافسية وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر	
114	تمهيد

قائمة المحتويات

115	المبحث الأول: عموميات عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
115	المطلب الأول: التطور التاريخي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
115	1-مرحلة تهميش القطاع الخاص 1962-1982.
116	2-وضع إطار تشريعي وتنظيمي للاستثمار الوطني الخاص 1982-1988.
116	3-الإصلاحات الاقتصادية 1988-2000
118	4-تشجيع الاستثمار الخاص وتطويره بعد 2001.
119	5-إنعاش قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من 2014 إلى يومنا هذا.
121	المطلب الثاني: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
121	1-صعوبة إيجاد تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
123	2-المعايير المستخدمة في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
125	3-تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
130	المطلب الثالث: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومصادر تمويلها
131	1-أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
133	2-مفهوم التمويل وتقسيماته
137	3-المصادر الحديثة لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
143	المطلب الرابع: الصعوبات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
143	1-مشكلة التمويل
144	2-مشكلة التسويق

قائمة المحتويات

146	3-مشكلة نقص المعلومات والخبرة التنظيمية
146	4-مشكلة نقص العمالة الفنية المدربة
146	5-المشاكل التنظيمية والإدارية
147	6-المشاكل السياسية والقانونية
148	المبحث الثاني: تطوير ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
148	المطلب الأول: الاستراتيجيات التعاونية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحسين تنافسيتها
149	1- إستراتيجية التحالف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
155	2- إستراتيجية الاندماج في العناقيد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
157	المطلب الثاني: دور الأجهزة الحكومية والمالية في دعم وتنمية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر.
157	1- الهيئات الحكومية الداعمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
160	2-أجهزة الدعم المالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
165	المطلب الثالث: تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دافع لتحقيق أداء تنافسي متميز.
165	1- مفهوم عملية التأهيل.
165	2-برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
166	3-برنامج MEDA لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.
166	المبحث الثالث: تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودوره في تحقيق واستدامة التنمية المحلية.
167	المطلب الأول: سياسات وجهود الدولة من أجل تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
167	1-الإجراءات المتخذة لتفعيل دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

قائمة المحتويات

173	2- الآثار المنجزة من الإجراءات المتخذة لتفعيل دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
173	المطلب الثاني: آليات تفعيل دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الحد من أزمة البطالة في الجزائر.
173	1- تأهيل الموارد البشرية.
174	2- تأهيل المؤسسات المالية والمصرفية.
174	3- تأهيل النظام القانوني والتشريعي.
174	4- تأهيل النظام الجبائي.
175	5- إنشاء بنوك متخصصة في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
176	6- تأهيل المحيط الإداري بكل مكوناته.
176	7- الرعاية والاحتضان.
176	8- تشكيل خطوط منتوجات-علاقات.
176	9- صياغة الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة.
178	المطلب الثالث: عراقيل تطوير أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
178	1- مشاكل في مسألة مراقبة التسيير في تفعيل أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
181	2- المشاكل التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
182	خلاصة الفصل الثالث.
الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول تأثير القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.	
181	تمهيد

قائمة المحتويات

182	المبحث الأول: تقييم تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
185	المطلب الأول: تقييم الوضع التنافسي وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر
185	1-تقييم مساهمات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل
185	2- تقييم مساهمات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الداخلي الخام
185	3- تقييم مساهمات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيمة المضافة
186	المطلب الثاني: قراءة في أرقام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر
186	1-التطور العددي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
190	2-توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
198	المطلب الثالث: مهام الهيئات الداعمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
198	1- مهام الهيئات ذات الطابع الوطني (الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI)
201	2-نشاط الهيئات ذات الطابع الاجتماعي (ANSEJ/CNAC/ANGEM)
204	3-الهيئات ذات الطابع المحلي (CGCI/FGAR)
207	المبحث الثاني: منهجية البحث وأدوات الدراسة
207	المطلب الأول: التعريف بمجتمع وعينة الدراسة
207	1-مجتمع الدراسة
207	2-عينة الدراسة
208	3-نتائج توزيع الاستبيانات بالنسبة لكل ولاية
208	المطلب الثاني: المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات

قائمة المحتويات

209	1-المنهج المستخدم
209	2-نموذج الدراسة
209	3-أدوات جمع البيانات
210	4-دراسة صدق وثبات أداة القياس
220	المطلب الثالث: اختبار توزيع بيانات العينة وأدوات الدراسة الإحصائية المستخدمة
220	1-اختبار التوزيع الطبيعي (كولمجروف-سمرنوف)
221	2- الأدوات الإحصائية المستخدمة في البحث
223	3-درجة الموافقة
223	4-تحليل خصائص عينة الدراسة
235	5-التوزيعات التكرارية والنسب المئوية للإجابات المتعلقة بمحاور الاستبيان
237	6-تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة
251	المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة الميدانية
251	المطلب الأول: تحليل النتائج واختبار الفرضيات الدراسة
251	1-اختبار نتائج الفرضية الرئيسية الأولى
256	2- اختبار نتائج الفرضية الرئيسية الثانية
261	3- اختبار نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة
271	خلاصة الفصل

قائمة المحتويات

272	الخاتمة العامة
273	1-خلاصة الدراسة
275	2-نتائج الجانب النظري
277	3-نتائج اختبار الفرضيات
278	4-نتائج الجانب التطبيقي
280	5-توصيات الدراسة
281	6-افاق الدراسة
282	قائمة المراجع
299	قائمة الملاحق

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
38	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	01
43	أنواع الاستراتيجيات التنافسية	02
48	أشكال الاستراتيجيات التنافسية	03
127	تصنيف المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية	04
129	تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب البنك الدولي	05
130	المعايير المستخدمة في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لدى بعض دول العالم	06
130	تصنيف القانون الجزائري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	07
185	مساهمة الم ص و م في الناتج الداخلي الخام من 2015 إلى 2018	08
186	معدلات القيمة المضافة حسب القطاع القانوني من 2015 إلى 2018	09
187	تطور عدد الم ص و م خلال الفترة 2008-2013	10
187	تطور عدد الم ص و م خلال الفترة 2014-2018/s1	11
190	تطور عدد الم ص و م خلال سنة 2018/s1	12
191	توزيع عدد الم ص و م حسب الحجم لسنة 2018/s1	13
193	توزيع عدد الم ص و م الخاصة حسب قطاع النشاط خلال الفترة 2008 - 2018/s1	14
196	توزيع الم ص و م العمومية حسب قطاع النشاط لسنة 2018/s1	15
198	توزيع الم ص و م الخاصة حسب المناطق الجغرافية لسنة 2018/s1	16

قائمة الجداول

199	عدد المشاريع الاستثمارية المصرح بها حسب قطاع النشاط	17
200	عدد المشاريع الاستثمارية المصرح بها حسب الأصل لسنة 2018/s1	18
200	عدد المشاريع الاستثمارية المصرح بها حسب عدد العمال لسنة 2018/s1	19
201	عدد المشاريع الممولة من طرف ANSEJ حسب قطاع النشاط لسنة 2018/s1	20
202	عدد المشاريع الممولة من طرف CNAC حسب قطاع النشاط لسنة 2018/s1	21
203	القروض المقدمة من طرف ANGEM لكل قطاع (التراكم حتى 2018/s1)	22
205	الوضعية الإجمالية للملفات المعالجة للفترة أبريل 2004 حتى 2018/06/30	23
206	الوضعية الإجمالية للضمانات حسب قطاع النشاط لسنة 2018/s1	24
208	نتائج توزيع استمارة الاستبيان	25
213	عبارات الاستبيان لمحاور الدراسة الثلاثة	26
214	مدى صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية للمحور	27
215	مدى صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور	28
216	مدى صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور	29
217	صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة	30
218	الصدق التمييزي لأداة الدراسة	31
219	ألفا كرونباخ للدراسة	32
220	اختبار التوزيع الطبيعي (كولمغروف-سمرنوف)	33
224	خصائص عينة الدراسة حسب الجنس	34
225	خصائص عينة الدراسة حسب العمر	35

قائمة الجداول

226	خصائص عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	36
227	خصائص عينة الدراسة حسب الخبرة	37
228	خصائص عينة الدراسة حسب الوظيفة	38
229	خصائص عينة الدراسة حسب القطاع	39
230	خصائص عينة الدراسة حسب طبيعة الملكية	40
231	خصائص عينة الدراسة حسب الطبيعة القانونية	41
232	خصائص عينة الدراسة حسب رقم الأعمال السنوي	42
233	خصائص عينة الدراسة حسب عدد العمال	43
235	بيانات التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لمحور القدرة التنافسية	44
236	بيانات التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لمحور تحسين الأداء	45
237	بيانات التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لمحور نمو الم ص و م.	46
238	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور القدرة التنافسية	47
242	ترتيب فقرات محور القدرة التنافسية حسب الأهمية	48
243	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور تحسين الأداء	49
247	ترتيب فقرات محور تحسين الأداء حسب لأهمية	50
249	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور نمو الم ص و م.	51
252	الارتباط بين محور القدرة التنافسية ونمو الم ص و م من خلال معامل الارتباط بيرسون	52
253	الارتباط بين إستراتيجية خفض التكلفة ونمو الم ص و م من خلال معامل الارتباط بيرسون	53

قائمة الجداول

254	الارتباط بين استراتيجية التميز ونمو الم ص و م من خلال معامل الارتباط بيرسون	54
255	الارتباط بين استراتيجية التركيز ونمو الم ص و م من خلال معامل الارتباط بيرسون	55
257	الارتباط بين محور تحسين الأداء ونمو الم ص و م من خلال معامل الارتباط بيرسون	56
258	الارتباط بين تحسين الأداء الوظيفي ونمو الم ص و م من خلال معامل الارتباط بيرسون	57
259	الارتباط بين تحسين الأداء الإنتاجي ونمو الم ص و م من خلال معامل الارتباط بيرسون	58
260	الارتباط بين تحسين الأداء التسويقي ونمو الم ص و م من خلال معامل الارتباط بيرسون	59
261	تحليل التباين للانحدار المتعدد لتأثير القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو الم ص و م.	60
264	تحليل التباين للانحدار المتعدد لتأثير القدرة التنافسية بأبعاده على نمو الم ص و م	61
267	تحليل التباين للانحدار المتعدد لتأثير تحسين الأداء بأبعاده على نمو الم ص و م	62

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
14	أسباب ظهور التنافسية بين الدول	01
18	العوامل المؤثرة على حدة المنافسة	02
20	نموذج "بورتر" للقوى التنافسية الخمس	03
40	مخرجات التنافسية	04
42	الاستراتيجيات التنافسية	05
49	الاستراتيجيات التنافسية عند "بورتر" وانعكاساتها على الحصة السوقية وربحية المؤسسة	06
59	تحليل "Swot"	07
70	علاقة الكفاءة بالفعالية	08
71	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	09
90	مستويات تقييم الأداء	10
94	خطوات عملية تقييم الأداء	11
100	علاقة تقييم الأداء بالوظائف الأخرى للموارد البشرية	12
110	مساهمة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة	13
135	مراحل تشكل التمويل الذاتي	14
137	مخطط تقسيم مصادر التمويل من حيث المدى	15
150	تمثيل بياني للتحالف بين مؤسستين	16

قائمة الأشكال:

152	مزايا التحالف بين مؤسستين (A) و (B)	17
189	تطور تعداد الم ص و م خلال الفترة 2008-2018/s1	18
191	توزيع عدد الم ص و م حسب الحجم لسنة 2018/s1	19
195	تطور عدد الم ص و م الخاصة حسب قطاع النشاط خلال الفترة 2008-2018/s1	20
197	حجم الم ص و م حسب العدد الإجمالي وعدد العمال للقطاعات الخمس	21
209	نموذج الدراسة	22
224	عينة الدراسة حسب الجنس	23
225	عينة الدراسة حسب العمر	24
226	عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	25
227	عينة الدراسة حسب الخبرة	26
228	عينة الدراسة حسب الوظيفة	27
229	عينة الدراسة حسب القطاع	28
231	عينة الدراسة حسب طبيعة الملكية	29
232	عينة الدراسة حسب الطبيعة القانونية	30
233	عينة الدراسة حسب رقم الأعمال السنوي	31
234	عينة الدراسة حسب عدد العمال	32
243	مستويات توفر الاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	33

قائمة الأشكال:

248	مستويات توفر أنواع تحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	34
270	نموذج الدراسة النهائي	35

قائمة الملاحق:

الصفحة	العنوان	الرقم
	قائمة محكمي الاستبيان	01
	الاستبيان	02
	مخرجات برنامج SPSS	03

المقدمة العامة

مقدمة عامة:

يعرف العالم اليوم تغيرات وتطورات هامة في مختلف المجالات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية، نتيجة لما أفرزته ظاهرة العولمة. فعلى المستوى الاقتصادي كان لهذه التغيرات سرعة وديناميكية هامة، أبرزها تزايد انفتاح الأسواق، التوجه السريع نحو تحرير التجارة الخارجية.

وفي ظل هذه التحولات العالمية المعاصرة التي يشهدها الاقتصاد العالمي، فإن المؤسسات الاقتصادية تواجه اليوم عقبات وتحديات عديدة كاشتداد المنافسة وتسارع وتيرة الابتكارات والاختراعات على الساحة الدولية، لذا وجب عليها ضرورة التأقلم مع التقلبات الحاصلة لمواكبة ومسايرة الوضع الحالي.

إن هذه التوجهات الجديدة التي تصبو أهدافها إلى رفع التنمية الاقتصادية، أدى بها إلى بروز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كمحرك أساسي للتنمية الاقتصادية في أغلب دول العالم، وجاء هذا نابعا من صميم الدراية بأهميتها ومزاياها المتعددة من قلة حاجاتها لرؤوس الأموال الضخمة، حجم العمالة التي تستقطبها، مساهمتها في الناتج الداخلي الخام والقيمة المضافة، إضافة إلى توفرها على قدرات تنظيمية وإبداعية، واستيعاب التكنولوجيا الجديدة، مما يجعلها تحظى باهتمام الدول، وكذلك المنظمات الإقليمية والدولية.

لذلك توجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن لا تبقى بمعزل عن هذه التغيرات وإنما الانضمام إلى السوق، ومحاولة التأثير على البيئة المحيطة وضمان الاستمرار والبقاء والتفوق، من خلال الرفع من قدراتها التنافسية وتحسين أدائها، مما يفرض عليها ضرورة السعي وراء اكتساب الأفضلية التنافسية الدائمة لأنه حتى وان تمكنت من تحقيق تميز تنافسي إلا أنها تبقى مهددة بفقدانه، خاصة مع اشتداد المنافسة أو عجز تلك المؤسسات عن الاستجابة لتحولات المحيط المختلفة.

كما أن تحقيق فاعلية الأداء في المؤسسات لم يعد يتوقف فقط على ما لديها من إمكانيات وموارد سواء مادية، بشرية تنظيمية وإنما تتحدد بالفعالية التنظيمية بدرجة أساسية وبقدرة المؤسسات على تعظيم الاستفادة من الموارد والإمكانيات المختلفة بصفة عامة، ومن كفاءة البشرية بصفة خاصة.

والجزائر كغيرها من الدول النامية تسعى إلى إرساء وتجسيد دعائم اقتصاد السوق من خلال النهوض بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتبارها بديلا عن تجربة المؤسسات الكبرى التي انتهجتها تماشيا مع سياسة الصناعات المصنعة وأقطاب النمو، والتي أورثت فيها تشوهات في الاقتصاد الوطني.

الأمر الذي أوجب على السلطات الاهتمام بهذا القطاع والعمل على دعمه وتوفير متطلباته، حيث سخرت العديد من هيئات ومؤسسات الدعم منها من يخدم الجوانب المالية باعتبارها من أهم المعوقات لقطاع المؤسسات

مقدمة عامة

الصغيرة والمتوسطة، كما اتبعت إصلاحات هيكلية واسعة كانت ممرًا حتميًا للدخول في اقتصاد السوق والاندماج في حركة الاقتصاد العالمي، الأمر الذي يدفع بها إلى خلق ظروف مواتية تسمح بتنمية والرفع من القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التحسين من أدائها، وجعلها طرفًا فاعلاً في التنمية الشاملة والمستدامة بالجزائر.

1- إشكالية البحث:

بالنظر للتحويلات التي يشهدها الاقتصاد الوطني في ظل الانفتاح الاقتصادي وما يترتب عنه من اشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية عامة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة، أصبح من الضروري الاهتمام بتطوير القدرات التنافسية من خلال تبني استراتيجيات فعالة وهادفة هذا من جهة، ومن جهة أخرى تحسين أداء هذه المؤسسات من خلال الاهتمام بتطوير الأداء الوظيفي، الإنتاجي والتسويقي للرفع من نمو وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

ومن خلال ما سبق، يمكننا طرح السؤال الرئيسي التالي :

- إلى أي مدى تؤثر كل من القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر؟

ومن خلال التساؤل المحوري والرئيسي تدرج الأسئلة الجزئية التالية:

- ✓ هل توجد علاقة بين القدرة التنافسية ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- ✓ هل توجد علاقة بين تحسين الأداء ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- ✓ هل تؤثر القدرة التنافسية على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- ✓ هل يؤثر تحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

2-فرضيات الدراسة:

من أجل تحليل الإشكالية أكثر فأكثر، فإن هذا البحث ينطلق من الفرضيات التالية:

- ✓ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القدرة التنافسية بمختلف أبعادها (استراتيجية خفض التكلفة، استراتيجية التميز، استراتيجية التركيز) ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ✓ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تحسين الأداء بمختلف أبعاده (الأداء الوظيفي، الإنتاجي، التسويقي) ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لكل من القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى معنوية 0.05.

3-أهداف الدراسة:

بناء على تحديد مشكلة موضوع البحث والافتراضات الأساسية فان الغرض من هذا البحث لا يخرج في حقيقة الأمر عن كونه محاولة لتحقيق جملة من الأهداف وهي:

* التعرف على قدرات وكفاءات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية الاقتصاد الوطني.
* التعرف على واقع بناء القدرات التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كنموذج عن أهم القطاعات الاقتصادية بالجزائر.

* كيفية تجسيد القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال امتلاكها لمزايا تنافسية خاصة بها.
* معرفة أهم الاستراتيجيات التنافسية التي تنتهجها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الراغبة في التنافس.
* تهدف الدراسة إلى معرفة أهم مقومات البيئة الإبداعية ودورها في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

* التعرف على معنى الأداء الوظيفي والإنتاجي والتسويقي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكيفية تحسينهم.
* اختيار العلاقة بين القدرة التنافسية وتحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.
* تقديم بعض المقترحات والتوصيات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فيما يخص تعزيز قدراتها التنافسية من خلال الدخول في تحالفات استراتيجية للتوسيع من نشاطها وضمان استمراريتها وتفوقها على غيرها من المؤسسات.

4-أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها كونها تتناول واحد من أهم المواضيع التي تطرق باب المؤسسات الاقتصادية في الوقت الحالي، خاصة وأن معظم هذه المؤسسات بما فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعرف منافسة حادة فيما بينها، لدى لا بد من التعرف على أهم الاستراتيجيات التنافسية التي تعمل بها هذه المؤسسات فيما إذا كانت تسعى إلى تحسين أدائها من خلال تنمية كفاءاتها وفعاليتها في السوق التنافسية للرفع من نمو هذه المؤسسات وتوسعها على مستوى الحقل التنافسي.

كما تجرى هذه الدراسة والجزائر بحاجة إلى إبرام عدة اتفاقيات تجارية مع دول وتكتلات اقتصادية، مما تدعو حاجة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى النمو والتوسع من خلال إعداد استراتيجيات تنافسية وتعزيز قدراتها التنافسية وتحسين أداءها على المستوى الوظيفي والإنتاجي والتسويقي.

5-مببرات اختيار الموضوع:

تم اختيار موضوع بحثنا بناء على مجموعة من الأسباب، نذكر أهمها:

5-1. الأسباب الذاتية:

*حادثة الموضوع وارتباطه بالتخصص العلمي الذي ندرسه.

*محاولة تسليط الضوء على هذا النوع من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وواقعها محليا.

*محاولة مناقشة بعض القضايا المعاصرة حول قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

5-2. الأسباب الموضوعية:

*الأهمية المتزايدة التي توليها الحكومات والهيئات الإقليمية والدولية، والباحثون للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، واعتبارها من أهم روافد التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

*محاولة الوصول إلى حل علمي وميداني لتطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وتحسين أدائها.

6-الدراسات السابقة:

اخترنا عدد من الدراسات السابقة التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة الحالية، فخصنا مجموعة من الدراسات السابقة لإنجاز الجانب النظري، واعتمدنا كذلك على مجموعة من الدراسات في الجانب التطبيقي والتي وجدناها أنسب لأهداف دراستنا و هي:

6-1. الدراسات السابقة الخاصة بالجانب النظري:

أ-دراسة عبد الحكيم عبد الله النصور، أطروحة دكتوراه بعنوان: "الأداء التنافسي لشركات الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي"، و تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على عوامل تعزيز التنافسية وفق نموذج العالم بوتر في التنافسية على الأداء التنافسي لشركات الأدوية الأردنية، حيث مثلت المتغيرات المستقلة بخمسة محاور رئيسية وهي (ظروف الطلب، ظروف الإنتاج، الاستراتيجيات التنافسية، الصناعات التزويدية، دور الحكومة الداعم للتنافسية)، و قد تبع كل متغير مستقل مجموعة من العوامل الداعمة له والتي تم اعتمادها أيضا كمتغيرات مستقلة. أما متغيرات الأداء التنافسي فقد تم تجزئتها إلى جزئين، الأول يتعلق بمؤشرات مالية و اقتصادية (نمو القيم المضافة، تحسين في معدلات العائد من الاستثمار، نمو الحصة السوقية، نمو المبيعات، ارتفاع أرباح التصدير، ارتفاع معدلات الأرباح)، والثاني تتعلق بمؤشرات بناء الميزة التنافسية (اختراق أسواق جديدة، ابتكار منتجات جديدة، طرح أكثر من منتج، المكانة المميزة للشركة، تحقيق براءات اختراع، تنوع أساليب العمل).

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

مقدمة عامة

- تبين وجود علاقة ايجابية بين السياسات التسويقية التي تتبناها شركة الأدوية الأردنية والأداء التنافسي لشركة الأدوية الأردنية.

- تبين وجود علاقة ايجابية بين كل من ظروف الإنتاج العامة وسياسات الإنتاج المتبعة وتبني مفهوم الجودة الشاملة والأداء التنافسي لشركات الأدوية الأردنية.

- تبين وجود علاقة ايجابية بين هيكل السوق والمنافسة السائدة واستراتيجية التمايز عن المنافسين واستراتيجية التركيز على قطاع محدد واستراتيجية الريادة والأداء التنافسي لشركة الأدوية الأردنية.

- تبين أن العنصر الخاص بمحور الدور الحكومي الداعم للتنافسية والذي يرتبط بعلاقة ايجابية مع الأداء التنافسي لشركة الأدوية الأردنية، متعلق بمدى استعداد شركات الأدوية الأردنية للتكيف مع اتفاقيات التجارة الدولية.

ب- دراسة تكفي صليحة، (2013) بعنوان: **Survie Innovation et Performance**

« Cas de l'entreprise CMA –Sidi Bel Abbes- l'entreprise » حيث تطرقت الدراسة إلى العوامل التي تدعم الإبداع والابتكار في أداء المؤسسة الاقتصادية من أجل ضمان بقاءها واستقرارها، من خلال دراسة لمركب العتاد الفلاحي (CMA) بولاية سيدي بلعباس، كنموذج لإبراز دور الإبداع في تحقيق بقاء هذه المؤسسة من خلال عوامل ساعدتها على أن يصبح لها مركز قوي حقيقي من خلال عملية الإبداع والابتكار، وخلصت الدراسة على أن الإبداع شرط أساسي للاستمرار والبقاء، لذلك يجب الاهتمام بجميع العوامل التي تساهم في نجاح وظهور الابتكار في المركب، وأن الموارد البشرية في المؤسسة لها قدرة على الإبداع والإتيان بأفكار جديدة ولكن بدرجات مختلفة، كما أوصت الدراسة بترسيخ ثقافة الإبداع باعتباره أهم حافز ومنشط لتحسين أداء المؤسسات.

ج- دراسة **abî et Jst osée Ricard Lacoursière et Bruno F-Pierre** تحت عنوان: "

« Impact De certaines Pratiques De GRH Sur La performance

Organisationnelle et Financière Des PME » تناولت دراسة نظام تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصناعية، وأثر بعض التطبيقات على الأداء التنظيمي و المالي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و هذا من خلال عرض مقاربتين، الأولى "les approches universelle" حيث تقدم بعض التطبيقات التي تخص تسيير الموارد البشرية التي تؤكد على وجود علاقة طردية بين الأداء التنظيمي والمالي

للمؤسسات، والموارد البشرية، والثانية "s contingences approche" تطرح التطبيقات والدراسات لتسيير الموارد البشرية و علاقتها بالأداء التنظيمي والمالي من خلال استراتيجيات الأعمال التي تتبناها.

د-دراسة بوعقل مصطفى، (2018) أطروحة دكتوراه تحت عنوان: "اليات دعم وتطوير القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل تحديات العولمة"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الآليات الكفيلة بدعم وتطوير القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التحديات التي تطرحها العولمة وذلك من خلال تصويب السياسات الحكومية لدعم الأسعار وتشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كزيادة التحفيزات لاستقطاب هذا النمط من المؤسسات للاندماج في السوق المالي، كما توصلت الدراسة إلى ضرورة تنمية القدرات الداخلية في مجال اليقظة الاستراتيجية ورفع كفاءة العمال وتطوير مهاراتهم على تتبع وفهم تشابك العلاقات وقياس درجة تأثيرها على تنافسية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وكذا تفسير سلوكيات وتوجهات المنافسين.

6-2. الدراسات السابقة الخاصة بالجانب التطبيقي:

أ-دراسة فراحتية العيد، (2015)، أطروحة دكتوراه تحت عنوان "دور نظام المعلومات التسويقية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة بعض المؤسسات لولاية المسيلة، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور نظام المعلومات التسويقية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية لولاية المسيلة، بحيث شملت الدراسة الميدانية توزيع استمارة على رؤساء ومسيري المؤسسات في القطاعات الاقتصادية، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تباين لدى مؤسسات القطاعات الاقتصادية لولاية المسيلة في تطبيق نظام المعلومات التسويقية.

ب-دراسة فيروز بوزورين، (2016)، أطروحة دكتوراه عنونها "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية-دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف-". تهدف هذه الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية وكيفية بناءها من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث قامت الباحثة بإجراء دراسة ميدانية على مجموعة من المؤسسات العمومية والخاصة بولاية سطيف من خلال تصميم استمارة ومعالجة بياناتها بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها: البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يؤثر إيجابا على ودرجة كبيرة على الميزة التنافسية.

ج-دراسة بن سديرة عمر (2013)، أطروحة دكتوراه تحت عنوان "التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية-دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف-، يتبين من خلال هذه الدراسة أن التحليل الاستراتيجي يعتبر ركيزة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لبناء المزايا التنافسية واستدامتها في ظل البيئة التنافسية الشديدة التي تواجهها، وقد أسقط الباحث دراسته على عينة قدرت ب 53 مؤسسة صغيرة ومتوسطة على مستوى ولاية سطيف، وقد تبين ضعف الممارسة الميدانية لهذا المدخل كأساس لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات محل الدراسة.

وتختلف دراستنا عن الدراسات السابقة في جانبين مهمين:

* أنها تختلف عن الدراسات السابقة في بيئة التطبيق، حيث طبقت على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط على مستوى ثلاثة ولايات هي: وهران، سيدي بلعباس وتلمسان.

*جمعت دراستنا بين القدرة التنافسية والأداء كعاملين أساسيين لتحقيق نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

7-حدود الدراسة: تتمحور حدود دراستنا في:

7-1. الجانب المكاني: تتمثل دراستنا في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الواقعة على مستوى ثلاثة ولايات بالغرب الجزائري وهي: وهران، سيدي بلعباس، تلمسان.

7-2. الجانب الزمني: شمل البحث استعراض تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منذ فترة ما بعد الاستقلال إلى غاية مطلع التسعينات، مع عرض الإحصائيات الأخيرة الخاصة بالمؤسسات الداعمة والتمويلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لسنة 2018.

8- منهج الدراسة:

من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث، وتحليل أبعادها، جوانبها والإجابة على تساؤلات الإشكالية وإثبات صحة الفرضيات، تمت الدراسة بالاعتماد على:

8-1. المنهج الوصفي: في الجانب النظري في معالجة أهم المفاهيم المتعلقة بالقدرة التنافسية والأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

8-2. المنهج التحليلي: في الجانب التطبيقي التي تطرق إلى نمو وتوسع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من خلال تحسين أدائها والرفع من قدراتها التنافسية ودعم الهيئات الحكومية لها. كما تم الاعتماد في هذا الجانب أيضا على المنهج الإحصائي باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية لتحليل البيانات التي تم تجميعها حول عينة الدراسة، باستخدام أسلوب الملاحظة والاستقصاء عن طريق الاستمارة، مع التحديد الواضح لمتغيرات الدراسة

والأساليب المستخدمة لغرضها والمتعلقة بالدراسة الميدانية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى بعض الولايات بالغرب الجزائري.

وكلها مناهج علمية ساهمت في إبراز أهم المفاهيم والأدوات والمقاربات المرتبطة بالموضوع والإمام بها.

9-صعوبة الدراسة: صادفتنا بعض الصعوبات أثناء إنجازنا لدراستنا، نذكر أهمها:

*صعوبة البحث الميداني، نظرا لصعوبة التنقل إلى جميع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالولايات الكبيرة المجاورة وهي: وهران وتلمسان.

*كبر حجم العينة والذي قدر ب 322 مؤسسة صغيرة ومتوسطة.

*صعوبة جمع البيانات الميدانية من مدراء المؤسسات نظرا لانشغالهم.

10-هيكل الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة المطروحة، قسمنا البحث إلى أربعة فصول: ثلاثة منها كانت على الجانب النظري

والفصل الرابع خصص للجانب التطبيقي، حيث تم ترتيبها كما يلي:

***الفصل الأول:** بعنوان ماهية القدرة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية. يعرض هذا الفصل أهم المفاهيم حول

التنافسية ومجالاتها المختلفة، وكذا الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات محل الدراسة لاكتساب مزايا تنافسية،

وكيفية المحافظة عليها من أجل التفوق في السوق التنافسية.

***الفصل الثاني:** خصصنا هذا الفصل للتعرف على أداء المؤسسات الاقتصادية، إلى جانب عملية تقييم الأداء

وتطرقنا إلى أهم أنواعه والعوامل التي تؤثر وتساهم في تحسينه وتطويره تماشيا مع الوضع الحالي الذي تعرفه السوق

التنافسية.

***الفصل الثالث:** قمنا في هذا الفصل بتسليط الضوء على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال إيجاد تعريف

موحد لهذه المؤسسات، مروراً بالتطورات التي عرفها قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، وكذا البرامج

والسياسات التي انتهجتها الحكومة لتقوية القدرات التنافسية لهذه المؤسسات وتحسين أدائها وتأهيلها لتنمية

الاقتصاد الوطني.

* **الفصل الرابع:** والذي يمثل الدراسة الميدانية لهذا البحث. والتي تكمن أهميتها في معرفة دراسة تأثير

القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، حيث تم الاعتماد على

الاستبيان كأداة من أدوات الدراسة والقيام بالتحليل الوصفي من أجل اختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الأول

تمهيد

شيدت البيئة الاقتصادية العالمية في العقدین العدید من التغيرات والتطورات أهمها تحرير التجارة الدولية وقيام التكتلات الاقتصادية، هذا ما جعل الاقتصاد العالمي في انفتاح وتحرر متزايد مما دفع بالدول المتقدمة وحتى النامية أن تتنافس فيما بينها للرفع من اقتصادها وبالتالي أصبحت كل دولة حريصة على تحسين موقعها في السوق، وهو ما اصطلح على تسميته بالتنافسية الدولية، حيث ازداد الاهتمام بضرورة تنمية القدرات التنافسية للدول والبحث عن وسائل تدعيمها والتعرف على أهم محدداتها ومؤشراتها.

وبغية التفسير أكثر سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى مفهوم التنافسية في عدة مجالات ومحاولة إيجاد تعريف شامل لها، كما سنتعرف على أهم الاستراتيجيات التنافسية التي تتبناها المؤسسات لتحقيق مزايا تنافسية، وكيف المحافظة عليها من خلال ضمان الاستمرارية والديمومة في السوق.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول القدرة التنافسية

تميز مفهوم التنافسية بالحدثة ولا يخضع لنظرية اقتصادية عامة، وأول ظهور له كان في الفترة 1981-1987م والتي عرفت عجزا كبيرا في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية، حيث ظهر الاهتمام بمفهوم التنافسية مع بداية التسعينات كنتائج للنظام الاقتصادي العالمي الجديد وبروز ظاهرة العولمة وكذا التوجه من اقتصاد السوق إلى اقتصاد المعرفة.

المطلب الأول: ماهية القدرة التنافسية

إن عالم اليوم يشهد تطورات اقتصادية وتحولات جذرية تتماشى وظاهرة العولمة الاقتصادية التي نجم عنها تحرير التجارة الدولية وانفتاح الأسواق، الأمر الذي جعل البيئة الاقتصادية تعرف هاجس التنافس، وأصبحت بذلك عبارة التنافسية تشغل أهمية كبرى في وقتنا الحالي حتى الدول النامية تسعى بأن تكون لها قدرة تنافسية في السوق العالمية، وتعددت التعاريف في مجال القدرة التنافسية وأصبح مفهومها غير موحد يختلف باختلاف محل الحديث فيما إذا كانت عن المؤسسة أو القطاع أو الدولة.

1-تعريف القدرة التنافسية: نجد BERTRAND.T الذي عرف القدرة التنافسية بأنها: "قدرة المؤسسة على

تحقيق كفاءات مساوية أو تفوق كفاءات المنافسين ومصادرهما الأساسية: التكاليف والجودة والإنتاجية والإبداع

وسرعة التفاعل ورد الفعل".¹

أي أن القدرة التنافسية هي قدرة المؤسسة على منافسة المؤسسات الأخرى المنافسة لها في نفس السوق بالنسبة لنفس السلع والخدمات، وعلى تحقيق كفاءات مساوية أو تفوق كفاءات المنافسين بغرض تحقيق أهداف الربحية، النمو، التوسع، الانتصار والتجديد.²

وقد عرفت منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي OCDE³ التنافسية على مستوى الاقتصاد بأنها: "البعد الذي تستطيع من خلاله المؤسسة إنتاج السلع والخدمات وفق شروط عادلة، بحيث تكون معروضة لمواجهة المنافسة على

¹-T.Bertrand et autres ;organisation et gestion de l'entreprise ; les éditions d'organisation ; paris ;1998 ;p360.

²-فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص33.

³-https://fr.wikipedia.org/wiki/Organisation_de_coop.le12/10/2017.

مستوى الأسواق العالمية والتي تسعى لتنمية مستوى المعيشة وتحقيق الزيادة في الدخل الحقيقي لأفرادها على المدى الطويل".

في تعريف آخر لهذه المنظمة OCDE تعرف التنافسية الدولية بأنها: "قدرة البلد على زيادة حصصها في الأسواق المحلية والدولية، حيث أن أحد تعاريف التنافسية العالمية للمنتج هي القدرة على إيجاد منتجات قابلة للتسويق جديدة وعالية الجودة وسرعة إيصال المنتج إلى السوق وبسعر معقول بحيث أن المشتري يرغب في شرائها في أي مكان في العالم".

وأما القدرة التنافسية للبلد فقد عرفها المجلس الأوروبي في اجتماعه ببرشلونة سنة 2000 على أنها: "القدرة على التحسين المستمر لمستوى المعيشة وتوفير مستوى عمالة (تشغيل) مرتفع والحفاظ على التمسك الاجتماعي"¹ أي أن القدرة التنافسية هي القدرة على إنتاج سلع وخدمات طبقا لمعايير ومتطلبات الأسواق الدولية مع توفير مستوى معيشة عالي للمواطنين يزداد ارتفاعا واستدامة على المدى الطويل.²

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف القدرة التنافسية بأنها قدرة المؤسسة في الحصول على مركز تنافسي هام بالنسبة للمؤسسات الأخرى المنافسة لها بحيث تتمكن من خلالها من مواجهة المنافسة الحادة سواء في الأسواق الداخلية أو الخارجية بتقديمها منتجات عالية الجودة وبتكاليف منخفضة تتلاءم والظروف المعيشية للمواطنين، فالمؤسسة الاقتصادية سعيا منها لتدعيم قدراتها التنافسية تكون ملزمة بمسؤولية حصولها وامتلاكها لميزة تنافسية تجعلها متألقة في الحقل التنافسي.

2- أسباب ظهور التنافسية: من بين الأسباب التي أدت بظهور التنافسية في نظام الأعمال المعاصر هي:

- ✓ تعدد الفرص أمام المؤسسات في السوق العالمية بسبب العولمة التي نشبت عنها ظاهرة انفتاح الأسواق وتحرير التجارة الدولية، مما أدى بها إلى ضرورة مواجهة منافسين جدد قادمين من خارج الحدود.
- ✓ ظهور التكنولوجيا كوسيلة فعالة في تسهيل الاتصالات العالمية وبالتالي الاطلاع على مراكزها التنافسية.

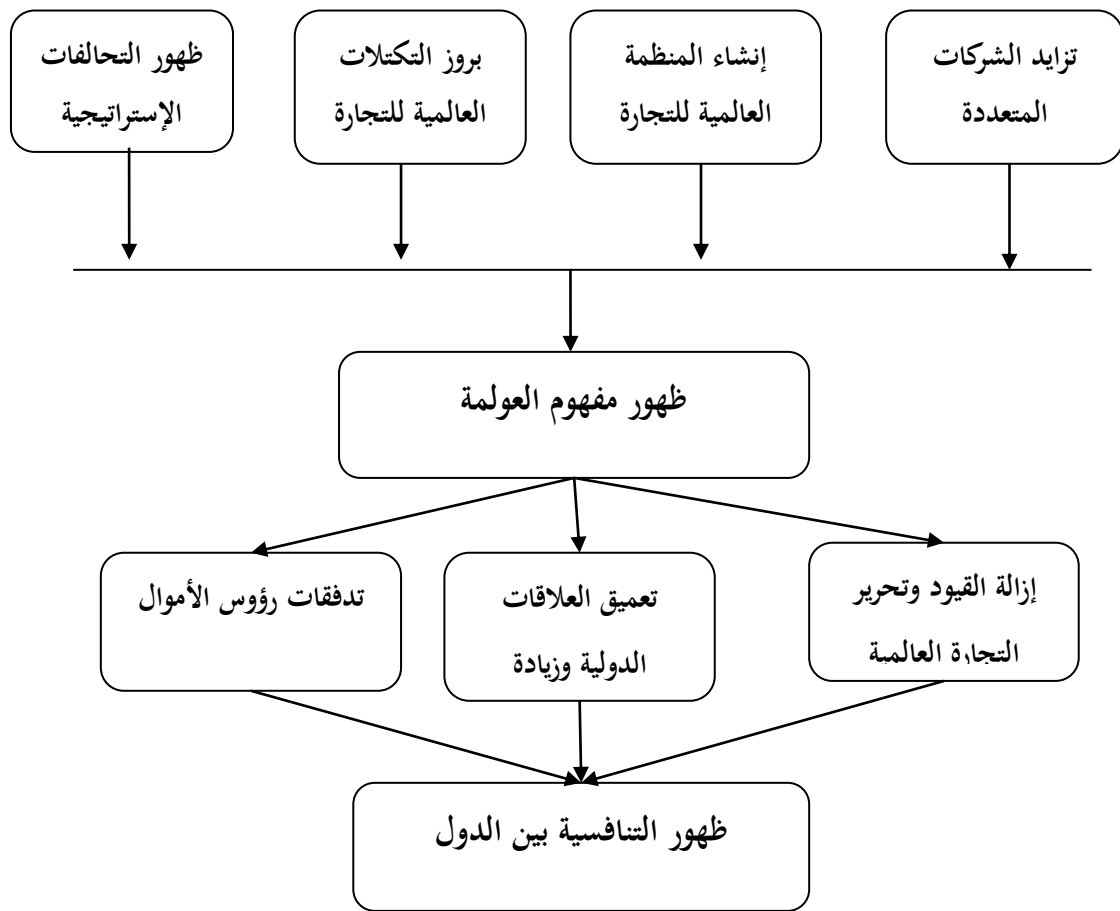
¹-Derbonneuil Michelle et Fontagné Lionel ; « Compétitivité » ; Conseil d'analyse économique , paris ;2003 ;p13.

²- محمد شهيد، القياس المقارن كأداة لتطوير الأداء وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الإنتاج، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي ليايس، سيدي بلعباس، 2013/2014، ص110.

رغبة المؤسسات في زيادة حصتها السوقية والرفع من طاقتها الإنتاجية من خلال تميز منتجاتها، وعليه تصبح التنافسية هي الوسيط الوحيد للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية.¹

✓ إصرار المؤسسات على اقتحام الأسواق العالمية من خلال رفع مستوى معيشة أفراد دولها، حيث أصبحت مجبرة على التحدي ومواجهة المؤسسات الأخرى التي تطمح للوصول لنفس الهدف.

شكل رقم (01): أسباب ظهور التنافسية بين الدول



المصدر: عبد الله مطيطفي، دور التغير التكنولوجي في تنمية وتدعيم القدرة التنافسية للدولة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد6، معهد العلوم الاقتصادية التسيير والتجارة، المركز الجامعي غرداية، الجزائر2009، ص6.

¹ - عائشة ميش ، جداد علي ،مؤشرات قياس التنافسية ووضعيتها في الدول العربية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ص02.

3- أهمية القدرة التنافسية: تكمن أهمية القدرة التنافسية في أنها:

- ✓ تساعد في القضاء على أهم العقبات التي تواجه تحسين الكفاءة والإنتاجية، ألا وهي عقبة ضيق السوق المحلي¹ بحيث تشكل التنافسية أهمية بالغة على الدول الصغيرة (الدول النامية) مقارنة مع الدول الكبرى من خلال استفادات المؤسسات في الدول الصغيرة من فرصة الخروج من محدودية السوق إلى رحابة السوق العالمي، وهذا تماشياً مع الوقت الراهن الذي تقتصر فيه التنافسية بشدة على المؤسسات وليس على الدول، فتوفير البيئة التنافسية أمراً ضرورياً لضمان الكفاءة الاقتصادية، بحيث يرتبط تحسين مستويات معيشة دولة ما بشكل كبير بنجاح مؤسساتها وقدرة هذه الأخيرة على اقتحام الأسواق العالمية من خلال التصدير أو الاستثمار الأجنبي المباشر.
- ✓ كما نجد أن القدرة التنافسية تعزز التركيز على التجارة والمنافسة العالمية، ومع الطرح والتطوير المستمر للسياسات الناجحة والمهادفة إلى الخوض والاستفادة من الأسواق الإقليمية والعالمية بشكل أكبر.
- ✓ ترفع القدرة التنافسية من معدلات النمو الاقتصادي الذي تعززه التنافسية، وبالتالي فهي تعزز مستويات الرخاء والرفاهية للأفراد والمؤسسات.

4- نموذج قياس التنافسية: حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE في دراسة قامت بها سنة 1993 حول "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تكنولوجيا وتنافسية" « PME : Technologie et compétitivité » ربط تنافسية المؤسسة بعدة عناصر بحيث يمكن اعتبارها كمؤشرات للقياس والمتمثلة في: نشاط المؤسسة، النمو (ويترجم برقم الأعمال، القيمة المضافة،...)، المردودية، التمويل، التوازن المالي²، بحيث توصلت إلى هذه المؤشرات من خلال دراسة ميكرو اقتصادية للمؤسسة.

*أما حسب الباحثين الاقتصاديين أمثال Porter و Austin اقترحوا نماذج لقياس تنافسية المؤسسات وهذا حسب نوع المؤسسة أو النشاط أو حتى البلد.

بحيث قدم Porter نموذجاً لتحليل الصناعة وتنافسية المؤسسة، من خلال القوى الخمس المؤثر على تلك التنافسية وهي³: تهديد الداخلين المحتملين إلى السوق، قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها الموردون للمؤسسة، قوة

¹- يوسف مسعداوي، القدرات التنافسية و مؤشراته، المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة 08-09 مارس 2005، ص 123.

²- PARANQR Bernard « Compétitivité et Rentabilité » ; Extrait de « Problèmes économique » janvier 1994.

³- وديع محمد عدنان، "القدرة التنافسية وقياسها"، سلسلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، ديسمبر 2003، ص 11.

المساومة والتفاوض التي يمتلكها المشترون لمنتجات المؤسسة، تهديد الإحلال أي البدائل عن منتجات المؤسسة، المنافسون الحاليون للمؤسسة في صناعتها. هذا النموذج يشكل عنصرا هاما في السياسة الصناعية والتنافسية على مستوى المؤسسة، ومن خلاله يظهر جليا المؤشرات التي تركز عليها لدراسة القدرة التنافسية للمؤسسة، ومن أهمها نجد الربحية وتكلفة الصنع، والإنتاجية والحصة من السوق. وهذا ما سنتطرق إليه لاحقا.

4-1-1. نموذج بورتر في تحليل قوى الصناعة وتنافسية المؤسسة: تعتبر القوى التنافسية الخمس لبورتر بمثابة آلية لتحديد حدة المنافسة وجاذبية السوق، مما يساعد على فهم مدى قوة المركز التنافسي الحالي للمؤسسة. ويستخدم المحللون الإستراتيجيون هذا النموذج لتحديد فيما إذا كانت المنتجات أو الخدمات الجديدة مربحة وذلك من خلال تحديد نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف وتجنب الأخطاء، وتحدد القوى التنافسية الخمس لبورتر فيما يلي:

4-1-1-1. تهديدات الداخلين الجدد: تتحدد درجة خطورة الداخلين الجدد من خلال نوعية حواجز الدخول التي يفرضها القطاع، وعليه تم تحديد ستة عوامل كبرى تمثل حواجز الدخول والمتمثلة في: اقتصاديات الحجم، تميز المنتج، كثافة الاحتياجات الرأسمالية، سهولة الوصول إلى منافذ التوزيع، تكلفة التبديل، السياسات الحكومية.¹ وعليه فان الاستراتيجية المعتمدة على زيادة الحواجز ستؤدي إلى تحقيق الصناعة لعوائد مرتفعة على المدى الطويل.

4-1-1-2. حدة المنافسة: تزداد حد المنافسة بين المنتجين الحاليين، أي بين المؤسسات التي تعمل حاليا في الصناعة، وتنجم المزاحمة الشديدة عن تضافر عدد من العوامل نذكر أهمها:

4-1-2-1. عدد المنافسين: تزداد المنافسة كلما زاد عدد المنافسين، الذين يتصارعون فيما بينهم لزيادة حصتهم على حساب بعضهم البعض.

4-1-2-2. معدل نمو الصناعة: تختلف مستويات المنافسة من عالية إلى منخفضة بحسب نمو الصناعة، فالصناعة ذات النمو البطيء تفرض على المنتجات التي ترغب في التوسع في حجم سوقها أن تحقق ذلك على حساب منافس آخر نظرا لعدم التوسع في المبيعات المتاحة، أما إذا كانت الصناعة تنمو بشدة، فهناك فرص لكل مؤسسة في الصناعة أن تتوسع في مبيعاتها وتحقق أهدافها.

¹-M. Porter ,Choix Stratégiques et concurrence ,éd. ECONOMICA ,1982,P04.

4-1-2-3. التكاليف الثابتة: تزداد حدة المنافسة كلما ارتفعت قيمة التكاليف الثابتة، لأن المؤسسات تعمل على تشغيل المصنع بأقصى طاقة ممكنة حتى تحقق اقتصاديات الحجم، ولذا تلجأ إلى تقديم تسهيلات مغرية للمستهلك.

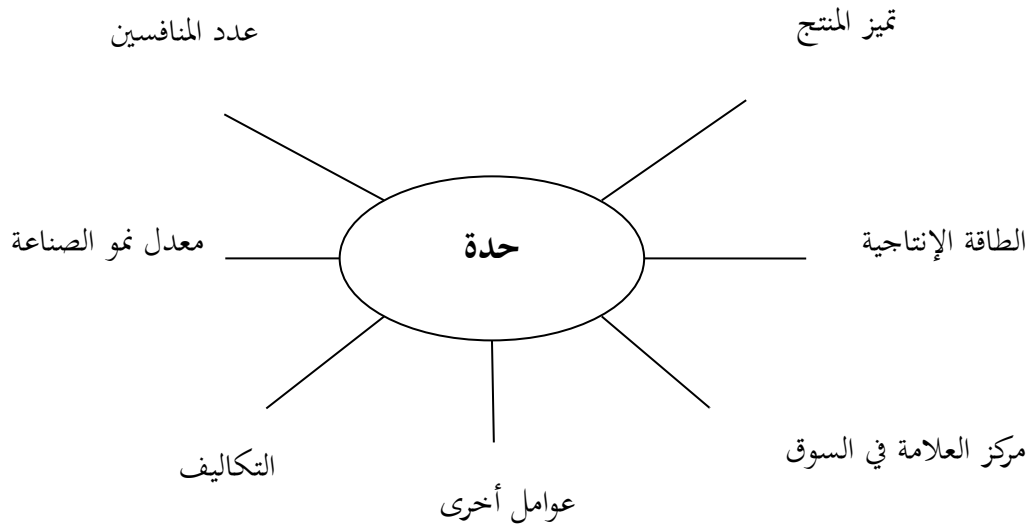
4-1-2-4. تمييز المنتج: توجد علاقة عكسية بين تمييز المنتج وحدة المنافسة، فكلما تنخفض درجة تمييز المنتج تزداد المنافسة، لأنه يمكن لأي منتج أن يجذب عملاء مؤسسات منافسة لأخرى.

4-1-2-5. الطاقة الإنتاجية: الزيادة الكبيرة في الطاقة الإنتاجية تؤدي إلى زيادة في شدة المنافسة، حيث تفضل كثير من المؤسسات تشغيل المصنع بأقصى طاقة ممكنة حتى تحقق اقتصاديات الحجم، فزيادة الطاقة تعبر عن زيادة الإنتاج والذي يلزم لتعريفه تخفيض السعر وبالتالي زيادة المنافسة.

4-1-2-6. مركز العلامة في السوق: تشكل العلامة عاملاً أساسياً ومهماً لتمييز المنتج في السوق، لذا تحاول بعض المؤسسات ترسيخ علاماتهم بقوة في السوق والإنفاق عليها بغرض الحصول على اقتناع وقبول المستهلكين للعلامة وخلق ولاء لها، مما يصعب منافستها.

4-1-2-7. عوامل أخرى: إضافة إلى العوامل التي سبق ذكرها، يمكن أن تتشكل عوامل أخرى مسببة لحدة المنافسة كحواجز وعوائق الخروج، تكاليف التبديل أو التحول من مؤسسة لأخرى، القيود الحكومية والاجتماعية... الخ.

شكل رقم (02): العوامل المؤثرة على حدة المنافسة



المصدر: من إعداد الطالبة

3-1-4-1-4. تهديدات المنتجات البديلة: تعرف المنتجات البديلة على أنها منتجات بإمكانها تأدية وظيفة منتج القطاع نفسها، حيث تتطلب الكثير من البراعة، لذلك تدخل المؤسسات في منافسة مع مؤسسات أخرى تنتج منتجات بديلة، بحيث تزداد حدة المنافسة بين المنتجات البديلة في الحالات التالية:

- ✓ انخفاض أسعار المنتجات البديلة.
- ✓ ارتفاع مستوى أدائها وجودتها.
- ✓ انخفاض تكاليف تحول المستهلكين إليها.

وللتقليل من حدة تأثير البدائل ينبغي أن تزيد الصناعة من نوعية المنتج أو تميزه، ولاحظ بورتر بأن هناك نوعين من البدائل الصعبة هي:¹

1-3-1-4-1. التحسن السريع: يأتي التغيير التكنولوجي المستمر بالتحسن السريع في خصائص المنتج أو التقليل من الكلفة مما يؤدي إلى صعوبة في إيجاد بدائل جديدة .

¹ - كاظم نزار الركابي ، الإدارة الاستراتيجية "العولمة و المنافسة"، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2004 ، ص 131.

4-1-3-2. الصناعات ذات الأرباح العالية: تستطيع البدائل الناتجة من الصناعات ذات الأرباح العالية بتقديم أسعار منخفضة.

4-1-4. القوة التفاوضية للموردين: يعتبر الموردون مصدر مدخلات القطاع، وعندما يكون للمورد قوة تفاوضية عالية فإنه يمكن أن يمارس ضغطاً على المنتجين في صناعة ما من خلال تهديدهم برفع الأسعار أو خفض جودة السلع أو الخدمات المشتراة، مما يؤدي إلى تقليص أرباح تلك الصناعات إذا لم يستطيعوا استرداد الزيادة في التكلفة من العملاء المباشرين، لذا لا بد من دراسة عناصر التميز والقوة لدى الموردين وذلك من حيث إعدادهم وتوزيعهم الجغرافي، ونقاط تميزهم ومدى مساهمتهم لتحقيق الجودة وتحملهم للأعباء والتكاليف وكلما كان المورد ضعيفاً كلما قوي مركز المؤسسة، فتفرض أسعاراً منخفضة وتطلب في الوقت نفسه جودة أعلى.¹

4-1-5. القوة التفاوضية للزبائن: يجتهد الزبائن لتخفيض أسعار القطاع والتفاوض بشأن خدمات جيدة ومنتجات بأحسن جودة، وتكون هذه العملية على حساب مردودية القطاع. وترتبط قوة الزبائن في القطاع، بعدد من الخصائص المتعلقة بوضعيتهم في السوق، وكذا بالأهمية النسبية لمشترياتهم من القطاع، كما تتأثر قوة الزبائن التفاوضية بحجم المشتريات من القطاع، منتجات القطاع تمثل حصة مهمة من تكاليف الزبون، وجود عدد كبير من البائعين أو المنتجين... الخ.

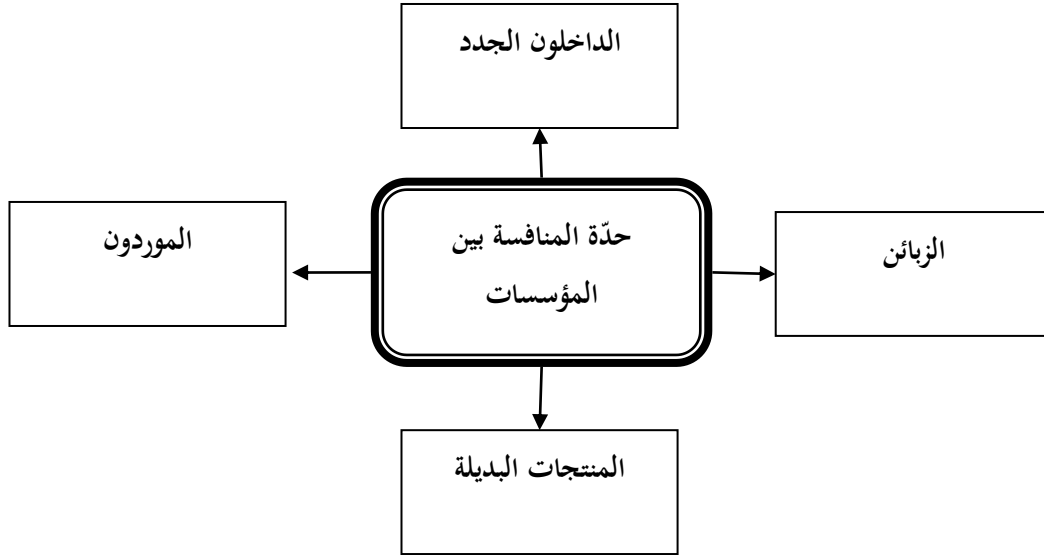
من خلال ما سبق، يمكن اعتبار أن تحليل القوى التنافسية عبارة عن عملية إجراء فحص للمحيط التنافسي عن طريق الدراسة التفصيلية للمعلومات، لفهم وتحليل اتجاهاتها، وبالتالي التعرف على الفرص التي يمكن للمؤسسة اقتناصها وكذا التهديدات التي تواجهها والعمل على تجنبها.²

كما يمكن تلخيص القوى التنافسية لبورتر في الشكل التالي:

¹ - بن سعد وسيلة، تقييم المؤسسة ودوره في تحقيق ميزة تنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية ومراقبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي ليايس، سيدي بلعباس، 2016/2017، ص20.

² - صولح سماح، دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب duS MG بأوماش، بسكرة-، مذكرة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسة، غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007/2008، ص56.

شكل رقم (03): نموذج بورتر للقوى التنافسية الخمس



Source : Michael Porter, L'avantage Concurrentiel, Dunod, Paris, P1

المطلب الثاني: مجالات ومستويات التنافسية الاقتصادية

كما تم الإشارة إليه سابقاً أن التنافسية في مفهومها تختلف باختلاف محل الحديث سواء عن قطاع أو عن دولة أو عن مؤسسة، بحيث نجد أن كل مجال هو مكمل للآخر. فلا يمكن الوصول إلى قطاع أو صناعة تنافسية دون وجود مؤسسات ذات قدرة تنافسية قادرة بحد ذاتها على قيادة القطاع و ذلك من خلال تحسين الإنتاجية للمنافسة في نشاطات اقتصادية، الأمر الذي يضمن تحقيق معدل نمو مرتفع و مستمر لدخل الفرد، وبالتالي تصبح التنافسية المحلية مؤهلة للمنافسة على الصعيد الدولي. هذا ما سنفصله من خلال عوض المجالات الثلاثة للتنافسية:

1- التنافسية على مستوى القطاع: ترتبط تنافسية الصناعة في منطقة أو دولة ما، حيث يمكن قياس تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع¹، وكذا ميزانه التجاري ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل والخارج، كما توجد هناك مقاييس أخرى متعلقة بالكلفة والجودة للمنتجات على مستوى الصناعة.

¹-Donald G.Mc Ftridge ;la compétitivité notions et mesures ; Document hors série ;industrie Canada ;N5 ; 1995 ;p11-22 ;Site :<http://www.ic.gc.ca/Site/eas-aes-nsf/vwvpj/opost/sfile/opo5f.pdf> ;le 19/04/2007.

وبالتالي تنافسية القطاع تتمثل في قدرة المؤسسات التي تنتمي لنفس القطاع الصناعي في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية. حيث ينبغي تحديد القطاع بدقة فمثلا لا يمكن الخلط بين قطاع صناعة الموصلات مع قطاع الإلكترونيات لأن لكل منهما ظروف ومجالات إنتاج مختلفة.

2- التنافسية على مستوى الدولة: أدرجت عدة تعاريف لتنافسية الدولة، منها من يعبر على قدرة الدولة في تقديم الازدهار لمواطنيها من خلال تحقيق معدل مرتفع لمستوى معيشة أو دخل أفرادها و الذي يساهم في رفع حصة الفرد من الناتج المحلي الإجمالي.¹

كما تتمثل تنافسية الدولة من خلال قدرة اقتصادها في الاستحواذ على أكبر حصة في الأسواق الخارجية (الدولية) والتي تتحدد من خلال إنتاج سلع وخدمات تتنافس في الأسواق العالمية وكذا تنوع في سلة الصادرات، هذا ما يجعل التنافسية مستمرة ودائمة إن صح الأمر.

أما بالنسبة للتنافسية الداخلية أو ما يعرف بتنافسية الاستيراد والتي تعكس قدرة الإنتاج المحلي على مواجهة الواردات بحيث يكون هناك توازن في الطلب المحلي على المنتجات المحلية مع الطلب المحلي على المنتجات الأجنبية.²

وهذه التنافسية الخارجية والداخلية تعكس وضعية الميزان التجاري، أي مدى قابلية الطلب المحلي الأجنبي للعرض المحلي والأجنبي. فكلما ارتفعت نسبة الطلب المحلي والأجنبي على المنتجات المحلية مقارنة مع نسبة الطلب المحلي والأجنبي على المنتجات الأجنبية كلما كان وضع الدولة من المنافسة جيدا، هذا يعني أن تنافسية الدولة متعلقة بالأداء الحالي³ للأنشطة الاقتصادية التي هي محل للتنافس مع أنشطة الدول الأخرى.

¹-Bernard Paraque ;Compétitivité des entreprises et forces concurrentielles ;Bulletin de la banque de France supplément d'étude ; deuxième trimestre ;1995 ;p13.

² - زهر العابد، اشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة2، الجزائر،2013/2012، ص47-49.

³ - عيسى محمد الغزالي، القدرة التنافسية و قياسها، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد24، جامعة الكويت، ديسمبر، كانون الأول 2003، السنة الثانية، ص08.

ومن تم يمكننا القول أن تنافسية الدولة تتحدد من خلال تركيبة الصادرات، حصة البلد من السوق الدولية والميزان التجاري للدولة. فالدول تتنافس فيما بينها من خلال السياسات والمؤسسات التي تختارها لتحفيز النمو على المدى البعيد بغرض تحسين مستوى معيشة أفرادها ويتحقق ذلك من خلال:¹

- توفير بيئة اقتصادية كلية مستقرة: من خلال تدني معدلات التضخم وتمويل عام ملموس ومعدلات ضريبة تنافسية.

- إزالة كافة معوقات التجارة: تطوير أسواق عالمية مفتوحة وتنافسية مع المحافظة عليها.

- دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: من خلال إزالة وحجب كافة الأعباء غير الضرورية على نشاطها الاقتصادي.

- تحرير الأسواق بغية عملها بكفاءة وتحفيز الأفراد و المؤسسات من خلال إصلاح الضرائب المفروضة عليها.

- ضمان بيئة ملائمة للاستثمار المحلي وتحسين الخدمات المقدمة من قبل الحكومات.

3- التنافسية على مستوى المؤسسة: لم يحظى مفهوم التنافسية على مستوى الدولة والتنافسية على مستوى القطاع اهتماما كبيرا بالدراسة والتحليل في الأدبيات المعاصرة، على عكس مفهوم تنافسية المؤسسة حيث كان ولازال محور اهتمام العديد من الدراسات. لدى يمكن أن نعرف تنافسية المؤسسة من عدة جوانب:

نبدأها بالتعريف الذي يرى أن تنافسية المؤسسة هي قدرة هذه الأخيرة على تخفيض تكاليف الإنتاج مما يساعدها على تسويق منتجاتها إلى الحد الأدنى مقارنة بالمؤسسات الأخرى (منافسيها)، وهذا يساهم في زيادة الطلب على منتجاتها

ويمكنها من الرفع من الطاقة الإنتاجية المتاحة لها من خلال خفض التكلفة وبالموازاة السعي من أجل التحسين المستمر لجودة المنتجات (تحسينات في الإنتاجية) والإبداع في تصميمها مما يساعدها في تعظيم درجة ومستوى

¹ - نوير طارق "دور الحكومة الداعم للتنافسية": حالة مصر"، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، 2002، ص 09.

تنافسيتهما، فتحسين الكلفة هو بمثابة ضمان لنجاح المؤسسة الاقتصادية وتفوقها في الحقل التنافسي، حيث أن اهتمام المؤسسة بتخفيض كلفة الإنتاج قد يكون السبب وراء تدهورها وانسحاب منتوجها من السوق¹.

كما يمكن إعطاء تعريف آخر للتنافسية المؤسسة والذي يرتبط بجودة المنتجات فيما إذا كانت المؤسسة قادرة على زيادة حصتها السوقية بالاعتماد على بعد الجودة من خلال تحديد ودراسة توقعات الزبائن ورغباتهم في مسألة الجودة.

وبالتالي العمل على تحقيقها بصورة صحيحة تلي طبيعة الحاجة وفقا لما يتوقعونه أو ما يشاهدونه في الإعلانات، ففكرة رفع الجودة تتحدد من خلال النظرة المختلفة للمؤسسات مقابل النظرة المختلفة للأفراد².

انطلاقا من التعاريف الواردة أعلاه نحاول أن نقدم تعريفا شاملا للتنافسية على صعيد المؤسسة:

التنافسية هي قدرة المؤسسة على تزويد المستهلكين بمنتجات وخدمات أقل تكلفة وذات جودة مما يعطيها طابع الكفاءة والفعالية ويجعلها مميزة عن باقي المؤسسات المنافسة لها من خلال زيادة حصتها في السوق وتحقيقها لأرباح أعلى من المنافسين، فتخفيض التكاليف وتحسين الجودة والتفوق على المنافسين كلها معايير تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار لتحقيق ميزة تنافسية.

ومما سبق يمكن أن نلخص مفهوم التنافسية على مستوى المجالات الثلاثة في أن: تنافسية الدولة تسعى لتحقيق معدل مرتفع ودائم لمداخل أفرادها، أما تنافسية القطاع تتمثل في قدرة المؤسسات التي تنتمي لنفس القطاع على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية بينما تنافسية المؤسسة هي قدرة هذه الأخيرة على كسب حصة ومكانة في السوق الدولي، فالعلاقة ما بين التنافسية على الأصعدة الثلاثة المذكورة: المؤسسة، لقطاع والدولة هي علاقة تكاملية، بحيث أن أحدها يؤدي إلى الآخر فلا يمكن الوصول إلى قطاع أو صناعة تنافسية دون وجود مؤسسات ذات قدرة تنافسية قادرة على قيادة القطاع لاكتساب مقدره تنافسية على الصعيد الدولي، وبالتالي الوصول إلى مستوى معيشة أفضل على مستوى الدولة.

¹ - رجم نصيب وأمل عياري، الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية و تحولات المحيط، جامعة محمد خيضر بسكرة، أيام 29 و30 أكتوبر 2002، ص 13.

² - حسن علي الزغي، أثر نظام المعلومات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي، دراسة تطبيقية في المصارف الأردنية المدرجة في بورصة عمان، المؤتمر العلمي الأول (اقتصاديات الأعمال في ظل عالم متغير)، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، عمان، الأردن، 12-14 ماي 2000، ص 25.

المطلب الثالث: مؤشرات قياس القدرة التنافسية

يدفع بنا مفهوم التنافسية نحو الاهتمام بمؤشرات قياسها، وبعدها من المحددات التي تمكن من التمييز بين انجاز التنافسية واستمراريتها.

1- مؤشرات قياس التنافسية على مستوى المؤسسة: تتضمن مؤشرات تنافسية المؤسسة: الربحية، تكلفة الصنع، الإنتاجية الكلية للعوامل، الحصة من السوق.

1-1: الربحية: يتحدد مستوى ربحية المؤسسة من خلال مقارنة تكلفة إنتاجها بمنافسيها، فكلما كانت أقل كان ذلك في صالح الرفع من ربحيتها بحيث لا تكون المؤسسة تنافسية إلا إذا كان سعر بيع منتجاتها يفوق تكاليف إنتاجها

والعكس صحيح، فإذا كانت تنافسية المؤسسة تتجه نحو التراجع فان تنافسيتها الحالية قد تحذل ربحيتها المستقبلية، لذا فان الربحية العالية مؤشر على أن المؤسسة تمتلك هامشا كبيرا للمناورة على السعر مع ضمان تغطية التكاليف.

فالمؤسسة التي ترغب في التنافسية لفترة أطول لابد لها من التركيز على البحث والتطوير وبراءات الاختراع¹ لتحقيق الجاذبية نحو منتجاتها وبالتالي الرفع من إنتاجها وتعظيم منافعها المستقبلية.

1-2: تكلفة الصنع (الإنتاج): تعتبر تكلفة الصنع مؤشرا هاما لتنافسية المؤسسة، حيث أنه كلما كانت التكلفة المتوسطة للإنتاج أقل من سعر البيع أدى إلى تحقيق الأرباح، كما أنه إذا كانت التكلفة المتوسطة للإنتاج أقل من تكلفة المنافسين في قطاع معين وفي إطار منتجات مماثلة ومتجانسة يعتبر مؤشرا كافيا لتحديد تنافسية المؤسسة..

1-3: الإنتاجية الكلية للعوامل: يعتبر مفهوم الإنتاجية الكلية في المؤسسة هاما لقياس مدى فاعليتها في تحويل عوامل الإنتاج (المدخلات) إلى منتجات تامة، إلا أن هذا المفهوم لا يفسر مزايا ومساوي تكلفه عناصر الإنتاج.²

¹- عيسى محمد الغزالي، "القدرة التنافسية و قياسها"، المعهد العربي للتخطيط، 2003، ص11.

²- يوسف مسعداوي، "القدرات التنافسية و مؤشرات"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسير، كلية الحقوق

والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص129.

وأنه من الممكن مقارنة نمو الإنتاجية الكلية لعدة مؤسسات سواء على المستوى المحلي أو الدولي، حيث أن الإنتاجية الكلية تتأثر بعدة عوامل: كالتغيرات التقنية، تحرك دالة التكلفة نحو الأسفل، تحقيق وفورات الحجم، كما تتأثر بالفروقات على الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية.

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}^1$$

بحيث تعبر المخرجات عن كمية المنتجات، بينما تتمثل المدخلات في كل من رأس المال، العمل، الآلات، الأرض، التنظيم، ونظرا لصعوبة تحقيق التجانس بين وحدات القياس المختلفة لهذه العوامل، تلجأ المؤسسة إلى حساب:

- ✓ الإنتاجية الكلية و التي تحسب بالعلاقة التالية: الإنتاجية الكلية = القيمة المضافة / التكاليف الكلية
- ✓ الإنتاجية الجزئية لكل المدخلات الكلى على حدا.

وهذه الحسابات الخاصة بالإنتاجية لا تفيد بشكل مستقل، ولكن تستخدم في المقارنة:

-الزمنية: بإظهار تناقص، تزايد أو ثبات الإنتاجية خلال سلسلة زمنية معينة،

-مع المؤسسات المنافسة: لمعرفة هل المؤسسة في المستوى المطلوب أو دون ذلك.

1-4: الحصنة من السوق: قد تكون مؤسسة ما ذات ربحية وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي²، ويكون هذا عندما يكون السوق المحلي محيطة بمعيمات تجاه التجارة الدولية، فكونها مؤسسة مربحة وغير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة يدفعنا لمعرفة تكاليفها ومقارنتها مع تكاليف منافسيها الدوليين المحتملين.

حيث أن وجود خلل في التوازن يؤدي إلى تدني المنافع والعكس صحيح بمعنى إذا كانت التكلفة الحدية منخفضة مقارنة بتكلفة منافسيها كانت حصتها من السوق أكبر مما يجعلها مربحة في إطار قطاع نشاط لمنتجات متجانسة، أما في ظل قطاع ذي منتجات متنوعة فان ربحية المؤسسة وحصتها من السوق يتحدد بجاذبية المنتجات التي تقدمها ومدى استجابتها لمتطلبات العميل.

¹-ج. يرقى، أسس التدريب و تقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1996، ص66.

²-عيسى محمد الغزالي، مرجع سابق، ص12.

كما يمكن للمؤسسات أن تحسن أدائها من خلال التقليد ثم الابتكار بالإضافة إلى مساهمة الدولة في توفير مناخ ملائم لممارسة إدارة جيدة من خلال توفير الاستقرار الاقتصادي وخلق مناخ تنافسي وإزالة العقبات أمام التجارة الوطنية

والدولية و تحسين عوامل الإنتاج المتمثلة في رأس المال البشري، التمويل والخدمات العمومية.

2- مؤشرات قياس التنافسية على مستوى قطاع النشاط: إن تقييم تنافسية فرع النشاط يتم بالمقارنة مع فرع النشاط المماثل لإقليم آخر أو بلد آخر الذي يتم معه التبادل.

وتنطبق معظم مقاييس تنافسية المؤسسة على تنافسية فرع النشاط حيث أن هذا الأخير يتضمن مشروعات تنافسية إقليمية ودولياً أي تلك التي تحقق أرباحاً منتظمة في سوق حرة.

حيث يتم حساب مقاييس التنافسية على مستوى فرع النشاط حينما تكون المعطيات عن المؤسسات التي تشكله كافية وهذه المقاييس تشكل متوسطات، فإجراء تحليل التنافسية على مستوى قطاع النشاط أو مجموعة من الأنشطة يشترط أن تكون المتوسطات على هذا المستوى ذات معنى وذات دلالة.

وأهم المؤشرات المستخدمة على مستوى قطاع النشاط هي: مؤشرات التكاليف والإنتاجية، مؤشرات التجارة والحصة من السوق الدولية، الميزة النسبية الظاهرة.

1-2: مؤشرات التكاليف والإنتاجية: يكون فرع النشاط تنافسياً إذا كانت الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج (PTF) فيه مساوية أو أعلى منها لدى المشروعات الأجنبية المزاخرة، أو كان مستوى تكاليف الوحدة بالمتوسط يساوي أو يقل عن تكاليف الوحدة للمتنافسين الأجانب.

وغالباً ما يتم لذلك إجراء المقارنات الدولية حول إنتاجية اليد العاملة أو التكلفة الوحيدة لليد العاملة .CUMO

ومن الممكن تعريف دليل تنافسية تكلفة اليد العاملة لفرع النشاط i في البلد j في الفترة t بواسطة المعادلة التالية¹:

$$CUMO_{ijt} = W_{ijt} \times R_{jt} \times \left(\frac{Q}{L}\right)_{ijt}$$

حيث أن:

و البلد j خلال الفترة t . تمثل معدل أجر الساعة في فرع النشاط i W_{ijt}

R_{jt} تمثل معدل سعر الصرف للدولار الأمريكي بعملة البلد j خلال الفترة t .

$\left(\frac{Q}{L}\right)_{ijt}$ تمثل الإنتاج الساعي في فرع النشاط i و البلد j خلال الفترة t

ويصبح من الممكن التعبير من خلال المعادلة التالية عن "التكلفة الوحديّة لليد العاملة النسبية" مع البنك K

$$CUMO_{ijk} = CUMO_{ijt} / CUMO_{ikt}$$

ويمكن أن ترتفع $CUMO$ للبلد j بالنسبة إلى مثيلاتها للبلدان الأجنبية لسبب أو أكثر مما يلي :

أن يرتفع معدل الأجور والرواتب بشكل أسرع مما يجري في الخارج.

أن ترتفع إنتاجية اليد العاملة بسرعة أقل من الخارج.

ارتفاع قيمة العملة المحلية بالقياس لعملات البلدان الأخرى.

إن المشكلة الرئيسية لمقارنة التكلفة الوحديّة تنجم عن غموضها، فإن ارتفاع التكلفة الوحديّة النسبية بسبب ارتفاع في الأجور أو في زيادة في سعر الصرف، يكون مرغوباً إذا كان يعكس زيادة في جاذبية صادرات البلد أو قيمتها في البلدان الأجنبية أو بزيادة في تكلفة "العدول" للعمال بالبلد، وإلا فالتكلفة الوحديّة للبلد ينبغي أن تهبط بالمقارنة مع تكلفة شركائه التجاريين، وهذا التراجع يمكن أن يستلزم تحسينات في الإنتاجية أو هبوطاً في الأجور أو خفضاً للعملة.

¹-Donald G.McFetridge , "la compétitivité: notions et mesures"; industrie Canada ;avril 1995 ;p13.

تبنى العديد من الاقتصاديين حتى منتصف الثمانينات فكرة أن التنافسية الدولية محددة بشكل وحيد بأسعار التصدير التي هي دالة أساسا في تكلفة عوامل الإنتاج الصناعي الوحدوية وعلى الخصوص الأجور، لذلك كانت توصياتهم العملية حول السياسة الاقتصادية في ضوء هذه المقارنة للتنافسية الدولية تتناول:

*إجراءات مستندة أساسا على التكلفة الأجرية وإنتاجية القوى العاملة، و في بعض الأحيان التكلفة الأجرية فقط.

*إمكانية تحقيق مكاسب في التنافسية من خلال خفض قيمة العملة.

2-2: مؤشرات التجارة و الحصة من السوق الدولي: يستخدم الميزان التجاري والحصة من السوق كمؤشر لقياس تنافسية قطاع نشاط معين، فالقطاع يخسر تنافسيته عندما تنخفض حصته من الصادرات الوطنية الكلية، أو حصته من الواردات تتزايد لسلعة معينة أخذا في الاعتبار حصة تلك السلعة في الإنتاج أو الاستهلاك الوطنيين الكلي.

2-3: الميزة النسبية الظاهرة: أنشأ بورتر (1990) مقياسا للتنافسية مستندا على الميزة التنافسية الظاهرة (Revealed Comparative Advantage Index) RCA ويمكن حسابه لبلد ما j لمجموعة منتجات أو فرع نشاط i كالتالي¹:

$$RCA_{ij} = \frac{(الكلية الصادرات للبلد j) / (صادرات المنتج i للبلد j)}{(الدولية الصادرات الكلية) / (للمنتج الدولية الصادرات i)}$$

عندما تكون RCA_{ij} أكبر من الواحد فان البلد j تملك ميزة نسبية ظاهرة للمنتج i .

3- مؤشرات قياس التنافسية على مستوى الدولة: أكد معظم الباحثين ضرورة استعمال عدة مؤشرات لقياس تنافسية دولة ما، والبدايل المتوفرة لذلك تتمثل في ملاحظة تطور الدخل الحقيقي حسب الفرد أو الإنتاجية، أو على النتائج التجارية للدولة.

- نمو الدخل الحقيقي للفرد: تطور الدخل الحقيقي حسب الفرد والإنتاجية مفاهيم مرتبطة ولكن ليست متشابهة، حيث يوضح Markusen هذه النقطة بقوله: " أن الدخل الحقيقي حسب الفرد يرتبط بعوامل الإنتاج الكلية، التوفر على رأس المال والموارد الطبيعية وكميات التبادل، فزيادة عوامل الإنتاج الكلية (عادة متمثلة في التطورات

¹-Donald G.McFetridge;1995 ; op ciP17.

التكنولوجية) تزيد الدخل حسب الفرد، مثل ما يفعل تطور التخصيص الوطني بالموارد الطبيعية ورأس المال المادي، أو تحسن في التبادلات¹.

تنشر العديد من المنظمات والهيئات الدولية (المعهد الدولي لتنمية الإدارة IMD، المنتدى الاقتصادي العالمي WEF، منظمة الأمم المتحدة UN) تقارير سنوية، تتضمن مؤشرات تهدف إلى تصنيف دول العالم بدلالة معايير مختلفة مثل التنافسية، التطور البشري، الحرية الاقتصادية، تكلفة الأعمال.

و قد قام فابريك هاتم² بتلخيص معظم هذه التقارير ومؤشراتها فيما يلي:

3-1: تقرير المعهد الدولي لتنمية الإدارة (IMD):

يصدر هذا المعهد سنويا و مقره سويسرا منذ بداية التسعينات، و هذا في إطار التحضير للمنتدى الاقتصادي العالمي كتاب عن التنافسية في العالم (competitiveness yearbook world)، والهدف منه جمع عناصر أساسية لمقارنة خصائص بيئة الأعمال وتلخص على شكل مؤشر وحيد يتم على أساسه تصنيف الدول بدلالة نوعية البيئة الموفرة للمؤسسات، حوالي 200 نوع من المعطيات الأساسية تجمع في مجالات مختلفة: تنافسية

واستقرار الاقتصاد الكلي، نوعية وتكلفة عوامل الإنتاج، الهياكل القاعدية، البحث و التطوير، تسيير المؤسسة، البيئة الإدارية والجباية.

بعض هذه المعطيات هي عبارة عن إحصائيات تجلب من المنظمات المنتجة (خاصة أو عمومية) والبعض الآخر مستخرج من استبيان منجز من المعهد (IMD) لدى أعضاء شبكته، والمؤشر يحسب على أساس متوسط المراتب التي تحصلت عليها دولة ما في كل مؤشر جزئي، ونشر هذا التقرير يؤدي كل سنة في العالم إلى نقاش وطني على تنافسية البلد، وصورته في الخارج، وكذا ناقش على طريقة إعداد المؤشر ومصادقته.

حيث لخص المعهد الدولي لتنمية الإدارة عوامل مؤشرات قياس التنافسية فيما يلي:

الاقتصاد الكلي، العولمة، الحكومة؛ المالية، البنية التحتية، الإدارة، العلوم و التقنية، البشر.

¹-Ibid, P26.

²-Fabric Hatem ; les indicateurs comparatifs de compétitivité et d'attractivité : une rapide revue de littérature" ;Agence française pour les investissements internationaux ; 13/07/2004.

3-2 تقرير المنتدى الاقتصادي العالمي (WEF):¹

يتخذ سويسرا مقرا له، ويصدر سنويا تقرير التنافسية العالمية (GCR) بالتعاون مع مركز التنمية الدولية (IDC) التابع لجامعة هارفرد بالولايات المتحدة الأمريكية، وهذا تحت عنوان تقرير التنافسية الكونية (GCR)، ويستخدم عدد كبير من المؤشرات موزعة على ثمانية عوامل: الإنتاج، الحكومة، المالية، البنية التحتية، التقنية، الإدارة، العمل و المؤسسات، ويضم 102 دولة (تقرير سنة 2003) من بينها دول عربية هي مصر، الأردن، الجزائر، المغرب، تونس، و يقوم هذا التقرير بترتيب الدول بالاستناد على عدد كبير من المؤشرات التي بلغ عددها 175 مؤشرا سنة 2000 منها الكمي ومنها الكيفي ويخص آراء مديري الأعمال عبر العالم، ويعتمد المنتدى الاقتصادي العالمي في إعداداته للتقرير على مقارنة أن ثروة الدول تتمثل في معدل الناتج المحلي الصافي حسب الفرد ومستوى نموه، والمؤشرين اللذين يعدهما المنتدى هما: (GCI: Growth Competitiveness Index و Current Competitiveness Report : CCI) ويفترض أنهما يفسران أن نمو مستوى ثروة الأمم على المستوى المتوسط.

3-3 مؤشرات البنك الدولي (WB): يعد البنك الدولي بيانات عن مؤشرات التنافسية للعديد من الدول، لكنه لا يصدر تقريرا لهذا الغرض. تتضمن هذه المؤشرات عددا من البلدان العربية هي الجزائر، مصر، الأردن، الكويت، موريتانيا، المغرب، عمان، السعودية، تونس، الإمارات، اليمن. وان كانت بيانات هذه الدول غير كاملة لكافة المؤشرات المنتقاة.

كما أن البنك الدولي لا يقدم ترتيبا دوليا لمؤشر تنافسية مركب، ولكنه يقدم تحت اسم "مؤشرات التنافسية" مجموعة من المؤشرات والمتغيرات يبلغ عددها 64 مؤشرا. ويضع ترتيبا للبلدان وفق كل من هذه المؤشرات التي تتجمع عموما في المجموعات التالية:²

- ✓ الانجاز الإجمالي.
- ✓ الديناميكية الكلية وديناميكية السوق.
- ✓ الديناميكية المالية.

¹Gregoir Stéphane et Maurel Franoise ;les indices de compétitivité des pays ;2002 ;p4-6.

²-محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، المخطط العربي للتخطيط بالكويت، سلسلة دورية تعني بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد الرابع والعشرون، ديسمبر كانون الأول 2003، ص23.

✓ البنية التحتية ومناخ الاستثمار.

✓ رأس المال البشري والفكري.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

لقد شغل مفهوم الميزة التنافسية اهتمام العديد من الباحثين في كل كمن مجالي الاقتصاد و إدارة الأعمال ، حيث أصبح اكتساب ميزة تنافسية هدفا استراتيجيا تصبو إليه المؤسسة من أجل مجابهة التطورات و التحولات التي تحدث في الساحة الاقتصادية .لذا سوف نركز في هذا المبحث إلى مفاهيم الميزة التنافسية مع كيفية المحافظة على هذه الأخيرة بالإضافة إلى ذكر أهم الاستراتيجيات التنافسية التي تمارسها المؤسسات في الساحة الاقتصادية.

المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية

لقد اهتمت المؤسسات بالسعي إلى تحقيق ميزة تنافسية عن طريق توفير خدمات أو منتجات بأسعار منخفضة، أو تقديم منتجات تمتاز بجودة عالية وتوفر احتياجات الأفراد من بعض مواصفات المنتج قد تكون مغلفة من طرف المنافسين، كما أن للمنافسة التي تخضع لها المؤسسة ونوع الاستراتيجية التنافسية المتبناة تأثير بالغ الأهمية على أنظمة تحليل التكلفة التي تعتمد عليها المؤسسة سواء كانت هذه المؤسسة إنتاجية، تجارية أو خدمية.

1- تعريف وخصائص الميزة التنافسية:

إذا أردنا أن نبحث في مجال الميزة التنافسية نجد أن أول من وضع نظرية الميزة التنافسية هو المفكر مايكل بورتير (porter) ، حيث عرفها على أنها: " تنشأ أساسا من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لزبائننا بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار منافسيها بمنافع مساوية أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة"¹

من خلال التعريف الذي وضعه مايكل بورتير نجد أنه ركز على القيمة* التي تخلقها المؤسسة لزبائننا سواء من خلال تنافسية الأسعار والتي تتحدد من خلال خفض التكلفة والتحكم في أسعار البيع في السوق ما قد يمكن المؤسسة

¹-Michel Porter.l'avantage concurrentiel comment d'avancer ses concurrents et maintenir son avantage Dunod .paris.1999.p08.

*القيمة: هي الأشياء التي ينسبها العميل للمنتج و هي دالة لخصائص المنتج مثل الأداء، الجودة، التصميم، خدمات ما بعد البيع.

من اكتساب ميزة تنافسية وكذا اختراق السوق بحيث تتبع المؤسسة منتجها بأقل سعر وأكبر كمية ممكنة توسع بذلك حصتها السوقية.

كما نجده ركن على تمييز المنتجات من خلال الرفع والتحسين من جودتها، فالمؤسسة قادرة على تقديم منافع لمنتجاتها بالإضافة عليها خصائص نادرة (شبه معدومة) أو معدومة لدى منتجات المؤسسات المنافسة لها¹ حيث تعرض المؤسسة منتجاتها في السوق بأسعار عالية ترفع من رقم أعمالها أو مبيعاتها وبالتالي تزيد في حصتها السوقية بالقيمة.

وعليه فإن الميزة التنافسية هي تمتع المؤسسة أيا كان نوع نشاطها بميزة أو سمة تجعلها مختلفة عن الآخرين (المنافسين) وتضعها في مركز فريد يعطيها الأفضلية عليهم بحيث تركز على تلبية حاجات المستهلك من حيث النوعية والجودة وذلك من خلال اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين كاستخدام عوامل إنتاج متطورة مثل التكنولوجيا وإقحام العنصر الفكري، ومن تم تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً²، بالرغم من أنها تؤدي إلى زيادة التكاليف على المدى القصير إلا أنها تؤدي إلى اقتحام الصادرات الأسواق العالمية³.

كما تعد الميزة التنافسية في المؤسسة مؤشراً أساسياً يوضح قدرة هذه الأخيرة على امتلاكها لموقع ريادي في مواجهة تحديات السوق والمنافسين، لتكون أكثر قابلية على استثمار أسباب الفرص، فهي بمثابة السلاح القوي في يد المؤسسة تجاه منافسيها الحاليين أو المحتملين. واعتبرت أخيراً كمعيار هام لنجاح المؤسسة عن غيرها من المؤسسات في ذات القطاع.

كما تتمثل خصائص الميزة التنافسية فيما يلي:

✓ أن تكون متجددة وملائمة للتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة.⁴

¹ - زهر العابد، مرجع سابق، ص52.

² - أكرم أحمد الطويل والدكتور رغيد إبراهيم إسماعيل، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوا، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2009، ص08-09.

³ - Bothan ;ron and Bob Down ;Industrial clusters";scotland's Route to Economic Success;p06.

⁴ - طاهر محسن منصور الغالي و وائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2009، ص309.

✓ أن تكون مختلفة حيث لا تستطيع المؤسسات الأخرى تقليدها لذا يتوجب عليها أن تتصف بخصائص ومميزات خاصة بها.

✓ أن تتماشى الميزة التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تسعى المؤسسة لتحقيقها على المدى القصير والبعيد.

✓ أن لا تتوقف في تأسيسها على المدى القصير فقط وأن تتميز بالاستمرارية.

نستنتج مما سبق أن صلابة وقوة المؤسسة لا يقتصر فقط على اكتسابها لميزة تنافسية وإنما يتوقف على استمرارية هذه الأخيرة حتى تكون المؤسسة في وضعية تنافسية دائمة وقادرة على الدفاع عن نفسها، وهذا ما سنتطرق له في المطلب الموالي الذي يعرف لنا الميزة التنافسية المستدامة وكيفية المحافظة عليها.

2-أنواع الميزة التنافسية: نجد هناك عدة أنواع هذا على اختلاف التوجهات التي تنشط في هذا النوع من المجالات، غير أنه يوجد نوع أو شبه من الإجماع في خمسة أنواع تعبر من خلالها على الميزة التنافسية. فنجد فكرة السعر والجودة، القيمة لدى الزبائن، ضمان التسليم، الإبداع.

ونجد في رأي آخر ضمن اختصاص إدارة الأعمال أن أنواع الميزة التنافسية تصنف ضمن نوعين رئيسيين هما: التكلفة الأقل

وميزة تميز المنتج.¹

وسوف نعتمد في هذه الدراسة على التصنيف الثاني، أي أن أنواع الميزة التنافسية تقسم على أساس ميزة التكلفة الأقل

وميزة تميز المنتج.

2-1:ميزة التكلفة الأقل: وتقوم هذه الفكرة على مدى توفير المؤسسة نوع من التميز مقارنة مع المنافسين الآخرين فيما يتعلق بوضع منتج في السوق ولكن بأقل تكلفة وهذا بالموازاة يعبر على قدرة المؤسسة في التحكم في كلفة المنتوجات وهذا الأمر سوف يعود بالفائدة على المؤسسة، لأنها سوف تحقق عائد يتناسب مع طموحات هذه المؤسسة. وما يمكن ملاحظته كذلك أن نفس العملية قد لا تتحقق في كل الظروف، لدى يشترط وجوباً أن

¹-نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية، مصر، 1998، ص 117.

تجتمع مجموعة من الظروف لكي يتسنى للمؤسسة تحقيق ميزة التكلفة الأقل والذي يعود بالفائدة عليها، وهذا الأمر قد سبق وذكرنا أنه لا يتحقق إلا والعناصر التالية:

- ✓ توحيد طريقة استخدام السلع لدى المستهلكين .
- ✓ تفادي كثرة تمييز المنتج المعروض على المستهلكين.
- ✓ إحداث تخفيض لسلع من أجل استقطاب الزيادة للمشتريات لهذا النوع من السلع بالنسبة للمستهلكين.

كما يتعين عند تحقيق ميزة التكلفة الأقل أن تتم هذه العملية عن طريق مراقبة عوامل تطور التكلفة،¹ والتي تكون في الأشكال التالية:

2-1-1-1. مراقبة الحجم: و هذا الشكل ينصب مباشرة نحو حجم المنتجات المحققة من طرف المؤسسة والتي تصبو من خلاله إلى التوسع والحصول على الحصص في الأسواق وهذا الأمر يخول للمؤسسة نوع من الإنتاج لم يسبق لها تحقيقه ويؤدي في آخر المطاف إلى تخفيض في التكاليف، ومما يجدر الإشارة إليه أن زيادة حجم الإنتاج يتعين أن لا ينعكس سلبيًا على باقي نشاطات المؤسسة.

2-1-2. مراقبة التعلم: ويقصد من هذا أن المؤسسة الاقتصادية يتعين عليها وبصورة مسبقة أن تضبط أهدافها، وهذه الأهداف تكون مسطرة بالنسبة للمؤسسة في شكل معايير تركز عليها في القطاع الذي تنشط فيه، ولا يعتمد على مجموعة التكاليف من جراء المستخدمين داخل المؤسسة بل المستخدمين يعتبرون بمثابة قيمة مضافة للمؤسسة باعتبارهم مصدر للمعرفة والإبداع، وكلما كانت هذه اليد العاملة الفنية ذات مهارة كلما أدى إلى إنقاص التكاليف في ميدان التكاليف و هذا الأمر هو الآخر يؤدي إلى تخفيض التكلفة.

2-1-3. مراقبة تجمع الأنشطة: ويقصد من خلاله كل الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة والغاية منه هو استغلال مختلف الإمكانيات التي تعتبر القاسم المشترك ما بين أنشطة المؤسسة، وقد تسخر طريقة العمل في تسيير نشاط المؤسسة وقد يكون السبب المنتج للقيمة، ومن هذا المنظور فان مراقبة تجميع الأنشطة أو ما يعبر عليه بمراقبة الإلحاق تؤدي إلى تخفيض التكاليف بالنسبة للمؤسسة .

كما يمكن تفادي مجموعة من الأخطاء أثر ممارسة ميزة التكلفة الأقل من بينها:

¹-حجاج عبد الرؤوف، مرجع سابق، ص65.

-التمييز المفرط: أي يجب أن لا تتعدى جودة المنتج احتياجات الزبائن، فالمؤسسة التي تمتلك منتج وجوده مناسبة

وسعر منخفض قد تتعرض في بعض الأحيان إلى نفور من طرف المستهلكين إذا ما استطاعت مؤسسة أخرى توفير نفس المنتج بجودة أعلى وبسعر منخفض جدا بالنسبة للمؤسسة المنافسة.

* سعر إضافي مرتفع.

* عدم معرفة تكلفة التمييز.

* التركيز على تكلفة الأنشطة المتعلقة بالتصنيع فقط على حساب العناصر الأخرى الأكثر أهمية كالخدمات وتطوير تكنولوجيا المؤسسة و التسويق.

* إهمال أنشطة التمويل.

* إهمال أنشطة الصيانة.

* نقص في استغلال في العلاقات الخارجية للمؤسسة وبالأخص مع الموردين و الزبائن.

* تخفيضات متناقضة أو غير مبررة في السعر.

* التفكير في هامش الربح و إهمال البحث عن وسائل جديدة لترقية المنتج .

* التغاضي عن مختلف المصادر التي تجعل المؤسسة متميزة في نظر المستهلك.

2-2: ميزة تميز المنتج: ويقصد بها قدرة المؤسسة على تقديم منتج مختلف عن المنتجات التي تقدمها المؤسسات المنافسة للمستهلكين¹، أي بعبارة أخرى أن المؤسسة المنتجة يتعين عليها أن تظفي قيمة مضافة، لها من الدور في التأثير على قرار المستهلك واستقطابه من أجل اقتناء سلعتها بصورة تتناسب مع تطلعاته ورغباته.

إن الحصول على هذا النوع من الميزة التنافسية في شكلها المعبر أي عن طريق ميزة التمييز لا يمكن لها أن تتحقق في كل الظروف إلا إذا اشتملت على مجموعة من العناصر كذلك:

¹-عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز، الطريق إلى منظمة المستقبل، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص 52.

-عندما يستطيع المقتنون لهذا المنتج من معرفة طبيعته ودرجة تميزه عن بقية المنتجات نكون بذلك قد حققنا ميزة التمييز، ونقصد من وراء المنتج أنه قد يكون سلعة أو خدمة.¹

-قلة المنافسين في الحقل التنافسي وعدم إتباعهم لاستراتيجية ميزة التمييز .

-تعدد استخدام المنتج وتوافقه مع احتياجات المستهلك .

و لكي تتحقق ميزة التمييز يعود ذلك إلى توفر مجموعة من العوامل يمكن أن نلخصها كالتالي:

2-2-1. الإجراءات التقديرية: ويقصد بها اختيار الأنشطة المناسبة والمعتمد عليها لكي تميز لنا المنتجات عن ما سواها من المنتجات الأخرى مع تحديد طريقة ممارستها، وقد تكون هذه في كفاءة المنتجات أو الخدمات المقدمة أو الجودة أو حتى وسائل الإنتاج.

2-2-2. العلاقات بين مختلف الأنشطة ضمن المؤسسة: وقد تتخذ عدة أشكال من بينها:

2-2-2-1. العلاقات في أنشطة المؤسسة: والتي تكون في شكل التنسيق بين مختلف الأنشطة الفعالة داخل المؤسسة بغية تلبية حاجيات مختلف المستهلكين.

2-2-2-2. العلاقات مع الموردين: فيمكن أن تكون هناك رابطة بين المؤسسة ومورديها نتيجة لتمييزها بمنتج عن بقية المؤسسات الأخرى والذي قد يساعد المؤسسة فيما بعد من أجل تطوير منتج جديد نتيجة هذا التنسيق، كما يسهل لها إيجاد قنوات توزيع وتمويل الاستثمار في هذا المجال.

كما يمكن تفادي مجموعة من الأخطاء أثر ممارسة ميزة تميز المنتج من بينها:

-أن تفادي المؤسسة التمييز المفرط.

-تفادي التركيز الشديد على المنتج من حيث الشكل الظاهري أو حتى العناصر المكونة له.

-عدم فرض سعر إضافي للمنتج نتيجة زيادة هامش الربح.

¹-نبيل محمد مرسي ، الإدارة الإستراتيجية، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 238.

مما سبق يتعين على المؤسسة التي تتبن مفهوم الميزة التنافسية أن تراعي الأنواع المذكورة سواء ما تعلق منها بالتكلفة الأقل أو ما تعلق بتميز المنتج، فالشروط والعوامل المساعدة يتعين على المؤسسة مراعاتها، وبالموازاة يجب على المؤسسة أن تجتنب الأخطاء المرتكبة اثر تبنيتها للميزة التنافسية.

كما قد تفضل المؤسسة أن تنشط في إطار نطاق متخصص أو محصور بغية تحقيق الميزة التنافسية، وهذا النوع الذي يشمل التركيز على قطاع معين أو السعي وراء تحقيق أقل تكلفة أو حتى بمنتج متميز هو الغرض الأساسي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

3- نطاق التنافس: يمكن تحديد أربعة نطاقات للتنافس والتي من شأنها أن تؤثر بصورة مباشرة على الميزة التنافسية.

3-1. النطاق السوقي: ويقصد به إمكانية تنوع المؤسسة في كل مخرجاتها وخلق نوع من التعامل مع العملاء بغية خدمتهم، وفي هذا المقام بالذات المؤسسة مخيرة ما بين مسألتين: إما استهداف جزء من السوق أو خدمة كل السوق على حسب قدرة المؤسسة التنافسية.

3-2. نطاق نشاط المؤسسة: ويعبر عليه بإمكانية أداء المؤسسة لنشاطها على المستوى الداخلي أو الخارجي، أي المؤسسة هل لها مصادر توريد مختلفة مقارنة بالمنافسين أو المؤسسات المنافسة الأخرى.

فنطاق نشاط المؤسسة إن كان مرتفع مقارنة مع المؤسسات المنافسة فقد يحدد مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، من جهة أخرى يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير المصادر المعتمد عليها أو حتى قنوات التوزيع.

3-3. النطاق الجغرافي: يكمن في عدد الأماكن أو المناطق الجغرافية التي تنشط المؤسسة فيها وبالتالي التي يقع التنافس فيها حيث يسمح هذا النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق المزايا التنافسية وذلك من خلال مشاركتها في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة ومختلف الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة.

وتبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تنشط في نطاق عالمي أو تستهدف أسواق عالمية، حيث تعرض منتجاتها ليس فقط على المستوى الضيق وإنما في مختلف الأسواق المتواجدة في العالم.

3-4. نطاق الصناعة: ويعكس مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظل المؤسسة ، فوجود روابط و علاقات مشتركة بين مختلف الأنشطة عبر عدة صناعات هذا بالنسبة للمؤسسات التي تنشط في القطاع الصناعي فقط، هذا الأمر يخول للمؤسسة الصناعية فرصة من أجل تحقيق ميزة أو عدة مزايا للتنافس، فقد يؤدي استخدام أنشطة الإنتاج أو قنوات التوزيع إلى امتلاك ميزة تنافسية.¹

جدول رقم (01): الأبعاد المحددة لنطاق التنافس.

نطاق التنافس	التعريف و الشرح
نطاق القطاع السوقى	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
نطاق نشاط المؤسسة (الرأسى)	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا أو خارجيا اعتمادا على مصادر التوريد، فالتكامل الرأسى المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز، ومن جانب آخر يتبع التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد.
النطاق الجغرافى	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز مدى أهمية هذه الميزة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي حيث تقدم منتجاتها في كل ركن من أركان العالم.
نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة إذ أن وجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 87-88.

¹-نبيل مرسي خليل ، مرجع سابق ، ص 90.

المطلب الثاني: الانتقال من الميزة التنافسية إلى الميزة التنافسية المستدامة .

إن الربط ما بين الميزة التنافسية والاستدامة لا يعني الدمج ما بين فكرتين أو توجهين فحسب، بل أنه يعني استشراف جديد واستراتيجي لعمل المؤسسة التي تسعى للبقاء في السوق وتستمر في مجال عملها، وذلك لا يتحقق بشكل سهل ويسير بل تتعرض لمنافسة شديدة وقوية، ومن أجل ملاقة ذلك وأن تحقق أهدافها المطلوبة، فانه يستوجب أن تمتلك ميزة تنافسية خاصة وفريدة تعبر بها ومن خلالها عن تفرداها عن غيرها من المؤسسات الأخرى.

1- ماهية الاستدامة: يعد مفهوم الاستدامة من المواضيع التي نالت اهتمام العديد من الباحثين في مجالات شتى، فلم يعد تحقيق أهداف الربحية وكسب مساحات واسعة من السوق وتحقيق الريادة والتميز يمثل أمرا رئيسا في ظل البيئة غير المستقرة التي تحي في ظلها تلك المنظمات المعاصرة، وإنما تعدى طموحها ليصل إلى كيفية المحافظة وخلق حالة الديمومة لتلك الأهداف التي إن تحققت فهي حصيلة لما تتمتع به تلك المنظمات من مزايا تنافسية تتفوق بها على مثيلاتها.

وعلى وفق ذلك اهتم العديد من الباحثين إلى إيجاد تعاريف ومفاهيم أكثر وضوحا فيما يخص استدامة الميزة التنافسية كما يلي:

-حسب هيل و جونز: "تمتلك المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة عندما تكون قادرة على الحفاظ على معدل ربحية أعلى من ذلك المتوسط على مدار عدد من السنوات"¹، أي أن الميزة التنافسية المستدامة تكمن في قدرة المؤسسة على تحصيل عوائد أكبر ولفترات أطول (عدة سنوات). حيث قدم Barney أكثر التعاريف قربا لمضمون الميزة التنافسية المستدامة كما يلي: "إن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية مستدامة إذا تمكنت من تطبيق استراتيجية تسمح لها بخلق قيمة، وفي نفس الوقت ليس في مقدور المنافسين الحاليين أو المحتملين تطبيقها، مع عدم قدرة هذه المؤسسات على تحقيق نفس العوائد من هذه الاستراتيجيات"².

¹ --شارل هيل، جاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد أحمد سيد عبد المتعال، إسماعيل علي سبيوني، دارالمريخ، الرياض، 2008، ص183.

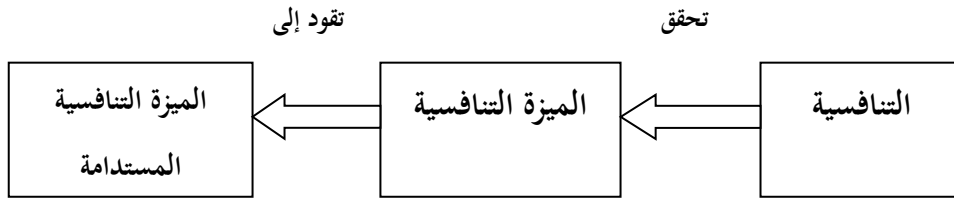
² --بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، علوم التسيير تخصص إدارة استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف 2011، 2012/1، ص28.

-وبالتالي يمكن تعريف الميزة التنافسية من وجهة نظر المؤسسات بأنها: "عنصر تفوق للمؤسسة إلى استغلال مصادر القوة لديها وإتباع استراتيجيات مبتكرة لإضافة قيمة لمنتجاتها لم يصل لها منافسيها".

وعليه نرى أن المنافسة تتطلب استخدام نقاط قوة وقدرات متفردة لدى المؤسسة تساهم في الدفاع عنها ضد حالات التقليد من قبل المؤسسات الأخرى ، فنقاط القوة والقدرات تلك يمكن أن تعدّ بمثابة مزايا تنافسية لها تحاول من خلالها القيام بكل ما من شأنه من أفعال وتصرفات تساهم في تضيق أو سد الطريق أمام المؤسسات المنافسة للنجاح في تقليد استخدام نقاط قوة المؤسسة وقدراتها المتفردة بقصد الحد أو التقليل من المزايا التنافسية للمؤسسة الأولى من جهة، والإمداد بالمزايا التنافسية التي تمتلكها المؤسسة الثانية.¹

فالميزة التنافسية المستدامة يمكن وصفها بأنها مخرجات لحالة التنافسية التي تمارس منظمات الأعمال فيها أعمالها والتي يمكن أن تقود إلى تحقيق الميزة التنافسية، عند ذلك تحاول منظمات الأعمال جاهدة إلى استدامة هذه المزايا التنافسية، ويمكن أن تتضح تلك الصورة من خلال الشكل الآتي:

شكل رقم (04): مخرجات التنافسية



المصدر: من إعداد الطالبة

استنادا إلى ما سبق يمكن تلخيص مفهوم الميزة التنافسية المستدامة في النقاط التالية:

- ✓ الاستدامة عنصر ضروري يجب أخذه بعين الاعتبار في تقييم مدى فعالية الميزة التنافسية على المدى الطويل.
- ✓ تتحقق الميزة التنافسية المستدامة من خلال إدراك واكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة.
- ✓ تسعى الميزة التنافسية المستدامة إلى خلق قيمة مضافة من خلال تبني استراتيجيات تؤكد تميزها.

¹ -ماهيتاب حسن البنا عبد العزيز، داليا محمود إبراهيم خليل، نظم المعلومات التسويقية كمؤثر معاصر لتعزيز الميزة التنافسية المستدامة لمنتج الأثاث المعدني، المؤتمر الدولي الرابع، الفنون التطبيقية (إبداع...تصميم...إنتاج...تنافسية)، ص06.

✓ الميزة التنافسية تعكس مدى قدرة المؤسسة على التميز عن منافسيها من خلال بذل المزيد من الجهود المتمثلة في الابتكار القدرة على تلبية حاجيات العميل.

2- خصائص الميزة التنافسية المستدامة: إن بلوغ الميزة التنافسية واستدامتها يتطلب تبني الخصائص التالية:¹

أ- استمرارية الميزة التنافسية على المدى الطويل: لا بد على المؤسسة أن تهدف لتحقيق النجاح من خلال التفوق على منافسيها ليس بالمدى القصير فقط، بل يجب أن يمتد النجاح على المدى البعيد مما يضمن استمراريتها.

ب- نسبية الميزة التنافسية: مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الخاصية تجعل فهم الميزات في إطار مطلق يصعب تحقيقه من قبل المنافسين.

ج- تجدد الميزة التنافسية: هو سعي المؤسسة جاهدة نحو تطوير وتحديد الميزة التنافسية تماشياً مع مخرجات البيئة الخارجية من جهة وإمكانات وقدرات موارد المؤسسة من جهة أخرى.

د- مرونة الميزة التنافسية: يستوجب أن تتصف الميزة الخاصة بالمؤسسة بالمرونة المناسبة من أجل إجراء المبادلات بين المزايا التنافسية أحدها بأخرى لا تقل نجاحاً و تميزاً عن سابقتها بسهولة على وفق التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تحسين وزيادة قدرات المؤسسة.

هـ- تناسبها للأهداف و النتائج: لا بد للميزة التنافسية أن تكون مناسبة أثناء استخدامها لبلوغ الأهداف والنتائج التي تسعى المؤسسة نحو تحقيقها في الأمد البعيد و القريب.

المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة

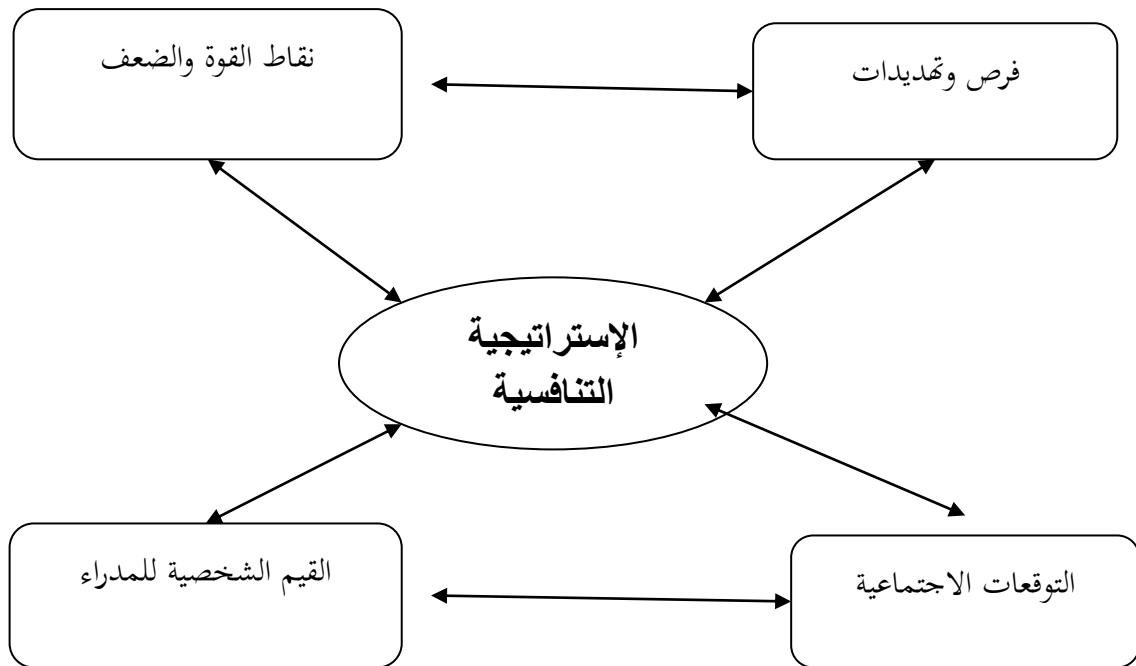
إن وصول المؤسسة لمرحلة تحقيقها لميزة أو مزايا تنافسية هو دليل على قدرتها على التفوق عن منافسيها، كما أن بلوغها لدروة المحافظة على هذه الميزة لفترة أطول يعطيها القوة و العزيمة و القدرة على التحدي، كون أن الميزة التنافسية المستدامة لا تتحقق إلا من خلال استراتيجيات رئيسية و خطوات تصنعها المؤسسة من أجل جلب الزبائن. فعلى سبيل المثال قد تسعى المؤسسة إلى تخفيض أسعار منتجاتها مع توفير سرعة الاستجابة لطلب الزبون أو بإتباعها ميزة مرتبطة بتميز جودة منتجاتها.

¹ - ماجد محمد صالح، عناصر التحسين المستمر و دورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة-دراسة تحليلية في شركة cruoferra-، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 2، العدد 38، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة تكريت، 2017، ص 160.

1-تعريف الاستراتيجية التنافسية: عندما نبحث في مفهوم الاستراتيجية التنافسية نجد عدة تعاريف على رأسها التعريف الذي يذهب به الأستاذ نيبيل مرسي و الذي هو امتداد للتحليل المعتمد عليه من قبل المفكر (Porter)، في اعتبار أن الاستراتيجية التنافسية هي نتيجة تحليل قوة المنافسة وذلك بغرض تحقيق أداء أكثر نجاعة للمؤسسة مقارنة ببقية المؤسسات المنافسة في نفس القطاع¹، كما تعرف على أنها خطة طويلة الأجل وشاملة تهتم بخلق وديمومة الميزة التنافسية للمؤسسة ضمن إطار وقطاع الأعمال الذي تعمل فيه، بحيث تشمل عملية صياغة الاستراتيجية التنافسية على نقاط أساسية هي:²

- ✓ نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة.
- ✓ القيم الشخصية لمسيرى المؤسسة.
- ✓ الفرص والتهديدات.
- ✓ التوقعات الاجتماعية.

شكل رقم (05): الاستراتيجيات التنافسية



Source; Frédéric.Lery , Les Stratégies de l'entreprise, idem P46

¹ - نيبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 234 و 235.

² - Frédéric.Lery , Les Stratégies de l'entreprise, 2^{ème} édition Dunod, France, 2004, P45.

انطلاقاً من التحليل المعتمد عليه ما بين مفهوم الاستراتيجية التنافسية والقوة التنافسية الذي جاء به المفكر بورتر، يتجلى لنا أن الاستراتيجية التنافسية تأخذ ثلاث أشكال¹، سنحاول أن نحدد معالم كل واحدة منها من خلال توضيح الاستراتيجيات العامة للتنافس حسب (Porter) من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (02): أنواع الاستراتيجيات التنافسية

نطاق سوقي واسع	استراتيجية التمييز	استراتيجية خفض التكلفة
نطاق سوقي ضيق	استراتيجية التركيز	

Source : Gérard Garibaldi (Analyse Stratégique) Eyrolles Editions d'organisation , Paris,2008,P54.

2- أشكال الاستراتيجيات التنافسية: من خلال ما تم عرضه سابقاً، فالاستراتيجيات التنافسية تأخذ ثلاثة أشكال:

2-1. إستراتيجية خفض التكلفة: مبدأ هذه الاستراتيجية هو أن تقوم المؤسسة بتقديم وعرض منتجاتها بأقل كلفة (تبيع منتجاتها بسعر أقل) مقارنة مع المنتجات التي يقدمها منافسيها في نفس المجال² حيث تتطلب هذه العملية خبرة الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة (الموارد المادية و المالية)، كذلك قيام المؤسسة بالتحسينات أو التغييرات في المنتجات والتي تقلل من التكلفة³، بحيث تتلاءم مع رغبات الزبائن من أجل كسب ثقتهم

وجعلهم أوفياء لمنتجاتها، مما يؤدي إلى زيادة حجم مبيعاتها والرفع من حصتها السوقية وتحقيق عوائد أكبر، كما تسمح هذه الاستراتيجية بخلق ميزة تنافسية في المؤسسة أو المحافظة عليها انطلاقاً من التكاليف ولهذا الاستراتيجية التنافسية المتعلقة بفكرة خفض التكاليف مزايا وعيوب نذكر أهمها:

¹ - بن سعد وسيلة، تقييم المؤسسة ودوره في تحقيق ميزة تنافسية، مرجع سابق، ص81.

² - بوازيد وسيلة، مرجع سابق، ص33

³ - حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها و دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها-دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علو التسيير، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات، كلية علوم التسيير و العلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 55، سكيكدة، 2006/2007، ص57.

2-1-1. مزاياها: إن إتباع المؤسسة لاستراتيجية خفض التكلفة يؤولها مرتبة عالية و متفوقة عن بقية المنافسين الآخرين باعتبارها تنتج بتكلفة أقل مما يمنحها ثقة أكبر تجاه عملاءها، كونها تقدم سعرا تنافسيا لا يمكن مقاومته.¹

و بالتالي إذا حاول المنافسون تخفيض تكاليفهم بطريقة غير كفأة فسيكون ذلك على حساب الأرباح، وبالتالي خروجهم في السوق هم مصيرهم.²

كما أن المؤسسة التي تنتج بأقل كلفة تستطيع إنتاج كميات كبيرة في السوق، وبالتالي حاجتها للمواد الأولية يكون بشكل أكبر مما يعزز قوتها التفاوضية تجاه الموردين الذين يجوزون على المواد الأولية بصورة حصرية.³

كما تعمل هذه الاستراتيجية على حماية المؤسسة من المنتجات البديلة التي تواجهها في إطار السوق بصفتها تستقطب العديد من الزبائن و تكتسب ثقتهم، فتكون المنافسة السعرية صعبة في مواجهة المؤسسة التي تعتمد على هذه الاستراتيجية.

2-1-2. عيوبها: إن استراتيجية خفض التكلفة قد تشكل خطرا على المؤسسة وذلك في حالة إتباع المؤسسات المنافسة لها نفس الاستراتيجية، مما يجعل منتوجها مهددا في السوق وهنا قد تفقد المؤسسة ثقة زبائنها فيتحول اهتمامهم من المنتج المعروض إلى منتج أخر بسبب السعر المطروح.⁴

وبالتالي فاستراتيجية خفض التكلفة قد لا تخدم وحدها المؤسسة، مما يدفع بنا إلى التطرق لاستراتيجية ثانية وهي استراتيجية التميز.

2-2. إستراتيجية التميز: عند تبني المؤسسة لاستراتيجية التميز فمعنى ذلك أن هذه الأخيرة قادرة على إقحام ميزة خاصة أو عنصر متميز في منتوجها يجعله مختلفا عن بقية المنتجات المعروضة في السوق، هذا التميز أو هذه الاستراتيجية قد تتعلق بالجودة التي يبحث عنها الزبائن قد تتعلق بالتكنولوجيا المعتمدة، كذلك الخدمات المعروضة للزبائن عند اقتناء هذا المنتج،

¹ - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص 236.

² - بوازيد وسيلة، مرجع سابق، ص 34.

³ - بن سعد وسيلة، مرجع سابق، ص 81.

⁴ - نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانية، دار الجامعية للنشر، 2003، ص 110.

وهي إستراتيجية تهدف إلى تقديم سلعة أو خدمة مختلفة عما يقدمه المنافسون حسب رغبات واحتياجات المستهلك الذي يهتم بالتميز و الجودة أكثر من اهتمامه بالسعر¹ ، وهذه الإستراتيجية هي الأخرى لها من المزايا العيوب.

2-2-1. مزاياها: لها عدة مزايا، نذكر أهمها:

- ✓ إن المؤسسة بمجرد إقحام إستراتيجية التميز على منتجها يخولها نوع من الثقة الاهتمام من قبل العملاء فتصبح محمية في الحقل التنافسي.
- ✓ إن عملاء المنتجات المتميزة هم أقل حساسية للأسعار مما يعني أن المؤسسات قد تكون قادرة على تمرير زيادة طفيفة في الأسعار على عملائها.²
- ✓ إن تطبيق هذه الإستراتيجية يجعل المؤسسة في وضعية تنافسية مقبولة لمفاوضة الموردين وفي أسوأ الحالات يمكن تحميل الأعباء على جزء من الأرباح.³
- ✓ إن قدرة المؤسسة على إشباع حاجات الزبائن من خلال تميز المنتج يقف حاجزا أمام كل مؤسسة منافسة في السوق باعتبارها قوة تفاوضية للمستهلكين من خلال تميز منتجاتها بخصائص عالية كالجودة أو الخدمات المقدمة.

2-2-2. عيوبها: رغم المزايا التي تحوز عليها إستراتيجية التميز، إلا أنها لا تخلو من العيوب:

- ✓ إن المؤسسة التي تتبنى إستراتيجية التميز تقوم بأنشطة مكلفة تؤدي إلى ارتفاع الأسعار، فإذا تجاوزت تكاليفها تكاليف المنافسين هنا قد يكون فائض السعر سبب دمارها من خلال عدم قدرتها على كسب ولاء المستهلك.
- ✓ قد تتعرض المؤسسة التي تعمل بهذه الإستراتيجية لمنافسة قوية من مؤسسات لديها هي الأخرى منتجات متميزة بأقل كلفة منها من مؤسسات مبدعة أو مقلدة.⁴

¹ -محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص176.

² -صالح عبد الرضا رشيد، أحسان دهب جلاب، الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص159.

³ -وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، طبعة 1، عمان، 2009، ص308-309 -

⁴ -روبرت.أ.بتس-ديفيد.لي ترجمة عبد الحكم الخزامي-الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية-، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، ص339.

✓ في حالة عدم فهم المؤسسات للآليات أو الميكانيزمات عند تطبيقها لهذه الإستراتيجية فقد ينجم عنه مبالغة في مستوى الخدمات المقدمة أو في جودة المنتجات (تفوق احتياجات الزبائن)، فالمؤسسة هنا تكون معرضة للمنافسة بمنتجات أفضل و بسعر أقل.¹

فالأفضل للمؤسسة والأبجع لها هو الحصول على الأرباح من خلال الاعتماد على أكثر من إستراتيجية، الأمر الذي يدفعنا إلى التطرق للإستراتيجية الثالثة التي أشار إليها "بورتر".

2-3. إستراتيجية التركيز: مبدأ هذه الإستراتيجية هو اهتمام وتركيز المؤسسة على قسم معين من السوق أو منطقة جغرافية محددة بدلا من تغطية السوق بأكمله، وبالتالي فاهتمامها يتركز على فئة عملاء معينة² لتلبية حاجاتهم، ففكرة هذه الإستراتيجية أن المؤسسة قد تحقق نجاعة أكبر من خلال اهتمامها بفئة قليلة من الزبائن بدلا من اهتمامها بزبائن السوق ككله أو من خلال التركيز على قطاعات سوقية محددة.

وبالتالي نجدها تختلف عن الإستراتيجيتين السابقتين اللتان تستهدفان السوق بأكمله، إذ تستند إستراتيجية التركيز إلى تضيق المجال التنافسي ضمن الصناعة فيستهدف بذلك قسم صغير من خط إنتاج معين.³

وتمارس عليه أنشطة خطوط الإنتاج العريضة (التكاليف المنخفضة و التمييز) فتبني التركيز على العديد من الخصائص التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية من خلال منهجين:⁴

أ- المنهج الأول: تحقيق تدنية في تكلفة منتجاتها عن طريق عوامل تطور التكلفة إلى أدنى حد ممكن.

ب- المنهج الثاني: فتتعلق بتمييز منتجاتها ضمن الأجزاء المستهدفة بشكل أفضل تستثمر فيه عوامل تفرد المنتجات بما يتناسب مع هذا التركيز.

وبالتالي فالفكرة الجوهرية المعتمدة من قبل المؤسسة في تبنيها إستراتيجية التركيز هو رغبتها الملحة في تخصص أنشطتها في مجال معين حتى لا تستطيع المؤسسات التي تستهدف كل السوق أن تنافسها وبالتالي نجد أن هذه الإستراتيجية هي أنسب للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي لا تستطيع منافسة المؤسسات الكبيرة فتركز جهودها على خدمة قطاع معين قد يحقق لها عوائد أكبر.

¹-بوازيد وسيلة، مرجع سابق، ص 37.

²-حجاج عبد الرؤوف، مرجع سابق، ص 60.

³-حجاج عبد الرؤوف، نفس المرجع، ص 61.

⁴-بوازيد وسيلة، مرجع سابق، ص 38.

2-3-1. مزاياها:

- ✓ تعمل هذه الإستراتيجية على إحياء قطاع معين قد أهمل من قبل المؤسسات نظراً لصغره أو لعدم أهميته.
- ✓ قدرتها على تقديم منتجات استثنائية ومتميزة للمستثمرين أو الزبائن يجعلها محمية من بقية المؤسسات المنافسة كونها تركز على جزئية خاصة لا يستطيع المنافسون توفيرها.
- ✓ هذا النوع من الإستراتيجية يدفع بالمؤسسة لدراسة السوق المستهدف بعناية و من كل الجوانب والتحكم فيه فيعطيه القدرة على التطوير المستمر¹، نتيجة تخصصها في ميدان على حساب الميادين الأخرى.
- ✓ خدمة فئة صغيرة في السوق يجعل المؤسسة أقل عرضة للتغيرات التي تطرأ في البيئة التنافسية الصناعية.
- ✓ تعقد ضئيل في التسيير.

2-3-2. عيوبها: تطراً على إستراتيجية التركيز بعض العيوب نذكر منها:

- ✓ عدم امتلاك المؤسسة التي تعمل بإستراتيجية التركيز الموارد الكافية لمجابهة السوق ككل.
- ✓ عدم استفادتها من عوائد أكبر يوفرها السوق وبالتالي تضيق أرباح نتيجة تركيزها على فئة صغيرة من السوق.
- ✓ قد تظهر بعض المؤسسات المنافسة و التي ترغب هي الأخرى الاعتماد على إستراتيجية التركيز مما يشكل عليها خطراً بالخصوص إذا استقطبت هذه المؤسسات نفس القطاع محاولة تقديم منتجات بأعلى جودة و بأقل سعر.²

كما تم في الجدول الموالي، تلخيص مزايا و عيوب الاستراتيجيات التنافسية الثلاثة:

¹ - جمال الدين محمد المرسي، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 307.

² - جمال الدين محمد المرسي، نفس المرجع، ص 308.

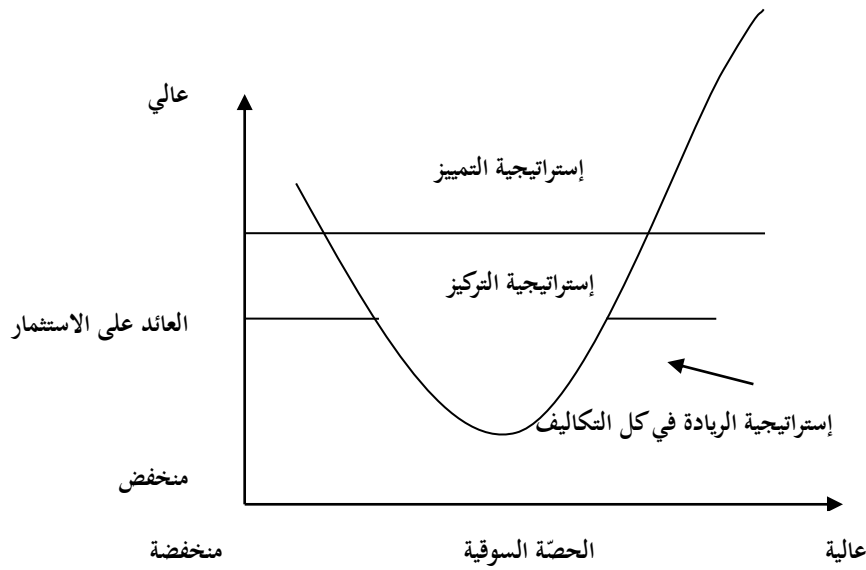
جدول رقم (03): أشكال الاستراتيجيات التنافسية

الاستراتيجيات التنافسية	مبدأها	مزاياها	عيوبها
خفض التكلفة	* عرض تكاليف إنتاج أقل من تكاليف المنافسين داخل القطاع	* كسب ثقة عملائها من خلال السعر الذي تقدمه * ارتفاع كميات إنتاجها يعزز من قوتها التفاوضية * تشكل حاجزا دفاعيا أمام أقوى المنافسين من خلال وضعيتها التي تسيطر على مجال التنافس * الاهتمام بالقطاع أو السوق بأكمله	* تركيز المؤسسة على التكلفة قد يؤدي بما إلى إهمال المتغيرات التسويقية و الإنتاجية * تقليد المؤسسات المنافسة لنفس الإستراتيجية قد يشكل عليها خطرا في السوق التنافسية
التمييز	* عرض منتجات متميزة و فريدة عن منتجات المؤسسات المنافسة	* اهتمامها بتميز المنتج يعني اهتمامها بالجودة التي تتناسب مع رغبات و احتياجات الزبائن * تعتبر مصدر قوة أمام القوة التفاوضية للزبون باعتبار أنه لا توجد منتجات متشابهة من حيث الجودة أو الخدمة المقدمة * كسب ثقة الزبون من خلال تميز منتجاتها يعني زيادة أرباحها * الاهتمام بالقطاع أو السوق ككل	* تميز المنتج و جودته العالية يرفع من مستوى الأسعار في السوق، و هنا قد تجد المؤسسة صعوبة المحافظة على علاوة السعر لأن المنتج يصبح مألوفا * تعرض المؤسسة للمنافسة من قبل مؤسسات تعمل بنفس الإستراتيجية و في نفس المجال يصعب عليها التفوق في الحقل التنافسي
التركيز	* التركيز و الاهتمام بقسم محدود من السوق بدلا من السوق ككل (الاهتمام بفئة صغيرة من الزبائن)	* خدمة فئة صغيرة من السوق يجعل المؤسسة التي تمارس إستراتيجية التركيز قادرة على أن تبقى مرتفعة الأرباح * تركيز المؤسسة على فئة متميزة في السوق يجعلها أقل عرضة للمتغيرات الكبيرة في البيئة التنافسية * استقطابها لجزئية خاصة يحميها من بقية المؤسسات المنافسة	* كسب ثقة فئة صغيرة فقط من العملاء * صعوبة مواجهة المنافسة في حالة ظهور مؤسسات مقلدة لهذه الإستراتيجية و بمزايا عالية * التركيز على جزء صغير من السوق

المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال ما سبق يمكن القول بأنه لا توجد إستراتيجية واحدة مثالية بالنسبة للمؤسسات، حيث كل من الاستراتيجيات السابقة لا تخلو من المزايا والمخاطر، مما يترتب على كل مؤسسة أن تكون حذرة في تحديد الإستراتيجية التي تتلاءم مع مركزها ومع أهدافها ومواردها ومع الفرص السوقية المتاحة أمامها، ويمكن للمؤسسة الواحدة فقد استخدام استراتيجيات مختلفة في حالة تعدد مجالات الأعمال والمنتجات الخاصة بها، كما يمكن توضيح انعكاسات الاستراتيجيات التنافسية على الحصة السوقية وربحية المؤسسة من خلال الشكل الآتي:

شكل رقم (06): الإستراتيجيات التنافسية عند Porter وانعكاساتها على الحصة السوقية وربحية المؤسسة.



Roue, Alanj, stratégie Management ;A Méthodologie. Approche, 4th addition : Source Wesley Publishing co , v.y, 1994, p 269.

3- البيئة التنافسية: أفرزت البيئة التنافسية الجديدة اهتمامات عديدة وحديثة لدى المؤسسات، انصبت أساساً في كل ما له علاقة بالتنافس.

3-1. تعريف البيئة التنافسية: إن البيئة بصفة عامة تمثل مجموعة عناصر تؤثر على المؤسسة إما إيجابياً (فرص نجاح) أو سلبياً (تهديدات مباشرة).

أما البيئة التنافسية فتمثل البيئة التي تعمل بها المؤسسة وتتنافس فيها مع غيرها من المؤسسات، فهي تمثل كذلك مجال التنافس في الصناعة، والتي تتنافس فيه المؤسسات فتتضمن مجموعة من القوى والعناصر والمتغيرات التي تؤثر وتتأثر فيما بينها.

من هذا المنظور، تعدّ البيئة محل اهتمام المؤسسات الاقتصادية، باعتبارها مصدرا للتهديدات والفرص في آن واحد، ويرى " Denis" على أنه من الصعوبة بمكان تقديم تعريف دقيق للبيئة، غير أنه يقول بأنها: "تمثل بشكل واسع كل ما يحيط بنقطة مركزية، والمقصود هنا المؤسسة»

وهناك من يقدم تعريفًا موسعًا للبيئة، حيث يعرفها على أنها: «مجموعة العناصر الخارجية والتي لها علاقة بأنشطة المؤسسة»

أما "Duncan" فيرى، بأنّ البيئة توافق كل عامل مادي أو اجتماعي، حيث يؤخذ في الحسبان بشكل مباشر ضمن عملية اتخاذ القرار من قبل الأفراد (المسيرين) في المؤسسة، وبالإضافة إلى ذلك فهو يصف البيئة بأنها تتسم بالتعقيد، بالحركية وعدم التأكد».

ويستند كل من " Johnson et Scholes" في تعريفيهما للبيئة إلى مكونات هذه الأخيرة والمتمثلة في الأبعاد السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية و الثقافية، التكنولوجية، الايكولوجية و القانونية¹.

أما "Hellriegel et Slocum" فيعرفان البيئة من خلال ثلاثة نظم فرعية وهي: النظام الفرعي الاقتصادي، النظام الفرعي السياسي والنظام الفرعي الثقافي».

3-2. خصائص البيئة التنافسية: تتجلى خصائص البيئة التنافسية في النقاط التالية:

-المنافسة حاليا لم تصبح محلية بل أصبحت دولية، خاصة بعد انفتاح الدول على بعضها البعض وعولمة الاقتصاد.
-المنافسة لم تبقى تركز على الجوانب المادية (الأرض، رأس المال) بل تركز على الجوانب المعنوية (العنصر البشري، المعلومة والمعرفة).

-المنافسة لم تبقى تركز على الأسعار بل أصبحت تركز على عنصر الجودة.

3-3. عناصر (مكونات) البيئة التنافسية: تشمل البيئة التنافسية أهم القوى المؤثرة في البيئة التي تنشط وتتنافس فيها المؤسسة على كل من المستهلكين (العملاء) الذين تستهدفهم المؤسسة بمنتجاتها وخدماتها فتحاول إشباع

¹ - نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، الأردن: دار وائل للنشر، 2003، ص: 302-303.

احتياجاتهم وتحقيق رغباتهم، وكذا المنافسين الذين تتنافس معهم المؤسسة. والموردين الذين يقومون بتزويد المؤسسة باحتياجاتهم من الموارد المختلفة والموزعين الذين يعملون كوسطاء بين المؤسسة وعملائها.

3-3-1. العملاء: (الموردون): هم الأطراف الذين يقومون بتزويد المؤسسة من مختلف الموارد (المالية-الطاقة-المواد الخام-التكنولوجيا-الموارد البشرية)، يعني أن مخرجاتهم تمثل مدخلات المؤسسة المشتريّة، ومن ثم تستطيع أن تؤثر على هيكل التكلفة ومستويات الجودة ومواعيد التسليم، وبالتالي قدراتها التنافسية وإمكانية تحقيقها لأهدافها السوقية والمالية، وتتأثر المؤسسة المستخدمة للموارد بالعديد من المشكلات التي قد تصدرها لها المؤسسات الموردة مثل انخفاض جودة المواد الخام أو المشكلات العملية التي تعيق المؤسسة من الحصول على احتياجاتها بالجودة المناسبة والسعر المناسب والكمية المناسبة وفي الوقت المناسب.

3-3-2. المنافسون: هم جميع المنظمات العاملة في صناعة ما والتي تتنافس فيما بينها للحصول على الموارد لتقديم منتجات أو خدمات متماثلة للزبائن، ولهم تأثير كبير في البيئة التنافسية للمؤسسات، حيث تزداد حدة المنافسة بين المنافسين الحاليين أي بين المؤسسات التي تعمل حالياً في الصناعة، فكلما زاد عدد المؤسسات المتنافسة في الصناعة، كذلك حجمهم وقوتهم، زادت حدة المنافسة فيما بينهم، حيث تكثر محاولات التخفيض للأسعار وإتباع استراتيجيات عدائية.

3-3-3. الموزعون: نشاط تجاري مخصص لإنشاء قوائم جرد للمنتجات من جهات تصنيع مختلفة سيتم بيعها إلى العديد من بائعي التجزئة. سيتمكن الموزعون من الاستفادة من أوقات التسليم القصيرة، وسيباعون بشكل عام بكميات أقل من الشركات المصنعة، عندما يتم بيع المنتجات عن طريق الموزع بدلاً من مباشرة من الشركة المصنعة، فعادةً ما يكون هناك رسوم تُفرض على الخدمة.

3-4. دراسة البيئة التنافسية: لا بد من جمع المعلومات عن البيئة التنافسية من خلال الدراسة المستمرة لأوضاع السوق لتكوين رصيد متجدد من المعلومات والتي تخص مايلي:

-أنواع الزبائن لمختلف المنتجات وتفضيلاتهم من حيث المواصفات والأسعار والشروط.

-أنواع المنافسون والمزايا التي يتمتعون بها في مواجهة المؤسسة.

-أنواع المنتجات المنافسة أو البديلة المتوفرة في السوق.

- حركة الأسعار في السوق لمثل منتجات المؤسسة، واتجاهات وتفضيلات الزبائن للمنتجات المنافسة.

- حجم السوق الحالي والمرتبب في الفترات القادمة مقدر بكميات المبيعات.

- قوة الأداء والتي تشمل مديري الإدارة العليا والتنفيذيين.

والأهم على المؤسسة أن تجمع معلومات كافية عن العملاء الحاليين والمرتببين حتى تستطيع أن تضع الاستراتيجيات التي تناسب مع خصائص العملاء ورغباتهم وأماكن وجودهم.

وكلما زادت معرفة المؤسسة بالعملاء كلما تمكنت من معرفة الفرص التي من الممكن استغلالها والتهديدات التي عليها مواجهتها.¹

المبحث الثالث: أسس تطوير القدرة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية.

تسعى المؤسسة الاقتصادية لتطوير قدراتها التنافسية وتعتبره هدفا استراتيجيا تصبو إليه في ظل التحديات التنافسية الشديدة. حيث تعتبر القدرات التنافسية من بين أهم العوامل التي تؤدي تنميتها إلى تطوير قدرة المؤسسة الإبداعية والتسويقية والإنتاجية، التي تساعد في عملية التحسين المستمر لتطوير منتجاتها مقارنة مع المنتجات المنافسة وبالتالي تقوية مركزها التنافسي والرفع من دعائمها في السوق لمواجهة أي مشكلة.

المطلب الأول: عوامل ومتطلبات تحقيق القدرة التنافسية

1- القدرات الإبداعية: تعتبر القدرات الإبداعية بمثابة ميزة خاصة بالمؤسسة والتي تعطيها القدرة على

التكيف السريع الناجح للعمليات والطرق الجديدة، إضافة إلى إدخال منتجات محسنة وجديدة.

كما تعرف على أنها قدرات ديناميكية² سريعة التفاعل مع التغير الاستراتيجي التي تتماشى مع متطلبات السوق الخارجية، فهي عبارة عن إجراءات إدارية ومهارة عالية مرتبطة بكفاءة المؤسسة في تحويل مختلف مواردها إلى مخرجات إبداع.

¹ -عبد السلام أبو قحف، رنا أحمد عيتان، " تطوير القدرات التنافسية للمؤسسات و الشركات العربي في الأسواق العالمية " السيناريوهات البديلة المقترحة"، المعهد العربي للتخطيط، ورشة عمل عقدت في تونس، 11 جوان 2000 / 2001.

² -صبرينة ترغيني، دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة-دراسة حالة مجمع صايدال-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه طور ثالث في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015، ص06-07.

وفي هذا السياق نجد التعريف الذي وضعه Antonio Lerro et al بأن القدرات الإبداعية تشير إلى "قدرة المؤسسة على تجميع، دمج استغلال مواردها الملموسة وغير الملموسة لخلق منتجات وخدمات جديدة"¹.
وعليه نعرف القدرات الإبداعية للمؤسسة على أنها قدرات من نوع ديناميكي تمكن المؤسسة من التكيف مع تغيرات المحيط وتقديم كل ما هو جديد في مجالاتها من خلال استغلال، دمج وتجميع الموارد و المعارف والمهارات.
كما تجدر الإشارة إلى أن المؤسسات التي تمتلك قدرات إبداعية هي التي تتميز بالاتجاه والميل نحو الفعل والانجاز والتجربة المستمرة.

2- القدرات الإنتاجية: تعبر القدرات الإنتاجية على الجودة المرتبطة بظروف الإنتاج الفعلية، وحتى تتحقق القدرات الإنتاجية لابد من مطابقة المنتج والخدمة للمواصفات الموضوعة في التصميم. كما ترتبط القدرات الإنتاجية بعامل الوقت المحدد الذي تستطيع فيه المؤسسة إنجاز العمل، بحيث يتغير الطلب على قدرة المؤسسة بحسب التغيرات في حجم الإنتاج مثل زيادة أو نقصان كمية الإنتاج.

3- القدرات التسويقية: القدرات التنافسية هي عبارة عن عمليات تكاملية مصممة لتطبيق مجموع المعارف والمهارات والموارد الملموسة بهدف تحقيق وتوليد قيمة للعملاء، حيث يمكن تطوير هذه القدرات من خلال عمليتي التعلم والبحث، وقيام المؤسسات التسويقية باكتساب المعلومات والمعرفة الجديدة بشكل مستمر، والعمل على تطبيقها داخل مؤسساتهم لضمان تطويرها وللكشف عن المشكلات التي يمكن أن تواجهها ومحاولة حلها.²

إن القدرات التسويقية للمؤسسات لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين لأنها تتعلق بالمؤسسة نفسها وبهذا فهي تعطي للمؤسسة القدرة على تحقيق ميزة تنافسية، بالمقارنة مع المؤسسات الناشطة في نفس القطاع وبالتالي تحقق مستويات أداء عالية. فتعزيز القدرات التسويقية يكمن في تعزيز أداء المؤسسة العملي من خلال تطوير أدائها التكنولوجي وإدارة عملياتها التنظيمية، وبالتالي زيادة كفاءتها في عملية تقديم الخدمة وخفض تكاليف تطوير الخدمات.

¹-Lerro Aet al ;Modeling Organizational Innovation Capability: a knowledge-Based approach;Italy;p11.

www.Modeling organizational innovation capability.com see:13/05/2017 at 10:45.

²-محمد عقيل حمدي، اختبار العلاقة بين القدرات التسويقية و الاستراتيجيات التنافسية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في وكالات السياحة والسفر بمدينة عمان، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط،2013/2012،ص17.

فمفهوم القدرات بشكل عام يشير إلى كفاءة المؤسسة في تنسيق مواردها ووضعها قيد الاستخدام الإنتاجي، ويتمثل في تلك الأنظمة المعتادة للمؤسسة، أي الطريقة التي تعتمد عليها المؤسسة على صعيد اتخاذ القرارات وإدارة عملياتها الداخلية من أجل تحقيق الأهداف.

المطلب الثاني: المخاطر والعقبات المتسببة في فقدان القدرة التنافسية.

تواجه المؤسسات اليوم عدة صعوبات وتحديات نتيجة تحمسها في البقاء في بيئة الأعمال والظهور في السوق التنافسية، فمع الزيادة المستمرة في عدد المؤسسات أدى ذلك باشتداد المنافسة وتآزم الأوضاع في السوق، فحتى تستطيع المؤسسة مواجهة هذه المنافسة والتقليل من حدتها والمحافظة عليها يجب عليها أولاً مواجهة العوامل التالية:

1- عوائق التقليد: إن المؤسسات التي تستحوذ على المزايا التنافسية سوف تحقق أرباحاً أعلى من المعدل المتوسط، مما يجعل المؤسسات المنافسة تتجه نحو التقليد، والتي تمارسه عدد كبير من المؤسسات من أجل الدخول في السوق بمنتجات مشابهة¹، وذلك من شأنه أن يبعث بإشارة للمنافسين تفيد أن المؤسسة تمتلك بعضاً من الكفاءات المتميزة ذات القيمة العليا التي تهيئ لها الفرصة لإنشاء القيمة المتوقعة، وطبيعي أن يحاول منافسوها التعرف على هذه الكفاءات ومحاوله تقليدها، وإذا ما وفقوا لإدراك النجاح، وقد يصلون في نهاية المطاف إلى تجاوز المعدل المتفوق لأرباح المؤسسة، أما العناصر الأخرى فتبدو متساوية، فكلما نجح المنافسون في تقليد الكفاءات المتميزة في وقت أسرع، كلما كانت المزايا التنافسية أقل استمرارية.

إن العامل الحاسم هنا هو الوقت الذي يستغرقه المنافسون في تقليد الكفاءة المتميزة، كلما زادت فرصة المؤسسة في بناء مركز قوي في السوق. وتعتبر عوائق التقليد الصدد الرئيسي لسرعة انجاز التقليد، وهي عبارة عن عوامل تجعل من الصعوبة بمكان بالنسبة للمنافس أن يستنسخ الكفاءات المتميزة للمؤسسة، وكلما ارتفعت درجة صعوبة هذه المحاكاة، كلما تم ترسيخ المزايا التنافسية.

1-1. تقليد الموارد: عامة يمكن القول بأن أسهل الكفاءات المتميزة التي يمكن للمنافسين تقليدها هي تلك التي تركز على امتلاك الموارد المادية، مثل: المباني والمصنع والتجهيزات، فمثل هذه الموارد تعد مرئية للمنافسين ويمكن الحصول عليها.

¹ -Claude Demeure ,Marketing , édition Dalloz , Paris , 4ème édition ; 2003,p150.

أما الموارد غير الملموسة فهي أكثر صعوبة من حيث التقليد (المحاكاة)، ويتجسد ذلك كأمر حقيقي في العلامة والاسم التجاري، الذي ينطوي على أهمية كبرى، حيث أنه يرمز لسمعة المؤسسة.

ويعتبر كل من التسويق والمهارة التكنولوجية بمثابة موارد غير ملموسة هامة، حيث تمتاز إستراتيجية التسويق بالسهولة النسبية في مجال التقليد نظرا لأنها مرئية.

وفيما يخص المهارة التقنية، فيمكن القول أن النظام الخاص ببراءة الاختراع (وهي وثيقة تسلم لحماية اختراع، يمكن أن تؤدي إلى تحصيل المعرفة التقنية بشكل نسبي ضد المحاكاة والتقليد ، إذ يحصل المبتكر أو المخترع بموجب هذا النظام على حماية مدتها (20) سنة، إبتداء من تاريخ إيداع الطلب، وهذا حسب النصوص التشريعية بالملكية الصناعية في الجزائر، حيث أنه من السهل نسبيا استخدام نظام براءة الاختراع في حماية المركبات الكيميائية من التقليد مثلا.¹

1-2. تقليد الكفاءات: تمتاز عملية تقليد الكفاءات بأنها أكثر صعوبة مقارنة بتقليد الموارد الملموسة والمعنوية (غير الملموسة)، وذلك يرجع بصورة رئيسية لأن قدرات المؤسسة غالبا ما تكون غير مرئية، وحيث أن الكفاءات (القدرات) تركز على الطريقة التي تتخذ بها القرارات والعمليات التي تجري إدارتها داخل المؤسسة، لذا يكون من الصعب على المنافسين التمييز بين تلك العمليات أو إدراك مغزاها.

ومن هنا نلاحظ أن الموارد الملموسة وغير الملموسة تتميز بسهولة التقليد عن الكفاءات، فنجد الميزة التنافسية المرتكزة على كفاءات المؤسسة يمكن أن تكون أكثر استمرارية بمعنى آخر تكون أقل عرضة للتقليد مقارنة بالتي تركز على الموارد الملموسة وغير الملموسة.

2- قدرة المنافسين: هناك من يرى أن المحدد الرئيسي لقدرة المنافسين على تقليد المزايا التنافسية للمؤسسة، يتجسد في أولوية الالتزامات الإستراتيجية للمنافسين، ويقصد بالالتزام الاستراتيجي التزام المؤسسة بطريقة خاصة في إنجاز وتنفيذ أعمالها، أي تطوير مجموعة معينة من الموارد، ذلك أنه عقب إعلان المؤسسة عن الالتزام الاستراتيجي سوف تجد أنه من الصعوبة الاستجابة إلى المنافسة الجديدة ، إذا ما اقتضى الأمر التحلي عن هذا الالتزام، ولذلك فعندما تعلن المؤسسة التزاما طويلا أما طريقة معينة لأداء العمل، فقد يؤدي ذلك إلى بطء المزايا التنافسية لمؤسسة جديدة، وبالتالي ستكون مزاياهم التنافسية تتسم بالاستمرار نسبيا.

¹ -المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية ، النصوص التشريعية المتعلقة بالملكية الصناعية في الجزائر، الأمر رقم 07-03-07- المؤرخ في 19 جمادى الأول عام 1424، الموافق ل 19 يوليو سنة 2003 ، الباب الثاني ، القسم الثاني، المادة 09، ص 22.

ومن ناحية أخرى، وحتى داخل إطار هذه الصناعات تستطيع المؤسسات بناء مزايا تنافسية أكثر استمرارية وديمومة، إذا ما كانت قادرة على عمل استثمارات تؤدي إلى بناء وتعزيز عوائد التقليد.

3-ديناميكية الصناعة: تعتبر البيئة الصناعية الديناميكية من البيئات السريعة التغير، وتميل معظم الصناعات الديناميكية إلى الاستحواذ على معدلات عالية جدًا من تجديد المنتج.

و يقصد بمعدل التغير السريع في مجال الصناعات الديناميكية، أن دورة حياة المنتج عادة ما تكون قصيرة وأن المزايا التنافسية يمكن أن تكون مؤقتة.

إن المؤسسة التي تستحوذ على المزايا التنافسية اليوم قد تجد مركزها محاصراً فيما يعد بتجديدات المنافسين، على سبيل المثال وفي مجال صناعة الحاسب الشخصي نجد أن الزيادة المتصاعدة في الطاقة الحاسوبية خلال العقد الأخيرين قد ساهمت بدرجة كبيرة في عمليات التجديد، وانعكاساً للتطوير المستند نجد أنه في أواخر السبعينات وأوائل الثمانينات استحوذت شركة (APPLE) على مزايا تنافسية على نطاق واسع نتيجة لمفهوم التجديد الذي بثته، ومن ثم في عام 1982 امتلكت (IBM) المبادرة من خلال تقديمها لحاسبها الشخصي الأول.

ومع حلول منتصف الثمانينات فقدت شركة (IBM) مزايا تنافسية لصالح صانعي ذوي طاقات عالية مثل "كومباك"، ثم جاء دور هذه الشركة في أواخر الثمانينات وأوائل التسعينات مزايا تنافسية لصالح شركات أخرى، مثل (DELL) التي جاءت بأساليب جديدة منخفضة التكاليف لتسليم الحاسبات للمستهلكين.

وبهذه الطريقة استطاعت تلك الشركات فرض أسعار أقل من أسعار "كومباك"، وأخيراً وجدت (DELL) أنه من الصعب الإبقاء على مزاياهم التنافسية في مواجهة عمليات المحاكاة السريعة لاستراتيجياتها من قبل المنافسين، التي تباع الحاسبات من خلال الطلب بالبريد.

ومن خلال ما سبق يتضح لنا بأن استمرار المزايا التنافسية للمؤسسة، يرتكز على ثلاثة عوامل هي مدى صعوبة عوائد التقليد وقدرة المنافسين على محاكاة التجديد، والمستوى الديناميكي العام في البيئة الصناعية وعندما تتسم عوائد التقليد بالسهولة، فإن ذلك يؤدي إلى كثرة المنافسين القادرين على التقليد، وتحول البيئة إلى بيئة ديناميكية، ومع تطور عمليات التجديد على مدار الوقت تتجه المزايا التنافسية لتكون مؤقتة، ومن ناحية أخرى وحتى داخل إطار هذه الصناعات تستطيع الشركات بناء مزايا تنافسية أكثر استمرارية وديمومة، إذا ما كانت قادرة على عمل استثمارات تؤدي إلى بناء تعزيز عوائد التقليد.

المطلب الثالث: آليات تجنب المخاطر والمحافظة على القدرة التنافسية

تسعى المؤسسة عموماً على الإبقاء على مزاياها التنافسية، كما تحرص على ديمومتها استمراريتها في البيئة التي تنشط فيها، مما يتطلب منها شجاعة وقدرة فائقة في التعامل مع المخاطر التي تعترضها من قبل المؤسسات المنافسة والتي قد تتسبب في فقدانها لميزتها أو مزاياها التنافسية، ولا بد عليها أن تتجاوز الآثار السلبية لهذا النوع من المخاطر وأن تستفيد من أثارها الإيجابية، إضافة إلى إمكانية المؤسسة تبني آليات أخرى متكاملة تساعد في تحاشي الوقوع في فخ المؤسسات المنافسة

1- تشخيص بيئة المؤسسة: المقصود بتشخيص بيئة المؤسسة هو رصد مجموعة من القوى والعناصر والمتغيرات التي تؤثر وتتأثر بها، فهي معرضة لمتغيرات سواء ايجابية تتمثل في الفرص التي ينبغي عليها اقتناؤها في الوقت المناسب، أو سلبية تتمثل في التهديدات التي تتلقاها من البيئة الخارجية .

1-1. تشخيص البيئة الداخلية: يتوقف تشخيص البيئة الداخلية على نجاح عمليات الإدارة الإستراتيجية على حد كبير على مدى قدرة إدارة المؤسسة على تفهم المتغيرات الإستراتيجية الداخلية نذكر منها: الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد التنظيمية المادية والبشرية، المعلومات،...، حيث أن الهدف من التحليل الداخلي هو التعرف على جوانب القوة التنظيمية لتدعيمها وتوظيفها من أجل استغلال الفرص المتاحة في السوق¹، والتعرف على جوانب الضعف لعلاجها وتقويتها ويكون التركيز الأساسي في هذه المرحلة على جوانب الميزات التنافسية التي يمكن للمؤسسة أن تعتمد عليها في مواجهة المنافسة الشرسة من المؤسسات المنافسة ويجب علينا أن نتذكر القول الشهير "إذا لم تملك ميزة تنافسية فلا تتنافس".

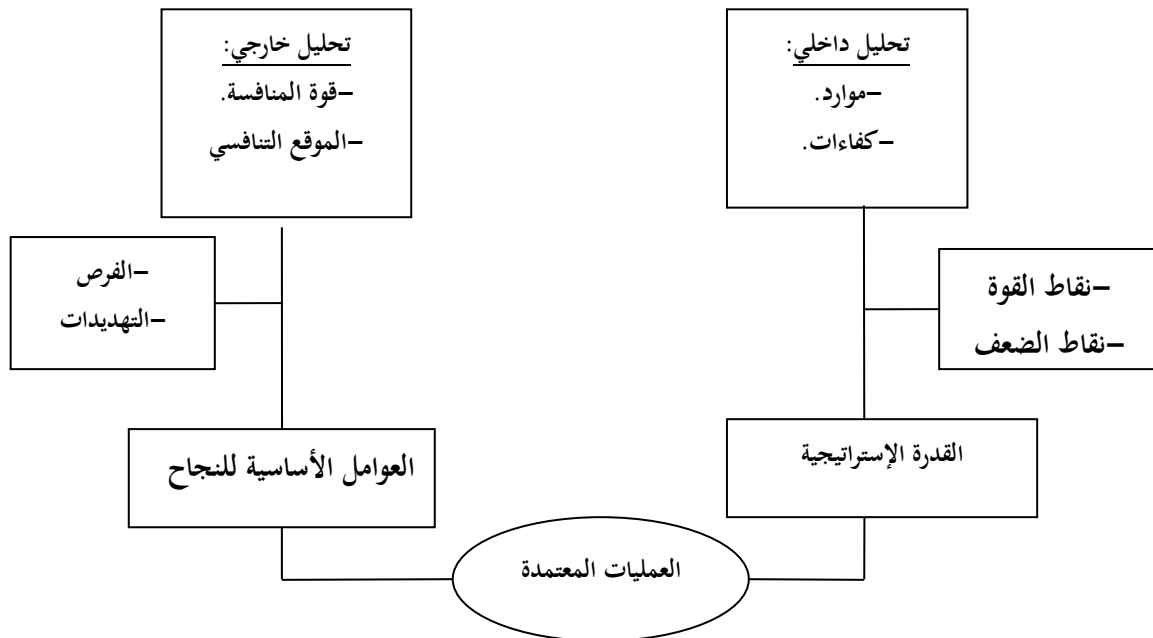
1-2. تشخيص البيئة الخارجية: ويقصد بها مجموعة المتغيرات الخارجية التي تؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسة في الأجلين القصير والطويل تتعلق بالفرص والتهديدات، بحيث تعكس المعلومات التي يتم جمعها فرصاً للمؤسسة ينبغي اقتناؤها أو تهديدات ينبغي تفاديها، وتشير الفرص إلى أوضاع أفضل للمؤسسة ومجالات يمكن أن تحقق فيها ميزة تنافسية نسبية عن منافسيها، أما التهديدات فتعني مشاكل أو أضرار محتملة للمؤسسة قد تنشأ من تغيرات غير مواتية في الظروف البيئية، كما أن تحليل البيئة الخارجية يساعد الإدارة على تكوين نظام مبكر للإنذار

¹ -مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي -عرض نظري وتطبيقي-، دار المناهج، عمان، الأردن، 2009، ص-ص 171-174.

بهدف الاستعداد لأي طارئ أو تهديد محتمل، وبالتالي تصميم استراتيجيات كفؤة وقادرة على مواجهة التهديد والتقليل من أثاره السلبية على عمليات المؤسسة أو تحويلها ايجابيا نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية.¹

1-2-1. نموذج Swot: يمثل نموذج Swot أحد الأدوات الشائعة في مجال التحليل البيئي الداخلي والخارجي والذي يستخدم بشكل متكرر في الإدارة البيئية كطريقة لتشخيص وتحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر على نجاح أو فشل مشروع المؤسسة.² حيث نجد في مفهومه المختصر أن الإستراتيجية الفعالة هي التي تنجح في المطابقة بين القدرات الداخلية "نقاط القوة والضعف" وبين الموقف في البيئة الخارجية "الفرص والتهديدات".

شكل رقم (07): تحليل Swot



المصدر: بن نذير نصر الدين، منصور الزين، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في متطلبات الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم الاجتماعية، العدد السادس 2016، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016، ص10.

¹- بن أحمد سعدية، دور الموازنات التقديرية في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجليلي لياس، 2010/2011، ص19.

²Tasos Hovardas ;Strategy Skills ;Team Free Management eBooks (FME) ;2013;PP 17-19.

من خلال الشكل يتضح أن نموذج SWOT هو من أهم التخطيطات الإستراتيجية المساعدة في وضع وتحديد الرؤية والرسالة، وكذلك في وضع الغايات والأهداف المستقبلية لهذه المؤسسات من خلال دراسة الواقع الفعلي لها، وعلاقتها وتأثيرها بالعوامل والقوى الخارجية.¹

2- الاعتماد على أركان البناء الأربعة:² إن بناء ميزة تنافسية ذات ركيزة قوية والمحافظة على استمراريتها يتطلب منها التركيز على الأركان الأربعة لبناء المزايا التنافسية وهي:

2-1. الكفاءة: تتعدد التعاريف في مجال الكفاءة، حيث نجد أنها تتمثل في القدرة على تنفيذ مهام محددة من خلال تجنيد وتجميع الموارد وتوظيفها في العمل، كما نجد التعريف الذي وضعه "لويس دينوا" بأنها: "مجموعة سلوكيات اجتماعية وجدانية، وكذا مهارات نفسية حسية حركية تسمح بممارسة دور ما أو وظيفة أو نشاط بشكل فعال."³

فالكفاءة نجد أنها تتصنف وفق لثلاثة مستويات وهي المستوى الفردي أو الكفاءات الفردية والمستوى الجماعي أي الكفاءات الجماعية، والمستوى التنظيمي ويوافق الكفاءات التنظيمية أو ما يعرف كذلك بالكفاءات الإستراتيجية والتي تمثل الميزة التنافسية وفق نظرية الموارد.⁴

2-1-1. الكفاءات الفردية: تتمثل في مجموعة المهارات، السلوكيات والقدرات التنظيمية التي يمتلكها الفرد إضافة إلى أساليب فنية وتقنية كالتجارب المهنية التي يمكن استخدامها أثناء العمل للحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة.

2-1-2. الكفاءات الجماعية: هي تجميع لمختلف الكفاءات الفردية حيث تتضمن جملة من المعارف تكون جماعية سواء في تحضير وعرض وتقديم مختلف الخبرات والتي تساعد في تحديد قوة أو ضعف المؤسسة في مجال تنافسية المؤسسات من خلال تقييم مستواها.

¹-رضوان محمد فاروق، استخدام الأوزان النسبية لعناصر البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة: كمقترح للحد من معوقات تطبيق تحليل sisylanA، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، العدد 33، مصر، 2012، ص 386.

²-أ.م.د سناء عبد الرحيم سعيد، الإستراتيجية الخضراء لمنظمات الأعمال (دراسة فكرية تحليلية)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، قسم إدارة الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 73، صفحة 157.

القدرة: إمكانية لنجاح، وكفاءة ضمن مجال عملي أو نظري.
المهارة: محصورة ضمن كفاءات معينة، تنتج عموماً عن حالات تعلم.

³-أحمد مصنوعة، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع العملي وأفاق التطوير، جامعة الشلف، 03 و04 ديسمبر 2012، ص 06.

⁴-أحمد مصنوعة، نفس المرجع، ص 07.

2-1-3. الكفاءات التنظيمية (الإستراتيجية): تشمل الكفاءات الإستراتيجية عدة كفاءات حسب المستوى التسلسلي في المؤسسة، وحسب تعدد الوظائف فيها كالتخطيط، التنفيذ، الإدارة والرقابة، حيث يمكن القول أنها تتمثل في الكفاءات التقنية، كفاءة العلاقات الإنسانية، والكفاءة الفنية الإدارية من جهة، ومن جهة أخرى نرى أنها تتمثل في كفاءة التخطيط والإدارة، كفاءة التنفيذ، كفاءة الرقابة أو التقييم، إذن يتلخص مفهوم كفاءة التنظيم حسب المؤسسة ونوع عملها ومدى فهمها للعلاقات القائمة بينها وبين البيئة المحيطة بها.

2-2. الجودة: إن تحقيق رضا العملاء وضمان ولائهم في ظل سوق شديدة التنافس لا يتحقق إلا من خلال تعظيم القيمة المقدمة في المنتجات و الخدمات بصفة دائمة ومستمرة والتي يعرفها العميل بالجودة،¹ ويفترض على المؤسسة أن تهتم بهذه العناصر الثلاثة للجودة، لأن العميل يملك خيارات كثيرة للشراء، التعامل في ظل السوق التنافسية التي تنشط فيها المؤسسة، كما يفترض لها أيضا أن تظهر اهتمامها بالعميل من خلال الاهتمام باحتياجات ومحاولة تلبيةها. كما تعد الجودة عاملا مهما تستعمله المؤسسات كمصدر للميزة التنافسية وأفضل مثال على ذلك الجودة العالية للمنتج والتي تتيح للمؤسسة ميزة تنافسية، ذلك أن الجودة تعظم من قيمة المنتج أو الخدمة من وجهة نظر العميل، مما يرفع من ثقته في المنتج وبالتالي في المؤسسة في حد ذاتها، وهذا ما يؤدي إلى زيادة حصصها الحصة السوقية لهذه المؤسسة وهذا يعني تحسين وضعيتها التنافسية وتعظيم أرباحها.

كما لا يمكن الحديث عن الجودة بمعدل عن السعر، وذلك لأن القرار الذي يتخذه العميل يخضع لتقييمه للعلاقة (الجودة/السعر) الخاصة بالمنتج أو الخدمة التي يشير بها.

2-3. التحديث(التجديد): هو كل شيء جديد أو حديث يتعلق بطريقة إدارة المؤسسة أو المنتجات أو الخدمات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهياكل التنظيمية، ورغم أنه ليس كل عمليات التحديث يحالفها النجاح إلا أن العمليات التي يكتب لها النجاح هي التي قد تشكل مصدرا للميزة التنافسية لأنها قد تمنح للمؤسسة شيء يفتقر له المنافسون وبالتالي يسمح تفردا أن ترفع من أسعارها مقارنة بالمنافسين.²

2-4. الاستجابة للمستهلك(الزبون): لتحقيق هذا العامل بشكل متفوق، يتعين على المؤسسة أن تكون قادرة على أداء المهام أفضل من منافسيها في تحديد وإشباع حاجات ورغبات الزبائن وبالتالي سيضع الزبون قيمة أكبر

¹ - براهمي شراف، حاج نعاس كوثر قارطي خورية، دور أبعاد جودة الخدمة في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة-دراسة حالة مؤسسة الفخامة للسياحة و الأسفار-الملتقى الدولي الحادي عشر حول التسويق كمدخل لتدعيم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل العولمة الاقتصادية-الواقع و الأفق-كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة شلف، الجزائر، ص246.

² -نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص84.

لمنتجاتها وخدماتها، فتحقيق العوامل السابقة يجب أن يتماشى مع سرعة الاستجابة لحاجات الزبون وهذا يبرز عمال مهم ألا وهو ملائمة السلع والخدمات للحاجات الفردية و الجماعية.¹

3- تحسين وتطوير الأركان الأربعة: إن البيئة التنافسية اليوم تعرف ديناميكية سريعة، فلا يمكن لمؤسسة أن تبقى على ميزة تنافسية دون أن تدخل عليها ابتكارات أو عمليات تحديث من خلال تحسين كفاءتها وجودتها، تحديثها واستجابتها للمستهلكين. والسبيل في تمكين المؤسسة من البقاء والاستمرار وتحقيق أهدافها في ظل الظروف البيئية المتغيرة وغير المستقرة هو إدراك كيفية التعلم التنظيمي الذي يعني التغيير في السلوك و الأداء نتيجة التعلم التنظيمي، ويعتبر Simon من المفكرين الأوائل الذي تطرق لمفهوم التعلم التنظيمي سنة 1969، بحيث يعتبر العملية التي تحدث تغيير بمخطط المؤسسة بما يتماشى والتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة من خلال إجراء مراجعة شاملة للأنظمة وتغيير الإستراتيجية وبالتالي يعتبر التعلم التنظيمي مفتاح القدرة على التعرف في الوقت المناسب على فرص قد لا يراها الآخرون، استغلال تلك الفرص بصورة على أكمل وجه قبل المنافسين وهو يشمل تحويل البيانات إلى معرفة وإلى قيمة اقتصادية.

وبالتالي فان البقاء في بيئة ديناميكية يستلزم القدرة على التعلم، ولا بد أن تمتلك المؤسسات والأفراد هذه القدرة بغية ضمان الاستمرار في بيئة تتسم بعدم الاستقرار و التغيير.²

فالمؤسسات التي تعمل بصفتها مؤسسات للتعلم هي وحدها التي تستطيع الحفاظ على قدرتها التنافسية على المدى الطويل وتحقق الثروة، باعتبار التعلم التنظيمي قدرة تنظيمية ذات قيمة، وهي صعبة التقليد والاستبدال والانتقال، فضلا على أنها منهج للتوقع طويل الأجل وبذلك فإن هذه القدرة المستمدة من التعلم التنظيمي يمكن أن تعدّ مصدراً مهماً من مصادر الميزة التنافسية، وإذا تمكنت المؤسسة من السعي المستمر لتطويرها فإنها لا شك سوف تساهم في تحقيق حالة الاستدامة لميزتها التنافسية وتجعل نفسها بمنأى عن المخاطر التي يمكن أن تفقدتها هذه الميزة والفوائد التي فيها .

¹ -الأمين حلموس، دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية-دراسة عينة مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الأغواط-،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2016، ص195.

² -طارق حسن محمد الأمين، التعلم التنظيمي وتقوم الأداء في مراكز خدمة مراجعي المؤسسات العامة الخدمية(نموذج مقترح)، مجلة الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، مجلد46، عدد2، ماي2006، ص247

خلاصة الفصل:

يتوقف هدف تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية على مدى مرونة الاستراتيجية المتبعة نحو مجارة تقلبات المنافسة، حيث أن تحقيق قدرة تنافسية فعالة يتوقف على البحث عن ميزة تنافسية دائمة تمكنها من زيادة انصبها السوقية والحفاظ عليها وتضمن لها الاستمرار والبقاء والتفوق، وذلك من خلال تبني استراتيجيات تنافسية ملائمة تمكنها من الوصول إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية على المدى الطويل واكتساب الأفضلية التنافسية الدائمة بما يتماشى مع حالات البيئة المتغيرة.

الفصل الثاني

تمهيد:

إن متابعة وتحسين وتطوير أداء المؤسسات عموماً، والمؤسسات التي تنشط في المجال الاقتصادي خصوصاً أمراً ضرورياً في وقتنا الحالي، حيث أصبحت أهمية الأداء كواقع مدرجاً ضمن تفكير المؤسسة الاقتصادية في بعدها الاستراتيجي، خاصة لما تواجهه هذه الأخيرة من ضغوطات سببها التغيرات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال اليوم. لذا اهتمت المؤسسة أساساً بتدعيم القدرات التنافسية عن طريق قياس أداءها حسب درجة قدرتها في الاستفادة من الموارد المختلفة بصفة عامة ومواردها البشرية بصفة خاصة.

ولتحقيق أحسن أداء في ميدان نشاطها، نجدها تهتم بكيفية تحسينه وتقييمه، مستخدمتها في ذلك أدوات واستراتيجيات وأنظمة تقييم وقياس الأداء وكذا دراسات نظرية شملت مفهوم الكفاءة والفعالية وأخرى عملية كاعتمادها على الطرق الكمية في القياس (ما يمكن قياسه يمكن تحسينه)، وذلك من أجل دعم عملية اتخاذ القرارات المناسبة في ظل بيئة معقدة.

وقد تطرقنا في هذا الفصل إلى صياغات للإطار النظري للأداء في المبحث الأول، ثم في المبحث الثاني إلى عملية تقييم الأداء بمختلف أبعادها، أما في المبحث الثالث فتطرقنا إلى أهم الأساليب التي تلجأ إليها من أجل تحسين أدائها.

المبحث الأول: صياغات الإطار النظري للأداء

في ظل التحولات الهائلة التي تحدث اليوم، تواجه المؤسسات خيارات صعبة من أجل الحفاظ على بقائها وتبذل جهودا جبارة لتكون قادرة على تجاوز التحديات التي تفرضها البيئة المعاصرة، فانتقال صراع المنافسة من الموارد إلى الأسواق يدل على تلك الحركة الانتقالية الواضحة في الفكر التسييري من التركيز على الإنتاج إلى التفكير في كيفية تسويق المنتجات التي تقدمها.

إن هذه الإفرازات الحديثة لم تقف آثارها عند هذا الحد بل أثرت على سلوك المستهلكين والزبائن وتعاضم وعي هذا الأخير ليصبح حاكما على بقاء أو فناء المؤسسات، وكنتيجة لذلك قامت العديد من المؤسسات بإعادة النظر في طبيعة منتجاتها المقدمة والسبل التي تعتمد عليها من أجل إرضاء الحاجات والرغبات المتنامية اللامتناهية. وأصبح من الضرورة بمكان اكتساب تلك المرونة العالية في الأنشطة تحسين أساليب القدرة على التأقلم من خلال التركيز أكثر على البحث والتطوير.¹

المطلب الأول: ماهية الأداء :

تسعى المؤسسات الاقتصادية لأجل اتخاذ مواقع هامة في السوق لتحسين أدائها ووضعيتها التنافسية ذلك في ظل الانفتاح نحو العالم الخارج، حيث تعمل المؤسسة على تحقيق العديد من الأهداف، من أهمها ضمان استمرارها وبقائها في مجال نشاطها، وذلك يتطلب معرفة دقيقة بالتغيرات الخارجية وكذا التنبؤ الدقيق بالتغيرات المستقبلية لوضع الخطط المناسبة لمواجهتها، كما يجب تحديد الانحرافات الناتجة عن الخطط والأهداف ذلك بقياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط مسبقا ثم العمل على تصحيحه وتحديد مستوى الأداء الذي توصلت إليه المؤسسة

1- المفهوم الواسع للأداء: طرحت عدة مفاهيم للأداء في الساحة العلمية، فمنهم من يربط الأداء بالعنصر البشري بأنه يعكس درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد من خلال الطاقة والجهد الذي يبذله هذا الأخير، لكن أولا يجب التطرق إلى:

¹ -شعباي إسماعيل، ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطورها في العالم، الدورة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، يومي 25-28 ماي 2003، جامعة فرحات عباس سطيف، 2003، ص 15.

- مفهوم الأداء لغويا: فيعرف على أنه مصطلح مستمد من الكلمة الإنجليزية "performance" والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل. وعلى هذا الأساس فقد ارتقى بعض الباحثين لمفهوم الأداء منهم:

*"ظاهرة محمود كلالدة" الذي تميز تعريفه للأداء بالشمولية، حيث عرفه على أن: "الأداء هو درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة إليه من حيث الجهد والجودة والتنوعية المحققة مع العمل على تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة"¹.

*كما يعرفه "أحمد سيد مصطفى" على أنه: "درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المؤسسة الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية".

*ونذكر كذلك التعريف الذي جاء به Jean Yves على أنه: "مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل والقياس التي يحددها الباحثون والتي تمكن من إعطاء حكم تقييمي على الأنشطة والنتائج والمنتجات وعلى آثار المؤسسة وعلى البيئة الخارجية"².

ويظهر من التعاريف السابقة أن الباحثين "ظاهر محمود كلالدة" و"أحمد سيد مصطفى" ينظران للأداء على أنه درجة بلوغ الفرد أو المؤسسة للأهداف المخططة، وبالتالي ربط الأداء بالقدرة على تحقيق الأهداف، أي أن مستوى الأداء يتحدد بحجم الفجوة بين ما خطط له وما تحقق فعلا عن طريق تحقيق الكفاءة والفعالية.

في حين أن الباحث "Jean Yves" يقرن الأداء بمجموعة من المقاييس والمعايير المحددة سلفا لا بأهداف تضعها المؤسسة، ويكون الحكم على الأداء بالجيد أو بالرديء حسب قدرة المؤسسة على تطبيقها، ويظهر الباحث ضرورة توفر عنصر الشمولية في تبني المقاييس إذ أنها يجب أن لا تمس البيئة الداخلية فقط بل يجب أن تشمل البيئة الخارجية للمؤسسة.

ومنهم من يربط الأداء بالمؤسسة فيظهر قدرتها على تخصيص مواردها واستخدامها بالشكل الأمثل لتحقيق الأهداف ويشمل مفهومي "الفعالية" وهي الوصول إلى الأهداف المرجوة، و"الكفاءة" وهي تخفيض الموارد المستخدمة.³

¹ - أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر (الأصول والمهارات)، بدون ذكر دار النشر، مصر، 2002، ص415.

² -Jean Yves Saulquin ; « Gestion des ressources humaines et performance des services : les cas des établissements socio-sanitaire » ; Revue de gestion des ressources humaines n 36 ;Edition Eska ; Paris ; Juin 2000 ;P20.

³ -ظاهر محمود كلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، ص242.

فمن منطلق المفهوم الشامل لأداء المؤسسة، فإن الأداء مرتبط بمدى قدرة هذه الأخيرة على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط والأهداف المرسومة وذلك من خلال الاستغلال الأمثل للموارد الموضوعة تحت تصرفها، وبالتالي يمكن أن ينحصر الأداء بين مفهومين إما الكفاءة أو الفعالية.

2- مصطلحات لها علاقة بالأداء:

الأداء ببعديه (الكفاءة والفعالية)، حيث يرى "angelier" أن أداء المؤسسة يتجسد في قدرتها على تنفيذ إستراتيجيتها وتمكينها من مواجهة القوى التنافسية.¹

ويؤكد ذلك أحد الباحثين الذي يرى أن الأداء في المجال الاستراتيجي لا يمكن فصله عن القدرة التنافسية، وعليه فهو يعبر عن "قدرة المؤسسة في الاستمرار بالشكل المرغوب فيه، في سوق تنافسية متطورة وهذا ما يتطلب في آن واحد، الكفاءة والفعالية".²

كما تطرقنا سابقا لمفهوم الأداء، فإنه يستخدم للتعبير عن مستويات الفعالية والكفاءة التي يمكن أن تحققها المؤسسة.

2-1. الفعالية: حيث يقصد بالفعالية بأنها: "القدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة التي تقاس بالعلاقة بين النتائج وعوامله أو النتائج والموارد المستخدمة"³، ويمكن تمثيلها بالعلاقة التالية:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{الأهداف المحققة}}{\text{المستهدفة الأهداف}}$$

وعليه يمكن أن نستنتج أن الفعالية هي مدى تحقيق المؤسسة للأهداف المسطرة طبقا لمعايير يمكن تحديدها مسبقا، فالمؤسسة ذات أقل فعالية هي التي لم تحقق أهدافها بالشكل المطلوب أو حققت جزءا منها فقط، بينما توصف بأنها غير فعالة بالمرّة إذا لم تستطع تحقيقها أبدا.

¹-J.P.Angelier ;Economie industrielle ;édition OPU ;Alger ;1991 ;P56.

² -Y.Dupuy et autres ;les systhèmes de gestion ; Paris1989 ;P73.

³-عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية-مفهوم وتقييم-،العدد الأول، مجلة العلوم الإنسانية،كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة،2001، ص87.

2-2. الكفاءة: يقصد بالكفاءة "مدى تحقيق الأهداف وبالتالي فهي تقاس بالعلاقة الاقتصادية بين الموارد المتاحة والنتائج المحققة من خلال تعظيم المخرجات على أساس كمية معينة من المدخلات".¹ وبالتالي يفهم من الكفاءة غياب الإسراف في توظيف الموارد المادية والمالية والبشرية المتاحة.

فمفهوم الكفاءة لا يتعلق فقط بالحكم على النتيجة كما هو الحال بالنسبة للفعالية، ولكن بكيفية الحصول على هذه النتيجة أخذًا بعين الاعتبار شروط وأهداف التحقيق، وبالتالي تضم الكفاءة جانبين: جانب الفعالية وجانب استغلال الوسائل المتاحة.²

وعليه فإن البعض ينظر إلى الأداء على أنه سلوك بشري والبقية تربطه بالفعالية والكفاءة في المستوى الاستراتيجي أو في المستوى التشغيلي.

2-3. الفرق بين الكفاءة والفعالية: كما ذكرنا سابقاً أنه يمكن ربط مفهوم الفعالية بمدى تحقيق الأهداف المسطرة انطلاقاً من الموارد المتاحة، فهي إذن تختص ببلوغ النتائج. بينما الكفاءة فهي الطريقة التي يتم إتباعها للوصول إلى النتائج وتحقيق الأهداف.

حيث نجد أن مفهوم الكفاءة مرتبط بمفهوم الفعالية، بمعنى عدم كفاءة المؤسسة يؤثر سلباً على فعاليتها، فكلما ارتفعت تكاليف تحقيق هدف معين قلت احتمالات قدرة المؤسسة على البقاء.

¹-Racha Ghayad ; les facteurs déterminant de la performance globale des banques islamiques, thèse de doctorat en sciences de gestion ; l'université de Caen ;2002 ;p88-90.

² - شوقي بوقبة، التمييز بين الكفاءة والفعالية والفاعلية والأداء، ورقة بحثية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، ص 04 .

شكل رقم (08): علاقة الكفاءة بالفعالية

كفو	تحقيق الأهداف مع عدم وجود إسراف في الموارد	عدم تحقيق الأهداف مع عدم وجود إسراف في الموارد
غير كفو	تحقيق الأهداف مع وجود إسراف في الموارد	عدم تحقيق الأهداف مع وجود إسراف في الموارد
	فعال	غير فعال

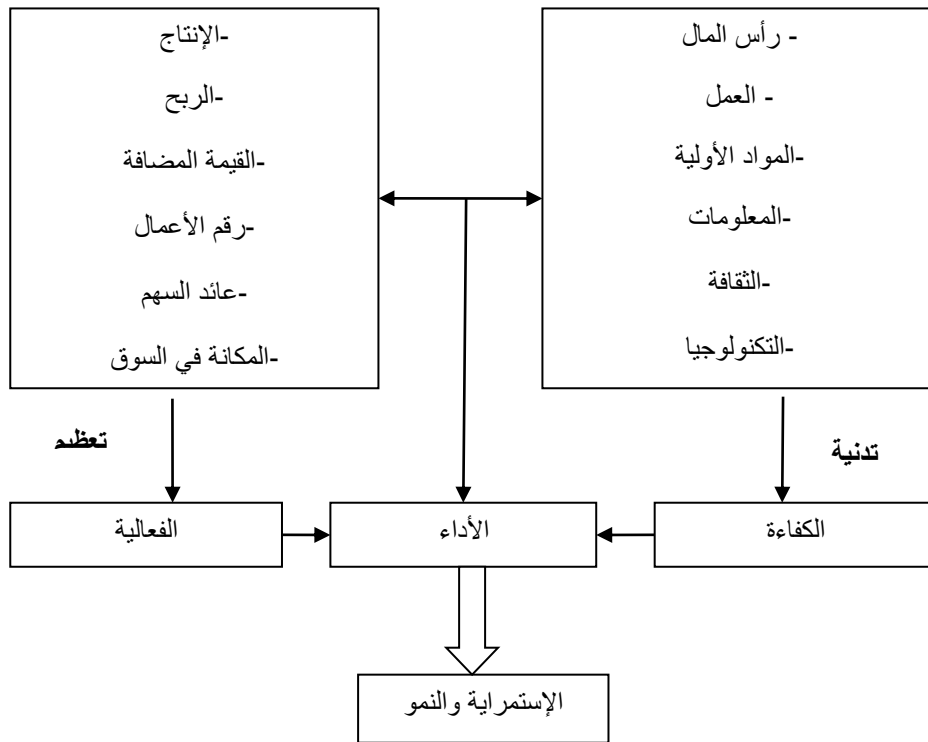
المصدر: مجد قاسم القيروني، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص96.

2-4. العلاقة بين الكفاءة والفعالية والأداء:¹ يعتبر الأداء أداة جمع بين الكفاءة والفعالية، حيث ترتبط الفعالية بالقيادة، وترتبط الكفاءة بالإدارة، لذلك فإن الفعالية تتحقق عندما يكون هناك رؤية واضحة وأهداف واستراتيجيات محددة، وتتحقق الكفاءة عندما يكون هناك تخطيط وتنظيم وإدارة للوقت ورقابة ومتابعة، وعندما يكون هناك فعالية ولا يوجد كفاءة فإن الرؤى والأهداف لا تجد من يحققها بصورة صحيحة، وفي حالة عدم وجود فعالية ووجود كفاءة فإن الأعمال تنجز ولكن بدون وضوح الأهداف. وبالتالي يمكن ترجمة العلاقة بين الأداء والكفاءة والفعالية في المعادلة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{الكفاءة} + \text{الفعالية}$$

¹-شوقي بورقية، نفس المرجع، ص10.

الشكل رقم (09): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: عبد المليك مزهودة، مرجع سابق، ص 88.

3- العناصر المكونة للأداء: يمكننا وضع تصور متكامل للأداء يتضمن العناصر المختلفة في تكوينه والتي يمكن

صياغتها في شكل محددات، والتي يمكن أن تأخذ الأشكال التالية:¹

3-1. الدافعية الفردية : يجب أن تتوفر لدى الفرد دافعية العمل، وقد يكون هذا الدافع قويا أو ضعيفا.

3-2. القدرة على أداء العمل المعين : يجب أن تتوفر في الفرد القدرة على أداء العمل الموكل إليه.

3-3. إدراك الدور والمكانة : يجب على الفرد أن يدرك ويفهم دور هذه المؤسسة، لأنه يوجد أفراد يبذلون

جهودا فائقة ويكون مقبولا.²

¹ -شوقي بورقة، التمييز بين الكفاءة والفعالية والفاعلية والأداء، مرجع سابق، ص 05 .

² -عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية- مفهوم وتقييم-، مرجع سابق، ص 89.

المطلب الثاني: أنواع الأداء

يمكن حصر حسب دراستنا هذه، ثلاثة أنواع من الأداء وهذا بحسب أهميتها ونجاعتها بالنسبة للمؤسسة وتمثل

في:

*الأداء الوظيفي

*الأداء الإنتاجي

*الأداء التسويقي

1-الأداء الوظيفي: يحظى موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية مرموقة في العملية الإدارية وبين موضوعاتها، فهو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بجدية ونشاط، حيث تجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيههم بشكل مستمر، وتدفع المرؤوسين للعمل بفعالية. وتظهر أهمية هذه الوسيلة أيضا عند النظر إلى المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء، وأهمها: تحسين أداء الموظف وتطويره، واعتماد هذا التقييم وسيلة لتحديد المكافآت والعلاوات الدورية، وأداة للكشف عن الاحتياجات التدريبية، ووسيلة للحكم على مدى سلامة سياسات الاختيار والتعيين والتدريب، وأساس موضوع يرسم هذه السياسات¹.

1-1. مفهوم الأداء الوظيفي: ترتبط فاعلية أي مؤسسة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر والفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة وتعتمد الإدارة في تعظيم النتائج، وترشيد استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة، وقد يصعب ترشيد استخدام العنصر البشري، لدرجة تزيد من صعوبة قدرة الإدارة على ترشيد استخدام هذا العنصر، وهو الأمر الذي جعل المشكلة الرئيسية التي تواجه الإدارة في أي مؤسسة هي التعرف على المتغيرات المحددة لهذا العنصر، والتي تنعكس على سلوك هؤلاء الأفراد الذين يمثلون قدرة العمل في المؤسسة².

¹ ماجدة العطية، سلوك المنظمة " سلوك الأفراد و الجامعة داخل المنظمة"، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، 2003، ص

103 .

² -ماجدة العطية، نفس المرجع، ص 104.

- إن معطيات الرضا الوظيفي تتمثل في الشعور بالسعادة، بالفرد الراضي عن وظيفته أو مهنته يقبل عليها في همة ونشاط ويكون سعي دأبها، مما يزيد من كفاءتها الإنتاجية، أما عدم الرضا عن المهنة نتج عن سوء تكيف، ويظهر الكثير من مظاهر الضجر، والملل، والاستياء، والإحباط.

- ويتعلق مصطلح الرضا عن العمل باتجاه الفرد نحو عمله، فالشخص الذي يشعر برضا عن العمل يحمل اتجاهات إيجابية نحو العمل، بينما الشخص غير الراضي عن عمله، فإنه يحمل اتجاهات سلبية نحو العمل، وحينما يتكلم الناس عن اتجاهات العاملين، فإنهم غالباً ما يقصدون الرضا عن العمل¹.

- يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس لكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج.

- يعتبر الأداء أحد وأهم محاور العمل المهني في أي مجال وظيفي، فإذا كان هذا الأداء مميزاً في ظل بيئة عمل يسودها العدل والمساواة، فإنه من المنطقي أن يأخذ هذا الأداء صاحبه إلى مكانة مرموقة في المنظمة التي يعمل فيها، وفي ظل عالم يسوده التغيير المتسارع والمنافسة الشديدة، ولن تستطيع المؤسسة الدخول للمنافسة إلا إذا كان الأداء العالي أحد أهم خصائصها، وهذا الأداء ينبع من حصيلة أداء الأفراد في المؤسسة ككل².

1-2. تعريف الأداء الوظيفي (أداء الموارد البشرية): يعرف الأداء بأنه تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف المصنعة والآلات إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية، ومعدلات محددة.

كما يعرف الأداء الوظيفي: بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تُكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها.

وعليه يعبر مفهوم الأداء الوظيفي عن أثر جهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام، وبالتالي فمفهوم الأداء الوظيفي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد³.

يمكن قياس أداء العاملين من خلال ما يلي:

¹ - ماجدة العطية، نفس المرجع، ص 105

² - ماجدة العطية، نفس المرجع، ص 106.

³ - أحمد محمد موسى، تقييم الأداء الاقتصادي في مجال الأعمال والخدمات، مرجع سابق، ص 196.

- كمية الجهد المبذول: تعني مقدار الطاقة الجسمانية، أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة، كذلك السرعة في أداء العمل¹.

- نوعية الجهد المبذول : وتعني مستوى الجودة في إنجاز العمل، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، فبعض الأعمال لا يتم التركيز فيها على كمية الأداء، أو سرعته، إنما يتم التركيز على درجة خلو الأداء من الأخطاء،

مدى مطابقة الإنتاج للمواصفات المطلوبة².

- نمط الأداء: هي الطريقة التي تتم بها تأدية أنشطة العمل، فمثلاً يمكن من خلال نمط الأداء، وقياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل، أو إقرار لمشكلة معينة.

- معدلات الأداء : وتعني بأن يقوم المقيم بزيادة إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءة الموظف في العمل من حيث الجودة والكمية من خلال فترة زمنية محددة، يتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد.³

1-3. محددات الأداء الوظيفي: إن سلوك الأداء الذي يقوم به الفرد يحدده ثلاثة عوامل رئيسية هي:

1-3-1. الجهد المبذول : هو يعكس درجة انسجام الفرد لأداء عمله، فالجهد المبذول يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد لأداء عمله.

1-3-2. القدرات والخصائص الفردية : يمثل قدرات الفرد وخبراته السابقة التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.

1-3-3. إدراك الفرد لوظيفته : يعني تصورات الفرد وانطباعاته عن الأنشطة التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة⁴.

¹ - نوري منير ، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2010، ص 86.

² - نوري منير، نفس المرجع، ص 88 .

³ - نوري منير، نفس المرجع، ص 89 .

⁴ - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، الأردن، ص 59 .

1-4-4. أنواع الأداء الوظيفي: يصنف الأداء إلى ثلاثة أنواع وهي أداء المهام، والأداء الظرفي، والأداء المعاكس أو المجابه:

1-4-1. أداء المهام: يقصد به السلوكيات التي تساهم في إنجاز عمليات جوهرية في المؤسسة مثل الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات، والبيع، وجرد المخزون، إدارة التابعين، وكل أداء يساهم بشكل مباشر، أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المؤسسة، فمثلاً في الوظائف الإدارية يمكن أن يشمل هذا الأداء، أو السلوك إلى الحاجة إلى إحداث تحويل الأفراد من حالة النزاع بواسطة الصراع إلى جو تنافسي، كذلك أيضاً يمكن أن يكون هذا السلوك عبارة عن جهود تحفيزية لإيجاد مثل هذا الجو.¹

1-4-2. الأداء الظرفي: هو كل السلوكيات التي تساهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المؤسسة، وهذه السلوكيات تساهم في تشكيل كل من الثقافة، والمناخ التنظيمي، والأداء هنا ليس دوراً إضافياً في طبيعته وإنما يكون خارج نطاق مهام الوظيفة الأساسية ويعتمد على الظرف الذي تجرّفيه معالجة العمليات، مثلاً ممكن أن يكون موجه نحو الزملاء، ومساعدة الزملاء في مشكلة لها علاقة بالعمل، أو نحو المؤسسة ككل "من خلال الحرص، استمرارية الحماس وبذ مجهود إضافي في العمل، أو التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة، وكذلك إتباع اللوائح التنظيمية، والإجراءات عندما لا تكون متوافقة مع رغبة الفرد .²

1-4-3. الأداء المعاكس أو المجابه: وهو يختلف عن النوعين السابقين حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل مثلاً لتأخر عند مواعيد العمل أو الغياب، وإنما تشمل سلوكيات تمثلت بالانحراف، والعدوان، وسوء الاستخدام والعنف وروح الانتقام و المهاجمة.³

1-5. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي: تنقسم مؤثرات الأداء الفردي لمهام الوظيفة إلى عوامل معينة يتميز بها الفرد نتيجة دورات شخصية داخلية مثل كفايات، أو جدارات تدريبية سابقة، أو التدريب الداخلي في المؤسسة والدراسة الشخصية من خلال المطالعة وقراءة كلما هو جديد يتعلق بالوظيفة، فقد أشارت كل الدراسات إلى محددات الأداء، وقسمها إلى ثلاثة أنواع هي:

¹-محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 60 .

²-محمد قاسم القريوتي، نفس المرجع، ص 62

³-نوري منير، تسيير الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 90، وأنظر كذلك محمد قاسم القريوتي، نفس المرجع، ص 63 .

1-5-1. معرفة تقريرية: وتشمل المعرفة بالحقائق، والأساسيات، والأهداف والمعرفة الذاتية بمتطلبات وظيفة ما، وتقاس بواسطة القلم والورقة، وبشكل تقريرية.

1-5-2. معرفة إجرائية ومهارية: وهذه المعرفة تتعلق بما يجب أدائه فعلاً، وهي خليط بين معرفة وكيفية الأداء والقدرة على ذلك، وتشمل مهارات إدراكية أي معرفية، أو المهارات العملية التي تتطلب استخدام عضلات الجسم في العمل، الدافعي، والتحفيز، والبناء، والتداول وتنسيقها.

1-5-3. الدافعية والتحفيز: هي تأثير مشترك من إحدى سلوكيات ثلاث هي الاختيار للأداء، مستوى الجهد المبذول، واستمرار الجهد المبذول أي الإصرار.

1-6. عناصر الأداء الوظيفي: يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها:

1-6-1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

1-6-2. نوعية العمل: وتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة، وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

1-6-3. كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

1-6-4. المثابرة: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحدد، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين¹.

2 - الأداء الإنتاجي: يعد الإنتاج بشقيه المادي والخدمي أساس ومحور النشاط الإنساني الفردي والجماعي، ونظراً لأهمية هذا العنصر "الإنتاج" في حياة الفرد والجماعة وكذلك في استمرار نمو اقتصاديات الدول وتقدم المجتمعات اهتم الإنسان فرداً وجماعة بتنظيم ودارة موارده المحدودة في وحدات إنتاجية مختلفة الأحجام المهمات للحصول على الإنتاج المطلوب لإشباع حاجاته المتنامية، ومع تعقد و تشابك العلاقات الاجتماعية والاقتصادية

¹-نوري منير ، تسيير الموارد البشرية ، مرجع سابق، ص.90

ظهرت الحاجة لمزيد من الجهود لتنظيم وإدارة الموارد وكذلك عمل الوحدات الإنتاجية المختلفة للحصول على الإنتاج بكفاءة اقتصادية عالية.¹

إذن من الملاحظ أن إدارة الإنتاج والعمليات اليوم تختلف كثيرا عما كانت عليه بالأمس، كما أن التغييرات الكثيرة في العالم المحيطة بهذه الوظيفة سوف تؤدي حتما إلى تغيير الأساليب الطرق التي يستخدمها مديري الإنتاج العمليات في ممارستهم لوظائفهم في المستقبل .

وإن التغيير المستمر والدائم يعتبر السمة الغالبة لإدارة الإنتاج والعمليات التي عليها دائما أن تتغير لكي تتكيف مع أي تغيير يحدث في العالم من حولها.

2-1. النشاط الإنتاجي: يعد النشاط الإنتاجي النشاط الأساسي في المنظمات الاقتصادية بشكل عام وفي المؤسسات الصناعية بشكل خاص، وهو من أهم الموضوعات التي تتناولها الإدارة اليوم بالإضافة إلى نشاط التسويق.

ويعرف النشاط الإنتاجي بأنه: "النشاط المنظم والموجه لاستخدام الموارد المتاحة وتوجيهها لإنتاج منتجات وخدمات جديدة تشبع حاجات الإنسان".

وهذا التعريف للنشاط الإنتاجي يحمل مفاهيم مختلفة وهي اقتصادية واجتماعية وتشغيلية:

- **المفهوم الاقتصادي:** يقوم بتوظيف عناصر الإنتاج في مكان وزمان ما بهدف الحصول على الإنتاج.
- **المفهوم الاجتماعي:** أساس من أسس التنمية الاجتماعية والاقتصادية والسياسية.
- **المفهوم التشغيلي:** أساس عملية فنية يهدف إلى تحويل المواد الأولية إلى سلع وخدمات من خلال إخضاعها لعمليات مختلفة وطرائق و أساليب عملية.²

¹ - كاسر نصر المنصور، "إدارة الإنتاج و العمليات"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 25.

² - نوي طه حسين، نظم المعلومات الإدارية وتطويرها في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001، ص 26 .

2-2. النظام الإنتاجي:

2-2-1. تعريف النظام الإنتاجي: النظام الإنتاجي هو الصيغة التي تجمع بها عناصر النشاط الإنتاجي من أجل إنتاج السلع والخدمات، وأنظمة الإنتاج عديدة ومتنوعة، فهناك أنظمة الإنتاج لمنظمة صناعية وأنظمة إنتاج لمنظمة خدمية وذلك كما يلي:¹

- النظام الإنتاجي الصناعي: في مجال الصناعة فإن النظام الإنتاجي الصناعي هو الصيغة التنظيمية لإدارة الإنتاج

ويتألف من ثلاثة أجزاء رئيسية وهي المدخلات، والعمليات، والمخرجات.

- النظام الإنتاجي الخدمي: وهو الصيغة التنظيمية لإدارة العمليات.

2-2-1-1. مهام النظام الإنتاجي: ويختلف النظام الإنتاجي لاختلاف طبيعة العناصر المستخدمة وبسبب حجم هذه العناصر، أو بسبب صعوبة تحديد معايير قياس الأداء أو بسبب طبيعة النشاط وتقوم النظام الإنتاجي بالعديد من المهمات منها على سبيل المثال:²

- تحديد مواقع العمل.
- مزج عوامل الإنتاج (العمل والآلات والمواد) و تصميم العمليات بطرائق علمية اقتصادية.
- تطوير وتصميم المنتجات بشكل يتلاءم مع رغبات الزبائن ومتطلبات العمليات الصناعية وطبيعة المواد والعمليات الإنتاجية.
- تخطيط الإنتاج ووضع السياسات الإنتاجية الكفيلة بتنفيذ الخطط الإنتاجية والرقابة على الإنتاج من ناحية التكاليف والجودة والوقت.
- ضمان تنظيم العمل العلمية وأنظمة المناولة والتخزين في الوحدة الإنتاجية.

2-3. أساليب الإنتاج: يوجد نوعان من أساليب الإنتاج : الإنتاج المستمر والإنتاج المتقطع.³

2-3-1. الإنتاج المستمر: هو إنتاج نمطي في مخرجاته، وقد يكون نمطياً في مدخلاته، يتم على آلات متخصصة أو في خطوط إنتاج.

¹-نوي طه حسين، نظم المعلومات الإدارية وتطويرها في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 26.

²- كاسر نصر المنصور، "إدارة الإنتاج و العمليات"، مرجع سابق، ص 27.

³- كاسر نصر المنصور، نفس المرجع، ص 28 .

ونقصد بالإنتاج النمطي أنّ له نفس الأبعاد والخواص خلال الفترة الإنتاجية، أي نفس المقاييس ونفس النوعية ونفس الشكل، وكذا نفس الاختصاص.¹

وقد يكون نمطياً في المدخلات أي مدخلات مختلفة، مثل الجلد الحقيقي، الجلد المصطنع لصناعة أحذية متجانسة، أي نفس الشكل ونفس المقاييس ولكن ليس نفس النوعية، كما أنه إذا توقفت مرحلة من مراحل الإنتاج أدى إلى توقف العملية الإنتاجية.²

2-3-2. الإنتاج المتقطع: هو إنتاج غير نمطي في مخرجاته، ولا يتم إنتاجه إلا بعد تحديد المواصفات من طرف العميل أو المستهلك المباشر؛ وقد يكون نمطياً في مدخلاته.

والمقصود بأنه غير نمطي في مخرجاته، أنّ مخرجاته تختلف من حيث الشكل والنوع والتخصص وذلك حسب أذواق المستهلكين وحسب طلبهم، و يتقسم بدوره إلى قسمين³:

2-3-2-1. إنتاج دفعات متكررة للطلب: هو إنتاج متقطع، نمطياً في مدخلاته، وغير نمطي في مخرجاته يخضع للمواصفات التي يقدمها العميل، والميزة الخاصة أنها تنتج دفعات حسب الخصائص المطلوبة أو المواصفات التي يطلبها العميل.

والشرط الرئيسي لاستعماله هو تغيير المواصفات من عميل لآخر، وهو شرط موضوعي وضروري، وقد يكون غير ضروري مثل الآلات التي تنتج إنتاج متقطع فهي آلات غير متخصصة، والسبب في التغيير لا يكمن في المواصفات وإنما عدد الآلات.⁴

¹(R.A),Thietart, La Stratégie de l'entreprise, éditions d'organisations, 2^{ème} édition, Paris, 1990,p23.

²-عقيل جاسم عبد الله،مدخل في تقييم المشروعات، الجدوى الاقتصادية والفنية وتقييم جدوى الأداء، دار حامد، عمان، 1999، ص189.

³- إلهام بجياوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بشركة الإسمنت (عين التوتة)، باتنة، مجلة الباحث، العدد الخامس، ورقة، 2007، 125 .

⁴-عبد الله قويدر الواحد وناصر دادي عدون، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية -المؤسسة العمومية الجزائرية-، دار المحمدية، الجزائر، ص

و الحل - من خلال العديد من الآراء - هو تقليل عدد المنتجات أو زيادة عدد الآلات، ويمكن أن المؤسسة تعدد منتجاتها فتبدأ في تغيير الإنتاج، والسبب الموضوعي الوحيد هو تغيير المواصفات و الحل يكمن في إنتاج دفعات متكررة للتخزين¹.

2-2-3-2. إنتاج دفعات متكررة للتخزين: فإذا كان السبب الذي جعل المؤسسة تنتج إنتاج دفعات متكررة للطلب غير موضوعي (ليس تغيير المواصفات) تحول المؤسسة الإنتاج إلى إنتاج دفعات متكررة للتخزين .

وعليه إما أن نخصص الوقت أو الآلات أو المخازن لإنتاج دفعات متكررة للتخزين، مثل صناعة الألبسة (حسب الفصول) فنستعمل الإنتاج المستمر خلال الفصل، والإنتاج المتقطع خلال السنة، وهذا لتفادي مشاكل التخزين وتضييع الوقت.

2-4-4. عناصر الإنتاج: إن التعريف الحديث لعناصر الإنتاج تم اشتقاقه من النظرة الكلاسيكية الجديدة للاقتصاد فعناصر الإنتاج مصطلح اقتصادي يعبر عن المدخلات المستخدمة في إنتاج السلع أو الخدمات من أجل تحقيق الربح وتشمل الموارد المطلوبة لإنشاء سلعة أو خدمة، تشمل عناصر الإنتاج الأرض والعمالة ورأس المال وزيادة الأعمال والآتي شرحاً لعناصر الإنتاج:

2-4-1. الأرض: إن الأرض عنصر أساسي في معظم المشاريع فأهميتها يمكن أن تتقلص أو ترتفع حسب نوعية الاستثمار، حيث يمكن استخراج الموارد الطبيعية من الأرض كالنفط والذهب ويمكن أيضاً زراعة المحاصيل على الأرض.²

2-4-2. العمل: العمل هو الجهد المبذول من قبل فرد لإحضار أو إنتاج منتج أو خدمة إلى السوق والموظفين يشكلون عنصر العمل في الإنتاج، مثلاً النادل أو موظف الاستقبال في الفندق والمحاسب والفنان حتى المدير يعتبر من عنصر العمل في الإنتاج.

2-4-3. رأس المال: رأس المال اقتصادياً يشير إلى المال وهو لا يشارك بشكل مباشر في إنتاج سلعة أو خدمة أما كعامل للإنتاج فهو يشير إلى شراء السلع المصنوعة من الأموال في الإنتاج فمثلاً المقاعد والكراسي المستخدمة في المكاتب هي رأس مال³.

¹ - عادل عشي، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 50.

² - منير نوري، التسويق "مدخل المعلومات والاستراتيجيات"، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2009، ص 12.

³ - محمد سعيد عبد الفتاح، إدارة التسويق، الدار الجامعية، بيروت، 1992، ص 23.

2-4-4. ريادة الأعمال: ريادة الأعمال هي التي تجمع جميع العناصر الأخرى للإنتاج في منتج أو خدمة للسوق الاستهلاكية، ومن الأمثلة على ريادة الأعمال شركة فيسبوك، فقد كان عمل مؤسس شركة فيس بوك العامل الوحيد للإنتاج، إن الإدارة الناجحة والتصميم والمثابرة ضرورية وتشكل مزيج يجمع بين عناصر الإنتاج الأخرى.¹

إن أهمية ريادة الأعمال عنصر مهم من عناصر الإنتاج، وإن رواد الأعمال أصول وطنية يتم صقلها وتحفيزها ودفع أجورها إلى أقصى حد ممكن، فرواد الأعمال كما يخلقون ثروة من المشاريع الريادية يخلقون الوظائف والظروف لمجتمع مزدهر أيضاً، ولرواد الأعمال أهمية كبيرة في الإنتاج و المجتمع والاقتصاد ومثال ذلك ما يقدمه رجل الأعمال يخلق أعمال جديدة.²

إن المشاريع التي يقيمها رواد الأعمال وتحفز الشركات أو القطاعات ذات الصلة التي تدعم المشروع الجديد بحيث تضيف المزيد من التنمية الاقتصادية³.

2-4-3. الدخل القومي: المشاريع الريادية تولد ثروة جديدة، والتأثير المتتالي لزيادة العمالة وزيادة الدخل يسهم في تحسين الدخل القومي في شكل زيادة الإيرادات الضريبية وارتفاع الإنفاق الحكومي، التغيير الاجتماعي: ومن خلال تقليل الاعتماد على الأنظمة والتقنيات القديمة يؤدي هذا إلى تحسين نوعية الحياة، وزيادة الروح المعنوية والحرية الاقتصادية. تنمية المجتمع: يستثمر رجال الأعمال في المشاريع المجتمعية ويقدمون الدعم المالي للجمعيات الخيرية المحلية مما يتيح المزيد من التطوير خارج مشاريعهم الخاصة .

العمل كعنصر إنتاج أي إنتاج يعتمد بشكل كبير على عنصر العمل، فالآلات تحتاج إلى من يقوم بتشغيلها، والأرض مثلاً تحتاج إلى من يعتني بها، والمبيعات تحتاج إلى بائع، فلا يمكن أن يقوم الإنتاج بدون عنصر العامل، إن العمل هو الجهد المبذول لإحضار أو إنتاج منتج أو خدمة إلى السوق، وتعتمد قيمة القوى العاملة على تعليم العمال ومهاراتهم وتحفيزهم والإنتاجية لهم، والإنتاجية هي قياس مقدار إنتاج العامل في كل ساعة وبالمقابل يحصل على المكافأة أو الدخل وهي الأجور، والعمل كعنصر من عناصر الإنتاج لا ينحصر فقط في عمال الإنتاج، بل كافة الموظفين دون استثناء، فالمحاسب والمهندس في العملية الإنتاجية يعتبر عامل عنصر من عناصر الإنتاج، ولهذا

¹ -زكريا احمد غرام و آخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والصناعة، الأردن، عمان، 2009، ص 28.

² -زكريا احمد غرام و آخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 34 .

³ -منير نوري، التسويق "مدخل المعلومات والاستراتيجيات"، مرجع سابق، ص 35 .

العنصر أهمية كبيرة بين العناصر الأخرى، فالقوى العاملة يمكن أن تشكل اقتصاد عام أو دخل قومي لأمة بأكملها، فالصين مثلاً وبسبب توفر القوى العاملة لديها اتجهت أغلب الشركات العالمية لتحويل الإنتاج إليها وبناء مصانع وفروع فيها وأصبحت مصدرة بل ومن الدول العظمى اقتصادياً، كذلك الأمر في بعض الدول الآسيوية حيثُ توفرُ الأيدي العاملة ورخصها أدى إلى تحويل الإنتاج إليها مما يزيد من التدفقات النقدية والدخل القومي فيها.

نظام الإنتاج عند النظر إلى جميع أنظمة الإنتاج بمستوى تجريدي فإنها عمليات التحول أي تحول الموارد إلى سلع وخدمات مفيدة، ويتم استخدام الموارد المشتركة أو ما يُسمى بعناصر الإنتاج، ويشار إليها بالعمالة ورأس المال والأرض من نظرة اقتصادية أما مدراء الإنتاج فيشيرون إليها بالخمسة M وهم: الرجال Men، والآلات Machinery، والأساليب Methods، والمواد Materials، والمال Money، وعند النظر إليه كعملية فيتميز نظام الإنتاج بمزيد من التدفقات كالتدفق الفيزيائي للمواد والعمل في المراحل المتوسطة من التصنيع والسلع التامة الصنع أيضاً تدفق المعلومات والأوراق التي تحمل وترافق التدفق المادي كما تخضع التدفقات المادية لقيود قدرة نظام الإنتاج، وإن قدرة النظام هي ما يحدد إمكانية تلبية توقعات المخرجات باستخدام عناصر الإنتاج بشكل أمثل ومن المفترض وبشكل عام يعتمد مستوى إنتاج الاقتصاد بشكل مباشر على مقدار عناصر الإنتاج المستخدمة، كما يمكن استبدال نوع واحد من العناصر بجزء آخر فدراسة المستوى من اتجاه التوظيف المحدد لكل عنصر جزء كبير من نظام الإنتاج والذي يُعد جزء كبير من الاقتصاد.

3- الأداء التسويقي: بالرغم من الأهمية الكبيرة التي حظي بها التسويق في التطبيق العملي كمحدد رئيسي لنجاح العديد من الشركات العالمية في العديد من الدول الصناعية المتقدمة، وبالرغم من أن العديد من المديرين أصبحوا يدركوا مدى أهمية دور التسويق في تحقيق أهداف المنظمة إلا أن مفهوم وأبعاد هذا النشاط ما زال غير واضحاً لدى الكثير من الأفراد ومنظمات الأعمال والمنظمات الحكومية. فهناك العديد من الأخطاء الشائعة التي يعبر عنها الناس بمصطلح التسويق، فمثلاً البعض يقول بان البيع هو تسويق، أو الإعلانات هي التسويق أو الشراء هو التسويق... الخ.¹

¹ - منير نوري، التسويق "مدخل المعلومات والاستراتيجيات"، مرجع سابق، ص 40

ولا يعني ذلك أن البيع والترويج أنشطة غير تسويقية، ولكن ما نقصده أن التسويق نشاط منظم وشامل يضم العديد من الوظائف والأعمال المتكاملة التي لا تقتصر فقط على البيع والترويج، بل اشتمل من ذلك بكثير.¹

إن الحفاظ علي البيئة شعار اتفقت عليه جميع دول العالم متقدمة أم نامية بعد أن تنبته بمدى خطورة الاختلال البيئي وما ترتب عليه من آثار سلبية تؤدي في النهاية إلى اختلال التوازن الاقتصادي، وأن التطورات السريعة والملاحظة التي حدثت للبيئة في العقود الماضية والمتثلة في تلوث الهواء الذي تنتفسه، والمياه التي نشربها والتلوث الذري بالمواد المشعة وزيادة نسبة الفضلات والمخلفات الناتجة عنا لاستهلاكنا المفرط وما يترتب عليها من التلوث بالجراثيم والميكروبات قد أدت إلى زيادة الوعي البيئي للمستهلكين مما جعل الكثير من المؤسسات تتنبه لذلك وتدرج البعد البيئي ضمن سياساتها الإنتاجية والإدارية، وظهور التسويق البيئي الذي يعمل على إحداث التوازن بين مصالح كل من المؤسسة والمستهلكين، لذا قد أدركت المؤسسات أن عدم تحملها المسؤولية اتجاه البيئة وعدم إعطائها الإهتمام الكافي يؤدي إلى مقاطعة المستهلكين لمنتجاتها، مما يؤثر على استقرارها المالي وقدرتها على المنافسة في الأسواق التي يعمل فيها، وهذا ما دفع بالمدراء إلى الاهتمام بالأداء التسويقي الفعال باعتباره الشريان الرئيسي الذي يغذي المؤسسة.²

المطلب الثالث: إدارة الأداء.

تعمل إدارة الأداء المؤسسي على ترويج منهجية منتظمة ومتكاملة تساعد وحدات النشاط في ترجمة الإستراتيجية التنظيمية العامة إلى عمليات وأنشطة أساسية، فهي تركز على توفير إطار العمل اللازم لتنظيم وتحليل أنشطة وحدات الأعمال، وتطوير معايير الأداء ورعاية وإعداد التقارير التحليلية حول تقدم العمل في الوحدات، مقابل مؤشرات الأداء الرئيسية، من أجل ضمان تفعيل وتسهيل صنع القرار الإداري.

حيثيفكر معظمنا أن إدارة الأداء تُستخدم على الموظف فقط بدلاً من المؤسسة والجماعات، ولكن المفهوم الحقيقي لهذا المصطلح يعكس ذلك، وهذا ما سنوضحه من خلال الآتي:

¹ - منير نوري، التسويق، مرجع سابق ص 42 .

² - منير نوري، التسويق، نفس المرجع، ص 48

1- تعريف إدارة الأداء: لإدارة الأداء عدة تعاريف نذكر أهمها:

*هي "مجموع الجهود الهادفة من قبل المؤسسات المختلفة لتخطيط وتنظيم و توجيه الأداء الفردي والجماع، مع وضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع لقبولها"¹.

*وتعرف أيضاً بأنها: "إجراء هام يتعلق بالحصول على أحسن النتائج، وأفضل الطاقات الكامنة لدى الموظفين، وتدريب الموظفين للوصول إلى استخدام أمثل لكامل طاقاتهم وإمكاناتهم، وتوجيهها لصالح العمل، وكذلك زيادة حجم إدراكهم لأهمية دورهم في القدرة على تصور رؤية مشتركة لأهداف وغايات المؤسسة، وتفعيل دورهم في تحقيق أهدافها، فإدارة الأداء تجعلك تصل إلى عمق المؤسسة، ويجب أن تعكس وتدعم ثقافة واستراتيجيات وأسلوب المؤسسة"².

*وتعرف إدارة الأداء أيضاً بأنها: "عملية مستمرة ومتواصلة لإدارة وتطوير معايير الأداء التي تعكس أفضل الممارسات في تحديد الاتجاهات وقياس ومراقبة الأداء، وتوفير التغذية العكسية واتخاذ الإجراءات اللازمة، ومنه القيام بالمراجعات غير الرسمية المؤقتة واستخدامها لتوفير تغذية عكسية مضبوطة أكثر، وكذا مراجعة الأهداف والخطط ومحاولة تكيفها للظروف المتغيرة"³.

*كما يعرف روبرت باكال إدارة الأداء بأنها: "العملية التي تشمل التخطيط، تشخيص المشكلات، تعيين معوقات الأداء، والعمل على تطوير مستوى الأفراد"⁴.

وكتعريف عام وشامل لإدارة الأداء نقول بأنها: "هي عملية إدارية مستمرة تعتمد على الاتصال والتواصل، تتضمن كلاً من المدير والموظف، وهي تهدف إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة وذلك باستخدام أساليب تسييرية مرنة".

2- أهداف إدارة الأداء: يتمثل الهدف العام لإدارة الأداء في ضمان عمل المؤسسة، وبكل ما لديها من أنظمة فرعية وجزئية لتحقيق النتائج المرجوة من جانب المؤسسة بالطرق المثلى، فإدارة الأداء تسعى إلى تحقيق أفضل النتائج، والملائمة بين جميع النظم الفرعية لتحقيق النتائج العامة للمؤسسة، أي تركيز إدارة الأداء في داخل المؤسسة

¹ - مرسي محمود، زهير الصباغ، إدارة الأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990، ص13.

² - صالح المرعي بن سعد، التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات، رسالة ماجستير منشورة في العلوم

الإدارية، كلية الدراسات العليا في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص60.

³ - وائل محمد صبحي، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي، دار وائل، عمان،

2009، ص 118.

⁴ - روبرتباكال، ترجمة موسيونس، تقييم الأداء، بيت الأفكار الدولية، دمشق، 1999، ص124.

ينبغي أن يؤثر في نهاية المطاف على التنظيم العام لإدارة الأداء أيضاً، وعليه فإنّ أهداف إدارة الأداء تشمل ما يأتي:¹

- وضع نظام معلومات عن أداء الموارد البشرية وما يطرأ عليها من تغيرات.
- إعطاء الفرصة لتبادل المعلومات والآراء والخبرات بين هذه الموارد وقيادتها.
- تسهيل عملية قيام المشرفين بتوجيه و إرشاد الموارد البشرية.
- التقويم المستمر للأداء الخاطيء قبل أن يتحول إلى جزء من السلوك الدائم للموارد البشرية.
- التركيز على تصحيح وتحسين الأداء، والقضاء على مفهوم تقييم الأداء مجرد الثواب والعقاب فقط؛
- توفير المناخ المناسب للتفاوض حول المشكلات.
- تسهيل عملية اختيار القيادات وتفويض المساعدين.
- تحسين نوعية العلاقات بين مختلف المستويات التنظيمية.

3- عناصر إدارة الأداء: تشمل إدارة الأداء على العناصر الآتي ذكرها:

3-1. تخطيط الأداء: ويتضمن ما يأتي:

- تحديد الأهداف.
- تحليل الأداء الحالي.
- تحديد الأداء المطلوب.
- تحليل المعايير.

3-2. تنظيم الأداء: ويتضمن ما يأتي:

- المسؤوليات والمهام.

¹-وائل محمد صبحي، مرجع سابق، ص 119.

قنوات الاتصال.

اللوائح والقوانين.

3-3. توجيه الأداء: ويتضمن ما يأتي:

تبسيط الإجراءات.

الإرشاد.

التغذية العكسية.

تصحيح الأخطاء.

ملاحظة التقدم.

3-4. تقييم الأداء: ويتضمن ما يأتي:

القصور في الأداء.

المهارات المتوفرة.

المهارات المستهدفة.

العدالة والرضا.

بيانات اتخاذ القرارات المرتبطة بالأفراد.

مراقبة وتوثيق الأداء.

مكافأة السلوك الايجابي والتقدم نحو الأهداف.

الوصول إلى تحسين أداء الأفراد والمؤسسة.

المبحث الثاني: تقييم أداء المؤسسة

كل مؤسسة هي في حالة مستمرة من التغيير وذلك بحكم التغيير المستمر في البيئة، وضمن إطار عملية التكيف، فلا بد من دراسة وتحليل واستيعاب الآثار الإيجابية والسلبية لهذه المتغيرات، لذلك فإن المؤسسة تواجه مسألة جوهرية تتمثل في تعديل أدائها بصورة دائمة، وإن الوسيلة الفعالة التي تزيد من قدرتها على القيام بهذا التعديل تتمثل في استمرارية قيامها بعملية التقييم، التي هي بمثابة اختبار لدرجة مواءمة الأداء مع المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية، وعليه فإننا سنتطرق إلى هذه العملية من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء داخل المؤسسة

يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد والموارد البشرية في المنظمات الحديثة، وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات علمية مستقرة.

وتقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، إن تقييم أداء العاملين يعني قياس كفاءتهم ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل.

كما أن تقييم الأداء هو عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين منصف وعادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به.

وتسعى المؤسسات الاقتصادية لاتخاذ مواقع هامة في السوق لتحسين أدائها ووضعيتها التنافسية وذلك في ظل الانفتاح نحو العالم الخارجي، حيث تعمل المؤسسة على تحقيق العديد من الأهداف من أهمها ضمان استمرارها بقائها في مجال نشاطها، وذلك يتطلب معرفة دقيقة بالتغيرات الخارجية وكذا التنبؤ الدقيق بالتغيرات المستقبلية لوضع الخطط المناسبة لمواجهتها، كما يجب تحديد الانحرافات الناتجة عن الخطط والأهداف وذلك بقياس الأداء الفعلي

ومقارنته بالأداء المخطط مسبقاً ثم العمل على تصحيحها لتحديد مستوى الأداء الذي توصلت إليه المؤسسة.

1-تعريف عملية تقييم الأداء:

إن تقييم الأداء بشكل عام هو تحديد الأهداف وقياس النتائج المحققة، وفي هذا الصدد جاءت كل تعاريفه تنص على أنه المقارنة بين المخطط له والحقق، ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يأتي:

-تقييم الأداء هو: "فحص تحليلي انتقادي شامل لخطط، أهداف، طرق التشغيل واستخدام الموارد البشرية والمادية، بهدف التحقق من كفاءة وفعالية استخدام الموارد المتاحة، ويمكن التمييز بين ثلاثة مستويات عند تقييم الأداء وهي: على مستوى الاقتصاد، على مستوى المؤسسة، على مستوى الفرد".¹

- يقول (R.A.Thietart) تقييم الأداء هو: "أداة تسمح بمراجعة إذا أن النتائج المحققة تتطابق مع النتائج المنتظرة، ما يسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية والسياسات التحسينية"².

- ويقول (M.Gervais) أن تقييم الأداء هو: "عملية مقارنة بين النتائج الحقيقية و التوقعات المنتظرة للقيام بالإجراءات الآتية:

-البحث عن أسباب الاختلالات.

-إعلام مختلف مستويات التنظيم؛

-اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة".

- كما يعرف تقييم الأداء على أنه: "مقارنة الأداء الفعلي (الإنجازات التي تمت) بالمعايير الموضوعية مسبقاً والقيام بعملية تحليل الانحرافات إن وُجدت بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية، وبالتالي هو يشكل الحلقة الأخيرة في العملية الإدارية، التي يترتب عليها اتخاذ القرارات التصحيحية الموجهة لتحقيق الأهداف المحددة من قبل، بما يوفره من بيانات ومعلومات وما يسهم به من جهود في تخفيض وتحديد المشكلات ووضع خطط الحلول والتطوير"³.

- وعلى هذا الأساس فان تقييم الأداء هو عملية قياس إنجازات المؤسسة المحققة فعلا باستخدام مؤشرات أغلبها كمية ، بالإضافة إلى المعلومات الحقيقية التي تعبر عن النتائج الفعلية للمؤسسة أو إحدى وظائفها.

- تبرز التعاريف السابقة جلياً أن المقارنة بين الأهداف المسطرة والنتائج المحققة هي جوهر عملية تقييم الأداء، وهذا ما يؤدي بنا نحن أيضاً إلى تقديم تعريف عام لمفهوم تقييم الأداء كما يأتي: "تقييم الأداء هو قياس للأعمال

¹-عقيل جاسم عبد الله،مدخل في تقييم المشروعات، مرجع سابق، ص190.

²(R.A),Thietart; 1990,Op cit ;p24.

³-زهير ثابت، تقييم أداء الشركات والأفراد، دار قباء، القاهرة، مصر، 2001، ص15.

والفعاليات المتحققة ومقارنتها بالخطط المعدة سابقا، ذلك لاكتشاف الأخطاء وتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة".

- كما تعرف عملية قياس وتقييم الأداء بأنها عملية مركبة تتضمن ثلاث عمليات فرعية:¹

* قياس الأداء المحقق مقارنة بمعايير موضوعية . "عملية القياس"

* تحديد مستوى الأداء المحقق إذا كان جيدا أو ضعيفا، أي بمعنى إعطاء الأداء قيمة . "عملية التقييم أو التقدير"

* تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف في الأداء المحقق . "عملية التقويم"

- مما سبق يمكن تلخيص عملية تقييم الأداء في العملية المتكاملة التي تتضمن قياسه وتقويمه.

وهناك ثلاث مستويات لتقييم الأداء في المؤسسات هي موضحة في الشكل الآتي:

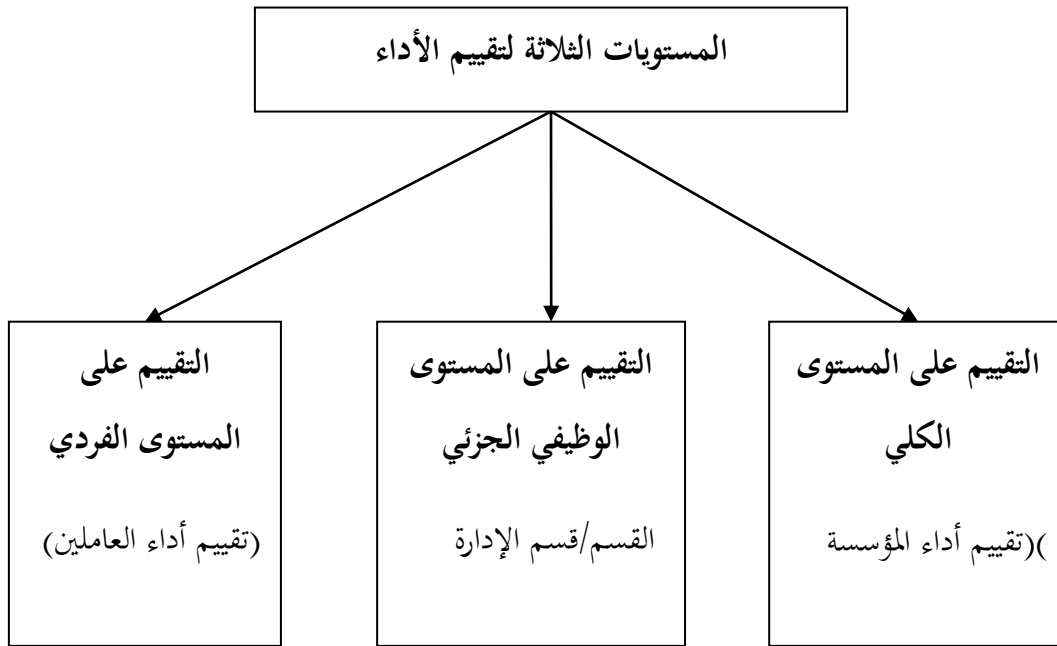
¹ -محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار وفاء للنشر والتوزيع، 2005، ص280.

الفرق بين عملية تقييم وتقويم الأداء:

عملية تقييم الأداء تعني إعطاء قيمة رقمية، أو وصفية لأداء الموظف وذلك عن طريق مقارنة الأداء الفعلي للموظف في فترة ما مع الأداء المتوقع من قبل المؤسسة، ويشمل ذلك تعبئة نماذج معينة.

أما تقويم الأداء فهو عملية شاملة تتضمن عمليات للإصلاح والتطوير الإداري، بدءا من تحسين مستويات الأداء المتوقع وانتهاء بمرحلة تطوير الأداء، حيث تعتبر عملية هي جزء من برنامج إداري، وليست عملية محددة، شامل يهدف إلى تطوير الأداء، وإصلاحه والتغلب على المعوقات السلوكية والتنظيمية التي تعوق الفاعلية الإدارية.

الشكل رقم(10):مستويات تقييم الأداء.



المصدر: زهير ثابت، تقييم أداء الشركات والأفراد، مرجع سابق، ص15.

2- أهمية عملية تقييم الأداء: تكتسي عملية تقييم الأداء أهمية بالغة في المؤسسة نظرا لما توفره من معلومات تساعد في تشخيص وضعيتها، وتمكنها من تكوين نظرة صحيحة عن مستقبلها العملي، وفيما يلي مجموع الفوائد المتأتية من تقييم الأداء¹:

- يوفر تقييم الأداء مقياسا لمدى نجاح المؤسسة في سعيها لتحقيق أهدافها من خلال نشاطها.
- إنّ تقييم الأداء يظهر مدى إسهام المؤسسة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل تضييع الوقت والجهد والمال مما يؤدي إلى تخفيض الأسعار، ومن ثمّ تنشيط القدرة الشرائية، مما يعود على المجتمع والمنتج والعامل والمستهلك بالفائدة.
- يوفر نظام تقييم الأداء معلومات متنوعة لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، فضلاً عن أهمية هذه المعلومات للجهات الأخرى خارج المؤسسة.

¹ - إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية "مفاهيم وحالات تطبيقية"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص377.

- يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات المختلفة وهذا بدوره يدفع المؤسسة لتحسين مستوى أدائها.
- يظهر تقييم الأداء التطور الذي حققته المؤسسة، إما نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمنياً في المؤسسة من مدة لأخرى، ومقارنته بأداء مؤسسات مماثلة.
- تعكس عملية تقييم الأداء درجة التوافق والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة.
- توضح عملية تقييم الأداء، المركز التنافسي للمؤسسة في إطار البيئة التي تعمل فيها، وبذلك تستطيع تحديد الآليات وإجراءات التغيير المطلوبة، لتحسين مركزها التنافسي.
- يكشف للمؤسسة عن مواقع القوة والضعف في أقسامها المختلفة، وبالتالي يساعد في عملية إعادة التنظيم عند قيام الإدارة بها.
- تحديد الإمكانيات المتوقع استغلالها من طرف المؤسسة.
- تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط في المؤسسة، وفي جميع المستويات.
- يؤدي إلى الكشف عن أقسام المؤسسة ذات الكفاءة العالية وتحديد الأقسام أو الأنشطة التي تحتاج إلى دعم وتطوير من أجل النهوض بأدائها إلى مستوى الأداء الطموح والاستغناء عن الأقسام والأنشطة التي ليس لها كفاءة وفعالية.
- يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، والعمل على إيجاد نظام فعال وسليم للاتصال.

3-أهداف تقييم الأداء: يتم التطرق إلى الأهداف التي تصبو إليها عملية تقييم الأداء من منظورين:

3-1. أهداف تقييم الأداء بالنسبة للفرد:

- تشجيع الأفراد على تحسين أدائهم للحصول على تقارير ممتازة.
- يستطيع الفرد الإمام بنواحي الضعف في عملية تقييم الأداء والتي تحتاج إلى علاج وذلك عن طريق نصحه وإرشاده لتحسين أدائه.
- تحديد نقاط الضعف والقصور في أداء العامل والعمل على علاجها.

- شعور العامل بمسؤوليته وأن أدائه موضع التقييم ويتوقف على نتائج هذا التقييم مدى ما يتاح له من فرص في الترقى والمكافآت.
- الإحساس بالعدالة والمساواة بينه وبين زملائه نتيجة الموضوعية في استخدام معايير ومقاييس واضحة.
- 2-3. أهداف تقييم الأداء بالنسبة للمؤسسة:
- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين اتجاه المنظمة.
- رفع مستوى أداء العاملين وانتشار قدراتهم وإمكاناتهم وبما يساعدهم على التقدم والتطور.
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.
- مساعدة المؤسسة في وضع معدلات إدارة معيارية دقيقة.

المطلب الثاني: مبادئ وخطوات تقييم الأداء: إن وضع نظام لتقييم الأداء في المؤسسة يتطلب مراعاة مجموعة من المبادئ والخطوات التي تعتبر في غاية الأهمية نظرا لانتج و الذي من شأنه أن يجعل عملية التقييم في غاية الصعوبة أو يفقدها الفوائد المنتظرة منها وهذا ما سنوضحه من خلال الفرعين التاليين:

1- مبادئ تقييم الأداء: تنحصر مبادئ تقييم الأداء في النقاط التالية:

1-1. تحديد أهداف المؤسسة والتعريف بها: تمثل الأهداف النهائية العامة المراد الوصول إليها، والتي توجه الجهود نحوها، وعليه فإن الأهداف وتحديدها يجب أن تتسم بالبساطة والوضوح عند صياغتها، كما تقسم من حيث تأثيرها إلى أهداف عامة، وأهداف إدارات وأهداف أقسام، حيث تساعد هذه الأهداف في تقييم الأداء حيث توفر له الأسس والمعايير الخاصة بقياسه على مستوى المؤسسة، وكذا على مستوى الوحدات، وحتى على مستوى الأعمال الذي تنتمي إليه المؤسسة، كما أنها المرشد في البحث عن هذه المعايير.

1-2. وجود جهاز خاص بتقييم الأداء: تتطلب عملية تقييم الأداء وجود جهاز ملائم، يسمح بتخطيط ومتابعة ومراقبة نشاط المؤسسة في جميع مستوياته، وهذا ما يتطلب كذلك وجود وتطوير جهاز اتصال داخل المؤسسة يسمح بمرور ووصول المعلومات إلى مختلف الأطراف المعنية بكل وضوح ودقة مناسبة.

1-3. تحديد مراكز المسؤولية: من الأركان الهامة والأساسية لتقييم أداء أية مؤسسة، تتواجد فيها معالم واضحة ومحددة لتفويض السلطات وتحديد المسؤوليات، فمركز المسؤولية هو الجهة المختصة بالقيام بنشاط معين، ولها سلطة اتخاذ الوسائل الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط في حدود الموارد الإنتاجية الموضوعة تحت تصرفها، ويمكن أن

نعرف مراكز المسؤولية بأنها: "هي الإطار المرجعي لتجميع الوسائل والمراقبة الموازناتية لها بدلالات المساهمات المتوقعة وهذا عن طريق كيانات العمل أو الأقسام التي يجب أن يعين لها مديراً يكون مسؤولاً عن متابعة أدائها وتنسيق العمل بها"¹.

1-4. توفر نظام للمعلومات: إنّ جعل عمليّة التقييم بمثابة أداة مهمة موجهة لرفع أداء المؤسسة يعتمد بدرجة كبيرة على مدى توفر نظام للمعلومات يقدم المعلومة الصحيحة والسريعة في آن واحد، ويعتبر نظام المعلومات بمثابة جهاز تجمع فيه من عدة مصادر داخلية وخارجية المعطيات وتعالج باستعمال وسائل بشرية ومادية وتقنية لتصبح معلومة مفيدة وصحيحة يستعملها المسؤولون في مختلف مستويات القرار والإدارة ليتمكنوا على أساسها من اتخاذ القرارات اللازمة و مباشرة عمليات الرقابة"، وعلى ذكر مصادر المعلومات فإنّ للمؤسسة عدة قنوات تساعد على توفير المعلومة من حيث الدقة والوقت الملائم لذلك.²

2- خطوات تقييم الأداء: لكي تتمكن المؤسسة من تأدية أنشطتها ومهامها بشكل فعال في مجال تقييم الأداء فإنها تقوم بالخطوات الآتية:³

- تحديد المجالات الخاصة بتقييم الأداء، (على مستوى المؤسسة ككل).

- تحديد معايير الأداء.

- قياس الأداء الفعلي.

- مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعية:

*عدم القيام بأي نشاط في حالة كون الأداء متطابقاً مع المعايير التي وضعها؛

*اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة كون الأداء غير متطابق أو متناسق مع المعايير التي تم وضعها.

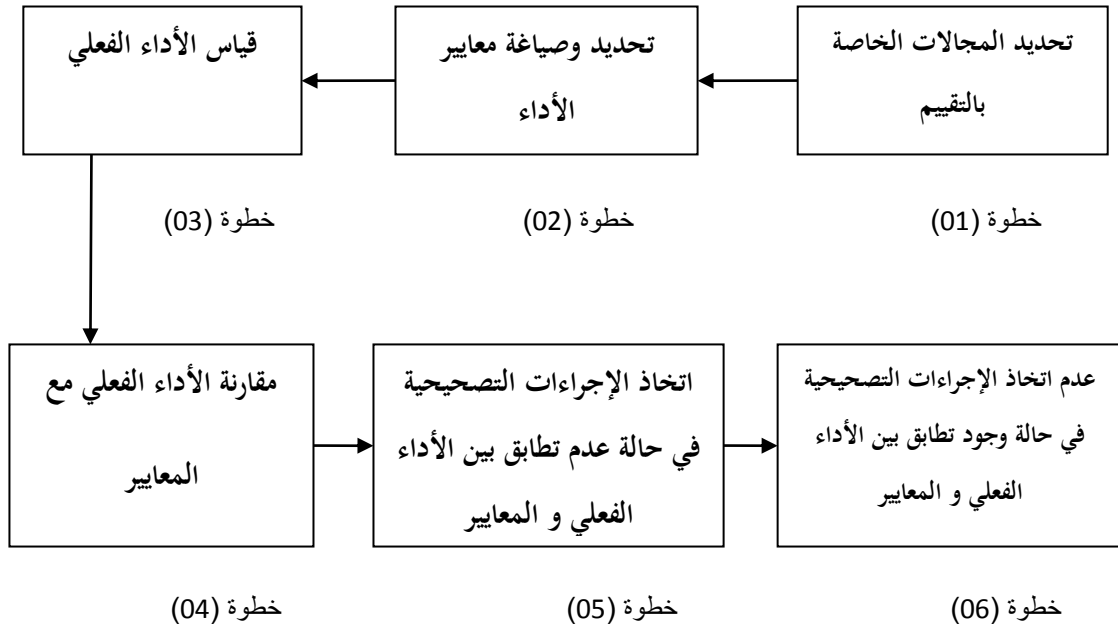
والشكل الآتي يوضح خطوات تقييم الأداء:

¹Denis (M), Fernandez (P), La Performance globale de l'entreprise, les édition d'organisations, Paris, 2003,p94.

²- بشير علاق، فحطان العبدلي، إستراتيجيات التسويق، دار الزهران، عمان، الأردن، 1999، ص 21.

³- موسى عبد الناصر، نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية العمومية، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة باجي مختار غير منشورة، عنابة، 2005، ص 14.

شكل رقم (11): خطوات تقييم الأداء



المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثالث: معايير وطرق تقييم الأداء

إن تقييم الأداء يعتبر من أهم العوامل الضرورية لنجاح سير عمل النظام الإداري في المؤسسات والمشاريع الاقتصادية، كما يضمن تحقيق مستوى عال من الكفاءة والفعالية الإنتاجية من خلال الاعتماد على العديد من البيانات التي يمكن استنباطها من وظائف وعمليات إدارة الموارد البشرية، لذا بات من الضروري جدا الاعتماد على معايير كفيلة بتقييم الأداء لضمان نجاح هذه العملية، بالإضافة إلى الاعتماد على مجموعة من الطرق لسير عملية تقييم الأداء.

1- معايير تقييم الأداء: إن ارتكاز عملية تقييم الأداء على مقارنة الأهداف المسطرة مع النتائج المحققة يبين ضرورة وجود معايير تعبر كميا وكيفيا على أهداف المؤسسة، الأمر الذي يسهل عملية التقييم ويكسبها المصداقية اللازمة، وفيما يأتي أهم المعايير المتعارف عليها عند المفكرين.

1-1. معيار المردودية: يكتسي معيار المردودية أهمية بالغة في المؤسسة كمؤشر يسمح بأخذ فكرة حقيقية على فعاليتها المالية، كما أن تحقيق المؤسسة للمردودية مرتفعة يعتبر شرطاً مهماً لاستمراريتها وتطورها، وعليه فإن مفهوم المردودية يرتبط بالنتيجة المالية التي تحقّقها المؤسسة في إطار نشاطها الاستغلالي العادي¹.

1-2. معيار الإنتاجية: يعتبر معيار الإنتاجية أحد أهم معايير التقييم، حيث يتفق أغلب الباحثين والمختصين على أن أية محاولة للحكم على أداء المؤسسة قد تفقد أهميتها إذا لم يأخذ بعين الاعتبار جانبها الإنتاجي، هذا الجانب الذي يعكسه معيار الإنتاجية، ويرتبط مفهوم الإنتاجية بالعلاقة الموجودة بين الناتج النهائي وعوامل الإنتاج المستعملة في تحقيقه، فالتحسن في هذه العلاقة يفسّر نموّ الفعالية الإنتاجية².

ويمكن الحديث عن الإنتاجية لعنصر ما، أو قطاع ما، أو للاقتصاد الوطني كاملاً. أي يمكن الحديث عن إنتاجية الوقود مثلاً أو إنتاجية مادة أولية أو آلة معينة. كما يمكن الحديث عن إنتاجية الأرض أو رأس المال أو أي عامل آخر من عوامل الإنتاج. وأخيراً يمكن الحديث عن الإنتاجية في قطاع الزراعة أو في قطاع الصناعة أو في أي قطاع اقتصادي آخر. ويكون قياس الإنتاجية سهلاً أحياناً ومعقداً أحياناً أخرى، وذلك بحسب إمكانية قياس المدخلات وإمكانية قياس المخرجات في إنتاج ما، ويمكن بوجه عام قياس الإنتاجية بسهولة في القطاع الصناعي، وبصعوبة أكثر في القطاع الزراعي، وبصعوبة أكثر بكثير في قطاع التجارة أو الخدمات.

تستخدم عناصر متعددة لمعرفة الإنتاجيات المختلفة، لكن أهم هذه العناصر هو عنصر العمل الذي يعد مؤشراً مهماً في قياس الإنتاجية، لأنه يؤلف جزءاً كبيراً من تكاليف السلع من ناحية، ولأنه يمكن قياسه بسهولة أكثر من باقي العناصر من ناحية أخرى. وبصبح هذا الكلام، بوجه خاص حقيقة واضحة إذا أخذت فقط العناصر الأساسية للعمل من دون أخذ الفروق المتعلقة بالكفاية والمهارة وكثافة العمل، أي أن يؤخذ الشكل المطلق للزمن على أساس الساعة أو اليوم أو الشهر أو غير ذلك .

¹-فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص 233.

²(A).Hamadouche, Critères de mesure de performance des Entreprises publiques industrielles dans les PVD, thèse de doctorat, université d'Alger, Algérie, Tome 01, 1992, p136.

وتأتي أهمية إنتاجية العمل بين الإنتاجيات المختلفة لأنها مؤشر مهم لمعرفة مستوى الأجور الحقيقية وبالتالي لمعرفة المستوى العام لرفاهية العنصر البشري، أما إنتاجية الأرض أو الإنتاجية في الزراعة فتعد مؤشراً لمعرفة تقدم بلد ما أو تأخره، وخاصة بعد ثبات إمكانية تقدم هذه الإنتاجية باستخدام الوسائل والطرق الحديثة في الزراعة .

وأما إنتاجية رأس المال التي تتضمن إنتاجية الآلات والتجهيزات الرأسمالية فلها أهمية كبيرة، وذلك لأنه يجب معرفة جدوى الجهود المبذولة في استخدام العناصر المختلفة في العمل على زيادة كفاية هذه العناصر، مع أن الأعمال المبذولة في قياس هذه الإنتاجية ما تزال محدودة بالنظر إلى التطور الذي حدث في وسائل قياس إنتاجية العمل¹ .

1-3. معيار التنافسية: إن أخذ الجانب التنافسي بعين الاعتبار عند تقييم أداء المؤسسة يعتبر توجهاً حديثاً، إذ أصبحت المؤسسات تعي جيداً أن اقتصار التقييم على الجوانب المالية و الإنتاجية يعد غير كافٍ لتكوين صورة شاملة

و حقيقية عن المنظمة، فهذا أصبح الجانب التنافسي للمؤسسة يحتل مكانة مرموقة في أي عملية لتقييم الأداء، بل أصبح يمثل الجانب الرئيسي الذي لا يجب تجاهله، إذ يقول (J.Castelneau) أن أداء المؤسسة ما هو إلا ترجمة لتنافسياتها، ولا يمكن أن نتكلم على أدائها بدون الأخذ بعين الاعتبار جانبها التنافسي، ويرتبط مفهوم التنافسية بالقدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق والتي تقلل من نصيب المؤسسة في السوق...² .

ونضيف إلى المعايير السابقة جانب لا يقل أهمية في تقييم أداء المؤسسات، ونقصد بذلك الجانب السلوكي، أي الفعالية السلوكية التي تترجم قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المرتبطة بالعنصر البشري وذلك من حيث الارتقاء بمستوى أدائه.

2- طرق تقييم الأداء: هناك أكثر من طريقة تستخدم لتقييم أداء المؤسسة، وغالباً ما يتم استخدام طريقة واحدة أو أكثر من طريقة، وعموماً تتمثل أهم هذه الطرق فيما يأتي³:

¹ -عطا الله فهد سرحان، دور الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان، 2005، ص11.

² -فريد راغب النجار، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا، دار المطبوعات الجامعية، القاهرة، 1997، ص123.

³ -زهير ثابت، تقييم أداء الشركات والأفراد، مرجع سابق، ص89.

2-1. طريقة القياس الحسابي: هي الوسيلة الشهيرة للقياس، حيث يعتمد القائم بالقياس فيه على الأرقام الحسابية في تقدير نسبة الأداء، ويمتاز هذا المقياس بوضوح معاييرهِ وسهولة الحصول عليه، ولكنّه يفتقر إلى إظهار الميول النفسية والاجتماعية لدى المنتفعين من الخدمة.

2-2. طريقة قياس الاتجاهات: تعتمد هذه الطريقة على التركيز على مدى قابلية المستفيد والمنتفع بالخدمة للخدمة، وكذلك ميول واتجاهات الأفراد العاملين، ومدى قناعتهم بالعمل والإنجاز، وكذلك يعمل هذا النوع من القياس في مجال التقلبات النفسية والاجتماعية المحيطة بالعمل.

2-3. طريقة القياس الرمزي: من خلال هذه الطريقة تبلور النتائج إلى رموز معبرة عن مستوى النجاح سواء كانت هذه الرموز خطوطاً بيانية، أو أشكالاً هندسية أو غيرها، فهذا النوع من القياس يستفيد به القائم بالقياس في شرح وجهة نظره للمسؤولين وكذلك في الحكم الشامل على نوعية معينة من الأعمال أو في خطوات التقدم المتقدمة.

2-4. طريقة الإدارة بنظام الأهداف: ظهرت هذه الطريقة خلال السنوات القليلة الماضية كمدخل جديد لتقييم أداء المؤسسات، حيث حققت نتائج مثمرة في كثير من المؤسسات التي طبق فيها، وقد صمّم نظام الإدارة بالأهداف حتى يمكن التغلب على كثير من المشاكل الخاصة بالطرق التقليدية للتقييم، تتضمن هذه الطريقة مجموعة من الأهداف قابلة للقياس في المؤسسة، ومراجعة مدى تقدمها في تحقيقها وذلك بإتباع الخطوات الآتية:

1- وضع أهداف من خلال خطة مستقبلية سهلة يمكن قياسها.

2- تحديد النتائج المتوقعة.

3- قياس النتائج الفعلية للأداء.

4- تقييم الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا تطلب الأمر.

ولطريقة الإدارة بالأهداف عدة مزايا من بينها، التركيز على التقييم مستقبلاً وليس على الحاضر ويساعد على تحديد أهداف أكثر واقعية، ورغم هذا فإن هناك مشاكل أساسية تعترض تطبيق الإدارة بالأهداف في تقييم أداء المؤسسة تتمثل فيما يأتي¹:

-وضع أهداف غير واضحة يصعب قياسها؛

-إن هذه الطريقة تستهلك كثيراً من الوقت.

يعتبر الأداء العام للمؤسسة هو المحصلة المتكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية وهو يشتمل على الأبعاد الآتية:

➤ أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية؛

➤ أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة؛

➤ أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

إنّ الأداء في المؤسسة هي محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما.

فأداء الفرد في المؤسسة يقاس بمجموعة متنوعة من المقاييس يتم من خلالها تقييم أدائه وصولاً إلى التأكد من أنّ أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كلّ إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من التكلفة وفي أقل وقت وعلى مستوى مناسب من الجودة.

ويُقاس أداء كل إدارة بمجموعة أخرى من المعايير، إلا أنّ المقاييس التي تستخدم في أغلب الأحيان هي مقاييس فعالية المؤسسة لقياس الأداء فيها للوقوف على مدى قرب المؤسسة من الفعالية وتشمل كل من مقاييس الفعالية الاقتصادية والسياسية الداخلية والخارجية والرقابية والبيئية.

ونظراً إلى وجود عوامل خارجية كبيرة تخرج عن نطاق إدارة المؤسسة تنعكس بالضرورة على أدائها فكان لا بد من الاهتمام بقياس الأداء المؤسسي الذي يبنى أساساً على قياس أداء الفرد والإدارة في ضوء التأثيرات الداخلية والخارجية معاً.

¹ محمد الكندي، الإدارة بالأهداف، مركز الخبرات المهنية للإدارة والنشر، القاهرة، 2008، ص 83.

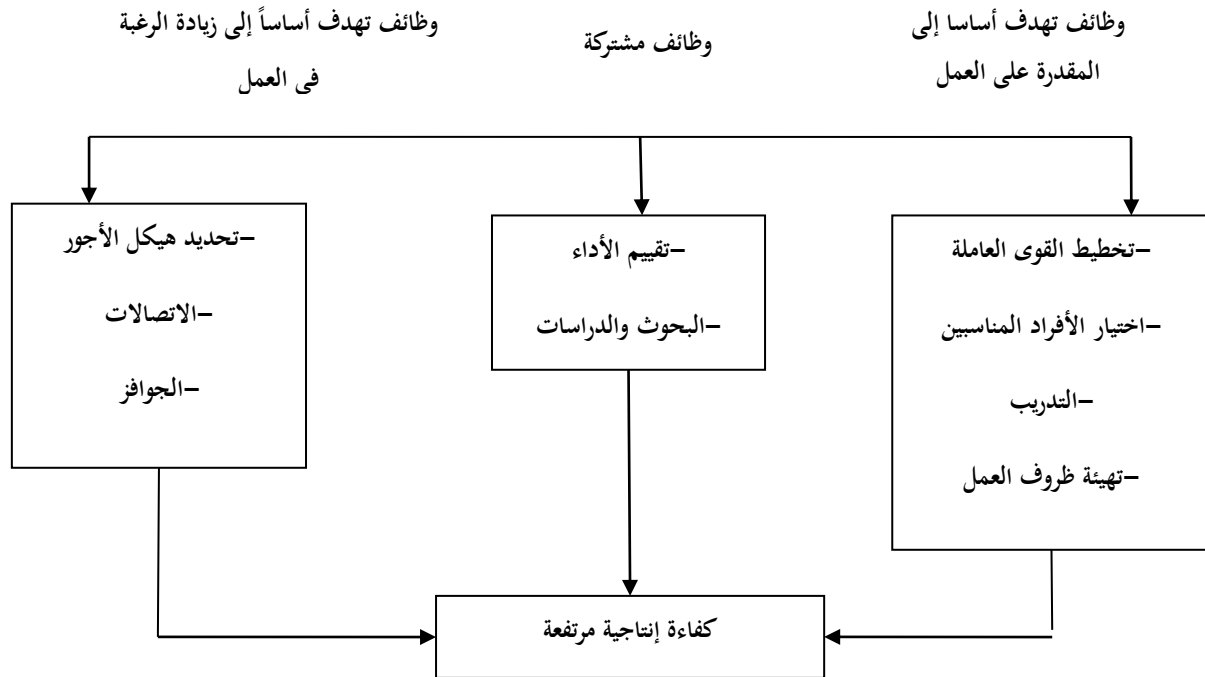
3- الاعتبارات الواجب مراعاتها في عملية تقييم الأداء

- يجب أن يؤكد تقييم الأداء علي الانجاز الذي يحققه الفرد في الوظيفة التي يشغلها وجدارة نجاحه في تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها.
 - يجب أن يركز تقييم الأداء علي الفرد في الوظيفة وليس انطباع المقيم عن ملاحظاته لعادات العمل.
 - أن يكون التقييم مقبولا من المقيم والفرد الذي يتم تقييمه.
 - أن يستخدم تقييم الأداء كأساس في تحسين إنتاجية الفرد عن طريق تأهيله وتطويره بشكل أفضل.
 - أن يتم على أساس نتائج التقييم إصلاح و تقويم العمل في الشعبة أو الوحدة أو القسم أو الإدارة العامة ذات العلاقة بموضوع الخدمة أو المنتج¹.
- وهذا لأن إدارة الموارد البشرية هي إدارة متكاملة تتكون من وظائف متخصصة يتعلق بعضها ببعض الأخر، وأن أي سياسة معينة للعاملين يتوقف نجاحها على السياسات الأخرى للعاملين ومدى اتساقها معها و ارتباطها بها وتداخلها فيها، لذلك يعتبر تقييم الأداء بمثابة مراجعة أو متابعة لبقية سياسات العاملين فتستطيع الإدارة مثلا أن تحكم من خلاله على مدى نجاح سياسة الاختيار والتعيين لأن التقييم يفصح عما إذا كان العامل المناسب كلف بالوظيفة التي توافق ميوله وتتفق مع قدراته وتتناسب مع مؤهلاته وتنسجم مع مستوى طموحه.
- وتستطيع أن تقيم برامج التدريب التي تلقنها للعاملين وما إذا كانت هذه البرامج كافية لتنمية مهارات هؤلاء العاملين وصقل قدراتهم وخلق العادات المناسبة للوظائف التي يؤدونها وتقوية العلاقات بينهم وبين العاملين الآخرين².

¹ -محمد عباس سهيلة، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الأردن، دار وائل للنشر، 2003، ص 139.

² -أنور سلطان محمد سعيد، إدارة الموارد البشرية، مصر، الدار الجامعية الجديدة، 2003، ص 295.

شكل رقم(12): علاقة تقييم الأداء بالوظائف الأخرى للموارد البشرية



المصدر: علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءات الإنتاجية، مصر، مكتبة غريب، ص46.

تم تغذية العديد من الأفكار والملاحظات بالبحث عن العوامل المفسرة التي تمكن من إدراك لماذا بعض المؤسسات تنجح وتزدهر في حين منظمات أخرى موضوعة في نفس الشروط، تنهار وتسقط، إذن هدف هذه الأعمال والأفكار هو البحث عن الأسباب التي تؤدي إلى فرق في الأداء بين المؤسسات، في البحث عن التفسير الأصلي للأداء، قدم الكتاب عدّة تفسيرات وبفحص الحقيقة بدقة توصلوا إلى بعض العوامل التي تساعد على تحقيق الأداء، نذكر منها:¹

- الاستماع إلى الزبون، التعرف وتقدير إشباع حاجته .
- الهياكل التنافسية تكون لينة وبسيطة .
- الاستقلالية وسياق الإبداعات.
- تحفيز المستخدمين رغم القيود الموجودة.
- الاتصال الداخلي.
- تسهيل تداول نظام للقيم يتضمن: جودة الخدمات، احترام العميل، الضمير المهني، الدقة في الوقت أو التسخير التفاضلي لوقت العمل، الارتباط و التضامن بين العمال و رفع التحديات.²

¹ - بلدغم فتحي، "محددات الطلب على النقود في الجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان 2004، ص 57.

² - بلدغم فتحي، نفس المرجع، ص 76 .

المبحث الثالث: تحليل الأداء في المؤسسات.

تعتبر فلسفة تحسين الأداء سياسة عامة تنتهجها المؤسسات الحديثة، حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المؤسسة، حيث تعتمد على أفضل الطرق من أجل تحديد الفجوة الحاصلة في الأداء ومسبباتها، محاولة بذلك إغلاقها أو تقليصها إلى أدنى مستوى باستخدام أقل التكاليف وعلى هذا الأساس يتم اتخاذ الإجراءات والخطوات المناسبة لتحسين الأداء، وهذا ما سوف نناقشه في المطلب الأول والثاني.

المطلب الأول: تحليل الأداء.

يقوم أسلوب تحليل الأداء على تحليل أسباب سوء الأداء قبل وصف الحلول، إلا أنه ينتاب القيام بهذه العملية مجموعة من الصعوبات والعراقيل التي سنبين أهمها من خلال هذا المطلب بالإضافة إلى توضيح فجوة الأداء.

1- صعوبات تحليل وتقييم الأداء: رغم الطرق المختلفة والمتنوعة السابقة والمرتبطة بتقييم الأداء، قد يفشل نظام تقييم الأداء، لأنه لا يوجد أمر مخوف بالخطر أكثر من تقييم الأداء، حيث هناك عدد لا حصر له من المشكلات الفنية التي تثير شكاً حول عدالة العملية برمتها، وفي هذا الجزء نتحول ونتقل لبعض مشكلات التقييم الأساسية والتي قد تعوق العملية مثل:

- عدم وضوح معايير الأداء.
- مشكلة تعميم المعايير وملائمتها.
- تعقد الإجراءات والنماذج المستخدمة.
- قد يتسبب ضعف الاتصالات في فشل عملية التقييم.
- الاعتماد الأساسي على النتائج المالية في التقييم وإهدار الجوانب الأخرى.
- الانحصار في تقييم الأداء عن فترات ماضية لا تعكس بالضرورة الظروف الحالية أو المستقبلية، والقدرة على توقع الأخطاء أو المتغيرات ذات التأثير على نتائج الأداء، ومن ثمة يصعب تفاديها¹.

2- فجوة الأداء: نتيجة لمقارنة الأداء الفعلي (المنجز فعلاً) مع الأداء المعياري (المستهدف)، بعد القيام بعملية التقييم نكتشف الانحراف الفعلي عن المعياري، فهذا الانحراف هو فجوة الأداء، وعندئذ فإنه لا بد من العمل الجاد لإغلاق تلك الفجوة، وهذا ما يتطلب تشخيصها لتحديد أسبابها وتحليلها لكي تتمكن المؤسسة من استخدام

¹-علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة-، دار غريب، القاهرة، مصر، بدون سنة النشر، ص102.

نتائجها في تحديد المستوى الأحسن والأنسب للأداء، فتحسين الأداء يتم من خلال عمليات مختلفة تتجه نحو أسباب الفجوة ذلك طبعاً عن طريق تحليلها، ويمكن تشخيص أسباب الفجوة وفق مستويين هما: تشخيص استراتيجي وتشخيص عملي.

2-1. التشخيص الاستراتيجي: يمثل تقييم أداء المؤسسة الحالي والعودة إلى المراحل الأولية المتمثلة في تقييم عناصر القوة والضعف والفرص المتاحة، والتهديدات المحيطة بها، إضافة إلى فحص وتدقيق الافتراضات التي تم استخدامها، وفي ظل هذا التشخيص يتم طرح الأسئلة المتعلقة بحدوث التغييرات في البيئتين الداخلية والخارجية التي أثرت بصورة سلبية على نجاح أداء المؤسسة وهي:

- هل حدثت تغييرات في أداء المنافسين، المستثمرين... الخ؟.

- هل حدثت تغييرات في طبيعة الصناعة، الطاقة، اختلاف المنتج، سلوكيات الزبائن واتجاهاتهم؟.

- هل حدثت هناك فرص أو تهديدات جديدة كنتائج لعملية التغيير في البيئة الخارجية أو في أداء المنافسين أو القطاع؟.

- هل هناك تطابق الأداء الحالي مع التغييرات التي طرأت على البيئة الخارجية وأداء المنافسين؟.

- هل مفتاح النجاح الأساسي في القطاع قد تغير؟.

إنّ الإجابة على مثل هذه الأسئلة يمكن أن يؤثر أو يعكس للمؤسسة وجوب تحسين أدائها، وتبني أداءً أكثر تكيفاً وملائمةً للظروف البيئية الحالية، وعليه فإن التشخيص الاستراتيجي يحدد هل منهج الأداء الحالي هو السبب المباشر في ظهور هذه الفجوة أم هناك قصور في تحقيق المعايير المحددة؟، أي هل أن الخلل يكمن في الأداء ذاته أم في الخطط ووقت الإنجاز، وعليه فإن هذا التشخيص يهتم بالأداء المعياري.

2-2. التشخيص العملي: يهتم هذا التشخيص بتقييم نتائج الأداء الفعلي، ومنه تحديد الأسباب المؤدية إلى حدوث فجوة الأداء، وإنّ المرحلة الأولى من عملية التشخيص العملي تكمن في تحديد مجالات الأداء التي تكون تحت مستوى القبول والتي تحتاج إلى إجراء تحسينات عليها، ولذلك فإن ظهور فجوة الأداء قد يكون ناجماً عن وجود مشاكل في الجوانب الوظيفية أو قد يعود إلى بعض الممارسات الإدارية الخاطئة، وحال تحديد الفجوة

القائمة، لا بد من البحث عن الأسباب الحقيقية التي أدت إلى ظهورها تمهيداً لاتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء.

المطلب الثاني: خطوات وأساليب تحسين الأداء.

1-تعريف تحسين الأداء: ويعرف تحسين الأداء على أنه: "استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى".¹ ومن المبادئ الأساسية لتحسين الأداء نذكر ما يلي:

- الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون (داخلي / خارجي).
- إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين وخاصة ذوي الكفاءة والمهارة والإبداع.
- التركيز على النظم والعمليات.
- القياس المستمر ومتابعة الأداء.

2-دوافع تحسين الأداء: من بين العديد من الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى تحسين أدائها نذكر مايلي:²

1-2.معدلات التغير السريعة: تتمثل في مجموع التغيرات التي تطرأ على البيئة الخارجية للمؤسسة، والتي تمس استقرارها مما يؤثر على نشاطها وقراراتها. فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد، أدى بالمؤسسات إلى مواجهة ظروف هذا الغموض البيئي والعمل على تحسين أدائها من خلال الابتكار.

2-2.الحفاظ على المكانة : تعكس مكانة المؤسسة الموقع التنافسي للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال، ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الاستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك، والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها، وهذا من خلال المزج الدقيق بين المهارات والكفاءات البشرية والأصول المادية، بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.

2-3.الاهتمام بالجودة: ترغب المؤسسات في تحقيق مستوى عال من الأداء من خلال إيجاد الأسلوب المناسب الذي يمكنها من دمج معارفها وكفاءاتها المختلفة، مع الحرص على الجودة الشاملة التي تتناسب مع المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط هذه المؤسسات.

¹- شطارة نبيلة، لبرش سارة، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البلديدة 02، ص 08.

²- شطارة نبيلة، لبرش سارة، نفس المرجع، ص 09.

2-4. المنافسة: تعبر المنافسة عن حالة الصراع الموجود بين المؤسسات ومحاولة كل منها كسب الريادة في السوق، وذلك باعتماد عدة استراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، لذلك على المؤسسة القيام بالتحديث المستمر لاستراتيجياتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية.

لعملية تحسين الأداء مجموعة من الخطوات المتبعة، والأساليب العلاجية التي نبرزها من خلال الآتي¹:

3- خطوات تحسين الأداء: من أجل تحسين الأداء العام للمؤسسات، عادة ما تتبع الخطوات الآتية، وهذا بعد وضع الإجابات والحلول للأسئلة الآتية:

- ما المشكلة؟.

- من المرتبط بالمشكلة؟.

- ما الذي يجري الآن؟.

- ما الذي تريده أن يحدث؟.

- ما هي نتيجة القصور في الأداء؟.

- ما هي الأسباب والحلول الممكنة؟.

- ما هي خطة العمل؟.

أما الخطوات التي يتم بها تنفيذ التطوير الدائم فهي كما يأتي:

- صياغة إستراتيجية العمل ونقلها للآخرين.

- تحديد المجالات الرئيسية التي تدعم فيها سياسة التطوير الدائم إستراتيجية العمل.

- تعيين عضواً من أعضاء فريق العمل بالإدارة العليا لتولي الأمر.

- تنمية برامج التطوير الدائم مع الإشارة إلى عملية التطوير والجودة و رفع معدلات التطوير.

¹ - عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة سانتكليمينتس العالمية، الجمهورية العربية السورية،

- توفير الإمكانيات لتحديد ومراجعة و تطوير المفاهيم التي يتطلبها التطوير الدائم.
- توفير إمكانيات التدريب لتحقيق التطوير و تنفيذ المقترحات.
- تطوير معايير الأداء التي يمكن عن طريقها مراقبة التقدم والمساعدة في تحديد الأولويات في برامج التطوير المستقبلية.
- تقدير الأفكار الجيدة ليس من الضروري أن يكون تقديراً مادياً.
- توضيح أهداف التطوير الدائم لكل العاملين والمساهمات المتوقعة منهم للتطوير وما تم تحقيقه منها.
- توشي البساطة، تجنبا لمبادرات المتعددة والتركيز على برامج التطوير التي تبشر بالتطورات الضخمة.

4- أساليب تحسين الأداء: تحسين الأداء هو عملية إدارية تركز على المخرجات الكلية للمؤسسة من خلال جهود مستمرة للضبط والتحسين، بدلاً من البحث عن الأخطاء أثناء العمل، وذلك لتقليل الفجوة، أي الانتقال بالأداء الفعلي من الوضع الذي نتجت عنه الفجوة إلى أداء أفضل أو إلى مستوى الأداء المعياري أو المطلوب الوصول إليه، وإنه مع توالي التأثيرات السلبية والإيجابية، تصبح عملية تحسين الأداء ضرورة مستمرة وعملية أساسية في نشاط المؤسسة، وبذلك السيطرة على الأداء العام للمؤسسة بما يعد بفرص أكثر لتحقيق الأهداف، ومن هنا تبرز أهمية إدارة الأداء كمفهوم حديث يجعل للمؤسسة السيطرة على مستويات الأداء¹.

حيث يشكل تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عنصراً أساسياً في مفهوم إدارة الأداء، وهو يتعامل مع مجمل العناصر المؤثرة في الأداء بغرض توظيفها لرفع مستوى هذا الأخير أو منع انخفاضه والحفاظة على مستواه المرتفع، وذلك في مواجهة المتغيرات التي تواجه المؤسسة في تحقيق أهدافها، سواء من داخلها أو من خارجها، والتي تخل بالتوازنات والتوقعات.

أمّا أساليب تحسين الأداء فهي تختلف وتتفاوت من المحاولات الفردية غير المخططة، وتصل إلى محاولات إعادة البناء الشامل ولعلّ الشائع منها يتمثل في المداخل الآتية:

4-1. الجودة الشاملة: تعد الجودة الشاملة من أهم القضايا التي تهتم بها المؤسسات التي تسعى لرفع وتحسين مستوى أدائها، فهذه القضية أساسها الأسلوب الذي تنتهجه المؤسسة في بناء نظمها الداخلية، ورسم سياستها

¹ - علي السلمي، حواطر في الإدارة المعاصرة، مرجع سابق، ص، 88.

الإستراتيجية، إذن فهي: "مجموعة من الأساليب التي تستهدف أعلى مستويات الرضا للعملاء بهدف الارتقاء بمستويات أداء المؤسسة"، إنّ إدارة الجودة الشاملة هي نظام فعال لتحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف والمجموعات داخل المؤسسة، والتي تتولى بناء الجودة وتحسينها والحفاظ عليها، بالشكل الذي يمكن من تقديم سلعة أو خدمة بأقل تكلفة مع تحقيق الرضا الكامل للزبون، إنّها باختصار عملية التحسين المستمر والتي من خلالها تتمكن المؤسسة من بناء قاعدة أفضل لخدمة زبائنها، وهذا ما يتطلب بالضرورة أهمية تضافر جهود الأفراد والعمليات والنتائج نحو تحقيق مستوى جودة يلقي رضا الزبون وبذلك التحسين المستمر للأداء.

وقد اهتمت العديد من المؤسسات بهذا المفهوم نتيجة فشلها في الحفاظ على نفس مستوى الأداء، وتشير نتائج الدراسات التي تعدد المزايا التي تحققها المؤسسة من وراء إتباع فلسفة الجودة الشاملة، ومن أبرز تلك المزايا ما يأتي²:

- تعزيز كفاءات العمليات الداخلية.
- تحسين الأوضاع التنافسية.
- حسن استغلال الموارد.
- تعزيز رضا العاملين.
- تحسين العائد المادي والاجتماعي.
- تحسين صورة المؤسسة.

إنّ هذه المزايا التي تحققها المؤسسة من خلال الجودة الشاملة ستسمح لها بتحسين أدائها، نتيجة أنّها عملية مستمرة، ورغم تعدد مداخل الجودة الشاملة، إلا أنّها تنفق في مبادئها العامة، والتي يمكن تلخيصها في المبادئ الستة الآتية:

- التركيز على الزبون.

- التركيز على العمليات والنتائج.

- مشاركة العاملين والعمل الجماعي.

- التحسين والتطوير المستمر في الجودة.

¹ -جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، 2003، ص612.

² -جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص66.

-أهمية المعلومات المرتدة.

-الوقاية والمراقبة المستمرة بدلاً من المراجعة والفحص.

ونظراً لأهمية الجودة الشاملة، فقد أقامت الدول والمؤسسات الدولية منظمات الغرض منها تمييز المؤسسات التي تحقق أداءً ملموساً في مجال تحسين الجودة ومنح مكافآت وشهادات تقدير لها، ومن أشهرها شهادات الإيزو المعروفة (إشارة إلى الحروف الأولى للمنظمة العالمية للمعايير).

4-2. إعادة الهندسة¹*: تعرف بأنها: "إعادة التصميم الجذري لعمليات الأعمال بغية الحصول على تحسينات جذرية²"، هذه التحسينات تتم في عوامل الوقت، التكلفة، الخدمة وبالتالي تحسين الأداء، وإعادة هندسة العمليات لا تعني تكييف وتعديل الوظائف والهياكل والتكنولوجيا أو الموارد البشرية الحالية، وإنما إعادة التصميم لكل ما سبق، ويمكن أن يطبق على المؤسسة ككل، كما يمكن أن يطبق على وظيفة أساسية وذلك لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة.

ويمكن التفرقة بين إعادة الهندسة والجودة الشاملة، في اعتبار إدارة الجودة الشاملة أنها تسعى دائماً إلى تحسينات إضافية، أو الزيادة في العمليات الحالية، أما إعادة الهندسة فهي تهتم بالمراجعة الجوهرية للعمليات، وعليه فإدارة الجودة الشاملة يمكن أن تكون جزءاً من مشروع إعادة الهندسة، هذه الأخيرة بتطبيقها تقوم بإجراء مجموعة من التعديلات الجذرية في العمليات، وبالتالي تحقيق تحسينات ومعدلات فائقة في الأداء والجودة والسرعة.

تشكل عمليات إعادة الهندسة من العناصر الأساسية الآتية:

-إعادة التفكير في الأساسيات والوضع الحالي.

-إعادة التصميم الجذري.

-التركيز على العمليات.

-تحقيق نتائج باهرة.

-التحديد الواضح لأهداف واستراتيجيات المؤسسة.

¹ -نستطيع تسميتها أيضاً بإعادة تصميم نظم العمل، إعادة تصميم العمليات، الهندسة الصناعية الجديدة، إعادة هندسة أساليب الإدارة.

² -مايكل هامر، نتائج إعادة الهندسة، دار الأفاق، الرياض، 1999، ص12.

- التركيز على الزبون.

- شمول المؤسسة ككل.

- حشد البيانات والمبررات والحجج اللازمة لاتخاذ قرارات سليمة.

والخلاصة أنّ إعادة الهندسة تتضمن ثلاث ملامح: التركيز على الزبون، هيكل تنظيمي مدعم للإنتاج، ورغبة في إعادة التفكير في كيفية أداء المؤسسة من البداية. ولقد ساعدت جهود عمليات إعادة الهندسة في تحقيق إنجازات ذات جودة وسرعة وذلك عن طريق التغييرات التالية التي أحدثتها¹:

- تغيير قيم المؤسسة، من قيم الحماية والتحفيز على التقديم إلى قيم إنتاجية وفعالية.

- تغيير الهيكل التنظيمي من الشكل الهرمي التقليدي إلى الشكل المسطح قليل عدد المستويات.

- تغيير دور الإدارة من تسجيل الأداء والحكم عليه إلى قيادته.

وعليه فإعادة الهندسة سوف تغير أسلوب أو طريقة أداء المؤسسة إلى الأحسن بشكل سريع وجوهري في مجالات الأداء.

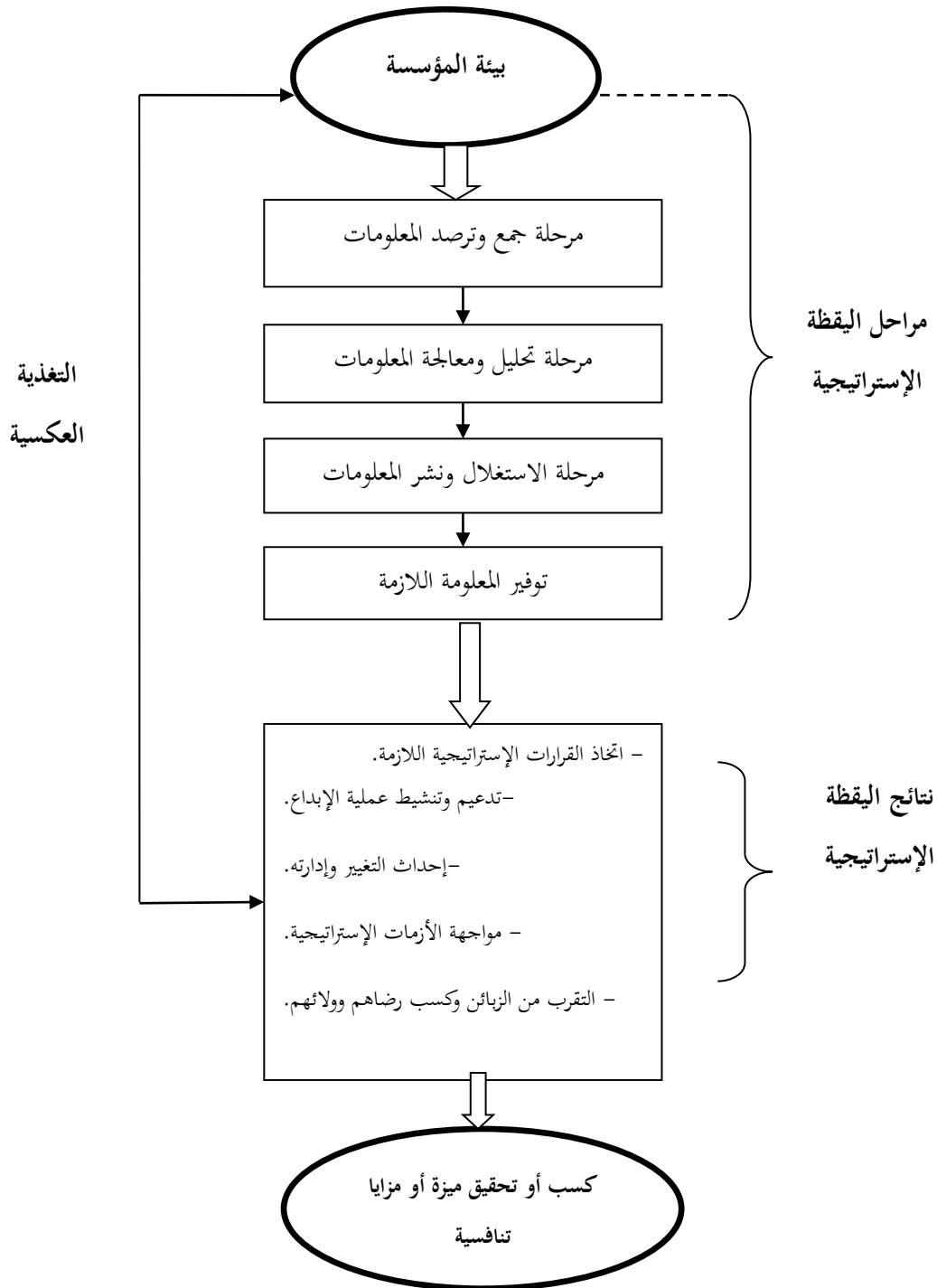
وتجدر الإشارة أن لكل من الأسلوبين رغم تعدد الفوائد المترتبة على تطبيقهما إلا أن هناك بعض المخاطر والقيود التي يجب اتخاذها بنظر الاعتبار، كما توجد العديد من الأساليب الأخرى التي يمكن تطبيقها لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة، للحصول على مستوى أداء أفضل، وكذا لسد فجوة الأداء.

ربما لقد قد قمت بشيء من التحليل بالتطرق إلى الأسلوبين الأكثر شيوعاً، لكن تطبيقها يتطلب نظاماً فعالاً يشمل جميع مستويات الأداء في المؤسسة.

3-4. اليقظة التنافسية: توفر اليقظة للمؤسسة معلومات حول البيئة التنافسية، فتساعد على تحقيق كفاءة تخصيص الموارد، استخدامها، تشجيع الإبداع والابتكار، مما يؤدي على تحسين الإنتاجية، الارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج ورفع مستوى الأداء. تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة، بهدف خلق بيئة مناسبة للابتكار والإبداع، إرساء الثقافة التنظيمية المحفزة بتوظيف المعرفة السلوكية، تطبيق تقنيات التدخل بهدف التصدي لمختلف أشكال المنافسة وتحسين الأداء التنافسي.

¹ -علي السلمي، حواظر في الإدارة المعاصرة، مرجع سابق، ص163.

الشكل رقم (13): مساهمة اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة.



المصدر: قديري محمد، اليقظة الإستراتيجية والإبداع في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2016/2017، ص 159.

4-4. التطوير التنظيمي: يعرف التطوير التنظيمي لغة على أنه: التجديد كالتحديث والتعديل، ويقال جدّ يجد فهو جديد، ويقصد به الإحتياد في الأمر وتحسينه، أما التنظيم في اللغة : مصدر فعل نظم، والنظم أي التأليف، وضم الشيء إلى آخر هو إلحاقه إليه.¹ والتطوير التنظيمي من هذا المنطلق يعني إعادة تنظيم مكونات الشيء لتحسين أدائه.²

أما اصطلاحاً: فيعرف التطوير التنظيمي على أنه استخدام المعرفة وتقنيات العلوم السلوكية للمزج بين رغبات الأفراد في النمو والتطوير، كأهداف وغايات المؤسسة لزيادة فعالية التنظيم.³

وتماشياً مع هذا، يمكن اعتبار التطوير التنظيمي عملية مستمرة ومتكاملة تهدف إلى زيادة مهارات العمال، وكفاءاتهم وتحسين تكنولوجيا الإنتاج وأنماط التسيير، وأشكال الاتصال التنظيمي والعلاقات العامة من أجل زيادة قدرة التنظيم على مسايرة التطوير لدى المنافسين والاستجابة لتغير أذواق المسيرين .⁴

4-4-1. تأثير و تأثير الأداء بالتطوير التنظيمي: تمت هناك علاقة ما بين الأداء والتطوير التنظيمي، على أن الهدف من وراء التطوير التنظيمي هو تحسين الأداء بغية التغلب على مختلف المشاكل والتي تتعرض لها المؤسسة وحتى العنصر البشري فيها، فضلاً على ذلك فإنها تحقق زيادة نوعية في الإنتاجية والربحية، هذا دائماً من خلال الاعتماد على طرق وأساليب تقنية حديثة، مع السعي نحو تهيئة مجال عمل مساعد للبلوغ الهدف المتوخى، أي الإنجاز والإبداع في العلاقات الإنسانية التي تحفز العاملين لبذل كل الجهود.

وإنجاز الأعمال بحرية من خلال السلطات الممنوحة لهم في مختلف المستويات ضمن المؤسسة.⁵

¹ - تعريف ومعنى تطوير في معجم المعاني الجامع- معجم عربي - تطوير اسم مصدر طَوَّرَ تَطْوِيرُ الصَّنَاعَةِ: تَغْدِيلُهَا وَتَحْسِينُهَا إِلَى مَا هُوَ أَفْضَلُ لَأَكْثَرِ تفصيل أنظر الموقع التالي: <https://www.almaany.com/ar/dict/ar->

² - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، بيروت، لبنان، 1997، ص 50 .

³ - عائدة سيد خطاب، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، دار الفكر العربي، الطبعة الثانية، لبنان، 1989، ص 33 .

⁴ - أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية فالمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1997، ص 59 .

⁵ - أحمد محمد موسى، تقييم الأداء الاقتصادي في مجال الأعمال والخدمات، دار النهضة العربية، بيروت 1989، 166 .

خلاصة الفصل

لقد ارتبط ظهور مفهوم الأداء بتطور دراسات المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة ودراسات الإدارة بصفة خاصة، وتعددت النظريات حول محدداته أو بالأحرى السبل الكفيلة للارتقاء به، خاصة مع ظهور العولمة والبيئة التنافسية. لذا أصبحت المؤسسات الاقتصادية تسعى إلى تحقيق الأداء الأمثل من خلال تحسين وتطويره أدائها بطريقة تضمن لها البقاء في السوق وهذا طبعاً في ظل بيئة اقتصادية تمتاز بالمنافسة الشديدة والصراعات القوية.

وبذلك نجد أن عملية تقييم الأداء عملية بالغة الأهمية، لما توفره من نظام متكامل لمعلومات دقيقة وموثوقة لأجل اتخاذ القرارات المناسبة لاستمرار وتحسين أدائها مستقبلاً، حيث أن البيئة التنافسية الحالية تفرض على المؤسسات أن تكون متيقظة وفي حالة تصنت دائم لبيئتها للتقليل من حالة عدم التأكد البيئي والتصدي للتهديدات والمخاطر المحتملة، وكذلك لتدعيم قدراتها التنافسية وتعزيزها وللحفاظ على مكانتها ومركزها التنافسي، ويعد إرساء نظام لليقظة الإستراتيجية أحد السبل التي تمكن المؤسسة من تحسين أدائها الاستراتيجي والتنافسي، بالإضافة إلى ضرورة اهتمام المؤسسات بالبحث وإيجاد طرق وأساليب إبداعية جديدة تختلف عن المنافسين لتقديم عروض منتجات أو خدمات متميزة تتفوق بها عن منافسيها، وبهذا تتمكن من تحقيق ميزة أو مزايا تنافسية تؤهلها لإحراز السبق التنافسي، وبهذا الصدد نستطيع القول أن الأداء الجيد يلعب دور فعال وتأثير كبير على تعزيز وتطوير تنافسية المؤسسة.

الفصل الثالث

تمهيد:

شهدت السنوات الأخيرة اتجاهها واضحا للكثير من الدول، حول تبني قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والاهتمام به وتوفير الشروط والحوافز على إنشاء هذا النوع من المؤسسات، وذلك للدور الذي تقوم به هذه المؤسسات، وكذلك لما تتمتع به من مزايا وخصائص تمكنها من المساهمة في امتصاص البطالة، وخلق مناصب عمل جديدة، وإعطاء قيمة مضافة للاقتصاد، وتحقيق النمو والاستقرار الاقتصادي وتنوعه، إلى غير ذلك من الأهداف الإنمائية الأساسية.

لذلك تسعى في الوقت الحالي معظم الدول بما فيها الجزائر، إلى إرساء وتجسيد دعائم اقتصاد السوق، هادفة إلى رفع القدرات التنافسية للمؤسسات وتحسين مستوى أدائها وبالتبعية تسجيل معدلات جيدة للنمو الاقتصادي. وضمن هذا الإطار، وبناء على التجارب والتحليل والدراسات حول الدور الذي تؤديه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في النمو الاقتصادي والاجتماعي، فقد حظيت هذه الأخيرة (الم ص و م) بالاهتمام الكبير وذلك بتبني حزمة من التدابير والبرامج الإصلاحية قصد جني ثمار هذا التوجه في مختلف المجالات، وفي هذا السياق قامت بتجسيد مجموعة من برامج التأهيل والمرافقة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تستهدف تكييف هذه المؤسسات مع متطلبات اقتصاد السوق وتعزيز موقعها التنافسي وتحسين أدائها وضمان ديمومتها في ظل هذه التحولات الاقتصادية الإقليمية والدولية. ومن أهم العقبان التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو عدم توافرها على الضمانات الكافية للحصول على القروض البنكية لتمويل مختلف أنشطتها، لذلك يتضح بوضوح أهمية الدور المساند الذي تلعبه الأجهزة الحكومية بتوفير هياكل ومؤسسات داعمة لضمان تمويلها من طرف مختلف المؤسسات التمويلية بغية ترقية القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، للوقوف على مدى مساهمة هذه السياسات والبرامج في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات التي استفادت منها.

وبالتالي يهدف هذا الفصل إلى إبراز ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تطورها التاريخي، أهميتها، مصادر تمويلها والعقبان التي تواجهها، ويتم عرض هذا في المبحث الأول، أما المبحث الثاني سيتناول كيفية تطوير والاهتمام بالقدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال التطرق لأهم الاستراتيجيات التعاونية التي تتخذها هذه المؤسسات لتحسين تنافسيتها، والدعم الحكومي الذي تتلقاه من خلال تسخير مجموعة من الهيئات وأجهزة الدعم المالية وإعداد برامج لتأهيلها، أما المبحث الثالث نتكلم على العلاقة ما بينهما.

المبحث الأول: عموميات عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تشغل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيزا كبيرا في التنمية الاجتماعية والاقتصادية في العالم، باعتبارها فضاء حيويا لخلق فرص العمل وزيادة الدخل القومي، فهي وسيلة اقتصادية وغاية اجتماعية ينبغي الاهتمام بها أكثر فأكثر. فإذا كانت هذه المؤسسات مهمة في الدول المتقدمة، فهي أكثر أهمية بالنسبة للدول النامية نظرا لحاجتها الماسة في بناء نسيج اقتصادي متكامل من خلال إحداث تغيرات جذرية على المستوى الاقتصادي.

المطلب الأول: التطور التاريخي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر

عرف التطور التاريخي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خمسة مراحل أساسية منذ الاستقلال إلى غاية يومنا هذا، يمكن تلخيصها فيما يلي¹:

1-مرحلة تهميش القطاع الخاص 1962-1982: لقد كانت حوالي 98 % من منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ممولة للمستوطنين الفرنسيين قبل الاستقلال وكانت تلك التي تعود إلى الجزائريين محدودة على المستوى العددي و على المستوى الاقتصادي من حيث مساهمتها في العمالة والقيمة المضافة، وبعد الاستقلال مباشرة ونتيجة للهجرة الجماعية للفرنسيين أصبحت معظم تلك المؤسسات متوقفة عن الحركة الاقتصادية الأمر الذي جعل الدولة تصدر الأمر رقم 20/62 الصادر في تاريخ 21 سبتمبر 1962 المتعلق بتسيير وحماية الأملاك الشاغرة والمرسوم رقم 02/62 الصادر في تاريخ 22 أكتوبر 1962 المتعلق بلجان التسيير في المؤسسات الزراعية الشاغرة و المرسوم رقم 38/62 الصادر بتاريخ 22 نوفمبر 1962 المتعلق بلجان التسيير في المؤسسات الصناعية الشاغرة. وفي ظل تبني الخيار الاشتراكي و إعطاء القطاع العام الدور الأساسي على حساب القطاع الخاص و اعتماد سياسات الصناعات المصنعة وما يرتبط بها من مؤسسات كبرى مرافقة في القطاعات الاقتصادية، فقد شهدت هذه المرحلة ضعفا كبيرا لمنظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع العام ومحدودية المؤسسات المملوكة للقطاع الخاص، وقد أصبحت ثغرات عدم تطورها واضحة من خلال هذه الفترة التي شهدت محاولات تطبيق السياسات الاشتراكية في الجزائر.

¹-برنو نور الهدى، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر- مراحل تطورها ودورها في التنمية-،المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية، الاقتصادية والسياسية، 08 ديسمبر 2016.

حيث بقي القطاع الخاص طيلة هذه الفترة مراقبا بصرامة خاصة بجباية تحد من أي تمويل ذاتي وقوانين عمل قاسية تحرم المؤسسات الخاصة من التجارة الخارجية.

2- وضع إطار تشريعي وتنظيمي للاستثمار الوطني الخاص 1982-1988: تتجسد هذه المرحلة في صدور القانون رقم 11-82 المؤرخ في 21 أوت 1982 القانون المتعلق بالاستثمار الاقتصادي الخاص الوطني، والذي يهدف إلى تحديد الأدوار المنوطة بالاستثمارات الاقتصادية للقطاع الخاص الوطني وكذا إطار ممارسة النشاطات الناجمة عنها ومجالها وشروطها. حيث أنه في المادة 11 من هذا القانون يهدف إلى: المساهمة في توسيع القدرات الإنتاجية الوطنية وفي إنشاء مناصب للعمل وتعبئة الادخار و تحقيق التكامل مع القطاع الاشتراكي من خلال المساهمة في أنشطة المرحلة الأخيرة من التحويل الصناعي و المقابلة من الباطن والمشاركة في تحقيق سياسة التنمية الجوية المتوازنة.

غير أن القيود التي ظلت تحكم سير ونمو القطاع الخاص كتحديد سقف الاستثمار الخاص وتحديد مجال تدخله ظلت مانعا قويا يحول دون تحقيق مستويات نمو عالية أو على الأقل متوسطة.

-وفي عام 1983 تم إنشاء ديوان للتوجيه (OSCIP) لمتابعة الاستثمار الخاص وكان تحت وصاية التخطيط والتهيئة العمرانية في نفس الوقت، وكان من مهامه الأساسية: توجيه الاستثمار الخاص الوطني نحو نشاطات مناطق يمكنها الاستجابة لاحتياجات التنمية وتأمين تكاملها مع القطاع العمومي وتأمين تكامل أحسن للاستثمار الخاص في سيرورة التخطيط.

3- الإصلاحات الاقتصادية 1988-2000: شهدت الجزائر بدءا من سنة 1988 تحولا جذريا نتيجة لانخفاض أسعار البترول سنة 1986 في ظل اعتماد الاقتصاد الجزائري بنسبة كبيرة على قطاع المحروقات ومع تفاقم الأزمة تبنت الجزائر خيار اقتصاد السوق كبديل عن النهج الاشتراكي المتبع وقد أصدرت جملة من القوانين أهمها:

3-1. قانون النقد و القرض (القانون رقم 10-90 المؤرخ في تاريخ 14 أبريل 1990 المتعلق بالنقد والقرض¹: جاء هذا القانون لإرساء مبدأ توحيد العملة بين المؤسسات الخاصة والعامة، بالنسبة لإمكانيات الحصول على الائتمان وإعادة التمويل من البنك المركزي وأسعار الفائدة بينما أصبحت الأوراق المالية بين القطاعين تخضع

¹ -الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد16، الصادرة في 18 أبريل 1990.

لنفس معايير الأهلية، وقد تمخض هذا القانون عن جملة من التغيرات التي ما فتئت تحصل على المستوى الدولي و الوطني.

3-2. القانون رقم 19-90 المؤرخ في تاريخ 19 فيفري 1991 المتضمن تحرير التجارة الخارجية: الذي يضمن حرية التجارة الخارجية ويخضع القطاعين (العام و الخاص) لنفس معايير و شروط التصدير و الاستيراد هذا ولقد دعم مشروع الإصلاح الاقتصادي بقانون آخر خاص بالاستثمارات صودق عليه طبقا للمرسوم التشريعي رقم 12-93 المؤرخ بتاريخ 13 أكتوبر 1993 هو قانون الاستثمارات الجديد.

3-3. قانون الاستثمار 1993 المرسوم التشريعي رقم 12-93 المؤرخ بتاريخ 5 أكتوبر 1993: يعتبر هذا القانون البنية الأساسية في مجال الاستثمار الوطني الخاص و الأجنبي في الجزائر بفتح آفاقا واسعة ومنحه امتيازات مالية وجبائية وتقديمه التسهيلات والحوافز والضمانات الضرورية في كل القطاعات خاصة تلك التي تعمل ضمنها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مع إمكانية الحصول على التمويلات اللازمة من طرف البنوك، وعلى إثره تم تأسيس وكالة وطنية تهدف إلى تسهيل عمليات الاستثمار حيث تم تجميع كل المصالح في شبك واحد سمي بوكالة ترقية الاستثمارات.

3-4. مرحلة تحرير التجارة الخارجية 1994: من خلال "اتفاقية" Stand-by " مع صندوق النقد الدولي تم إعادة جدولة الديون وتحرير التجارة إضافة إلى سعي الجزائر إلى الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، وهذا ما شكل دافعا لإزالة العقبات وتسريع عملية الانفتاح التجاري، من خلال القيام بالعديد من الإصلاحات المتضمنة تحرير نظام الصرف الأجنبي، ترشيد وتقليص الرسوم الجمركية على الواردات، بالإضافة إلى إنشاء عديد المؤسسات الوطنية المكلفة بترقية قطاع التجارة الخارجية.

3-5. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وقانون المنافسة (المادة 37 من الدستور 1996): (تكريسا لمبدأ حرية الصناعة والتجارة الذي نصت عليه المادة 37 من الدستور الجزائري 1996 والذي فسح المجال أمام الخواص لممارسة النشاط الاقتصادي حيث نتج عنه التسابق و التزاحم من أجل الانتصار على المتنافسين، أدى ذلك إلى احتكار السوق و امتصاص مجمل الطلب على السلع والخدمات.

لكن رغم كل هذه التحفيزات فقد كانت حصيلة الاستثمار في معظمها نواياها لم يتم تجسيدها فعليا نظرا للمشاكل التي يتلقاها المستثمر من صعوبات مالية، عقارية، إدارية، بيروقراطية ... فقد قدرت التعهدات بالاستثمار المتراكمة منذ سنة 1993 إلى 2000 ب 42 مليار دولار لأكثر من 43.000 مشروع، هذا فقد عرف القطاع الخاص بعض التوسع في معظم المجالات خارج المحروقات.

4- تشجيع الاستثمار الخاص وتطويره بعد 2001:

4-1. القانون الخاص بتطوير الاستثمار رقم 01-03 الصادر في 20 أوت 2001:¹ وهو الأمر الذي جاء ليعدل ويتم قانون 12-93 وهو القانون المتعلق بتطوير الاستثمار مناخه وآلية عمله، وهذا بغرض الوصول إلى استحداث نشاطات جديدة وتوسيع القدرات الإنتاجية أو إعادة هيكلة رأس المال للمؤسسات العمومية والمساهمة فيه، كما شمل المفهوم الجديد المخصصة الكلية والجزئية والاستثمارات المدرجة في منح الامتيازات أو الرخصة في هذا القانون، و شمل القانون على مايلي : المساواة بين المستثمرين المحليين و الأجانب و إلغاء التمييز ما بين القطاع العام و الخاص، و إنشاء شبك موحد لا مركزي على شكل وكالة وطنية لتطوير الاستثمارات ((ANDI) تضم كل الهيئات ذات العلاقة بالاستثمار، وإصدار التراخيص وفتحت لهم فروع عبر كامل ولايات الوطن وتنوي فتح فروع أخرى في الخارج، بالإضافة لإنشاء المجلس الوطني للاستثمار وهو تحت سلطة رئيس الحكومة يكلف بإعداد استراتيجية تطوير الاستثمار بحيث يقترح تدابير تحفيزية للاستثمار ومسايرة التطورات الملحوظة.

4-2. القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة القانون رقم 01-18 الصادر في 12

ديسمبر سنة 2001 : وهو القانون الذي يعطي الشرعية للاستراتيجية المتخذة لصالح المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة، حيث حددت أحكامه المفهوم الدقيق للمؤسسات وعلى أساسه يتم دعم هذه المؤسسات وترقيتها من قبل مختلف السلطات العمومية عن طريق اتخاذ عدة تدابير أهمها : تحسين نوعية المعلومات الصناعية التجارية الاقتصادية و المهنية المتعلقة بالقطاع ، تسهيل الوصول إليها وتشجيع بروز مؤسسات جديدة والحث على تنافسيتها والمساعدة على تحسين آرائها بتوفير المناخ الاستثماري الملائم ومساعدة المؤسسات بتكوين الموارد البشرية الملائمة، وتشجيع روح المقابلة الإبداع فيها ولتحقيق هذا تم إبرام بروتوكول تعاون بين وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

¹ -الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 47، الصادرة في 22 أوت 2001.

ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي بغرض ربط المؤسسة بالبحث العلمي بتسهيل حصول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على الخدمات المالية اللازمة لاحتياجاتها عن طريق تحسين أداء البنوك في معالجة ملفات تمويلها، وتسويق وتصدير السلع والخدمات التي تنتهجها المؤسسات بترقية نوعية منتجاتها لتحسين معايير الإنتاج الدولية.

4-3. الأمر رقم 06-08 المعدل والمتمم للأمر 01-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006:¹

يهدف هذا القانون إلى زيادة تحرير المشاريع الاستثمارية وقد نصت المادة الرابعة من القانون: "تنجز الاستثمارات في حرية تامة مع مراعاة التشريع والتنظيمات المتعلقة بالنشاطات المقننة وحماية البيئة...". كما قدم القانون جملة من الامتيازات والتسهيلات الممنوحة في طوري الانجاز والاستغلال والمتعلقة بالإعفاء من الحقوق الجمركية والرسم على القيمة المضافة ودفع حقوق نقل الملكية وغيرها. كما تم إنشاء المجلس الوطني للاستثمار يشرف على المسائل المتصلة بإستراتيجية الاستثمار، سياسة الدعم والموافقة على لاتفاقيات المنصوص عبيها في المادة 12 من نفس القانون.

5-إنعاش قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من 2014 إلى يومنا هذا:

5-1. قانون ترقية الاستثمار حسب الأمر 16-09 المؤرخ في 03 أوت 2016:

استهدف القانون إعادة تنظيم الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، حيث أوكلت لها أيضا مهمة تسيير المزايا وتسهيل لمهام أمام المستثمرين وتبسيط الإجراءات بالتعاون مع الإدارات المعنية ما يسمح للوكالة بالمساهمة في ترقية مناخ الاستثمار في مختلف أبعاده.

ومن ضمن المهام الأساسية الموكلة لمدير الشباك الوحيد اللامركزي، استقبال المستثمر غير المقيم واستلام ملف تسجيله. وفي إطار التنظيم الجديد للوكالة يحوز الشباك الوحيد اللامركزي المنصب على مستوى كل ولاية أربعة مراكز مخصصة: مركز لتسيير المزايا، استيفاء الإجراءات، دعم إنشاء المؤسسات، والترقية الإقليمية.

وسيتكفل مركز تسيير المزايا بقائمة السلع والخدمات المعنية بالمزايا في ظرف لا يتجاوز 48 ساعة، كما سيتضمن معالجة طلبات تعديل القوائم المذكورة والترخيص لمختلف الامتيازات وتحويل الاستثمارات وإعداد الإعفاءات الخاصة

¹ -الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 47، الصادرة في 19 جويلية 2006.

من الضريبة على القيمة المضافة في مجال اقتناء السلع والخدمات المدرجة ضمن قائمة السلع والخدمات والتي تستفيد من مزايا جبائية.

ويسهر مركز الدعم المكلف بإنشاء المؤسسات على مساعدة ودعم وتطوير المؤسسات، وذلك بتوفير مختلف المعلومات حول المشروع المزعم ووضعها تحت تصرف المستثمر، كما يتكفل بتنظيم دورات تكوينية لفائدة حملة المشاريع ومرافقاهم من مرحلة فكرة المشروع إلى غاية انجازه.¹

5-2. قانون تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المؤرخ في 10 جانفي 2017:²

يستهدف هذا القانون زيادة إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتسطير ميكانيزمات مرافقتها في مجال البحث والتطوير والابتكار، كما يطرح هذا الأخير حصة من الصفقات العمومية للتنافس بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويعزز صلاحيات الوكالة الوطنية لتطوير وعصرنة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تكليفها بتنفيذ إستراتيجية تطوير هذه المؤسسات، كما تولى مهام تحسين النوعية وترقية الابتكار وتعزيز المؤهلات والقدرات الإدارية، لهياكل محلية تابعة للوكالة من بينها: مراكز دعم واستشارة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومشاتل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المكلفة بدعم المؤسسات الناشئة واحتضانها.

كما يثمن هذا القانون المجلس الوطني الاستشاري لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، باعتباره هيئة للتشاور تضم منظمات وجمعيات مختصة ممثلة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذا ممثلين عن القطاعات والهيئات المعنية وإنشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

كما نص القانون على تأسيس صندوق الإطلاق، من أجل تشجيع المؤسسات المصغرة المبتكرة، يعمل على تغطية مصاريف البحث والتطوير والتصميم ومخطط الأعمال وغيرها بهدف تجاوز العقبات الخاصة بنقص التمويل خلال المراحل الأولى من إطلاق المشاريع وإنشاء المؤسسة والتي لا يغطيها رأس مال الاستثمار.

كما يبرز القانون دور الدولة في تقوية وتكامل القدرات الوطنية للمناولة، لتنويع الاقتصاد الوطني وإشباع الأسواق المحلية، وإدراج المصالح العمومية المتعاقدة في بند يلزم الشركاء الأجانب باللجوء إلى المناولة الوطنية، ضمن عقود توفير

¹ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46، الصادرة في 03 أوت 2001.

² - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 02، الصادرة في 11 جانفي 2017.

الخدمات والدراسات ومتابعة وإنشاء التجهيزات العمومية، مع إدراج بند تفضيلي ضمن دفاتر شروط يخص المناقصات والاستشارات المتعلقة بالصفقات العمومية الوطنية لفائدة المتعهدين الذين يلجئون للمناولة المقدمة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. كما ينص القانون في نفس الصدد على دور الوكالة الوطنية لتطوير وعصرنة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تقديم الدعم التقني والمادي لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة لمطابقة منتوجاتها، وذلك في إطار سياسة تطوير المناولة الوطنية. ويستثني القانون من المؤسسات المعنية باليات وتدابير الدعم المذكورة: البنوك والمؤسسات المالية وشركات التأمين والوكالات العقارية وشركات الاستيراد.¹

المطلب الثاني: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ظهر مصطلح "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" في مختلف دول العالم ليعبر عن نوع معين من المؤسسات والتي من الصعب تقديم صورة واحدة لها، نظرا لاختلاف السياسات والتوجهات والمستوى الاقتصادي والاجتماعي للدول، حيث تعتبر هذه الدول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أهم التنظيمات المعتمد عليها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، لما تتميز به من ديناميكية ومرونة.

فإذا كانت الدول النامية خاصة منها الاشتراكية قد اعتمدت دوماً على المؤسسات الضخمة، فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبقى القلب النابض للتغيرات الناتجة والمتجهة دوماً نحو اقتصاد السوق الحر.

1- صعوبة إيجاد تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

ثمة صعوبات كبيرة في وضع تعريف واضح وخاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يكون مقبولا ويحظى بإجماع مختلف الأطراف المهتمة بهذا القطاع، وذلك باعتراف العديد من الباحثين والمؤلفين، وأيضاً باعتراف الهيئات والمنظمات الدولية المهتمة بالتنمية الاقتصادية وترقية وإملاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فالأمر ليس بالسهولة التي تبدو عند القيام بالمقارنة بين وحدة أو مؤسسة صغيرة ومؤسسة أخرى ذات حجم كبير، فتحديد مفهوم موحد ويكون مقبولا ومرضيا لمختلف الاتجاهات الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أصبح يشكل جدلا في الفكر الاقتصادي ويكمن أساسا في تحديد العوامل الجوهرية بينها وبين المؤسسات الكبيرة نظرا للتداخل الموجود بينها ويمكن تناولها فيما يلي:

¹ -بوعقل مصطفي، "آليات دعم وتطوير القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل تحديات العولمة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، تخصص مالية وتجارة دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي ليابس، 2018/2017، ص140.

1-1-العوامل الاقتصادية: تتمثل في مجموعة من العوامل وهي:

1-1-1. اختلاف مستويات النمو: يعتبر التباين في درجة النمو بين الدول الصناعية المتقدمة والدول النامية من القيود الأساسية في وضع وإيجاد تعريف موحد وشامل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث يرجع هذا الاختلاف إلى عدة أسباب من بينها:

- ✓ انعدام تكافؤ القوة الإنتاجية التي تميز الاقتصاد العالمي.
- ✓ التفاوت في مستوى تطور التكنولوجيا المستعملة في كل دولة.
- ✓ اختلاف في وزن الهياكل الاقتصادية بين مؤسسات ووحدات اقتصادية.

وهذا ما يجعل المؤسسة الصغيرة كمثل في اليابان أو الولايات المتحدة الأمريكية، مؤسسة متوسطة أو كبيرة في الجزائر أو المغرب.

1-1-2. تنوع النشاط الاقتصادي: تصنف المؤسسات حسب طبيعة النشاط الذي تمارسه إلى ثلاثة قطاعات رئيسية¹:

*قطاع أولي: يضم مجموع المؤسسات التي تستخدم كعنصر أساسي أحد عوامل الطبيعة، كالزراعة والصيد واستخراج الخامات.

*قطاع ثاني: يشمل المؤسسات التي تعمل في ميدان تحويل وإنتاج السلع.

*قطاع ثالث: يمثل قطاع الخدمات، كالنقل والتوزيع والتأمين.

وبالتالي نجد اختلاف كبير ومتباين بين المؤسسات الصناعية والتجارية، سواء من حيث:

*الحجم: فالمؤسسة الصناعية تتعدد وتكبر فروعها مقارنة بالمؤسسة التجارية فنجدها تتطلب حجم عمالة أكبر.

¹ - سامية عزيز، مساهمة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الثاني، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة (الجزائر)، جوان 2011، ص 75.

*رأس المال: يكبر حجم رأس المال للمؤسسة الصناعية نظرا لتوسع استثماراتها لذلك تحتاج إلى أموال ضخمة كون أن نشاطها يركز على عناصر دورة الاستغلال، الأمر الذي لا يطرح في المؤسسة التجارية أو الخدمائية على الأقل بنفس الدرجة.

*المستوى التنظيمي: هيكل المؤسسة الصناعية يعتبر أكثر تعقيدا نظرا لتعدد الوظائف ومستويات اتخاذ القرارات، على عكس المؤسسة التجارية التي تتمتع بهيكل تنظيمي بسيط.

وعليه أمام تباين النشاط الاقتصادي يكون من الصعب الوصول إلى مفهوم موحد وشامل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

1-1-3. اختلاف فروع النشاط الاقتصادي: يتضمن كل نشاط اقتصادي مجموعة من الفروع الاقتصادية، فمثلا ينقسم النشاط التجاري إلى التجارة بالجملة والتجارة بالتجزئة، أو إلى التجارة الداخلية والتجارة الخارجية، و النشاط الصناعي بدوره ينقسم إلى عدة فروع منها الصناعات الاستخراجية والصناعات التحويلية، وعليه فالمؤسسة التي تعتبر صغيرة أو متوسطة في الصناعات الاستخراجية أو التحويلية تعتبر كبيرة الحجم بالنسبة للصناعات النسيجية أو الغذائية،¹ ويرجع اختلاف كل مؤسسة حسب فرع النشاط الذي تنتمي إليه إلى تعداد اليد العاملة ورأس المال الموجه إلى الاستثمار.

1-2: العوامل التقنية والسياسية: يتلخص العامل التقني في مستوى الاندماج بين المؤسسات، فحيثما تكون هذه الأخيرة أكثر اندماجا يؤدي هذا إلى توحيد عملية الإنتاج وتمركزها في مصنع واحد وبالتالي يتجه حجم المؤسسات إلى الكبر، بينما عند كون العملية الإنتاجية مجزأة وموزعة إلى عدد كبير من المؤسسات يؤدي ذلك إلى ظهور عدة مؤسسات صغيرة ومتوسطة.²

أما العامل السياسي فيتمثل في مدى اهتمام الدولة ومؤسساتها بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومحاولة تقديم مختلف المساعدات

¹- سامية عزيز، نفس المرجع، ص76.

²- بن نذير نصر الدين، دراسة إستراتيجية للإبداع التكنولوجي في تكوين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة- حالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2011، 3/2012، ص05.

له، وتذليل الصعوبات التي تعترض طريقه من أجل توجيهه وترقيته ودعمه، وعلى ضوء العامل السياسي يمكن تحديد التعريف وتبيان حدوده والتمييز بين المؤسسات حسب رؤية واضعي السياسات والاستراتيجيات التنموية والمهتمين بشؤون هذا القطاع.¹

2-المعايير المستخدمة في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

من الصعب أن تتفق الدول على إعطاء مفهوم شامل وموحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أننا نجدتها تتفق على وضع معايير يمكن من خلالها وضع تعريف للأحجام المختلفة للمؤسسات. وفي هذا السياق، يمكن التمييز بين نوعين من المعايير:

2-1:المعايير الكمية: هي تلك المعايير الرقمية الإحصائية سهلة القياس والتي تهتم بتصنيف المؤسسات من خلال مجموعة من السمات الكمية التي تبرز الفروق بين الأحجام المختلفة للمؤسسات:

2-1-1.معيار العمالة: يعتبر هذا المعيار من أهم المعايير الأكثر استخداما في تمييز حجم المؤسسة ذلك لسهولة البيانات المتعلقة بالعمالة في المؤسسات،² إلا أنه غير كاف لوحده للحكم على المؤسسات فيما إذا كانت صغيرة أو متوسطة.

2-1-2.معيار رأس المال: يعتبر معيار رأس المال من أحد المعايير الهامة والشائعة في تحديد حجم المؤسسة، فهو يمثل عنصرا أساسيا في تحديد الطاقة الإنتاجية للمؤسسة،³ على اعتبار أن حجم الاستثمار يعطي صورة عن حجم نشاط المؤسسة كميًا، إلا أن هذا المعيار لا يصلح لمفرده في تحديد الحجم الحقيقي للمؤسسة، ولا في المقارنة بين المؤسسات المماثلة في الدول المختلفة، فقيمة النقود تخلف من دولة إلى أخرى بحسب معدلات التضخم وارتفاع الأسعار والحالة الاقتصادية بصفة عامة.

¹- يوسف حميدي، مستقبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل العولمة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع التحليل الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008/2007، ص67

²-مباركي سمرة، تطور المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل التحولات البيئية الجديدة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجليلي لياس، سيدي بلعباس، 2013، ص73.

³- يوسف حميدي، مستقبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل العولمة، مرجع سابق، ص70.

2-1-3. معيار المزج بين العمالة ورأس المال: نظرا للنقائص المسجلة في المعيارين السابقين، أدت الحاجة إلى استخدام المعيار الثنائي الذي يجمع بين معيار العمالة ورأس المال للتقليل من هذه النقائص خاصة عند قياس المؤسسة الكثيفة بالعمالة وقليلة رأس المال أو العكس، فهو يعمل على تحديد جهود قصوى لمعاملي العمالة ورأس المال السائد بهذه المؤسسات.¹

2-1-4. معيار رقم الأعمال: يستخدم معيار رقم الأعمال لقياس مستوى نشاط المشروع وقدراته التنافسية، فهو يرتبط أكثر بالمؤسسات الصناعية، غير أنه لا يعبر بصورة دقيقة على أداء المؤسسة كونه يتأثر مباشرة بالارتفاع المتواصل لأسعار المبيعات أو انخفاضها.

2-1-5. معيار كمية الإنتاج: أساس هذا المعيار هو حجم الإنتاج من حيث الكمية والقيمة في تحديد حجم المؤسسة إلا أنه يكون غير صالح في المؤسسات التي تنتج عدة منتجات أو تقدم عدة خدمات، بينما يصلح في المؤسسات التي تكون فيها طبيعة المنتج أو الخدمة موحدة.²

2-2: المعايير النوعية: يتم اللجوء للمعايير النوعية كون أن المعايير الكمية قد تعجز لوحدها في تقديم تعريف واضح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويتخذ في ذلك عدة معايير منها:

2-2-1. معيار الملكية: إن ملكية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعود أغلبها إلى القطاع الخاص في شكل شركات أشخاص أو شركات أموال، حيث يلعب المال دورا كبيرا في إدارتها.

2-2-2. معيار الإدارة والتنظيم: تتميز المؤسسات والصغيرة والمتوسطة عن المؤسسات الكبيرة ببساطة التنظيم المستخدم، أما من حيث الإدارة فغالبا ما تدار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من قبل صاحب المشروع، فالمسؤولية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مباشرة ونهائية للمالك. وتصنف المؤسسات وفقا لهذا المعيار إذا اتسمت بخاصيتين:³

✓ الجمع بين الملكية والإدارة.

✓ قلة عدد مالكي رأس المال.

¹- بن نذير نصر الدين، مرجع سابق، ص11.

²- سعد عبد الرسول محمد، الصناعات الصغيرة كمدخل لتنمية المجتمع المحلي، الملكية العلمية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1998، ص20.

³- بن نذير نصر الدين، نفس المرجع، ص13.

2-2-3. معيار الحصة من السوق: إن الحصة السوقية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكون محدودة وذلك للأسباب التالية:

- ✓ صغر حجم المؤسسة.
- ✓ صغر حجم الإنتاج.
- ✓ ضالة رأس المال.
- ✓ محلية النشاط.
- ✓ ضيق الأسواق التي توجه إليها منتجات هذه المؤسسات.
- ✓ المنافسة الشرسة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

نظرا للأسباب السابقة فان هذا يحد من قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السيطرة على الأسواق واحتكارها على عكس المؤسسات الكبرى.

2-2-4. معيار الاستقلالية: لنسبة الاستقلال المالي أثر في تحديد حجم المؤسسات، فالمؤسسات المستقلة هي المؤسسات التي لا تكون نسبة 25% أو أكثر من رأسمالها أو حقوق الانتخاب في حوزة مؤسسة أخرى أو مشتركة بين عدة مؤسسات لا تتطابق مع التعريف الخاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فالفروع التي تتكون من أقل من 500 عامل للمؤسسة الكبيرة لا تؤخذ بعين الاعتبار.¹

3-تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

نظرا لصعوبة طرح تعريف موحد ومتفق عليه على الصعيد العالمي، فقد اتجهت بعض الدول إلى وضع تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتناسق ومنظومتها المحلية:

3-1: تعريف الولايات المتحدة الأمريكية: حسب قانون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لعام 1953 فان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي المؤسسات التي يتم امتلاكها وإدارتها بطريقة مستقلة حيث لا تسيطر على مجال العمل الذي تنشط في نطاقه.¹ حيث نجدها تعتمد عدة معايير، ففي المشروعات الصناعية يتوقف التعريف على معيار

¹-بوعقل مصطفي، آليات دعم وتطوير القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل تحديات العولمة، مرجع سابق، ص 53.

العمالة وفي المشروعات الخدمية يستخدم معيار قيمة المبيعات، وتصنف وفق معيار عدد العمال كما يوضح الجدول الموالي:

جدول رقم(04): تصنيف المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية

نوع المؤسسة	عدد العمال
مؤسسة صغرى	من 01 إلى 09 عمال
مؤسسة صغيرة	من 10 إلى 199 عامل
مؤسسة متوسطة	من 200 إلى 499 عامل
مؤسسة كبيرة	أكثر من 500 عامل

المصدر: ياسر عبد الرحمان، براشن عماد الدين، قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر-الواقع والتحديات-، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، العدد الثالث، جوان 2008، ص218.

3-2: التعريف الياباني: هي كل مؤسسة لا يتعدى فيها رأس المال المستثمر 50 مليون ين، وعدد العمال أقل من 300 عامل.¹

3-3: تعريف البنك الدولي (BM): يميز البنك الدولي عن طريق فرعه المؤسسة الدولية للتمويل ما بين ثلاثة أنواع من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي²:

* المؤسسة المصغرة: هي التي يكون عدد موظفيها أقل من 10 وإجمالي أصولها أقل من 10.000 دولار أمريكي، وأقل من 100.000 دولار أمريكي بالنسبة لحجم مبيعاتها.

* المؤسسة الصغيرة: وهي التي تظم أقل من 50 موظفًا وتبلغ أصولها أقل من 3 مليون دولار أمريكي وكذلك الحال بالنسبة لحجم المبيعات السنوية.

¹-مباركي سمرة، مرجع سابق، ص75.

²-سامية عزيز، مرجع سابق، ص79.

*المؤسسة المتوسطة: ويبلغ عدد موظفيها أقل من 300 موظف أما أصولها فهي أقل من 15 مليون دولار أمريكي ونفس الشيء ينطبق على حجم المبيعات السنوية.

جدول رقم(05): تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب البنك الدولي.

نوع المؤسسة	عدد العمال	إجمالي الأصول	حجم المبيعات السنوي
مؤسسة مصغرة	أقل من 10 عمال	أقل من 10 ألف دولار أمريكي	أقل من 100 ألف دولار أمريكي
مؤسسة صغيرة	أقل من 50 عامل	أقل من 3 ملايين دولار أمريكي	أقل من 3 ملايين دولار أمريكي
مؤسسة متوسطة	أقل من 300 عامل	أقل من 15 مليون دولار أمريكي	أقل من 15 مليون دولار أمريكي

المصدر: من إعداد الباحثة.

ويتضح من خلال الجدول أن البنك الدولي اعتمد في تعريفه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على ثلاثة معايير كمية هي:

حجم العمالة (عدد العمال)، وإجمالي الأصول بالإضافة إلى حجم المبيعات السنوي.

3-4: تعريف الاتحاد الأوروبي (UE): عرف الاتحاد الأوروبي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 1996، حيث ركز على معيار حجم العمالة واستقلالية المؤسسة ورقم الأعمال والحصيلة السنوية، فعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كالتالي:

المشروعات التي تشغل أقل من 250 عامل.

المشروعات التي لا يتجاوز رقم أعمالها 40 مليون وحدة نقدية أوروبية.

المشروعات التي تراعي مبدأ الاستقلالية والتي لا يتجاوز نسبة التحكم في رأس مالها أو في حقوق التصويت 25 بالمئة.

حيث حدد الإتحاد الأوروبي هذه المؤسسات : فالمؤسسة الصغيرة هي التي تشغل أقل من 50 أجير والتي تحقق رقم أعمال سنوي لا يتجاوز 7 ملايين أورو، أما المؤسسة المتوسطة هي التي تشغل أقل من 250 أجير والتي لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 40 مليون أورو.¹

3-5: تعاريف أخرى: يشير الجدول رقم (01) لبعض المعايير المستخدمة في تعريف المؤسسات الصغيرة في البلدان النامية والمتقدمة كما يلي:

جدول رقم(06): المعايير المستخدمة في تعريف المؤسسات الصغيرة لدى بعض دول العالم

الدولة	العمالة	رأس المال
ماليزيا	أقل من 25	200 ألف روبية
مصر	35	100 ألف جنيه
ألمانيا	49	-
سنغافورة	أقل من 50	250 ألف دولار
الإكوادور	-	200 ألف دولار
بريطانيا	200	أقل من مليون دولار
الهند	100	أقل من 500 ألف روبية

المصدر: عازب الشيخ أحمد، غربي العيد، الملتقى الوطني حول واقع وأفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مداخلة بعنوان دعم القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة، يومي 06/05 ماي 2013، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي،

ص04.

¹- بن سعيد محمد، بن سعد وسيلة، القدرة التنافسية كآلية إستراتيجية لتحسين أداء المنظمات: تجربة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد15، ديسمبر 2017، ص263.

3-6: التعريف الجزائري: وتعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في القانون رقم 17-02 المؤرخ في 10 جانفي 2017 بالجريدة الرسمية الجزائرية، وهو التعريف القانوني والرسمي للجزائر، حيث " تعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع و/أو الخدمات: تشغل من 1 إلى 250 شخصا ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 4 ملايين دينار جزائري أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 1 مليار دينار جزائري وأن تستوفي معايير الاستقلالية.¹

جدول رقم (07): تصنيف القانون الجزائري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المؤسسة	العمالة الموظفة	رقم الأعمال السنوي	الحصيلة السنوية
المؤسسة المصغرة	من 01 إلى 09	أقل من 40 مليون دج	لا تتجاوز 20 مليون د.ج
المؤسسة الصغيرة	من 10 إلى 49	أقل من 400 مليون دج	لا تتجاوز 200 مليون د.ج
المؤسسة المتوسطة	من 50 إلى 250	ما بين 400 مليون د.ج إلى 4 ملايين دج	ما بين 200 مليون د.ج إلى 01 مليار د.ج

المصدر: قانون رقم 17-02 مؤرخ في 10 جانفي 2017 الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 02/2017، ص06.

المطلب الثالث: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومصادر تمويلها:

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أساس الإنتاج وأصل النشاط الاقتصادي، كما أنها طريق للخروج من الأزمات الاقتصادية لقدرتها العالية على تنمية الاقتصاد، وتحديث الصناعة ومواجهة مشكلة البطالة، وخلق روح التكامل والتنافس بين المشروعات، كما تساهم هذه المؤسسات في توسيع قاعدة الملكية للقطاع الخاص وزيادة الصادرات، مما ينعكس إيجاباً على ميزان المدفوعات. لذا نلاحظ تزايد اهتمام الاقتصاد العالمي في الآونة الأخيرة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيسعى جاهداً إلى تحديث طرق تمويلها للمحافظة على بقاءها وتطورها.

¹ -عبد العزيز قتال، سارة عزابيزة، الصعوبات والعراقيل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي،-06-07 ديسمبر 2017، ص03.

1- أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تتفق البحوث والدراسات العلمية والتجارب الميدانية في مختلف البلدان على أهمية الدور الذي تؤديه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للنهوض بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية للدول من خلال مساهمتها في إنشاء مناصب بعمل، وتنويع النسيج الاقتصادي والتكنولوجي عن طريق تنمية الإنتاج المحلي، بالإضافة إلى تنمية وتنويع الصادرات.

هذا التوجه أدى بالعديد من الدول في السنوات الأخيرة إلى اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كمحرك أساسي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، من خلال اعتماد مختلف البرامج وضبط مجموعة من الإجراءات والقوانين الكفيلة بالتطوير والترقية.

1-1: الأهمية الاقتصادية:

1-1-1. توفير مناصب العمل: تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بديلا هاما يساعد في القضاء على مشكلة البطالة، لما يتيح من فرص عمل خاصة بالمدن الصغيرة، وذلك للحد من مشكل البطالة الذي أصبح من بين أكبر المشاكل التي تعاني منها الدول النامية على الصعيد الاجتماعي والاقتصادي.

***تكوين الإطارات المحلية:** تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تكوين الأفراد وتدريبهم على المهارات الإدارية والإنتاجية والتسويقية والمالية، وذلك في حالة غياب وضعف معاهد ومراكز التدريب، وقد يكون هذا الأخير داخل المؤسسة أو خارجها، كما قد يتسع إلى العاملين بها للقيام بمهام ومسؤوليات أكبر في المستقبل.

1-1-2. توزيع الصناعات وتنويع الهيكل الصناعي: تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتنويع الصناعات الجديدة على المدن الصغيرة والأرياف وكذا التجمعات السكانية النائية من أجل تنميتها وتوظيف اليد العاملة في هذه المناطق.¹

1-1-3. تقديم منتجات وخدمات جديدة: تركز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على جانب الإبداع، فهي أكثر دراية باحتياجات عملائها، لذا تسعى إلى تقديم أفكار متطورة وابتكارات جديدة تساهم بشكل كبير في عملية التنمية.²

¹ -أحلام منصور، آسيا بن عمر، الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة بعنوان: "واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ووسائل دعمها"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 06-07 ديسمبر 2017، ص 07.

² - سعيد بربيش، مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 12، جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر 2007، ص 71-72.

1-1-4. المحافظة على استمرارية المنافسة: تسعى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للدخول والمحافظة على المنافسة من خلال الابتكار والتحسين، وتظهر المنافسة الحديثة في عدة أشكال منها: السعر- شروط الائتمان والخدمة في الأساليب، والهدف هو تلبية طلبات المستهلكين وتحقيق الأرباح والمحافظة على الحصة السوقية وتطوير مواقع القوة بما يمكنها من تحسين موقعها التنافسي وذلك عن طريق عدة مداخل منها:

- ✓ الرؤية الجديدة و الحديثة للإدارة الفعالة و أهمية التنمية البشرية.
- ✓ تشجيع الابتكار تطوير تكنولوجيا الإنتاج.
- ✓ الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة والتعامل معها سواء في ميدان الإنتاج أو الإدارة و التسيير.

1-2: الأهمية الاجتماعية:

1-2-1. إمكانية صياغة علاقات واضحة مع المستهلكين: تسعى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى ربط علاقات مع المستهلكين من خلال التعرف على طلباتهم واكتشاف احتياجاتهم مبكرا، وبالتالي القدرة على فهم واستيعاب احتياجاتهم والعمل الجاد على إشباعها وتلبيتها.

1-2-2. التخفيف من المشكلات الاجتماعية: ويتم ذلك من خلال ما توفره هذه المؤسسات من مناصب الشغل سواء لصاحب المؤسسة أو غيره، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أقدر على احتواء مشكلات المجتمع مثل البطالة والتهميش والفراغ وما يترتب عليهم من آفات اجتماعية خطيرة عن طريق منحهم مناصب عمل قارة تؤمن لهم الاستقرار النفسي والمادي.

1-2-3. إشباع رغبات واحتياجات الأفراد: تمنح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فرصة للأفراد لإشباع حاجاتهم ورغباتهم من خلال التعبير عن آرائهم وخبراتهم.

1-2-4. زيادة إحساس الأفراد بالحرية والاستقلالية: ويتم ذلك عن طريق الشعور بالانفراد في اتخاذ القرارات، أي التمتع بالحرية المطلقة في العمل لتحقيق الذات والدفع بالمؤسسة إلى النجاح.

1-2-5. خدمة المجتمع: ويتحقق ذلك من خلال زيادة القدرة الاستهلاكية وتحقيق مستوى معيشة أفضل، وتعزيز العلاقات الاجتماعية، إضافة إلى العائد الاقتصادي المحقق وهذا ما يزيد درجة الولاء لهذه المؤسسات من قبل المجتمع المحلي.¹

إضافة إلى ما سبق نجد أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تلعب دورا هاما في:²

* تحقيق التكامل الاقتصادي: حيث تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بإحداث تكامل بينها وبين المؤسسات الكبيرة، فالتعاون بين الصناعات الصغيرة والمتوسطة والصناعات الكبيرة يدعم الصناعة ككل وينوع الإنتاج الصناعي.

* تحقيق التوازن الجهوي: على عكس المؤسسات الكبيرة التي تتموقع في المناطق العمرانية الكبرى، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لها انتشار جغرافي على مختلف أقاليم الوطن مما يساهم في الانتشار الجغرافي للأنشطة الاقتصادية، وهذا ما يحقق العدالة في توزيع الدخل وتوفير فرص العمل وتحقيق نمو متوازن لجميع أقاليم الدولة.

* تشجيع الإبداع والابتكار: من أجل الصمود أمام المنافسة الشرسة التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من المؤسسات الكبيرة والشركات المتعددة الجنسيات، لجأت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى الاهتمام بمجال الإبداع والابتكار، فهي تلعب دور ريادي في هذا المجال، حيث أنها تفوقت على المؤسسات الكبيرة من حيث عدد الابتكارات المحققة في السنوات الأخيرة.

* المساهمة في تنمية الصادرات: تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية الصادرات من خلال التحسين المستمر لجودة منتجاتها مع تخفيض التكاليف جراء ابتكار أساليب جديدة في الإنتاج، وبالتالي القدرة على خلق مزايا تنافسية تمكنها من غزو الأسواق الدولية وتنويع الصادرات وتوفير العملة الصعبة.

¹ - سامية عزيز، مرجع سابق، ص 154.

² - ياسر عبد الرحمان، براشن عماد الدين، قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر- الواقع والتحديات-، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، العدد الثالث، جوان 2008، ص 222.

2- مفهوم التمويل وتقسيماته:

2-1: تعريف التمويل: يعد التمويل العصب الرئيسي في عملية تحديد إستراتيجية المؤسسة وتكوين الطاقات الإنتاجية، كما يعتبر أيضا النواة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة في توفير مستلزماتها الإنتاجية وتسديد جميع مستحققاتها ونفقاتها، لهذا حاول الباحثون إعطاء مفهوم للتمويل حيث يجمعون على أن التمويل يعني توفير المبالغ النقدية اللازمة لإنشاء أو تطوير مشروع خاص أو عام وأنه باعتبار التمويل يقصد به الحصول على الأموال بغرض استخدامها لتشغيل أو تطوير المشروع يمثل النظرة التقليدية، حيث تركز النظرة الحديثة للوظيفة التمويلية على تحديد أفضل مصدر للأموال عن طريق المفاضلة فيما بين المصادر المتاحة من خلال دراسة التكلفة والعائد، كما يمكن اعتبار التمويل هو مختلف العمليات التي تمكن المؤسسة من الحصول على الأموال اللازمة لتمويل نشاطها سواء كان من مصادر داخلية من خلال التمويل الذاتي أو من مصادر خارجية عن طريق الاقتراض.¹

2-2: تقسيمات التمويل :

2-2-1 تقسيمات التمويل من حيث المصدر إلى :

2-2-1-1 تمويل داخلي: ويتم ذلك من خلال قدرة المؤسسة على تمويل نفسها بنفسها من خلال تحقيق فائض من الأموال يغطي احتياجاتها ونشاطاتها، ويتم هذا بعد الحصول على نتيجة الدورة. إذ يجب على المؤسسة أن تتمتع باستقلال مالي وميزانية ذاتية، ومن مصادره :

***التمويل الذاتي:** يعرف على أنه وسيلة تمويلية جد هامة وهي الأكثر استعمال بحيث تسمح للمؤسسة بتمويل نشاطها الاستغلالي بنفسها دون اللجوء إلى أي مصدر آخر، أي أنه وسيلة تمويلية داخلية وتتمثل في النتيجة الصافية بعد الضريبة والاستهلاك والمؤونات.

يتكون التمويل الذاتي من: الأرباح غير الموزعة والاهتلاكات السنوية للأصول ومؤونات الخسائر والأعباء طويلة الأجل. كما يحسب التمويل الذاتي بالعلاقة:²

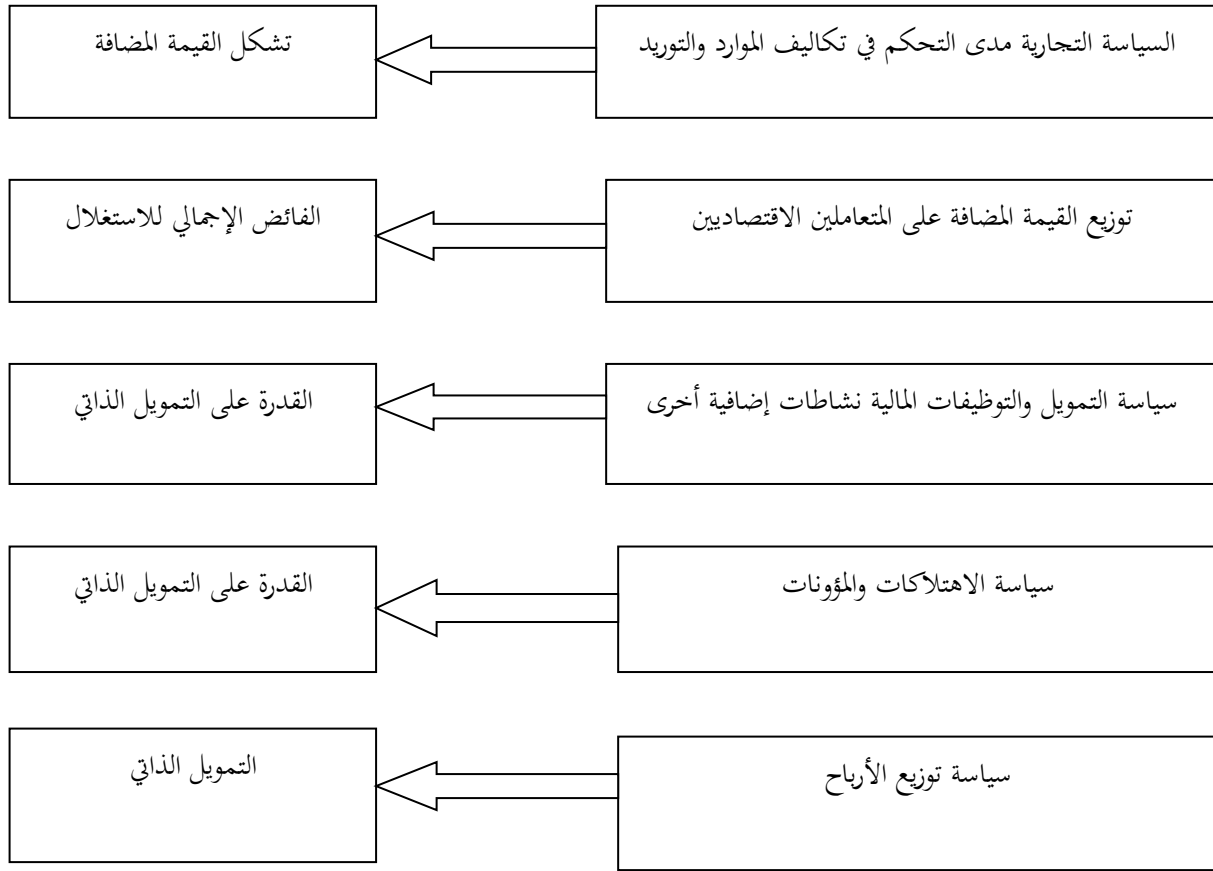
إجمالي التمويل الذاتي = النتيجة الصافية + الاهتلاكات + مؤونات الخسائر والأعباء طويلة الأجل

¹- سليمان و أ، عواطف محسن، تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالصيغ المصرفية الإسلامية، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي الأول لمعهد العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، أيام 23-24 فيفري 2011، غرداية، الجزائر، ص 05.

²-Mr. Khelifa hadj . **L'incidence fiscale sur l'autofinancement des entreprises (L'effet autofinancement).**

Mémoire de magister en Management. UNIVERSITE D'ORAN.2011.p01.

شكل رقم (14): مراحل تشكل التمويل الذاتي



المصدر: :الياس بن ساسيو يوسف قريشي، التسيير المالي دار وائل للنشر، الأردن، 2006، ص. 241

وقد تعجز المؤسسات في بعض الأحيان إلى اللجوء لهذا النوع من التمويل بسبب انخفاض هامش الربح بفعل المنافسة وارتفاع الأجور، إضافة إلى المديونية، لذا قد تلجأ إلى النوع الثاني من التمويل.

2-1-2-2. تمويل خارجي: وهو التمويل الذي يكون مصدره من خارج المؤسسة وبعيدا عن مالكيها، ويكون إما من خلال اللجوء إلى الاقتراض من البنوك أو عن طريق طرح أسهم في الأسواق أو إصدار سندات في البورصة، ومن مصادره:

***الائتمان التجاري:** هو شكل من أشكال التمويل قصير الأجل الذي تحصل عليه المؤسسة من الموردين، ويتمثل هذا النوع من التمويل في قيمة المشتريات الآجلة للسلع التي تتاجر فيها.

***الائتمان المصرفي** : يعتبر الائتمان المصرفي أحد أهم مصادر التمويل الخارجي التي تلجأ إليها المؤسسات، حيث يقوم البنك بتقديم قروض للمؤسسات لسد حاجاتها التمويلية مقابل حصول البنك على فائدة مقابل هذا القرض وهذا وفق شروط و ضمانات متفق عليها بين الطرفين .

2-2-2: تقسيمات التمويل من حيث المدى إلى:

2-2-2-1. تمويل قصير الأجل : يقصد به تمويل العمليات لمدة لا تزيد عن السنة، ويدعى أيضا بالتمويل الاستغلالي. يستعمل كقروض في تمويل التكاليف العادية والدائمة للإنتاج حتى تتمكن المؤسسة من متابعة نشاطها أو ضروريات الصندوق، وهي حالات الاختلال المؤقتة.¹ ومن مصادره نجد الائتمان التجاري نظرا لسهولة الحصول عليه وكذلك الائتمان المصرفي أو ما يسمى بالقروض المصرفية قصيرة الأجل.

2-2-2-2. تمويل متوسط الأجل : هي تلك الأموال التي تحصل عليها المؤسسة سواء في صورة أموال نقدية أو أصول، وهو يعبر عن القروض التي يتم تسديدها في فترة ما بين السنة و العشر سنوات ، ومن مصادره نجد قروض البنوك التي عادة ما تتراوح بين السنة و 5 سنوات، وكذلك التمويل بالاستئجار الذي تلجأ إليه المؤسسات لاستئجار الأصول لفترة زمنية محددة من أجل تلبية حاجاتها من التمويل طويل الأجل، كون أن حيازة هذه الأصول تعتبر مكلفة وإقبال المؤسسة على شراء هذا النوع من الأصول يؤدي إلى تجميد مقدار كبير من الأموال.²

2-2-2-3. تمويل طويل الأجل : وهو التمويل الموجه إلى المؤسسات التي ترغب في شراء أصول جديدة لزيادة الاستثمار، وكذا زيادة الإنتاجية أو تطوير نشاطها، وتتكون مصادره من نوعين:³

* **أموال الملكية**: تتكون هذه الأموال من الأسهم العادية والممتازة، الأرباح المحتجزة.

* **أموال الاقتراض**: تتكون هذه الأموال من القروض طويلة الأجل والسندات.

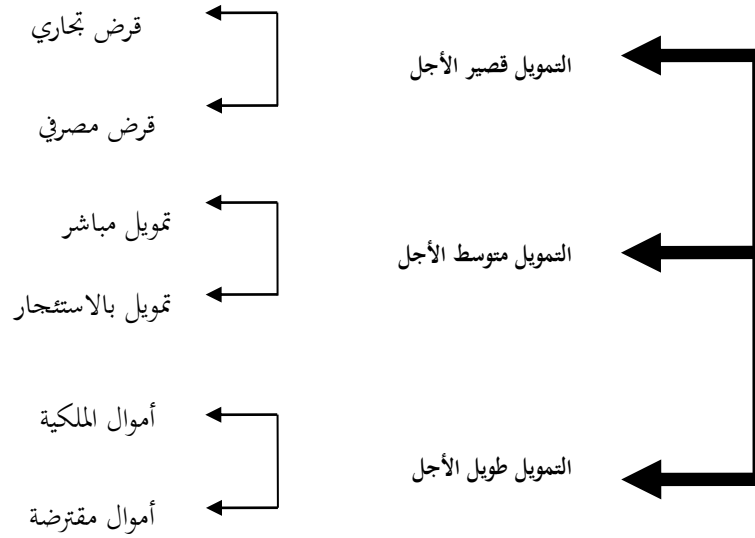
¹ -برجي شهرزاد، إشكالية استغلال مصادر تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص التسيير الدولي للمؤسسات، فرع

مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان، 2012/2011، ص87.

² -رحيمة بوصبيح صالح، عبد المؤمن بن علي، مداخلة بعنوان دراسة أشكال ووسائل دعم الدولة الجزائرية لمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ملتقى وطني بعنوان "إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، يومي 07/06 ديسمبر 2017، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، ص02.

³ -رحيمة بوصبيح صالح، عبد المؤمن بن علي، مرجع سابق، ص02.

شكل رقم (15): مخطط تقسيم مصادر التمويل من حيث المدى



المصدر: خليل عبد القادر، بوفاسة سليمان، مداخلة بعنوان دور الوساطة المالية في التمويل غير المباشر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ملتقى دولي بعنوان "متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية"، يومي 17 و18 افريل 2006، المركز الجامعي بالمدينة، الجزائر، ص 400.

2-2-3: تقسيمات التمويل من حيث الملكية إلى:

2-2-3-1. التمويل من المالكين أنفسهم : ويتم ذلك من خلال عدم توزيع الأرباح وزيادة رأس المال.

2-2-3-2. التمويل من غير المالكين : وتعرف كذلك بأموال الاقتراض التي تكون من عند موردي المؤسسة، أو من البنوك أو من مؤسسات مالية أخرى... الخ.

3- المصادر الحديثة لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة : إن اتساع نشاط المؤسسات وتنوعها أجبرها على استحداث تجهيزاتها من آلات ومعدات، واكتساب تقنيات حديثة، وهذا ما تضمنه لها المصادر الحديثة للتمويل، وهي:

3-1: التمويل بالقرض الإيجاري: هو وسيلة لتمويل استعمال الأصل دون الحاجة إلى تملكه بالشراء وذلك خلال فترة محددة، مقابل قيمة إيجارية يدفعها مستأجر الأصل إلى المؤجر خلال فترة عقد الإيجار، مع التزام المستأجر بصيانة الأصل والتأمين عليه خلال مدة العقد.¹

كما يعرف على أنه: اتفاق بين طرفين يتحول أحدهما حق الانتفاع بأصل مملوك للطرف الآخر، مقابل دفعات دورية لفترة زمنية محددة، بحيث أن المؤجر هو الطرف الذي يحصل على الدفعات الدورية مقابل تقديم الأصل، في حين أن المستأجر هو الطرف المتعاقد على الانتفاع بخدمات الأصل مقابل سداده لأقساط التأجير للمؤجر.²

وللتمويل الإيجاري تسميات أخرى: التمويل بالاستئجار، التمويل الاستئجاري، التمويل بالتأجير، تأجير الأصول، التمويل التأجيري، القرض الإيجاري، الاعتماد الإيجاري، التمويل الإيجاري، قرض التأجير، التأجير بالتمويل والإجارة.

كما يعرف التأجير على أنه اتفاق يتم بمقتضاه تحويل الحق في استخدام عقارات أو آلات أو معدات من المؤجر إلى المستأجر لمدة معينة من الزمن مقابل مبلغ معين.³

وبالتالي يمكن القول أن التمويل التأجيري يعتبر وسيلة أساسية لمواجهة النقص في رؤوس الأموال، فهي جد ملائمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأنها تمكنها من تلبية احتياجاتها لعدم توفرها على الموارد المالية الكافية للحصول على بعض الأموال الثابتة بسبب غلائها خاصة إذا كانت التكنولوجيا متطورة.

3-2. التمويل عن طريق حاضنات الأعمال: هي عبارة عن مؤسسات ذات كيان قانوني، تقوم بتوفير خدمات وتسهيلات للمستثمرين الصغار الذين يبادرون بإقامة مؤسسات صغيرة بهدف تقديم دفع أولي يمكنهم من تخطي أعباء مرحلة الانطلاق.

¹ -لدرع خديجة، "الاعتماد الإيجاري كأحد بدائل تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص اقتصاد دولي، جامعة مستغانم، 2007/2008، ص07.

² -بلعوج بلعيد، تأجير الأصول الثابتة كمصدر لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، 09أفريل 2002، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ثلجي عمار، الأغواط ص08.

³ -بلعوج بلعيد، نفس المرجع، ص08.

فهدف حاضنات الأعمال هو تقديم الدعم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مرحلة النمو، والمساعدة على توسيع مشروعاتهم وكذلك مساعدة أصحاب الابتكارات والاختراعات في تحويل أفكارهم إلى منتجات ونماذج وعمليات قابلة للتسويق، وتأخذ حاضنات الأعمال شكل مؤسسة عامة أو خاصة أو مختلطة.¹

حيث تتجلى أهمية حاضنات الأعمال في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي يتحقق من خلال:²

- ✓ عدد المؤسسات التي تتخرج منها.
- ✓ نسبة المؤسسات الناجحة بعد التخرج من الحاضنة.
- ✓ خلق فرص جديدة.
- ✓ عدد المنتجات والخدمات التي تمت تنميتها في الحاضنة.
- ✓ تشجيع أصحاب المؤسسات تنمية روح المخاطرة.
- ✓ توليد عوائد مالية مقبولة لمالكيها.
- ✓ زيادة العوائد الضريبية للدولة.

3-3. التمويل عن طريق رأس مال المخاطر: إن مبدأ هذا التمويل هو المساهمة بنسبة معينة من قيمة الاستثمار، دون لجوء المؤسسات إلى القروض البنكية وهو ما يسمح باقتناء وسائل الاستثمار، وبالتالي هذا النوع من التمويل يقوم على فكرة المشاركة في الأرباح والخسائر وهو ما يلاءم منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

كما يعرف على أنه عبارة عن أسلوب أو تقنية لتمويل المشاريع الاستثمارية بواسطة شركات تدعى بشركات رأس المال المخاطر تقوم على أساس المشاركة، حيث يقوم المشارك بتمويل المشروع من دون ضمان العائد ولا مبلغه، فهو بذلك يخاطر بأمواله.³

¹- حسين رحيم، نظم حاضنات الأعمال كآلية لدعم التجديد التكنولوجي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد 2003، 02، ص168.

²- أنور أحمد، نهار العزام، تأثير استخدام حاضنات الأعمال في إنجاح المشاريع الريادية في الأردن، مقال بمجلة الإدارة والاقتصاد، الأردن، 2010، ص142.

³- عبد الباسط وفاء، مؤسسات رأس المال المخاطر ودورها في تدعيم المشروعات الناشئة، دار النهضة العربية، 2001، ص05.

ولهذا نجد هذا النوع من التمويل هو أكثر ملائمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجديدة والتي نجدها تواجه صعوبات في هذا المجال، حيث أن النظام المصرفي يرفض منحها القروض نظرا لعدم توفر الضمانات وبالتالي يتحمل المخاطر (المستثمر) كليا أو جزئيا الخسارة في حالة فشل المشروع الممول.

وقد انتشرت هذه الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية وبعدها في الدول الأخرى بهدف¹:

- ✓ مواجهة الاحتياجات الخاصة بالتمويل الاستثماري.
- ✓ التغلب على عدم كفاية العرض من رؤوس الأموال بشروط ملائمة من المؤسسات المالية القائمة.
- ✓ توفير التمويل للمشروعات الجديدة أو عالية المخاطر والتي تتوافر لديها إمكانيات نمو وعائد مرتفع.

وبذلك فإن رأس مال المخاطر هو طريقة لتمويل الشركات غير القادرة على تدبير الأموال من إصدارات الأسهم العامة أو أسواق الدين عادة بسبب المخاطر العالية المرتبطة بأعمالها، وهذه الاستثمارات هي لأجل طويلة وذات مخاطر عالية لكن بعوائد عالية نسبيا.

3-4. التمويل عن طريق عقد تحويل الفاتورة: (الفاكتورينغ)

يعد نظام التمويل عن طريق عقد تحويل الفاتورة من التقنيات التمويلية الحديثة التي أثبتت نجاعتها في مجال تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كثير من الدول المتقدمة خاصة فرنسا وبريطانيا، وذلك من خلال عملية خصم الذمم المالية من طرف مؤسسة مالية متخصصة تسمى بـ "الفاكتور" Factor ، والتي تتيح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحصول على النقدية الجاهزة دون الحاجة إلى انتظار تواريخ الاستحقاق على غرار المؤسسة التي تتقدم على بيع منتجاتها عن طريق الأوراق التجارية والتي يتعين عليها في هذه الحالة انتظار أجل الاستحقاق ومن ثم تحصيل قيمة البضاعة المباعة، كما أن قيام المؤسسة بتحصيل قيمة الأوراق التجارية بنفسها من الزبائن يتطلب منها جهدا وإمكانيات مالية للتحصيل مما يرهق ميزانيتها، وحتى تتجاوز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هذه المشكلة تلجأ لتقنية حديثة لتمويل وتحصيل حقوقها وهي الفاكورينغ².

¹-برجي شهرزاد، مرجع سابق،ص108.

²سماح طلحي، دور البدائل الحديثة في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،-مع الإشارة لحالة الجزائر-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، علوم التسيير، تخصص مالية، طلبة العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2013/2014،ص171-172.

كما يعرف عقد تحويل الفاتورة بأنه آلية تستخدمها منشآت الأعمال من أجل الحصول على قيمة فواتيرها الآجلة وكذا الحصول على خدمات أخرى من مؤسسة مالية تتولى عملية تحصيل قيمة هذه الفواتير الآجلة وتحمل مخاطر عدم الدفع مقابل عمولة يتفق عليها.¹

وبالتالي يمكن القول أن الفاكترينغ باختصار هو أسلوب تحصيل و ضمان خطر عدم الوفاء والتمويل بواسطة تحويل الحقوق.

3-5. صيغ التمويل الإسلامي: إن النظام المصرفي الإسلامي يقوم على مبدأ استبدال علاقة القرض بعلاقة المشاركة وعلاقة الفائدة بعلاقة الربح،² ومعنى علاقة المشاركة في مفهومها الواسع هو المشاركة في الأرباح والخسائر بين البنوك والمودعين طبقا لقواعد معينة ومحددة مسبقا أي المشاركة في ملكية المشاريع، حيث تتسع مساهمة الممولين في الشركات والقطاعات الإنتاجية المختلفة، على عكس التمويل الربوي الذي يؤدي إلى تضيق قاعدة المشاركة وحصر ملكية المشاريع بفئة قليلة من أصحاب رؤوس الأموال.

يعرف التمويل الإسلامي بأنه: "تقديم ثروة عينية أو نقدية إما على سبيل اللزوم أو التبرع أو التعاون أو الإسترباح من مالها إلى شخص آخر يديرها ويتصرف فيها لقاء عائد معنوي أو مادي تبيحه الأحكام الشرعية".³

وبصفة عامة يمكن القول أن التمويل الإسلامي لا يعتمد على الفائدة المسبقة أو الضمانات مثل ما هو الحال في التمويل التقليدي، وهذا ما يتناسب وخصوصيات وطبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولتمويل الإسلامي عدة صيغ نذكر منها:

3-5-1. التمويل بصيغة المشاركة: تعرف المشاركة على أنها: " صيغة تمويلية لإقامة المؤسسات، يتم في إطارها الاشتراك في الأموال لاستثمارها في الأنشطة الاقتصادية المتعددة، حيث يساهم كل طرف بحصة من رأس المال اللازم لإقامة المؤسسة".⁴

¹ - أحمد بوراس، تمويل المنشآت الاقتصادية، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2008، ص 56-57.

² - خالد خديجة، خصائص وأثر التمويل الإسلامي على المشاريع الصغيرة والمتوسطة-حالة الجزائر-، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، ص 149.

³ - بربري محمد أمين، موزارين عبد المجيد، مداخلة بعنوان: "دور البنوك الإسلامية في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، المحور رقم 8- الحلول والمقترحات لاستدامة المؤسسات الجزائرية، الملتقى الوطني حول إشكالية واستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 07/06 ديسمبر 2017، ص 10.

⁴ بربري محمد أمين، موزارين عبد المجيد، نفس المرجع، ص 11.

كما تعتبر المشاركة أسلوبا مناسباً للاستثمار الجماعي في حياتنا الاقتصادية المعاصرة، حيث تستخدمها البنوك للمساهمة في رأس مال المشروعات الجديدة، كما أنها تقدم من خلالها جزءاً من تكاليف المشروعات يعادل نسبة مشاركتها في التمويل.

وحتى تتحقق المشاركة في البنوك الإسلامية لابد من:¹

-تحديد حصة كل مشارك غي رأس مال المشاركة.

-يجب أن يكون رأس المال متوفراً عند توقيع عقد المشاركة.

-يجب أن يكون رأس المال معلوماً (نقداً أو بضاعة أو عقار) وموجوداً (يمكن التصرف فيه) يلاحظ فيه صفة التقدير الدقيق للقيمة.

-أن يتمتع كل شريك بالأهلية القانونية والتجارية.

-يجب الاتفاق مسبقاً على نسبة تقسيم الربح الصافي المحقق.

3-5-2. التمويل بصيغة المضاربة: هي عبارة عن تنسيق بين أصحاب المال وأصحاب الخبرات، بحيث يقدم الطرف الأول ماله للطرف الثاني وهذا الأخير يقوم بتوظيف خبرته في هذا المال لكي يتاجر فيه بغرض تحقيق الربح على أن يتم تقاسم الأرباح بينهما حسب النسب المتفق عليها ويتم ذلك إما في نهاية المضاربة أو دورياً،² وتكون المضاربة نقداً فقط ولا يمكنها أن تكون بضاعة أو عقار.

3-5-3. التمويل بصيغة المرابحة: هي عقد من عقود استثمار التجاري وصيغة من صيغ التمويل يتم بموجبها التمويل بالبيع، وهي عملية تبادل يقوم بمقتضاها شراء سلعة معينة ثم بيعها بعد ذلك بهامش ربح متفق عليه نتيجة التكلفة التي يتحملها، ويستخدم هذا الأسلوب

¹- سماح طلحي، مرجع سابق، ص 133-134.

²- مهدي ميلود، أدوات التمويل المصرفي اللاربوية ودورها في دعم المؤسسات الاقتصادية-مع عرض لبعض التجارب في الدول النامية-، ملتقى دولي حول سياسات التمويل وأثرها على الاقتصاديات والمؤسسات-دراسة حالة الجزائر والدول النامية-، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 21-22 نوفمبر 2006.

عادة عند حاجة المؤسسة لشراء سلعة معينة كالألات والمعدات اللازمة لبدء النشاط، ولا يستخدم في الحصول على الأموال لأغراض

أخرى غير شراء السلع كتسديد المرتبات والفواتير أو التزامات أخرى، كما يشترط على البنك الذي يتفق مع المؤسسة شراء وتملك

السلعة فعليا حتى تتحمل المخاطرة الناتجة عن امتلاك السلعة وبعد ذلك يتم بيعها للمؤسسة من خلال عملية صحيحة.

المطلب الرابع: الصعوبات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

بعد أن أثبتت التجارب الحالية أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي الآلية الأساسية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، تبقى تواجه هذه المنظومة من المؤسسات في الكثير من الدول النامية من بينها الجزائر العديد من المعوقات والمشكلات التي تعرقل مسار إنشائها ونموها وتطورها، وتحد من زيادة فعاليتها الاقتصادية والاجتماعية، وتتسبب في تراجع دور هذه المؤسسات في عملية التنمية والإقلال من الدور التنموي الواجب أن تقوم به وحتى تهدد بقائها في السوق. وسنركز على أهم هذه الصعوبات في النقاط التالية:

1- مشكلة التمويل: تعتبر مشكلة التمويل من أكبر الصعوبات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، فهو يقف كعائق أمام توسيع أو إنشاء أي مؤسسة صغيرة أو متوسطة.

وتعتبر المؤسسات المالية المتمثلة في البنوك التجارية والبنوك المتخصصة هي المسار الطبيعي للحصول على وسائل التمويل، إلا أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالأخص الصغيرة لا يتيسر لها تدبير احتياجاتها من البنوك بسبب عدم امتلاكهم للضمان العيني الذي يتضمن تقديمه مقابل القرض هذا من جهة، ومن جهة أخرى بسبب قلة حجم الأموال الخاصة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.

كما نجد أن النظام المصرفي بالجزائر عمل على خدمة مؤسسات الدولة في تنمية المشاريع الضخمة، في حين الذي أثبتت فيه تجارب الدول المتقدمة أن النمو الاقتصادي الكلي مرده إلى المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وفي

هذه الحالة يضطر أصحاب هذه المؤسسات إلى الاقتراض من الوسطاء مع تحمل ارتفاع سعر الفائدة وبالتالي زيادة أعباء التمويل.¹

فالعلاقة الحالية بين البنك والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر يطبعها انعدام الثقة بين الطرفين، حيث تشكل البنوك بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عائقا يحول دون نمو وتطور هذه المؤسسات من خلال الشروط التي تضعها هذه البنوك على المؤسسات من أجل الحصول على القروض.

ومن أهم الأسباب التي تتخذها البنوك كذريعة للإحجام عن تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ما يلي:²

- ✓ ارتفاع تكلفة التقييم والإشراف.
- ✓ ارتفاع درجة المخاطرة المحتملة التي تقتزن بإقراض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظرا لعدم توافر الضمانات التي تضمن استرداد القروض.
- ✓ تكلفة منح القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تفوق تكلفة منح القروض للمؤسسات الكبيرة.
- إجمالا يمكن القول أن الضعف أو انعدام إمكانيات التمويل المصرفي طويل الأجل الذي تعاني منه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعود إلى عدة أسباب أهمها:
- ✓ عدم تكيف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مع الميكانيزمات المالية الحديثة.
- ✓ الضعف الكبير الذي تعاني منه هذه المؤسسات في مستوى الضمانات، بل انعدامه في بعض الأحيان.
- ✓ تعقد العمليات والإجراءات الإدارية وطول وقتها.
- ✓ عدم كفاية الأموال الخاصة.

2- مشكلة التسويق: تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عدة صعوبات في مجال التسويق على مستوى السوق المحلي والخارجي، ومن بين هذه الصعوبات:¹

¹ - عمران عبد الحكيم، إستراتيجية البنوك في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة البنوك العمومية بالمسيلة-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم تجارية فرع الإستراتيجية، جامعة المسيلة، 2007، ص 25.

² - عمراني عبد النور قماروف تافوزي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كاختيار إستراتيجي لتنمية الاقتصاد في الجزائر، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 18 - 17 أفريل 2006، ص 791 .

2-1. صعوبات تسويقية داخلية:

- افتقار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للمهارات التسويقية، الأمر الذي يجعلها تعتمد على الوسطاء في تسويق منتجاتها، مما يجبرها أحيانا على قبول شروط أو مزايا غير التي تسعى إلى تحقيقها.
- عدم قدرتها على مسايرة التغيرات في اتجاهات السوق، مما يعرضها إلى خسائر مفاجئة نتيجة لحدوث تطورات سريعة وغير متوقعة في السوق.
- افتقار الكثير من هذه الصناعات للمفاهيم الأساسية للحدودة، مما يؤدي إلى تسري منتج معيب للسوق بالشكل الذي يقلل من فرصة المنتجات في المنافسة وفتح الأسواق أمامها.
- نقص الاهتمام بالبحوث التسويقية، خاصة في مجال دراسة الأسواق وأساليب النقل والتوزيع والتعبئة والتغليف وأذواق المستهلكين... الخ.

2-2. صعوبات تسويقية خارجية:

- عدم دراسة أصحاب هذه المؤسسات للأسواق الخارجية، من حيث حجم وطبيعة هذه الأسواق وطبيعة المنافسة التي تواجه منتجاتهم، لتعدد الدول التي تتعامل في الأسواق الخارجية.
- عدم الاهتمام بتطوير المنتجات بما يتناسب مع أذواق المستهلكين، حيث يظل المنتج يصنع بنفس المواصفات لفترة طويلة دون إجراء أي تعديل أو تطوير.
- عدم وجود نظام لربط الموزعين بالخارج بالمنتجين في الداخل.
- صعوبة المشاركة في المعارض الأجنبية، وعدم القدرة على القيام بعمليات الدعاية والإعلان الكافية في الخارج ، نتيجة ارتفاع تكاليف هذه العمليات.

¹ -فتحي السيد عبدو أبو السيد أحمد، الصناعات الصغيرة في الكويت: مؤشرات العمل والكفاءة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 07، العدد 02، جامعة الكويت، ماي 2000، ص 90-92.

-تحرير التجارة في ظل اتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة ومنافسة العديد من البدائل المستوردة لمنتجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المحلية، وما لم تحسن هذه المؤسسات من جودة منتجاتها وتعمل على تخفيض أسعارها، سيقبل المستهلكون على البدائل المستوردة الأقل ثمنا بالمقارنة بأسعار المنتجات المحلية، ومن تم تجد هذه المؤسسات نفسها مضطرة إلى تخفيض إنتاجها وربما إلى التوقف على الإنتاج، إذا لم تستطيع أن تواجه هذه المنافسة.

3- مشكلة نقص المعلومات والخبرة التنظيمية: نقص الوعي التسويقي لرجال التسويق وعدم إتباعهم للأساليب الحديثة في تسويق منتجاتهم وخدماتهم كالإعلان والترويج وتنشيط المبيعات، وذلك بسبب نقص الإمكانيات المادية التي تحد من دخولهم في منافذ التسويق البعيدة كالمشاركة في المعارض والصالونات الدورية والإعلان في المجالات والجرائد.

عدم حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على دعم اقتصادي ومساعدات مالية وتسويقية مثل الإعفاءات الجمركية ودراسات الجدوى الاقتصادية بأسعار منخفضة، إضافة إلى المنافسة التي تواجهها هذه المؤسسات من قبل المؤسسات الكبيرة، وكذلك تفضيل المستهلك المحلي للمنتجات الأجنبية المماثلة، مما يؤدي إلى ضعف الموقف التنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.¹

4- مشكلة نقص العمالة الفنية المدربة: افتقار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمالة الفنية المدربة وعدم كفاية المعروض لتلبية احتياجات أصحاب هذه المؤسسات، بسبب انتقال العمالة الماهرة المدربة إلى المجالات التي تعرض أجور أعلى، لذا يضطر أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى توظيف عمال غير مهرة وتدريبهم أثناء العمل مما يحملها مشاكل من شأنها تخفيض الإنتاجية وجودة السلع والخدمات المقدمة، بالإضافة إلى ارتفاع التكاليف.²

5- المشاكل التنظيمية والإدارية: قلة الخبرات الإدارية والتنظيمية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد يؤدي إلى فقدان الكفاءة وتدهور مستوى أدائها، بسبب غياب فرص التدريب الجيد داخل هذه المؤسسات، وكذلك لعدم امتلاكها لخبراء اقتصاديين أو مستشارين مختصين في التسيير والتنظيم.

¹- كروش محمد، إستراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2013/2014، ص30.

²- يوسف قريشي، سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص32.

كما أن عدم دراية أصحاب هذه المؤسسات بتطورات الإنتاج وحجم الطلب السوقي ومستويات الأسعار، يصعب عليها تحديد سياسات الإنتاج والتسويق التي تمكنها من تدعيم قدرتها التنافسية في السوق.

بالإضافة إلى غياب الأسس التنظيمية للعمل والعاملين، بحيث تفتقد العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأساسيات الهيكل التنظيمي كاللوائح والنظم المسيرة للعمل، والتي تحدد الوصف الوظيفي لكل وظيفة، كأسس اختيار العاملين، والربط بين المسؤوليات والسلطات، وتحديد مبادئ الحوافز، وآليات العمل والعلاقات بين أقسام المؤسسة.

6-المشاكل السياسية والقانونية: إن عدم استقرار النصوص القانونية الموجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يجد

من قدرتها على العمل والانطلاق لمواكبة التغيرات السريعة في الأسواق، إضافة إلى المدة التي تستغرقها معالجة مشاكل هذه المؤسسات، وتفشي ظاهرة الرشوة والمحسوبية.

إضافة إلى ما سبق تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مشاكل أخرى:

- ✓ ارتفاع التكاليف بسبب لجوئها إلى الاقتراض من البنوك.
- ✓ صعوبة مواجهتها لظاهرة التضخم، حيث أن ارتفاع الأسعار يؤدي إلى ارتفاع أجور العمالة وأسعار المواد الأولية وبالتالي عدم قدرتها على مواجهة المنافسة مع المؤسسات الأخرى الكبيرة.
- ✓ ارتفاع الضرائب التي تفرضها الحكومة على هذه المؤسسات، وبالتالي ارتفاع التكاليف الكلية وهذا الأمر يؤثر على الأرباح.

نستطيع القول أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تواجه العديد من المعوقات التي تقف كحجر عثرة أمامها في تحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية، وتختلف هذه المعوقات حسب طبيعة المشروع والنشاط الذي تمارسه والدولة التي تعمل بها.

المبحث الثاني: تطوير ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

في إطار سياسة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، عازمت الدولة جهودها في البحث عن ميكانيزمات وأدوات لتطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، وتقوية مساهمة في النشاطات التي تهدف إلى الاندماج الاقتصادي والتكامل الوطني المحلي والدولي، من أجل تحقيق "إنشاء، نمو وديمومة" هذه المؤسسات لذلك ارتكزت على استراتيجيات تعاونية تهدف إلى اندماج وتحالف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع مؤسسات أخرى أكثر فاعلية بحيث سخرت لها الدولة هيئات حكومية ومالية من أجل تمويل ودعم هذه المؤسسات، إضافة إلى تسخير لها برامج لإعادة تأهيلها.

المطلب الأول: الاستراتيجيات التعاونية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحسين تنافسيته

في ظل التحولات العالمية، وجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تلجأ إلى اتخاذ استراتيجيات تعاون باعتمادها على الأشكال الجديدة للشراكة من أجل البحث على سبل نموها وتطويرها، ومن خلال تحليلنا لمختلف الاستراتيجيات الممكنة فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وبسبب ضعف قدرتها التنافسية بات من الضروري عليها اتخاذ بعض أشكال استراتيجيات التحالف والاندماج في العناقيد حتى تستطيع المحافظة على حصتها في السوق وتطور تنافسيته من خلال:

* **البقاء:** لا بد على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في هذه الحالة أن تقيم تحالف استراتيجي مع مؤسسة كبيرة حتى تحسن من نوعية منتجاتها والتحكم في مستوى تكاليفها.

* **النمو:** لا بد على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في هذه الحالة بالاندماج مع مؤسسات أخرى أجنبية حتى تستطيع اقتحام أسواق جديدة وتوسع من قدراتها الإنتاجية.

* **الانسحاب:** في هذه الحالة قد تجد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نفسها غير قادرة على إقامة تحالف أو منافسة المؤسسات الكبرى التي تعمل في نفس مجال نشاطها، فهنا هي مخيرة بين الانسحاب الكلي وبيع أصولها أو تغيير مجال نشاطها بإنتاج منتجات أخرى جديدة.

1- إستراتيجية التحالف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

1-1. مفهوم التحالف الاستراتيجي: لقد اختلفت التعاريف وتعددت حول مفهوم التحالف وهو ما يدل على تنوع واختلاف المفاهيم النظرية والأفكار الإيديولوجية، ونذكر منها:

التعريف الأول: يعرف كل من غولدن ودولينغر (Golden ;P.Dollinger) استراتيجية التحالف أو التحالف الاستراتيجي على أنه: "عقد بين شركتين أو أكثر، يرمي إلى تحقيق نوع من التكامل والعمل على التنسيق في مجالات عدة مع بقاء كل طرف حر غير خاضع للطرف الآخر، وكهدف فإن هذا التعاون يرمي إلى تجاوز نقاط الضعف التي تميز كل شركة بمفردها ومن تم اكتساب نقاط قوة جديدة تسمح لها بمواجهة المنافسة المفروضة".¹

يشير هذا التعريف على أن المؤسسات المتحالفة تسعى لإيجاد هامش من التعاون فيما بينها، لاستغلال الفرص والتقليل من المخاطر مع الاحتفاظ لأكبر قدر من الاستقلالية.

التعريف الثاني: الذي جاء به غاريت وديسوغ (B.Garrette et P.Dussauge) بأن التحالفات الإستراتيجية هي: "تجمعات لعدة مؤسسات مستقلة، اختارت أن تقوم بمشروع أو نشاط خاص، بتنسيق الموارد والوسائل والكفاءات التي لديها، بدلا من قيامها بذات النشاط بشكل منفرد ومستقل باستثمار مواردها، وبالتالي تحمل المخاطر ومواجهة المنافسة على انفراد، أو الاندماج فيما بينها وتفقد بذلك استقلاليتها أو يتوقف نشاطها".²

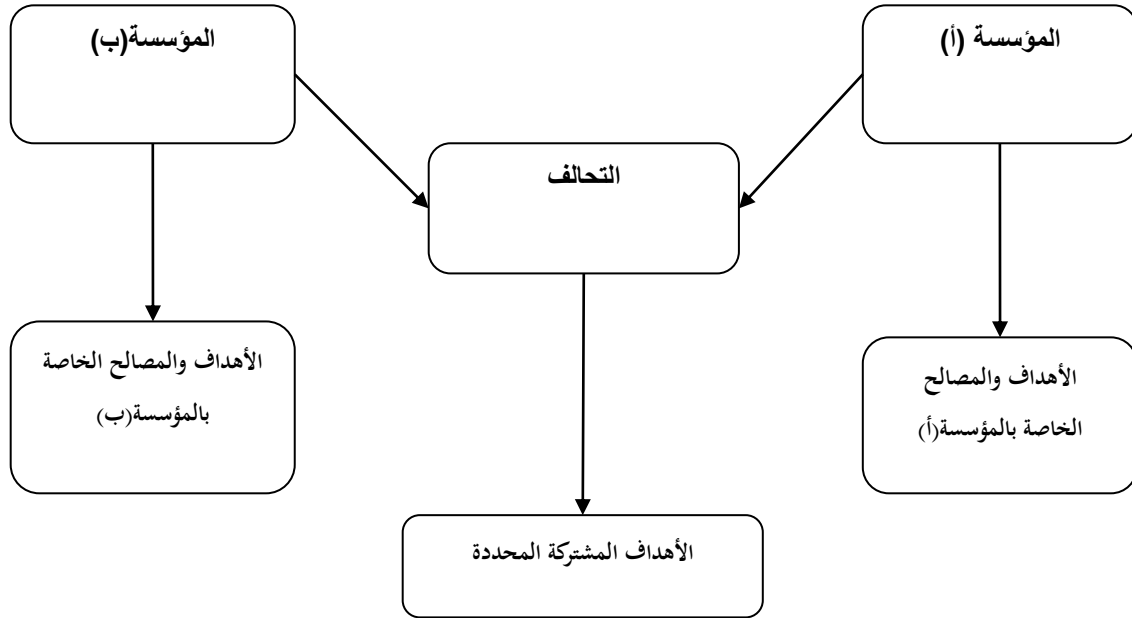
المفهوم من هذا التعريف أن تحالف مؤسسة مع مؤسسة أخرى، أداة فعالة تساعد كل مؤسسة على تجاوز المخاطر والتي كانت قد تتحملها بمفردها، من جراء فشل المشروع أو عجزها على دخول الأسواق الجديدة، وذلك مع ضرورة الاحتفاظ باستقلاليته.

حيث صور B.Garrette et P.Dussauge التحالف بالشكل التالي:

¹-فارس طارق، دور ومكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل ترقية قدرتها التنافسية-دراسة حالة الجزائر-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2018/2019، ص115.

²-Garrette B ;Dusazuge P ;les stratégies d'Alliance ;3ème édition ;Edition d'organisation ;Paris ;1995 ;p27.

شكل رقم (16): تمثيل بياني للتحالف بين مؤسستين



Source ; B.Garrette et P.Dussauge ;op. cit ;p25

من الشكل يتضح لنا أن المؤسسات في إطار التحالف تشترك في هدف معين، لكن خارج هذا التحالف تختلف الأهداف وتتضارب وبذلك تسود حالة المنافسة بين المؤسسات.

من خلال ما سبق يمكن تعريف إستراتيجية التحالف على أنها اتفاق يجمع بين عدد من المؤسسات، بحيث يركز على نقطتين أساسيتين:

* **التربط:** يتميز التحالف بالتربط داخل إطار التعاون من خلال الاستخدام المشترك بين مؤسستين على الأقل للموارد والكفاءات من أجل الاستفادة من نفس المزايا.

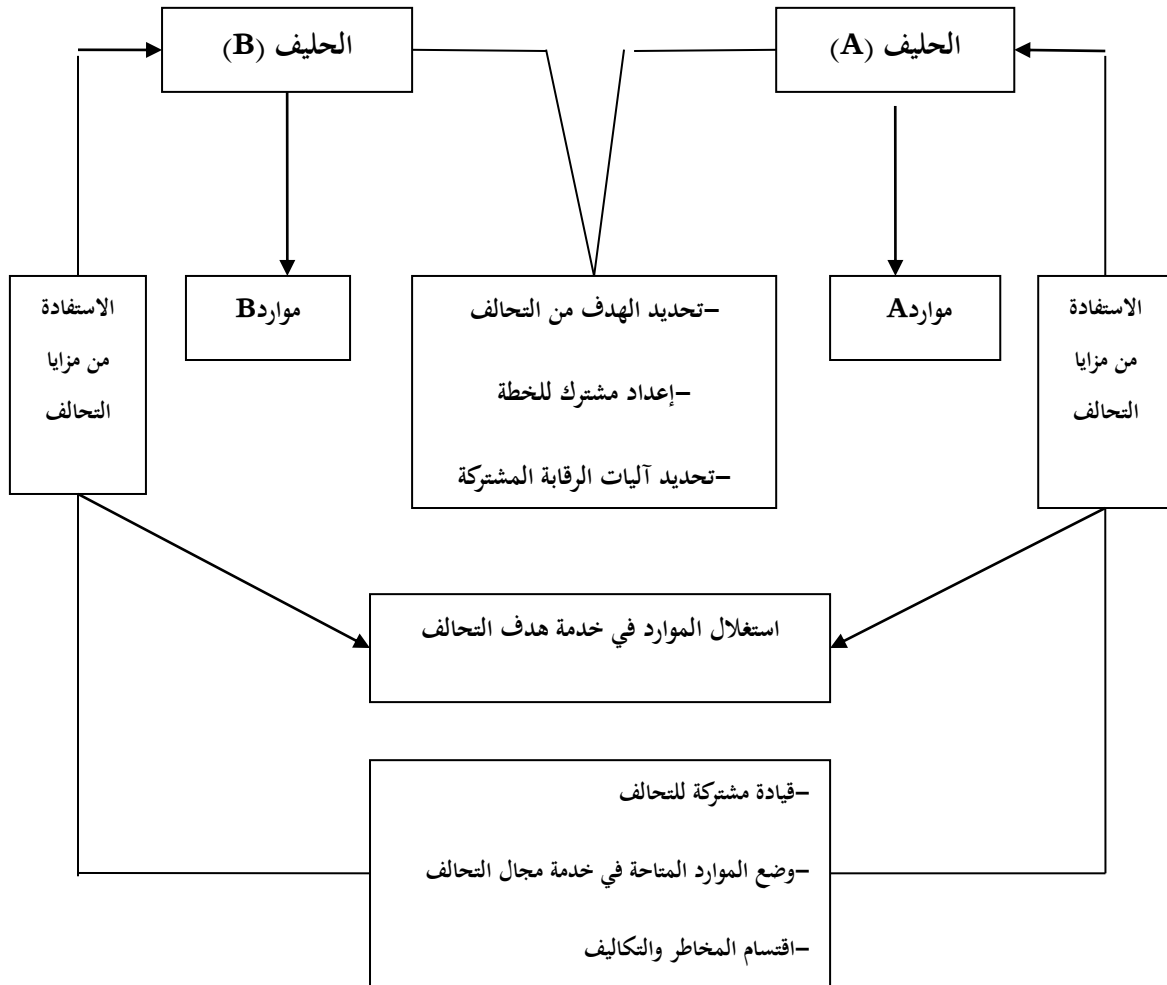
* **الاستقلالية:** خارج إطار التحالف، كل مؤسسة هي حرة في اتخاذ القرارات التي تناسبها.

كما توفر التحالفات عدة مزايا للمؤسسات بشكل عام وللمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل خاص:¹

¹-لزهر العابد، إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة2، 2012/2013، ص162.

- ✓ إمكانية استفادات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما بينها في إطار التحالف من خلال الاستخدام المشترك للموارد والكفاءات.
- ✓ تساعد التحالفات في زيادة قدرات المؤسسات وتوسيع مجالات نشاطها من خلال تقاسم المهام والوظائف.
- ✓ نقص عبء التكاليف بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تعاني من مشكلة التمويل، حيث لا يمكن أن تتحملها بمفردها.
- ✓ تحالف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع مؤسسات أخرى يكسبها كفاءات جديدة متطورة بشكل دائم ومستمر.
- ✓ التخفيف من الصعوبات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لدخول أسواق جديدة أو تطوير منتجات عن طريق تبادل الخبرات والمعارف في إطار التحالف.

شكل رقم (17): مزايا التحالف بين مؤسستين (A) و (B)



Source ;Dominique Jolly , Alliance Strategy linking motives with benefits, EBF issue 29
9spring 2002, p5

يبين الشكل السابق تحالفا بين مؤسستين استطاعتا تحديد هدفا مشتركا بينهما، وتسعى معا لتحقيقه، حيث أدركت كل مؤسسة استحالة تحقيق الهدف منفردة، إما لضعف الموارد المالية، أو لقلّة الخبرة، أو لكون الهدف يحتاج إلى قدرات أكبر من إمكانية كل مؤسسة على حدة، بحيث:

- يتم أولاً تحديد الهدف، ثم وضع الخطة الكفيلة بتحقيق الهدف، مع لاتفاق أولاً على الرقابة المشتركة طيلة مدة التحالف، وهذا ما يرفع الشك ويمنع الاحتيال ويزرع الثقة، ويسمح باستمرار التحالف.

-بعد ذلك يتم وضع الموارد المتاحة لدى المؤسستين لخدمة هدف التحالف، وليس بالضرورة أن تكون المشاركة بالموارد من نفس النوع، فقد تشارك المؤسسة A بالمال وتشارك المؤسسة B بالخبرة، فالتحالف أصلا إنما وجد لفقدان إحدى المؤسستين لأحد عناصر القوة، ولا يمنع ذلك أحيانا من تجانس الموارد بين المؤسستين إذا كان الهدف من التحالف هو التوسع أكثر.

-يتم استغلال الموارد الموضوعة في خدمة التحالف، ويسمح ذلك باستفادة المؤسستين من النتائج الإيجابية لهذا التحالف.

1-2-1. دوافع إقامة تحالفات إستراتيجية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: في بعض الأحيان نجد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمتلك موارد وكفاءات، إلا أنها لا تتمكن من استغلالها على أحسن وجه، مما يضطرها إلى البحث عن حليف بدافع الاستغلال الأحسن لقدرات المؤسسة، وبالتالي فإقامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحالفات إستراتيجية يكون لدوافع وأهداف منها:

1-2-1-1. البحث عن الحجم الأمثل: تتيح التحالفات الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحقيق الحجم الأمثل في الحالتين التاليتين:¹

1-1-2-1. حالة نقص الموارد والكفاءات: تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من نقص في الموارد المالية للقيام بنشاطها الاستغلالي أو توسيعه، مما يجعلها عاجزة على منافسة المؤسسات الكبيرة، وبالتالي دخولها في التحالف مع مؤسسات أخرى هو الحل الأنسب بدلا من قيامها باستثمارات جديدة تطلبها موارد مالية ضخمة وبهذا تحقق الحجم الأمثل.

1-2-1-2. حالة وفرة الموارد المالية: إن وفرة الموارد المالية والكفاءات لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يدفع بالمؤسسات الكبيرة والشركات المتعددة الجنسيات التي تبحث عن تركيز أنشطتها إلى التحالف معها، مما سيؤثر إيجابا على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيتنوع نشاطها ويتوسع وينتقل من مستوى جغرافي إلى آخر، وبالتالي ستكون هذه التحالفات بمثابة خطوة أولى لفتح أسواق جديدة والتي ستوصلها إلى تحقيق الحجم الأمثل.

¹-Collins T.M ;Doorley T.L.Les Alliances Stratégiques;Inter-Editions;Paris;1991;pp44-64.

1-2-2. الحفاظ على مزايا التخصص: إن التحالفات الإستراتيجية تعطي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مزايا التخصص المشترك من خلال مساهمة كل مؤسسة بما لديها وبما يخدم التحالف، فمثلا عندما يكون القطاع خاضعا لسيطرة بعض المؤسسات الكبرى تجد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نفسها أمام عدد من الحلول، إما أن تجد مؤسسات أخرى تتحالف معها لمواجهة هذه المؤسسات أو تقيم تحالفات مع المؤسسات الكبرى أو أن تعمل بمفردها بحيث تخصص في أحد المنتجات الفرعية، وبالتالي فالتحالف يسمح بحفاظة كل مؤسسة على تخصصها، وفي نفس الوقت الاستفادة من تخصص بعضها سواء من حيث النشاط أو من حيث الموارد والكفاءات.¹

1-2-3. التعرف على القطاعات السوقية: إن تحالف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع مؤسسات أخرى هو بمثابة خطوة أولى للتعرف على السوق الجديد الذي ترغب في دخوله، سواء بالتوسع جغرافيا أو أنها تدخل سوقا جديدا بمتغيرات أخرى للطلب.

كما أن اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مواردها الخاصة في إقامة استثمار جديد يتطلب منها وقتا، لكن اللجوء إلى التحالف مع مؤسسات أخرى قائمة تعمل على تسويق المنتج، يعتبر في كثير من الأحيان القرار الأمثل لدخول تلك الأسواق.

في هذه الحالة ستمكن المؤسسة من زيادة حجم مبيعاتها والاستفادة من مزايا اقتصاديات الحجم، حيث تنخفض تكلفة الوحدة المنتجة إلى مستويات أدنى، وستقلل من نسبة المخاطرة التي من الممكن أن تتعرض لها عند استثمارها مباشرة لمواردها الخاصة، مما سيتيح لها اكتساب موضع تنافسي جيد داخل القطاع السوقي، فالتحالف الاستراتيجي يكسب المؤسسات المتحالفة المنافسة لبعضها البعض موانع دخول مؤسسات منافسة جديدة، إضافة إلى أنه يكسب المؤسسات المتحالفة المكملة لبعضها البعض موضعا تنافسيا جيدا ضمن القطاع.

1-2-4. تطوير الأنشطة: إن حاجة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع مؤسسة أخرى في مجال معين يشمل وظيفة محددة، قد يكون نتيجة ملاحظتها أن أداء هذه الوظيفة ضعيف لديها مقارنة بما هو موجود في المؤسسات المنافسة،

¹ -أمال بوسمين، أهمية التحالفات الإستراتيجية في تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة-دراسة مقارنة بين الجزائر وفرنسا-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2015/2014، ص212.

فتلجأ إلى التحالف معها حتى تغطي هذا الضعف في الأداء ، وبالتالي نستطيع القول أن التحالفات الإستراتيجية هي عبارة عن آلية تعمل من خلالها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تطوير أنشطتها ضمن سلسلة القيمة.

1-2-5. الاستفادة من الموارد والكفاءات: تسعى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال التحالف إلى تغطية النقص في الموارد والكفاءات أو إلى الاستخدام العقلاني لهذه الأخيرة.

ويعود السبب الرئيسي الذي يدفع المؤسسات نحو إقامة تحالفات إستراتيجية هو الخصائص التي تميز الموارد والكفاءات والتي تكسب كل مؤسسة ميزة تنافسية، وتكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر حاجة من أي نوع آخر من المؤسسات نظرا للخصائص التي تتميز بها مثل عدم القابلية للتقليد وعدم القابلية للإحلال وعدم القابلية للانتقال بمعنى أنها غير قابلة للمبادلة بحيث لا يتسنى استخدامها إلا عن طريق التحالف. وبالتالي فالتحالفات الإستراتيجية تمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الحصول على الموارد والكفاءات التي تنقصها مع المحافظة على الكفاءات الأساسية التي لديها.¹

1-2-6. التحالف من أجل الخروج من العوائق التنافسية: إنّ دخول طرفين أو أكثر في تحالف يكون دائما بغرض اكتساب مهارات إضافية، تسمح لهم بمواجهة المنافسة المفروضة عليهم، هذه المهارات تغطّي مجالا واسعا من مجالات عمل المؤسسة.

فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تلجأ إلى التحالفات الإستراتيجية نظرا إلى خصائص الحجم والعمر، لذا نجد على رأس دوافع التحالفات لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نقص الموارد والكفاءات.

فالتحالف يقوم على الثقة بين الأطراف المتحالفة فان ذلك يؤدي لا محالة إلى التخفيف من حدة المنافسة بين تلك الأطراف.

2- إستراتيجية الاندماج في العناقيد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: لقد استخدم مفهوم العناقيد من طرف العديد من الكتاب والمنظمات الدولية، بحيث تعرف العناقيد بأنها:

¹-أمال بوسمينه، مرجع سابق، ص214،213.

"مجموعة مؤسسات مركزة قطاعيا وجغرافيا، تنتج وتبيع تشكيلة من المنتجات المترابطة أو المتكاملة، وبالتالي تواجه تحديات وفرص مشتركة".¹

إن هذا التعريف ينظر إلى العناقيد على أنها تجمعات جغرافية (محلية أو إقليمية أو عالمية) لعدد من المؤسسات المترابطة والمتصلة ببعضها البعض في مجال معين، مما يمثل منظومة من الأنشطة اللازمة لتطوير المنتج.

كما يعرفها مايكل بورتر Porter M على أنها: "مركز جغرافي لعدد من المؤسسات المرتبطة فيما بينها وبعض الهيئات التابعة لمجال معين، حيث يكون بينها عناصر مشتركة ومكملة، ويشمل الامتداد الجغرافي لهذه العناقيد مدينة أو منطقة إقليمية من دولة أو دولة بأكملها أو عدد من الدول المتجاورة".²

نلاحظ من خلال التعاريف السابقة أنه لا يوجد اختلاف كبير في تعريف العناقيد، كلها تجمع على أن العناقيد هي تجمع جغرافي لمؤسسات اقتصادية وغير اقتصادية تمتد من حي صغير وقد يشمل عدة دول، حيث تتشكل العناقيد من مجموعة غير محددة من المؤسسات التي تختلف من حيث الحجم فقد تكون مؤسسات صغيرة و متوسطة أو مؤسسات كبيرة أو مزيج من النوعين، وحسب الدراسات التي أجريت فان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تشكل النسبة الأكبر من المؤسسات المنتمية للعناقيد. كما نجد هذه الأخيرة تنشأ في صناعات مختلفة وعديدة كأن تضم مؤسسات تمارس نشاطا صناعيا أو خديما أو تجاريا أو زراعيا، وقد تتشكل من مزيج من المؤسسات التي تنتمي إلى قطاعات متباينة. لذا فان العناقيد تضم عددا من المؤسسات ليس بالضرورة أن تنافس بعضها بل تكون متكاملة ضمن سلسلة القيمة للصناعة.

كما تمثل العناقيد فرصة جيدة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتدخل إلى أسواق جديدة وتستفيد من نتائج الأبحاث والدراسات ومختلف الخدمات، كما تفيدها في تحسين إنتاجيتها وزيادة قدرتها على الإبداع.

¹ - تقرير اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا: زيادة إنتاجية الشركات الصغيرة والمتوسطة وتعزيز قدرتها التنافسية من خلال النكتل والتكتيك، دراسة حالة صناعة الملابس في لبنان، الأمم المتحدة، نيويورك، 2004، ص06.

² - Porter M ;la concurrence selon Porter ;Grappes et concurrence ;Paris :Village mondial ;1999 ;p205-280.

المطلب الثاني: دور الأجهزة الحكومية والمالية في دعم وتنمية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر:

بعد تحلي الجزائر عن فلسفة الاقتصاد الموجه، وانتقالها إلى اقتصاد السوق مطلع التسعينات من القرن الماضي، أدركت الجزائر الدور الذي يمكن أن يلعبه قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في العملية التنموية، لهذا سعت هذه الأخيرة إلى وضع سياسات دعم لهذا القطاع من مختلف الجوانب التي تمسه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة. ومن بين هياكل دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة نذكر ما يلي:

1- الهيئات الحكومية الداعمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: أدركت الحكومة الأهمية التي تحدها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، لذا عملت على دعمها من خلال توفير العديد من الهيئات الحكومية التي تتولى مساعدة ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومن أهمها:

1-1. المشاتل وحاضنات الأعمال: هي هيكل عمومي ذات طابع صناعي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، حيث تهتم باحتضان المؤسسات الرائدة المبدعة التي تثبت قدرتها على النمو والاستمرار في العمل في مجالات التسويق، الخدمات، التنظيم... الخ، وتقوم بتقديم لهم جملة من الخدمات تتمثل في:¹

- ✓ مرافقة المؤسسات الناشئة خلال مرحلة ابتدائية قبل احتضانها.
- ✓ مساعدة المؤسسات الناشئة على الحصول على التمويل بفضل العلاقات التي تربطها بأصحاب رؤوس الأموال.
- ✓ مساعدة المؤسسات المحتضنة على الدخول في الأسواق من خلال إيداع براءات الاختراع وكل ما يتعلق بالملكية الفكرية.
- ✓ المساعدة على التدريب المتعلق بمبادئ وتقنيات التسيير خلال مرحلة إنشاء المشروع وتكون المشتلة من مجلس إدارة ومدير ولجنة اعتماد المشروع.

¹ -زايد عبد السلام، مفتاح فاطمة، أهمية نظام الحاضنات في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تجارب عالمية وسبل الاستفادة منها (ماليزيا، الصين، فرنسا، الولايات المتحدة الأمريكية)، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني الأول حول دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة 2000-2010، بومرداس، يومي 18 و 19 ماي 2011، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، ص 229.

1-2. مراكز التسهيل: أنشئ بموجب المرسوم التنفيذي رقم 79/03 المؤرخ في 24 ذي الحجة عام 1423 الموافق لـ 2003/02/25 وهو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ، توضع تحت وصاية وزارة الصناعة و المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و ترقية الاستثمار، ترمي أساسا إلى دعم قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال العمل على تطوير ثقافة التقاؤل بشكل يسمح بتزايد عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، من مهامها:¹

- ✓ وضع شبك يتكيف مع احتياجات منشئي المؤسسات والمقاولين.
- ✓ تطوير ثقافة التقاؤل .
- ✓ ضمان تسيير الملفات التي تحضى بمساعدات الصناديق المنشأة لدى وزارة الصناعة و المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و ترقية الاستثمار.
- ✓ إنشاء مكان التقاء بين عالم الأعمال والمؤسسات والإدارات المركزية أو المحلية.
- ✓ الحث على تثمين البحث عن طريق توفير جو للتبادل بين حاملي المشاريع ومراكز البحث وشركات الاستشارة ومؤسسات التكوين و الأقطاب التكنولوجية و الصناعية و المالية .
- ✓ إنشاء قاعدة معطيات حول الكثافة المكانية لنسيج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .
- ✓ تثمين الكفاءات البشرية وعقلنه استعمال الموارد المالية .
- ✓ مرافقة أصحاب المشاريع لدى الهيئات المعنية من أجل تجسيد مشاريعهم.
- ✓ دعم القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ✓ المساعدة على الابتكار في إطار التكنولوجيا الحديثة.
- ✓ مساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الاندماج الاقتصادي الوطني والدولي.

¹ - موقع وزارة الصناعة والمناجم من خلال الرابط التالي: <http://www.dipmepi47.dz/index.php/centre-de-facilitation> بتاريخ 2019/09/05

1-3. المجلس الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: CNC-PME

تم إنشاء المجلس الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بناء على المرسوم التنفيذي رقم 03-80 المؤرخ في 25 فبراير 2003،¹ حيث يعتبر جهازا استشاريا يكلف بترقية الحوار والتشاور بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وجمعياتهم المهنية من جهة، والسلطات العمومية من جهة أخرى، وهو يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، ويتشكل من الهيئات التالية: الجمعية العامة، الرئيس، المكتب، اللجان الدائمة.

يتكفل المجلس الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمهام التالية:²

✓ ضمان الحوار والتشاور بشكل دائم ومنتظم بين السلطات العمومية والشركاء الاجتماعيين والاقتصاديين حول المسائل ذات المصلحة الوطنية التي تتعلق بالتطور الاقتصادي، وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة.

✓ تشجيع وترقية إنشاء جمعيات مهنية جديدة.

✓ جمع المعلومات الاقتصادية من مختلف الجمعيات المهنية ومنظمات أرباب العمل، التي تسمح بإعداد سياسات واستراتيجيات لتطوير القطاع.

1-4. بورصات المناولة والشراكة: هي جمعية مهنية ذات غرض غير ربحي، أنشأت بمبادرة من وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطار برامج الأمم المتحدة للتنمية (ONUDI) وبمساهمة منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية.

من مهامها:³

✓ إنشاء إطار للنقاش وتبادل الخبرات بين المتعاملين الاقتصاديين.

إعلام، توجيه وتوفير الوثائق اللازمة لهؤلاء المتعاملين حول برامج التطوير والتدعيم الموجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 13، 26 فبراير 2003، ص 22.

² -الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، نفس المرجع، ص 22.

³ - موقع وزارة الصناعة والمناجم من خلال الرابط التالي: <http://www.dipmepi47.dz/index.php/bourse> بتاريخ 2019/09/10.

- ✓ إنشاء بنك معلومات هام تتم مراجعته باستمرار يشمل ملفي "مصدري الأوامر" و"ملتقي الأوامر" يجيب
دوما على السؤال: من يصنع ماذا؟
- ✓ مساعدة الوحدات الصناعية للرفع من فعاليتها ومردوديتها.
- ✓ جمع وادخار ونشر المعلومات الاقتصادية والتقنية والاجتماعية.
- ✓ تحضير ودراسة وتنظيم الأنشطة المشتركة للصناعي.

1-5. الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة AND-PME: أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05/065 المؤرخ في 2005/05/03، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، توضع تحت وصاية وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار.

مهامها:¹

- ✓ القيام بإعادة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومتابعتها.
 - ✓ تقديم الخبرة والاستشارة لأصحاب المؤسسات.
 - ✓ تقييم نجاعة تنفيذ البرامج الإقليمية واقتراح التصحيحات الضرورية.
 - ✓ متابعة ديمغرافية المؤسسات (إنشاء، توقف، تغيير النشاط).
 - ✓ القيام بدراسات متعلقة بالمؤسسات.
 - ✓ التنسيق مع الهيئات المعنية لتطوير الابتكار التكنولوجي.
 - ✓ جمع واستغلال وإيصال المعلومة الخاصة بكل فروع نشاط المؤسسة.
- التنسيق مع مختلف الهيئات المعنية على اختلاف البرامج المتعلقة بإعادة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تقديم الدعم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدءا من مرحلة الإنشاء إلى غاية الحفاظ على نشاطها.

¹ -موقع وزارة الصناعة والمناجم من خلال الرابط التالي: <http://www.dipmepi47.dz/index.php/andpme> بتاريخ: 2019/09/13.

2- أجهزة الدعم المالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

2-1. الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب: ANSEJ

تم إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب في 08 سبتمبر 1996، وهي مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، موضوعة تحت وصاية الوزير المكلف بالتشغيل والعمل والضمان الاجتماعي، فهي تعمل على تشجيع وتدعيم ومرافقة الشباب ذوي المشاريع في إطار تطبيق مشاريعهم الاستثمارية في جميع النشاطات باستثناء النشاط التجاري¹، كما تهتم بتمويل الاستثمارات التي تقوم بها المؤسسات الصغيرة بهدف توسيع قدراتها الإنتاجية في نفس النشاط أو في نشاط مرتبط بالنشاط الأصلي لها، وذلك مع مراعاة عامل المردودية في المشروع.

مهامها:²

- ✓ إحداث أنشطة اجتماعية وخدمائية أو توسيعها وفق مقاربة اقتصادية تهدف إلى خلق الثروة ومناصب العمل.
- ✓ توفير مختلف المعلومات الخاصة بنشاطات الشباب أصحاب المشاريع مع استقبال كافة الاستشارات في مسار التركيب المالي وتعبئة القروض.
- ✓ إدماج نشاطات الشباب في آليات السوق من أجل خلق قيمة مضافة.
- ✓ بناء علاقات متواصلة مع البنوك والمؤسسات المالية في إطار التركيب المالي للمشاريع وتطبيق خطة التمويل.

2-2. وكالة ترقية ودعم الاستثمار: APSI

أنشأت الوكالة كهيئة حكومية تحت إشراف رئيس الحكومة وذلك بموجب المرسوم 93-12 الصادر في 1993/10/05، تهتم هذه الوكالة بتنمية الاستثمارات وتطوير الصناعات الصغيرة والمتوسطة كما تعمل على

¹-علي دحمان محمد، غيلاني عبد السلام، سياسة الدولة في ترقية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين الواقع والمأمول-دراسة حالة ولاية عين تموشنت-، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، العدد الثالث، جوان 2018، ص125.

² - Site Officiel du Ministère : <http://www.mdipi.gov.dz/302,18/05/2017>.

تقليص أجال الإجراءات القانونية والإدارية لإقامة المشروعات لفترة لا تتجاوز 60 يوما، بحيث تقوم بعدة مهام من بينها:¹

- ✓ منح امتيازات لضمان ترقية الاستثمارات.
- ✓ تعمل على تقييم المشاريع ودراستها واتخاذ القرارات بشأن قبولها أو رفضها.
- ✓ المتابعة والمراقبة الدائمة للاستثمارات لضمان إتمامها وفق الشروط والمواصفات المحددة.
- ✓ تقديم التسهيلات الجمركية الخاصة بوسائل الإنتاج والمواد الأولية.

ورغم كل الأهداف التي كانت تصبو إليها هذه الوكالة، إلا أنها واجهت عدة عراقيل كصعوبة الانسجام بين الهيئات المكلفة بتشجيع وترقية الاستثمار وكذلك مركزية القرارات، كل هذا أدى بها إلى استبدال المرسوم 93-12 بالمرسوم 03-01 حيث حلت مكان وكالة ترقية ودعم الاستثمار (APSI)، الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI).²

2-3. الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار: ANDI

أنشأت الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار بموجب قانون الاستثمار لسنة 2001، وهي مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المادي، حلت مكان وكالة ترقية ودعم الاستثمار تضم كل الهيئات ذات العلاقة بالاستثمار وإصدار التراخيص وفتحت لهم فروع عبر كامل ولايات الوطن وهي الآن تسعى لفتح فروع أخرى في الخارج.

تعمل هذه الوكالة على إعادة تقليص أجال الإجراءات الإدارية والقانونية لإقامة المشاريع إلى 30 يوما بدلا من 60 يوما في الوكالة السابقة، من مهامها:³

- ✓ ترقية الاستثمارات في الجزائر وفي الخارج.

¹ - من منشورات وكالة ترقية ودعم الاستثمار.

² - حازم حجلة سعيدة، بوسواك أمال، مداخلة بعنوان -دراسة أشكال ووسائل دعم الدولة الجزائرية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة-، ملتقى وطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، يومي 07/06 ديسمبر 2017، ص 13.

³ - من منشورات الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار.

✓ توفير الخدمات الضرورية لتحقيق وتشجيع الاستثمار من خلال تبسيط إجراءات تأسيس المؤسسات والمشاريع وتوفير الدعم والمعلومات للمستثمرين (المحليين والأجانب).

كما قامت الوكالة بإبرام عدة عقود و اتفاقيات ثنائية مع وكالات ترقية الاستثمار تهدف لتبادل الخبرات و الممارسات الجيدة فيما يخص ترقية الاستثمار.

ونظرا للمهام الكثيرة التي تقوم بها هذه الوكالة تم استحداث جهاز وفقا للمرسوم 01-03 يعمل على التخفيف من مهام هذه الوكالة وهو المجلس الوطني للاستثمار CNI وهي هيئة يتأسسها رئيس الحكومة مكلفة باستراتيجيات وأولويات التطوير.¹

وبالتالي أصبح هناك توزيع للمهام بين كل من الهيئتين ANDI وCNI.

2-4. صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: FGAR

هي مؤسسة عمومية، أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 02-373 المؤرخ في 11 نوفمبر 2002. تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. كما يعرف صندوق ضمان القروض على أنه مؤسسة مالية ذات تنظيم حكومي، يعمل على دعم المؤسسات الصغيرة من أجل حصولها على التمويل اللازم من القطاع المصرفي أو المؤسسات المالية من خلال المشاركة الكلية أو الجزئية في المخاطر، وهي تمثل أحد الضمانات التي تقدمها المؤسسات الصغيرة للجهة الممولة، وبالتالي فهو يعمل على تطبيق آليات جديدة وتحمل مخاطر عالية من أجل المساهمة بشكل فعال في الرفع من الملائمة الائتمانية لهذه المؤسسات بنسب متفاوتة وبقطاعات مختلفة.²

ومن خلال صندوق ضمان القروض، أصبحت الجزائر تتخطى العقبة الأكبر التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتمثلة في قيمة الضمانات المرتفعة التي تطلبها السوق مقابل حصولها على التمويل.

¹ -حازم حجلة سعيدة، بوسواك أمال، مرجع سابق، ص13.

² -عقال الياس، وآخرون، دور صندوق ضمان القروض في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، واقع أفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، يومي 06/05 ديسمبر 2032، ص03.

2-5. صندوق ضمان قروض استثمارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: CGCI

تم إنشاء صندوق ضمان قروض استثمارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمبادرة من السلطات العامة بموجب المرسوم الرئاسي 04-134 المؤرخ في 19 أبريل 2004، والذي يحمل قوانين صندوق ضمان ائتمانات الاستثمار لدعم إنشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن طريق تسهيل الحصول على القروض البنكية. من مهامه:

- ✓ ضمان القروض الممنوحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من طرف البنوك والمؤسسات المالية المساهمة في الصندوق لانجاز مشاريع الاستثمار (مشاريع قابلة للحياة ومرجحة)، ماعدا القروض المنجزة في قطاع الفلاحة والقروض الخاصة بالنشاطات التجارية وكذا القروض الموجهة للاستهلاك.
- ✓ يعمل الصندوق على ضمان البنوك ومؤسسات الائتمان لخطر التخلف عن سداد أرصدة الاستثمار لفترة استحقاق تقل أو تساوي 7 سنوات.¹
- ✓ تحديد العلاوة المستحقة "تغطية الخطر" بنسبة أقصاها 0.5% من القرض المضمون المتبقي، وتسدها المؤسسة سنويا حيث يتم تحصيل هذه العلاوة من قبل البنك لفائدة الصندوق.

2-6. الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر: ANGEM

تعتبر الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر، هيئة وطنية ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تتمثل في شبكة لامركزية تضم 49 تنسيقية وطنية، موزعة عبر كافة أرجاء الوطن، وهي تحت سلطة رئيس الحكومة ويتولى الوزير المكلف بالتشغيل المتابعة العملية لمجمل نشاطاتها.²

تهدف الوكالة إلى التخفيف من حدة البطالة عن طريق تشجيع العمل الذاتي وتنمية روح المقاولة من خلال منح قروض بنكية في أجال سريعة، كما لها مهام مختلفة منها:³

- ✓ تشكيل قاعدة المعطيات حول الأنشطة والأشخاص المستفيدين من الجهاز مع الحرص على احترام بنود دفاتر الشروط التي تربط هؤلاء المستفيدين بالوكالة.

¹ -حازم حجلة سعيدة، بوسواك أمال، مرجع سابق، ص11.

² - خالد رجم، تقييم برامج دعم المشاريع المقاولانية للوكالة الجهوية لتسيير القرض المصغر، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 06 جوان 2017، ص79.

³ -من منشورات الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر.

- ✓ منح قروض بدون فوائد.
- ✓ تكوين علاقات دائمة مع البنوك والمؤسسات المالية في إطار التركيب المالي للمشاريع.

2-7. الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة: CNAC

- تم إنشاء الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة سنة 1994 تحت وصاية وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي.
- يقوم هذا الصندوق بتمويل كافة نشاطات الإنتاج والخدمات باستثناء نشاط إعادة البيع دون تحويل المنتج، إضافة إلى تمويل نشاطات القطاعات الفلاحية، الصيد البحري والري،¹ من مهامه:²
- ✓ التأمين عن البطالة.
 - ✓ دعم وتوسيع النشاطات من طرف البطالين ما بين 30 و50 سنة.
 - ✓ جهاز تشجيع ودعم وترقية الشغل.
 - ✓ دعم وتشجيع إمكانات إنتاج السلع والخدمات لذوي المشاريع الناشطين، من خلال المساعدة على الحصول على التمويل البنكية بنسبة 70%.
 - ✓ الاستفادة من خلال هذا الصندوق من التعريفات الجمركية قصد الإنشاء والإعفاء الضريبي أثناء مرحلة الاستغلال.

المطلب الثالث: تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دافع لتحقيق أداء تنافسي متميز

1- مفهوم عملية التأهيل: يقصد بها مجموعة الإجراءات التي تتخذها الدولة بهدف تحسين أداء المؤسسة الإنتاجية والنمو وقدرتها التنافسية مما يسمح لها بالبقاء وفعالية في المنافسة، فحسب منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية ONUDI سنة 1995 فان التأهيل:³ "عبارة عن مجموعة البرامج وضعت خصيصا للدول النامية، التي هي في مرحلة الانتقال من أجل تسهيل اندماجها ضمن الاقتصاد الدولي الجديد، والتكيف مع مختلف التغيرات"، ومن هنا

¹-علي دحمان محمد، غيلاني عبد السلام، مرجع سابق، ص 133.

²-www.cnac.dz

³-قوريش نصيرة، "آليات وإجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يومي 17-18 أبريل 2006، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة شلف، الجزائر، صص 1047-1048.

نفسر أن عملية التأهيل هي عملية انتقال وارتقاء نحو التميز في أداء المؤسسة، وكذا تقوية نقاط القوة وامتصاص نقاط الضعف، من أجل رفع القدرات التنافسية للمؤسسة.

2- برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

لتمكين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من مسايرة التطورات الحاصلة في الميدان الاقتصادي، أعدت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية برنامجا وطنيا لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بقيمة 01 مليار دينار سنويا يمتد لغاية 2013 وتتمثل أهم أهدافه الأساسية فيما يلي:

- تحليل فروع النشاط وضبط إجراءات التأهيل للولايات بحسب الأولوية عن طريق إعداد دراسات عامة تكون كفيلا بالتعرف عن قرب على خصوصية كل ولاية وكل فرع وسبل تهمين الإمكانات المحلية المتوفرة وقدراتها حسب الفروع، وبلوغ ترقية وتطوير جهوي للقطاع و تحسين القدرات التقنية ووسائل الإنتاج.

- المساهمة في تمويل مخطط تنفيذ عمليات التأهيل والمتعلقة بترقية المؤهلات المهنية عن طريق التكوين وتحسين المستوى في الجوانب التنظيمية والحصول على قواعد الجودة العالمية (الايزو) ومخططات التسويق، وينظر من هذا البرنامج أنه تنمية سوسيو-اقتصادية مستدامة على المستوى المحلي والجهوي بواسطة نسيج من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يحقق التنافسية والفعالية في سوق مفتوح.

3- برنامج ميذا (MEDA) لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: لقد بدأت مختلف برامج التعاون

الدولي التي يستفيد منها قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تؤتي ثمارها، وخاصة ما تعلق منها بالتعاون المتعدد الأطراف و يركز هذا البرنامج على المحاور الأساسية: تطوير التسيير العملي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة و دعم إنشاء وترقية الوسائل الجديدة لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل تحسين المحيط التنظيمي و المؤسساتاتي.

وقد حدد هذا البرنامج مجالات التعاون والمتمثلة في التطور الاستراتيجي والتسويق، الإنتاج، والصيانة، الجودة، الإدارة، التنظيم، المحاسبة والمالية ومراقبة التسيير والتمويل و التصدير.

ومن أشكال التعاون هناك : التعاون مع البنك الإسلامي للتنمية، التعاون مع البنك العالمي، التعاون مع منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية، والتعاون الثنائي خاصة مع البلدان التي تكتسب خبرة واسعة في ميدان تنمية وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة : الجزائر، فرنسا، الجزائر، إيطاليا، الجزائر، تركيا، الجزائر، كندا.

المبحث الثالث : تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودوره في تحقيق واستدامة التنمية المحلية

سبق وتطرقتنا إلى المفاهيم الأساسية والتي تشكل التصور الاقتصادي والمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتبارها جزءا حيويا في اقتصاد أي دولة بصفة عامة والاقتصاد المحلي بصفة خاصة.

حيث يعتبر هذا النوع من المؤسسات أداة فعالة في معالجة العديد من المشكلات التي تعرقل مسارها في تحقيق التنمية وتوسيع نطاقها، نظرا لما لديها من أهمية استثمارية ناتجة عن تكلفة إنشائها المنخفضة وانتشارها الجغرافي الواسع وكذا قدرتها على استقطاب نسبة كبيرة من اليد العاملة، الأمر الذي يهيئها لإحداث تنمية إقليمية

ووطنية ناجحة تساعد على تحقيق الاستقرار السياسي والاجتماعي، وتساهم في رفع معدلات النمو الاقتصادي، وزيادة الناتج القومي وتحقيق ترابط بين القطاعات الاقتصادية المختلفة.¹

ولعل التصور الأكثر منطقي، يكمن في تقييم أداء هذا النوع من المؤسسات باعتباره أسلوب من الأساليب الحديثة المعتمدة عليها، والتي تعتمد بدورها على عوامل داخلية وخارجية يتركز عليها كمؤشرات تعكس فعالية الإدارة داخل المؤسسة.²

المطلب الأول : سياسات و جهود من أجل تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مدخلا هاما من مداخل النمو الاقتصادي، من خلال الدور الهام الذي تؤديه والذي يساهم بصفة أساسية في ضمان استدامة التنمية الاقتصادية، لذا أصبح الاتجاه السائد اليوم في مختلف دول العالم سواء المتقدمة منها أو النامية هو تحسين المناخ الاستثماري لهذه المؤسسات والدفع نحو اتجاه تشجيع قيامها

¹ -محمد راتول وبن داودية وهيبية، بعض التجارب الدولية في دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -الدرس المستفادة-، ملتقى دولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 17 و18 أفريل 2006، ص 172-173.

² -محمد يعقوبي، مكانة وواقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية-عرض بعض التجارب-، ملتقى دولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 17 و18 أفريل 2006، ص-ص45-46.

والعمل على إيجاد جميع الأطر والمتطلبات لنجاحها والارتقاء بها نحو المستقبل الأفضل، الأمر الذي جعلها تكتسي أهمية بالغة على الصعيدين المحلي والدولي.

1- الإجراءات المتخذة لتفعيل دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: لقد أصبح الاقتناع بأهمية الاعتناء بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أمرا جادا وضروريا لدى السلطات العمومية في الجزائر، وقد تركز ذلك فعلا بإصدار قانون توجيهي لترقية هذه المؤسسات الذي تم إصداره بتاريخ 2001/12/12، والذي يعتبر منعرجا حاسما في تاريخ هذا القطاع، حيث حدد الإطار القانوني والتنظيمي الذي تنشط فيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا برامج وآليات لتدعيم تنافسيتها، كما يعد إلحاق قطاع الصناعة التقليدية بـ م ص م سنة 2002 اعترافا من السلطات العمومية بالدور الاقتصادي الهام المنتظر منه.

ونشير إلى أن من هذه البرامج والآليات ما تم تجسيده فعليا وباشر نشاطه، ومنها ما هو في أطواره الأخيرة للتجسيد.

1-1- على الصعيد المحلي: لقد استفاد قطاع م ص م من 4 ملايين دينار من المخصصات الإجمالية لبرنامج دعم النمو الاقتصادي 2009/2005 والمقدر بما يعادل 55 مليار دولار. ويضطلع القطاع -في إطار هذه المخصصات- بالقيام بالمهام التالية:

- إنشاء وتجهيز الوكالة الوطنية لتطوير م ص م 2004/03/08، والذي يعد بحد ذاته مؤشرا قويا للاهتمام الذي توليه السلطات العليا للبلاد لترقية القطاع، وتسهر هذه الوكالة على وضع حيز التنفيذ السياسة القطاعية عبر العمليات الأساسية التالية:¹

-تجسيد ومتابعة البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المقدر بـ 1 مليار دج سنويا يمتد إلى غاية 2013، وقد قدم الاتحاد الأوروبي نحو 57 مليون أورو لإعادة تأهيل قطاع م ص م وتم بالفعل تأهيل أكثر من 350 مؤسسة.

¹ محمد يعقوبي، مرجع سابق، ص46، وأنظر كذلك لسوس مبارك، تجربة تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول أجنبية، ملتقى وطني حول: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة 2000-2010، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، يومي 18 و19 ماي 2011، ص207.

-تقييم فعالية ونجاعة تطبيق البرامج القطاعية ومتابعة ديمغرافية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (إنشاء، توقف، تغيير النشاط).

● ترقية وإدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وعلى ذلك تم إنشاء لجنة وزارية مشتركة تجتمع دوريا بهدف إعداد برنامج وطني بهذا الخصوص كما تم الانطلاق في إعداد دراسة تشخيصية حول واقع التطوير التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

● جمع واستغلال ونشر المعلومة الخاصة بمجالات نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث قامت الوزارة بتخصيص 100 مليون دج لإجراء دراسات وتحقيقات اقتصادية منها ما تم إنجازه كتلك التي أجريت حول : الصناعات الغذائية، مواد البناء والكيمياء-الصيدلة

وقد نشرت أهم معطيات هذه الدراسات في موقع الوزارة على الانترنت، ومنها ما هو في طور الإعداد، كما أعلن رئيس الجمهورية -أثناء تنظيم الجلسات الوطنية ل م ص م في بداية 2005- عن إنشاء مؤسستين مالتيتين هامتين تساهمان في تسهيل الحصول على القروض وهما:

- صندوق ضمان القرض الاستثماري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة برأسمال قدره 30 مليار دينار.

- صندوق رأس مال المخاطر برأسمال قدره 3.5 مليار دينار.

- صندوق لضمان القروض البنكية الموجه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي انطلق فعليا مند مارس 2004 والذي يساهم بدوره في التخفيف من حدة مشكل التمويل.

هذا فضلا عن مساهمة البنوك العمومية سنة 2003 بتمويل قدره 555 مليار دينار أي بنسبة 40.60 % من مجموع التمويل مقارنة بنسبة 2001 حيث قدر المبلغ آنذاك ب 353 مليار دينار أي 30.72 % من مجموع التمويل.

إنشاء 14 مركزا للتسهيل الذي يضطلع بمهمة تسهيل إجراءات التأسيس والإعلام والتوجيه ودعم إنشاء م ص م عن طريق مرافقة أصحاب المشاريع.

إنشاء 14 مشتلة (حاضنة) للمؤسسات في أهم الأقطاب الصناعية للجزائر، هذه المشاتل تلعب دورا هاما في مجال استقبال واحتضان وتدريب حاملي أفكار المشاريع لتجسيدها واقعا.

كما تم إنشاء 48 مديرية ولائية ستلعب دور المنشط والمتابع لنشاطات م ص م والصناعة التقليدية على المستوى المحلي، وكذا إنشاء 11 غرفة صناعة تقليدية وحرف إضافية لتقريب هيآت التأطير من الحرفيين، وقد بلغ عدد الحرفيين المسجلين لدى غرف الصناعة التقليدية حوالي 79850 حرفيا.

وفي إطار تحسين استغلال العقار الصناعي قامت الحكومة بإعادة تنظيمه في شكل شركات لمساهمات الدولة (SGP) للتكفل تدريجيا بتهيئة المناطق الصناعية ومناطق النشاط والتخزين عبر كافة أنحاء الوطن.¹

1-2. على الصعيد الدولي: توجد العديد من الدول التي استطاعت أن تقوم بتطوير وتفعيل دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الحد من أزمة البطالة والمساهمة الإيجابية في مختلف نواحي الحياة الاقتصادية نذكر بعضا منها:

أ- التجربة الكورية: في الفترة 1962-1966 وضعت كوريا مجموعة من الخطط الاقتصادية التي بدأتها بخطة التنمية الاقتصادية الأولى وتستهدف هذه الخطط جميعا إحداث تغيير جذري في هيكل الاقتصاد القومي وفي ربع القرن الماضي تضاعف إجمالي الناتج القومي الإجمالي ليقترب من الثلاثين مرة، وكان احد أسباب هذا النجاح الكبير، وبلغ نمو الصادرات سنويا 40 % في هذه الفترة، بل أن صادرات بعض المنشآت الصناعية تجاوزت 90% من إنتاجها، حيث وضعت الحكومات المتتالية تنظيما مرتبطا بتنمية الصناعات الصغيرة يتمثل فيما يلي:

- إنشاء هيئة تدعيم الصناعات الصغيرة والمتوسطة.
- توجيه الصناعات الصغيرة والمتوسطة إلى التصدير.

- تم إنشاء بنك متخصص في تمويل المنشآت الصغيرة والمتوسطة في عام 1961 يهدف إلى دعم الأنشطة الاقتصادية المختلفة لتلك المنشآت واتبع هذا البنك أسلوب تقديم القروض والتسهيلات والائتمانية بالعملات المحلية والأجنبية، وقبول الودائع والمشاركة في رؤوس أموال المشروعات وعمليات النقد المحلي والأجنبي وتقديم الخدمات الاستثمارية في الأعمال الإدارية والفنية، مع تقديم حافز للمصدرين عن طريق دعم أسعار الفائدة من هذه القروض بالعملة المحلية بمنحهم أسعار فائدة تفضيلية.

ب- التجربة الماليزية: على غرار تجارب الدول المختلفة التي أثبتت أن الجامعات والمعاهد البحثية هي انصب الجهات التي تستطيع أن تلعب الدور الرئيسي لترجمة ونقل الأفكار الإبداعية إلى الصناعة، قامت ماليزيا في إطار الخطة

¹ محمد راتول، مرجع سابق، ص 172-173.

الاقتصادية 2005.1996 التي تعتمد على سياسة التجمعات الصناعية كحاضنات للأعمال، بإنشاء عدد من المؤسسات من اجل هذا الغرض، وعلى رأسها شركة تطوير التكنولوجيا الماليزية Malaysian Technology Development Corporation-MTDC التي تم إقامتها عام 1997 من اجل نقل وتسويق الأفكار الإبداعية من الجامعات والمعاهد البحثية الماليزية، ووضعها في إطار التنفيذ من خلال الربط بين الجهات وسوق العمل، وتمثل هذه الشركة مركزا لاحتضان المشروعات الصغيرة الجديدة، ثم تأسيسها من خلال الجامعات لتسمح للشركات الصناعية المتخصصة في القطاعات الإنتاجية والخدمية الجديدة مثل مجالات الوسائط المتعددة والتكنولوجية الجوية وقد قامت هذه الشركة حديثا بتنمية مراكز لتطوير التكنولوجيا تعمل على تنشيط البحث والتطوير، والتطوير التكنولوجي في قطاعات الصناعة المتخصصة.¹

ب- التجربة اليابانية : في عملية تمويل المؤسسات الصغيرة، استخدمت اليابان عدة مؤسسات من أهمها:

هيئات التمويل الحكومية للصناعات الصغيرة، جمعية التمويل الأهلية، جمعية تمويل الصناعات الصغيرة واغلبها يقدم قروض طويلة الأجل لاقتناء الآلات والمعدات اللازمة لتسيير العمليات وتشجيع اللجوء إلى التقنيات والتكنولوجيا الحديثة. وهناك أيضا مؤسسات تمويل خاصة أو مختلطة تكفلت بمهمة تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كالبنك المركزي للتجارة والصناعة والبنوك التجارية ومؤسسات الإقراض الخاصة. تؤكد التقارير المالية أن البنوك مازالت تفرض نوعا من القيود على تمويل هذه النوعية من المشروعات للتخوف من وقوع هؤلاء العملاء في فخ التعثر، إذ إن غالبية هؤلاء العملاء ليس لديهم الخبرة الكافية في إدارة هذه النوعية من المشروعات، وكذلك الضمانات اللازمة للبنوك من دراسة الجدوى للمشروع.

- وقد أكد استطلاع رأي اجري في دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية على بروز مشكل التمويل وهو المشكل المطروح على مؤسسات التمويل اليابانية، ولضمان القروض للمستثمرين الصغار أسست الحكومة المركزية نظاما لضمان القروض المقدمة في شكل هيئات لضمان القروض في كل مدينة.

- كما اعتبرت سياسة الحماية من الإفلاس إحدى السياسات الهامة الموجهة لتشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليابان، حيث تقوم بتطبيق هذه السياسات مجموعة من المؤسسات المالية والتأمينية، ويمكن للمشروع الصغير الانضمام

¹ - رقية سليمة، تجربة بعض الدول العربية في الصناعات الصغيرة و المتوسطة، ملتقى متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسينية بن بوعلوي. الشلف، يومي 17 و18 أبريل 2006، ص34.

لهذه الخدمة عن طريق مساهمته بقسط تأميني يدفع شهريا تقوم بموجبه هيئة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اليابانية بسداد ديون المشروع الصغير المتعثر.¹

ث- التجربة الهندية: أدى تشجيع وتنمية الصناعات الصغيرة في الهند إلى أن تصبح هذه الصناعات حجر زاوية من السياسة الصناعية الهندية بسبب البطالة والفقر التي يعاني منها المجتمع الهندي. وقد اندرجت هذه الصناعات ضمن صلاحيات حكومة الولايات، فيما تركزت جهود الحكومة المركزية على صياغة البرنامج العام المتعلق بتطوير هذه الصناعات مع الإسهام بجزء من رأس المال الذي تحتاجه الولايات لتنفيذ هذا البرنامج. وقد اتسمت تلك التجربة بالسّمات الآتية:²

- انتهاج الحكومة لسياسات مزدوجة من خلال التدابير الحماية التشريعية لتلك الصناعات للحد من إنتاج المؤسسات الصناعية الكبيرة مع فرض الضرائب عليها، بما يساعد الصناعات الصغيرة التي تنتج نفس السلع بتصريف سلعها والاستفادة من ريع الضرائب لتنميتها.

- حجز أكثر من 1200 فقرة إنتاجية لصالح الصناعات الصغيرة وعدم السماح للصناعات الكبيرة بإنتاج تلك الفقرات مع انتهاج سياسة تفضيل شراء المنتجات من الصناعات الصغيرة للمؤسسات الحكومية.

- إنشاء المراكز التدريبية لهيئة القوى العاملة وتأهيلها للعمل في الصناعات الصغيرة المختلفة.

- إنشاء مكتب للتشييد الصناعي والمالي لدعم المشاريع التي تتعرض للصعوبات الاقتصادية والمالية لتجاوز محنتها.

- وضع نظام للإعفاءات الضريبية على الصناعات الصغيرة تتناقص نسبته عكسياً مع قيمة رأس المال المستثمر، وهو ما يعكس رغبة الدولة وحرصها على تشجيع هذا النمط من الصناعات.

- الاستفادة من تجارب البلدان الصناعية المتقدمة مثل اليابان في مجال خلق نوع من التكامل بين الصناعات الكبيرة والصغيرة والاتجاه نحو تحديث التكنولوجيا وتطوير نظم الإنتاج والإدارة في هذه الصناعات.³

¹ - رقية سليمة، نفس المرجع ، ص 35

² - رقية سليمة، مرجع سابق، ص 36

³ - رقية سليمة، نفس المرجع ، ص 37 .

من هذا المنظور، فإن المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة تساعد على تشغيل المدخرات الشخصية لأصحابها مما يشكل دعم الاقتصاد الوطني، كما تتميز بكفاءتها في استخدام الموارد الأولية المتاحة خصوصا في البلدان التي تتوفر فيها مثل هذه الموارد حيث أن الاستغلال الأمثل لهذه الموارد يؤدي إلى ترشيد قوى العرض والطلب في أسواق السلع والخدمات نتيجة لتنوع التشكيلة وانخفاض الأسعار، وتساهم أيضا في مجال تنويع الهيكل الصناعي حيث تتعرف على منتجات المؤسسات الكبيرة وبعدها تقوم بإنتاج منتج أو مجموعة من المنتجات التي لا تنتجها هذه المؤسسات، وتساهم كذلك في نجاح المؤسسات الكبيرة حيث تمددها باحتياجاتها وتغذي خطوطا لتجميع فيها وتقوم بدور الموزع والمورد لهذه المؤسسات الكبيرة عن طريق التعاقد ببعض العمليات المتخصصة والدقيقة مع المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة لأنها تتسم بدرجة عالية من الكفاءة والتفوق والتحكم في الجانب التكنولوجي أكثر حتى من المؤسسات الكبيرة، وعادة ما تبني المؤسسات الكبيرة استراتيجياتها على الموردين الخارجيين الصغار- المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة-والذين يتصفون بدرجة عالية من الاعتمادية والمرونة¹.

2 - الآثار المنجزة من الإجراءات المتخذة لتنفيذ دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن إعداد استراتيجية واضحة المعالم و الأهداف تستوجب بالضرورة باتخاذ عدة تدابير من رفع مردودية هذا القطاع وهذا نظر الانخفاض القدرة التنافسية لهذه المؤسسات داخليا أو خارجيا، من الجهة الداخلية تكمن في مواجهة المؤسسات العمومية والخاصة الكبيرة، أما خارجيا تكمن في مواجهة العولمة والاندماج في الفضاء الاورو-متوسطي.

-ولقد برزت في الجزائر عدة محاولات لدعم قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ولكنها لا ترقى إلى المستوى المطلوب، حيث أقدمت الجزائر على إنشاء مجموعة من الشبكات لتسهيل عملية الاستثمار وبالتالي تحقيق الهدف من وراء تفعيل آليات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وأُنظر كذلك: منظمة العمل العربية، دور المنشآت الصغيرة والمتوسطة في التخفيف من أزمة البطالة، ورقة عمل مقدمة إلى المنتدى العربي للتشغيل، بيروت 19 / 21 أكتوبر 2009، ص: 22.

¹ ميلود تومي، مستلزمات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسينية بن بوعلوي، الشلف، 17 و18 أبريل 2006، ص 1000.

المطلب الثاني: آليات تفعيل دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الحد من أزمة البطالة في الجزائر

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا إيجابيا وفعالا في توفير مناصب الشغل ومن ثم الحد من أزمة البطالة من جهة ومن جهة أخرى لتقوية تنافسياتها وتحسين أدائها ومن خلال تطرقنا لواقع هذه المؤسسات بالجزائر من ناحية ولتطرقنا للتجارب الدولية من ناحية ثانية نؤكد أنه من الضروري الاستفادة من هذه التجارب و اتخاذ العديد من الإجراءات والتدابير سواء على مستوى المؤسسة في حد ذاتها أو على مستوى البيئة الخارجية ومن أهم هذه التدابير نذكر:

1- تأهيل الموارد البشرية: يمثل العنصر البشري أساس العملية الإنتاجية، وبالتالي فهو يحتاج إلى دورات تكوينية وتدريبية لتطوير إمكانياته الفنية وتنشيط مهاراته، للاستجابة للاحتياجات المتنوعة والمتزايدة للمتعاملين معها.

وباعتبار أن مخرجات النظام التعليمي والتكويني هي مدخلات الجهاز الإنتاجي وجلب التركيز على نوعية التعليم والتكوين (إصلاح البرامج) وربط المؤسسات التعليمية بالمحيط الاقتصادي مع الاستفادة من الخبرة الأجنبية في هذا المجال، وتبعاً لهذا "فقد تم رصد عشرة ملايين دولار كندي قصد تكوين مسيرين في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك بالاستفادة من التجربة الكندية حيث تم تجسيد 72 عملية منها 60 عملية خصت مسيري المؤسسات العمومية التي لها علاقة مباشرة مع القطاع المالي والاقتصادي"¹

2- تأهيل المؤسسات المالية والمصرفية: الغاية منه إصلاح النظام المالي ككل، لأن البنوك والمؤسسات المالية يعتبران الشريك الفاعل للمؤسسة الاقتصادية بشكل عام والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل خاص؛ لأن هذه الأخيرة مجبرة على طلب التمويل لنقص مواردها المالية ولطبيعة نشاطاتها، إلا أن البنوك بنسب فوائدها المرتفعة وتصرفاتها المتقلبة، وتدخلاتها البطيئة، وقراراتها المترددة، تبتعد عن زبائنها في الكثير من الأحيان، وبالتالي فهي بهذه الصورة معيقة لانطلاق وتنمية وتأهيل وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وغير مساعدة في عملية التكيف مع متغيرات المحيط الجديد الذي يمتاز بالسرعة والمبادرة، ويتحتم فيما نعتقد السعي الجاد والسريع من أجل تكييف المنظومة البنكية مع متطلبات الواقع الاقتصادي الجديد ولهذا يتطلب " تحديث الجهاز المصرفي بمساعدة المشاركة الأجنبية أو من خلال الخصخصة لدعم المؤسسات والقطاع الخاص النامي وتعميق الوساطة المالية"²

¹ ميلود تومي، مرجع سابق، ص 1001.

² رقية سليمة، مرجع سابق ص 37 .

- 3- تأهيل النظام القانوني والتشريعي:** بدأ الاهتمام بتطوير وترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل واضح بصدر القوانين التالية:- القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- والمتضمن تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وطرق إنشائها وسبل دعم وتأهيلها. وعرفت المؤسسة الصغيرة والمتوسطة حسب هذا القانون بأنها مؤسسات إنتاج السلع والخدمات و تستوفي معايير الاستقلالية.
- 4- تأهيل النظام الجبائي :** زيادة على الحوافز الضريبية وشبه الضريبية والجمركية المنصوص عليها في القانون العام للاستثمار لسنة 2001 يمكن أن يستفيد المستثمر بالمزايا التالية:
- تطبيق نسبة مخفضة في مجال الحقوق الجمركية فيما يخص التجهيزات المستوردة، والتي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار.
 - الإعفاء من الضريبة على القيمة المضافة فيما يخص السلع والخدمات التي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار .
 - تكفل الدولة جزئيا أو كليا بالمصاريف المتعلقة بالمنشآت الأساسية الضرورية وبعد تقييمها من طرف الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار
 - تطبيق حق ثابت في مجال التسجيل بنسبة مخفضة قدرها 2 % فيما يخص العقود التأسيسية والزيادات في رأس المال
- 5- إنشاء بنوك متخصصة في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** ويختص هذا النوع من البنوك والمؤسسات المالية في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، غالباً ما تكون هذه المؤسسات حكومية أو شبه حكومية إلى حد ما لتوفير التمويل اللازم لها، نتيجة تراجع أداء البنوك التجارية المرخصة في توفير التمويل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسبب:²⁹
- ارتفاع الكلفة الإدارية المرتبطة بتنفيذ هذه القروض.
 - ارتفاع المخاطر المصرفية لهذا النوع من القروض مقارنة مع الإقراض العادي، وعادةً ما تلجأ البنوك إلى الابتعاد عن أي نوع من أنواع المخاطر المصرفية، وتكتنف المشاريع الصناعية الصغيرة تحديداً، والمتوسطة بصورة عامة مخاطر تكفي لابتعاد البنوك التجارية.
 - تدني الضمانات اللازمة والكافية التي تقبلها البنوك لتقديم القروض، وهذا يؤدي إلى تراجع حجم الائتمان المقدم للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.

- الصعوبة التي تواجه البنوك التجارية في محاولتها لتسهيل موجودات هذه المشروعات نظراً لانخفاضها من جانب، والاعتبارات الاجتماعية من الجانب الآخر.

- محدودية الثقافة المصرفية لدى أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وقد دفعهم ذلك للابتعاد عن البنوك للحصول على التمويل اللازم لمشروعاتهم.

6- **تأهيل المحيط الإداري بكل مكوناته:** أي تأهيل كل الإدارات ذات العلاقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل أن تتقبل بل تعمل على تطوير فكرة تنمية الاستثمار الخاص في شكل مؤسسات صغيرة ومتوسطة لتحقيق الأهداف الوطنية المسطرة في هذا المجال، وأن لا تعمل الإدارة بطرقها البيروقراطية لعرقلة أهداف السياسة الوطنية المحددة المعالم، ونركز هنا خصوصاً على الإدارة الجمركية، والإدارة الجبائية، ومركز السجل التجاري...

7- **الرعاية والاحتضان:** مع أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عنصر رئيسي في مجال التنمية الوطنية، إلا أنها تعاني من مساوئ نقص التجربة في النشاط الحر وفي مجال التسيير ومستوى استعمال التكنولوجيا وضعف التنافسية وغياب روح الابتكار وانعدام ثقافة اللجوء إلى خدمات الاستشارة أو التكوين إضافة إلى ضعف الموارد المختلفة...، زيادة عن ضغوطات العولمة والاتفاقيات. لذلك نرى أنها تحتاج إلى الرعاية والاهتمام من قبل السلطات العمومية التي يفترض عليه في المدى القصير بضرورة بعث برنامج شامل لاحتضان وتأهيل وتطوير وتحضير هذا النوع من المؤسسات لقواعد اقتصاد السوق وتكثيف استراتيجيتها في مجال الإنتاج، والتسيير، والموارد، والتسويق... إلخ تبعاً للرشادة الاقتصادية والمعايير الدولية.

8- **تشكيل خطوط منتوجات-علاقات:** إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهددة في كامل حرفتها الممثلة بخطوط الإنتاج، و مجال حياة المؤسسة، وعليه فإنه من منظور استراتيجي شامل، لا يمكن حصر المنتج في مجال أو خدمة محددة، ولكن يمكن اعتباره كـ "منتوج-علاقة" يتميز بخصوصيات يدرکها الزبائن.

يعبر مصطلح منتوج-علاقة على أن الزبون يشتري السلعة أو الخدمة التي تتوفر فيها الخصوصيات التي تكونت بفعل العلاقات بين مختلف ممثلي المحيط الاستراتيجي للمؤسسة: الموردين، الزبائن، المنافسين، الإدارات على المستوى الخارجي، القدرات البشرية على المستوى الداخلي. وبهذا يمكن لمسير المؤسسة من استعمال مصطلح منتوج-علاقة للتعبير عن خياراته المستقبلية.

فإستراتيجية التنوع مثلا هي تطوير لعلاقات جديدة مع الزبائن، الموردين، المنافسين... بمعنى آخر أن انه يوجد خلف كل قرار استراتيجي علاقات ممثلين جدد.

9- صياغة الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة: أصبح يمثل مصطلح الرؤية الإستراتيجية منذ عدة سنوات مركز اهتمام كل من الباحثين، الخبراء، والمهنيين، وهو اليوم احد المفردات المركزية في أدبيات التسيير الاستراتيجي. وحسب (Collins et Porras 1991) تعتبر الرؤية الإستراتيجية في نفس الوقت كفلسفة للتوجيه وصورة ملموسة تساهم بشكل حاسم في وجود عمل منسق في المؤسسة.

وتزداد أهمية هذا المصطلح في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لكون الإستراتيجية فيها ذات طابع غير شكلي ومركزي في يد المسير المالك كما أشرنا إليه سابقا. وهكذا يكون لرؤية المسير أثر كبير على نشاط و تنافسية المؤسسة.

أصبحت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حديث العام والخاص نظرا لدورها الفعال في مختلف مجالات النشاط الاقتصادي باعتبارها أفضل الوسائل للإنعاش الاقتصادي الذي تعيشه الجزائر، من خلال سهولة تكيفها

ومرونتها التي تجعلها قادرة على الجمع بين التنمية الاقتصادية من جهة ومن جهة أخرى كونها وسيلة إيجابية لفتح أفاق العمل من خلال توفير مناصب الشغل وخلق الثروة، وبإمكانها رفع تحديات المنافسة في ظل الانفتاح على العالم الخارجي وتحرير التجارة الخارجية واشتداد حدة المنافسة. ورغم ما تملكه الجزائر من إمكانيات وما قامت به من إصلاحات لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتفعيل دورها في القضاء على البطالة، إلا أنها لا تزال دون المستوى المنشود ولذلك ومن خلال إطلاعنا على بعض التجارب العربية والعالمية الرائدة في مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تطرقنا على بعضها نقول أنه على الجزائر تبني سياسة واضحة المعالم للنهوض بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والاستفادة من تجارب الدول العالمية الناجحة مع الأخذ بعين الاعتبار إمكانياتنا وثقافتنا وقدراتنا وعموما خرجنا من خلال تناولنا لهذا الموضوع بالتوصيات التالية:

- تسطير إستراتيجية واضحة للنهوض بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .
- أن تطبق هذه الإستراتيجية على أرض الواقع لا أن تبقى حبرا على ورق.
- مشاركة الجامعة ومراكز البحث العلمي وكل الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إعداد هذه الإستراتيجية.

- الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في تطوير هذا القطاع على أن لا يتم نسخ التجربة كلية لأن ذلك سيكون دون نفع يذكر نظرا لاختلاف المؤهلات البشرية والمادية والمالية والثقافية.
- تحديث وتطوير هذه الإستراتيجية كلما دعت الضرورة لذلك (المرونة وليس الفوضى)
- وجود إرادة فذة ليس فقط لدى الدولة وإنما كذلك لدى أصحاب هذه المؤسسات في مواجهة التحديات.¹

المطلب الثالث: عراقيل تطوير أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

إن انتقال الجزائر من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق وانفتاح السوق الجزائري على الاستثمارات الأجنبية، دفع بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية عموما والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بوجه خاص إلى السعي نحو إحداث تغييرات عديدة على مستوى وسائلها وطرق تسييرها لضمان جودة العمليات في مختلف مراحلها، من بداية النشاط وعمليات التمويل حتى وصولا لمنتجات إلى الزبون وخدمات ما بعد البيع.

فالتطور التكنولوجي الهائل في الوقت الراهن أعطى لمراقبة التسيير مفهوما جديدا وشاملا، رقابة وقائية، رقابة تكون قبل، أثناء وبعد النشاط تمكن المسير من اتخاذ القرار المناسب لتحقيق أهداف المؤسسة القصيرة وبعيدة المدى، رقابة تشمل جميع العمليات التي تقوم بها المؤسسة فتستخدم الأدوات الحديثة في المتابعة والتقييم كإدارة الجودة الشاملة وتحليل سلسلة القيمة وبطاقة الأداء المتوازن وكل المؤشرات التي تقيس رضا الزبائن، بالإضافة إلى أدوات مراقبة التسيير التقليدية الأخرى.

من هنا يجب أن تدرك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المحلية ضرورة تحسين طرق تسيير أعمالها ومراقبتها بشكل أمثل، باعتماد أدوات مراقبة تسيير حديثة، بالنظر إلى الأهمية التي تمثلها ومساهماتها الاقتصادية والاجتماعية، بالإضافة إلى تضاعف جهودات الدولة لرفع مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من تشريعات وقوانين وهيئات مشرفة وداعمة وتأهيلها وتطويرها.

1- مشاكل في مسالة مراقبة التسيير في تفعيل أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

إن لمراقبة التسيير العديد من الأدوار، تطورت بتطور المحيط الذي تعيش فيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي هذا المجال سيتم ذكر أهم الأدوار الرئيسية لوظيفة مراقبة التسيير.¹

¹ ميلود تومي، مرجع سابق، ص 1002.

1-1. المشكلة المتعلقة بعدم التحكم الجيد في عملية التسيير بالمؤسسة:

يتمثل دور مراقبة التسيير هنا في التحديد الدقيق للطريق المناسب والواجب إتباعه من طرف المؤسسة للوصول إلى الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية، فهي تعمل على مساعدة المديرين في اتخاذ القرارات كما يقوم مراقب التسيير بتقديم العون للمسؤولين التنفيذيين ومساعدتهم على التحكم في نشاطاتهم من خلال:

- تحديد الأهداف بدقة.

- مراقبة خطط العمل.

- متابعة تنفيذ العمليات.

- تحليل الفروقات الحاصلة بين التوقعات والنتائج الفعلية.

- اقتراح إجراءات تصحيحية عند حدوث أي انحراف.

- المساعدة في تحديد المؤشرات القيادية.

كما تعمل مراقبة التسيير على قياس أداء كل مسؤول تنفيذي، بحيث تقوم بشرح الانحرافات وتحديد

أسبابها مما يسمح بتحديد المسؤوليات بدقة، وهذا ما يجعل مراقبة التسيير الوصية على عملية تفويض

السلطات بالشكل الذي يتناسب مع أهداف المؤسسة.

1-2. المساهمة في تصميم نظام المعلومات الخاص بعملية التسيير:

يعتبر نظام المعلومات عاملاً أساسياً في ضمان السير الحسن لنشاط المؤسسة، فهو المكون الرئيسي لنظام مراقبة التسيير، لذا يشترط في نظام المعلومات المستعمل أن تكون له القدرة على تزويد المؤسسة بالمعلومات الضرورية، وأن يقدم وصفاً دقيقاً لما تم حدوثه، وأن يوضح القرارات الواجب اتخاذها فيما يتعلق بالتنبؤ التقديري، مع إظهار الفروقات والسماح بإمكانية شرح أسبابها.

¹ قنيدرة سمية، "دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الحد من ظاهرة البطالة"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009، ص 52.

وفي هذا المجال تعمل مراقبة التسيير على المساهمة في تصميم النظام المعلوماتي المحاسبي الخاص بالمؤسسة، وذلك من خلال تحضير ووضع معايير تتناسب مع الأنواع المختلفة من المسؤوليات، كما تساعد في تقييم الأداء ووضع المؤشرات القيادية التي تسمح بمتابعة التطورات المستمرة للمحيط.¹

وفي الغالب فإن مصادر نظام المعلومات الخاص بمراقبة التسيير هي معلومات المحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية، الميزانيات، الإحصاءات.

1-3. التنسيق بين التخطيط الإستراتيجي والتنفيذ اليومي للعمليات:

يعتبر التوفيق بين المستويين الإستراتيجي والتنفيذي أهم دور تقوم به عملية مراقبة التسيير، فمن أجل ضمان تقارب أهداف المؤسسة وواقع السلوكيات اليومية للعمال، يجب توفر أدوات اتصال ملائمة ومتعارف عليها بغرض تشخيص وتحليل الوضع وفقا للأهداف المسطرة، ونشر الإستراتيجية داخل المؤسسة. فمراقبة التسيير تقوم هنا بدورين متكاملين أولهما هو: تشخيص الوضع، ويتم ذلك باستعمال أدوات مثل المحاسبة التحليلية التي تمكن من تحديد أسباب التكاليف بدقة، والدور الثاني هو توفير أدوات

تسمح بنشر الإستراتيجية وتساعد على تطبيقها من طرف المنفذين العمليين، ويتم ذلك باستخدام الميزانيات ووضع مؤشرات تسمح بمتابعة الأداء بشكل جيد.

1-4. العمل على تعديل التصرفات والسلوكيات: يقوم نظام مراقبة التسيير على أساس العلاقات بين مستويات الهيكل التنظيمي، فبعض هذه العلاقات تكون في شكل أوامر من طرف الرؤساء، مثل طلب القيام بتنفيذ عمليات وفق إجراءات معينة لغرض تحقيق أهداف خاصة. كما يشترط لتحقيق ذلك توفير الوسائل والموارد لهؤلاء المرؤوسين ومنحهم السلطة اللازمة لذلك. غير أن تحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج المرغوب فيها لا يتم في الغالب إلا إذا وجد مجال يسمح فيه بالمبادرة الفردية لهؤلاء العمال والمرؤوسين أثناء قيامهم بعملهم، إذن فالحل يكمن في

إيجاد نظام دعم لمبادرات الأفراد. هذا النظام يقوم على أساس المكافأة والجزاء وتحفيز العمال وخلق روح المبادرة فيهم⁽³⁶⁾، مما يولد شعورا لدى المسؤولين بتحمل المسؤولية والسعي لتنمية مهاراتهم وقدراتهم، وهذا ما يتوفر في نظام

¹ عبد الرزاق حميدي، عبد القادر عوينان، "دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الحد من أزمة البطالة - مع الإشارة لبعض التجارب العالمية-"، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الموسوم ب: إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة المنظم من قبل جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، بدون السنة، ص2، على الموقع الإلكتروني www.iefpedia.com اطلع عليه بتاريخ 2015/03/02.

مراقبة التسيير . كل هذا يتطلب من مراقب التسيير أن يكون على دراية بسلوكيات وتصرفات العمال، كما يجب عليه أن يتمتع بالقدرة على الاتصال مع جميع أعضاء المؤسسة للحصول على المعلومات اللازمة لنشاطه.

2-المشاكل التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عدة صعوبات

سواء كان ذلك عند الإنشاء (التأسيسي) أو أثناء مباشرة نشاطها ويمكن تلخيص أهم المشاكل في ما يلي:

- صعوبات الإجراءات صعوبات الإجراءات الإدارية و التنفيذية للحصول على قبول للمشروع و تنفيذه .
- ارتفاع مساهمات أرباب العميل في مجال دفع مصاريف التأمين، مما أدى بأصحاب المشاريع بالإمتناع على توظيف العمال أو التقليل من توظيفهم .
- ارتفاع معدلات الضريبة على رقم الأعمال ، الدخل و الأرباح .

خلاصة الفصل :

تستأثر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باهتمام خاص من قبل جميع الدول سواء في الدول المتقدمة أو النامية إدراكا منها للدور الذي تلعبه في التنمية، حيث أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتمتع بخصوصيات تجعلها متفردة ومتميزة عن غيرها من المؤسسات الاقتصادية الكبرى، وذلك من خلال صغر حجمها وتشجيع قيامها وسهولة تأقلمها في السوق، وفي نفس الوقت تعاني من مشاكل عديدة أبرزها مشكل التمويل لذلك فمعظم الدول تسعى جاهدة لإزالة العقبات التي تعيق نموها وتساهم في تطورها بالشكل المفروض بتوجه استراتيجي يجعلها تضمن مكانتها وتنتهج هي الأخرى استراتيجيات مخططة و مدروسة.

فبالنسبة للجزائر لم يحظى قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأهمية بارزة بعد الاستقلال في ظل التوجه الاشتراكي من أجل لعب دور ملحوظ في إطار مساعي التنمية المنادى لها منذ الاستقلال، فحاليا هي تحظى باهتمام كبير في إطار الاهتمام بالسياسة التنموية للجزائر من خلال البرامج التنموية المعلنة عنها، لما لها من دور فعال في الاقتصاد الوطني وتشغيل فئة الشباب وإعدادهم لحمل مشعل التنوع الاقتصادي والخدمات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الفصل الرابع

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول تأثير القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.

تمهيد:

تؤدي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا هاما في تكامل النسيج الاقتصادي الوطني، حيث تمثل أكثر من 99% من مجموع المؤسسات، وتساهم بفعالية في إطار التشغيل وترقية الصادرات وتعزيز الناتج المحلي الإجمالي، وعلى هذا الأساس قامت الجزائر بتفعيل إستراتيجية وطنية لتأهيل هذا النمط من المؤسسات بهدف تعزيز قدرتها التنافسية ومجارات تطور المؤسسات الأجنبية وتهيئة نسقها للتكيف مع تحولات البيئة العالمية.

وقصد الإلمام بواقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، سيتم في هذا الفصل التطرق إلى عرض تقييم حصيلة نتائج برامج الدعم والتأهيل الحكومية التي سخرتها الجزائر لإنجاح هذه الإستراتيجية، إضافة إلى تحليل المؤشرات الديمغرافية والاقتصادية لها. وبهدف الوقوف على مداخل تعزيز وتطوير القدرة التنافسية وتحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ثم تصميم استبيان وجه إلى 322 مؤسسة صغيرة ومتوسطة على مستوى ثلاثة ولايات بالغرب الجزائري (وهران، سيدي بلعباس، تلمسان)، حيث تم معالجة البيانات المستقصة بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS"v22، والذي سمح في الأخير باختبار الفرضيات واستخراج نتائج الدراسة

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول تأثير القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.

المبحث الأول: تقييم تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

لقد احتلت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الآونة الأخيرة مكانة جيدة بفضل جهود الدولة في ترقية ودعم القطاع من خلال سياسات الإصلاح الاقتصادية، إذ أن تشجيع وإنجاح هذا القطاع من شأنه إنجاح عملية الإنعاش الاقتصادي، وإعادة الديناميكية للنسيج الصناعي، باعتباره من أهم القطاعات القادرة على خلق الاستثمارات وتوفير مناصب شغل جديدة، بالإضافة إلى إعادة تنشيط المحيط الاقتصادي وتنمية القدرة التنافسية.

المطلب الأول: تقييم الوضع التنافسي وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر

يمكن تقييم الوضع التنافسي وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر من خلال مساهمات المؤسسات الصغيرة في الرفع من نسبة العمالة، الرفع من القيمة المضافة، زيادة الناتج الداخلي الخام.

1- تقييم مساهمات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل: يؤدي نمو وزيادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إلى خلق مناصب شغل جديدة، وبذلك الحد من مشكلة البطالة. وفي الجزائر، وحسب الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (CNAC) فإن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في تزايد مستمر حيث بلغ عددها سنة 2014: 587494 مؤسسة إلى غاية سنة 2018 حيث سجل عدد المؤسسات في هذه السنة

1093170 مؤسسة. في حين قدر عدد مناصب الشغل التي توفرها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة

والعمومية¹ على لسنة 2014: 2 157 232 منصب شغل وفي سنة 2015 قدرت ب 2 3710 020

منصب أي ارتفاع بمعدل 9.91%، ثم في سنة 2016 قدرت مناصب التشغيل ب 2 540 698 منصب ثم

ارتفعت في سنة 2017 إلى 2 655 470 مؤسسة حيث قدر هذا الارتفاع بنسبة 4.58%، كما قدر الارتفاع في

عدد المناصب لسنة 2018 ب 2 690 246² منصب عمل. وبالتالي يمكن القول أن الزيادة في عدد المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة يؤدي إلى خلق مناصب شغل جديدة، وبذلك الحد من مشكلة البطالة.

¹- Ministère de l'industrie et des mines, Bulletin d'information statistique de la PME ,n⁰

28/31/33 ;<http://www.ons.dz/IMG/pdf/comptesv2015-2018.pdf>, consulté le 03/10/1019.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول تأثير القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.

2- تقييم مساهمات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الداخلي الخام:

جدول رقم (08): مساهمة الم ص و م في الناتج الداخلي الخام: من 2015 إلى 2018 -القيمة بالمليار دج-

السنوات	2015	2016	2017	2018
الناتج الداخلي الخام (القيمة)	13812.8	14455.0	15503.8	17252.6

المصدر: تقرير حسابات الاقتصادية رقم 862 سنة 09، من خلال الموقع الرسمي للديوان الوطني للإحصائيات الجزائرية على الرابط التالي <http://www.ons.dz/>، تم الاطلاع عليه في 2019/10/01.

من خلال الجدول يتبين أن مساهمة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الداخلي الخام في تزايد مستمر، حيث في سنة 2015 قدر ب 13812.8 مليار دج واستمر في الارتفاع إلى أن وصل إلى 17252.6 في سنة 2018، مما يؤكد لنا مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية.

3- تقييم مساهمات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيمة المضافة: إن توزيع عدد المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة حسب القطاع الاقتصادي لا يسمح من معرفة الوزن الحقيقي لها في خلق الثروة على المستوى الوطني، لهذا، فإن تحليل مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيمة المضافة وحسب قطاع النشاط سيكون مفيد إلى حد بعيد لتشخيص مكانة هذه الأخيرة، وتقييم أدائها في الاقتصاد الوطني، وفي هذا السياق وحسب الإحصائيات المتحصل عليها فإن حصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الإجمالية من القيمة المضافة في ارتفاع متزايد حيث قدرت ب 12459026.6 مليون دج في سنة 2015، ثم 13059417.6 م دج في سنة 2016 وارتفعت في سنة 2017 إلى 14026317.3 م دج إلى أن قدرت القيمة المضافة لسنة 2018 ب 15754552.7 مليون دج. ويتحدد في الجدول التالي نسبة مساهمة القطاع الخاص والعام كل على حدا في القيمة المضافة للاقتصاد الوطني.

جدول رقم (09): معدلات (%) القيمة المضافة حسب القطاع القانوني "الفترة 2015-2018"

السنوات	2015	2016	2017	2018
القطاع العمومي	33.3	32.3	34.9	36.4
القطاع الخاص	66.7	67.7	65.1	63.6
المجموع	100	100	100	100

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول تأثير القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.

المصدر: تقرير حسابات الاقتصادية رقم 861 سنة 15، من خلال الموقع الرسمي للديوان الوطني للإحصائيات الجزائرية على الرابط التالي <http://www.ons.dz/>، تم الاطلاع عليه في 2019/10/01.

يتبين من خلال معطيات الجدول، أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع الخاص تساهم بنسبة كبيرة في تحقيق القيمة المضافة، مقارنة بمساهمتها في القطاع العام، وهذا يعود إلى حوصصة المؤسسات العمومية، ودخول القطاع الخاص بشكل عام ليحتمل منه المتعامل الأكبر في الاقتصاد الوطني، وهي من علامات الانتقال إلى اقتصاد السوق.

المطلب الثاني: قراءة في أرقام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر

1- التطور العددي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: شهد قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منذ بداية الألفية تطورا كبيرا، والجدول الموالي يوضح ذلك

1-1. تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة (2008-2018-s1):

جدول رقم (10): تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة: 2008-2013

2013		2012		2011		2010		2009		2008		طبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
71.59	321387	77.34	550511	77.64	511856	59.66	369319	58.88	345902	71.59	321387	خاصة
0.14	626	0.08	557	0.09	572	0.09	557	0.1	591	0.14	626	عمومية
28.27	126887	22.58	160764	22.28	146881	40.25	249196	41.02	241001	28.27	126887	حرفية
100	448900	100	711832	100	659309	100	619072	100	587494	100	448900	المجموع

Source: Ministère de l'industrie et des mines, Bulletin d'information statistique de la PME, n°14,15,17,19,21,23

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول تأثير القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.

الجدول رقم (11): تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الفترة: 2014-2018/s1

2018- S1		2017		2016		2015		2014		طبيعة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
77.89	851441	77.43	831914	77.64	511856	59.66	369319	58.88	345902	خاصة
0.02	262	0.02	267	0.09	572	0.09	557	0.1	591	عمومية
22.09	241494	22,55	242322	22.28	146881	40.25	249196	41.02	241001	حرفية
100	1093170	100	1074503	100	659309	100	619072	100	587494	المجموع

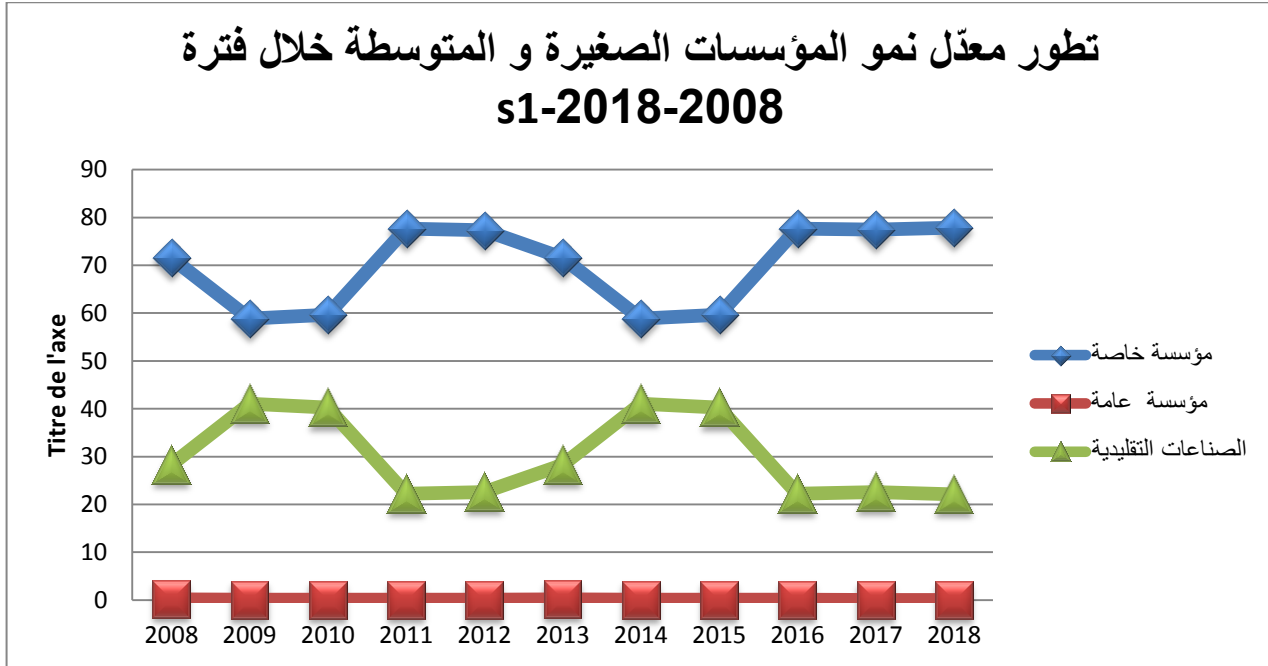
Source: Ministère de l'industrie et des mines, Bulletin d'information statistique de la PME n° 25,27,29,31,33

من خلال الجدولين السابقين نلاحظ أن إجمالي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تزايد مستمر منذ سنة 2008 إلى غاية السداسي الأول لسنة 2018، وهذا الارتفاع يمس بصفة خاصة المؤسسات الخاصة أما بالنسبة للمؤسسات العمومية تعرف ارتفاعا وانخفاضا على مدار هذه السنوات بينما المؤسسات الحرفية فلا تعرف ارتفاعا كبيرا، ويمكن تفسير هذه الزيادة في عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال الأهمية التي يحظى بها القطاع من خلال توفير مصادر التمويل اللازمة وتيسير شروط تقديمه، فضلا عن إتباع إستراتيجية عمل وتوجيه لهذا القطاع الحيوي على المدى البعيد والمتوسط.

ويمكن توضيح الجدولين السابقين من خلال الشكل الموالي:

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول تأثير القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.

شكل رقم (18): تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة (2008-2018/s1)



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الجدولين رقم (01) و (02)

1-2. العدد الإجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نهاية السداسي الأول لسنة 2018:

بلغ عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نهاية السداسي الأول من سنة 2018: 1093170 مؤسسة مكونة من 57% مؤسسة ذات الشخصية المعنوية من بينهم 262 مؤسسة اقتصادية عمومية (EPE)، ونسبة 43% تمثل مؤسسة ذات الشخصية الطبيعية منهم 20% مؤسسة حرة و 22% مؤسسة حرفية.

كما قدر عدد المؤسسات الخاصة ب 851 441 مؤسسة بنسبة تقدر ب 77.89% و 262 مؤسسة عمومية بنسبة 0.02% و 241 494 مؤسسة حرفية بنسبة 22.09%. هذه المؤشرات تظهر الزيادة السريعة لهذه المؤسسات في القطاع الخاص، وفي نفس الوقت تراجع نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القطاع العمومي.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول تأثير القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.

الجدول رقم (12): تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال سنة 2018/s1

نسبة الم ص و م	عدد الم ص و م	نوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
57.47	628219	شخصية معنوية
42.55	464689	شخصية طبيعية
20.42	223195	-نشاط حر
22.09	241494	-نشاط حرثي
42.51	1092908	المجموع 1
0.02	262	عمومية
0.02	262	المجموع 2
100.00	1093170	المجموع

Source: Ministère de l'industrie et des mines, Bulletin d'information statistique de la PME n° 33, 1^{er} semestre 2018.

2- توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: يتم توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب عدة معايير:

1-2. حسب الحجم خلال 2018-s1: تتشكل الحصيلة الإجمالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر خلال السداسي الأول من سنة 2018 من 1068027 مؤسسة مصغرة (أقل من 10 عمال) أي ما يعادل 97.7%، متبوعة بـ 21863 مؤسسة صغيرة (من 10 إلى 49 عامل) ما يعادل 2%، في حين سجلت المؤسسات المتوسطة (من 50 إلى 250 عامل) نسبة ضعيفة جدا قدرت بـ 3280 مؤسسة ما يعادل 0.30%.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول تأثير القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.

جدول رقم (13): توزيع عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الحجم لسنة 2018/1

النسبة المئوية	عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	حجم المؤسسة
97,7	1068027	مؤسسة مصغرة
2.00	21863	مؤسسة صغيرة
0.30	3280	مؤسسة متوسطة
100	1093170	المجموع

Source: Direction des systèmes d'information et des statistiques , ministère de l'industrie de la PME et de la promotion de l'investissement, Bulletin d'information n°33,2018 ;p08.

ويمكن توضيح الجدول السابق من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم (19): توزيع عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الحجم لسنة 2018/1



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (13)

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول تأثير القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.

2-2. حسب قطاع النشاط:

2-2-1. توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب نشاط القطاعات الخمسة: (الخدمات، البناء والأشغال العمومية، الصناعة، الفلاحة والصيد البحري، الطاقة والمناجم)، خلال الفترة الممتدة من سنة 2008 إلى غاية السداسي الأول من سنة 2018 بحيث نلاحظ أن: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتمركز بكثرة في قطاع الخدمات والذي قدر عددها في السداسي الأول من سنة 2018: 338201 بما يعادل 53.83%، يليها قطاع البناء والأشغال العمومية بنسبة 29.05% وقطاع الصناعة بنسبة 15.56%، وبهذا يعتبر قطاع الخدمات القطاع الذي استقطب أكبر زيادة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة المهنية.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول تأثير القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.

جدول رقم(14):توزع عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة حسب نشاط كل قطاع خلال فترة 2008-2018-2018s1

2013		2012		2011		2010		2009		2008		القطاعات
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
49,76	228592	48,57	204049	47,52	186157	,7546	172653	46.10	159444	45,92	127582	الخدمات
32,85	150910	33,85	142222	34,65	135752	35,13	129762	,3435	122238	34,84	111978	البناء و الأشغال العمومية
15,90	73037	16,07	67517	16,31	63890	16,83	62145	17,25	53670	17,85	57352	الصناعة
1,00	4616	1,02	4277	1,02	4006	1 ,03	3806	1,05	3642	1,12	3599	الزراعة و الصيد البحري
0,49	2259	0,49	2052	0,50	1956	0,26	953	0,26	908	0,27	876	الطاقة و المناجم
100	459414	100	420117	100	391761	100	369319	100	345902	100	321387	المجموع
s1-2018		2017		2016		2015		2014				القطاعات
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
53,83	338201	53,44	325625	52,54	302564	51,57	277379	50,63	251 629			الخدمات
29,05	182477	29,43	179303	30,36	174848	31,34	168557	32,15	159 775			البناء و الأشغال العمومية
15,56	97728	15,58	94930	15,56	89597	15,56	83701	15,72	78108			الصناعة

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول تأثير القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.

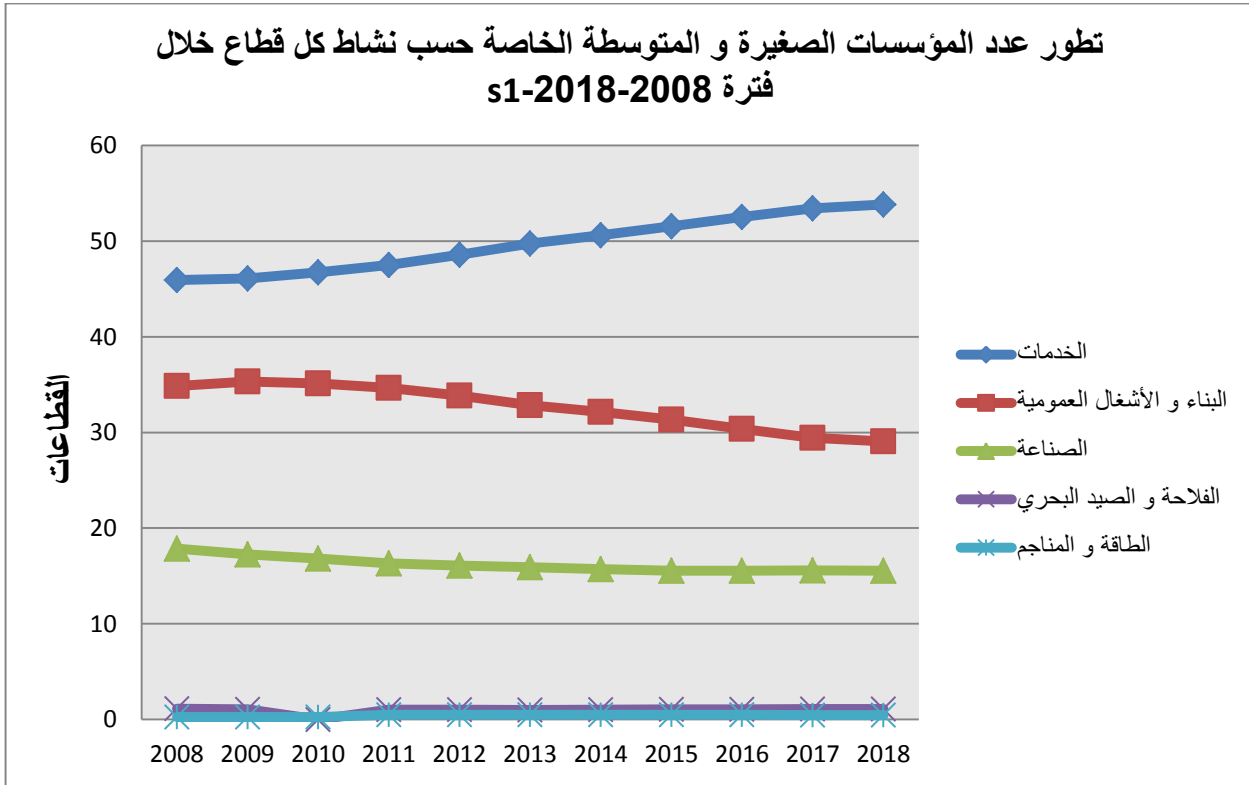
1,09	6877	1,08	6599	1,06	6130	1,05	5625	1,01	5038	الفلاحة و الصيد البحري
0,47	2936	0,47	2887	0,48	2767	0,49	2639	0,49	2439	الطاقة و المناجم
100	628219	100	609344	100	575906	100	537901	100	496989	المجموع

Source: Bulletin d'information, n° 14,15,17,19,21,23,25,27,29,31,33 ,op,cit.

بلغ إجمالي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في نهاية السداسي الأول من سنة 2018: 1092908 مؤسسة مركزة على مستوى قطاع الخدمات، البناء والأشغال العمومية.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول تأثير القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.

شكل رقم (20): توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة حسب نشاط كل قطاع خلال فترة s1/2018-2008



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم (05)

2-2-2. توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية حسب نشاط القطاعات الخمسة لسنة

2018 (السداسي الأول): تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية حصة قليلة من إجمالي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالوطن، بحيث بلغ عددها 262 مؤسسة خلال السداسي الأول من سنة 2018 مقابل 264 مؤسسة خلال السداسي الأول من سنة 2017، بحيث شمل هذا التراجع بصفة خاصة إعادة تأهيل المحفظة المالية للقطاع العام.

كما انخفض عدد العمال بهذه المؤسسات من 23679 عاملا سنة 2016 إلى 22073 عاملا خلال السداسي الأول من سنة 2018.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول تأثير القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.

جدول رقم (15): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية حسب قطاع النشاط خلال السداسي الأول لسنة 2018

قطاع النشاط	من 1 إلى 9 عمال		من 10 إلى 49 عامل		من 50 إلى 250 عامل		النسبة	عدد العمال	النسبة
	العدد	العمال	العدد	العمال	العدد	العمال			
الخدمات	0	0	14	422	51	6944	24.81	7366	33.37
البناء و الأشغال العمومية	0	0	1	44	23	3694	9.16	3738	16.93
الصناعة	1	1	17	529	57	7204	28.68	7734	35.04
الفلاحة و الصيد البحري	21	107	60	1500	15	1418	36.64	3025	13.70
الطاقة و المناجم	0	0	1	42	1	168	0.76	210	0.95
المجموع	22	108	93	2537	147	19248	100	22073	100

Source: Bulletin d'information n°33, op.cit, p10.

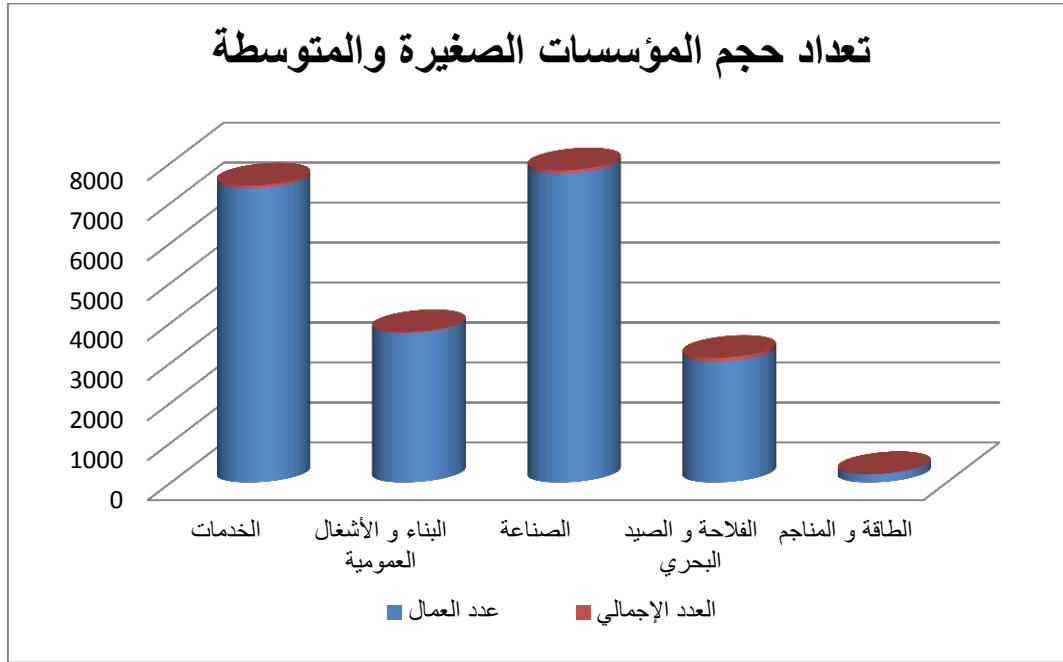
وتتواجد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية في مختلف قطاعات الاقتصاد الوطني، حيث سجلت نسبة مرتفعة في قطاع الفلاحة قدرت ب 63.64%، وفي قطاع الصناعة تم تسجيل نسبة 29.63% يليها قطاع الخدمات ب 24.81%.

كما بلغت نسبة العمالة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية 35% من إجمالي موظفو القطاع العام .

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول تأثير القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.

شكل رقم(21): حجم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب العدد الإجمالي وعدد العمال للقطاعات

الخمس



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول رقم (15)

3-2. حسب المناطق الجغرافية:

حسب التوزيع المكاني للمخطط الوطني لصيانة الإقليم (SNAT) فان أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة (شخصية معنوية) تتركز في الشمال بعدد بلغ 438 260 مؤسسة وبنسبة تقدر ب 70%، تليها المرتفعات بعدد بلغ 136 899 مؤسسة أي بنسبة تقدر ب 22%، وفي الأخير منطقة الجنوب بحيث سجلت 53 060 مؤسسة وبنسبة تقدر ب 8%.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول تأثير القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.

جدول رقم(16): توزع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب المناطق الجغرافية خلال السداسي الأول لسنة

2018

المنطقة	عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (شخصية معنوية)	نسبة التركيز %
شمال	438260	70
هضاب عليا	136899	22
جنوب	53060	8
المجموع	628219	100

Source: Bulletin d'information n°33, op.cit, p11.

المطلب الثالث: مهام الهيئات الداعمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

1-مهام الهيئات ذات الطابع الوطني (الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار(ANDI)

1-1. المشاريع الاستثمارية المصرح بها خلال قطاع النشاط:

التصريح بحصيلة الاستثمارات للسداسي الأول من سنة 2018، حيث تم استخراج المعلومات من مجموعة البيانات الصادرة عن الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار وذلك بعد تصفية هذه البيانات وتصحيحها، مع الأخذ بعين الاعتبار المشاريع الاستثمارية الملغاة.

وتجدر الإشارة إلى أن هذا التقييم يأخذ في الحسبان المشاريع الاستثمارية الخاصة بنشاطات إنتاج السلع والخدمات المتعلقة بتطوير الاستثمار.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول تأثير القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.

جدول رقم (17): عدد المشاريع الاستثمارية المصرح بها حسب قطاع النشاط

المجموع	الفلاحة	الصحة	السياحة	الخدمات	الصناعة	البناء والأشغال العمومية	قطاع النشاط	
2916	94	108	205	322	1298	364	S1/2017	المشاريع المصرح بها
2027	102	63	133	162	1179	408	S1/2018	
100.00	5.03	3.11	5.77	7.99	58.16	20.13	حصة s1/2018 %	
-30.49	8.51	-41.67	-44.88	-49.69	-9.17	12.09	نسبة التطور	
1283487	20079	28863	232442	126099	794139	39467	S1/2017	
848114	19904	38441	51224	203686	481294	53566	S1/2018	
100.00	2.35	4.53	6.04	24.02	56.75	6.32	حصة %s1/2018	
94888	2158	5479	12573	7244	59923	5884	S1/2018	التشغيل
73836	2339	3015	6244	10427	46636	5175		
100.00	3.17	4.08	8.46	14.12	63.16	7.01	حصة %s1/2018	

Source: Bulletin d'information n°33, op.cit,p 17.

1-2. المشاريع الاستثمارية المصرح بها حسب الأصل: بلغ عدد المشاريع الاستثمارية المصرح بها خلال السداسي الأول من سنة 2018 من طرف الأجانب إلى الوكالة الوطنية لدعم الاستثمار ANDI: 11 مشروعا بما يعادل 0.54%، في حين بلغت المشاريع الاستثمارية المحلية 2016 مشروعا بنسبة يقدر ب 99.46%، وبالتالي يمكننا القول أن الجزائر تعاني من ضعف استقطاب الاستثمار الأجنبي.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول تأثير القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.

جدول رقم(18): عدد المشاريع الاستثمارية المصرح بها حسب الأصل لسنة 2018/1s

التشغيل		القيمة		المشاريع		طبيعة الاستثمار
%	العدد	%	مليون دج	%	العدد	
94.22	69565	94.67	802940	99.46	2016	استثمار محلي
5.78	4271	5.33	45173	0.54	11	استثمار أجنبي
100.00	73836	100.00	848114	100.00	2027	المجموع

Source: Bulletin d'information n°33, op.cit, p18.

1-3. المشاريع الاستثمارية المصرح بها حسب عدد العمال:

جدول رقم (19): عدد المشاريع الاستثمارية المصرح بها حسب عدد العمال سنة 2018/1s

التشغيل		القيمة		المشاريع		عدد العمال
%	العدد	%	مليون دج	%	العدد	
4.11	3034	4.55	38588	32.71	663	من 1 إلى 9 عمال
28.20	20825	26.97	228741	49.04	994	من 10 إلى 49 عامل
41.48	30625	39.01	330839	16.72	339	من 50 إلى 250 عامل
26.21	19352	29.47	249945	1.53	31	أكثر من 250 عامل
100.00	73836	100.00	848114	100.00	2027	المجموع

Source: Bulletin d'information n°33, op.cit, p18.

من خلال الجدول أعلاه يتبين أنه تم توزيع المشاريع الاستثمارية لسنة 2018/1s كالتالي: 663 مؤسسة مصغرة أي ما يعادل 32.71% من إجمالي المشاريع، يليها بعد ذلك 994 مشروع إنشاء مؤسسة صغيرة بنسبة قدرت ب 49.04%، ثم ما يقدر ب 339 مشروع إنشاء مؤسسة متوسطة بما يعادل 16.72%.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول تأثير القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.

كما قدرت تكلفة إنشاء المؤسسات المصغرة ب 38588 مليون دج، وتكلفة إنشاء المؤسسات الصغيرة ب 228741 مليون دج، بينما تراوحت تكلفة إنشاء المؤسسات المتوسطة حوالي 249945 مليون دج. أما مساهمة المؤسسات في خلق فرص العمل كانت أكبر لدى المؤسسات المتوسطة بحيث بلغ 30625 منصب بنسبة 41.48% من إجمالي مساهمات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل.

2- نشاط الهيئات ذات الطابع الاجتماعي (CNAC/ANGEM/ANSEJ)

2-1. نشاط الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ):

جدول رقم(20): عدد المشاريع الممولة من طرف ANSEG حسب قطاع النشاط لسنة 2018/1s

قطاع النشاط	عدد المشاريع الممولة	%	مبلغ الاستثمار(الوحدة دج)	الكلفة المتوسطة للمؤسسة المصغرة
الفلاحة	55232	14.76	202 177 508 536	3 629 614
الحرف التقليدية	42772	11.43	109 955 451 632	2 570 262
البناء والأشغال العمومية	33144	8.85	126 376 742 933	3 780 722
الموارد المائية	545	0.15	3 198 085 711	5 865 452
الصناعة	25586	6.84	117 501 970 312	4 545 037
الصيانة	9699	2.59	25 510 378 974	2 576 921
الصيد البحري	1131	0.30	7 499 507 851	6 630 865
المهن الحرة	10323	2.76	25 891 374 915	2 401 548
الخدمات	106992	28.58	345 093 884 199	3 209 460
النقل والتبريد	13385	3.58	33 767 158 812	2 522 269
نقل البضائع	56530	15.10	145 557 153 559	2 574 866
نقل المسافرين	18986	5.07	46 632 841 373	2 456 132
المجموع	374325	100.00	1 189 162 058 806	3 176 817

Source: Bulletin d'information n°33, op.cit, p28.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول تأثير القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.

سجلت الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب خلال السداسي الأول لسنة 2018 تمويل 374 325 مشروع، من بينها 106 992 مشروع في قطاع الخدمات بنسبة تقدر ب 28.58%، يليها قطاع نقل البضائع بحيث تم تمويله ب 56 530 مشروعاً أي بنسبة 15.10%، يتبعها قطاع الفلاحة ب 55 232 مشروعاً ممولاً بنسبة 14.76%.

كما قدر متوسط تكلفة إنشاء أو توسيع المؤسسة المصغرة ب 3 176 817 مليون دج.

2-2. مهام الوكالة الوطنية للتأمين عن البطالة (CNAC):

جدول رقم (21): عدد المشاريع الممولة من طرف CNAC حسب قطاع النشاط (التراكم حتى 2018/06/30)

قطاع النشاط	عدد المشاريع الممولة	%	المبلغ الإجمالي للتمويل (الوحدة دج)
الفلاحة	19 698	13.73	78467,58
الحرف	12 938	9.02	41074,92
البناء ولأشغال العمومية	8 295	5.78	33221,10
الطاقة والمناجم	332	0.23	2339,22
الصناعة	11 203	7.81	50695,92
الصيانة	833	0.58	2434,61
الصيد البحري	451	0.31	3093,10
مهن حرة	989	0.69	3858,72
الخدمات	30 714	21.40	109171,43
نقل البضائع	45 848	31.95	118383.90
نقل المسافرين	12 192	8.50	28851
المجموع	143 493	100.00	471591,51

Source: Bulletin d'information n°33, op.cit, p30.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول تأثير القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.

إن تراكمات عمليات التمويل التي أحدثتها الوكالة الوطنية للتأمين عن البطالة لمختلف قطاعات الاقتصاد الوطني وذلك عند نهاية السداسي الأول لسنة 2018 قدرت ب 143 493 عملية تمويل، منها 31.95% عملية خاصة بنشاط نقل البضائع و 21.40% عملية خاصة بقطاع الخدمات، كما تجاوزت قيمة المشاريع الممولة من طرف الوكالة 471.59 مليار دج.

2-3. مهام الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM):

جدول رقم (22): القروض المقدمة من طرف ANGEM لكل قطاع (التراكم حتى s1/2018)

قطاع النشاط	القروض الممنوحة	النسبة %	القيمة (مليون دج)
الفلاحة	117 134	18,86	7 433 009 868
الصناعات المصغرة	331 023	39,18	15 995 425 321
البناء والأشغال العمومية	71 879	8.51	5 783 400 634
الخدمات	172 243	20.9	15 654 481 531
الحرف التقليدية	148 260	17.55	8 098 101 652
التجارة	3 583	0.42	882 383 573
الصيد البحري	804	0.10	101 097 887
المجموع	844 926	100.00	83 947 900 465.80

Source: Bulletin d'information n°33, op.cit, p32.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نشاط الصناعة المصغرة كان على رأس القطاعات الأحسن حركية واحتياجا للتمويل، بحيث استفاد من 331 023 قرضا ممنوحا بنسبة قدرت ب 39.18%، كما استفاد قطاع الخدمات أيضا من 172 243 قرضا ممنوحا بما يعادل 20.9% من إجمالي القروض الممنوحة.

ثم يلي ذلك كل من قطاع الحرف التقليدية والفلاحة والأشغال العمومية ب 17.55% و 18.86% و 8.51% على التوالي.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول تأثير القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.

3- الهيئات ذات الطابع المحلي (CGCI/FGAR)

3-1. مهام صندوق قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (FGAR): منح الصندوق خلال السداسي الأول لسنة 2018 عدة ضمانات غطت مبلغا ماليا يقدر ب 9.94 مليار دج على شكل قروض خاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومن حيث شهادة الضمان الصندوق على ما يعادل 2.45 مليار دج كقروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. هذه المبالغ متوسط 49.49 مليون دج لكل ضمان ممنوح إضافة إلى 28.91 مليون دج لكل شهادة ضمان.

ومن جهة أخرى يمثل معدل متوسط الصندوق 69% للمشاريع الجديدة، كما دعم الصندوق إنشاء 116 مؤسسة صغيرة ومتوسطة بقيمة بلغت 20.67 مليار دج وكذا المساهمة في توسيع 85 مؤسسة أخرى بقيمة قدرت ب 10.75 مليار دج. وخلال السداسي الأول لسنة 2018، ارتفعت التعهدات المتراكمة للصندوق إلى 47% من الضمانات الممنوحة و50% من شهادات الضمان.¹

¹-Direction des systèmes d'information et des statistiques, ministère de l'industrie, de la PME et de la promotion de l'investissement, Bulletin d'information n°33.2018/s1, p23.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول تأثير القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.

جدول رقم(23): الوضعية الإجمالية للملفات المعالجة للفترة أبريل 2004 حتى 2018/06/30 (المبلغ دج)

شهادة الضمان	منح الضمان	
1208	2 289	عدد الضمانات الممنوحة
86 501 221 558	225 740 077 985	التكلفة الكلية للمشاريع
56 188 197 338	145 709 876 298	قيمة القرض المطلوب
%65	%65	معدل متوسط التمويل المطلوب
29 908 884 635	69 536 658 400	قيمة الضمانات الممنوحة
%53	%48	معدل متوسط الضمانات الممنوحة
24 759 010	30 378 619	القيمة المتوسطة للضمانات
33 332	69 757	عدد المناصب المستحدثة
2 595 140	3 236 092	الاستثمار بواسطة مناصب العمل
1 685 713	2 088 821	القروض بواسطة مناصب العمل
897 302	996 841	الضمان بواسطة مناصب العمل

Source: Bulletin d'information n°33, op. cit, p23.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول تأثير القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.

3-2. مهام صندوق ضمان قروض استثمارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (CGCI):

جدول رقم (24): الوضعية الإجمالية للضمانات حسب قطاع النشاط لسنة 2018/1s

التشغيل		القيمة		المشاريع		قطاع النشاط
%	العدد	%	دج	%	العدد	
19	3521	13	8 657 174 140	19	213	الأشغال العمومية
3	651	2	1 486 413 600	6	69	النقل
58	10948	65	43 316 887 954	51	577	الصناعة
5	961	5	3 061 552 440	5	57	الصحة
15	2811	15	9 908 624 492	19	209	الخدمات
100	18892	100	66 430 652 626	100	1125	المجموع

Source: Bulletin d'information n°33, op. cit, p25.

بلغ إجمالي عدد مشاريع نشاط الصندوق خلال السداسي الأول لسنة 2018، 1125 مشروعا استثماريا موزعة على عدة قطاعات بقيمة تفوق 66.4 مليار دج، كما ساهم في خلق 18 892 منصب شغل.

كما تركز عدد المشاريع المعالجة من طرف الصندوق على قطاعين أساسيين: قطاع الصناعة وقطاع الأشغال العمومية، بحيث بلغ عدد المشاريع بقطاع الصناعة 577 مشروعا بنسبة تفوق 51% من إجمالي المشاريع الاستثمارية، بقيمة تجاوزت 43.3 مليار دج. يليها قطاع الأشغال العمومية بعدد بلغ 213 بنسبة تفوق 36% وبقيمة فاقت 8.65 مليار دج.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول تأثير القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.

المبحث الثاني: منهجية البحث وأدوات الدراسة

يتضمن هذا المبحث شرح مجتمع وعينة الدراسة بالإضافة إلى تحديد أدوات جمع البيانات، الإجراءات التي تم إتباعها في إعداد أداة الدراسة، صدقها، ثباتها، الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل الدراسة.

المطلب الأول: التعريف بمجتمع وعينة الدراسة

- 1- مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة والعمومية، التي تنشط بالولايات الثلاثة التالية: سيدي بلعباس، تلمسان، وهران، بحيث بلغ عددها 54 779 مؤسسة والمسجلة بمديرية الصناعة والمناجم للولايات الثلاثة إلى غاية 2018/06/30، بحيث امتدت فترة الدراسة ستة أشهر من 15-04-2019 إلى غاية 30-10-2019 مع الإشارة إلى أن شهر أوت هو شهر عطلة بالنسبة لأغلب المؤسسات.
- 2- عينة الدراسة:** تم اختيار العينة من مجتمع الدراسة السابق الذكر بتطبيق قانون العينة الإحصائية المتمثل في:¹

$$n = \frac{N \times P(1 - P)}{[N - 1 \times (d^2 + Z^2)] + P(1 + P)}$$

بحيث:

N: حجم المجتمع الأصلي

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى المعنوية 0.05 ومستوى الثقة 0.95 وتساوي 1.96

d: نسبة الخطأ وتساوي 0.05

P: القيمة الاحتمالية (احتمال عينة الدراسة) وتساوي 0.50 أي 50%

وبتطبيق القانون السابق، نجد أن حجم العينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة على مستوى ولاية وهران، تلمسان وسيدي بلعباس يساوي 382.

وبالتالي تم توزيع 382 استثماراً على مدرء هذه المؤسسات وعلى المدرء الوظيفيون، حيث تم تخصيص استثماراً لكل مؤسسة. وقد أسفرت العملية على استرجاع 341 استثماراً بمعدل تجاوز 89.27%، إلا أنه تم استبعاد 19 استثماراً لأبعاد شكلية وأخرى موضوعية. والجدول التالي يوضح نتائج توزيع استثمار الاستبيان على عينة الدراسة.

¹-Steven K .Thonpson ;2012.Sam-pling ;Third .Edition ;P59-60.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول تأثير القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.

3-نتائج توزيع الاستبيانات بالنسبة لكل ولاية:

جدول رقم (25): نتائج توزيع استمارة الاستبيان

التوزيع الجغرافي	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات الملغاة	الاستمارات المقبولة
وهران	144	125	5	120
سيدي بلعباس	118	107	5	102
تلمسان	120	109	9	100
المجموع	382	341	19	322

المصدر: من إعداد الباحثة

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن عدد الاستمارات المقبولة 322 استمارة أي بنسبة تساوي 84.29%، وهي نسبة كافية لتمثيل حجم العينة.

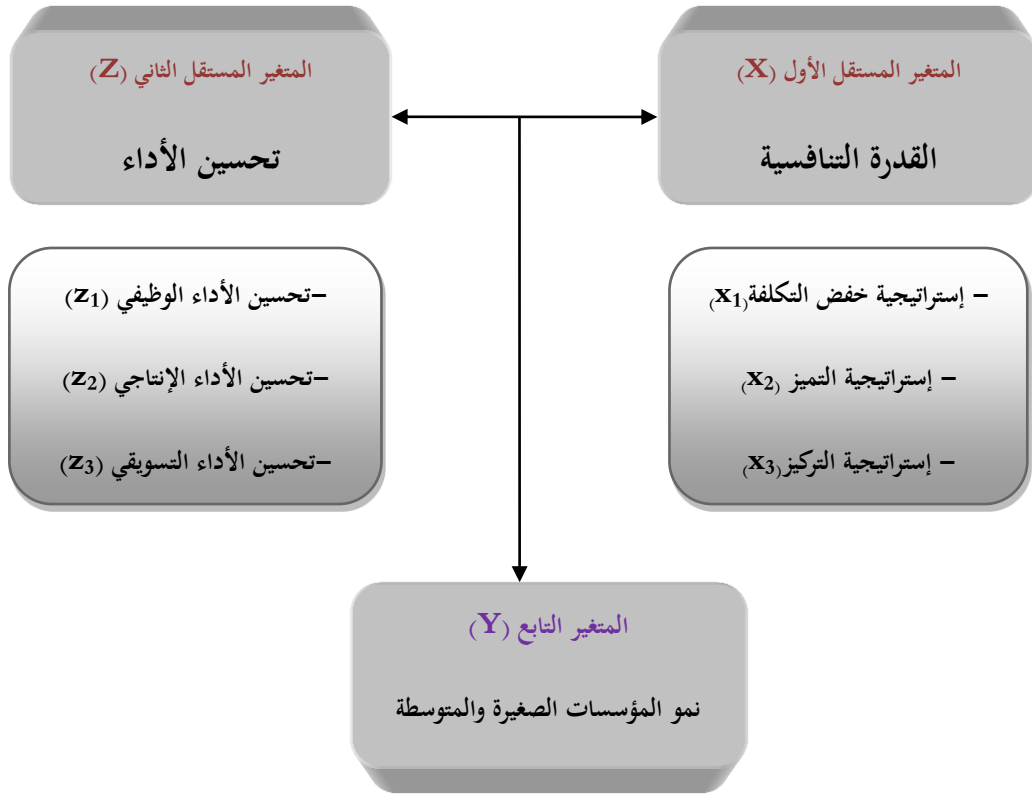
المطلب الثاني: المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات

1-المنهج المستخدم: لدراسة مشكلة البحث، قمنا بإتباع منهجا علميا واضحا يساعد في تحليلها وتشخيصها من خلال تتبع مجموعة من القواعد والأنظمة وصولا إلى نتائج موضوع البحث، لهذا اعتمدنا على المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة والبرهنة على فرضياتها، حيث تم تجميع البيانات والمعلومات التي تتضمنها أسئلة الاستمارة وتبويبها وتحليلها باستخدام عدد من أسلوب الحزم الاحصائية spss/v22.

2-نموذج الدراسة: بناء على الدراسات السابقة والتي لها صلة بالموضوع، وعلى ضوء إشكالية الدراسة وأهدافها تم تشكيل نموذج الدراسة، والذي يطرح فكرة كيفية تأثير كل من القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث يتم عرض نموذج الدراسة في الشكل التالي:

شكل(22): نموذج الدراسة

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول تأثير القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.



المصدر: من إعداد الباحثة

3- أدوات جمع البيانات: لقد تم الاعتماد في دراستنا على مجموعة من الأساليب من المصادر الميدانية التي ساعدتنا على جمع البيانات وهي: المقابلة، والاستمارة، وذلك لمعالجة الجوانب التطبيقية لموضوع البحث.

2-1. المقابلة: تعرف بأنها: "تلك المقابلة التي تكون أكثر تحديدا من حيث عدد الأسئلة التي توجه لأفراد عينة الدراسة، وما إذا كانت مقيدة أو مفتوحة"¹، وعليه تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع البيانات والمعلومات من خلال خطوات منهجية تنظم اللقاء بين كل من الباحث والمبحوث في إطار الأهداف البحثية.

حيث اعتمدنا في دراستنا الحالية على المقابلة مع أفراد عينة الدراسة، من خلال إجراء لقاء مع المدراء وذلك لمعرفة تفاصيل تفسيرات بعض الأسئلة التي لا يمكن طرحها في الاستمارة نظرا لتعقدها أو أنها تتطلب وقتا من المبحوث

¹-فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، مصر، 2002، ص631.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول تأثير القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.

للإجابة عليها، مما يؤدي إلى التأثير على نوعية المعلومات التي يمكن الحصول عليها من خلال الاستمارة، إلا أنه تعذر علينا مقابلة كل المدراء لانشغالهم وظروفهم العملية وكذا ضيق الوقت.

2-2. الاستبيان: هو أسلوب يستخدم من أجل جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات عن الموضوع، ويكون ذلك من خلال إعداد مجموعة من الأسئلة والاستفسارات عن المشكلة أو الظاهرة محل البحث، وذلك بغرض تحقيق الأهداف التالية:

التعرف على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بعض الولايات من الغرب الجزائري (سيدي بلعباس، وهران، تلمسان).

دراسة مدى اعتماد هذه المؤسسات على الاستراتيجيات التنافسية لتعزيز مركزها في الحقل التنافسي.

التعرف على درجة تحسين الأداء الوظيفي والإنتاجي والتسويقي داخل هذه المؤسسات .

توفير الوقت والتكلفة من أجل الحصول على مجموعة كبيرة من الإجابات تمكنا من تقييم مدى إدراك المستجوبين

(المدراء) لأهمية العمل بالاستراتيجيات التنافسية وتطوير الأداء لتحقيق النمو والاستمرارية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

4-4-دراسة صدق وثبات أداة القياس:

4-1. صدق أداة القياس: لغرض تضمين هذه الاستمارة جميع المفاهيم التي تعكس المتغيرات المدروسة فقد مرت

بمجموعة من المراحل قبل وصولها إلى الشكل النهائي: .

4-1-1. الصدق الظاهري: (صدق المحكمين)

تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين (تم الإشارة إليهم في الملحق رقم (01) بكليات الاقتصاد وعلوم

التسيير والعلوم التجارية في بعض الجامعات الجزائرية وذلك لتدقيق الاستبيان ومعرفة وجهات نظرهم في تطابق الأسئلة

مع تساؤلات الدراسة، والأخذ بملاحظاتهم التي تمحورت في النقاط التالية:

الاختصار في أسئلة الاستبيان.

تفادي تكرار الأسئلة والأسئلة المتداخلة.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول تأثير القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.

عدم طرح نفس الأسئلة على المدراء الأربعة لأنه يصعب تمثيله إحصائيا.

حيث تمت الاستجابة لآرائهم والقيام بإجراء ما يلزم من إضافة وحذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم ليصبح أكثر فهما وتدقيقا، إلى أن أصبح الاستبيان في شكله النهائي موزع على النحو التالي:

***القسم الأول:** تصميم بيانات خاصة بالمستجوبين (مدراء المؤسسات والمدراء الوظيفيين) والمؤسسات محل الدراسة،

كما يلي:

أ- بيانات عن مدراء المؤسسات: تعكسها المتغيرات الخمس التالية:

الجنس، العمر، الخبرة: بتحديد أربع فئات تعكس المدة معبرا عنها بالسنوات التي عمل بها المستوجب في المؤسسة، حيث تضمنت الفئة الأولى أقل من 5 سنوات، الفئة الثانية من 6 إلى 10، الفئة الثالثة من 11 إلى 15، الفئة الرابعة أكثر من 16 سنة، المؤهل العلمي حدد بثلاث مستويات هي ثانوي، تكوين مهني، جامعي، والمسمى الوظيفي.

ب- بيانات عن المؤسسات: تعكسها المتغيرات التالية:

- نوع القطاع في ما إذا كان صناعي أو خدمي أو فلاحي أو تجاري.

- متغير الحجم والذي يتم تحديده وفق لمعياري رقم الأعمال السنوي وعدد العمال بالمؤسسة محل الدراسة..

- متغير طبيعة الملكية فيما إذا كانت المؤسسة عمومية أو خاصة أو مختلطة.

- الطبيعة القانونية للمؤسسة: مؤسسة تضامن، م. ذات مسؤولية محدودة للشخص الوحيد، م. ذات مسؤولية

محدودة، م. ذات أسهم.

***القسم الثاني:** ترجمة تساؤلات الدراسة إلى محاور أساسية تستخدم لدراسة الإشكالية وفقا للفرضيات الموضوعية

وتضم في مجموعها (40) عبارة وفق مقياس "ليكارت الخماسي"، موزعة على ثلاثة محاور هي:

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول تأثير القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.

أ-المحور الأول: الاستراتيجيات التنافسية، يشمل هذا المحور 15 عبارة تقيس متغير الدراسة المستقل (المتغير المستقل الأول) مقسمة بشكل متساوي على ثلاثة أبعاد هي:

* إستراتيجية خفض التكلفة.

* إستراتيجية التميز.

* إستراتيجية التركيز.

ب-المحور الثاني: تحسين الأداء، يشمل هذا المحور 15 عبارة تقيس متغير الدراسة المستقل (المتغير المستقل الثاني) مقسمة بشكل متساوي على ثلاثة أبعاد هي:

* تحسين الأداء الوظيفي.

* تحسين الأداء الإنتاجي.

* تحسين الأداء التسويقي.

ج-المحور الثالث: نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يحتوي هذا المحور على 10 عبارات تقيس متغير الدراسة التابع وفق مقياس ليكارت الخماسي.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول تأثير القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.

جدول رقم (26): عبارات الاستبيان لمحاور الدراسة الثلاثة

عدد العبارات	فقرات المتغير	عنوان المتغير	نوع المتغير
05	إستراتيجية خفض التكلفة	القدرة التنافسية	مستقل 1
05	إستراتيجية التميز		
05	إستراتيجية التركيز		
05	تحسين الأداء الوظيفي	تحسين الأداء	مستقل 2
05	تحسين الأداء الإنتاجي		
05	تحسين الأداء التسويقي		
10		المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	تابع

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على استمارة الاستبيان

كما تم استخدام مقياس "ليكاترت" الخماسي¹ لقياس متغيرات الدراسة بإعطاء أوزان لقيم استجابات المتغيرات

الترتيبية، كما يلي: Ordinal Variables

الوزن	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
درجة الموافقة	1	2	3	4	5

بعد المرور بمرحلة الصدق الظاهري أي صدق المحكمين يتم الاعتماد في اختبار صدق الاستمارة كذلك على صدق الاتساق الداخلي والصدق التمييزي للمحاور الثلاثة.

¹-مقياس ليكاترت وهو أسلوب لقياس السلوكيات والتفضيلات، مستعملا فيه الاختبارات النفسية، استنبطه عالم النفس "رينسيس ليكاترت"، يستخدم في الاستبيانات وخاصة في مجال الاحصاءات، ويهتم المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض على صيغة ما.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول تأثير القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.

2-1-4. صدق الاتساق الداخلي: تم حساب صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان لكل محور، وذلك بحساب معامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التابعة له.

1-2-1-4. صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول: القدرة التنافسية

الجدول رقم (27): يمثل مدى صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية للمحور.

الارتباط مع الدرجة الكلية	القدرة التنافسية			الرقم العبارة
	إستراتيجية التركيز	إستراتيجية التمييز	إستراتيجية خفض التكاليف	
,690**			,757**	01
,381**			,554**	02
,647**			,673**	03
,715**			,657**	04
,614**			,619**	05
,841**		,856**		06
,590**		,635**		07
,520**		,514**		08
,593**		,651**		09
,602**		,658**		10
,586**	,710**			11
,720**	,755**			12
,225**	,253**			13
,734**	,706**			14
,594**	,653**			15

(** = 0,01 / الارتباط دال إحصائيا عند 0.01)

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول تأثير القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (01) أن معاملات الارتباط في الاستمارة بين كل فقرة من فقرات محور القدرة التنافسية والدرجة الكلية لفقراته تراوحت بين (0,22، 0,85) وكانت كلها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,01، وبالتالي فإن فقرات المحور الأول تعتبر صادقة ودالة إحصائيا أي أن المحور الأول يتمتع بصدق اتساق داخلي جيد.

4-1-2-2. صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني: تحسين الأداء

الجدول رقم (28): يمثل مدى صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور.

الارتباط مع الدرجة الكلية	تحسين الأداء			الرقم العبارة
	تحسين الأداء التسويقي	تحسين الأداء الإنتاجي	تحسين الأداء الوظيفي	
,732**			,729**	16
,703**			,790**	17
,330**			,494**	18
,564**			,676**	19
,619**			,712**	20
,730**		,826**		21
,491**		,605**		22
,654**		,816**		23
,743**		,612**		24
,556**		,709**		25
,740**	,707**			26
,494**	,637**			27
,647**	,697**			28
,635**	,625**			29
,443**	,644**			30

(** = 0,01 / الارتباط دال إحصائيا عند 0.01)

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول تأثير القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02) أن معاملات الارتباط في الاستمارة بين كل فقرة من فقرات محور تحسين الأداء والدرجة الكلية للمحور تراوحت بين (0,33، 0,82) وكانت كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,01، وبالتالي فإن فقرات المحور الثاني تعتبر صادقة ودالة إحصائياً أن المحور الثاني يتمتع بصدق اتساق داخلي جيد.

4-1-2-3. صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث: نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الجدول رقم (29): يمثل مدى صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث مع الدرجة الكلية للمحور.

الارتباط مع الدرجة الكلية	نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	الرقم العبارة
,755**	,830**	31
,701**	,756**	32
,665**	,647**	33
,392**	,459**	34
,660**	,547**	35
,685**	,808**	36
,621**	,599**	37
,551**	,532**	38
,534**	,698**	39
,575**	,563**	40

(** = 0,01 / الارتباط دال إحصائياً عند 0.01)

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن معاملات الارتباط في الاستمارة بين فقرات المحور الثالث والدرجة الكلية للمحور تراوحت بين (0,39، 0,83) وكانت كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,01، وبالتالي تعتبر فقرات المحور الثالث صادقة ودالة إحصائياً، أي أن المحور الثالث يتمتع باتساق داخلي جيد.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول تأثير القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.

4-1-2-4. صدق الاتساق البنائي: يقصد بالصدق البنائي لأداة الدراسة مدى قدرة أداة القياس على تقويم ظاهرة سلوكية معينة.¹

صدق الاتساق البنائي يربط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (30): صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

المحاور	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية Sig
المحور الأول: القدرة التنافسية	إستراتيجية خفض لتكلفة	0,63**	0.000
	إستراتيجية التميز	0,64**	0.000
	إستراتيجية التركيز	0,65**	0.000
المحور الأول: القدرة التنافسية			
المحور الثاني: تحسين الأداء	تحسين الأداء الوظيفي	0,68**	0.000
	تحسين الأداء الإنتاجي	0,68**	0.000
	تحسين الأداء التسويقي	0,71**	0.000
المحور الثاني: تحسين الأداء			
المحور الثالث: نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة		0,64**	0.000

(0,01 = **)

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

¹ - بن وسعد زينة، إدارة المعرفة وأهميتها في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات الغرب الجزائري،-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل اقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجليلي ليايس، 2018/2017، ص215.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول تأثير القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معاملات الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية لفقرات الاستبيان تراوحت بين (**0,61، **0,71) وكانت كلها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,01، وبالتالي يتمتع المقياس بصدق اتساق داخلي جيد.

4-1-3. الصدق التمييزي:

الجدول رقم (31) الصدق التمييزي لأداة الدراسة.

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "T"	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
العليا	87	169,01	15,9	172	25,27	0,059	0,05
الدنيا	87	96,65	21,44				

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم () أن قيم "T" قدرت بـ 25,27 كانت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,05. حيث أن المتوسط الحسابي عند المجموعة العليا قدرت بـ 169,01 والمجموعة الدنيا قدرت بـ 96,65. وهذا يبين الفرق الموجود بين المجموعتين العليا والدنيا لصالح العليا. مما يشير إلى قدرة المقياس على التمييز بين المجموعتين الطرفيتين (العليا والدنيا) ، و هو مؤشر يدل على صدق تمييزي جيد للمقياس.

4-2. ثبات أداة الصدق: "ألفا لكرومباخ": Cronbach's Alpha

بعد التأكد من صدق الأداة، سنقوم بتحديد درجة ثباتها باستخدام مقياس ألفا كرونباخ، بحيث يعرف هذا المقياس على أنه الاتساق في نتائج الاستمارة، أي إمكانية الحصول على ذات النتائج فيما لو أعيد استخدامها مرات أخرى، بحيث تم حساب هذا العامل على جميع فقرات المحاور الثلاثة كما هو موضح في الجدول التالي:

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول تأثير القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.

الجدول رقم (32): ثبات ألفا كرونباخ للإستمارة.

المجال	معامل ألفا لكرومباخ
إستراتيجية خفض التكاليف	0,94
إستراتيجية خفض التكاليف	0,94
إستراتيجية خفض التكاليف	0,94
القدرة التنافسية	0,94
تحسين الأداء الوظيفي	0,94
تحسين الأداء الوظيفي	0,94
تحسين الأداء الوظيفي	0,94
تحسين الأداء	0,94
أثر القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو الم ص و م	0,93
الدرجة الكلية	0,94

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

تبرز معطيات الجدول درجة الاتساق الداخلي بين فقرات كل محور من محاور الدراسة وانسجامها مع بعضها، حيث بلغ معامل ثبات ألفا لكرومباخ للدرجة الكلية 0,94 وهي قيمة تفوق 0.6 (60%)، أي القيمة المعيارية المعتمدة في العلوم الاجتماعية، وهذا يدل على ثبات جيد للأداة.

كما أن معاملات الصدق كانت كبيرة وفي مستوى مقبول مما يدعم مصداقية اعتماد الاستمارة كأداة لجمع المعلومات الضرورية للتحليل واختبار الفرضيات الموضوعية، بالإضافة إلى أنها تعكس قدرة الأداة على قياس المتغيرات المحددة في الدراسة، وشموليتها لمختلف الجوانب المدروسة للموضوع.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول تأثير القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.

المطلب الثالث: اختبار توزيع بيانات العينة وأدوات الدراسة الإحصائية المستخدمة:

1- اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموجروف-سمرنوف Kolmogorov-saminov)

يستخدم هذا الاختبار الإحصائي لمعرفة نوع التوزيع الذي تتبعه بيانات العينة، وهو احتمالين:

- إذا كان التوزيع طبيعي وبالتالي استخدام الاختبارات المعلمية لتحليل الفرضيات.

- إذا كان التوزيع غير طبيعي وبالتالي استخدام الاختبارات اللامعلمية لتحليل الفرضيات.

جدول رقم (33): اختبار التوزيع الطبيعي (كولموجروف-سمرنوف)

المجال	القيمة الاحتمالية Sig
إستراتيجية خفض التكاليف	0.057
إستراتيجية التميز	0.060
إستراتيجية التركيز	0.062
المحور 1: القدرة التنافسية	0.054
تحسين الأداء الوظيفي	0.069
تحسين الأداء الإنتاجي	0.083
تحسين الأداء التسويقي	0.081
المحور 2: تحسين الأداء	0.093
المحور 3: أثر القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو الم ص و م	0.057

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية (**sig**) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من

مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وبذلك فان توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول تأثير القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.

2-الأدوات الإحصائية المستخدمة في البحث: لغرض تحليل واختبار الفرضيات، استخدمت مجموعة من الأدوات الإحصائية المناسبة والتي يوفرها برنامج (SPSS)، والمتمثلة فيما يلي:

2-1 أدوات الإحصاء الوصفي: وتضمنت الأساليب التالية:

2-1-1. التكرارات والنسب المئوية: لوصف بيانات كل من المؤسسات المدروسة والمستجوبين.

2-1-2. معامل الثبات كرونباخ ألفا: لقياس مدى الاتساق الداخلي بين عبارات ومحاور الاستبيان، حيث كلما تجاوز معامل ألفا كرونباخ نسبة 60% دل على مصداقية الأداة وثباتها وإمكانية اعتمادها في الدراسة.

2-1-3. المتوسطات الحسابية: لتحديد درجة الموافقة بالنسبة لإجابات أفراد العينة على محاور الدراسة، وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض آراء الأفراد عن كل عبارة من عبارات محاور الدراسة، من خلال مقارنتها مع المتوسط الفرضي المقدر ب (03) أي متوسط مقياس ليكارت الحماسي، وهو يساعد على ترتيب الفقرات من أعلى متوسط مرجح.

2-1-4. الانحراف المعياري: يساعد على معرفة تشتت إجابات أفراد العينة عن الإجابة المتوسطة (الوسط الحسابي)، حيث يقوم بترتيب العبارات حسب الوسط الحسابي لصالح أقل تشتت عند تساوي المتوسط الحسابي.

2-2. أدوات الإحصاء الاستدلالي: لقد تم الاعتماد على بعض أساليب الإحصاء الاستدلالي وذلك لدراسة العلاقة بين المتغيرات المختلفة، ومن هذه الأساليب ما يلي:

2-2-1. معامل الارتباط "بيرسون": لمعرفة درجة العلاقة بين أبعاد متغيرات الدراسة (المستقل والتابع).

2-2-2. اختبار (T) للعينة الواحدة (One Simple T-test): يقارن الأوساط الحسابية لعينة الدراسة بقيمة وسط حسابي مرجح.

2-2-3. اختبار الانحدار البسيط: لمعرفة مدى تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع

2-2-4. اختبار الانحدار المتعدد: يختلف عن النموذج البسيط في أنه يتميز بتعدد المتغيرات، بحيث يعمل على تفسير تأثير كل متغير مستقل في المتغير التابع، مع تحديد أي جزء من المتغير المستقل يؤثر بشدة في المتغير التابع.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول تأثير القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.

2-2-5. معامل التحديد R^2 : يظهر لنا النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع، حيث كلما كانت النسبة كبيرة كانت المساهمة جيدة.

3-درجة الموافقة: لقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي في تحديد درجة الموافقة وإعطاء أوزان لكل عبارات المتغير المستقل الأول والثاني والمتغير التابع كما هو موضح في الجدول التالي:

الرقم	1	2	3	4	5
درجة الموافقة	ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جدا

وعلى أساس ذلك تم تحديد قاعدة القرار كما يلي: 1

3-1. حساب المدى: لقيم المقياس الخماسي، كما يلي: (الحد الأعلى للمقياس-الحد الأدنى للمقياس) أي:

$$4=1-5$$

3-2. تقسيم المدى: يتم تقسيم المدى الذي تم حسابه على عدد الفئات أي: $0.8=5/4$ والهدف من ذلك هو تحديد الطول الفعلي لكل مجال، حيث قدر ب"0.8" ثم إضافة هذه القيمة على نهائية كل مجال.

3-3. تحديد المجال:

$$1.80=0.8+1 \text{ المجال الأول: } 1-3-3$$

بمعنى أن نطاق المجال الأول هو $[1-1.80]$ ، فكل متوسط حسابي يقع في حدود هذا المجال فهو يعبر عن درجة موافقة "ضعيفة جدا".

$$2.60=0.8+1.80 \text{ المجال الثاني: } 2-3-3$$

¹ - تم احتساب قاعدة القرار من خلال استخدام المعادلة التالية: (الحد الأعلى للمقياس(5)-الحد الأدنى للمقياس(1))/عدد الفئات المطلوبة. ومن ثم إضافة الجواب (0.8) على نهاية كل فئة.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول تأثير القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.

بمعنى أن المجال الثاني لدرجة الموافقة هو $[1.80 - 2.60]$ ، فكل متوسط حسابي يقع في حدود هذا المجال فهو يعبر عن درجة موافقة "ضعيفة".

$$3-3-3. \text{المجال الثالث: } 3.40=0.8+2.60$$

نطاق المجال الثالث هو $[2.60-3.40]$ ، فكل متوسط حسابي يقع في حدود هذا المجال فهو يعبر عن درجة موافقة "متوسطة".

$$3-3-4. \text{المجال الرابع: } 4.20=0.8+3.40$$

نطاق المجال الثالث هو $[3.40-4.20]$ ، فكل متوسط حسابي يقع في حدود هذا المجال فهو يعبر عن درجة موافقة "عالية".

$$3-3-5. \text{المجال الخامس: } 5=0.8+4.20$$

نطاق المجال الثالث هو $[4.20-5]$ ، فكل متوسط حسابي يقع في حدود هذا المجال فهو يعبر عن درجة موافقة "عالية جدا".

وبالتالي يمكن تلخيص المجالات في الجدول التالي:

المجال	$]1.80-1]$	$]2.60 - 1.80]$	$]3.40-2.60]$	$]4.20-3.40]$	$[5-4.20]$
درجة الموافقة	ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جدا

4-تحليل خصائص عينة الدراسة: يتم تحليل خصائص عينة الدراسة من خلال عرض الخصائص المتعلقة بأفراد عينة الدراسة والخصائص التي تخص المؤسسات محل الدراسة.

4-1: وصف الخصائص المتعلقة بأفراد عينة الدراسة: من خلال التطرق إلى المتغيرات التالية: (الجنس/ السن/ المؤهل العلمي/ الخبرة/ طبيعة الوظيفة).

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول تأثير القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.

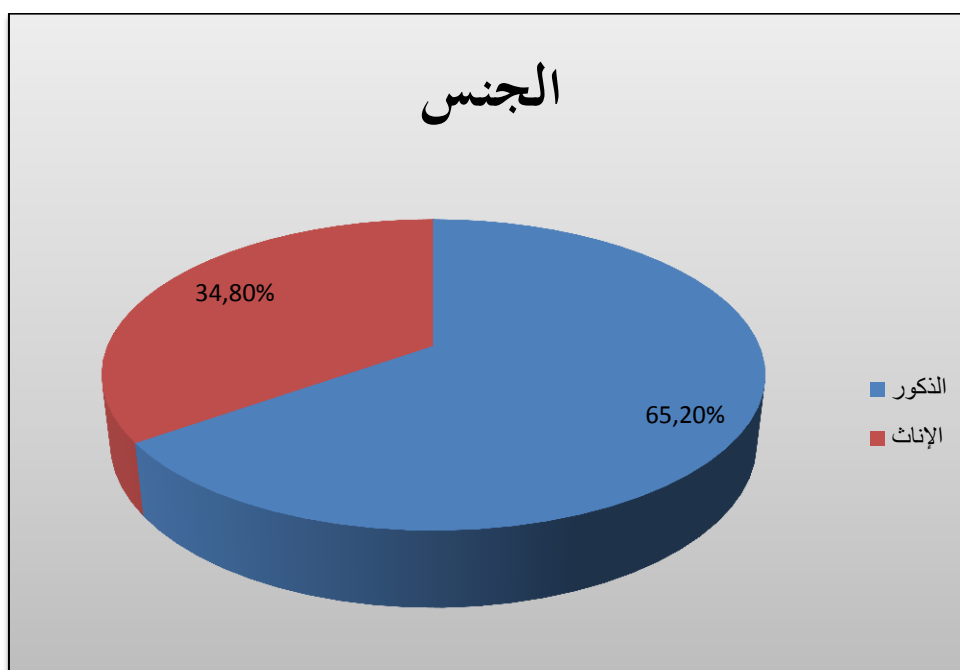
1-1-4. حسب الجنس:

الجدول رقم (34) خصائص عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس	عينة الدراسة
65,2 %	210	الذكور	مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
34,8 %	112	الإناث	
100 %	322	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS/V22

الشكل رقم (23) عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS/V22 وبرنامج EXEL2010

يتضح من خلال الجدول رقم (34) والشكل رقم (23): أن عدد الذكور قدر بـ 210 بنسبة 65.2% وعدد الإناث قدر بـ 112 بنسبة 34.8% من عينة الدراسة، أي أن الفئة الذكورية هي الفئة الغالبة في عينة الدراسة، قد يرجع سبب توظيف الذكور بنسبة أكبر من الإناث إلى قدرة تنقلهم بحرية إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي هي في أغلب الأحيان تتموقع في المناطق الصناعية.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول تأثير القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.

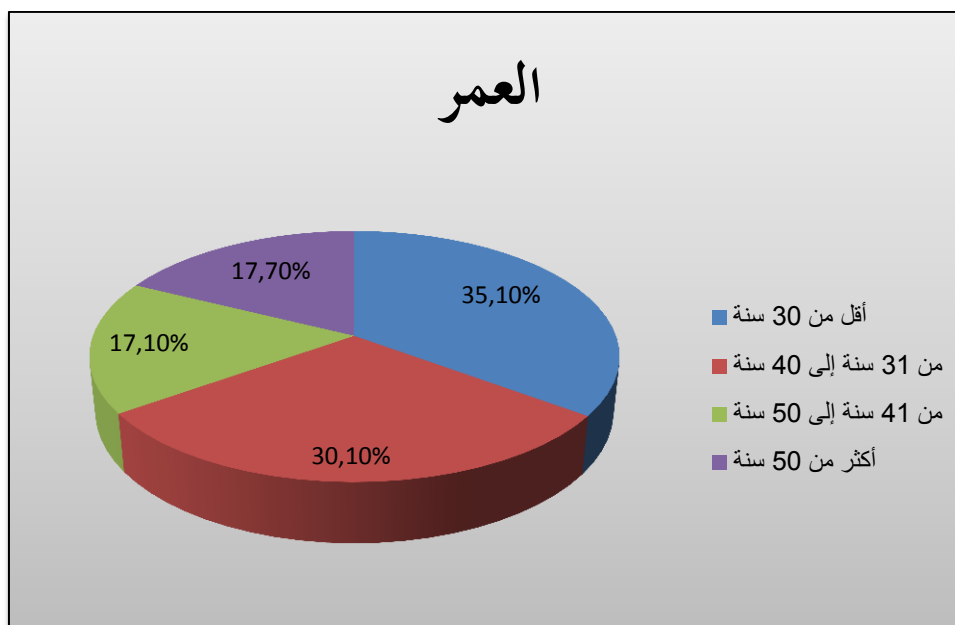
4-1-2. حسب العمر:

الجدول رقم (35): خصائص عينة الدراسة حسب العمر.

النسبة المئوية	التكرارات	العمر	عينة الدراسة
35.1%	113	أقل من 30 سنة	مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
30.1%	97	من 31 سنة إلى 40 سنة	
17.1%	655	من 41 سنة إلى 50 سنة	
17.7%	57	أكثر من 50 سنة	
%100	322	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS/V22

الشكل رقم (24): عينة الدراسة حسب العمر.



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS/V22 وبرنامج EXEL2010

انطلاقا من الجدول أعلاه، نلاحظ أن نسبة المشاركة الأكبر الإجابة على الاستبيان هي للفئة الأولى (الأقل من 30 سنة) بنسبة 35.1%، وهو ما يعادل 113 فرد من إجمالي أفراد العينة المدروسة، تليها الفئة العمرية الثانية (من

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول تأثير القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.

31-40 سنة) بنسبة 30.1%، ثم الفئة العمرية الرابعة (الأكثر من 50 سنة) بنسبة 17.7% وفي الأخير الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة بنسبة قدرت ب 17.1%.

من خلال هذا التوزيع يتضح أن غالبية المدراء بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمختلف درجاتهم ومصالحهم هم من سن الشباب الطموح. ويمكن تفسير ذلك إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تستقطب الطاقات الشابة النشيطة والمتحمسة لتوظيف معارفهم، وهذا ضمن استراتيجياتها لضمان مواصلة نشاطها مستقبلا وبكفاءة.

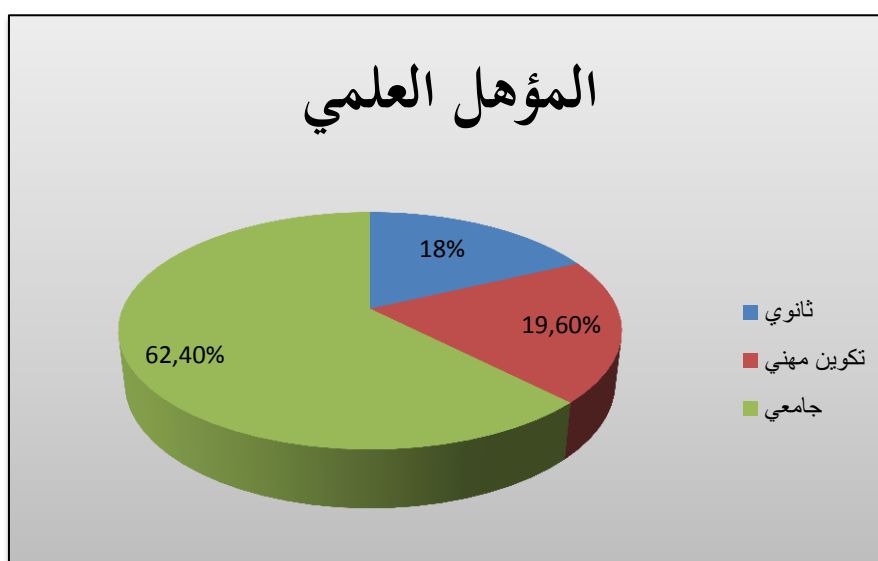
4-1-3. حسب المؤهل العلمي:

الجدول رقم (36): خصائص عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل العلمي	عينة الدراسة
18%	58	ثانوي	مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
19.6%	63	تكوين مهني	
62.4%	201	جامعي	
100%	322	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS/V22

الشكل رقم (25): عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS/V22 وبرنامج EXEL2010

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول تأثير القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.

يتضح من خلال الجدول رقم (36) والشكل رقم (25) أن غالبية مدرء عينة الدراسة هم خريجي الجامعات، حيث بلغت نسبة هذه الفئة 62.4% من إجمالي أفراد العينة، يليها مستوى التكوين المهني بنسبة 19.6% في المرتبة الثانية، ومستوى ثانوي في المرتبة الثالثة بنسبة 18%. وهذا ما يبين أن أغلب مدرء عينة الدراسة من أصحاب حاملي الشهادات الجامعية بمختلف مستوياتها، وبالتالي فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسعيها منها لتحسين أدائها الوظيفي أن تعتمد على طاقات بشرية ذات جهد فكري وعقلي قادرة على اتخاذ قرارات صائبة وعقلانية.

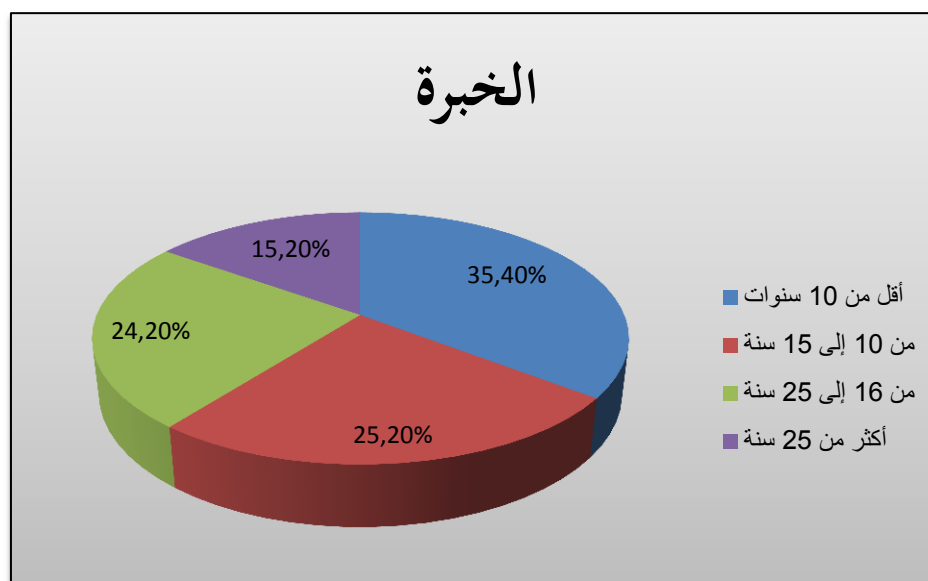
4-1-4. حسب الخبرة:

الجدول رقم (37) : خصائص عينة الدراسة حسب الخبرة.

النسبة المئوية	التكرارات	الخبرة	عينة الدراسة
35.4%	114	أقل من 5 سنوات	مدرء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
25.2%	81	من 6 إلى 10 سنة	
24.2%	78	من 11 إلى 15 سنة	
15.2%	49	أكثر من 16 سنة	
100%	322	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS/V22

الشكل رقم (26) : عينة الدراسة حسب الخبرة



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS/V22 وبرنامج EXEL2010

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول تأثير القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.

يتضح من خلال الجدول رقم (37) ومن الشكل رقم (26): أن نسبة المدراء الذين لم تتجاوز خبرتهم 5 سنوات قدرت ب 35.4%، أما نسبة 25.2% هي نسبة المدراء الذين تنحصر خبرتهم بين (6 و 10 سنوات)، أما مدراء عينة الدراسة الذين خبرتهم ما بين (11 و 15 سنة) فقدرت نسبتهم 24.2%، على أن تكون نسبة 15.2% للمدراء الذين يحققون خبرة تفوق 16 سنة.

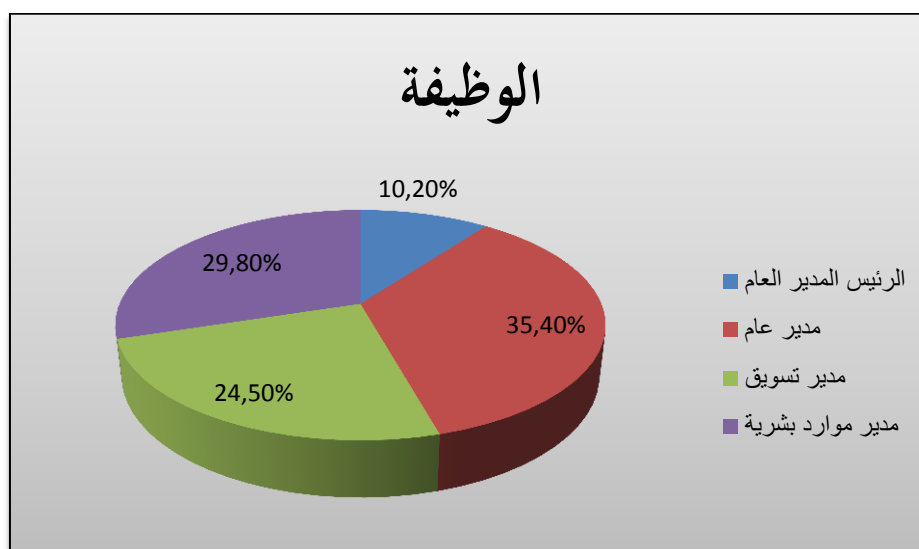
4-1-5. حسب طبيعة الوظيفة:

الجدول رقم (38): خصائص عينة الدراسة حسب الوظيفة.

النسبة المئوية	التكرارات	الوظيفة	عينة الدراسة
10.2%	33	الرئيس المدير العام	مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
35.4%	114	مدير عام	
24.5%	79	مدير تسويق	
29.8%	96	مدير موارد بشرية	
100%	322	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS/V22

الشكل رقم (27): عينة الدراسة حسب الوظيفة.



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS/V22 وبرنامج EXEL2010

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول تأثير القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.

يتضح من خلال الجدول رقم (38) أن العينة التي تمثل الرئيس المدير العام بلغ عددهم 33 بنسبة 10,2%، أما العينة التي تمثل المدير العام قدر عددهم بـ 114 بنسبة 35,4%، كان عدد العينة مدراء التسويق قدر عددهم بـ 79 بنسبة 24,5%، أما فيما يخص المدراء الموارد البشرية قدر عددهم بـ 96 بنسبة 29,8% من عينة الدراسة، والشكل رقم (27) يوضح ذلك.

4-2. وصف خصائص المؤسسات المدروسة: من خلال المتغيرات التالية: (القطاع/ طبيعة الملكية/ الطبيعة القانونية/ وقم الأعمال السنوي/ عدد العمال).

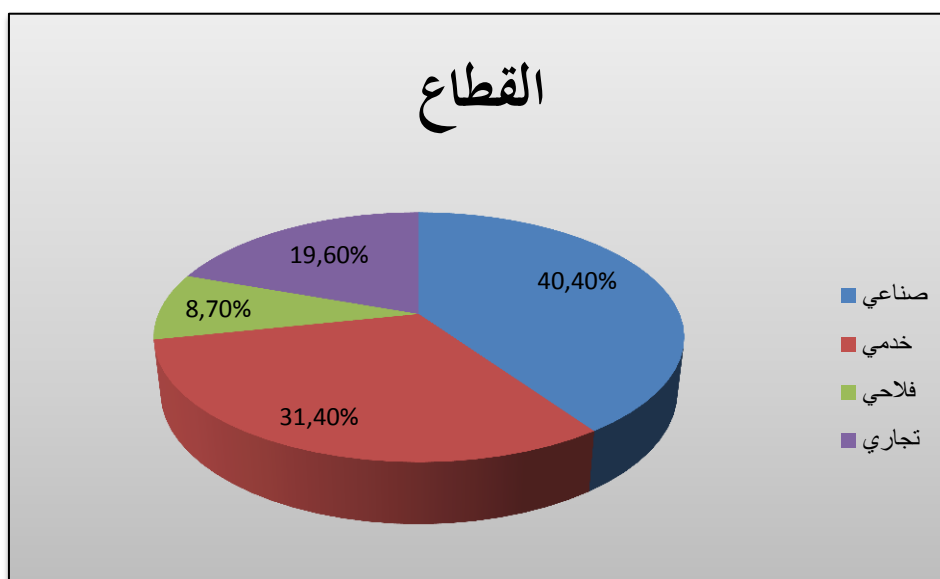
4-2-1. حسب القطاع:

الجدول رقم (39) خصائص عينة الدراسة حسب القطاع

النسبة المئوية	التكرارات	القطاع	عينة الدراسة
40,4%	130	صناعي	مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
31,4%	101	خدمي	
8,7%	28	فلاحي	
19,6%	63	تجاري	
100%	322	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS/V22

الشكل رقم (28) يبين عينة الدراسة حسب قطاع المؤسسة



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS/V22 وبرنامج EXEL2010

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول تأثير القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.

يتضح من خلال الجدول رقم (39) أن المؤسسات من قطاع صناعي بلغ عددهم 130 بنسبة 40,4 %، أما المؤسسات من قطاع خدمي قدر عددهم 30 بـ 101 بنسبة 31,4 %، كان عدد مؤسسات قطاع الفلاحي بـ 28 بنسبة 8,7 %، أما فيما يخص المؤسسات ذو قطاع التجاري قدر عددهم بـ 63 بنسبة 19,6 % من عينة الدراسة، وبالتالي فعينة الدراسة كان أغلبها من القطاع الصناعي والخدمي.

4-2-2. حسب طبيعة الملكية:

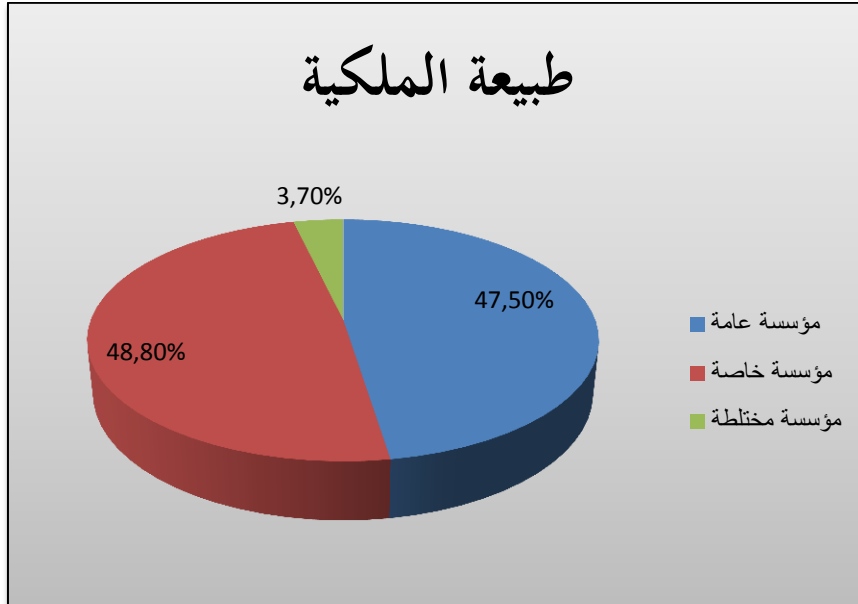
الجدول رقم (40) خصائص عينة الدراسة حسب طبيعة الملكية للمؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	طبيعة الملكية	عينة الدراسة
47,5%	153	مؤسسة عامة	مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
48,8%	157	مؤسسة خاصة	
3,7%	12	مؤسسة مختلطة	
100%	322	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS/V22

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول تأثير القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.

الشكل رقم (29): عينة الدراسة حسب طبيعة الملكية للمؤسسة



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS/V22 وبرنامج EXCEL2010

يتضح من خلال الجدول رقم (40) أن المؤسسات العامة بلغ عددها 153 بنسبة 47,5 %، في حين أن المؤسسات الخاصة قدر عددهم بـ 157 بنسبة 48,8 %، وكان عدد المؤسسات المختلطة 12 مؤسسة فقط أي بنسبة 3,7 % من عينة الدراسة.

4-2-3. حسب الطبيعة القانونية:

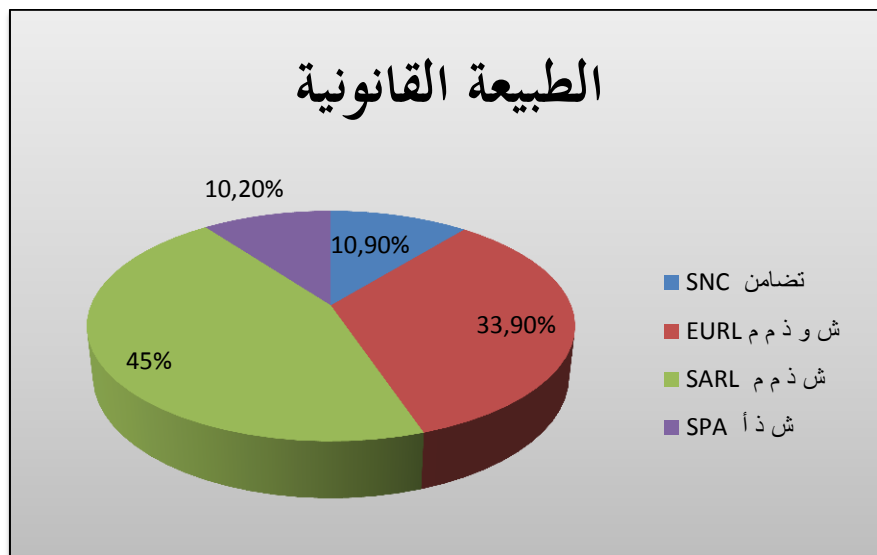
الجدول رقم (41): خصائص عينة الدراسة حسب الطبيعة القانونية للمؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	الطبيعة القانونية	عينة الدراسة
10,9%	35	تضامن SNC	مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
33,9%	109	ش ش و ذ م EURL	
45%	145	ش ذ م SARL	
10,2%	33	ش ذ أ SPA	
100%	322	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS/V22

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول تأثير القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.

الشكل رقم (30) عينة الدراسة حسب الطبيعة القانونية للمؤسسة



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS/V22 وبرنامج EXEL2010

يتضح من خلال الجدول رقم (41) أن مؤسسات التضامن SNC بلغ عددهم 35 بنسبة 10,9 %، أما المؤسسات ذات المسؤولية المحدودة للشخص الوحيد EURL قدر عددها بـ 109 بنسبة 33,9% وبالتالي هي تمثل الحصة الأكبر من إجمالي العينة، وكان عدد المؤسسات ذات المسؤولية المحدودة SARL، 145 مؤسسة بنسبة 45 %، أما فيما يخص المؤسسات ذات أسهم SPA كان عددها 33 بنسبة 10,2 % من عينة الدراسة.

4-2-4. حسب رقم الأعمال السنوي:

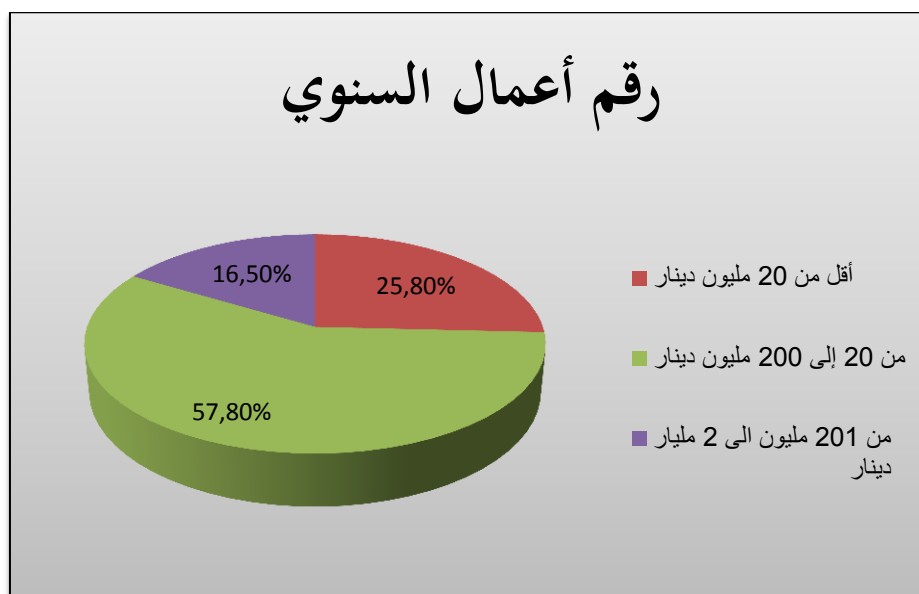
الجدول رقم (42) خصائص عينة الدراسة حسب الأعمال السنوية للمؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	رقم أعمال السنوي	عينة الدراسة
25,8%	83	أقل من 20 مليون دينار	مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
57,8%	186	من 20 إلى 200 مليون دينار	
16,5%	53	من 201 مليون إلى 2 مليار دينار	
100%	322	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS/V22

الشكل رقم (31) عينة الدراسة حسب رقم الأعمال السنوي للمؤسسة

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول تأثير القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS/V22 وبرنامج EXEL2010

يتضح من خلال الجدول رقم (42) أن عدد المؤسسات التي رقم أعمالها السنوي أقل من 20 مليون دينار هي 83 مؤسسة بنسبة تعادل 25,8 %، أما المؤسسات التي رقم أعمالها السنوي من 20 إلى 200 مليون دينار قدر عددها بـ 186 بنسبة 57,8 %، وكان عدد المؤسسات التي رقم أعمالها السنوي من 201 مليون إلى 2 مليار دينار 53 مؤسسة بنسبة 16,5 % من عينة الدراسة.

4-2-5. حسب عدد العمال:

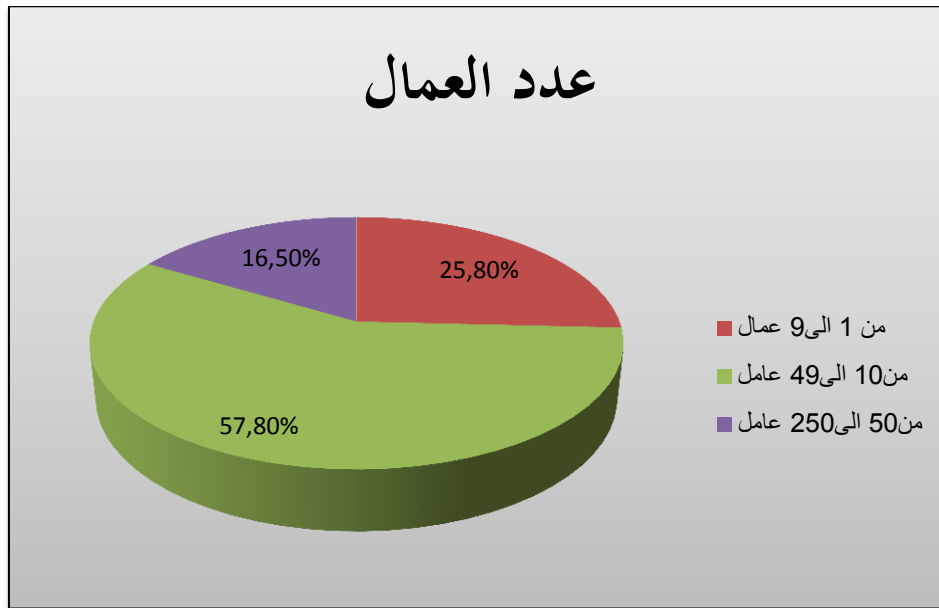
الجدول رقم (43) خصائص عينة الدراسة حسب عدد العمال بالمؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	عدد العمال	عينة الدراسة
25,8 %	83	من 1 الى 9 عمال	مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
57,8 %	186	من 10 الى 49 عامل	
16,5 %	53	من 50 الى 250 عامل	
100 %	322	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS/V22

الشكل رقم (32) يبين عينة الدراسة حسب عدد العمال للمؤسسة

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول تأثير القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.



المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على مخرجات SPSS/V22 وبرنامج EXEL2010

يتضح من خلال الجدول رقم (43) أن المؤسسات التي تتكون من 1 الى 9 عمال بلغ عددها 83 بنسبة 25,8 %، أما المؤسسات التي تتكون من 10 الى 49 عامل قدر عددها بـ 186 بنسبة 57,8 %، وكان عدد المؤسسات التي تتكون من 50 الى 250 عامل بـ 53 بنسبة 16,5 % من عينة الدراسة، والشكل رقم (32) يوضح ذلك.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول تأثير القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.

5-التوزيعات التكرارية والنسب المئوية للإجابات المتعلقة بمحاور الاستبيان:

5-1.التوزيعات التكرارية والنسب المئوية المتعلقة بمحور القدرة التنافسية:

الجدول رقم (44) بيانات التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لمحور القدرة التنافسية

درجة التأييد وفق مقياس ليكرت										الفقرات	
موافق تماما		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماما			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
16,8	54	26,7	86	12,4	40	26,1	84	18,0	58	01	استراتيجية خفض التكلفة
16,5	53	28,9	93	12,4	40	20,2	65	22,0	71	02	
32,6	105	23,6	76	24,5	79	11,2	36	8,1	26	03	
25,8	83	28,3	91	23,6	76	13,0	42	9,3	30	04	
21,4	69	24,5	79	28,6	92	14,3	46	11,2	36	05	
30,1	97	27,0	87	14,0	45	14,9	48	14,0	45	06	استراتيجية التمييز
17,4	56	32,3	104	20,5	66	16,1	52	13,7	44	07	
27,6	89	21,4	69	33,5	108	8,1	26	9,3	30	08	
24,2	78	35,4	114	24,2	78	8,7	28	7,5	24	09	
28,9	93	30,4	98	25,5	82	9,0	29	6,2	20	10	
34,2	110	25,2	81	11,5	37	14,9	48	14,3	46	11	استراتيجية التركيز
25,8	83	36,0	116	12,7	41	13,7	44	11,8	38	12	
20,8	67	19,6	63	39,8	128	11,5	37	8,4	27	13	
18,6	60	27,3	88	28,6	92	14,3	46	11,2	36	14	
21,7	70	27,6	89	25,2	81	13,4	43	12,1	39	15	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستمارة

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول تأثير القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.

5-2. التوزيع التكراري للإجابات المتعلقة بمحور تحسين الأداء:

الجدول رقم (45): بيانات التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لمحور تحسين الأداء.

درجة التأييد وفق مقياس ليكارت										الفقرات	
موافق تماما		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماما			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
26,7	86	27,6	89	15,5	50	15,8	51	14,3	46	16	تحسين الأداء الوظيفي
26,4	94	43,8	141	14,6	47	11,5	37	3,7	12	17	
25,5	82	17,4	56	28,9	93	14,3	46	14,0	45	18	
22,7	73	23,6	76	32,0	103	11,2	36	10,6	34	19	
20,5	66	28,0	90	28,6	92	11,2	36	11,8	38	20	
26,4	85	27,0	87	12,1	39	18,6	60	15,8	51	21	تحسين الأداء الانتاجي
18,6	60	32,3	104	18,3	59	17,4	56	13,4	43	22	
31,1	100	23,6	76	32,0	103	5,0	16	8,4	27	23	
13,4	43	23,6	76	35,1	113	14,6	47	13,4	43	24	
21,1	68	24,8	80	28,3	91	13,7	44	12,1	39	25	
18,6	60	23,6	76	14,0	45	25,2	81	18,6	60	26	تحسين الأداء التسويقي
17,4	56	30,1	97	22,4	72	16,8	54	13,4	43	27	
29,2	94	20,5	66	27,3	88	10,2	33	12,7	41	28	
23,0	74	25,2	81	25,8	83	12,4	40	13,7	44	29	
16,8	54	21,1	68	26,7	86	20,2	65	15,2	49	30	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستمارة

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول تأثير القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.

3-5. التوزيع التكراري للإجابات المتعلقة بتحليل محور نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الجدول رقم (46) بيانات التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لمحور نمو الم ص و ص م.

درجة التأييد وفق مقياس ليكرت										الفقرات	نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
موافق تماما		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماما			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
25,8	83	27,0	87	17,1	55	16,1	52	14,0	45	31	
23,3	75	38,8	125	18,9	61	12,1	39	6,8	22	32	
32,3	104	25,5	82	28,3	91	7,5	24	6,5	21	33	
18,0	58	22,0	71	36,6	118	12,1	39	11,2	36	34	
19,9	64	31,4	101	26,1	84	14,0	45	8,7	28	35	
17,4	56	27,0	87	16,8	54	20,5	66	18,3	59	36	
25,5	82	43,5	140	10,9	35	10,6	34	9,6	31	37	
23,0	74	21,1	68	32,9	106	13,4	43	9,6	31	38	
17,7	57	25,8	83	25,5	82	14,3	46	16,8	54	39	
21,1	68	30,1	97	31,1	100	10,6	34	7,1	23	40	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستمارة

6- تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة: يتم تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة بغرض معرفة اتجاهاتهم على عبارات المحاور فيما إذا كانوا يوافقن أم لا، ويتم تحديد ذلك باستخدام :

* اختبار (One Simple T test) للعينة الواحدة لمعرفة اتجاهات أفراد العينة على كل عبارة فيما إذا كانت ايجابية أو سلبية، حيث تكون اتجاهاتهم ايجابية إذا كانت القيمة المطلقة ل t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية التي يتم إيجادها من جدول student الإحصائي، أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على محتواها.

* بالإضافة إلى مقارنة المتوسط الحسابي مع المتوسط الفرضي =3.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول تأثير القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.

* تحديد درجة الموافقة من خلال المجال من المجالات الخمسة التي ينتمي إليه المتوسط الحسابي. (وهذه المجالات قمنا بتحديدتها سابقا)، وحساب الانحراف المعياري.

* ترتب العبارة من حيث الأهمية بالاعتماد على أكبر قيمة للمتوسط.

6-1. تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الأول

جدول رقم (47): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور القدرة التنافسية

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	القيمة الاحتمالية "Sig"	درجة الموافقة
01	2,98	1,387	38,560	0000,	متوسطة
02	2,98	1,427	37,408	0000,	متوسطة
03	3,61	1,266	51,250	0000,	عالية
04	3,48	1,261	49,543	0000,	عالية
05	3,31	1,266	46,877	0000,	متوسطة
إستراتيجية خفض التكلفة	3.272	4,305	68,199	0000,	متوسطة
01	3,44	1,411	43,786	0000,	عالية
02	3,24	1,295	44,851	0000,	متوسطة
03	3,50	1,236	50,808	0000,	عالية
04	3,60	1,162	55,652	0000,	عالية
05	3,67	1,165	56,508	0000,	عالية
إستراتيجية التمييز	3.49	4,189	74,746	0000,	عالية
01	3,50	1,447	43,391	0000,	عالية
02	3,50	1,324	47,487	0000,	عالية
03	3,33	1,172	50,962	0000,	متوسطة

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول تأثير القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.

متوسطة	0000,	47,493	1,239	3,28	04
متوسطة	0000,	46,501	1,287	3,34	05
متوسطة	0000,	75,296	4,039	3.39	إستراتيجية التركيز
متوسطة	0000,	77,694	11,723	50,76	القدرة التنافسية

قيمة t الجدولية = 2.58 عند مستوى الدلالة 0.01

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

*النسبة للعبارة الخاصة بإستراتيجية خفض التكلفة:

- العبارة رقم (03) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.61 وهو أكبر من المتوسط الفرضي 3، كما أنه ضمن حدود المجال [3.40-4.20]، كما بلغت قيمة T المحسوبة 51.25 وهي أكبر من T الجدولية. مما يعني أن العبارة رقم (03) تشير إلى درجة موافقة عالية وبالتالي فإن اتجاه مدراء المؤسسات نحو "تلبية رغبات زبائنهم تتم من خلال تقديم منتج أو خدمة بسعر منخفض" هو ايجابي وعالي.

- العبارة رقم (04) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.48 وهو أكبر من المتوسط الفرضي 3، كما أنه ضمن حدود المجال [3.40-4.20]، كما بلغت قيمة T المحسوبة 49.543 وهي أكبر من T الجدولية. مما يعني أن العبارة رقم (04) تشير إلى درجة موافقة عالية وبالتالي فإن اتجاه مدراء المؤسسات نحو "اعتمادهم على الأنترنت داخل مؤسستهم يساهم في تدني التكاليف الإجمالية بتقليل تكلفة القوى العاملة" هو ايجابي وعالي.

- العبارة رقم (05) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.31 وهو أكبر من المتوسط الفرضي 3، وهو ضمن حدود المجال [2.60-3.40]، كما بلغت قيمة T المحسوبة 46.877 وهي أكبر من T الجدولية. مما يعني أن العبارة رقم (05) تشير إلى درجة موافقة متوسطة وبالتالي فإن اتجاه مدراء المؤسسات نحو "سعي مؤسستهم إلى تحقيق ميزة تنافسية والمحافظة على استمراريتها يكون من خلال خفض التكاليف" هو ايجابي ومتوسط.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول تأثير القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.

- العبارة (01) و (02) في المرتبة الأخيرة بنفس المتوسط الحسابي الذي قدر ب 2.98 وهو أقل من المتوسط الفرضي 3، وضمن المجال [2.60-3.40] بانحرافات معيارية 1.387 و 1.427 على التوالي، وبالتالي فاتجاهات المستجوبين بالمؤسسات محل الدراسة هي سلبية فيما يتعلق ب "إمكانية مؤسستهم أن تزيد من مبيعاتها إذا استطاعت تخفيض أسعارها حتى ولو أدى هذا إلى تخفيض النوعية" و "استعانة مؤسستهم بنظام تكنولوجيا المعلومات لاجتياز المهام داخل مؤسستهم قد يرفع من مستوى تكاليفها".

* بالنسبة للعبارات الخاصة بإستراتيجية التميز:

- العبارة رقم (05) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.67 وهو أكبر من المتوسط الفرضي 3، كما أنه ضمن حدود المجال [3.40-4.20]، كما بلغت قيمة T المحسوبة 56.508 وهي أكبر من T الجدولية. مما يعني أن العبارة رقم (05) تشير إلى درجة موافقة عالية وبالتالي فإن اتجاه مدرء المؤسسات نحو "حرص مؤسساتهم على الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات الضرورية للوصول إلى ضبط الجودة للخدمات والسلع" هو ايجابي وعالي.

- العبارة رقم (04) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.60 وهو أكبر من المتوسط الفرضي 3، كما أنه ضمن حدود المجال [3.40-4.20]، كما بلغت قيمة T المحسوبة 55.652 وهي أكبر من T الجدولية. مما يعني أن العبارة رقم (04) تشير إلى درجة موافقة عالية وبالتالي فإن اتجاه مدرء المؤسسات نحو "تركيز مؤسساتهم على تقنيات حديثة للبحث والتطوير من أجل تحسين جودة منتجاتها مهما بلغ حجم تكاليفها" هو ايجابي وعالي.

- العبارة رقم (03) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.50 وهو أكبر من المتوسط الفرضي 3، كما أنه ضمن حدود المجال [3.40-4.20]، كما بلغت قيمة T المحسوبة 50.808 وهي أكبر من T الجدولية. مما يعني أن العبارة رقم (03) تشير إلى درجة موافقة عالية وبالتالي فإن اتجاه مدرء المؤسسات نحو "تعاون مؤسساتهم مع مؤسسات علمية من أجل تحسين قدراتها في تحقيق الجودة والتميز" هو ايجابي وعالي.

- العبارة رقم (01) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.44 وهو أكبر من المتوسط الفرضي 3، كما أنه ضمن حدود المجال [3.40-4.20]، كما بلغت قيمة T المحسوبة 43.786 وهي أكبر من T الجدولية. مما يعني أن العبارة رقم (01) تشير إلى درجة موافقة عالية وبالتالي فإن اتجاه مدرء المؤسسات نحو "تعد الجودة عامل رئيسي لدى مؤسستهم في عملية مواجهة المنافسة واختراق السوق" هو ايجابي وعالي.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول تأثير القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.

-العبارة رقم (02) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.24 وهو أكبر من المتوسط الفرضي 3، وهو ضمن حدود المجال [2.60-3.40]، كما بلغت قيمة T المحسوبة 44.851 وهي أكبر من T الجدولية. مما يعني أن العبارة رقم (02) تشير إلى درجة موافقة متوسطة وبالتالي فإن اتجاه مدرء المؤسسات نحو "تعمل مؤسساتهم على إعاقه دخول منافسين جدد من خلال التركيز على عامل الجودة" هو ايجابي ومتوسط.

*بالنسبة للعبارات الخاصة بإستراتيجية التركيز:

-بالنسبة للعبارة (01) و(02) في المرتبة الأولى بنفس المتوسط الحسابي الذي قدر ب 3.50 وهو أكبر من المتوسط الفرضي 3، وهو ضمن المجال [3.40-4.20]، كما بلغت قيمة T المحسوبة 43.391 و 47.487 على التوالي وهي أكبر من T الجدولية. مما يعني أن العبارتين (01) و (02) تشير إلى درجة موافقة عالية وبالتالي فإن اتجاه مدرء المؤسسات نحو "أن مؤسساتهم تسعى إلى تقديم منتجات عالية الجودة وبتكاليف منخفضة في نطاق سوقي محدد" و "تسعى مؤسساتهم إلى تحليل السوق المستهدف بعناية للتوجه أكثر للعميل وزيادة حصتها السوقية" هو ايجابي وعالي.

-العبارة رقم (05) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.34 وهو أكبر من المتوسط الفرضي 3، وهو ضمن حدود المجال [2.60-3.40]، كما بلغت قيمة T المحسوبة 46.501 وهي أكبر من T الجدولية. مما يعني أن العبارة رقم (05) تشير إلى درجة موافقة متوسطة وبالتالي فإن اتجاه مدرء المؤسسات نحو "تركز مؤسساتهم على جلب عاملين لديهم مهارات عالية لضمان نوعية جيدة لمنتجاتها" هو ايجابي ومتوسط.

-العبارة رقم (03) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.33 وهو أكبر من المتوسط الفرضي 3، وهو ضمن حدود المجال [2.60-3.40]، كما بلغت قيمة T المحسوبة 50.962 وهي أكبر من T الجدولية. مما يعني أن العبارة رقم (03) تشير إلى درجة موافقة متوسطة وبالتالي فإن اتجاه مدرء المؤسسات نحو "تواجه مؤسساتهم صعوبة المزج بين النوعية المتميزة وبين قيادة الكلفة التي يتطلبها جزء من السوق" هو ايجابي ومتوسط.

-العبارة رقم (04) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.28 وهو أكبر من المتوسط الفرضي 3، وهو ضمن حدود المجال [2.60-3.40]، كما بلغت قيمة T المحسوبة 46.501 وهي أكبر من T الجدولية. مما يعني أن العبارة رقم (04) تشير إلى درجة موافقة متوسطة وبالتالي فإن اتجاه مدرء المؤسسات نحو "تميز مؤسساتهم بمرونة عالية في خطوط إنتاجها تمكنها من الاستجابة السريعة لأذواق المستهلكين" هو ايجابي ومتوسط.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول تأثير القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.

جدول رقم(48):ترتيب فقرات محور القدرة التنافسية حسب الأهمية.

الترتيب	مستوى الموافقة على توفرها في المؤسسات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القدرة التنافسية	الرقم
3	يتوفر بدرجة متوسطة	4,305	3.272	إستراتيجية خفض التكلفة	01
1	يتوفر بدرجة عالية	4,608	3.49	إستراتيجية التمييز	02
2	يتوفر بدرجة متوسطة	4,039	3.39	إستراتيجية التركيز	03
	يتوفر بدرجة متوسطة في المؤسسة	11,723	3.384	الكلية	

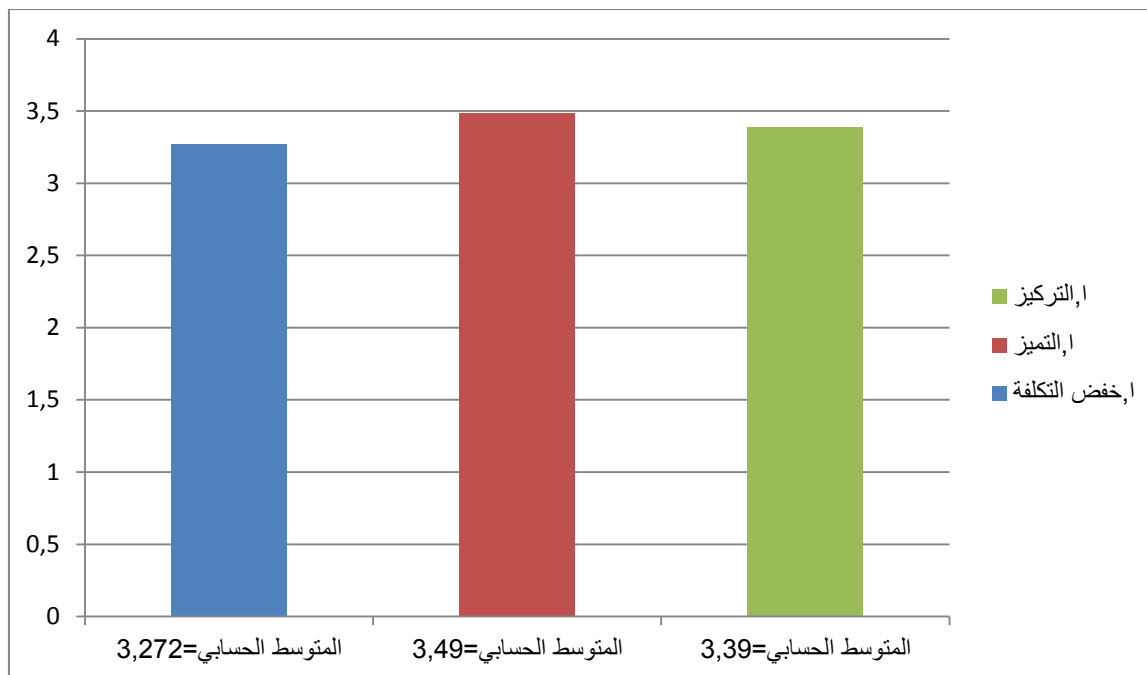
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نستنتج مايلي:

- إن إستراتيجية التمييز تتوفر بدرجة عالية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في حين أن إستراتيجية خفض التكلفة وإستراتيجية التركيز تتوفر بدرجة متوسطة.
- الإجابات المتعلقة بمحور القدرة التنافسية تشير إلى درجة موافقة متوسطة، أي أن مستوى استخدام الاستراتيجيات التنافسية على مستوى المؤسسات محل الدراسة هي متوسطة، وقد تم تحديد درجة الموافقة من خلال نطاق المجال الذي ينتمي إليه المتوسط الحسابي لعبارات محور القدرة التنافسية.
- كما يلاحظ أن قيم الانحرافات المعيارية هي متباينة بين عبارات المحور الأول، مما يؤكد وجود اختلافات في إجابات المستجوبين

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول تأثير القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.

شكل رقم (33): مستويات توفر الاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS وبرنامج EXCEL

1-6. تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني:

جدول رقم (49): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور تحسين الأداء

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	القيمة الاحتمالية "Sig"	درجة الموافقة
01	3,37	1,395	43,301	0000,	متوسطة
02	3,80	1,111	61,372	0000,	عالية
03	3,26	1,354	43,231	0000,	متوسطة
04	3,37	1,244	48,560	0000,	متوسطة
05	3,34	1,254	47,834	0000,	متوسطة

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول تأثير القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.

تحسين الأداء الوظيفي	17,13	4,297	71,549	0000,	عالية
01	3,30	1,437	41,143	0000,	متوسطة
02	3,25	1,310	44,572	0000,	متوسطة
03	3,64	1,208	54,079	0000,	عالية
04	3,09	1,203	46,101	0000,	متوسطة
05	3,29	1,278	46,210	0000,	متوسطة
تحسين الأداء الإنتاجي	16,57	4,608	64,528	0000,	متوسطة
01	2,98	1,409	38,019	0000,	متوسطة
02	3,21	1,288	44,794	0000,	متوسطة
03	3,43	1,343	45,851	0000,	عالية
04	3,31	1,322	44,966	0000,	متوسطة
05	3,04	1,302	41,891	0000,	متوسطة
تحسين الأداء التسويقي	15,98	4,418	64,926	0000,	متوسطة
تحسين الأداء	49,69	11,780	75,691	0000,	متوسطة

قيمة t الجدولية = 2.58 عند مستوى الدلالة 0.01

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

* بالنسبة لعبارات تحسين الأداء الوظيفي:

- العبارة رقم (02) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.80 وهو أكبر من المتوسط الفرضي 3، كما أنه ضمن حدود المجال [3.40-4.20]، كما بلغت قيمة T المحسوبة 61.372 وهي أكبر من T الجدولية. مما يعني أن العبارة رقم (02) تشير إلى درجة موافقة عالية وبالتالي فإن اتجاه مدراء المؤسسات نحو "يساعد نظام تحسين الأداء الوظيفي على تحسين البرامج التدريبية المطلوبة للعاملين بالمؤسسة" هو ايجابي وعالي.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول تأثير القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.

- العبارة رقم (01) و (04) في المرتبة الثانية بنفس المتوسط الحسابي الذي قدر ب 3.37 وهو أكبر من المتوسط الفرضي 3، وهو ضمن حدود المجال [2.60-3.40]، كما بلغت قيمة T المحسوبة 43.301 و 43.231 على التوالي وهي أكبر من T الجدولية. مما يعني أن العبارتين رقم (01) و (04) تشير إلى درجة موافقة متوسطة وبالتالي فإن اتجاه مدرء المؤسسات نحو " يكتسي نظام تقييم الأداء الوظيفي لدى مؤسستكم بالفاعلية المطلوبة لقياس قدرات العاملين ومهاراتهم " و 'تعتبر البرامج التكوينية التي يستفيد منها الأفراد بمؤسستكم جيدة وذات مستوى" هو ايجابي ومتوسط.

- العبارة رقم (05) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.34 وهو أكبر من المتوسط الفرضي 3، وهو ضمن حدود المجال [2.60-3.40]، كما بلغت قيمة T المحسوبة 47.834 وهي أكبر من T الجدولية. مما يعني أن العبارة رقم (05) تشير إلى درجة موافقة متوسطة وبالتالي فإن اتجاه مدرء المؤسسات نحو " تصارع مؤسستكم للحصول على مستوى تنافسي دائم من خلال إعطاء أهمية قصوى لأداء العامل البشري " هو ايجابي ومتوسط.

- العبارة رقم (03) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.26 وهو أكبر من المتوسط الفرضي 3، وهو ضمن حدود المجال [2.60-3.40]، كما بلغت قيمة T المحسوبة 43.231 وهي أكبر من T الجدولية. مما يعني أن العبارة رقم (03) تشير إلى درجة موافقة متوسطة وبالتالي فإن اتجاه مدرء المؤسسات نحو " الإنتاج المعيب في المؤسسة ضئيل ويرجع إلى لأداء العامل البشري " هو ايجابي ومتوسط.

* بالنسبة لعبارات تحسين الأداء الإنتاجي:

- العبارة رقم (03) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.64 وهو أكبر من المتوسط الفرضي 3، كما أنه ضمن حدود المجال [3.40-4.20]، كما بلغت قيمة T المحسوبة 54.079 وهي أكبر من T الجدولية. مما يعني أن العبارة رقم (03) تشير إلى درجة موافقة عالية وبالتالي فإن اتجاه مدرء المؤسسات نحو " لدى المؤسسة مرونة إنتاجية وسرعة الاستجابة لطلبات عملائها " هو ايجابي وعالي.

- العبارة رقم (01) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.30 وهو أكبر من المتوسط الفرضي 3، وهو ضمن حدود المجال [2.60-3.40]، كما بلغت قيمة T المحسوبة 41.143 وهي أكبر من T الجدولية. مما يعني أن العبارة رقم

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول تأثير القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.

(01) تشير إلى درجة موافقة متوسطة وبالتالي فان اتجاه مدرء المؤسسات نحو " تتبنى مؤسستكم فلسفة التحسين المستمر وتراعي الجودة الشاملة في جميع عملياتها الإنتاجية والتجارية" هو ايجابي ومتوسط.

- العبارة رقم (05) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.29 وهو أكبر من المتوسط الفرضي 3، وهو ضمن حدود المجال [2.60-3.40]، كما بلغت قيمة T المحسوبة 46.210 وهي أكبر من T الجدولية. مما يعني أن العبارة رقم (05) تشير إلى درجة موافقة متوسطة وبالتالي فان اتجاه مدرء المؤسسات نحو " تسعى مؤسستكم إلى توسيع خط إنتاجها من خلال التعاون مع مؤسسات أخرى" هو ايجابي ومتوسط.

- العبارة رقم (02) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.25 وهو أكبر من المتوسط الفرضي 3، وهو ضمن حدود المجال [2.60-3.40]، كما بلغت قيمة T المحسوبة 44.572 وهي أكبر من T الجدولية. مما يعني أن العبارة رقم (02) تشير إلى درجة موافقة متوسطة وبالتالي فان اتجاه مدرء المؤسسات نحو " تقوم المؤسسة بتصميم وإعادة تصميم منتجاتها لتلبية تفضيلات عملائها ورغباتهم وبالتالي تحقيق قيمة مضافة عالية" هو ايجابي ومتوسط.

- العبارة رقم (04) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.09 وهو أكبر من المتوسط الفرضي 3، وهو ضمن حدود المجال [2.60-3.40]، كما بلغت قيمة T المحسوبة 46.101 وهي أكبر من T الجدولية. مما يعني أن العبارة رقم (04) تشير إلى درجة موافقة متوسطة وبالتالي فان اتجاه مدرء المؤسسات نحو " تمثل منتجات وخدمات مؤسستكم قيمة عالية لدى العملاء مقارنة مع المنافسين" هو ايجابي ومتوسط.

* بالنسبة لعبارات تحسين الأداء التسويقي:

- العبارة رقم (03) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.43 وهو أكبر من المتوسط الفرضي 3، كما أنه ضمن حدود المجال [3.40-4.20]، كما بلغت قيمة T المحسوبة 45.851 وهي أكبر من T الجدولية. مما يعني أن العبارة رقم (03) تشير إلى درجة موافقة عالية وبالتالي فان اتجاه مدرء المؤسسات نحو " تهتم المؤسسة باقامة قاعدة بيانات لنعوية الزبائن" هو ايجابي وعالي.

- العبارة رقم (04) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.31 وهو أكبر من المتوسط الفرضي 3، كما أنه ضمن حدود المجال [2.60-3.40]، كما بلغت قيمة T المحسوبة 44.966 وهي أكبر من T الجدولية. مما يعني أن العبارة رقم

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول تأثير القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.

(04) تشير إلى درجة موافقة متوسطة وبالتالي فان اتجاه مدراء المؤسسات نحو "تقوم المؤسسة بتقدير حجم الطلب قبل طرح المنتج في السوق" هو ايجابي ومتوسط.

- العبارة رقم (02) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.21 وهو أكبر من المتوسط الفرضي 3، كما أنه ضمن حدود المجال [2.60-3.40]، كما بلغت قيمة T المحسوبة 44.794 وهي أكبر من T الجدولية. مما يعني أن العبارة رقم (02) تشير إلى درجة موافقة متوسطة وبالتالي فان اتجاه مدراء المؤسسات نحو "تعطي المؤسسة أهمية كبيرة لسياسة الترويج والتعريف بمنتجاتها" هو ايجابي ومتوسط.

- العبارة رقم (05) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.04 وهو أكبر من المتوسط الفرضي 3، كما أنه ضمن حدود المجال [2.60-3.40]، كما بلغت قيمة T المحسوبة 41.891 وهي أكبر من T الجدولية. مما يعني أن العبارة رقم (05) تشير إلى درجة موافقة متوسطة وبالتالي فان اتجاه مدراء المؤسسات نحو "تقوم مؤسستكم بتغيير الأنماط السلوكية السلبية من خلال تأثيرات الجهود الترويجية" هو ايجابي ومتوسط.

- العبارة (01) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.98 وهو أقل من المتوسط الفرضي 3، وضمن المجال [2.60-3.40] بانحراف معياري 1.409، وبالتالي فاتجاهات المستجوبين بالمؤسسات محل الدراسة هي سلبية فيما يتعلق ب "اعتماد مؤسستكم على التسويق الالكتروني لزيادة حصتها السوقية".

جدول رقم(50):ترتيب فقرات محور تحسين الأداء حسب الأهمية.

الترتيب	مستوى الموافقة على توفرها في المؤسسات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تحسين الأداء	الرقم
2	يتوفر بدرجة عالية	4,297	3.426	تحسين الأداء الوظيفي	01
1	يتوفر بدرجة عالية	4,189	3.49	تحسين الأداء الإنتاجي	02
3	يتوفر بدرجة متوسطة	4,418	3.196	تحسين الأداء التسويقي	03
	يتوفر بدرجة متوسطة في المؤسسة	11,780	3.313	الكلي	

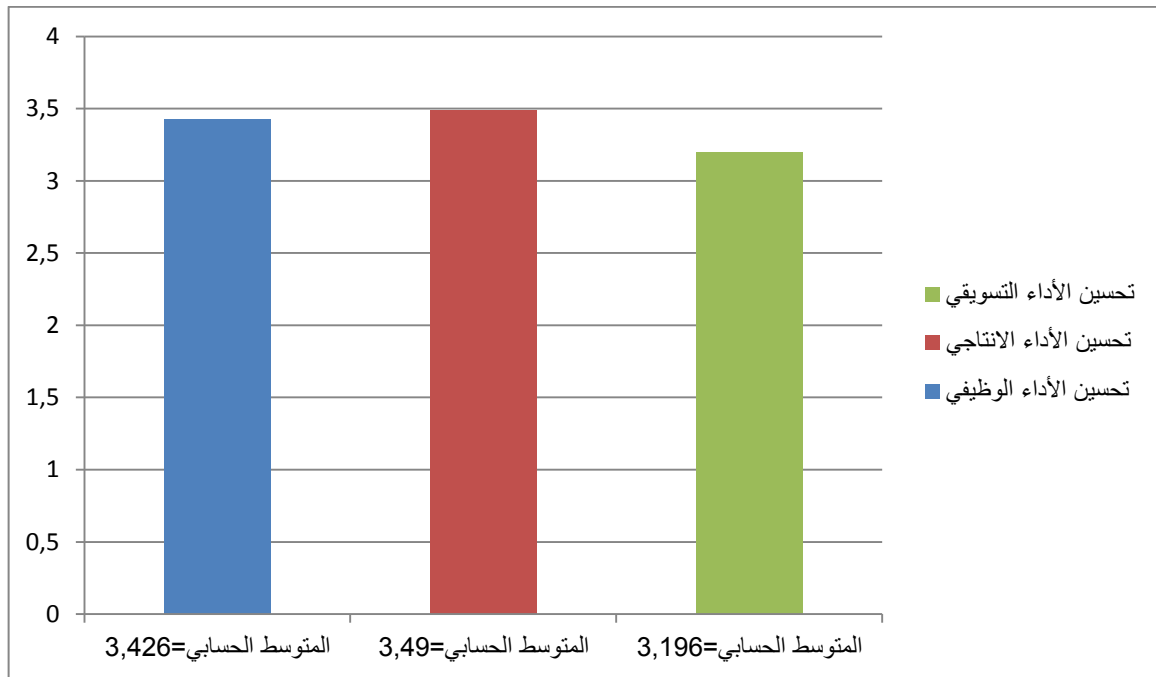
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول تأثير القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.

من خلال الجدول نستنتج مايلي:

- إن تحسين الأداء الوظيفي والإنتاجي يتوافران بدرجة عالية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في حين أن تحسين الأداء التسويقي يتوفر بدرجة متوسطة.
- الإجابات المتعلقة بمحور تحسين الأداء تشير إلى درجة موافقة متوسطة، أي أن مستوى تحسين الأداء بأنواعه الثلاثة يتوفر بدرجة متوسطة في المؤسسات محل الدراسة ، وقد تم تحديد درجة الموافقة من خلال نطاق المجال الذي ينتمي إليه المتوسط الحسابي لعبارات محور القدرة التنافسية.
- كما يلاحظ أن قيم الانحرافات المعيارية هي متباينة بين عبارات المحور الثاني، مما يؤكد وجود اختلافات في إجابات المستجوبين

شكل رقم (34): مستويات توفر أنواع تحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS وبرنامج EXEL

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول تأثير القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.

1-6. تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث: نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

جدول رقم (51): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	مستوى الثقة "Sig"	درجة الموافقة
01	3,34	1,382	43,441	0000,	متوسطة
02	3,60	1,167	55,276	0000,	عالية
03	3,70	1,184	55,999	0000,	عالية
04	3,24	1,208	48,088	0000,	متوسطة
05	3,40	1,201	50,757	0000,	عالية
06	3,05	1,381	39,583	0000,	متوسطة
07	3,65	1,238	52,865	0000,	عالية
08	3,34	1,239	48,443	0000,	متوسطة
09	3,13	1,329	42,299	0000,	متوسطة
10	3,48	1,147	54,368	0000,	عالية
نمو الم ص و م	392.3	8,099	75,147	0000,	متوسطة

قيمة t الجدولية = 2.58 عند مستوى الدلالة 0.01

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

- العبارة رقم (03) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.70 وهو أكبر من المتوسط الفرضي 3، كما أنه ضمن حدود المجال [3.40-4.20]، كما بلغت قيمة T المحسوبة 55.999 وهي أكبر من T الجدولية. مما يعني أن العبارة رقم (03) تشير إلى درجة موافقة عالية وبالتالي فإن اتجاه مدراء المؤسسات نحو العبارة "تقوم مؤسستكم بتنمية روح الابتكار والإبداع لتحقيق النمو والتوسع في مجال عملها" هو ايجابي وعالي.

- العبارة رقم (07) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.65 وهو أكبر من المتوسط الفرضي 3، كما أنه ضمن حدود المجال [3.40-4.20]، كما بلغت قيمة T المحسوبة 52.865 وهي أكبر من T الجدولية. مما يعني أن العبارة رقم

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول تأثير القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.

(07) تشير إلى درجة موافقة عالية وبالتالي فإن اتجاه مدرء المؤسسات نحو العبارة "تساهم مؤسساتكم في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية" هو ايجابي وعالي.

- العبارة رقم (02) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.60 وهو أكبر من المتوسط الفرضي 3، كما أنه ضمن حدود المجال [3.40-4.20]، كما بلغت قيمة T المحسوبة 55.276 وهي أكبر من T الجدولية. مما يعني أن العبارة رقم (02) تشير إلى درجة موافقة عالية وبالتالي فإن اتجاه مدرء المؤسسات نحو العبارة "تسعى مؤسساتكم إلى اقتناص الفرص وتجنب التهديدات" هو ايجابي وعالي.

- العبارة رقم (10) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.48 وهو أكبر من المتوسط الفرضي 3، كما أنه ضمن حدود المجال [3.40-4.20]، كما بلغت قيمة T المحسوبة 54.368 وهي أكبر من T الجدولية. مما يعني أن العبارة رقم (10) تشير إلى درجة موافقة عالية وبالتالي فإن اتجاه مدرء المؤسسات نحو العبارة "إن البقاء والاستمرارية في نشاط مؤسساتكم هو مرهون بأداء جيد وقدرة تنافسية صلبة أمام باقي المنافسين" هو ايجابي وعالي.

- العبارة رقم (05) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.40 وهو أكبر من المتوسط الفرضي 3، كما أنه ضمن حدود المجال [3.40-4.20]، كما بلغت قيمة T المحسوبة 50.757 وهي أكبر من T الجدولية. مما يعني أن العبارة رقم (05) تشير إلى درجة موافقة عالية وبالتالي فإن اتجاه مدرء المؤسسات نحو العبارة "تتمتع مؤسساتكم بالقدرة على تطوير منتجاتها للرفع من حجم مبيعاتها وأرباحها المتوقعة" هو ايجابي وعالي.

- العبارة رقم (01) و (08) في المرتبة السادسة بنفس المتوسط الحسابي 3.34 وهو أكبر من المتوسط الفرضي 3، كما أنه ضمن حدود المجال [2.60-3.40]، كما بلغت قيمة T المحسوبة 43.441 و 48.443 على التوالي وهي أكبر من T الجدولية. مما يعني أن العبارة رقم (01) و (08) تشير إلى درجة موافقة متوسطة وبالتالي فإن اتجاه مدرء المؤسسات نحو العبارتين "تتم مؤسساتكم بخلق جو من المنافسة والتحدي بين باقي المؤسسات" و "تتم مؤسساتكم بتكوين المستثمرين للرفع من مستوى الكفاءة في التسيير مما يضمن لها التوسع والاستمرارية في النشاط" هو ايجابي ومتوسط.

- العبارة رقم (09) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3.31 وهو أكبر من المتوسط الفرضي 3، كما أنه ضمن حدود المجال [2.60-3.40]، كما بلغت قيمة T المحسوبة 42.299 وهي أكبر من T الجدولية. مما يعني أن

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول تأثير القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.

العبارة رقم (09) تشير إلى درجة موافقة متوسطة وبالتالي فان اتجاه مدراء المؤسسات نحو "تركز مؤسستكم على استقطاب العمالة والاحتفاظ بها" هو ايجابي ومتوسط.

- العبارة رقم (04) في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 3.24 وهو أكبر من المتوسط الفرضي 3، كما أنه ضمن حدود المجال [2.60-3.40]، كما بلغت قيمة T المحسوبة 48.088 وهي أكبر من T الجدولية. مما يعني أن العبارة رقم (04) تشير إلى درجة موافقة متوسطة وبالتالي فان اتجاه مدراء المؤسسات نحو "تكتسب مؤسستكم حصة سوقية كبيرة مقارنة بمنافسيها" هو ايجابي ومتوسط.

- العبارة رقم (06) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.24 وهو أكبر من المتوسط الفرضي 3، كما أنه ضمن حدود المجال [2.60-3.40]، كما بلغت قيمة T المحسوبة 39.583 وهي أكبر من T الجدولية. مما يعني أن العبارة رقم (06) تشير إلى درجة موافقة متوسطة وبالتالي فان اتجاه مدراء المؤسسات نحو "تتعاون مؤسستكم مع مؤسسات أخرى في نفس المجال بغية تحسين الكفاءة الإنتاجية وضمان الاستمرارية والمنافسة" هو ايجابي ومتوسط. الإجابات المتعلقة بال محور الثالث نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تشير إلى درجة موافقة متوسطة.

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة الميدانية

المطلب الأول: تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة

لإثبات مدى صحة الفرضيات، نتبع العديد من الأساليب الإحصائية، فبالنسبة لفرضية الارتباط الرئيسية الأولى والثانية بفروعهما والتي نختبر من خلالهما العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل الأول والمتغير التابع، ثم بين المتغير المستقل الثاني والتابع قمنا باستخدام معامل الارتباط بيرسون.

بينما في الفرضية الرئيسية الثالثة التي تختبر أثر كل من المتغير المستقل الأول والثاني على المتغير التابع قمنا باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد والذي يستخدم بشكل واسع لتحديد وتوضيح أثر المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة.

1- اختبار نتائج الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القدرة التنافسية ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول تأثير القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.

أي:

H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القدرة التنافسية ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى معنوية 0.05.

H_1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القدرة التنافسية ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى معنوية 0.05.

الجدول رقم (52) الارتباط بين محور القدرة التنافسية ونمو الم ص و م من خلال معامل بيرسون.

نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة				القدرة التنافسية
القرار/ارتباط معنوي أو غير معنوي	مستوى الدلالة	القيمة الاحتمالية "Sig"	معامل الارتباط R(بيرسون)	
ذي الارتباط دلالة معنوية	0,05	0,03	0,88	

($0.05 = *$)

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول:

يوجد علاقة ارتباطيه بين القدرة التنافسية ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى الدلالة (0,01)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت 0.88، كما أن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0,03) وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0,05)، وبالتالي فإن الفرضية البديلة التي تقول أنه يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القدرة التنافسية ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، هي صحيحة.

أي:

نرفض فرضية العدم H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أنه: يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القدرة التنافسية ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى معنوية 0.05.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول تأثير القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.

1-1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية خفض التكلفة ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أي:

H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية خفض التكلفة ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى معنوية 0.05.

H_1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بين إستراتيجية خفض التكلفة ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى معنوية 0.05.

الجدول رقم (53) الارتباط بين إستراتيجية خفض التكلفة ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال معامل بيرسون.

نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة				إستراتيجية خفض التكلفة
القرار/ارتباط معنوي أو غير معنوي	مستوى الدلالة	القيمة الاحتمالية "Sig"	معامل الارتباط "بيرسون" R	
الارتباط ذي دلالة معنوية	0,01	0,00	0,79	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول:

يوجد علاقة ارتباطيه بين إستراتيجية خفض التكلفة ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى الدلالة (0,01)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت 0,79، كما أن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي

0.00 وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01، وبالتالي فإن الفرضية البديلة التي تقول أنه يوجد علاقة ارتباط

ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية خفض التكلفة ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، هي صحيحة.

أي:

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول تأثير القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.

نرفض فرضية العدم H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أنه: يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية خفض التكلفة ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى معنوية 0.05.

1-2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التميز ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أي:

H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التميز ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى معنوية 0.05.

H_1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التميز ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى معنوية 0.05.

الجدول رقم (54): الارتباط بين إستراتيجية التميز ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال معامل

بيرسون.

نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة				استراتيجية التميز
القرار/ارتباط معنوي أو غير معنوي	مستوى الدلالة	القيمة الاحتمالية "Sig"	معامل الارتباط "بيرسون R"	
الارتباط ذي دلالة معنوية	0.01	0,00	0,82	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول:

يوجد علاقة ارتباطيه بين إستراتيجية التميز ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى الدلالة (0,01)، حيث

بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت 0.82، كما أن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.00 وهي دالة

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول تأثير القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.

إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، وبالتالي فإن الفرضية البديلة التي تقول أنه يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التميز ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، هي صحيحة.
أي:

نرفض فرضية العدم H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أنه: يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التميز ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى معنوية 0.05.

1-3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين إستراتيجية التركيز ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
أي:

H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التركيز ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى معنوية 0.05.

H_1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التركيز ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى معنوية 0.05.

الجدول رقم (55) الارتباط بين إستراتيجية التركيز ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال معامل

بيرسون.

نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة				إستراتيجية التركيز
القرار/ارتباط معنوي أو غير معنوي	مستوى الدلالة	القيمة الاحتمالية "Sig"	معامل الارتباط R "بيرسون"	
الارتباط ذي دلالة معنوية	0,01	0,00	0,88	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج spss

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول تأثير القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.

يتضح من خلال الجدول:

يوجد علاقة ارتباطيه بين إستراتيجية التركيز ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى الدلالة (0,01)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت 0.88، كما أن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.00 وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، وبالتالي فإن الفرضية البديلة التي تقول أنه يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التركيز ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، هي صحيحة.

أي:

نرفض فرضية العدم H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أنه: يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التركيز ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى معنوية 0.05.

2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تحسين الأداء ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أي:

H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تحسين الأداء ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى معنوية 0.05.

H_1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تحسين الأداء ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى معنوية 0.05.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول تأثير القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.

الجدول رقم (56) الارتباط بين محور تحسين الأداء ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال معامل

بيرسون.

نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة				تحسين الأداء
القرار/ارتباط معنوي أو غير معنوي	مستوى الدلالة	القيمة الاحتمالية "Sig"	معامل الارتباط "بيرسون" R	
الارتباط ذي دلالة معنوية	0,01	0,00	0,90	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول:

يوجد علاقة ارتباطية بين تحسين الأداء ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى الدلالة (0,01)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون 0,90، كما أن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.00 وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,01، وبالتالي فإن الفرضية البديلة التي تقول أنه يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تحسين الأداء ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، هي صحيحة.

أي:

نرفض الفرضية H_0 ونقبل الفرضية H_1 التي تنص على أنه: يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تحسين الأداء ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى معنوية 0.05.

1-2. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تحسين الأداء الوظيفي ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أي:

H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تحسين الأداء الوظيفي ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى معنوية 0.05.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول تأثير القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.

H_1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تحسين الأداء الوظيفي ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى معنوية 0.05.

الجدول رقم (57) الارتباط بين تحسين الأداء الوظيفي ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال

معامل بيرسون.

نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة				تحسين الأداء الوظيفي
القرار/ارتباط معنوي أو غير معنوي	مستوى الدلالة	القيمة الاحتمالية "Sig"	معامل الارتباط "بيرسون R"	
الارتباط ذي دلالة معنوية	0,01	0,00	0,84	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول:

يوجد علاقة ارتباطيه بين تحسين الأداء الوظيفي ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى الدلالة (0,01)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون 0.84، كما أن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.00 وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01، وبالتالي فإن الفرضية البديلة التي تقول أنه يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تحسين الأداء الوظيفي ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، هي صحيحة.

أي:

نرفض الفرضية H_0 ونقبل الفرضية H_1 التي تنص على أنه: يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تحسين الأداء الوظيفي ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى معنوية 0.05.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول تأثير القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.

2-2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تحسين الأداء الإنتاجي ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أي:

H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تحسين الأداء الإنتاجي ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى معنوية 0.05.

H_1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تحسين الأداء الإنتاجي ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى معنوية 0.05.

الجدول رقم (58) الارتباط بين تحسين الأداء الإنتاجي ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال معامل بيرسون.

نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة				تحسين الأداء الإنتاجي
القرار/ارتباط معنوي أو غير معنوي	مستوى الدلالة	القيمة الاحتمالية "Sig"	معامل الارتباط بيرسون "R"	
الارتباط ذي دلالة معنوية	0,01	0,00	0,73	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول:

يوجد علاقة ارتباطيه بين تحسين الأداء الإنتاجي ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى الدلالة (0,01)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون 0.73، كما أن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.00 وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، وبالتالي فإن الفرضية البديلة التي تقول أنه يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تحسين الأداء الإنتاجي ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، هي صحيحة.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول تأثير القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.

أي:

نرفض الفرضية H_0 ونقبل الفرضية H_1 التي تنص على أنه: يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تحسين الأداء الإنتاجي ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى معنوية 0.05.

2-3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تحسين الأداء التسويقي ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أي:

H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تحسين الأداء التسويقي ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى معنوية 0.05.

H_1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تحسين الأداء التسويقي ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى معنوية 0.05.

الجدول رقم (59) الارتباط بين تحسين الأداء التسويقي ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال

معامل بيرسون.

نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة				تحسين الأداء التسويقي
القرار/ارتباط معنوي أو غير معنوي	مستوى الدلالة	القيمة الاحتمالية "Sig"	معامل الارتباط "بيرسون" R	
الارتباط ذي دلالة معنوية	0,01	0,00	0,82	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول:

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول تأثير القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.

يوجد علاقة ارتباطيه بين تحسين الأداء التسويقي ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى الدلالة (0,01)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون 0.82، كما أن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.00 وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، وبالتالي فإن الفرضية البديلة التي تقول أنه يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تحسين الأداء التسويقي ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، هي صحيحة.

أي:

نرفض الفرضية H_0 ونقبل الفرضية H_1 التي تنص على أنه: يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تحسين الأداء التسويقي ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى معنوية 0.05.

3- اختبار نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد تأثير لكل من القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

H_0 : لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لكل من القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى الدلالة 0.05.

H_1 : يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لكل من القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى الدلالة 0.05.

يتم اختبار الفرضية باستخدام تحليل الانحدار المتعدد.

جدول رقم (60) تحليل التباين للانحدار المتعدد لتأثير القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو الم ص و م.

القدرة التفسيرية		المعنوية الجزئية (معاملات الانحدار)			
معامل الارتباط	معامل التحديد	Sig	T	A	
R	R-deux				
		0.009	2.628	2.217	Constant
0.909	0.826	0.000	4.276	0.216	القدرة التنافسية
		0.000	8.283	0.417	تحسين الأداء

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول تأثير القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.

المعنوية الكلية		متوسط المربعات	درجة الحرية ddl	مجموع المربعات	المصدر
Sig	F				
0.000	756.542	8694.358	2	17388.716	الانحدار
		11.492	319	3666.020	البواقي
			321	21054.736	الكلية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

- من خلال الجدول يتبين ان معامل الارتباط البسيط **R** قد بلغ "0.909"، بينما بلغ معامل التحديد

R-deux: "0.826" بمعنى أن المتغيرات المستقلة المتمثلة في القدرة التنافسية وتحسين الأداء استطاعت أن تفسر ما قيمته 82.6% من التغيرات الحاصلة في نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، أما 17.4% فترجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في الدراسة.

- كما أن مجموع مربعات الانحدار يساوي "17388.716"، أما مجموع مربعات البواقي فيساوي "3666.020"، وبالتالي فمجموع المربعات الكلية "21054.736".

- معدل مربعات الانحدار قدر ب "8694.358" ومعدل مربعات البواقي قدر ب "11.492".

- مستوى دلالة الاختبار (القيمة الاحتمالية الكلية) هي "0.000" وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05، وأن قيمة F المحسوبة تساوي "756.542" وهي أكبر من قيمة F الجدولية "254.19" عند درجة حرية 2 و 319.

من هذا نتوصل إلى:

رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 التي تنص على: "يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لكل من القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى معنوية 0.05.

من الجدول نستنتج النموذج الرياضي التالي:

$$Y = a + b_1 X + b_2 Z$$

أي: نمو الم ص و م = 2.217 + 0.216(القدرة التنافسية) + 0.417(تحسين الأداء)

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول تأثير القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.

حيث: a تمثل مقطع خط الانحدار وتساوي 2.217

X تمثل المتغير المستقل الأول: القدرة التنافسية

Z تمثل المتغير المستقل الثاني: تحسين الأداء

Y تمثل المتغير التابع: نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

–اختبار معنوية معاملات الانحدار المتعدد: b_2, b_1, a :

اختبار معنوية a (خط الانحدار): القيمة الاحتمالية **Sig** تساوي 0.009 وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05 إذن $a = 2.217$ هي معنوية.

اختبار معنوية b_1 (تأثير القدرة التنافسية): القيمة الاحتمالية **Sig** تساوي 0.000 وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05 إذن b_1 معنوي، أي أن القدرة التنافسية لها تأثير بقيمة $b_1 = 0.216$ في المتغير التابع، وهذا يعني أن زيادة وحدة واحدة في متغير القدرة التنافسية يؤدي إلى زيادة في مستوى نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بقيمة 0.216.

اختبار معنوية b_2 (تأثير تحسين الأداء): القيمة الاحتمالية **Sig** تساوي 0.000 وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05 إذن b_2 معنوي، أي أن تحسين الأداء له تأثير بقيمة $b_2 = 0.417$ في المتغير التابع، وهذا يعني أن زيادة وحدة واحدة في متغير تحسين الأداء يؤدي إلى زيادة في مستوى نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بقيمة 0.417.

وبالتالي يبقى النموذج الرياضي كما هو.

3-1. الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للقدرة التنافسية بمختلف أبعادها (إستراتيجية خفض التكلفة، إستراتيجية التميز، إستراتيجية التركيز) على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول تأثير القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقدرة التنافسية بمختلف أبعادها (إ. خفض التكلفة، إ. التميز، إ. لتركيز) على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى الدلالة 0.05.

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقدرة التنافسية بمختلف أبعادها (إ. خفض التكلفة، إ. التميز، إ. لتركيز) على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى الدلالة 0.05.

يتم اختبار الفرضية باستخدام تحليل الانحدار المتعدد.

جدول رقم (61): تحليل التباين للانحدار المتعدد لتأثير القدرة التنافسية بأبعاده على نمو الم ص و م.

القدرة التفسيرية		المعنوية الجزئية (معاملات الانحدار)			
معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	Sig	T	A	
0.902	0.813	0.014	2.481	2.187	Constant
		0.000	4.526	0.383	إستراتيجية خفض التكلفة
		0.003	3.034	0.309	إستراتيجية التميز
		0.000	12.930	1.185	إستراتيجية التركيز

المعنوية الكلية		متوسط المربعات	درجة الحرية ddl	مجموع المربعات	المصدر
Sig	F				
0.000	460.034	5703.952	3	17111.857	الانحدار
		12.399	318	3942.879	البواقي
			321	21054.736	الكلية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

- من خلال الجدول يتبين أن معامل الارتباط البسيط R قد بلغ "0.902"، بينما بلغ معامل التحديد

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول تأثير القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.

R-deux: 0.813 "بمعنى أن المتغيرات المستقلة المتمثلة في إستراتيجية خفض التكلفة وإ.التميز وإ.التركيز استطاعت أن تفسر ما قيمته 81.3% من التغيرات الحاصلة في نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، أما 18.7% فترجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في الدراسة.

- كما أن مجموع مربعات الانحدار يساوي "17111.857"، أما مجموع مربعات البواقي فيساوي "3942.879"، وبالتالي فمجموع المربعات الكلي "21054.736".

- معدل مربعات الانحدار قدر ب "5703.952" ومعدل مربعات البواقي قدر ب "12.399".

- مستوى دلالة الاختبار (القيمة الاحتمالية الكلية) تساوي "0.000" وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05، وأن قيمة F المحسوبة تساوي "460.034" وهي أكبر من قيمة F الجدولية "254.19" عند درجة حرية 3 و 318. من هذا نتوصل إلى:

رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 التي تنص على: "يوجد ايجابي ذي دلالة إحصائية للقدرة التنافسية بمختلف أبعادها (إ.خفض التكلفة، إ.التميز، إ.لتركيز) على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى معنوية 0.05".

من الجدول نستنتج النموذج الرياضي التالي:

$$Y = a + b_{11}x_1 + b_{12}x_2 + b_{13}x_3$$

أي: نمو الم ص و م = 2.187 + 0.383 (إ.خفض التكلفة) + 0.309 (إ.التميز) + 1.185 (إ.التركيز)

حيث: a تمثل مقطع خط الانحدار وتساوي 2.187

-اختبار معنوية معاملات الانحدار المتعدد: $a, b_{11}, b_{12}, b_{13}$

اختبار معنوية a : القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.014 وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05 إذن

$a = 2.187$ هي معنوية.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول تأثير القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.

اختبار معنوية b_{11} : (تأثير إستراتيجية خفض التكلفة): القيمة الاحتمالية **Sig** تساوي **0.000** وهي أصغر من مستوى الدلالة **0.05** إذن **b_{11}** معنوي، أي أن إستراتيجية خفض التكلفة لها تأثير بقيمة **$b_{11}=0.383$** . في المتغير التابع، وهذا يعني أن زيادة وحدة واحدة في متغير إستراتيجية خفض التكلفة يؤدي إلى زيادة في مستوى نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بقيمة **0.383**.

اختبار معنوية b_{12} : (تأثير إستراتيجية التميز): القيمة الاحتمالية **Sig** تساوي **0.003** وهي أصغر من مستوى الدلالة **0.05** إذن **b_{12}** معنوي، أي أن إستراتيجية التميز له تأثير بقيمة **$b_{12}=0.309$** في المتغير التابع، وهذا يعني أن زيادة وحدة واحدة في متغير إستراتيجية التميز يؤدي إلى زيادة في مستوى نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بقيمة **0.309**.

اختبار معنوية b_{13} : (تأثير إستراتيجية التركيز): القيمة الاحتمالية **Sig** تساوي **0.000** وهي أصغر من مستوى الدلالة **0.05** إذن **b_{13}** معنوي، أي أن إستراتيجية التركيز لها تأثير بقيمة **$b_{13}=1.185$** في المتغير التابع، وهذا يعني أن زيادة وحدة واحدة في متغير إستراتيجية التركيز يؤدي إلى زيادة في مستوى نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بقيمة **1.185**.

وبالتالي يبقى النموذج الرياضي كما هو.

3-2. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لتحسين الأداء بمختلف أبعاده (تحسين الأداء الوظيفي، تحسين الأداء الإنتاجي، تحسين الأداء التسويقي) على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

H_0 : لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لتحسين الأداء بمختلف أبعاده (تحسين الأداء الوظيفي، تحسين الأداء الإنتاجي، تحسين الأداء التسويقي) على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى الدلالة **0.05**.

H_1 : يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لتحسين الأداء بمختلف أبعاده (تحسين الأداء الوظيفي، تحسين الأداء الإنتاجي، تحسين الأداء التسويقي) على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى الدلالة **0.05**.

يتم اختبار الفرضية باستخدام تحليل الانحدار المتعدد.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول تأثير القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.

جدول رقم (62): تحليل التباين للانحدار المتعدد لتأثير تحسين الأداء بأبعاده على نمو الم ص و م.

القدرة التفسيرية		المعنوية الجزئية (معاملات الانحدار)			
معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	Sig	T	A	
0.916	0.839	0.002	3.093	2.474	Constant
		0.000	15.078	0.913	تحسين الأداء الوظيفي
		0.000	4.734	0.277	تحسين الأداء الإنتاجي
		0.000	10.954	0.701	تحسين الأداء التسويقي

المعنوية الكلية		متوسط المربعات	درجة الحرية ddl	مجموع المربعات	المصدر
Sig	F				
0.000	551.129	5886.147	3	17658.442	الانحدار
		10.680	318	3396.294	البواقي
			321	21054.736	الكلية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

- من خلال الجدول يتبين أن معامل الارتباط البسيط **R** قد بلغ "0.916"، بينما بلغ معامل التحديد **R-deux**: "0.839" بمعنى أن المتغيرات المستقلة المتمثلة في ت.الأداء الوظيفي، ت.الأداء الإنتاجي، ت.الأداء التسويقي استطاعت أن تفسر ما قيمته 83.9% من التغيرات الحاصلة في نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، أما 16.1% فترجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في الدراسة.
- كما أن مجموع مربعات الانحدار يساوي "17658.442"، أما مجموع مربعات البواقي فيساوي "3396.294"، وبالتالي فمجموع المربعات الكلية "21054.736".

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول تأثير القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.

- معدل مربعات الانحدار قدر ب "5886.147" ومعدل مربعات البواقي قدر ب "10.680".

- مستوى دلالة الاختبار (القيمة الاحتمالية الكلية) تساوي "0.000" وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05، وأن قيمة F المحسوبة تساوي "551.129" وهي أكبر من قيمة F الجدولية "254.19" عند درجة حرية 3 و 318.

من هذا نتوصل إلى:

رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 التي تنص على: "يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لتحسين الأداء بمختلف أبعاده (تحسين الأداء الوظيفي والإنتاجي والتسويقي) على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى معنوية 0.05".

من الجدول نستنتج النموذج الرياضي التالي:

$$Y = a + b_{21}z_1 + b_{22}z_2 + b_{23}z_3$$

أي: نمو الم ص و م = 2.474 + 0.913 (تحسين الأداء الوظيفي) + 0.277 (تحسين الأداء الإنتاجي) + 0.701 (تحسين الأداء التسويقي)

حيث: a تمثل مقطع خط الانحدار وتساوي 2.474

-اختبار معنوية معاملات الانحدار المتعدد: $a, b_{21}, b_{22}, b_{23}$

اختبار معنوية a : القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.002 وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05 إذن

$a = 2.474$ هي معنوية.

اختبار معنوية b_{21} : (تأثير تحسين الأداء الوظيفي): القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.000 وهي أصغر من مستوى

الدلالة 0.05 إذن b_{21} معنوي، أي أن تحسين الأداء الوظيفي له تأثير بقيمة $b_{21}=0.913$ في المتغير التابع،

وهذا يعني أن زيادة وحدة واحدة في متغير يؤدي تحسين الأداء الوظيفي إلى زيادة في مستوى نمو المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة محل الدراسة بقيمة 0.913.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول تأثير القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.

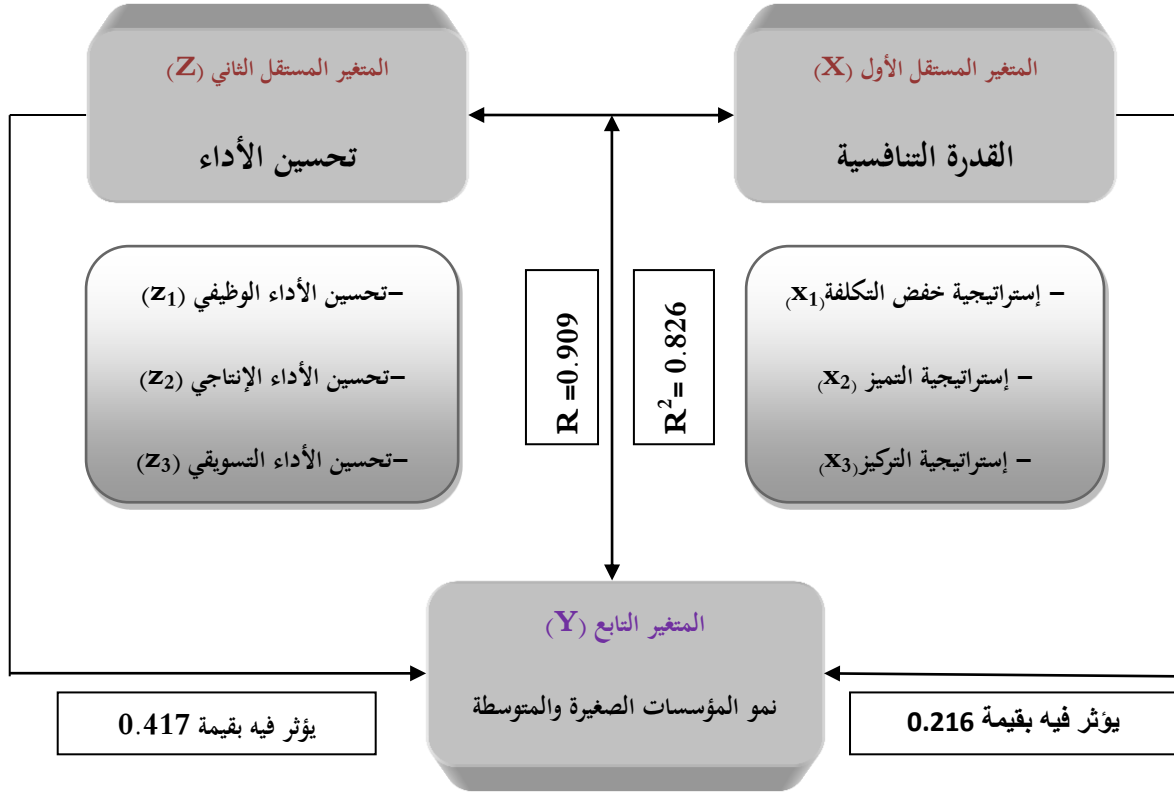
اختبار معنوية b_{22} (تأثير تحسين الأداء الإنتاجي): القيمة الاحتمالية **Sig** تساوي **0.000** وهي أصغر من مستوى الدلالة **0.05** إذن **b_{22}** معنوي، أي أن تحسين الأداء الإنتاجي له تأثير بقيمة **$b_{22} = 0.277$** في المتغير التابع، وهذا يعني أن زيادة وحدة واحدة في متغير تحسين الأداء الإنتاجي يؤدي إلى زيادة في مستوى نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بقيمة **0.277**.

اختبار معنوية b_{23} (تأثير تحسين الأداء التسويقي): القيمة الاحتمالية **Sig** تساوي **0.000** وهي أصغر من مستوى الدلالة **0.05** إذن **b_{23}** معنوي، أي أن تأثير تحسين الأداء التسويقي له تأثير بقيمة **$b_{23} = 0.701$** في المتغير التابع، وهذا يعني أن زيادة وحدة واحدة في متغير إستراتيجية التركيز يؤدي إلى زيادة في مستوى نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بقيمة **0.701**.

وبالتالي يبقى النموذج الرياضي كما هو.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول تأثير القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.

شكل رقم (35): نموذج الدراسة النهائي



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الفرضيات

$$\text{نمو الم ص و م} = 2.217 + 0.216 (\text{القدرة التنافسية}) + 0.417 (\text{تحسين الأداء})$$

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول تأثير القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري.

خلاصة الفصل:

قمنا في هذا الفصل بدراسة بعض المعطيات الإحصائية، حيث أوضحت النتائج المتحصل عليها سواء ما يتعلق بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فقد لاحظنا تطور هذا النوع من المؤسسات وزيادة أعدادها بشكل كبير، خاصة في ظل الإصلاحات الاقتصادية الجديدة التي قامت بها الدولة.

وتمحورت دراستنا بشكل خاص على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالولايات الثلاثة: سيدي بلعباس، وهران، تلمسان. واعتمدنا فيها على الاستبيان الذي تم توزيعه على المدراء بهذه المؤسسات، وبالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية (spss v22)، قمنا بحساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ألفا كرونباخ من أجل تحليل إجابات المبحوثين وتفسيرها، للإجابة على إشكالية الدراسة.

وتوصلنا إلى أنه توجد علاقة ارتباط قوية بين المتغير المستقل الأول مع المتغير التابع وبين المتغير المستقل الثاني مع المتغير التابع، وأن كلاهما يؤثران على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (المتغير التابع).

الخاتمة العامة

1- خلاصة الدراسة:

إن البيئة والموقف التنافسي الحالي يفرض على المؤسسات أن تتمتع بقدرة تنافسية عالية وأداء جيد حتى تواجه قوة المنافسة، وذلك من خلال تبني والاعتماد على استراتيجيات تنافسية قوية باعتبارها الدافع الرئيسي واللبنة الأولى التي تتخذ بها نوعية الميزة التنافسية، فيستعمل بعد التكلفة كأساس، ويستعمل بعد نوعية المنتج وخصائصه أيضا كأساس لنوعية الميزة، كما يستعمل أيضا التركيز على قطاعات معينة في تحديد طبيعة هذه الميزة التنافسية العصرية والتي تؤهلها إحراز السبق التنافسي .

كما أن تحقيق أداء متميز وناجح يكون من خلال تحسينه وتطويره من مختلف الجوانب، فالاهتمام بالأداء الوظيفي والإنتاجي والتسويقي يرتقي بالمؤسسة إلى الصدارة والتفوق على منافسيها، فمثلا كلما زاد اهتمام المؤسسة بمواردها البشرية من خلال تحفيزهم وتعليمهم وتكوينهم قصد الرفع من الإنتاجية، كلما كانت المؤسسة أكثر استقرارا وأطول بقاء.

وبالتالي فإن توفر وتكامل هذه العناصر بصورة منتظمة في المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة ، يتيح لها فرصة الاستجابة لمتطلبات السوق والتحكم الأمثل في قدراتها الإنتاجية والقدرة على مجاراة التحولات في بيئة الأعمال وهو ما يجعلها أكثر مقاومة لفترات الرواج أو الاضطرابات الاقتصادية.

وعلى هذا الأساس، جاء البحث ليساهم في التأطير النظري لموضوع القدرة التنافسية وتحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث قمنا بتوضيح وإبراز مفاهيم القدرة التنافسية والأداء في المؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال التعرف على أهم الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن أن تتبناها المؤسسة باعتبارها الدافع الرئيسي والمحفز لحصولها على ميزة تنافسية عصرية تؤهلها إحراز السبق التنافسي .

كما تطرقنا إلى مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بمفهوم الأداء، مفهوم الكفاءة والفعالية، إضافة إلى الإشارة إلى أهم أنواع الأداء سواء الأداء الوظيفي أو أداء الموارد البشرية، الأداء التسويقي والأداء الإنتاجي، وكيفية التنسيق بينهم داخل المؤسسة للتحسين والرفع من مستوى أدائها الذي يمكنها من مجابهة المشاكل والعقبات التي تعارضها، حيث أن البيئة التنافسية الحالية تفرض يوما بعد يوم أن تكون المؤسسات فطنة ومتيقظة وفي حالة

قائمة المراجع

تصنت دائمة لبيئتها لما يحدث فيها من تقلبات وتغيرات. لدى وجب البحث عن أهم الاستراتيجيات وطرق وأساليب التشخيص والفهم الدقيق والفعال لكل ما يحدث فيها ولا مجال للغفلة حتى يتسنى لها التقليل من حالة عدم التأكد البيئي والتصدي للأزمات الإستراتيجية الممكنة وتعزيز مركزها التنافسي.

ونظرا للتقلبات التي يفرضها اقتصاد السوق، ازداد الاهتمام بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة في الآونة الأخيرة، إذ أن هذا القطاع يسمح بالتأقلم مع هذه التقلبات، إضافة إلى ما يحققه من نتائج ايجابية تضمن الاستمرار والنمو الاقتصادي.

والجزائر كغيرها من الدول النامية تصبو إلى النهوض باقتصادها الوطني، لذا كان لزاما إبراز التطور التاريخي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدءا من أول مرحلة والتي عرفت بمرحلة تهميش القطاع الخاص 1962-1982 إلى غاية آخر مرحلة هي مرحلة إنعاش قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من سنة 2014 إلى يومنا هذا. كما حاولنا إيجاد تعريف موحد لهذا النوع من المؤسسات في ظل تعدد واختلاف التعاريف الدولية، غير أن هذا الأمر يعتبر مستحيلا نظرا لاختلاف المعايير المستخدمة، فبعض الدول تعتمد على المعايير النوعية والبعض الآخر على المعايير الكمية.

كما تطرقنا إلى كيفية الرفع من القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، من خلال الاهتمام الكبير الذي تحظى به هذه الأخيرة من طرف السلطات العمومية بحيث سخرت لها مجموعة من البرامج والهيئات الداعمة لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتنميتها على المستويين المحلي والدولي، حيث ساهمت هذه البرامج في خلق مناخ استثماري محفز ومشجع للأفراد لإقامة مشروعاتهم، فكان لابد من عرض بعض الإحصائيات المتعلقة بتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتوزيعها من حيث الحجم، العمالة، قطاع النشاط... الخ، إضافة إلى أهم المساهمات التي أدتها هذه المؤسسات في الاقتصاد الوطني وتمثلت في مساهمتها في التشغيل، في القيمة المضافة والناتج الداخلي الخام للبلد.

لتختتم هذه الدراسة بدراسة ميدانية تم الاعتماد فيها على توزيع 322 استبيان على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة على مستوى الغرب الجزائري بكل من ولاية وهران، تلمسان وسيدي بلعباس،

قائمة المراجع

محاولين إسقاط هذه الدراسة على الواقع الفعلي لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر باعتبار أن ما ينطبق على هذه العينة ينطبق على معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

2-نتائج الجانب النظري:

من خلال التحليلات في الفصول الثلاثة ومباحثها، والتي هي عبارة عن دراسة نظرية عن القدرة التنافسية والأداء في المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة وفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة، تمكنا من الوصول إلى النتائج التالية:

-تفيد دراسة البيئة التنافسية للمؤسسة في وضع الاستراتيجيات التنافسية الفعالة في لتحقيق ميزة تنافسية من خلال تحليل عوامل القوة والضعف ومعرفة الفرص والتهديدات والعوامل التي يمكن التحكم بها.

-ينظر للميزة التنافسية من عدة جوانب، منها الكفاءة والفاعلية لأداء المؤسسة لأنشطتها مقارنة بالمنافسين، ومنها خلق قيمة للمؤسسة يشعر بها الزبائن على أن لا تكون مؤقتة، ومنها من خلال تخفيض التكاليف الكلية أو شيء منفرد تتمتع به المؤسسة ومختلف عن بقية المنافسين، ومن مظاهرها تقديم منتجات عالية الجودة عن منافسيها، تقديم خدمات ذات مستوى رفيع، البيع والتوزيع في مراكز جغرافية متميزة، تقديم منتجات بتكاليف أقل من المنافسين، ولكنها في الأساس محصلة عن القدرات التنافسية التي تمتلكها المؤسسة، كما أن الميزة التنافسية الناجمة عن الإبداع لها أثر كبير وفعال على أداء المؤسسة.

-تعتبر الاستراتيجيات التنافسية من أهم السياسات التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة، من أجل تطوير وتحسين قدراتها التنافسية.

- تعتبر القدرة التنافسية عنصر تفوق للمؤسسة تمكنها من زيادة المبيعات والحصة السوقية، والرفع من هامش الربح بالإضافة إلى ضمان البقاء والاستمرارية في الأسواق التنافسية.

-تتمثل أهم مؤشرات قياس القدرة التنافسية في : الربحية، تكلفة الصنع، الإنتاجية والحصة من السوق.

تعتبر استراتيجيات التنافس أحد المقومات لتحقيق قدرة تنافسية أفضل، وقد اقترح "بورتر" ثلاثة استراتيجيات تنافسية وهي: إستراتيجية خفض التكلفة، إستراتيجية التميز، إستراتيجية التركيز.

قائمة المراجع

-أداء أي مؤسسة يعكس قدرتها على تحقيق الأهداف، فهو يتحدد بحجم الفجوة بين الكفاءة والفعالية (ما خطط له وما تحقق فعلا).

-يعتبر الأداء أداة جمع بين الكفاءة والفعالية وبالتالي فهو يجمع بين القيادة والإدارة.

-إن محصلة جميع أنشطة المؤسسة يتحدد من خلال تقييم أدائها الوظيفي والإنتاجي والتسويقي، وذلك من خلال مقارنة الأهداف المسطرة والنتائج المحققة لاكتشاف الأخطاء وتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة.

-تتحدد مكانة المؤسسة من خلال موقعها التنافسي بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال، ويتحقق ذلك من خلال جهودها لتحسين وتطوير أدائها إلى مستوى الأداء المعياري عن طريق تشجيع الإبداع والابتكار والارتقاء بمستوى إنتاجية أفضل وتطبيق أحدث التقنيات لتسويق منتجاتها.

-أحدث صدور قانون تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جانفي 2017 وقعا كبيرا على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من حيث تحديد معالمها ودعم ترقيتها.

-لا يوجد تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول، وحتى داخل الدولة الواحدة يلاحظ وجود عدة تعريفات، كما يمكن الإشارة إلى وجود تعريف رسمية لها في بعض الدول على غرار الجزائر التي وضعت تعريفا لعا بموجب القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي اعتمد على نفس المعايير المعتمدة من قبل الاتحاد الأوروبي، كما يعتبر الوصول إلى تعريف دقيق وموحد أمرا صعبا ومعقدا، نظرا لاختلاف مراحل النمو ودرجة التقدم التكنولوجي واختلاف المعايير المعتمدة في تعريفها، وتباين الإمكانيات والظروف الاقتصادية والاجتماعية بين الدول.

-يمكن التمييز بين نوعين من المعايير في تحديد تعريف للمؤسسات، وهي معايير كمية وأخرى نوعية، حيث تهتم المعايير الكمية بتصنيف المؤسسات اعتمادا على مجموعة من السمات الكمية التي تبرز الفروق بين الأحجام المختلفة للمؤسسات وتعتبر الأكثر استخداما، حيث تهتم المعايير النوعية بتصنيفها للمؤسسات حسب طبيعة المشاركة في الإدارة والتنظيم، وعلى الرغم من أن المعيار الثنائي (معيار العمالة ورأس المال) يعتبر من أفضل المعايير المستعملة، إلا أن معيار العمالة هو الأكثر استخداما في غالبية دول العالم، بالنظر لتوفر البيانات المتعلقة بعدد العمال فيها.

قائمة المراجع

- يعتبر مشكل التمويل الشغل الشاغل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظرا لمحدودية مصادرها.
- ساهمت برامج التطوير والتأهيل الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ترقيتها، والرفع من قدراتها الإنتاجية وتحسين أدائها لمواجهة الآثار السلبية التي قد تحدث مستقبلا.
- مساهمة التغيرات الاقتصادية وتوجه الجزائر نحو اقتصاد السوق إلى إعطاء دفعة قوية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال الشراكات المنجزة في هذا الخصوص مع العديد من الدول.
- الدعم والإشراف الذي تقدمه كل من الوكالة الوطنية للاستثمار والوكالة الوطنية لتشغيل الشباب للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- التطور والتحسين الذي شهدته المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كان مجمله في القطاع الخاص، نظرا لعدم اهتمام الدولة بالقطاع العام الذي شرعت في تخصيصه.
- تواجه المؤسسات لصغيرة والمتوسطة صعوبات تنافسية تكمن في حجمها الصغير، خاصة عندما تكون اقتصاديات الحجم عاملا رئيسيا في أي مرحلة من مراحل سلسلة القيمة، مما يقلل من قدرتها على المنافسة، بالإضافة إلى الخلل الموجود في سوق عوامل الإنتاج، والسياسات الحكومية التي تفضل إلى درجة ما المؤسسات الكبيرة، حيث تعمل على التأثير السلبي على قدرتها التنافسية مما ينعكس سلبا على مهامها التنموية.

3- نتائج اختبار الفرضيات:

- نتائج الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القدرة التنافسية ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى معنوية 0.05.
- نتائج الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية خفض التكلفة ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى معنوية 0.05.
- نتائج الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التميز ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى معنوية 0.05.

قائمة المراجع

- نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التركيز ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى معنوية 0.05
- نتائج الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تحسين الأداء ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى معنوية 0.05.
- نتائج الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تحسين الأداء الوظيفي ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى معنوية 0.05.
- نتائج الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تحسين الأداء الإنتاجي ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى معنوية 0.05.
- نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تحسين الأداء التسويقي ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى معنوية 0.05.
- نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد تأثير اذبي دلالة إحصائية لكل من القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى معنوية 0.05.
- نتائج الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية للقدرة التنافسية بأبعادها (إستراتيجية خفض التكلفة، ا.التميز، ا.التركيز) على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى معنوية 0.05.
- نتائج الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لتحسين الأداء بأبعاده (تحسين الأداء الوظيفي، ت.الأداء الاناجي، ت.الأداء التسويقي) على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى معنوية 0.05.

4- نتائج الجانب التطبيقي:

من أجل معرفة مدى ارتباط وتأثير كل من القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قمنا بتوزيع 322 استمارة على مدراء المؤسسات محل الدراسة أين تم تفرغها ومعالجتها باستخدام أساليب إحصائية. ولدراسة هذا الأثر اعتمدنا على نتائج الانحدار المتعدد، حيث اتضح لنا :

قائمة المراجع

*أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين كل من المتغيرين المستقلين "القدرة التنافسية وتحسين الأداء" مع المتغير التابع "نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" بمعامل ارتباط قدر ب 0.909، كما أن معامل التحديد قد بلغ 0.826، ويعني ذلك أن المتغيرات المستقلة تفسر ما قيمته 82.6% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع.

*كما تبين من خلال النتائج أن معامل تأثير إستراتيجية خفض التكلفة على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قدر ب 0.383، ومعامل تأثير إستراتيجية التميز على نمو الم ص و م قدر ب 0.309، ومعامل تأثير إستراتيجية التركيز على نمو الم ص و م قدر ب 1.185، وبالتالي تأثير الاستراتيجيات التنافسية الثلاثة على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05. مما يبرز الأهمية والأثر المعنوي للاستراتيجيات التنافسية في تحقيق الرفع من نمو هذه المؤسسات، خاصة وأن إستراتيجية التركيز كان لها الأثر الأكبر مقارنة مع باقي الاستراتيجيات.

وبالتالي فإن أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تهتم بتحديد النطاق السوقي الذي تنشط فيه، بمعنى التركيز على قطاع معين من السوق بدلا من خدمة السوق ككل، ومن تم تمارس عليه أنشطة خطوط الإنتاج العريضة (تكاليف منخفضة والتميز) وهي تحقيق تدنية في تكلفة إنتاجها من جهة، ومن جهة أخرى تفرد وتميز منتجاتها بشكل أفضل وبالتالي تعتبر إستراتيجية التركيز هي الأنسب بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كون أنها لا تستطيع منافسة المؤسسات الكبيرة فتركز جهودها على خدمة قطاع معين قد يحقق لها عوائد كبيرة.

*كما يتضح أيضا من خلال النتائج أن معامل تأثير كل من تحسين الأداء الوظيفي والإنتاجي والتسويقي على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كان على التوالي: 0.913، 0.277، 0.701 وكلهم ايجابيين ودالين إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05. مما يبرز الأهمية والأثر المعنوي لأنواع تحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، واهتمام هذه الأخيرة بتحسين الأداء ككل يساهم في تطورها ونموها وتحقيق مركز تنافسي دائم.

ولقد تبين أن معامل تأثير الأداء الوظيفي كان مرتفع مقارنة مع باقي أنواع تحسين الأداء، أي أن أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تهتم بتحسين الرفع من قدرات ومهارات عملائها، وقد يكون ذلك من خلال تحفيزهم على الإبداع والابتكار وتكوينهم من خلال تخصيص مراكز بحث توفر لهم برامج تكوينية وتدريبية لتأهيلهم وزيادة خبرتهم في وقت قصير.

قائمة المراجع

5-توصيات الدراسة :

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساهم في تقوية القدرة التنافسية وتحسين الأداء بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق نموها وتطورها وضمان استمراريتها في السوق التنافسية. ومن بين أهم التوصيات المقترحة ما يلي:

- إعادة البناء والهيكلة على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتحسين البيئة التنافسية المؤسسية.
- خلق وتحسين الحوار بين القطاع العام والخاص، والاهتمام بالقطاع العمومي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- التنسيق بين مختلف الجهات التي تعمل لخدمة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- حتمية توفير التدريبات اللازمة للقوة البشرية العاملة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ليس فقط من الناحية الفنية ولكن أيضا من الناحية الإدارية.
- يجب على المؤسسات الاستعانة بالخبراء لاتخاذ القرارات في مواجهة المؤسسات المنافسة .
- على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تتبنى استراتيجيات أكثر مرونة وقدرة، تمكنها من تحسين أدائها والارتقاء بأهدافها والتميز ف يبيئتها التنافسية.
- لا بد على المؤسسات الاستفادة من أحدث التقنيات والأساليب في مجال البحث عن المعلومة ومعالجتها للمتعبين لتسهيل عملية البحث وحصر مجال التردد لتوفير الوقت والجهد وحتى المال للوصول إلى المعلومات اللازمة واثمينها في الوقت المناسب، لمواجهة مخاطر وتهديدات السوق.
- تشجيع الموظفين والعاملين بالمؤسسة وتحفيزهم على العمل الجماعي وتحسيسهم بأنهم طرف مهم في تحقيق أداء فعال ومتميز يساهم في إنجاح مؤسستهم.

قائمة المراجع

- يجب لضمان فعالية أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، توفير وتسخير الموارد المادية و البشرية ذات الكفاءة العالية، إضافة إلى توفير أحدث التقنيات التكنولوجية، تكاتف وتظافر الجهود التطوعية لكل الموظفين بهذه المؤسسات يتمكن لممثلي اليقظة لثمين النتائج المتوصل إليها.

6-آفاق الدراسة:

يعتبر موضوع القدرة التنافسية وتحسين الأداء من القضايا الراهنة في دنيا الأعمال، ويمكن معالجته من عدة جوانب وأبعاد مختلفة، ولهذا نقترح بعض المواضيع التي هي ذات صلة بموضوع البحث وتعتبر مواضيع تكميلية له وهي كالآتي:

- طرق تفعيل نظام القدرات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

- الوقوف أمام عوائق ومشاكل نظام تحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المتوسطة والصغيرة.

-القيام بوضع دراسات حول العوامل التي تساهم في اتخاذ القرارات التمويلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على اختلافها، ووضع طرق تمويلية على مستوى المؤسسات الاقراضية لتتلاءم مع هذه الخصوصيات.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

*الكتب والمؤلفات:

1. أحمد بوراس، تمويل المنشآت الاقتصادية، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2008.
2. أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر (الأصول والمهارات)، بدون ذكر دار النشر، مصر، 2002.
3. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، بيروت، لبنان، 1997.
4. أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية فالمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1997.
5. أحمد محمد موسى، تقييم الأداء الاقتصادي في مجال الأعمال والخدمات، دار النهضة العربية، بيروت، 1989.
6. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية "مفاهيم وحالات تطبيقية"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1999.
7. أكرم أحمد الطويل والدكتور رغيد إبراهيم إسماعيل، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوا، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2009.
8. أنور سلطان محمد سعيد، إدارة الموارد البشرية، مصر، الدار الجامعية الجديدة، 2003.
9. برنو نور الهدى، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر- مراحل تطورها ودورها في التنمية-، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية، الاقتصادية والسياسية، 08 ديسمبر 2016.
10. بشير علاق، قحطان العبدلي، إستراتيجيات التسويق، دار الزهران، عمان، الأردن، 1999.
11. جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، 2003.
12. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
13. جمال الدين محمد المرسي، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
14. روبرت.أ.بتس-ديفيد.لي ترجمة عبد الحكم الخزامي-الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية-، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى.
15. روبرتباكال، ترجمة موسيونس، تقييم الأداء، بيت الأفكار الدولية، دمشق، 1999.

قائمة المراجع

16. زكريا احمد غرام و آخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والصناعة، الأردن، عمان، 2009.
17. زهير ثابت، تقييم أداء الشركات والأفراد، دار قباء، القاهرة، مصر، 2001.
18. سعد عبد الرسول محمد، الصناعات الصغيرة كمدخل لتنمية المجتمع المحلي، الملكية العلمية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1998.
19. شارل هيل، جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد أحمد سيد عبد المتعال، إسماعيل علي سبيوني، دارالمريخ، الرياض، 2008.
20. شعباني إسماعيل، ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطورها في العالم، الدورة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، يومي 25-28 ماي 2003، جامعة فرحات عباس سطيف، 2003.
21. شوقي بورقية، التمييز بين الكفاءة والفعالية والفاعلية والأداء، ورقة بحثية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس ، سطيف .
22. صالح المربع بن سعد، التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات، رسالة ماجستير منشورة في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.
23. صالح عبد الرضا رشيد، أحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2008 .
24. طارق حسن محمد الأمين، التعلم التنظيمي وتقييم الأداء في مراكز خدمة مراجعي المؤسسات العامة الخدمية (نموذج مقترح)، مجلة الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، مجلد 46، عدد 2، ماي 2006.
25. طاهر محسن منصور الغالي و وائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2009 .
26. ظاهر محمود كладة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن.
27. عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز، الطريق إلى منظمة المستقبل، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
28. عايدة سيد خطاب، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، دار الفكر العربي، الطبعة الثانية، لبنان، 1989 .
29. عبد الباسط وفاء، مؤسسات رأس المال المخاطر ودورها في تدعيم المشروعات الناشئة، دار النهضة العربية، 2001.

قائمة المراجع

30. عبد السلام أبو قحف، رنا أحمد عيتان، " تطوير القدرات التنافسية للمؤسسات و الشركات العربي في الأسواق العالمية " السيناريوهات البديلة المقترحة "، الكويت: المعهد العربي للتخطيط، ورشة عمل عقدت في تونس، 11 جوان 2000 / 2001.
31. عبدالله قويدر الواحد وناصر دادي عدون، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية-المؤسسة العمومية الجزائرية-، دار المحمدية، الجزائر.
32. عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقييم المشروعات، الجدوى الاقتصادية والفنية وتقييم جدوى الأداء، دار حامد، عمان، 1999.
33. علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة-، دار غريب، القاهرة، مصر، بدون سنة النشر.
34. فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 631
35. فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000.
36. فريد راغب النجار، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجية، دار المطبوعات الجامعية، القاهرة، 1997.
37. كاسر نصر المنصور، "إدارة الإنتاج و العمليات"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
38. كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية "العولمة و المنافسة"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
39. ماجدة العطية، سلوك المنظمة " سلوك الأفراد و الجامعة داخل المنظمة "، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، 2003.
40. مايكل هامر، نتائج إعادة الهندسة، دار الأفاق، الرياض، 1999.
41. مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي-عرض نظري وتطبيقي-، دار المناهج، عمان، الأردن، 2009.
42. محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
43. محمد الكندي، الإدارة بالأهداف، مركز الخبرات المهنية للإدارة والنشر، القاهرة، 2008.
44. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار وفاء للنشر والتوزيع، 2005.
45. محمد سعيد عبد الفتاح، إدارة التسويق، الدار الجامعية، بيروت، 1992.
46. محمد عباس سهيلة، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الأردن، دار وائل للنشر، 2003.

قائمة المراجع

47. محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، المخطط العربي للتخطيط بالكويت، سلسلة دورية تعني بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد الرابع والعشرون، ديسمبر كانون الأول 2003.
48. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، الأردن.
49. مرسي محمود، زهير الصباغ، إدارة الأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990.
50. منير نوري، التسويق "مدخل المعلومات والاستراتيجيات"، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2009.
51. نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الثانية، دار الجامعية للنشر، 2003، ص110
52. نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
53. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998.
54. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، الأردن: دار وائل للنشر، 2003.
55. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
56. نوير طارق (Forum eWorld conomic)، "دور الحكومة الداعم للتنافسية: حالة مصر"، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، 2002.
57. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، طبعة 1، عمان، 2009.
58. وديع محمد عدنان، "القدرة التنافسية وقياسها"، سلسلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، ديسمبر 2003.

*الرسائل والمذكرات

1. أمال بوسمينة، أهمية التحالفات الإستراتيجية في تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة-دراسة مقارنة بين الجزائر وفرنسا-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2014/2015.
2. الأمين حلموس، دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية-دراسة عينة مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الأغواط-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم

قائمة المراجع

- التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2016.
3. برججي شهرزاد، إشكالية استغلال مصادر تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص التسيير الدولي للمؤسسات، فرع مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2012/2011.
4. بلدغم فتحي، "محددات الطلب على النقود في الجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان 2004.
5. بن أحمد سعدية، دور الموازنات التقديرية في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي ليابس، 2011/2010.
6. بن سعد وسيلة، تقييم المؤسسة ودوره في تحقيق ميزة تنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية ومراقبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي ليابس، سيدي بلعباس، 2017/2016.
7. بن نذير نصر الدين، دراسة إستراتيجية للإبداع التكنولوجي في تكوين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة-حالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2011، 2012/3.
8. بن وسعد زينة، إدارة المعرفة وأهميتها في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات الغرب الجزائري-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل اقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي ليابس، 2018/2017.
9. بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، علوم التسيير تخصص إدارة إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف 2011، 2012/1.
10. بوعقل مصطفى، "آليات دعم وتطوير القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل تحديات العولمة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، تخصص مالية وتجارة دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي ليابس، 2018/2017.

قائمة المراجع

11. ج.يرقي، أسس التدريب و تقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،1996.
12. حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها و دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها-دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي-،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علو التسيير، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات، كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 55،سكيكدة،2006/2007.
13. سماح طلحي، دور البدائل الحديثة في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،-مع الإشارة لحالة الجزائر-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، علوم التسيير، تخصص مالية، طلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2013/2014.
14. صبرينة ترغيني، دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة-دراسة حالة مجمع صايدال-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه طور ثالث في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015.
15. صولح سماح، دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب duS MG بأوماش، بسكرة-، مذكرة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسة، غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007/2008.
16. عادلعشي،تقييما لأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
17. عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة سانتكليمنتس العالمية، الجمهورية العربية السورية، 2009.
18. عطا الله فهد سرحان، دور الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان، 2005.
19. عمران عبد الحكيم، إستراتيجية البنوك في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة البنوك العمومية بالمسيلة-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم تجارية فرع الإستراتيجية، جامعة المسيلة، 2007.
20. فارس طارق، دور ومكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل ترقية قدرتها التنافسية-دراسة حالة الجزائر-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2018/2019.

قائمة المراجع

21. قنيدرة سمية، "دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الحد من ظاهرة البطالة"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009.
22. كربوش محمد، إستراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2014/2013.
23. لدرع خديجة، "الاعتماد الايجاري كأحد بدائل تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص اقتصاد دولي، جامعة مستغانم، 2008/2007.
24. لزهرة العابد، إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة2، 2013/2012.
25. لزهرة العابد، إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة2، الجزائر، 2013/2012.
26. مباركي سمرة، تطور المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل التحولات البيئية الجديدة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجليلي لياس، سيدي بلعباس، 2013.
27. محمد شهيدي، القياس المقارن كأداة لتطوير الأداء وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الإنتاج، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجليلي لياس، سيدي بلعباس، 2014/2013.
28. محمد عقيل حمدي، اختبار العلاقة بين القدرات التسويقية و الاستراتيجيات التنافسية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في وكالات السياحة والسفر بمدينة عمان، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013/2012.
29. موسى عبد الناصر، نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية العمومية، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة باجي مختار غير منشورة، عنابة، 2005.
30. نوي طه حسين، نظم المعلومات الإدارية وتطويرها في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001.

قائمة المراجع

31. يوسف حميدي، مستقبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل العولمة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع التحليل الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008/2007.

32. يوسف قريشي، سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.

* المقالات والأوراق البحثية

1. أ.م.د سناء عبد الرحيم سعيد ، الإستراتيجية الخضراء لمنظمات الأعمال (دراسة فكرية تحليلية) ،كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة بغداد، قسم إدارة الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 73.

2. إلهام يحيوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بشركة الإسمنت (عين التوتة)، باتنة، مجلة الباحث ،العدد الخامس، ورقلة، 2007.

3. أنور أحمد، نهار العزام، تأثير استخدام حاضنات الأعمال في إنجاح المشاريع الريادية في الأردن، مقال بمجلة الإدارة والاقتصاد، الأردن، 2010.

4. بن سعيد محمد، بن سعد وسيلة، القدرة التنافسية كآلية إستراتيجية لتحسين أداء المنظمات: تجربة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية ،العدد15، ديسمبر 2017.

5. جسين رحيم، نظم حاضنات الأعمال كآلية لدعم التجديد التكنولوجي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد2003، 02.

6. خالد رجم، تقييم برامج دعم المشاريع المقاولاتية للوكالة الجهوية لتسيير القرض المصغر، المحلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 06 جوان 2017.

7. رضوان محمد فاروق، استخدام الأوزان النسبية لعناصر البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة: كمقترح للحد من معوقات تطبيق تحليل SWOT ، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، العدد33، مصر، 2012.

8. سامية عزيز، مساهمة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الثاني، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة (الجزائر)، جوان 2011.

9. سعيد بريش، مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، محلة العلوم الإنسانية، العدد12، جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر 2007.

قائمة المراجع

10. عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية- مفهوم وتقييم-، العدد الأول، مجلة العلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001.
11. علي دحمان محمد، غيلاني عبد السلام، سياسة الدولة في ترقية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين الواقع والمأمول-دراسة حالة ولاية عين تموشنت-، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، العدد الثالث، جوان 2018.
12. عيسى محمد الغزالي، القدرة التنافسية و قياسها ،سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية،العدد24،جامعة الكويت، ديسمبر، كانون الأول 2003،السنة الثانية .
13. فتحي السيد عبود أبو السيد أحمد، الصناعات الصغيرة في الكويت: مؤشرات العمل والكفاءة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد07، العدد02، جامعة الكويت، ماي 2000.
14. ماجد محمد صالح، عناصر التحسين المستمر و دورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة-دراسة تحليلية في شركة cruoferra-، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد2، العدد38، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة تكريت، 2017، ص160.
15. ياسر عبد الرحمان. براشن عماد الدين، قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر-الواقع والتحديات-، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، العدد الثالث، جوان 2008، ص222.

*الملتقيات والتظاهرات العلمية

1. أحلام منصور، أسيا بن عمر، الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة بعنوان: "واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ووسائل دعمها"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 06-07ديسمبر2017.
2. أحمد مصنوعة، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع العملي وأفاق التطوير، جامعة الشلف، 03و04ديسمبر2012.
3. براهيم شراف، حاج نعام كوثر قارطي خورية، دور أبعاد جودة الخدمة في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة-دراسة حالة مؤسسة الفخامة للسياحة و الأسفار-الملتقى الدولي الحادي عشر حول التسويق كمدخل لتدعيم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل العولمة الاقتصادية-الواقع و الأفاق-كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة شلف، الجزائر.
4. بربري محمد أمين، موزارين عبد المجيد، مداخلة بعنوان: "دور البنوك الإسلامية في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، المحور رقم-8- الحلول والمقترحات لاستدامة المؤسسات الجزائرية، الملتقى

قائمة المراجع

- الوطني حول إشكالية واستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 07/06 ديسمبر 2017.
5. بلعوج يلعيد، تأجير الأصول الثابتة كمصدر لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، 09 أبريل 2002، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ثلجي عمار، الأغواط.
6. حازم حجلة سعيدة، بوسواك أمال، مداخلة بعنوان -دراسة أشكال ووسائل دعم الدولة الجزائرية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة-، ملتقى وطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، يومي 07/06 ديسمبر 2017.
7. حسن علي الزغبى، أثر نظام المعلومات الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي، دراسة تطبيقية في المصارف الأردنية المدرجة في بورصة عمان، المؤتمر العلمي الأول (اقتصاديات الأعمال في ظل عالم متغير)، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، عمان، الأردن، 12-14 ماي 2000.
8. خالد خديجة، خصائص وأثر التمويل الإسلامي على المشاريع الصغيرة والمتوسطة-حالة الجزائر-، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان.
9. رجم نصيب وأمل عياري، الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية و تحولات المحيط، جامعة محمد خيضر بسكرة، أيام 29 و30 أكتوبر 2002.
10. رحيمة بوصبيح صالح، عبد المؤمن بن علي، مداخلة بعنوان دراسة أشكال ووسائل دعم الدولة الجزائرية لمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ملتقى وطني بعنوان "إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، يومي 07/06 ديسمبر 2017، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي.
11. رقية سليمة، تجربة بعض الدول العربية في الصناعات الصغيرة و المتوسطة، ملتقى متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسبية بن بوعلي. الشلف، يومي 17 و18 أبريل 2006.
12. زايدى عبد السلام، مفتاح فاطمة، أهمية نظام الحاضنات في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تجارب عالمية وسبل الاستفادة منها (ماليزيا، الصين، فرنسا، الولايات المتحدة الأمريكية)، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني الأول حول دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق

قائمة المراجع

- التنمية بالجزائر خلال الفترة 2000-2010، بومرداس، يومي 18 و 19 ماي 2011، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس.
13. سليمان و أ، عواطف محسن، تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالصيغ المصرفية الإسلامية، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي الأول لمعهد العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، أيام 23-24 فيفري 2011، غرداية، الجزائر.
14. شطارة نبيلة، لبرش سارة، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 02.
15. عائشة ميش ، جداد علي ، مؤشرات قياس التنافسية ووضعتها في الدول العربية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية..
16. عبد الرزاق حميدي، عبد القادر عوينان، " دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الحد من أزمة البطالة - مع الإشارة لبعض التجارب العالمية-"، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الموسوم ب: إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة المنظم من قبل جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، بدون السنة، على الموقع الإلكتروني www.iefpedia.com اطلع عليه بتاريخ 02/03/2015.
17. عبد العزيز قتال، سارة عزازية، الصعوبات والعراقيل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي، 06-07 ديسمبر 2017.
18. عقال الياس، وآخرون، دور صندوق ضمان القروض في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، واقع أفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، يومي 05/06 ديسمبر 2012.
19. عمراني عبدالنور قمار وفتات فوزي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كاختيار استراتيجي للتنمية الاقتصادية في الجزائر، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلبي بالشلف، الجزائر، 18 - 17 أفريل 2006 .
20. قوريش نصيرة، "آليات وإجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، الملتقى الدولي متطلبات تأهिला لمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يومي 17-18 أفريل 2006، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة شلف، الجزائر.

قائمة المراجع

21. ماهيتاب حسن البنا عبد العزيز، داليا محمود إبراهيم خليل، نظم المعلومات التسويقية كمؤثر معاصر لتعزيز الميزة التنافسية المستدامة لمنتج الأثاث المعدني، المؤتمر الدولي الرابع، الفنون التطبيقية (إبداع...تصميم...إنتاج...تنافسية).
22. محمد راتول وبين داودية وهيبة، بعض التجارب الدولية في دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -الدروس المستفادة-، ملتقى دولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مخبر العولمة واقتصاديات شمال افريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 17 و18 أبريل 2006.
23. محمد يعقوبي، مكانة وواقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، ملتقى دولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مخبر العولمة واقتصاديات شمال افريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 17 و18 أبريل 2006.
24. مهدي ميلود، أدوات التمويل المصرفي اللاربوية ودورها في دعم المؤسسات الاقتصادية-مع عرض لبعض التجارب في الدول النامية-، ملتقى دولي حول سياسات التمويل وأثرها على الاقتصاديات والمؤسسات-دراسة حالة الجزائر والدول النامية-، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 21-22 نوفمبر 2006.
25. ميلود تومي، مستلزمات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 17 و18 أبريل 2006.
26. يوسف مسعداوي، "القدرات التنافسية و مؤشرات"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة 08-09 مارس 2005.

* منشورات ودوريات:

1. منشورات الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار.
2. منشورات الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر.
3. منشورات وكالة دعم وتنمية الاستثمار.

* تقارير:

قائمة المراجع

1. تقرير اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي اسيا: زيادة انتاجية الشركات الصغيرة والمتوسطة وتعزيز قدرتها التنافسية من خلال التكتل والتكتيك، دراسة حالة صناعة الملابس في لبنان، الأمم المتحدة، نيويورك، 2004، ص06.

*الجرائد الرسمية:

1. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 02 الصادرة في 11 جانفي 2017.
2. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 13 الصادرة في 26 فبراير 2003.
3. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 47 الصادرة في 19 جويلية 2006.
4. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 47 الصادرة في 22 أوت 2001.
5. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 16، الصادرة في 18 أفريل 1990.
6. لجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46 الصادرة في 03 أوت 2001.

*النصوص القانونية

المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية ، النصوص التشريعية المتعلقة بالملكية الصناعية في الجزائر، الأمر رقم 07-03- المؤرخ في 19 جمادى الأولى عام 1424، الموافق ل 19 يوليو سنة 2003 ، الباب الثاني ، القسم الثاني، المادة 09، ص22.

*مراجع أخرى

1- موقع وزارة الصناعة والمناجم من خلال الرابط التالي:

بتاريخ 2019/09/13 <http://www.dipmepi47.dz/index.php/andpme>

2- موقع وزارة الصناعة والمناجم من خلال الرابط التالي:

بتاريخ 2019/09/10 <http://www.dipmepi47.dz/index.php/bourse>

3- موقع وزارة الصناعة والمناجم من خلال الرابط التالي:

بتاريخ 2019/09/05 <http://www.dipmepi47.dz/index.php/centre-de-facilitation>

facilitation

Ouvrages

1. Bothan ;ron and Bob Down ; Industrial clusters"; scotland's Route to Economic Success;p06.
2. Claude Demeure ,Marketing , édition Dalloz , Paris , 4éme édition ; 2003,p150.
3. Collins T.M ; Doorley T.L. Les Alliances Stratégiques; Inter-Editions; Paris;1991;pp44-64.-¹
4. Denis (M), Fernandez (P), La Performance globale de l'entreprise, les édition d'organisations, Paris, 2003,p94.
5. Derbonneuil Michelle et Fontagné Lionel ; « Compétitivité » ; Conseil d'analyse économique , paris ;2003 ;p13.
6. Frédéric.Lery , Les Stratégies de l'entreprise, 2^{éme} édition Dunod,France,2004,P45.
7. Garrette B ;Dusazuge P ; les stratégies d'Alliance ;3éme édition ;Edition d'organisation ;Paris ;1995 ;p27
8. J.P.Angelier ; Economie industrielle ; édition OPU ; Alger ;1991 ;P56
9. M. Porter ,Choix Stratégiques et concurrence ,éd. ECONOMICA ,1982,P04.
- 10.Michel Porter .l'avantage concurrentiel comment d'avancer ses concurrents et maintenir son avantage Dunod .paris.1999.p08
- 11.Sites(R.A),Thietart, La Stratégie de l'entreprise, éditions d'organisations, 2^{éme} édition, Paris, 1990,p23.
- 12.Steven K .Thompson ; 2012.Sam-pling ; Third . Edition ; P59-60.
- 13.T.Bertrand et autres ; organisation et gestion de l'entreprise ; les éditions d'organisation ; paris ;1998 ;p360.
- 14.Y.Dupuy et autres ; les systhèmes de gestion ; Paris1989 ;P73.

Theses et Memoitres

1. (A).Hamadouche, Critères de mesure de performance des Entreprises publiques industrielles dans les PVD, thèse de doctorat, université d'Alger, Algérie, Tome 01, 1992, p136.
2. Mr. Khelifa hadj . L'incidence fiscale sur l'autofinancement des entreprises (L'effet autofinancement). Mémoire de magister en Management. UNIVERSITE D'ORAN.2011.p01.
3. Racha Ghayad ; les facteurs déterminant de la performance globale des banques islamiques, thèse de doctorat en sciences de gestion ; l'université de Caen ;2002 ;p88-90.

Revues

1. Donald G.Mc Fridge ; la compétitivité notions et mesures ; Document horssérie ;industrie Canada ;N5 ; 1995 .Site :<http://www.ic.gc.ca/Site/eas-aes-nsf/vwpj/oposf/sfile/opo5f.pdf> ;le 19/04/2007.
2. Fabric Hatem ; les indicateurs comparatifs de compétitivité et d'attractivité : une rapide revue de littérature" ;Agence française pour les investissements internationaux ; 13/07/2004.
3. Gregoir Stéphane et Maurel Franoise ; les indices de compétitivité des pays ;2002 ;p4-6.
4. Jean Yves Saulquin ; « Gestion des ressources humaines et performance des services : les cas des établissements socio-sanitaire » ; Revue de gestion des ressources humaines n 36 ;Edition Eska ; Paris ; Juin 2000 ;P20.
5. PARANQUR Bernard « Compétitivité et Rentabilité » ;Extrait de « Problèmes économique » janvier 1994.
6. Porter M ;la concurrence selon Porter ;Grappes et concurrence ;Paris :Village mondial ;1999 ;p205-280.

Rapports

1. Bernard Paraque ; Compétitivité des entreprises et forces concurrentielles ; Bulletin de la banque de France supplément d'étude ; deuxième trimestre ;1995 ;p13.
2. Direction des systèmes d'information et des statistiques, ministère de l'industrie, de la PME et de la promotion de l'investissement, Bulletin d'information n°33.2018/s1, p23.
3. Ministère de l'industrie et des mines, Bulletin d'information statistique de la PME ,n° 28/31/33 ;<http://www.ons.dz/IMG/pdf/comptesv2015-2018.pdf>, consulté le 03/10/1019.

Autres

1. https://fr.wikipedia.org/wiki/Organisation_de_coop.le12/10/2017.
2. www.cnac.dz
3. Site Officiel du Ministère : <http://www.mdipi.gov.dz/302,18/05/2017>.

ثالثا: باللغة الإنجليزية

Books

1. Tasos Hovardas ;Strategy Skills ;Team Free Management eBooks (FME) ;2013;PP 17-19.
2. Alexander Chursin; Yury Markarov; Manegement of Competitiveness: Theory and Practice; Springer; Switzerland;2015.

Theses

1. Leonora C. Hamilton Coplin; Competitive Advantages and the SMEs; the role of distinctive competences as determinants of success; are there differences across gender; sectore and size?; Doctoral Thesis; European Doctoral Program in Eutreprenurship and Small Business Management; Universitat Autonoma de Barcelona; Spain; November;2002.
2. Thuong Nguyen; Appling Strategic Analysis in Business Strategy to enhance competition and innovation A case study in a small construction company; Arcada Degree Thesis; International Business;2017.

Jounals

1. Lerro Aet al ;Modeling Organizational Innovation Capability: a knowledge-Based approach;Italy;p11.
2. Daniel Palacios-Marqués; Pedro Soto-Acosta; José M.M erigo; Analysing the effects of technological; Organizational and competition factors on Web Knowledge exchange in SMEs; Telematics and Informatics Journal; Vol.32;2015.

Others

1. www.Modeling_organizational_innovation_capability.com see:13/05/2017 at 10:45.
2. http://www.mdipi.gov.dz/img/pdf/mise_a_niveau_des_pme.pdf.

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الملحق 01:

قائمة محكمي الاستبيان

المؤسسة	الرتبة	الاسم واللقب
جامعة سيدي بلعباس	أستاذة محاضرة "ب"	أ.د حلام زاوية
جامعة سيدي بلعباس	أستاذة محاضرة "ب"	أ.د قازوز رفيقة
جامعة سيدي بلعباس	أستاذة محاضرة "أ"	أ.د صباغ رفيقة
جامعة سيدي بلعباس	أستاذة محاضرة "أ"	أ.د بودالي مختار
جامعة غيليزان	أستاذة محاضرة "ب"	أ.د قصاص فتيحة

استمارة الاستبيان



جامعة جيلالي لياس-سيدي بلعباس

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

استبيان موجه لمجموعة من مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

من إعداد الباحثة: بن سعد وسيلة

في إطار انجاز أطروحة الدكتوراه في إدارة الأعمال

أثر القدرة التنافسية وتحسين الأداء على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

سيدي (سيدتي) المحترم (ة):

في إطار التحضير لإعداد أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال تحت عنوان: "أثر القدرة التنافسية وتحسين الأداء على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، أضع بين أيديكم الاستمارة التالية كأساس لجمع البيانات حول هذا الموضوع.

لذا أرجو من سيادتكم أن تقدموا جزئا من وقتكم الثمين للإجابة على عبارات هذا الاستبيان ، بوضع إشارة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيكم.

وليكن في علمكم سيدي أن إجاباتكم ستبقى سرية ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.

نشكركم مسبقا على تعاونكم معنا

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

قائمة الملاحق

استمارة الاستبيان

أولا : معلومات شخصية حول المجيب عن الاستبيان:

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2-العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة من 41 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة
- 3-المؤهل العلمي: ثانوي تكوين مهني جامعي
- 4-عدد سنوات الخبرة: أقل من 05 سنوات من 06 إلى 10 سنة من 11 إلى 15 سنة أكثر من 16 سنة
- 5-المسمى الوظيفي: الرئيس المدير العام مدير عام مدير تسويق مدير موارد بشرية

ثانيا: معلومات عن المؤسسة :

- 1-القطاع: صناعي خدمي فلاحي تجاري
- 2-طبيعة الملكية: مؤسسة خاصة مؤسسة عامة مؤسسة مختلطة
- 3-الطبيعة القانونية للمؤسسة: SPA SARL EURL SNC

- 4-رقم الأعمال السنوي: أقل من 20 مليون دينار من 20 إلى 200 مليون دينار
- من 201 إلى 2 مليار دينار
- 5- عدد العمال: من 1 إلى 9 عمال من 10 إلى 49 عامل من 50 إلى 250 عامل

قائمة الملاحق

ثالثا: معلومات تنظيمية:

1-القدرة التنافسية:

المحور الأول: إستراتيجية خفض التكاليف

الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
01	يمكن لمؤسستكم أن تزيد من مبيعاتها إذا استطاعت تخفيض أسعارها حتى ولو أدى هذا إلى تخفيض النوعية					
02	مدى استعانة مؤسستكم بنظام تكنولوجيا المعلومات لإنجاز المهام قد يرفع من مستوى تكاليفها					
03	تدرك مؤسستكم بأن تلبية احتياجات ورغبات الزبائن/العملاء يتم من خلال عرض منتج أو خدمة بسعر منخفض					
04	تقوم مؤسستكم بإحداث التوازن بين عدد العاملين والمهام المطلوبة منهم، بحيث لا مجال لإضاعة الوقت من قبلهم					
05	تقوم مؤسستكم بالتفاوض مع الموردين على أسعار المواد المشتراة منهم					

المحور الثاني : إستراتيجية التميز

الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
01	تعد الجودة عامل رئيسي لدى مؤسستكم في عملية مواجهة المنافسة واختراق السوق					
02	تتنافس مؤسستكم مع مؤسسات أخرى من خلال تركيزها على عامل الجودة					
03	تتعاون مؤسستكم مع مؤسسات عالمية من أجل تحسين قدراتها في تحقيق الجودة والتميز					
04	تركز مؤسستكم على تقنيات حديثة للبحث والتطوير من أجل تحسين جودة منتجاتها مهما بلغ حجم تكاليفها					

قائمة الملاحق

					05	تحرص مؤسستكم على الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات الضرورية للوصول إلى ضبط الجودة للخدمات والسلع
--	--	--	--	--	----	--

المحور الثالث : إستراتيجية التركيز

الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
01	يتركز عمل مؤسستكم على فحص جميع عناصر المشروع ودراسة جميع العناصر لإخراج المنتج بالجودة المطلوبة وبأدنى حدود التكلفة					
02	تسعى مؤسستكم إلى تحليل السوق المستهدف بعناية للتوجه أكثر للعميل/الزبون وزيادة حصتها السوقية					
03	تواجه مؤسستكم صعوبة المزج بين النوعية المتميزة وبين قيادة الكلفة التي يتطلبها جزء من السوق					
04	تتميز مؤسستكم بمرونة عالية في خطوط إنتاجها تمكنها من الاستجابة السريعة لأذواق المستهلكين					
05	تركز مؤسستكم على جلب أيادي عاملة ذات مهارات عالية لضمان نوعية جيدة لمنتجاتها وخدماتها					

2-تحسين الأداء :

المحور الأول : تحسين الأداء الوظيفي

الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
01	يحتوي نظام تقييم الأداء الوظيفي لدى مؤسستكم بالفاعلية المطلوبة لقياس قدرات العاملين ومهاراتهم					
02	يساعد نظام تحسين الأداء الوظيفي على تحسين البرامج التدريبية المطلوبة للعاملين بالمؤسسة					
03	نقص الخبرات العلمية والعملية اللازمة لدى					

قائمة الملاحق

					العامل بمؤسستكم قد يعيب من أدائها
					04 تعتبر البرامج التكوينية التي يستفيد منها الأفراد بمؤسستكم جيدة وذات مستوى
					05 تصارع مؤسستكم للحصول على مستوى تنافسي دائم، من خلال إعطاء أهمية قصوى لأداء العامل البشري

المحور الثاني : تحسين الأداء الإنتاجي

الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
01	تتبنى مؤسستكم فلسفة التحسين المستمر وتراعي الجودة الشاملة في جميع عملياتها الإنتاجية والتجارية					
02	تقوم المؤسسة بتصميم وإعادة تصميم منتجاتها لتلبية تفضيلات عملائها ورغباتهم وبالتالي تحقيق قيمة مضافة عالية					
03	لدى المؤسسة مرونة إنتاجية وسرعة الاستجابة لطلبات عملائها					
04	تمثل منتجات وخدمات مؤسستكم قيمة عالية لدى العملاء مقارنة مع المنافسين					
05	تسعى مؤسستكم إلى توسيع خط إنتاجها من خلال التعاون مع مؤسسات أخرى					

المحور الثالث: تحسين الأداء التسويقي

الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
01	تعتمد المؤسسة على التسويق الالكتروني لزيادة حصتها السوقية					
02	تغير مؤسستكم بصفة دورية وسائل الإعلان لاستقطاب الزبائن/ العملاء					
03	تهتم المؤسسة بإقامة قاعدة بيانات لنوعية الزبائن					
04	تقوم المؤسسة بتقدير حجم الطلب قبل طرح المنتج في السوق (تسويقه)					
05	تقوم مؤسستكم بتغيير الأنماط السلوكية السلبية من خلال تأثيرات الجهود الترويجية					

قائمة الملاحق

3-أثر القدرة التنافسية وتحسين الأداء على نمو، توسع واستمرارية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
01	تهتم مؤسساتكم بخلق جو من المنافسة والتحدي بين باقي المؤسسات					
02	تسعى مؤسساتكم إلى اقتناص الفرص الممكنة التي يتيحها التطور التكنولوجي وكشف التهديدات التي تحاول إتلافها					
03	تقوم مؤسساتكم بتنمية روح الابتكار والإبداع لتحقيق النمو والتوسع في مجال عملها					
04	تكتسب مؤسساتكم حصة سوقية كبيرة مقارنة بمنافسيها					
05	تتمتع مؤسساتكم بالقدرة على تطوير منتجاتها للرفع من حجم مبيعاتها وأرباحها المتوقعة					
06	تهتم مؤسساتكم بإنشاء فروع أخرى من أجل زيادة خطوط إنتاجها وتحقيق وفورات الحجم					
07	تساهم مؤسساتكم في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية					
08	تحرص مؤسساتكم على التعلم من الآخرين لتحديد مقدرتها من النمو من خلال استخدامها لأسلوب الأداء المقارن					
09	تركز مؤسساتكم على استقطاب العمالة الماهرة والاحتفاظ بها					
10	تهتم مؤسساتكم باليقظة التنافسية من أجل التحسين والتطوير في الأداء للمحافظة على تميزها ونموها					

شكرا على حسن تعاونكم

مخرجات برنامج SPSS

Tableau de fréquences

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	210	65,2	65,2	65,2
Valide انثى	112	34,8	34,8	100,0
Total	322	100,0	100,0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 30 عام	113	35,1	35,1	35,1
من 30 الى 40 عام	97	30,1	30,1	65,2
Valide من 41 الى 50 عام	55	17,1	17,1	82,3
اكتر من 50 عام	57	17,7	17,7	100,0
Total	322	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	58	18,0	18,0	18,0
Valide تكوين مهني	63	19,6	19,6	37,6
جامعي	201	62,4	62,4	100,0
Total	322	100,0	100,0	

سنوات الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 10 سنوات	114	35,4	35,4	35,4
من 10 الى 15 سنة	81	25,2	25,2	60,6
Valide من 16 الى 25 سنة	78	24,2	24,2	84,8
اكتر من 25 سنة	49	15,2	15,2	100,0
Total	322	100,0	100,0	

المسمى الوظيفي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
الرئيس المدير العام	33	10,2	10,2	10,2
مدير عام	114	35,4	35,4	45,7
Valide مدير تسويق	79	24,5	24,5	70,2
مدير موارد بشرية	96	29,8	29,8	100,0
Total	322	100,0	100,0	

نوع القطاع

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
صناعي	130	40,4	40,4	40,4
Valide خدمي	101	31,4	31,4	71,7
فلاحي	28	8,7	8,7	80,4

قائمة الملاحق

تجاري	63	19,6	19,6	100,0
Total	322	100,0	100,0	

طبيعة الملكية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
مؤسسة خاصة	153	47,5	47,5	47,5
مؤسسة عامة	157	48,8	48,8	96,3
مؤسسة مختلطة	12	3,7	3,7	100,0
Total	322	100,0	100,0	

الطبيعة القانونية للمؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
SNC	35	10,9	10,9	10,9
EURL	109	33,9	33,9	44,7
SARL	145	45,0	45,0	89,8
SPA	33	10,2	10,2	100,0
Total	322	100,0	100,0	

رقم الأعمال السنوي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 20 مليون دينار	83	25,8	25,8	25,8
من 20 إلى 200 مليون دينار	186	57,8	57,8	83,5
من 201 إلى 2 مليار دينار	53	16,5	16,5	100,0
Total	322	100,0	100,0	

عدد العمال

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
من 1 إلى 9 عمال	83	25,8	25,8	25,8
من 10 إلى 49 عامل	186	57,8	57,8	83,5
من 50 إلى 250 عامل	53	16,5	16,5	100,0
Total	322	100,0	100,0	

		استراتيجية خفض التكاليف
a_a1	Corrélation de Pearson	,757
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	322
a_a2	Corrélation de Pearson	,554
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	322
a_a3	Corrélation de Pearson	,673
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	322
a_a4	Corrélation de Pearson	,657
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	322
a_a5	Corrélation de Pearson	,619
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	322
a_b1	Corrélation de Pearson	,743
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	322
a_b2	Corrélation de Pearson	,557

قائمة الملاحق

	Sig. (bilatérale)	,000
	N	322
a_b3	Corrélation de Pearson	,482
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	322
a_b4	Corrélation de Pearson	,455
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	322
a_b5	Corrélation de Pearson	,507
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	322
a_c1	Corrélation de Pearson	,400
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	322
a_c2	Corrélation de Pearson	,638
	Sig. (bilatérale)	,000

Corrélations

		استراتيجية التمييز	استراتيجية التركيز	القدرة التنافسية
a_a1	Corrélation de Pearson	,624	,548	,690
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	322	322	322
a_a2	Corrélation de Pearson	,247	,259	,381
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	322	322	322
a_a3	Corrélation de Pearson	,602	,538	,647
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	322	322	322
a_a4	Corrélation de Pearson	,691	,658	,715
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	322	322	322
a_a5	Corrélation de Pearson	,576	,526	,614
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	322	322	322
a_b1	Corrélation de Pearson	,856	,762	,841
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	322	322	322
a_b2	Corrélation de Pearson	,635	,461	,590
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	322	322	322
a_b3	Corrélation de Pearson	,514	,462	,520
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	322	322	322
a_b4	Corrélation de Pearson	,651	,561	,593
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	322	322	322
a_b5	Corrélation de Pearson	,658	,525	,602
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	322	322	322
a_c1	Corrélation de Pearson	,543	,710	,586
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	322	322	322
a_c2	Corrélation de Pearson	,633	,755	,720
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000

Corrélations

		a_a1	a_a2	a_a3	a_a4
a_c2	N	322	322	322	322
	Corrélation de Pearson	,180	,331	-,017	,027
a_c3	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,759	,625
	N	322	322	322	322
a_c4	Corrélation de Pearson	,467	,007	,659	,695

قائمة الملاحق

	Sig. (bilatérale)	,000	,894	,000	,000
	N	322	322	322	322
a_c5	Corrélacion de Pearson	,274	-,058	,338	,520
	Sig. (bilatérale)	,000	,298	,000	,000
	N	322	322	322	322
استراتيجية خفض التكاليف	Corrélacion de Pearson	,757	,554	,673	,657
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	322	322	322	322
استراتيجية التمييز	Corrélacion de Pearson	,624	,247	,602	,691
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	322	322	322	322
استراتيجية التركيز	Corrélacion de Pearson	,548	,259	,538	,658
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	322	322	322	322
القدرة التنافسية	Corrélacion de Pearson	,690	,381	,647	,715
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	322	322	322	322

Corrélations

		a_a5	a_b1	a_b2	a_b3
a_c2	N	322	322	322	322
	Corrélacion de Pearson	,087	-,002	,068	,417
a_c3	Sig. (bilatérale)	,120	,971	,226	,000
	N	322	322	322	322
	Corrélacion de Pearson	,412	,668	,411	,209
a_c4	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	322	322	322	322
	Corrélacion de Pearson	,539	,496	,287	,145
a_c5	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,009
	N	322	322	322	322
	Corrélacion de Pearson	,619	,743	,557	,482
استراتيجية خفض التكاليف	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	322	322	322	322
	Corrélacion de Pearson	,576	,856	,635	,514
استراتيجية التمييز	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	322	322	322	322
	Corrélacion de Pearson	,526	,762	,461	,462
استراتيجية التركيز	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	322	322	322	322
	Corrélacion de Pearson	,614	,841	,590	,520
القدرة التنافسية	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	322	322	322	322

Corrélations

		a_b4	a_b5	a_c1	a_c2
a_c2	N	322	322	322	322
	Corrélacion de Pearson	,144	-,002	,171	,015
a_c3	Sig. (bilatérale)	,009	,975	,002	,783
	N	322	322	322	322
	Corrélacion de Pearson	,575	,401	,314	,503
a_c4	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	322	322	322	322
	Corrélacion de Pearson	,306	,565	,273	,435
a_c5	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	322	322	322	322
	Corrélacion de Pearson	,455	,507	,400	,638
استراتيجية خفض التكاليف	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	322	322	322	322
	Corrélacion de Pearson	,651	,658	,543	,633
استراتيجية التمييز	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	322	322	322	322
استراتيجية التركيز	Corrélacion de Pearson	,561	,525	,710	,755

قائمة الملاحق

	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	322	322	322	322
	Corrélation de Pearson	,593	,602	,586	,720
القدرة التنافسية	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	322	322	322	322

Corrélations

		a_c3	a_c4	a_c5	استراتيجية خفض التكاليف
a_c2	N	322	322	322	322
	Corrélation de Pearson	1	-,128	-,201	,196
a_c3	Sig. (bilatérale)		,022	,000	,000
	N	322	322	322	322
	Corrélation de Pearson	-,128	1	,498	,671
a_c4	Sig. (bilatérale)	,022		,000	,000
	N	322	322	322	322
	Corrélation de Pearson	-,201	,498	1	,479
a_c5	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	322	322	322	322
	Corrélation de Pearson	,196	,671	,479	1
استراتيجية خفض التكاليف	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	322	322	322	322
	Corrélation de Pearson	,183	,685	,540	,832
استراتيجية التمييز	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,000
	N	322	322	322	322
	Corrélation de Pearson	,253	,706	,653	,768
استراتيجية التركيز	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	322	322	322	322
	Corrélation de Pearson	,225	,734	,594	,929
القدرة التنافسية	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	322	322	322	322

Corrélations

		استراتيجية التمييز	استراتيجية التركيز	القدرة التنافسية
a_c2	N	322	322	322
	Corrélation de Pearson	,183	,253	,225
a_c3	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000
	N	322	322	322
	Corrélation de Pearson	,685	,706	,734
a_c4	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	322	322	322
	Corrélation de Pearson	,540	,653	,594
a_c5	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	322	322	322
	Corrélation de Pearson	,832	,768	,929
استراتيجية خفض التكاليف	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	322	322	322
	Corrélation de Pearson	1	,837	,951
استراتيجية التمييز	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	322	322	322
	Corrélation de Pearson	,837	1	,926
استراتيجية التركيز	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	322	322	322
	Corrélation de Pearson	,951	,926	1
القدرة التنافسية	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	322	322	322

Corrélations

		تحسين الأداء الوظيفي	تحسين الأداء الإنتاجي	تحسين الأداء التسويقي
b_a1	Corrélation de Pearson	,729	,629	,587
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000

قائمة الملاحق

	N	322	322	322
b_a2	Corrélacion de Pearson	,790	,587	,495
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	322	322	322
b_a3	Corrélacion de Pearson	,494	,064	,332
	Sig. (bilatérale)	,000	,253	,000
	N	322	322	322
b_a4	Corrélacion de Pearson	,676	,432	,397
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	322	322	322
b_a5	Corrélacion de Pearson	,712	,462	,476
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	322	322	322
b_b1	Corrélacion de Pearson	,474	,826	,624
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	322	322	322
b_b2	Corrélacion de Pearson	,366	,605	,323
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	322	322	322
b_b3	Corrélacion de Pearson	,440	,816	,464
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	322	322	322
b_b4	Corrélacion de Pearson	,644	,612	,718
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	322	322	322
b_b5	Corrélacion de Pearson	,363	,709	,391
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	322	322	322
b_c1	Corrélacion de Pearson	,508	,740	,707
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	322	322	322
b_c2	Corrélacion de Pearson	,279	,392	,637
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000

Corrélacions

		تحسين الأداء
b_a1	Corrélacion de Pearson	,732
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	322
b_a2	Corrélacion de Pearson	,703
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	322
b_a3	Corrélacion de Pearson	,330
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	322
b_a4	Corrélacion de Pearson	,564
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	322
b_a5	Corrélacion de Pearson	,619
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	322
b_b1	Corrélacion de Pearson	,730
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	322
b_b2	Corrélacion de Pearson	,491
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	322
b_b3	Corrélacion de Pearson	,654
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	322
b_b4	Corrélacion de Pearson	,743
	Sig. (bilatérale)	,000

قائمة الملاحق

	N	322
b_b5	Corrélation de Pearson	,556
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	322
b_c1	Corrélation de Pearson	,740
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	322
b_c2	Corrélation de Pearson	,494
	Sig. (bilatérale)	,000

Corrélations

		تحسين الأداء الوظيفي	تحسين الأداء الإنتاجي	تحسين الأداء التسويقي
b_c2	N	322	322	322
	Corrélation de Pearson	,540	,482	,697
b_c3	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	322	322	322
b_c4	Corrélation de Pearson	,610	,454	,625
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	322	322	322
b_c5	Corrélation de Pearson	,294	,241	,644
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	322	322	322
تحسين الأداء الوظيفي	Corrélation de Pearson	1	,636	,677
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	322	322	322
تحسين الأداء الإنتاجي	Corrélation de Pearson	,636	1	,704
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	322	322	322
تحسين الأداء التسويقي	Corrélation de Pearson	,677	,704	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	322	322	322
تحسين الأداء	Corrélation de Pearson	,867	,887	,897
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	322	322	322

Corrélations

		تحسين الأداء
b_c2	N	322
	Corrélation de Pearson	,647
b_c3	Sig. (bilatérale)	,000
	N	322
b_c4	Corrélation de Pearson	,635
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	322
b_c5	Corrélation de Pearson	,443
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	322

Corrélations

		c1	c2	c3	c4	c5
c1	Corrélation de Pearson	1	,689	,525	,201	,248
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	322	322	322	322	322
c2	Corrélation de Pearson	,689	1	,479	,101	,319
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,070	,000
	N	322	322	322	322	322
c3	Corrélation de Pearson	,525	,479	1	-,011	,363
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,850	,000
	N	322	322	322	322	322
c4	Corrélation de Pearson	,201	,101	-,011	1	,186
	Sig. (bilatérale)	,000	,070	,850		,001
	N	322	322	322	322	322
c5	Corrélation de Pearson	,248	,319	,363	,186	1

قائمة الملاحق

	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,001	
	N	322	322	322	322	322
c6	Corrélation de Pearson	,834	,669	,411	,378	,139
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,013
	N	322	322	322	322	322
c7	Corrélation de Pearson	,467	,707	,464	,035	,355
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,529	,000
	N	322	322	322	322	322
c8	Corrélation de Pearson	,365	,215	,471	,239	,259
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	322	322	322	322	322
c9	Corrélation de Pearson	,630	,440	,315	,438	,131
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,019
	N	322	322	322	322	322
c10	Corrélation de Pearson	,311	,246	,178	,400	,640
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	,000	,000
	N	322	322	322	322	322
	Corrélation de Pearson	,830	,756	,647	,459	,547
أثر على النمو	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	322	322	322	322	322

Corrélations

		c6	c7	c8	c9	c10
c1	Corrélation de Pearson	,834	,467	,365	,630	,311
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	322	322	322	322	322
c2	Corrélation de Pearson	,669	,707	,215	,440	,246
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	322	322	322	322	322
c3	Corrélation de Pearson	,411	,464	,471	,315	,178
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,001
	N	322	322	322	322	322
c4	Corrélation de Pearson	,378	,035	,239	,438	,400
	Sig. (bilatérale)	,000	,529	,000	,000	,000
	N	322	322	322	322	322
c5	Corrélation de Pearson	,139	,355	,259	,131	,640
	Sig. (bilatérale)	,013	,000	,000	,019	,000
	N	322	322	322	322	322
c6	Corrélation de Pearson	1	,409	,324	,721	,222
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	322	322	322	322	322
c7	Corrélation de Pearson	,409	1	,047	,205	,202
	Sig. (bilatérale)	,000		,397	,000	,000
	N	322	322	322	322	322
c8	Corrélation de Pearson	,324	,047	1	,265	,261
	Sig. (bilatérale)	,000	,397		,000	,000
	N	322	322	322	322	322
c9	Corrélation de Pearson	,721	,205	,265	1	,265
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	322	322	322	322	322
c10	Corrélation de Pearson	,222	,202	,261	,265	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	322	322	322	322	322
	Corrélation de Pearson	,808	,599	,532	,698	,563
أثر على النمو	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	322	322	322	322	322

Corrélations

		أثر على النمو
c1	Corrélation de Pearson	,830
	Sig. (bilatérale)	,000

قائمة الملاحق

	N	322
c2	Corrélation de Pearson	,756
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	322
c3	Corrélation de Pearson	,647
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	322
c4	Corrélation de Pearson	,459
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	322
c5	Corrélation de Pearson	,547
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	322
c6	Corrélation de Pearson	,808
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	322
c7	Corrélation de Pearson	,599
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	322
c8	Corrélation de Pearson	,532
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	322
c9	Corrélation de Pearson	,698
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	322
c10	Corrélation de Pearson	,563
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	322
أثر على النمو	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	322

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
استراتيجية خفض التكاليف	218,45	2490,055	,910	,943
استراتيجية التمييز	217,36	2503,110	,903	,944
استراتيجية التركيز	217,86	2515,445	,907	,944
القدرة التنافسية	184,05	1794,935	,973	,942
تحسين الأداء الوظيفي	217,68	2521,160	,834	,946
تحسين الأداء الإنتاجي	218,24	2490,313	,843	,945
تحسين الأداء التسويقي	218,83	2494,861	,872	,944
تحسين الأداء	185,12	1787,172	,977	,942
أثر على النمو	200,89	2151,846	,908	,937

Statistiques

	a_a1	a_a2	a_a3	a_a4	a_a5	استراتيجية خفض التكاليف
N Valide	322	322	322	322	322	322
N Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne	2,98	2,98	3,61	3,48	3,31	16,36
Ecart-type	1,387	1,427	1,266	1,261	1,266	4,305
Minimum	1	1	1	1	1	5
Maximum	5	5	5	5	5	25

Statistiques

	a_b1	a_b2	a_b3	a_b4	a_b5	استراتيجية التمييز
N Valide	322	322	322	322	322	322

قائمة الملاحق

Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,44	3,24	3,50	3,60	3,67	17,45
Ecart-type	1,411	1,295	1,236	1,162	1,165	4,189
Minimum	1	1	1	1	1	5
Maximum	5	5	5	5	5	25

Statistiques

	a_c1	a_c2	a_c3	a_c4	a_c5	استراتيجية التركيز
N Valide	322	322	322	322	322	322
Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,50	3,50	3,33	3,28	3,34	16,95
Ecart-type	1,447	1,324	1,172	1,239	1,287	4,039
Minimum	1	1	1	1	1	5
Maximum	5	5	5	5	5	25

Statistiques

	القدرة التنافسية	b_a1	b_a2	b_a3	b_a4	b_a5
N Valide	322	322	322	322	322	322
Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne	50,76	3,37	3,80	3,26	3,37	3,34
Ecart-type	11,723	1,395	1,111	1,354	1,244	1,254
Minimum	15	1	1	1	1	1
Maximum	75	5	6	5	5	5

Statistiques

	تحسين الأداء الوظيفي	b_b1	b_b2	b_b3	b_b4	b_b5
N Valide	322	322	322	322	322	322
Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne	17,13	3,30	3,25	3,64	3,09	3,29
Ecart-type	4,297	1,437	1,310	1,208	1,203	1,278
Minimum	5	1	1	1	1	1
Maximum	25	5	5	5	5	5

Statistiques

	تحسين الأداء الإنتاجي	b_c1	b_c2	b_c3	b_c4	b_c5
N Valide	322	322	322	322	322	322
Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne	16,57	2,98	3,21	3,43	3,31	3,04
Ecart-type	4,608	1,409	1,288	1,343	1,322	1,302
Minimum	5	1	1	1	1	1
Maximum	25	5	5	5	5	5

Statistiques

	تحسين الأداء التسويقي	تحسين الأداء	c1	c2	c3	c4
N Valide	322	322	322	322	322	322
Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne	15,98	49,69	3,34	3,60	3,70	3,24
Ecart-type	4,418	11,780	1,382	1,167	1,184	1,208
Minimum	5	15	1	1	1	1
Maximum	25	75	5	5	5	5

Statistiques

	c5	c6	c7	c8	c9	c10
N Valide	322	322	322	322	322	322
Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,40	3,05	3,65	3,34	3,13	3,48
Ecart-type	1,201	1,381	1,238	1,239	1,329	1,147
Minimum	1	1	1	1	1	1
Maximum	5	5	5	5	5	5

قائمة الملاحق

Statistiques

		أثر على النمو
N	Valide	322
	Manquante	0
Moyenne		33,92
Ecart-type		8,099
Minimum		10
Maximum		50

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0				
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence
					Inférieure
a_a1	38,560	321	,000	2,981	2,83
a_a2	37,408	321	,000	2,975	2,82
a_a3	51,250	321	,000	3,615	3,48
a_a4	49,543	321	,000	3,481	3,34
a_a5	46,877	321	,000	3,307	3,17
a_b1	43,786	321	,000	3,444	3,29
a_b2	44,851	321	,000	3,236	3,09
a_b3	50,808	321	,000	3,500	3,36
a_b4	55,652	321	,000	3,602	3,48
a_b5	56,508	321	,000	3,668	3,54
a_c1	43,391	321	,000	3,500	3,34
a_c2	47,487	321	,000	3,503	3,36
a_c3	50,962	321	,000	3,329	3,20
a_c4	47,493	321	,000	3,280	3,14
a_c5	46,501	321	,000	3,335	3,19
b_a1	43,301	321	,000	3,366	3,21
b_a2	61,372	321	,000	3,798	3,68
b_a3	43,231	321	,000	3,261	3,11
b_a4	48,560	321	,000	3,366	3,23
b_a5	47,834	321	,000	3,342	3,20
b_b1	41,143	321	,000	3,295	3,14
b_b2	44,572	321	,000	3,255	3,11
b_b3	54,079	321	,000	3,640	3,51
b_b4	46,101	321	,000	3,090	2,96
b_b5	46,210	321	,000	3,292	3,15
b_c1	38,019	321	,000	2,984	2,83
b_c2	44,794	321	,000	3,214	3,07
b_c3	45,851	321	,000	3,432	3,28
b_c4	44,966	321	,000	3,314	3,17
b_c5	41,891	321	,000	3,040	2,90
c1	43,441	321	,000	3,345	3,19
c2	55,276	321	,000	3,596	3,47

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0				
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence
					Inférieure
c3	55,999	321	,000	3,696	3,57
c4	48,088	321	,000	3,236	3,10
c5	50,757	321	,000	3,398	3,27
c6	39,583	321	,000	3,047	2,90
c7	52,865	321	,000	3,646	3,51

قائمة الملاحق

c8	48,443	321	,000	3,345	3,21
c9	42,299	321	,000	3,134	2,99
c10	54,368	321	,000	3,475	3,35
استراتيجية خفض التكاليف	68,199	321	,000	16,360	15,89
استراتيجية التمييز	74,746	321	,000	17,450	16,99
استراتيجية التركيز	75,296	321	,000	16,947	16,50
القدرة التنافسية	77,694	321	,000	50,758	49,47
تحسين الأداء الوظيفي	71,549	321	,000	17,134	16,66
تحسين الأداء الإنتاجي	64,528	321	,000	16,571	16,07
تحسين الأداء التسويقي	64,926	321	,000	15,984	15,50
تحسين الأداء	75,691	321	,000	49,689	48,40
أثر على النمو	75,147	321	,000	33,916	33,03

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,790	,624	,623	4,971

ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	13145,770	1	13145,770	531,883	,000
	Résidu	7908,966	320	24,716		
	Total	21054,736	321			

Coefficients

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	9,595	1,090		8,799	,000
	استراتيجية خفض التكاليف	1,487	,064	,790	23,063	,000

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,824	,678	,677	4,600

ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	14282,562	1	14282,562	674,882	,000
	Résidu	6772,174	320	21,163		
	Total	21054,736	321			

Coefficients

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	6,131	1,100		5,575	,000
	استراتيجية التمييز	1,592	,061	,824	25,978	,000

Récapitulatif des modèles

قائمة الملاحق

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,881	,776	,775	3,840

ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	16335,840	1	16335,840	1107,774	,000
	Résidu	4718,896	320	14,747		
	Total	21054,736	321			

Coefficients

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,982	,924		4,307	,000
	استراتيجية التركيز	1,766	,053	,881	33,283	,000

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,888	,788	,788	3,731

ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	16600,268	1	16600,268	1192,530	,000
	Résidu	4454,468	320	13,920		
	Total	21054,736	321			

Coefficients

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,780	,925		3,004	,003
	القدرة التنافسية	,613	,018	,888	34,533	,000

REGRESSION

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,844	,712	,711	4,355

ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	14985,545	1	14985,545	790,118	,000
	Résidu	6069,191	320	18,966		
	Total	21054,736	321			

Coefficients

قائمة الملاحق

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	6,673	,999		6,679	,000
تحسين الأداء الوظيفي	1,590	,057	,844	28,109	,000

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,735	,540	,539	5,501

ANOVA

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	11371,510	1	11371,510	375,792	,000
Résidu	9683,226	320	30,260		
Total	21054,736	321			

Coefficients

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	12,513	1,146		10,920	,000
تحسين الأداء الإنتاجي	1,292	,067	,735	19,385	,000

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,821	,675	,674	4,627

ANOVA

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	14204,876	1	14204,876	663,599	,000
Résidu	6849,860	320	21,406		
Total	21054,736	321			

Coefficients

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	9,847	,969		10,159	,000
تحسين الأداء التسويقي	1,506	,058	,821	25,760	,000

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,903	,816	,815	3,480

ANOVA

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
--------	------------------	-----	--------------------	---	------

قائمة الملاحق

1	Régression	17178,611	1	17178,611	1418,209	,000
	Résidu	3876,125	320	12,113		
	Total	21054,736	321			

Coefficients

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	A	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	3,059	,842		3,633	,000
	تحسين الأداء	,621	,016	,903	37,659	,000

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,908	,824	,823	3,406

ANOVA

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	17342,061	1	17342,061	1494,734	,000
	Résidu	3712,675	320	11,602		
	Total	21054,736	321			

Coefficients

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	A	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	2,084	,845		2,467	,014
	القدرة والتحسين	,317	,008	,908	38,662	,000

GET

Statistiques de groupe

	VAR00001	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
VAR00002	1,00	87	169,0115	15,90780	1,70549
	2,00	87	96,6552	21,44806	2,29947

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	Ddl
VAR00002	Hypothèse de variances égales	3,613	,059	25,274	172
	Hypothèse de variances inégales			25,274	158,637

Test d'échantillons indépendants

		Test-t pour égalité des moyennes		
		Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type
VAR00002	Hypothèse de variances égales	,000	72,35632	2,86292

قائمة الملاحق

Hypothèse de variances inégales	,000	72,35632	2,86292
---------------------------------	------	----------	---------

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,909	,826	,825	3,390

ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	17388,716	2	8694,358	756,542	,000
	Résidu	3666,020	319	11,492		
	Total	21054,736	321			

Coefficients

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,217	,843		2,628	,009
	القدرة التنافسية	,216	,051	,313	4,276	,000
	تحسين الأداء	,417	,050	,607	8,283	,000

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,902	,813	,811	3,521

ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	17111,857	3	5703,952	460,034	,000
	Résidu	3942,879	318	12,399		
	Total	21054,736	321			

Coefficients

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,187	,882		2,481	,014
	استراتيجية خفض التكاليف	,383	,085	,204	4,526	,000
	استراتيجية التمييز	,309	,102	,160	3,034	,003
	استراتيجية التركيز	1,185	,092	,591	12,930	,000

Variables exclues

Modèle	Bêta dans	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité
					Tolérance
1	القدرة التنافسية	.	.	.	,000

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
--------	---	--------	---------------	---------------------------------

قائمة الملاحق

1	,916	,839	,837	3,268
---	------	------	------	-------

ANOVA

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	17658,442	3	5886,147	551,129	,000
1 Résidu	3396,294	318	10,680		
Total	21054,736	321			

Coefficients

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	2,474	,800		3,093	,002
1 تحسين_الأداء_الوظيفي	,913	,061	,485	15,078	,000
1 تحسين_الأداء_الإنتاجي	,277	,059	,158	4,734	,000
1 تحسين_الأداء_التسويقي	,701	,064	,382	10,954	,000