



رقم الترتيب:

رقم التسلسل:

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير

بعنوان:

تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز
للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

تحت اشراف الدكتور : قريشي يوسف

من إعداد المترشح : مسغوني منى

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 10 مارس 2013

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور/ الشيخ الداوي..... (أستاذ -جامعة الجزائر) رئيسا

الدكتور/ يوسف قريشي..... (أستاذ محاضر أ-جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مقررا

الدكتور/ ناصر دادي عدون (أستاذ -المعهد العالي للتجارة) مناقشا

الدكتور/ هواري سوسي.... (أستاذ محاضر أ-جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

الدكتور/ هواري معراج.....(أستاذ -جامعة غرداية) مناقشا

الدكتور/ يوسف حميدي..... (أستاذ محاضر أ-جامعة المدية) مناقشا

السنة الجامعية

2013-2012

الإهداء

إلى والدي الكريمين رمزا التضحية والعطاء..... عرفانا
بالجميل

إلى زوجي الغالي..... اعترافا بدوره وصبره أثناء رحلتي العلمية
الطويلة.

إلى ابني العزيزين..... أميرة آلاء ومحمد الفاتح

إلى كل باحث وطالب علم....

اهدي هذا البحث

شكر وتقدير

الحمد لله الذي تواضع كل شيء لعظمته، والحمد لله الذي أذل كل شيء لعزته.

الحمد لله الذي خضع كل شيء لملكه، والحمد لله الذي استسلم كل شيء لقدرته.

الحمد لله وحده لا شريك له، والصلاة والسلام على نبينا محمدا صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين.

لا يسعني في هذا المقام إلى أن أتقدم بشكري الجزيل والعرفان إلى الأستاذ الدكتور قرشي يوسف لإشرافه على هذه الرسالة، وملاحظاته وتوجيهاته المستمرة والقيمة.

وكل التقدير والامتنان إلى الأستاذ الدكتور زعي محمد الفاضل الزعبي لما بذله من مجهودات خلال إقامتي بالأردن، وما زودني به من دعم وتوجيهه.

كما أتقدم بالشكر للأستاذة الكرام، الأستاذة الدكتورة رفاع شريفة، الأستاذة الدكتورة مسغوني دلال، الأستاذة سلامي منيرة.

الملخص :

في ضوء ما تشهده الساحة الاقتصادية العالمية من تغيرات على أكثر من صعيد، احتلت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا رياديا في دعم الجهود التنموية في كافة الاقتصاديات لاسيما النامية منها، والجزائر كغيرها من الدول النامية انتهجت في العشرية الأخيرة مجموعة من الإصلاحات والتحويلات تمهيدا لانتهاج سياسة جديدة تقوم على إرساء وتجسيد دعائم اقتصاد السوق، هذه السياسة قوامها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتبارها النموذج الملائم لأسلوب التنمية الجديدة. ولغرض تدعيم و ترقية وتطوير الأداء التنافسي لهذه المؤسسات في تحقيق التنمية اقتضت الحاجة ضرورة تهيئة البيئة الاستثمارية وتأهيل الأنظمة التسييرية والوظيفية لهذه المؤسسات بغية تحسين وتميز أداءها.

إن التوجه الإيديولوجي نحو تنافسية وتميز أداء المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة جعل منها حتمية التحول نحو التسيير الاستراتيجي لموارد وأصول المؤسسة، ونخص بالذكر هنا التسيير الاستراتيجي لموارد و الكفاءات البشرية كنظام فرعي للتسيير الاستراتيجي الذي يساهم في نجاح الاستراتيجيات التنافسية. وعليه يتحتم علينا التساؤل عن دور وفعالية تسيير الكفاءات وتنمية القدرات البشرية في سيرورة التحول المنشود، و مدى مساهمة ذلك في تحقيق الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟.

الكلمات الدالة : المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تسيير الكفاءات، الأداء التنافسي المتميز.

Résumé :

À la lumière de l'arène des changements économiques mondiaux sur plus d'un niveau, les petites et moyennes entreprises ont occupés un rôle de premier plan dans le soutien des efforts de développement dans tous les pays, en particulier les pays en voie de développement, et l'Algérie, comme d'autres pays a poursuit durant la dernière décennie une série de réformes et de transformations dans la préparation d'une nouvelle politique fondée sur d'établissement et l'incarnation des bases d'une économie de marché ; le fondement de cette politique entreprises est bien les petites et les moyennes entreprises comme un simulacre propice au style du nouveau développement. A des fins de renforcement, de promotion et de déploiement de la compétitivité de ces institutions dans la réalisation du développement, le besoin a nécessité de créer un climat d'investissement et la réglementation de réhabilitation des systèmes de gestion et fonctionnels de ces institutions afin d'améliorer et de caractériser ses performances.

La tendance idéologique sur le rendement concurrentiel et d'excellence de la performance des entreprises économiques d'une manière générale, et des PME d'une manière spéciale est devenue l'impératif de fluctuation vers le pilotage stratégique des ressources et des biens des entreprises, nous spécifions ici la gestion stratégique des ressources et des performances humaines en tant que système secondaire de la gestion stratégique qui participe dans la réussite des stratégies concurrentielles. De fait, il nous est impératif de nous interroger sur le rôle et l'efficacité de la gestion des compétences, et le développement des capacités humaines dans le processus de transformation désiré, et dans la contribution à la réalisation d'un rendement concurrentiel des PME ?

Mots clés : les PME, gestion des compétences, la performance excellence concurrentielle.

III	الإهداء
IV	شكر وتقدير
V	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
XII	قائمة الأشكال البيانية
XIV	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
01	الفصل الأول: إشكالية أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.....
02	تمهيد.....
03	المبحث الأول: الإطار النظري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
33	المبحث الثاني : ترقية وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية نحو أداء تنافسي متميز.....
75	المبحث الثالث : دراسة تحليلية لمؤشرات أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.....
94	خاتمة الفصل
95	الفصل الثاني : المقاربات النظرية حول الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات.....
96	تمهيد
97	المبحث الأول : المقاربة النظرية والإستراتيجية للأداء
128	المبحث الثاني : التوجه الإيديولوجي نحو تنافسية المؤسسات
156	المبحث الثالث : أبعاد ومداخل الأداء التنافسي المتميز في المؤسسة
188	خاتمة الفصل.....
189	الفصل الثالث : مقارنة تسيير الكفاءات و الأداء تنافسي متميز.....

190	تمهيد
191	المبحث الأول : الإطار النظري حول رأس المال البشري والفكري
224	المبحث الثاني : مقاربات إدارة الموارد البشرية والكفاءات.....
257	المبحث الثالث : المقاربات النظرية لتسيير الكفاءات البشرية والميزة التنافسية.....
282	خاتمة الفصل.....
283	الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لواقع تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز في م ص و م في الجزائر.....
284	تمهيد
285	المبحث الأول : منهج الدراسة الميدانية وبناء الاستبيان
309	المبحث الثاني : التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة
341	المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة وتحليل ومناقشة النتائج.....
268	خاتمة الفصل.....
369	الخاتمة.....
383	الملاحق.....
433	قائمة المراجع.....
453	فهرس المحتويات.....

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1.1	تعريف الاتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	05
2.1	تصنيف المشرع الجزائري للمؤسسات المصغرة و الصغيرة والمتوسطة	34
3.1	التطور العددي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الفترة 1995-2004	82
4.1	التطور العددي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الفترة 2005-2011	83
5.1	تطور قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة والعمومية والصناعات التقليدية في الجزائر خلال الفترة 2005-2011	83
6.1	تطور قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاعات النشاط الاقتصادية الجزائرية خلال الفترة 2003-2006	85
7.1	تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاع النشاط في الفترة بين السداسي الأول (2010-2011)	86
8.1	توزيع وتمركز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الجهات في الجزائر	87
9.1	مساهمة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق الناتج الداخلي الخام " خارج قطاع المحروقات" خلال الفترة 2001-2007	88
10.1	تطور القيمة المضافة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة 2001-2003	89
11.1	تطور القيمة المضافة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة 2001-2007	90
12.1	تطور عدد العمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قطاعات النشاط الاقتصادي الجزائري خلال الفترة (2003 - 2009)	92
13.1	مقارنة صادرات خارج المحروقات بالواردات للقطاع الخاص	93
1.2	متطلبات استخدام إستراتيجية التنافس	149
2.2	أوزان معايير إدارة التميز حسب نموذج (EFQM)	168
1.3	مفاهيم رأس المال الفكري من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين	200
2.3	مكونات الميزة التنافسية المبنية على مساهمة الموارد البشرية	222
3.3	محتوى تسير الكفاءات	259
1.4	الخصائص التعريفية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الممثلة لعينة الدراسة	288

294	معدل توزيع قطاعات النشاط التي تنتمي إليها عينة الدراسة	2.4
292	معدل توزيع عدد العمال الذين يشتغلون في المؤسسة حسب عينة الدراسة	3.4
295	يمثل معدل توزيع فروع المؤسسة التي تنتمي إليها عينة الدراسة	4.4
295	توزيع مجموع ميزانية 2010 في المؤسسة حسب عينة الدراسة	5.4
296	توزيع نسب عدد المؤسسات من إجمالي عينة الدراسة حسب رقم الأعمال السنوي لـ 2010	6.4
307	قيم الاتساق الداخلي لقائمة مؤشرات تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محسوبة بمعامل ألفا كرومباخ.	7.4
309	تكرارات ونسب معدل الزيادة رقم الأعمال من إجمالي المؤسسات حسب عينة الدراسة	8.4
310	تكرارات ونسب متوسط الزيادة في رقم الأعمال للمؤسسات من إجمالي عينة الدراسة	9.4
310	نسب وتكرارات وضع المنافسة في سوق المؤسسات من إجمالي عينة الدراسة	10.4
311	نسب وتكرارات وضعية المؤسسة في السوق من إجمالي عينة الدراسة	11.4
312	الدور الأساسي وأهمية الكفاءات البشرية بالنسبة للمؤسسات حسب عينة الدراسة	12.4
313	التحديات الرئيسية الكفاءات البشرية في المؤسسة حسب عينة الدراسة	13.4
314	التحديات الرئيسية الثلاثة للكفاءات البشرية في مؤسسة مدى ثلاث سنوات القادمة حسب عينة الدراسة	14.4
315	الاحتياجات لتلبية تحديات الثلاثة للكفاءات البشرية في مؤسسة حسب عينة الدراسة	15.4
316	يمثل الكفاءات الذين تلقوا تدريباً داخل أو خارج الوطن أو معا خلال ثلاث سنوات	16.4
317	يمثل المجالات التي يتطلب احتياجات تدريب الكفاءات البشرية من أجلها في مؤسسة على مدى السنوات الثلاثة القادمة	17.4
319	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرة ظروف الطلب	18.4
320	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرة تبني المفهوم التسويقي لزيادة الطلب	19.4
322	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرة ظروف الإنتاج العامة	20.4
323	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرة سياسات الإنتاج	21.4

324	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرة إدارة الجودة الشاملة	22.4
325	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرة هيكل المنافسة	23.4
326	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرة التركيز على المنافسين	24.4
327	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرة التمايز عن المنافسين	25.4
328	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرة قيادة التكاليف	26.4
329	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرة التركيز على قطاع واحد	27.4
330	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرة السعي نحو الاندماج والتحالف	28.4
331	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرة الريادة	29.4
332	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرة الدور الحكومي الداعم للتنافسية	30.4
333	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرة البرامج التدريبية	31.4
334	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرة سياسات التحفيز	32.4
335	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرة نظام الاتصال	33.4
336	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرة الأداء التنافسي المتميز	34.4
339	يوضح تحليل علاقة التأثير بين متغيرة ظروف الطلب العامة و متغيرة الأداء التنافسي المتميز باستخدام اختبار Wilks' Lambda	35.4
340	يوضح متغيرة ظروف الطلب العامة التي لها علاقة تأثير جزئية مع متغيرة الأداء التنافسي المتميز	36.4
341	يوضح تحليل علاقة التأثير بين متغيرة تبني المفهوم التسويقي لزيادة الطلب و متغيرة الأداء التنافسي المتميز باستخدام اختبار Wilks' Lambda	37.4
342	يوضح متغيرة تبني المفهوم التسويقي و التي لها علاقة تأثير جزئية مع متغيرة الأداء التنافسي المتميز	38.4
343	يوضح تحليل علاقة التأثير بين متغيرة ظروف الإنتاج و متغيرة الأداء التنافسي المتميز باستخدام اختبار Wilks' Lambda	39.4
344	يوضح متغيرة المتغيرات المستقلة لظروف الإنتاج التي لها علاقة تأثير جزئية مع متغيرة الأداء التنافسي المتميز	40.4
345	يوضح تحليل علاقة التأثير بين متغيرة سياسات الإنتاج و متغيرة الأداء التنافسي المتميز باستخدام اختبار Wilks' Lambda	41.4
346	يوضح متغيرة المتغيرات المستقلة لظروف الإنتاج التي لها علاقة تأثير جزئية مع متغيرة	42.4

	الأداء التنافسي المتميز	
347	يوضح تحليل علاقة التأثير بين متغيرة إدارة الجودة الشاملة ومتغيرة الأداء التنافسي المتميز باستخدام اختبار Wilks' Lambda	43.4
348	يوضح متغيرة المتغيرات المستقلة إدارة الجودة الشاملة التي لها علاقة تأثير جزئية مع متغيرة الأداء التنافسي المتميز	44.4
349	يوضح تحليل علاقة التأثير بين متغيرة هيكل المنافسة ومتغيرة الأداء التنافسي المتميز باستخدام اختبار Wilks' Lambda	45.4
350	يوضح متغيرة المتغيرات المستقلة هيكل المنافسة التي لها علاقة تأثير جزئية مع متغيرة الأداء التنافسي المتميز	46.4
351	يوضح تحليل علاقة التأثير بين متغيرة التركيز على المنافسين ومتغيرة الأداء التنافسي المتميز باستخدام اختبار Wilks' Lambda	47.4
352	يوضح متغيرة المتغيرات المستقلة التركيز على المنافسين التي لها علاقة تأثير جزئية مع متغيرة الأداء التنافسي المتميز	48.4
353	يوضح تحليل علاقة التأثير بين متغيرة التمايز عن المنافسين ومتغيرة الأداء التنافسي المتميز باستخدام اختبار Wilks' Lambda	49.4
354	يوضح متغيرة المتغيرات المستقلة التمايز عن المنافسين التي لها علاقة تأثير جزئية مع متغيرة الأداء التنافسي المتميز	50.4
354	يوضح تحليل علاقة التأثير بين متغيرة قيادة التكاليف ومتغيرة الأداء التنافسي المتميز باستخدام اختبار Wilks' Lambda	51.4
355	يوضح متغيرة المتغيرات المستقلة قيادة التكاليف التي لها علاقة تأثير جزئية مع متغيرة الأداء التنافسي المتميز	52.4
356	يوضح تحليل علاقة التأثير بين متغيرة التركيز على قطاع واحد ومتغيرة الأداء التنافسي المتميز باستخدام اختبار Wilks' Lambda	53.4
357	يوضح متغيرة المتغيرات المستقلة التركيز على قطاع واحد التي لها علاقة تأثير جزئية مع متغيرة الأداء التنافسي المتميز	54.4
357	يوضح تحليل علاقة التأثير بين متغيرة السعي نحو الاندماج والتحالف ومتغيرة الأداء التنافسي المتميز باستخدام اختبار Wilks' Lambda	55.4
358	يوضح متغيرة المتغيرات المستقلة السعي نحو الاندماج والتحالف التي لها علاقة تأثير	56.4

	جزئية مع متغيرة الأداء التنافسي المتميز	
359	يوضح تحليل علاقة التأثير بين متغيرة الريادة ومتغيرة الأداء التنافسي المتميز باستخدام اختبار Wilks' Lambda	57.4
360	يوضح متغيرة المتغيرات المستقلة الريادة التي لها علاقة تأثير جزئية مع متغيرة الأداء التنافسي المتميز	58.4
361	يوضح تحليل علاقة التأثير بين متغيرة الدور الحكومي الداعم للتنافسية ومتغيرة الأداء التنافسي المتميز باستخدام اختبار Wilks' Lambda	59.4
362	يوضح متغيرة المتغيرات المستقلة الدور الحكومي الداعم للتنافسية التي لها علاقة تأثير جزئية مع متغيرة الأداء التنافسي المتميز	60.4
363	يوضح تحليل علاقة التأثير بين متغيرة البرامج التدريبية ومتغيرة الأداء التنافسي المتميز باستخدام اختبار Wilks' Lambda	61.4
364	يوضح متغيرة المتغيرات المستقلة البرامج التدريبية التي لها علاقة تأثير جزئية مع متغيرة الأداء التنافسي المتميز	62.4
365	يوضح تحليل علاقة التأثير بين متغيرة سياسات التحفيز ومتغيرة الأداء التنافسي المتميز باستخدام اختبار Wilks' Lambda	63.4
366	يوضح متغيرة المتغيرات المستقلة سياسات التحفيز التي لها علاقة تأثير جزئية مع متغيرة الأداء التنافسي المتميز	64.4
366	يوضح تحليل علاقة التأثير بين متغيرة نظام الاتصال ومتغيرة الأداء التنافسي المتميز باستخدام اختبار Wilks' Lambda	65.4
367	يوضح متغيرة المتغيرات المستقلة نظام الاتصال التي لها علاقة تأثير جزئية مع متغيرة الأداء التنافسي المتميز	64.4

قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
29	تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة	1.1
52	مخطط يبين مسار برنامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية	2.1
55	أهداف برنامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية	3.1
102	تطور مفهوم الأداء	1.2
103	مثلث الأداء : الأهداف، الموارد، النتائج	2.2
107	الأداء بين منظور الكفاءة والفعالية	3.2
125	قياس الأداء المتوازن حسب كابلن ونورتن.	4.2
127	جدول القيادة الاستراتيجي	5.2
144	منحنى دورة حياة الميزة التنافسية	6.2
148	مكونات إستراتيجية التنافس	7.2
150	منحنى اثر الخبرة	8.2
163	الأسباب الداعمة للتميز	9.2
166	نظام التحسين المستمر لديمنج	10.2
170	نموذج مالكوم بالدريج	11.2
211	تصنيف مستويات قياس رأس المال الفكري	1.3
219	الأبعاد المختلفة لقيمة رأس المال البشري	2.3
250	تمثيل الكفاءة الفردية	3.3
258	التكامل العمودي والأفقي لتسيير الكفاءات	4.3
268	محتوى تسيير الكفاءات	5.3
293	توزيع عينة الدراسة حسب قطاع النشاط	1.4
294	معدل توزيع عدد العمال الذين يشتغلون في المؤسسة حسب عينة الدراسة	2.4

قائمة الأشكال

296	معدل توزيع مجموع ميزانية المؤسسة حسب عينة الدراسة	3.4
297	توزيع نسبة عدد المؤسسات من إجمالي عينة الدراسة حسب رقم الأعمال السنوي لـ 2010	4.4
311	يوضح وضعية المؤسسة في السوق من إجمالي عينة الدراسة	5.4

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
384	نموذج لاستبيان الموزع على عينة الدراسة	01
399	تحليل تباين لمتغيرات المقدرة التنافسية ومتغيرات الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الممثلة لعينة الدراسة.	02

المقدمة

تمهيد :

أدت التطورات المتلاحقة في بيئة الأعمال المختلفة لاسيما في ظل العولمة و المعلوماتية و المنافسة الشديدة، إلى ظهور تحديات كثيرة تواجه المؤسسات وهذا مهما اختلف حجمها ومجال نشاطها ؛ ومع تزايد التطورات المعاصرة في العلوم الإدارية والتغيرات التكنولوجية والمعرفية، كان لا بد من تطوير رؤية شاملة ومتكاملة تستند إلى فلسفة واضحة ومحددة تساهم في تحقيق النجاح للمؤسسات وتساعد على بناء مركز تنافسي واستراتيجي متميز، مما يضمن لها البقاء والنمو وتحسين الأداء في ظل هذه التغيرات.

وبالمقابل نجد أن الاندماج في الاقتصاد العالمي المبني على التميز والجودة والمعرفة، يقتضي سعي المؤسسات إلى تمييز مواردها الداخلية وكفاءاتها الإستراتيجية، ورصد المعرفة الكامنة لدى الموارد البشرية كمورد استراتيجي يضمن للمؤسسة ديمومة ميزتها التنافسية ؛ ذلك أن تحليل أدبيات التسيير الاستراتيجي والتنافسي يبين وجود العديد من المقاربات النظرية والإسهامات العلمية، التي حاولت تحديد وتفسير المصادر الرئيسية التي تسمح للمؤسسة بتحقيق ميزة تنافسية نتيجة لأدائها المتميز.

ان أهم ما أحدثته التحولات العالمية الجديدة من تأثير جذري في الفكر التسييري، هو الاهتمام المتنامي بالموارد البشري، باعتباره موردا استراتيجيا وطاقة ذهنية وقدرة فكرية وإبداعية، ومصدرا للمعلومات والاقتراحات والابتكارات والمعرفة الكامنة، وعنصرا فعالا قادرا على المشاركة الايجابية. فالتسيير الفعال لرأس المال الفكري يعد محدداسيا لكفاءة وفعالية الأداء، مما يتطلب من المؤسسات الرغبة في التفوق والتميز التنافسي أن تحسن الاستثمار في موجداتها الفكرية وجذب الكفاءات ذات القدرات والمهارات والمعرفة.

ولقد غدت المعارف و الكفاءات، بفضل ما تحقق من انجازات دعامتين أساسيتين للتنافسية الجديدة، كما غدا نموذج تسيير الكفاءات الأسلوب الأجمع لإدارة المؤسسات الاقتصادية، مما يدفع العديد منها إلى تركيز جهودها ورصد إمكانياتها في سبيل حيازة كفاءات أساسية متميزة، تضمن لها القدرة على مواجهة التنافسية.

وتعتبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الأكثر ارتباطا بهذه المقاربة، في مواجهة المؤسسات كبيرة الحجم الأكثر خبرة وتميزا وأداء. ولقد أثبت هذا الصنف من المؤسسات - الصغيرة والمتوسطة - دورها الهام في الحياة الاقتصادية للبلدان المصنعة، ذلك أنها شاركت في بناء النسيج الصناعي المتكامل، وحفزت الاستثمار وساهمت في خلق فرص عمل جديدة. إلا انه في ظل هذا المحيط الجديد، التي تعقدت فيه عملية تسيير عدم التأكد، لم يعد البقاء هدفا سهل المنال، ناهيك عن تحقيق النمو و غزو أسواق جديدة.

وتتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن غيرها من المؤسسات بجملة من الخصائص، جعلت منها محل اهتمام الباحثين وواضعي السياسات، كما تهتم مختلف دول العالم ومع اختلاف قوة اقتصادها بتقديم الدعم والنصح والمشورة بهدف ضمان استمرارية هذا القطاع الحيوي واستمرارية نموه لتنمية اقتصادها المحلي، حيث نجد عادة استفادة الشركات الكبيرة من هذا القطاع كحاضنة لها وداعمة لعملياتها الإنتاجية، ومن خلالها تستطيع هذه المؤسسات الاستمرار والمنافسة. كما أثبتت الدراسات والتقارير بأن خلق وإنشاء المناصب يتحقق بشكل أكبر عن طريق خلق مؤسسات صغيرة ومتوسطة، وهذا وفقا لما جاء في تقرير *OCDE* الذي أكد: " أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تلعب دورا مهما في ترقية نمو اقتصادي قادر على خلق المناصب، من خلال مساهمتها في رأس المال الاجتماعي، والثقافي والبيئي للأمم (..)، كما أنها تشكل عنصرا مهما لحركية كل اقتصاد لقيامها بالإبداع والابتكار، خاصة في قطاعات تتطلب كثيرا من المعرفة"¹.

ولقد تفتنت الجزائر كغيرها من البلدان النامية لأهمية هذا النوع من المؤسسات، فسعت جاهدة لتشجيع الاستثمار في هذا القطاع، ونلمس ذلك من خلال السياسات المنتهجة في السنوات الأخيرة. ونتيجة للجهود المبذولة في هذا القطاع، وصل عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنشأة في السداسي الأول² لسنة 2010 إلى 607297 مؤسسة، منها 560 مؤسسة تابعة للدولة، والباقي تابعة للقطاع الخاص، موفرة بذلك ما يقارب 1596308 منصب شغل بزيادة قدرها 7,11% مقارنة مع سنة 2009.

وبناء على التجارب والدراسات التحليلية التي أجريت بشأن دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في زيادة النمو الاقتصادي في الاقتصاد الوطني، فقد أكدت مساهمتها في توظيف الاستثمار ورفع معدلات التنمية الاقتصادية؛ فقد أعلن وزير الصناعة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ترقية الاستثمار أن قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمثل 94% من النسيج المؤسساتي الوطني، و 52% من مجموع إنتاج القطاع الخاص خارج المحروقات، و حوالي 35% من القيمة المضافة في الجزائر³ سنة 2010؛ وما يشهده الاقتصاد العالمي عموما - والاقتصاد الوطني بشكل خاص - من تغيرات، جعل من السلطات العمومية اتخاذ إجراءات جديدة هدفها الارتقاء بهذه المؤسسات، لابتكار وتطوير أساليب حديثة وناجعة تمكن من تحسين وتميز أداءها.

¹ Hayet Kandel, *Agglomération des PME et développement technologique*, (Algérie (n.pub), 2005 , P 01.

² وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نشرة المعلومات الإحصائية رقم 17، السداسي الأول 2010، ص 7.

³ <http://www.ennaharonline.com/ar/national/77335.html> ;consulté le 19-01-2012.

أولاً : إشكالية البحث

على ضوء ما سبق، نصل إلى إبراز معالم إشكالية بحثنا التي نحاول تناولها وفق سياق نظري وتطبيقي من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي التالي :

إلى أي مدى يساهم تسيير الكفاءات وتنمية القدرات البشرية في تحقيق الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ؟ .

لمعالجة وتحليل هذه الإشكالية، وبغية الوصول إلى استدلال منطقي، وعلمي يمكن من بلورة إطار نظري وفكري وتطبيقي حول اثر تسيير الكفاءات على الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية :

1. انطلاقاً من الخصائص البعد التسيير و الاقتصادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ما هي إشكالية أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؟ .
2. ما هي أهم السياسات والبرامج المعتمدة في الجزائر لدعم وتأهيل قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ؟ وما مدى مساهمة ذلك في تحسين مؤشرات الأداء التنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؟ .
3. من بين الإسهامات النظرية حول الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات، هل يمكن اعتماد مقارنة تسمح بتحديد عوامل ومداخل الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات ؟ .
4. هل يمكن اعتبار الموارد الداخلية والكفاءات مصدراً للميزة التنافسية ؟ وهل يمكن بلورة مقارنة نظرية تعتبر الكفاءات مصدراً أساسياً للميزة التنافسية ؟
5. كيف يساهم التسيير الاستراتيجي لرأس المال البشري والفكري في خلق القيمة وتحسين الأداء التنافسي المتميز للمؤسسة ؟ . وهل يمكن اعتبار تسيير الكفاءات كأسلوب ومنهج تسييري وإداري حديث مدخل من مداخل الأداء التنافسي المتميز ؟.
6. ما هو واقع تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ؟ . وهل هنا علاقة بين عناصر المقدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة و الأداء التنافسي المتميز في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ؟ .

ثانياً : فرضيات البحث

يتطلب تحليل الإشكالية محل الدراسة اختبار صحة أو خطأ مجموعة من الفرضيات، نبرزها في ما يلي :

1. تكمن إشكالية أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ضعف وسوء التسيير لمواردها الملموسة وغير الملموسة، وعليه تبرز ملامح تجاوز إشكالية أداءها في ضرورة تأهيل نظم التسيير لمختلف وظائفها وفق منظور استراتيجي، وتبني إستراتيجية ضمنية و بيئية تسمح بتحسين أداءها وتميزه.

2. ساهمت الجزائر في تفعيل وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بعض القطاعات، من خلال انتهاج مجموعة من البرامج والخطط التنموية.
3. استنادا إلى الإسهامات والمقاربات النظرية حول الأداء التنافسي المتميز في المؤسسة، توجد بعض المقاربات النظرية مفسرة لمداخل الأداء التنافسي المتميز.
4. تعتبر الموارد البشرية والكفاءات مصدرا أساسيا لامتلاك المؤسسة للميزة التنافسية، ويمكن وضع إطار نظري يسمح بتفسير العلاقة بين الكفاءات البشرية كمورد أساسي في المؤسسة والقدرات التنافسية لها.
5. يساهم التسيير الفعال للكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في زيادة قدرة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على خلق القيمة و زيادة الحصة السوقية وتحسين أداءها، وهذا بسبب الموقع المتميز للموارد البشرية ضمن موارد المؤسسة .
6. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر المقدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

ثالثا : حدود الدراسة

تتطلب منهجية البحث العلمي ضرورة التحكم في إطار التحليل المتعلق بطبيعة هذه الدراسة النظرية والتطبيقية ووضع حدود للإشكالية، وهذا بهدف الاقتراب من الموضوعية والوصول إلى نتائج منطقية يمكن الاعتماد عليها في بحوث أخرى. وبناءا عليه تركز حدود هذه الدراسة على ما يلي:

1. **البعد النظري والتطبيقي** : يصنف هذا البحث ضمن البحوث النظرية التي تهدف إلى الإحاطة بجوانب معرفية ذات الصلة بخصوصيات التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ودراسة مداخل الأداء التنافسي المتميز لهذه المؤسسات من خلال التركيز على مدخل تسيير الكفاءات البشرية. وبغية التركيز على جوانب القيمة المضافة المحتملة في البحث، كان التحليل نظريا مدعما بجانب تطبيقي، والذي يمكن من خلاله إبراز أهمية وأهداف الدراسة من خلال إسقاط ما تم دراسته نظريا في الواقع.
2. **البعد المفاهيمي** : بسبب خصوصية الدراسة النظرية التي تتطلب تحديد الإطار المفاهيمي للإشكالية، تناولنا ضمن هذا البحث العديد من المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة كالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والأداء التنافسي المتميز، و الميزة التنافسية، وتسيير الكفاءات.
3. **البعد التحليلي** : من اجل تشخيص أبعاد أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحليل سلوكها المرتبط بوجودها في بيئة تنافسية تتميز بتعدد المنافسين وسهولة الدخول إلى السوق والخروج منه، أثرنا مجال التمايز التنافسي محل الدراسة، الذي يتعلق بعوامل ومداخل القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات الصلة ببيئة المؤسسة الداخلية أو التنافسية. بالإضافة إلى حيازتها للكفاءات وحسن تسييرها نحو تحقيق التميز في الأداء.

4. البعد الزمني : تحاول هذه الدراسة تحليل تسيير الكفاءات كمدخل من مداخل الأداء التنافسي المتميز في المؤسسات الصغيرة والمتوسط الجزائرية، وعليه فان المتغيرات المعتمدة ستكون داخلية قابلة للتكميم، كما أن النتائج المتوصل إليها ستبقى مقبولة في حدود فترة التحليل (2000-2012)، وهي نتائج تخص القطاع موضوع الدراسة.

رابعا : أهمية البحث

يكتسب البحث أهميته من خلال النقاط التالية :

1. يعتبر هذا البحث مساهمة علمية في بناء الإطار النظري وتدعيمه بالجانب التطبيقي لإشكالية تأثير تسيير الكفاءات على الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات.
2. أهمية موضوع الأداء الذي يعبر عن إمكانيات و قدرات العاملين، و انعكاساته على الأداء الكلي للمؤسسة.
3. تعميق الفهم لموضوع تسيير الكفاءات، و إلقاء المزيد من الضوء على مستلزمات تطبيقها في المؤسسات كفلسفة إدارية معاصرة.
4. محاولة تبيان اثر تبني نموذج تسيير الكفاءات هذه الفلسفة الإدارية الحديثة ، وحسن تطبيقها في بناء وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، بما يقود إلى تحقيق أداء متميز.
5. محاولة بناء نموذج نظري يوطر العلاقة بين تسيير الكفاءات وحسن تقييمها وبين الأبعاد التنافسية، ومدى انعكاس هذه العلاقة في تحسين الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
6. يمكن أن يكون قاعدة انطلاق أولية لإدارة وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو إرساء معالم تسيير الكفاءات، ومن ثم الحصول على التميز في الأداء.

سادسا : أهداف البحث

نسعى من خلال هذه الدراسة العلمية إلى تحقيق جملة من الأهداف، التي يمكن تلخيصها فيما يلي :

1. محاولة استقراء بعمق علمي، و تحليل منهجي منظم لبعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين ضمن حقل تسيير الموارد البشرية خاصة الكفاءات منها وتحليلها، ومحاولة طرح أفكار جديدة تثمن الفلسفة الإدارية الحديثة، وحسن تطبيقها في بناء و تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، بما يقود إلى تحقيق أداء متميز.

2. إلقاء الضوء على أهم مظاهر ومؤشرات تقييم الأداء، ومصادره.

3. توضيح العلاقة و التأثير المتبادل بين الأداء الاستراتيجي التنافسي و تسيير الكفاءات.
4. إبراز النظرة المعاصرة في تحقيق التميز بالأداء من خلال الكفاءات البشرية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
5. توضيح دور تسيير الكفاءات في تفعيل الأداء المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
6. اقتراح عدد من التوصيات على ضوء النتائج التي سيسفر عنها البحث، ووضع بعض الاقتراحات اللازمة لتحسين فعالية إستراتيجية تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسات الاقتصادية مهما اختلف حجمها او نشاطها، وضرورة تبنيها لهذا المنهج لبلوغ الأداء وتميزه.

سابعا : المنهج المستخدم و الأدوات المستعملة

لأجل معالجة الموضوع محل الدراسة سنعمد على المنهج الاستقرائي، بهدف اختبار صحة الفرضيات المقترحة. وذلك من خلال تحليل الأداء المتميز ودور الميزة التنافسية في تعزيز ذلك، وتوضيح أهم المقاربات المفسرة لها. ثم الانتقال إلى تبني تسيير الكفاءات كفلسفة إدارية حديثة في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وسنحاول أيضا اعتماد المنهج الوصفي والتحليلي، مستخدمين فيه مزيجا من أدوات الإحصاء الوصفي والتحليل الإحصائي المتعدد الأبعاد لتبيان أثر تسيير الكفاءات على الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ثامنا : الدراسات السابقة

بالإضافة إلى العديد من الدراسات الموثقة في المجالات العلمية والدوريات والكتب، تم الاطلاع على الكثير من الدراسات الجامعية التي تمت ضمن حقل تسيير الكفاءات و الأداء التنافسي المتميز والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

1. أطروحة دكتوراه دولة في التسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 2003/2004 لباحث " يحضيه سمالي " بعنوان :

" اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية " حيث قام الباحث بدراسة الإشكالية التالية : هل يمكن للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير الكفاءات و تنمية الكفاءات و تسيير المعرفة و تسيير الجودة الشاملة أن تؤثر في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ؟ . إذ تناولت الدراسة تحليل الميزة التنافسية وفعالية التسيير و التشخيص الاستراتيجي ، بالإضافة إلى تحليل أهم المقربات النظرية التي حاولت تفسير مكان الميزة التنافسية. كذا تحليل اثر التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والكفاءات على الميزة التنافسية.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج عديدة، أهمها أن الميزة التنافسية تعتبر هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسة إلى تحقيقه في ظل التسيير الاستراتيجي، وان الموارد البشرية والكفاءات الفردية تعتبر مصدرا أساسيا لامتلاك المؤسسة

للميزة التنافسية، وان تسيير الجودة الشاملة يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية وتنمية الكفاءات الفردية ؛ مما يؤدي إلى امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية، وهذا باعتباره مدخلا للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

2. أطروحة دكتوراه في الاقتصاد والتخطيط لباحث " عبد الحكيم عبد الله النور " بعنوان¹ :

" الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي " وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على عوامل تعزيز التنافسية وفق نموذج العالم بورتر 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)، وقد 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 واقتصادية (نمو القيم المضافة، تحسين في معدلات العائد من الاستثمار، نمو الحصة السوقية، نمو المبيعات، ارتفاع إرباح التصدير، ارتفاع معدلات الأرباح)، والثاني يتعلق بمؤشرات بناء الميزة التنافسية (اختراق الأسواق جديدة، ابتكار منتجات جديدة، طرح أكثر من منتج، المكانة المميزة للشركة، تحقيق براءات اختراع، تنوع أساليب العمل).

ولقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- تبين وجود علاقة ايجابية بين السياسات التسويقية التي تتبناها شركات الأدوية الأردنية والأداء التنافسي لشركات 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 وإستراتيجية التمايز عن المنافسين وإستراتيجية التركيز على قطاع محدد وإستراتيجية الريادة والأداء التنافسي لشركات الأدوية الأردنية.
- تبين وجود علاقة ايجابية بين كلا من وضع الصناعات التزويدية وسياسات الشركة تجاه الصناعات التزويدية والأداء التنافسي لشركات الأدوية الأردنية.
- تبين أن العنصر الخاص بمحور الدور الحكومي الداعم للتنافسية والذي يرتبط بعلاقة ايجابية مع الأداء التنافسي لشركات الأدوية الأردنية، متعلق بمدى استعداد شركات الأدوية الأردنية للتكيف مع اتفاقيات التجارة الدولية.

¹ عبد الحكيم عبد الله النور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد والتخطيط غير منشورة، جامعة

وما يؤخذ على هذه الدراسة، أن الباحث لم يعتمد مدخل الموارد المعرفية ورأس المال البشري والفكري كعامل من عوامل تعزيز تنافسية وأداء هذه المؤسسات، برغم من الدور الفعال الذي يمكن أن يجسده في تحقيق الأداء التنافسي المتميز لشركات الأدوية الأردنية.

3. دراسة لـ *Richard Lacoursière et Bruno Fabi et Josée st-pierre* تحت عنوان¹ :

« *Impact De certaines Pratiques De GRH Sur La performance Organisationnelle et Financière Des PME* »

تناولت دراسة نظام تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية، واثرت بعض التطبيقات على الأداء التنظيمي والمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا 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 *"Les approchés contingence"* تطرح الدراسات والتطبيقات لتسيير الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء التنظيمي والمالي من خلال استراتيجيات الأعمال التي تبناها. وتنطلق هذه الدراسة من الفرضيات الأساسية التالية :

H₁ : هناك علاقة إيجابية بين الأداء التنظيمي والمالي للمؤسسات ووجود أساليب مثل: (التكوين الملائم، سياسية التوظيف، توصيف المناصب، تقييم العائد، الرواتب والأجور الفردية(منح وعلاوات)، تقاسم الأرباح، برامج إمكانية المساهمة في ملكية (رأس مال) الشركة، نشر المعلومات الإستراتيجية والاقتصادية، التسيير بالمشاركة) والتي تندرج تحت المقاربة الشاملة. وهنا تتفرع الفرضية الفرعية الأولى إلى :

Ha₁ : يوجد علاقة إيجابية بين الأداء التنظيمي والمالي للمؤسسة وتوسيع استعمال أساليب التسيير الموارد البشرية مثل: (التكوين الملائم، سياسية التوظيف، توصيف المناصب، تقييم العائد، الرواتب والأجور الفردية(منح وعلاوات)، تقاسم الأرباح، برامج إمكانية المساهمة في ملكية (رأس مال) الشركة، نشر المعلومات الإستراتيجية والاقتصادية، التسيير بالمشاركة.

Hb₁ : يوجد علاقة إيجابية بين الأداء التنظيمي والمالي للمؤسسات، ودرجة تطور نظام تسيير الموارد البشرية لتلك المؤسسات.

والفرضية الرئيسية الثانية والتي تندرج تحت المقاربة الموقفية طرحت كما يلي :

¹ Richard Lacoursière et Bruno Fabi et Josée st-pierre, *Impact De certaines Pratiques De GRH Sur La performance Organisationnelle et Financière Des PME*, 5⁰ Congrès International Francophone sur la PME, 25,26 et 27 octobre 2000, Lille. web.hec.ca/airepme/images/File/2000/58.pdf, consulté le 10/01/2005.

H₂ : العلاقة بين أساليب التسيير الموارد البشرية والأداء التنظيمي والمالي للمؤسسات ستعدل بإستراتيجية الأعمال التي ستبناها. وتنقسم بدورها إلى ثلاث فرضيات فرعية هي :

Ha₂ : المؤسسات كثيفة الإبداع التي تستثمر أكثر في بعض أساليب وتطبيقات تسيير الموارد البشرية (المؤشر الإجمالي مرتفع) تسجل أحسن أداء تنظيمي ومالي.

Hb₂ : المؤسسات ضعيفة الإبداع (الصف المدافع) التي تستثمر أكثر في بعض أساليب التسيير الموارد البشرية تحصل على أحسن أداء تنظيمي ومالي.

Hc₂ : تطبيقات وأساليب تسيير الموارد البشرية التي تستثمر المؤسسات فيها بشكل أكبر تختلف ما بين الصف الباحث والصف المدافع من المؤسسات.

للتأكد من صحة الفرضيات، قام الباحثون باستعمال قاعدة بيانات مخبر البحث حول أداء المؤسسات، والتي تحوي معلومات صادرة عن 182 مؤسسة صغيرة ومتوسطة صناعية من مدينة كبيك بكندا، وتضم عدد عمال يتراوح بين 10 و250 عامل، حيث نسبة مؤسسات العينة التي تضم أقل من 50 عامل تمثل 56% من العينة، والمؤسسات التي تضم أقل من 100 عامل تشكل ما نسبته 87% من العينة، 80% من مؤسسات العينة لها خبرة أكثر من 10 سنوات، ما نسبته 25.1% من المؤسسات لها نقابة عمال، معظمها (64.3%) تملك شهادة النوعية (ISO ou QS-9000)، 45.5% من مالكي تلك المؤسسات لهم مستوى جامعي أما 26.1% قاموا بدراسات في المعاهد. فيما يخص الإستراتيجية تمثل نسبة المؤسسات كثيفة الإبداع 35.9%، المؤسسات ضعيفة الإبداع 36.2%، أما المؤسسات متوسطة الإبداع 27.8% (حيث تم قياس مستوى الإبداع انطلاقا من مؤشر يأخذ بعين الاعتبار موقف المؤسسة تجاه تطوير منتجات/ أسواق جديدة، درجة التعاون مع الشركاء الخارجيين، استعمال تطبيقات اليقظة التجارية، نسبة المبيعات المتأتية من منتجات جديدة أو منتجات أدخل عليها بعض التعديلات). كما وجد الباحثون فقط ما نسبته 5.8% من ال PME أين تعتبر وظيفة التسيير الموارد البشرية يمكن تصنيفها أنها وظيفة جد إستراتيجية، 19.7% أين تصنف أنها وظيفة إستراتيجية بدرجة متوسطة، و29.6% بدرجة ضعيفة، وغير موجودة في 44.6% (تم قياس مدى إستراتيجية وظيفة التسيير الموارد البشرية انطلاقا من ثلاثة مؤشرات هي اهتمام المسير بوظيفة تسيير الموارد البشرية، درجة تأثر مسؤول وظيفة تسيير الموارد البشرية، ونوع تكوين المسؤول عن هذه الوظيفة).

وتضمن الاستبيان معلومات عن المواضيع التالية : وصف المقاول وتوجهه نحو تطوير مؤسسته، مختلف عناصر تسيير الموارد البشرية، معلومات تكنولوجية حول نمط إنتاج المؤسسة، تجهيزات المؤسسة والأنظمة التي تستعملها،

نشاطات تطوير السوق وخدمات الزبائن، شروط القرض البنكي ودرجة رضا المقاول، النواتج المالية للدورات الخمس الأخيرة.

وفيما يتعلق بأساليب وتطبيقات تسيير الموارد البشرية، يحوي الاستبيان على معلومات حول الأساليب التالية : توصيف المناصب، سياسة التوظيف، تقييم العائد، التكوين، برامج المكافآت الفردية (منح وعلاوات)، برامج توزيع الأرباح، برامج الدخول في ملكية المؤسسة (المساهمة في ملكيتها)، نشر المعلومة (عملية، اقتصادية، إستراتيجية)، المشاركة في القرارات.

بالإضافة إلى إمداد بمعلومات حول وجود مختلف هذه الأساليب والتطبيقات (نعم/لا)، درجة توسيع تطبيقها على كافة أصناف العمال (إطارات، عمال المكاتب، رجال المبيعات، عمال الإنتاج ورؤساء الفرق).

أما فيما يتعلق بمؤشرات الأداء (المتغيرات التابعة)، تم الاعتماد على ثلاثة مؤشرات هي: معدل دوران العمالة، الإنتاجية، معدل عائد الأموال الخاصة للثلاث سنوات الأخيرة (1996، 1997، 1998) (المردودية المالية). ولقد أظهرت نتائج المقارنة الأولى ما يلي:

- من خلال نتائج السلسلة الأولى من الاختبارات (T-test) فلقد أكدت انه لا يوجد ولا اختلاف ذو دلالة معنوية بين القيم المتوسطة المحصل عليها من كل متغيرة أداء، وهذا سواء كان هناك تطبيق لذلك الأسلوب في المؤسسة أو لا.

- أما سلسلة الاختبارات الثانية (Anova)، هناك نتائج ذات دلالة معنوية لثلاثة تطبيقات لتسيير الموارد البشرية، وهي المشاركة في الأرباح ($P \leq 0.001$)، توصيف المناصب ($P < 0.05$)، التسيير بالمشاركة ($P \leq 0.1$)، حيث جميعها تشير لوجود ارتباط ذو دلالة معنوية بالأداء المالي للمؤسسات، بمعنى أن توسيع تطبيق هذه الأساليب يصاحبه مردودية أحسن للأموال الخاصة. وهذه النتائج لم تنطبق بالنسبة لمؤشرات الأداء الأخرى (معدل المغادرة الإرادي للعمالة، الإنتاجية).

- أثبتت هذه الدراسة وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين توسيع تطبيق أسلوب توصيف المناصب والأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

كما أظهرت نتائج المقارنة الثانية ما يلي:

- التحليل الأولي للعينة سمح بملاحظة وجود علاقة ذات دلالة معنوية ($P \leq 0.05$) بين من جهة، وجود أسلوب تقييم العائد ($P \leq 0.1$)، وتوصيف المناصب ومن جهة أخرى تبني إستراتيجية كثيفة الإبداع. وهذه العلاقة تصبح أكثر دلالة عندما نحلل توسيع تطبيق هذه الأساليب: تقييم العائد ($P \leq 0.001$)، توصيف

المناصب ($P \leq 0.05$)، وسياسة التوظيف ($P \leq 0.1$)، حيث يظهر جميع هذه الأساليب الثلاثة أنها مرافقة لتطبيق إستراتيجية الصنف الباحث (كثيفة الإبداع). في حين تشير النتائج إلى وجود ارتباط ذو دلالة معنوية بين تطبيق بعض أساليب التسيير الموارد البشرية، والإستراتيجية المتبناة، ولم يلاحظ وجود أثر ذو دلالة معنوية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

نعتقد أن هذه النتائج رغم تواضعها، تعطي صورة على واقع تطبيق أساليب وتطبيقات التسيير الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا نظرا لمحدودية مواردها المالية، وفي أغلب الأحيان عدم وجود خبرة تستند عليها لتعظيم اختيار الأساليب والتطبيقات المناسبة. في مثل هذه الشروط، فإن مختلف مخاطر التسيير تنعكس بشكل أكبر على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر من المؤسسات الكبيرة، ومما ساعد على تفاقمها هو نقص الخبرة في تسيير الموارد البشرية التي تميز هذه المؤسسات، بالإضافة لنقص فعالية التنسيق بين الموارد البشرية، مما يزيد من مخاطر القيام باختيار خاطئ، أو سوء التوفيق بين الأساليب المختارة وإستراتيجية المؤسسة.

وإذا اتبعنا كما اقترح (*Huselid et Huseild, Jackson et Shuler, 1997*) بأن مجرد تطبيق أو تحسين تطبيقات التسيير الموارد البشرية من شأنه أن يمنح المؤسسة ميزة تنافسية بالمقارنة مع منافسيها الذين لا يطبقون تلك الأساليب، يمكننا أن نفترض بالمقابل أن مثل هذه الميزة تصبح غير مدركة وأيضاً غير موجودة إذا قامت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتبني وتحسين أساليب لتسيير مواردها البشرية تكون متشابهة مع المؤسسات الأخرى.

4. دراسة لـ "كامل محمد يوسف الحواجرة" على مؤسسات التأمين الأردنية بعنوان¹:

"دراسة ارتباط استراتيجيات استثمار رأس المال المعرفي بالأداء التنافسي للمؤسسات" حيث تهدف هذه الدراسة إلى تحليل علاقة ارتباط استراتيجيات الاستثمار في رأس المال المعرفي بالأداء التنافسي لدى شركات التأمين الأردنية، وهذا من خلال تبني ثلاث استراتيجيات في الرأس المال المعرفي (تنمية التعلم لرأس المال المعرفي، واستراتيجيه مؤسسة لرأس المال المعرفي، وإستراتيجية تكامل المعرفة). وتنطلق هذه الدراسة من ثلاث فرضيات رئيسية يتم اختبارها هي:

الفرضية الأولى: هناك علاقة ارتباط هامة ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية التعلم لرأس المال المعرفي والأداء التنافسي في شركات التأمين الأردنية.

¹ كامل محمد يوسف الحواجرة، دراسة ارتباط استراتيجيات استثمار رأس المال المعرفي بالأداء التنافسي للمؤسسات، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد

الفرضية الثانية : هناك علاقة ارتباط هامة ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية مأسسة لرأس المال المعرفي والأداء التنافسي في شركات التامين الأردنية.

الفرضية الثالثة : هناك علاقة ارتباط هامة ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية تكامل المعرفة وتوظيفها لرأس المال المعرفي والأداء التنافسي في شركات التامين الأردنية.

ولقد اعتمد الباحث في اختبار هذه فرضيات الدراسة على المنهج التحليلي لتحديد العلاقة بين المتغيرات المستقلة (استراتيجيات الاستثمار في رأس المال المعرفي) والمتغير التابع (الأداء التنافسي للمؤسسة)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة بحثية لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة، وزعت على عينة بلغت 213 مفردة، وتم استرجاع 185 استبانة.

وتتلخص أهم نتائج التي توصلت إليها الدراسة بما يلي :

1- وجود علاقة ايجابية قوية بين استراتيجيات الاستثمار في رأس المال المعرفي بأبعادها الثلاثة والأداء التنافسي المؤسسات المعنية بالدراسة، غير أن الأبعاد تتفاوت فيما بينها، فقد بلغ معامل الارتباط للعلاقة بمأسسة التعلم (0.704) وهي الأعلى، في حين كان ادني معامل ارتباط (0.58)، ويشير إلى علاقة إستراتيجية تنمية التعلم بالأداء التنافسي في المؤسسة.

2- أن معظم اتجاهات العلاقات كانت موجبة، مما يعني إمكانية الربط بين استراتيجيات الاستثمار في رأس المال المعرفي، وتحقيق أهداف الشركات في الوصول إلى الأداء التنافسي ومنها : الحصول على حصص سوقية أكبر، وخفض التكاليف، وابتكار خدمات جديدة، وهذا ما يشير إليه نتائج التحليل الإحصائي لقيم (F) و (t) من وجود تأثير معنوي قوي بين استراتيجيات (تنمية التعلم ومأسسة التعلم المعرفي وتكامل المعرفة وتوظيفها) وبين الأداء التنافسي للشركات التامين.

3- أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط هامة ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية تكامل المعرفة وتوظيفها لرأس المال المعرفي والأداء التنافسي في شركات التامين الأردنية (0.662).

تاسعا : هيكل البحث

سعيًا منا لانجاز هذا البحث وبغية تجسيد الأصالة العلمية المطلوبة فيه، وبهدف بتحليل إشكالية مدى تأثير التسيير بالكفاءات على الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، واختبار صحة الفرضيات، قمنا بتجزئة هذا البحث إلى أربعة فصول تسبقها مقدمة عامة تتضمن مختلف الأبعاد الأساسية لموضوع وإشكالية البحث ، وتنتهي بخاتمة تتضمن النتائج النظرية والتطبيقية للبحث، إضافة إلى جملة من التوصيات المستمدة من النتائج المتوصل إليها، تليها أفاق البحث. وتتمثل فصول هذه الدراسة فيما يلي :

الفصل الأول بعنوان " إشكالية أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، نحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على الأبعاد النظرية لخصوصيات تسيير وابتعاد أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وإبراز أهمية ومساهمة هذه المؤسسات في التنمية الاقتصادية. كما تتناول واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر - باعتبارها موضوع دراستنا - بدءا بإشكالية إيجاد تعريف موحد لهذه المؤسسات، مروراً بالتطورات التي عرفها قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وكذا البرامج والسياسات التي انتهجت لتحسين أداءها وتأهيلها، ومحاولة تقييم هذه البرامج والسياسات من خلال تقييم وتحليل مؤشرات نمو وأداء هذه المؤسسات في الاقتصاد الوطني.

الفصل الثاني " المقاربات النظرية حول الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات"، يهتم هذا الفصل بتحليل الأسس والمقاربات النظرية والإيديولوجية للأداء التنافسي المتميز في المؤسسة، من خلال توضيح الأسس النظرية للأداء والتوجه الإيديولوجي للمؤسسات نحو التنافسية. كما قمنا بتحليل أهم المقاربات النظرية التي حاولت تفسير مكان الميزة التنافسية، حيث قمنا بطرح مقارنة هيكل الصناعة لبورتر، وتحليل قوى المنافسة الخمسة ومحددات الميزة التنافسية مع تحليل النشاطات الداخلية لسلسلة القيمة سواء كانت أولية أم داعمة. كذا إبراز الإسهامات النظرية حول الأداء التنافسي المتميز من حيث الأدب التسييري لظهوره ومقوماته ونماذجه.

الفصل الثالث بعنوان " مقارنة تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز"، حيث قمنا ضمن هذا الفصل بتحليل اثر التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والكفاءات على الميزة التنافسي كمدخل للتسيير الاستراتيجي للموارد البشري، فقد عرجنا في البداية على أهمية الاستثمار في رأس المال البشري في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة مع تحليل إشكالية خلق رأس المال البشري للقيمة. مع تناول مفهوم رأس المال الفكري وتطوره، وأهميته، ومكوناته. ثم قمنا بتحليل متطلبات التسيير والاستثمار الفعال لرأس المال الفكري، وأثره في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة. لنصل إلى تحليل الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية، وأسباب ظهورها، وأنواعها، وتحليل مقاربات تسييرها وأثر تسيير وتعبئة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية.

الفصل الرابع بعنوان " دراسة تطبيقية لواقع تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، قمنا ضمن هذا الفصل بدراسة واقع تسيير الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتبيان دور ذلك على الأداء التنافسي المتميز لهذه المؤسسات. وهذا من خلال تشخيص دراسة الحالة من خلال اعتماد الاستبيان كأداة من أدوات الدراسة والقيام بالتحليل الوصفي بالاعتماد على مقاييس النزعة المركزية لنتائج الدراسة واختبار فرضيات الدراسة بالاعتماد على أسلوب تحليل التباين المتعدد لاختبار مدى العلاقة الموجودة بين متغيرات الدراسة.

وستختتم هذه الدراسة بخاتمة عامة، نستعرض فيها أهم النتائج المتوصل إليها، بالإضافة إلى جملة من التوصيات والاقتراحات.

الفصل الأول

مبحث دراسة إشكالية أبعاد المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

تمهيد :

شهدت السنوات الأخيرة في كثير من البلدان - باختلاف درجة النمو فيها- تزايد الإدراك بالدور الحاسم الذي تقوم به المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويعود هذا إلى مساهمتها الفعالة في توسيع النشاط الاقتصادي وتنوعه، وتحقيق الأهداف الإنمائية له. كما تعتبر إحدى الحلول الأساسية للقضاء على البطالة، وتلعب دورا هاما في تحسين مستوى المؤشرات الاقتصادية مثل الناتج الوطني الخام والقيمة المضافة ومستوى الصادرات.

ولقد أفضت عالمية التبادلات والتغيرات الحاصلة في الميدان الاقتصادي، إلى دفع الحكومات ومنظمات الأعمال للبحث عن طرق وأساليب حديثة وناجعة تمكن من تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخلق مزايا تنافسية مستدامة تعزز من نموها وبقائها. والجزائر كغيرها من الدول النامية، ومع التحول الذي عرفته السياسة الاقتصادية نحو التنوع الاقتصادي، أدركت بالدور المرتقب لهذه المؤسسات في توسيع قاعدة الاقتصاد الوطني، وهذا لاحتلالها مكانة في نسيج الاقتصاد الوطني، ومساهمتها الفعالة في توظيف الاستثمار ورفع معدلات التنمية الاقتصادية.

في إطار هذا السياق، سنبحث من خلال هذا المدخل بشأن الخصوصيات التسييرية والإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؟ ، والبحث في إشكالية أداء هذه المؤسسات في الجزائر ؟ ، وكذا ما هي الإجراءات الواجب اتخاذها من اجل تأهيل وترقية تلك المؤسسات لمواجهة التحولات الاقتصادية العالمية الراهنة ؟. وفي سبيل إيجاد إجابات لما سبق من تساؤلات ضمن هذا الفصل، نتناول ما يلي :

- الإطار النظري والإيديولوجي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- ترقية وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية نحو أداء تنافسي متميز.
- دراسة تحليلية لمؤشرات أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

المبحث الأول : الإطار النظري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمود الفقري للقطاع الخاص وذلك للدور المتميز الذي يلعبه في نمو الاقتصاد بشكل عام، وتشكل ما يزيد على 80% من الشركات حول العالم، وتستوعب ما يزيد على 60% من الوظائف؛ لذلك تعتبر عملية دعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أهم مرتكزات التنمية الاقتصادية. وتسعى العديد من الدول في العالم - مهما اختلفت درجة النمو الاقتصادي - إلى تميمتها وتأهيلها رغبة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وذلك للدور المحوري الذي يمكن أن تلعبه في توفير فرص الشغل وتحقيق المزيد من التنوع وزيادة الإنتاجية والمرونة في الاقتصاد.

المطلب الأول : المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مفهوم ومميزات

تطرح إشكالية تعريف وتحديد خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أكثر من وجهة، نظرا لتنوع تركيبة هذا النوع من المؤسسات التي تتداخل خصائصها مع غيرها من القطاعات الأخرى، فمن الصعب تمييز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن غيرها من المؤسسات تمييزا دقيقا. وبناءا عليه سنتطرق تحت هذا العنوان إلى إشكالية تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وما هي خصائص ومميزات هذا النوع من المؤسسات ؟ .

الفرع الأول : إشكالية تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لم يحصل اتفاق ما بين المختصين فيما يتعلق بإيجاد تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستوى الدولي، بل نجد تنوعا كبيرا ومتعددا في هذه التعريفات. ويرجع هذا التنوع إلى أمرين أساسيين، هما¹:

- الاختلاف الكبير في الاقتصاديات التي تضم هذه المؤسسات، من حيث التخصص ودرجة النمو وكيفية التنظيم.
- الاختلاف والتنوع الكبيرين في اعتماد المعايير والمؤشرات التي يمكن التمييز من خلالها بين المؤسسات الكبيرة من جهة والمؤسسة الصغيرة والمتوسطة من جهة أخرى. وعلى سبيل الذكر تنقسم هذه المعايير إلى المعايير الكمية كعدد العمال، وحجم رأس المال، وحجم الإنتاج، والمعايير النوعية كطبيعة الملكية و الإدارة، والشكل القانوني، ومدى تطور التنمية المستدامة.

فالمؤسسة التي تعتبر صغيرة أو متوسطة في بلد صناعي متقدم، قد تعتبر كبيرة الحجم بالنسبة لبلد نامي، الأمر الذي جعل الاتفاق على تعريف محدد وشامل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أمر في غاية الصعوبة، إذ أن هناك أكثر من " 50 تعريفا يتم استخدامها في 75 دولة"¹.

¹ احمد مجدل، إدراك اتجاهات المسؤولين عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو التجارة الالكترونية في الجزائر بالتطبيق على ولاية غرداية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، جوان 2004، ص 32.

أولاً : تعاريف مختلفة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أجريت دراسات عديدة متخصصة في أوروبا، حاول من خلالها الباحثون تحديد تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول الاتحاد الأوروبي باستخدام المعايير الكمية، وخلصت هذه الدراسات إلى وجود أكثر من 250 تعريفاً لهذه المؤسسات باختلاف الدول². ونشير في هذا السياق إلى أهم التعريفات :

1- تعريف الأمم المتحدة للتنمية الصناعية : تعرف المشروعات الصغيرة بأنها تلك المشروعات التي يديرها مالك واحد، ويتكفل بكامل المسؤولية بأبعادها الطويلة والقصيرة الأجل. كما يتراوح عدد العمال فيها ما بين 10 إلى 15 عامل³.

2- تعريف البنك الدولي : يميز البنك الدولي عن طريق الفرع التابع له المؤسسة الدولية للتمويل، ما بين ثلاث أنواع من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وهي⁴ :

أ- المؤسسة المصغرة : حيث يتكون عدد موظفيها اقل من 10، وإجمالي أصولها اقل من 100.000 دولار أمريكي، ونفس الشروط السابقة ينطبق على حجم المبيعات السنوية.

ب- المؤسسة الصغيرة : وهي التي تظم اقل من 50 موظفاً، وتبلغ أصولها اقل من 03 مليون دولار، وكذلك الحال بالنسبة لحجم المبيعات السنوية.

ج- المؤسسة المتوسطة : ويبلغ عدد من 300 موظف، أما أصولها فهي اقل من 15 مليون دولار أمريكي، ونفس الشيء ينطبق على حجم المبيعات السنوية.

3- تعريف وزارة الصناعة والتجارة البريطانية : تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على النحو التالي⁵ :

أ- المؤسسات الصغيرة : المؤسسات التي تستوفي شرطين من الشروط الثلاثة التالية على الأقل:

- رقم أعمال من 2,8 مليون جنيه إسترليني.

- موازنة اقل من 1,4 مليون إسترليني.

¹ جميلة بلخباط، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، 17-18 أبريل، الجزائر، 2006، ص 634.

² عبد الوهاب دادن دراسة تحليلية للمنطق المالي لنمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -نحو بناء نموذج لترشيد القرارات المالية -، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008، ص 255.

³ مصطفى يوسف كاني، دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في التمثيتين الاقتصادية والاجتماعية، الوحدة يومية سياسية تصدر عن الوحدة لصحافة والطباعة والنشر والتوزيع، اللاذقية، الثلاثاء 05/09/2006، العدد 6387.

⁴ احمد مجدل، مرجع سابق، ص.ص 34-35.

⁵ المرجع السابق، ص 35.

- عمالة اقل من 50 موظفا.

ب- المؤسسات المتوسطة : إذا حققت المؤسسة شرطين من الشروط الثلاثة التالية على الأقل:

- رقم أعمال من 11,2 مليون جنيه إسترليني.

- موازنة اقل من 5,6 مليون إسترليني.

- عمالة اقل من 250 موظفا.

4- تعريف الاتحاد الأوروبي : توصل الاتحاد الأوروبي بتاريخ 1997/12/31 إلى صياغة تعريف موحد

للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد حاولت الكثير من البلدان الأوروبية إدخاله في تشريعاتها المحلية وتطبيقه تدريجياً¹. ويمكن تلخيص هذا التعريف من خلال الجدول التالي:

جدول 1.1 : تعريف الاتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المؤسسات	عدد الموظفين	رقم الأعمال السنوي	مجموع الموازنة السنوية (بالأورو)
مؤسسة المصغرة	من 01 إلى 09	> 2 مليون	> 2 مليون
مؤسسة الصغيرة	من 10 إلى 49	> 10 مليون	> 10 مليون
مؤسسة المتوسطة	من 50 إلى 249	> 50 مليون	> 43 مليون
مؤسسة كبيرة	أكثر من 250	> 50 مليون	> 43 مليون

Source : Nadine Levratto, **La PME objet Frontière : analyse en termes de cohérence entre l'organisation interne et le marché, colloque sur Les PME dans les sociétés contemporaines de 1880 à nos jours Pouvoir, représentation, action**, Université de Paris 1 Panthéon/Sorbonne, 20 et 21 janvier 2006, P03.

يمكن اعتبار المؤسسة مصغرة أو صغيرة أو متوسطة بناء على معيار الموظفين، وعلى احد المعيارين الماليين (رقم الأعمال أو الموازنة) بالإضافة إلى معيار الاستقلالية، أي لا تزيد مساهمة المؤسسة في رأس المال المؤسسة قيد التعريف 25% كحد أقصى².

5- تعريف هيئة المؤسسات الصغيرة (*SMALL BUSINESS ADMINISTRATION -SBA*) :

تعرف هيئة المؤسسات الصغيرة التابعة للحكومة الأمريكية سنة 1953، أن العامل المحدد والأساسي في تعريف

¹ المرجع السابق، ص 36.

² Nadine Levratto, Loc.cit.

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو طريقة التسيير. بمعنى آخر أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي المؤسسات المسيرة بطريقة حرة، وهي ملك للمسير. أما على أساس عدد العمال في الولايات المتحدة الأمريكية فقد تم تحديدها كما يلي¹ :

- المؤسسة المصغرة : مكونة من فرد إلى 9 أفراد.
- المؤسسة الصغيرة : مكونة من 10 إلى 199 فردا.
- المؤسسة المتوسطة : مكونة من 200 إلى 499 فردا.
- المؤسسة الكبيرة من 500 فأكثر.

6- مركز التنمية الصناعية للدول العربية : يعرفها بكافة الوحدات الإنتاجية الصغيرة الحجم التي تضم المشاريع الريفية واليدوية والحرفية، إضافة إلى المشاريع الصغيرة الحديثة سواء التي تتخذ شكل المصانع أو تلك التي لا تتخذ هذا الشكل².

7- منظمة العمل اليدوية الدولية : تشمل المنشآت الصغيرة كل من المنشآت الإنتاجية والحرفية، والتي تتميز بالتخصص في الإدارة ويديرها مالكةا ويصل عدد العاملين بها إلى 50 عاملا. وهذا يتوافق مع الدراسة التي قام بها البنك الدولي سنة 1989، الذي حدد فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تستخدم اقل من 50 عاملا في الدول النامية، واقل من 500 عامل في الدول المتقدمة³.

8- الجمعية العلمية الملكية : في دراستها لها عام 1989 عن المشاريع الاستثمارية في الأردن، اعتبرت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنها تلك التي تستخدم من (9-19) عاملا، بينما اعتبرت المؤسسات التي تستخدم ما بين (20-99) عاملا مؤسسات متوسطة، و (100) فأكثر مؤسسات كبيرة الحجم⁴.

من خلال ما سبق، يتضح أن هناك اختلاف في الاستناد إلى تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والناجم عن الظروف الاقتصادية والاجتماعية من بلد لآخر و من وضع اقتصادي لآخر، كذا اختلاف الغرض من البحث والدراسة من دولة لأخرى. كما تختلف معايير تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبعا لدرجة نمو وتطور البلد الصناعي وكثافته السكانية، فما يعتبر في دولة متقدمة صناعيا مؤسسة صغيرة أو متوسطة، قد يعتبر كبيرا في دولة حديثة التصنيع.

ثانيا : معايير التمييز بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

¹ عبد الوهاب دادن، المرجع السابق، ص 257.

² بلال خلف السكارنه، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، الطبعة 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2010، صص 90-94.

³ نفس المرجع والصفحة سابقا.

⁴ نفس المرجع والصفحة سابقا.

لقد تبين أن المعايير المستخدمة لتمييز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن المؤسسات كبيرة الحجم قد تختلف من بلد لآخر، إذ أن كثيرا من المؤسسات قد تبدو كبيرة أو صغيرة نسبيا تبعا لاختلاف المعيار المستخدم، ومن أهم المعايير المستخدمة لتمييز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن المؤسسات الكبيرة ما يلي¹ :

- معيار عدد العاملين.
- معيار حجم رأس المال المستثمر.
- معيار الإيرادات.
- معيار القيمة المضافة.
- درجة التخصص في الإدارة.
- مستوى التقدم التكنولوجي.

1- المعيار الكمي : يشتمل هذا المعيار على عدد العاملين وحجم رأس المال وقيمة المبيعات. ويعتبر عدد العمال هو المعيار الأكثر انتشارا لتحديد حجم المؤسسة، ولكن نجد أن بعض المؤسسات تتطلب عدد قليل من العمال بالمقابل تستخدم بشكل واسع رأس المال. وبالتالي لا يكون من الأهمية اخذ معيار الاستخدام مرتبطا مع رأس المال وهنا يجب تحديد إطار واضح لرأس المال. ففي بعض الأقطار يعتبر ضمن رأس المال الأصول الثابتة رأس المال العامل وفي أقطار أخرى يستثنى من ذلك رأس المال العامل، ويمكن القول بان رأس المال المستثمر يأتي في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بعد معيار عدد العاملين.

2- المعيار النوعي : وهو الذي يعكس الخصائص الوظيفية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إذ يتراوح بين مستوى إداري واحد كحد أدنى وثلاث مستويات إدارية كحد أقصى، متمثلة بدرجة التخصص في الإدارة، ونوعية الملكية والموقع، والكفاءة والتكلفة الإنتاجية .

الفرع الثاني : خصائص ومميزات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

في عصر الاقتصاد المعرفي والذي يتسم بالمنافسة الشديدة وسريعة التغير وعمقه، أصبح من الضروريات المهمة لمدري ومسيرى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن يدركوا طبيعة ومحتوى المهام الإدارية والإستراتيجية التي يؤديونها في إطار هذه المؤسسات. وان المنطلق الأساسي للنجاح هو التفرد والخصوصية والتميز في أداء هذه المهام بطرق لا يستطيع المنافسون مجاراتها وهذا ما يتطلب المعرفة الدقيقة والصحيحة لخصائص ومميزات هذه النوع من

¹ نفس المرجع والصفحة سابقا.

المؤسسات، وبالتالي اشتقاق الآليات والأساليب المناسبة لجعل هذه الخصائص و المميزات مفردات حيوية في إستراتيجية هذه المؤسسات¹.

تتقاسم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مجموعة من الخصائص المميزة لها، رغم أن البعض من هذه الخصائص لا ينطبق عليها بشكل موحد، لوجود تمايز بين هذه المؤسسات وفق العديد من الاعتبارات. ويمكن إجمال هذه الخصائص بالآتي²:

أولا : خاصية الحجم

يمثل الحجم خاصية مهمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فقد ترى الإدارة ضرورة بقاء المؤسسة متوسطة أو صغيرة ولا تتطلع أن تأخذ حجما آخر، ويكون مرد هذا التطلع الحصول على ميزات خاصة ترافق أساليب ومناهج عمل هذا المستوى من الحجم، ولا ترغب المؤسسة الانتقال إلى الحجم الأكبر رغم توفر الفروض المواتية لها. كما يلاحظ في هذا الإطار بعض التي بقيت بهذا الحجم مرغمة ومضطرة لعدم إمكانية النمو والتوسع لأسباب عديدة. وهنا فان ميزة الحجم تمثل فوائد مرحلية تحصل عليها المؤسسة، وتنتقل بعد ذلك إلى الحجم الأكبر وتوسيع المؤسسة.

هذه الخاصية ترتبط بقدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الفهم المتعمق والواسع لطبيعة السوق والزبائن والمنافسين، كما تمنحها خاصية التفرد في سوق محدود وغير جاذب للمؤسسات الكبيرة من الدخول فيه، مما يجعلها تحقق عوائد تجدها مجزية لطبيعة عملها واستثماراتها. في حين تجد بعض المؤسسات خاصة الصغيرة والمتناهية الصغر هذه الخاصية هي مرحلة للمرور إلى الحجم المتوسط ثم الحجم الكبير، وفي هذه الحالة عادة ما ينظم العمل ويدار وفق تتابع يتم فيه سهولة الانتقال من مرحلة إلى أخرى، والحصول على الميزات التي يتيحها كل مستوى من مستويات الحجم.

ويعتبر أهم دافع لبقاء بهذا الحجم مسالة اختيارية، رغم إمكانية زيادة الحجم وتوفر القدرة التنافسية. وهذا راجع أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحاول أن تجعل من الحجم خاصية التفرد، وميزة تدخل من خلالها حلبة المنافسة سواء مع المؤسسات الصغيرة أو المؤسسات العملاقة.

والإشكالية المطروحة هنا، هو عدم تطابق بين السلوك الاستراتيجي المعتمد والحجم الذي تتبناه هذه المؤسسات، فقد نجد بعض من المؤسسات الصغيرة تتخذ قرارات إستراتيجية وتعمل على اختيار بدائل العمل كما

¹ طاهر محسن منصور الغالي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص24.

² المرجع السابق، ص.ص 26-29 بالتصرف.

لو أنها مؤسسات كبيرة الحجم. فقد تنمو هذه المؤسسات بصورة غير محسوبة العواقب لتجد نفسها أمام إشكالية تمويل هذا النمو، أو فقدان السيطرة والتوجه الصحيح.

ثانيا : خاصية سهولة التكوين

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسهولة التكوين من الناحية القانونية والفعالية خاصة منها المؤسسات الصغيرة، وهذا الأمر نجده متجسدا في اغلب الدول والقوانين الخاصة بمزاولة الأعمال والأنشطة التجارية والخدمية. كما أن متطلبات التكوين تتسم بالبساطة والسهولة والوضوح والتحديد، فيكفي الحافز الفردي أو الجماعي أن يكون وراء قيام أعمال صغيرة وتسير نحو النمو إلى مؤسسات متوسطة الحجم. وفي الغالب نجد أن هذه الميزة تعطي الإمكانية لقيام هذه المؤسسات من قبل أشخاص عاديين أو أقارب أو وعوائل أو أصدقاء، حيث لا يحتاج الأمر إلى مزيد من الدراسات والوثائق، بالإضافة إلى سهولة الإجراءات القانونية والرقمية وبساطة مستلزمات ومتطلبات هذه المؤسسات.

ثالثا : المرونة وسرعة الاستجابة

يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالبساطة، وترابط مفردات العمل وعدم وجود آليات بيروقراطية رسمية جامدة، تجعل عملية التغيير نحو الأحسن والأفضل تجري بطريقة أفضل وأسرع. كذا تمكن الخاصية من التكيف السريع والمرن لأحداث والمفاجئات في بيئة لتنافس. وتشير العديد من البحوث والدراسات النظرية والميدانية إلى امتلاك المؤسسات الصغيرة خاصية الإبداع والريادة بالنسبة أكبر من امتلاك الشركات والمؤسسات الكبيرة، وان خاصية المرونة والإبداع والاهتمام بنوعية المنتج وغيرها، تساهم في إيجاد ميزات تنافسية واضحة ومحسوسة من قبل الزبائن تجاه طبيعة عمل هذه المؤسسات.

وتبرز هذه الخاصية أهميتها، في مواجهة حالات الكساد الناجمة عن نقص الطلب السوقي بدرجة أكبر من المؤسسة الكبيرة التي تظل مثقلة بعبء النفقات الثابتة المرتفعة، إذ يمكن للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة - بحكم تجهيزات رأس مالها المحدود وبساطة نظم التشغيل - أن تغير من تكاليفها بشكل سريع وفعال بما يتناسب ومستوى الإنتاج الموافق لطلب السوق. وبذلك تكون المؤسسة الصغيرة والمتوسطة أكثر كفاءة في الأسواق التي تتميز بالتقلب المستمر¹.

رابعا : خاصية الحرية المتاحة للمؤسسين والإدارة في التعامل مع المواقف المختلفة

¹ Roland Arellano, Géraland d'Amboise & Yvon Gasse, **Caractéristiques administratives et performance des PME dans un pays en développement**, In Gestion 2000, N° 2, Avril_ Mai 1991, P109.

هذه الخاصية تجعل العديد من المستثمرين والأفراد والمجموعات، تفضل إنشاء مؤسسات صغيرة خاصة بهم بدلا من العمل كموظفين وأجراء لدى الغير. هذه الحرية نجدها متجسدة بالعديد من المزايا، مثل اختيار أسلوب الإدارة ومنهجها، حيث إمكانية العمل وفق الطريقة الملائمة وخاصة بالنسبة للنساء وكذلك الاستفادة من العائد والأرباح المحققة في المؤسسة، مما يجعله دافعا لبذل الجهود والعمل بأقصى الطاقات والإمكانات من قبل المالكين ومن يرتبط بهم من أفراد. كما يلاحظ أن العلاقات الشخصية المميزة بين أصحاب الأعمال والعاملين معهم وكذلك الزبائن من جانب آخر، وهذا يؤدي إلى إشباع حاجات إنسانية ونفسية مهمة ويعطى مزيد من الرضا والمقبولية.

خامسا : مركزا للابتكار والإبداع

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مركزا لصقل المهارات الفنية و الإنتاجية و التسويقية، كما تعتبر أيضا مركزا للإبداع و الابتكار، حيث تشير إحدى الدراسات، أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تتفوق على المؤسسات الكبيرة في هذا المجال، حيث " تبلغ نسبة براءات الاختراع في الأعمال الصغيرة ضعف براءات الاختراع في الشركات الكبرى التي يحتتمل أن تكون ضمن الواحد بالمائة التي يرد ذكرها؛ أي الأهم"¹.

المطلب الثاني : الأسس الإيديولوجية والنظرية لأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ظلت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محور اهتمام رجال الفكر والاقتصاد، وواضعي السياسات منذ القرن السابع عشر، حيث تستمد أفكارهم من نظرية المنظمين أو كما يطلق عليه البعض بالمذهب المنظمي والذي تداوله الفكر الاقتصادي منذ الكانتيليون وعمل شومبيتر على تطويره، لينتشر من جديد في الدول المتقدمة باعتماده كأساس نظري لتطوير المؤسسة الصغيرة، ويأتي على رأس هذه الدول الولايات المتحدة الأمريكية حيث أضحت المؤسسة الصغيرة فيها تعتبر النجاة بعد عصر الصناعة، وقد لخص ذلك شوماخر في كتابه الصغير جميل " *Small is Beautiful*"².

ومع عقد السبعينات أكدت أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث أبدت المؤسسات الحكومية والمنظمات الدولية اهتماما كبيرا بالدور الذي يمكن أن تلعبه هذه المؤسسات في تدعيم اقتصاديات الدول المتقدمة والنامية معا، والمساهمة في مواجهة مشاكلها حتى مع التحولات الاقتصادية العالمية الحالية . ويظهر اليوم أن لهذه المؤسسات قدرة كبيرة على البقاء والمنافسة، رغم ما تحمله العولمة من تحديات كبيرة على اقتصاديات مختلف الدول خاصة منها النامية، التي تطمح عن طريق هذه المؤسسات تحريك عجلة التنمية فيها.

¹ عبد الباقي روايح ولزهر العابد، تشجيع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تجربة الاتحاد الأوروبي، الملتقى الدولي حول لإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب - البليدة، يومي 18 و 19 ماي، 2011، ص 06.

² عثمان الخلف، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها -دراسة حالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004، ص 46.

الفرع الأول: الأسس النظرية والإيديولوجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أولا : نظرية المنظم والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يبنى مختلف الباحثين المهتمين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أفكارهم حول هذه المؤسسات على نظرية المنظمين أو كما يطلق عليه البعض بالمذهب المنظمي، والذي بدأ ينتشر في عدد كبير من الدول المتقدمة والنامية، إذ يعتبره البعض أنه طريق النجاة في اقتصاد ما بعد عصر الصناعة. وهو يشكل مجالا رحبا لتنمية المنظمين *Entrepreneurs* لما لهم من القدرة على إنتاج الربح، وهم لا يهتمون في ذلك بالأشخاص ذاتهم بقدر ما تهمهم الخصائص التي تميزهم عن غيرهم وأثار تصرفاتهم في الحركة الاقتصادية¹.

فعلى الرغم من أن مفهوم المنظم متداول في الفكر الاقتصادي منذ القرن السابع عشر عند كانتيلون (1734-1680) وج.ب.ساي (1767-1832)، وشيسون (1836-1910) إلا أن الذي أعطاه دورا أساسيا في التنمية الاقتصادية هو ج. شومبيتر في نظريته للتنمية الاقتصادية، حيث يرى أن المنظم هو مجدد وصاحب الابتكارات والاكتشافات العلمية والتقنية يسهم عن طريق الربط بين مختلف الطاقات والإمكانات في ابتكار أساليب اقتصادية لإنتاج السلع المعروفة أو ابتكار سلع لم تكن معروفة سابقا أو اكتشاف أسواق جديدة لم تكن موجودة لتصريف السلع، أو إدخال منشآت أو تنظيمات جديدة للاستفادة من الاكتشافات العلمية والمبتكرات في عملية التنمية الاقتصادية.

ويرتبط مفهوم المنظم، بمفهوم المقاول الذي يقوم بإنشاء مؤسسة جديدة، بهدف تحقيق التغيير، التجديد، والفعل. كما يرتبط مفهوم المؤسسة بنظام اقتصادي محدد ألا وهو النظام الرأسمالي. فرغم أن المبادرة الفردية كانت موجودة منذ القدم، إلا أن ظهور المؤسسة كتعبير عن هذه المبادرة وكأساس لتنظيم قوى الإنتاج، ترجع إلى القرن السابع عشر، فهي إذن مرتبطة بالنظام الرأسمالي. وتظهر فكرة المنظم مرتبطة عضويا بالمؤسسة الخاصة التي تبحث عن الربح، ولتحقيق التنمية المنشودة يتطلب الأمر وجود عدد كبير من المنظمين وانتشار عقلية المؤسسة في المجتمع، ولا يتحقق ذلك في اقتصاد أي دولة إلا إذا احتلت المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مكانة كبيرة في النشاط الاقتصادي.

ثانيا : الأسس الإيديولوجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يمكننا أن نربط نظرية المنظم التي أتى بها شومبيتر بثلاثة تيارات فكرية يمكن أن تكون إطارا مرجعيا للدراسة النظرية حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نبرزها كما يلي²:

¹ المرجع السابق، ص.ص 47-49.

² المرجع السابق، ص.ص 49-51.

1- التيار الأول : ويمكن أن نرجعه إلى (هال سينسر)، حيث أسقط نظرية التطور والانتقاء على النظم الاقتصادية والاجتماعية، وذلك باعتماد مفهوم البقاء للأكثر قدرة على التكيف، وهو في المجال الاقتصادي فإن السوق وقوانينها هي مكان المعركة، ففيها يتم الالتقاء بين الأقوياء والضعفاء، فالأفراد الذين لهم القدرة على التكيف مع ظروف السوق، يصلون إلى الثروات ويضمنون استمرار جنسهم، وفي نفس الوقت ينسحب الأفراد الأقل تكيفا، ومنه فالنجاح والفشل يتوقفان على قدرات كل واحد، وعليه يتحمل نتيجة عمله، فمن ينجح يرجع ذلك إلى قدرته على التكيف ومن يفشل لا يلوم إلا نفسه. كما أن إعانة الفاشلين هي إعاقة لعمل القوانين الطبيعية على المستوى الاجتماعي مما يؤدي إلى القضاء على محفزات التطور، لأنها تسمح بإعادة إنتاج العناصر الأقل كفاءة في المجتمع. وعندما تتجسد القوانين الطبيعية في الواقع سيتحرك أفراد مسئولون عن أنفسهم ومصيرهم، وفي كل المجالات سوف تبرز نخبة تبين الطريق الواجب إتباعه، فهذه النخبة هي محرك التطور الاجتماعي ورائداته، وهي : " أنها مجموعة المنظمين الذين يحركهم الربح بجمعهم لوسائل العمل والكفاءات وتحمل المخاطر، لذلك وحتى تستطيع هذه الفئة أن تكمل مهمتها يجب على المجتمع أو الأنظمة الاقتصادية أن تقبل داخلها قانون الاختلاف الطبيعي وتضمنه، من خلال وضع القواعد والمحفزات المناسبة لذلك " .

2- التيار الثاني : لصاحبه ف.ا. شوماخر الذي وقف في كتابه الصغير جميل *Small is Beautiful*، في عام 1973 إلى جانب المشروع الصغير كمؤسسة منفردة وليس مجرد نسخة من المشروع الكبير. وقد لخص شوماخر وجهة نظره بخصوص المؤسسات الصغيرة أو منشأة أو الأعمال الصغيرة في الآتي :

- أن الملكية الخاصة - في المؤسسة الصغيرة- مسألة طبيعية ومثمرة وعادلة.
- أن الملكية الخاصة في المشروع المتوسط تكون قد أصبحت فعلا إلى حد كبير غير لازمة من الناحية الوظيفية.
- أن الملكية الخاصة في المشروع الكبير تصبح قصة خيالية هدفها تمكين أصحاب المؤسسات الذين لا يؤديون أي وظيفة من أيعيشوا بصورة طفيلية على عمل الآخرين.

ويؤكد شوماخر؛ على الدور الذي يمكن أن تلعبه المؤسسات الصغيرة في إحداث مناصب العمل، مهما كانت طبيعتها أو مردوديتها أو أجرتها، ذلك أن العمل يخلق الاطمئنان ويعطي قيمة الإنسان، ويؤدي في نفس الوقت إلى أحداث ظروف قادرة على توليد النمو الذي بدوره يساهم في القضاء على الأفكار غير المنتجة وتكوين أفكار جديدة. والمؤسسة التي يتكلم عنها شوماخر هي: " المؤسسة ذات الحجم الإنساني، التي تتحدد أبعادها في، الحجم، التكنولوجيات، الموقع".

- **الحجم :** إن المؤسسة صغيرة الحجم هي المؤسسة التي تسمح للإنسان من تحقيق ذاته وهي الأفكار التي نادى بها شومبيتر في نظريته للمنظم .

- **التكنولوجيا** : يعتبر شوماخير أن التكنولوجيا الحالية غير إنسانية لأنها تسلب للإنسان طاقته الإبداعية، ومع ذلك هناك ضرورة استعمال التكنولوجيا المعاصرة في المؤسسات الكبيرة، أما ما يناسب المؤسسات الصغيرة هي التكنولوجيا الوسيطة وهي حل للمشاكل المتولدة من بنيات الإنتاج الكبير وتكون ملائمة في مناطق إقامتهم.

- **الموقع** : إن هذه المؤسسة الصغيرة والتي تستعمل التقنيات البسيطة نسبيا يسهل توطنها في المناطق الداخلية، وبالتالي تسمح للأفراد أن يجدوا عمل في مناطق إقامتهم.

لقد كان شوماخير أحد الذين أحدثوا تحولا كبيرا في الأفكار الاقتصادية في الولاية المتحدة الأمريكية خلال السبعينات، حيث تم تبني أفكاره الواردة في كتابه " **الصغير جميل** " وقد ظهر ذلك جليا في الثمانينات حيث ظهرت كتابات عديدة منها **البحث عن التفوق In Searech of Excellence** لـ **بترز وترمان (Peters & Waterman)** التي أبرزت الاتجاه إلى المهن الحرة، وتحمل المخاطرة، وأظهرت برامج خاصة عن الدراسات ذات الطابع المنظمي، ودورات للتنفيذيين في مجال الأعمال لكي تحشد مهاراتهم فيه. وقد كان التأثير واضحا حتى على مستوى مقرري السياسة العامة للبلاد، ففي خطابه الذي دافع فيه عن إصلاحات الإدارة الضريبية نادى الرئيس **رونالد ريجان** رئيس الولايات المتحدة الأمريكية السابق بأن ذلك هو عصر المنظم، واعتبر الأعمال الصغيرة هي الوسيلة الإصلاح الاقتصادي .

3- التيار الثالث : يستمد هذا التيار أفكاره من أفكار مدرسة شيكاغو التي يتزعمها فريدمان عند تطرقه إلى ثلاثة عناصر: اختيارات الرجل الاقتصادي وحرية السوق وعدم تدخل الدولة.

- **اختيار الرجل الاقتصادي** : تنبى فكرة اختيار الرجل المناسب على تحقيق أقصى المنافع المتجسدة في الأرباح المحققة في الميدان الاقتصادي، فهي التي تدفع إلى المخاطرة والابتكار الذي يقوم به المنظمون به .ويصبح الربح بذلك مكافأة هؤلاء المنظمين الذين يبتكرون ويتحملون المخاطر ويحققون حرية أكثر للنشاط الاقتصادي.

- **حرية السوق** : تبقى السوق التي تسودها المنافسة الحرة هي أفضل وسيلة لتوزيع أمثل للموارد الاقتصادية، مما يساعد على تحسين المستوى المادي للمجتمع.

- **عدم تدخل الدولة** : تفرض الحرية الاقتصادية على الدولة أن تبتعد عن تسيير الاقتصاد، فعادة ما يؤدي تدخل الدولة، في الحياة الاقتصادية وتقنين الأنشطة الاقتصادية ، على عرقلة نشاط الخواص والمنتجين وتحويل موارد اقتصادية إلى مجالات غير إنتاجية، كبرامج الحماية الاجتماعية مثلا وهو ما يحد من القدرة الابتكارية والإبداعية للمنتجين.

الفرع الثاني : مداخل الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

بعد العديد من السنوات، تحول اهتمام البحث العلمي والأكاديمي حول استراتيجيات المنظمات الكبيرة إلى الاهتمام بالسلوك الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وان اعتماد الإدارة الإستراتيجية في أنشطة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أصبح ضرورة حاسمة لنجاح هذه الأنشطة¹.

وتكمن أهمية الإدارة الإستراتيجية في تحفيزها على التفكير بالمستقبل، والاستجابة للتغيرات التي ستحصل في البيئة الخارجية. وبسبب سرعة التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية، ازدادت الحاجة إلى الإدارة الإستراتيجية لتكون أداة بيد الإدارة تمكنها من البقاء والنمو في الأعمال.

وكلما زادت سرعة التغيير في البيئة الخارجية فان فرص بقاء هذا النوع من المؤسسات تصبح اقل، وتعتمد قدرتها في تقليل نقاط الضعف واستخدام نقاط القوى في اقتناص الفرص وتجنب التهديدات.

ولا يقتصر نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن التفكير الاستراتيجي على القدرة على التكيف مع البيئة، ولكن أيضا على قدرتها على التفكير بالمستقبل وتكوين رؤيا ورسالة واضحة وشاملة تقود مجهودها باتجاه تحقيقها، من خلال الاستراتيجيات التي ستبناها.

أولا : خصوصيات الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعتبر عملية الإدارة الإستراتيجية في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة محددة، تتكون في مضمونها من متغيرات ضمنية وبيئية وكذا النتائج الناجم عنها، وغالبا ما يتم الإشارة إلى الشخص (رجل الأعمال أو صاحب المشروع) الذي يقوم بتنظيم وإدارة الأعمال على انه المسئول الأول في تسييرها وتحمل المخاطر بغية الحصول على الأرباح.

وضمن نشاط أعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يمكن أن تكون الإستراتيجية اقل رسمية في طبيعتها، ومالك المؤسسة يمتلك إستراتيجية ضمنية بدلا من إستراتيجية ظاهرة. وهي تهتم بتحقيق النجاح المالي قصير الأمد والبقاء أكثر عبر الاستمرارية بعيدة الأمد.

وإضافة إلى ذلك، فان عدم قدرة أصحاب المؤسسات بتشكيل نموذج ديناميكي لعمليات التفاعل الداخلي ضمن المنظمة أو التفاعل مع البيئة الخارجية، يجعل من مستويات الإدارة الإستراتيجية الثلاثة المكونة من مستوى المنظمة، ومستوى وحدة الأعمال والمستوى الوظيفي متداخلة و مرتبطة بمالك المؤسسة. كما تمتلك المؤسسات الصغيرة خاصة استراتيجيات تنشأ عن طريق الحدس وتكون غامضة وتستقر بشكل رئيسي في عقل المالك. والمدى الزمني المتاح لهل يكون قصير. كما انه يستجيب المدربين في النوع من المؤسسات للظروف البيئية بطريقة أو

¹ زكريا الدوري واحمد علي صالح، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، دار البازوري العلمية للنشر والطبع، الأردن، 2009، ص.ص 334-339.

أسلوب غير مخطط وتدرجي، وهذا ما توحى به أدبيات الإدارة الإستراتيجية، بأن استراتيجيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكون غير مهيكلة وقل شمولية ومشتتة.

ثانيا : خصائص الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومتطلباتها

1- خصائص الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة : حدد كل من روبينسون وبيرس (*Robinson et Pearce*) أن هناك مجموعة من الخصائص التي تتصف بها الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهي¹ :

- أفق التخطيط يكون قصير المدى مقارنة بالمؤسسات الكبيرة.
- غير رسمية بشكل نسبي.
- الأهداف الأولية تكون مفتوحة (أي أنها محددة بشكل دقيق).

وحدد ساندر *Sandu* الخصائص التالية، واعتبرها الخصائص الأكثر أهمية لاستراتيجيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

- تطبق اغلب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة استراتيجيات تعتمد على الحدس والتجربة، والتي لا تعتمد على الصياغة. ويتم استنتاجها من الواقع. وغالبا ما تشكل هذه الإستراتيجية بالاعتماد على فكرة تتعلق بتقييم مستقبل المنظمة وتحديد الخطوات الأكثر أهمية التي يجب القيام بها.
- يتأثر نوع الإستراتيجية بالخصائص الشخصية ونظام القيم والتشابه بين أهداف رجال الأعمال، والأهداف التي تسعى إليها.
- عملية تطبيق الإستراتيجية لها تأثير ضئيل على هيكل قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والحجم الصغير للمؤسسة لا يسمح باستخدام الهياكل المعروفة والمطبقة في المؤسسات الكبيرة.
- الترابط بالموارد تمثل ضرورة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك يعني بان عملية التخطيط يجب أن تحدد أهداف واقعية وممكنة. والتي تهتم بوضع نقطة التقاء بين الأهداف الأولية والظروف الداخلية والخارجية.
- يكون الأفق الاستراتيجي لهذه محدود، وذلك بسبب عدم التأكد الخارجية والبيئية لها.
- يجب أن يكون المفهوم الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أكثر مرونة لكي يكون قادر على لاستغلال الفرص القادمة وتجنب التهديدات الخارجية.

2- متطلبات عملية الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

¹ المرجع السابق، ص.ص 337-339.

ونتيجة لتحليل عمليات صياغة الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فإن متطلبات الإستراتيجية الأكثر أهمية هي¹ :

- يجب أن يجرى تحليل دقيق لأهداف المؤسسة، ويجب أن تكون واقعية.
- الاستغلال الكامل للفرص السوقية.
- تحقيق الموائمة بين الموارد والكفاءات.
- تحديد مستوى الخطر المقبول من منظور موارد المنظمة، وكذلك من منظور النمط الإداري للمشاريع.
- الملائمة مع ثقافة المنظمة ونظام قيم المشروع.

الفرع الثالث : أبعاد الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أعدت عدة دراسات حول إشكالية أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد تم بناء عليها تعيين مجموعة من العوامل الموضحة لأدائها والمتمثلة في :

أولا : خصوصية التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تؤكد نظريات التسيير الاستراتيجي أن تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ترتبط بنوعية مسيرتها، وبعبارة أخرى، فإن التسيير الاستراتيجي يركز على الموارد الاجتماعية المعرفية الإنسانية والتنظيمية في محفظة نشاطات المؤسسة من اجل تكوين الميزات الاجتماعية المعرفية وأثرها على الأداء الاقتصادي المنجز. وتسمح هذه الميزات للمدربين بتكوين ذكاء في مواجهة المشاكل. ويمثل هذا الذكاء حسب (Lauriol, 1998) في فهم أو دقة التقدير والتوقع، والإبداعية في الأفكار والحلول، وأخيرا التوافق في أهداف وغايات المؤسسة التي تمكن من التحكم في النشاطات وديناميكيته. فمفهوم الإبداعية، والمرونة تبادلية النشاطات، وقدرة التكيف، والبساطة كله تمثل نوع من الحوارية الزمنية².

ففي هذه الخصوصية يمكن للمؤسسة من استغلال الفرص والموارد المحلية من اجل الاستفادة من تحولات السوق. وحسب (Courault, 1993) يرى أن المرونة في التعامل مع المحيط يعتبر ذات طابع محلي لان مختلف أشكال المرونة هي حصيلة عمل مرتجل وليس مهارة دقيقة ومحكمة، ومن هنا يمكن أن تعتبر أن الميزة التنافسية يمكن تحقيقها على المستوى المحلي وليس الوطني، ويمكنها تكوين تنافسيته على المستوى العالمي انطلاقا من اندماج محلي مكثف. ويقترح مجموعة من الباحثين (Torres, 1999) (Keeble et Al, 1998) (Johannisson, 1994) على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بان تتبنى نظرية العوملية وهو جمع بين العالمية

¹ المرجع السابق، ص339.

² الحاج مداح عرابي، التسيير الاستراتيجي وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي لمتطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يوم 18-17 أفريل 2006، ص.ص 1064-1065.

والمحلية، وترتكز هذه النظرية على مبدأ الذي مفاده أن الحوارية دور فعال في الإدماج العالمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. فأدائها يتوقف بالطبع على وفرة ونوعية المواد المحلية، والذي في نفس الوقت يمثل المستوى الذي تبحث فيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة¹.

و يحدد الباحث مجموعة من أشكال الحوارية، نبرزها في ما يلي² :

- 1- **الحوار الجغرافي** : ويخص كل ما يكون في الجوار القريب من علاقات يومية مختلفة، فكل ما انخفضت المسافات المادية تكون العلاقات أكثر توترا.
- 2- **الحوار الاجتماعي** : ويخص التاريخ والمهارة المشتركة، و يسمح بتبني السلوك من المدربين عملية التبادل.
- 3- **الحوار التكنولوجي** : وتعلق بالتآزر بين المؤسسات والمتعاملين، أي يخص الممارسات المعتادة.
- 4- **الحوار الإنتاجي والتجاري** : وهي نتيجة للتعاون بين المؤسسات في قطاع ما، فإذا تحققت سلسلة المصالح، فيمكن أن تتحول إلى قنوات للمعلومات تؤمن التعلم والتنافسية الدائمة.
- 5- **الحوار الوطني** : تنطلق من كون أن ثقافة المشتركة تؤدي إلى حالة شراكة كبيرة.

وتعتبر عملية التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلية حركية تتفاعل مع القوى الخارجية تؤثر وتتأثر به، ويرى (Julien et Marchesnay, 1988) بأنه لا بد أن تتوفر ثلاثة أنواع من المرونة لدى هذه المؤسسات هي³ :

- **المرونة العملية** : والتي تناسب الموارد الداخلية المؤسسة، حيث تعدد القيم للموارد البشرية مما يسمح بالتكيف بشكل عام مع احتياجات المدى القصير.
- **المرونة التنظيمية** : وتعلق بقابلية التكيف بدلالة الوضعيات المختلفة، فهي تتواجد في المستويات العليا وتخص الوظائف الأساسية أكثر من المهام التنظيمية.
- **المرونة الإستراتيجية** : وتقاس بدرجة الحرية التي تمتلكها المؤسسة في تحديد إنجاز الهدف، ويتم تحليل هذه المرونة على المدى الطويل، وترتبط قدرات المؤسسة ومتطلبات المحيط.

ثانيا : سلوك المسيرين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

¹ المرجع السابق، ص 1065

² نفس المرجع والصفحة سابقا.

³ المرجع السابق، 1063.

إن الدور الذي يمثله المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعتبر حاسماً في حياتها وخيراتها الإستراتيجية المستقبلية، وهو يختلف وفق عدة عوامل (الكفاءة، الخبرة، الثقافة، نظام القيم، طبيعة النشاط، الشكل القانوني..). وقد تعددت وجهات النظر في تحديد معالم ومميزات صاحب القرار في المؤسسة، وحسب (Julien) (Miles et Snow, 1978) (et Marchesnay,1988) تم وضع تصنيف حول سلوك المديرين في المؤسسات حسب¹:

1-1 المدير الميراثي أو المقلد : والذي يوجه التسيير لأهداف البقاء والاستقلال والنمو، وغالبا ما يستخدم رأسماله الشخصي والعائلي عند الضرورة، ويكون نمو المؤسسة معتدلا ومواكبا لتغيرات السوق، والإبداع غير مرغوب فيه، ومنه فالاستثمارات المادية وغير المادية تبقى ضعيف ومحدودة.

2-1 المدير المقاول أو الرائد : الذي يبني قيادة المؤسسة حول ثلاثة مبادئ هي النمو والاستقلالية والشراء، أين الإبداع يكون مطلوبا بكثافة ويؤدي إلى استثمارات معتبرة. ولبلوغ هذا الهدف يتيح هذا النوع من المدراء للحصول على مصادر تمويل خارجية وفتح رؤوس أموالهم.

3-1 المدير التسييري : والذي ينسجم مع المفهوم الكلاسيكي لتسيير المؤسسات الكبيرة، وهنا يكون تركيز المدير على البحث على الأداء المرتفع من خلال سيرورة قرارات عقلانية، ويفضل الإبداع لكن مع تحكم نسبي في الجوانب المالية.

ثالثا : الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يمكن تجميع الخيارات الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ثلاثة مجموعات من الاستراتيجيات والتي يتفق معها العديد من الباحثين هي على النحو التالي² :

1- استراتيجيات الاستقرار : تكون المؤسسة في حالة سكون إما لأنها ليست على علم بما يتغير في محيطها، أو لان لها الثقة بامتلاك القدرة الكافية على الرد والتحكم في محيطها، وتعتبر هذه الإستراتيجية بمثابة استراتيجيات تحرب. فالقاعدة الأساسية هي ترك الحال على وضعه، ويفضل هذا النوع من الاستراتيجيات في ما إذا كانت تضمن للمؤسسة تحقيق عائدات كافية.

¹ المرجع السابق، ص1061.

² المرجع السابق، ص.ص 1070-1071.

2- الاستراتيجيات التفاعلية : أين المؤسسة تكيف وتعديل عملها الداخلي سواء تعلق الأمر بالتسيير أو بالهيكل أو بالتكنولوجيا.. الخ. وذلك باعتماد استراتيجيات دفاعية كالتخصص مما يسمح لها بالعمل في ظل حالة الاضطراب كندرة الموارد في بعض أقسام النشاط أو شدة المنافسة أو تزايد المراقبة.

3- استراتيجيات التفعيل : أين المؤسسة تعدل وتكيف محيطها وتحاول السيطرة على مستويات الاضطراب بالاعتماد على استراتيجيات هجومية كالإبداع والتي تمكنها من الحصول على الموارد التي تحتاجها لتنفيذ مهمتها. ويمكن أن نميز هنا بين نوعين من الاستراتيجيات :

- تركز الأولى على القدرات المقاولاتية للهيكل الصغيرة، فيمكنها أن تبدع بطريقة تسمح بتغيير قطاع نشاطها، وتتبنى إستراتيجية أساسها المخاطرة والتفعيل. ويسمح تقديم منتجات جديدة بتغيير سلوكها من المجال الضيق للنشاط أو مسايرة باستمرار تغيرات محيطها.

- تركز الثانية على إمكانيات التحالف والتعاون للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة، والتي تسمح لها بتهيئة محيطها بتعزيز قدراتها ومواجهة الفرص والتهديدات المتاحة، وهذا بدخول أسواق جديدة، وتكنولوجيا وتطوير الإبداعات، ويسمح هذا التعاون بمضاعفة الموارد والكفاءات بفعل التكامل.

ويمكن تلخيص الميزات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في ما يلي :

- اللمة الشخصية.
- الاحتراف في التعامل.
- ولاء العمال.
- السرعة في اتخاذ القرارات.
- سرعة تقديم الخدمة .
- محلية صورة المؤسسة.

وتتمحور العناصر الأساسية لتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وامتلاكها لقدرة التنافسية على جملة من المتغيرات الأساسية هي :

1- الدور الأساسي للمالك أو المسير : تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمركزية القرار على مستوى مالكةا أو مسيرها، وعلى هذا الأساس فان شخصية المسير أو المقاول لها دور كبير في تحديد الإستراتيجية المنتهجة من طرف المؤسسة. وهنا نجد نوعين من التسيير المستخلص من سلوك وشخصية المقاول :

– **التسيير المحافظ** : سلوك المقاول الذي يعمل على بقاء واستمرارية مؤسسته، ويركز على حل المشاكل الداخلية ويسعى إلى التكيف مع تطورات المحيط، ويعتمد على الاستثمار في التكنولوجيات الجديدة من مصادره الداخلية.

– **التسيير المجازف** : يهدف سلوك المقاول إلى تنمية مؤسسته وتطويرها، ويميل إلى المجازفة في البحث عن التوسع السريع وعن الأسواق وحصص سوقية جديدة، ويقبل العمل في المقابلة الباطنية كما يعمل على تطوير التكنولوجيا المتاحة لديه مع مراكز البحث الخاصة والعامة ويبحث دائما عن تكنولوجيا مكيفة حسب حاجته.

2- اليقظة الإستراتيجية : لكي تستطيع المؤسسة الصغيرة والمتوسطة أن تتأقلم مع محيطها، ثم أن تحسن التوقع بتطورات هذا المحيط لا بد أن تكون على اطلاع بما يجري في هذا المحيط وان تراقبه باستمرار ومن هنا تظهر أهمية اليقظة التي تمكن المؤسسة من هذه المراقبة المستمرة قصد اتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب¹. وتعرف اليقظة الإستراتيجية حسب (*David Coudol et strphane geos*) " بأنها نظام يساعد في اتخاذ القرارات بالمراقبة والتحليل للمحيط العلمي والتقني والتكنولوجي والمؤثرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية لالتقاط التهديدات والفرص التطويرية، حيث تركز على المعلومات الإستراتيجية أو على القرارات المهمة ". ويشمل مفهوم اليقظة الإستراتيجية تعبيرا شاملا عن اليقظة والتي تتكون من عدة أنواع متكاملة تمثل اليقظة الشاملة على المحيط الكلي والجزئي للمؤسسة، حيث تعطي اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة القدرة على التصرف بسرعة وفي الوقت المناسب مع أكبر قدر من الفعالية، وقل قدر ممكن من الوسائل، مساهمة منها في تحقيق وتحسين تنافسيتها². وتنقسم حسب ميدان النشاط المستهدف وحجم المؤسسة إلى اليقظة التجارية واليقظة التنافسية واليقظة التكنولوجية واليقظة المحيطية. حيث نجد أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تستطيع أن تقوم إلا باليقظة التكنولوجية في الوقت الذي يمكن المؤسسات الكبيرة أن تذهب إلى اليقظة التجارية والتنافسية وان تمارس اليقظة الشاملة.

3- الجودة التنظيمية والكفاءات البشرية : ينعكس التقدم التكنولوجي والمعلوماتي على نوعية وكفاءة اليد العاملة، وعلى تنظيمها وتنسيقها مع التغيرات التي تحدث على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. فقبول التغيير وإدخال شبكات تنظيمية جديدة واستعمال تكنولوجيا متطورة مرتبط باستمرار بالمسيرين والعمال ذوي قدرات ومؤهلات عالية. وبالتالي يستوجب ذلك التنمية المستمرة للموارد البشرية من خلال التكوين والتدريب،

¹ YAMINA Karou , **La Veille stratégique dans les PME - PMI , Algériennes** , séminaire international sur l'importance de la transparence et de la performance pour s'intégrer dans l'économie mondiale, Alger, 31 mai / 01-02 juin 2003. P 06.

² يوسف بومدين، آلية اليقظة والذكاء الإستراتيجية : أداة لمواجهة التحديات المستقبلية واحد عوامل التنافسية، الملتقى الرابع حول المناسبة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسنية بن بوعلي - الشلف، 10/09 نوفمبر، 2010، ص.ص 12-13.

كذا البحث عن اليد العاملة المؤهلة والكفؤة لاستيعاب التطورات والتغيرات الحادثة ومواكبة التقدم التكنولوجي بغية تحسين الإنتاجية وتنميتها وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

رابعا : التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يساعد التخطيط الاستراتيجي على تنسيق القرارات وتربطها لتحقيق الأهداف، وتحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومهاراتها الإدارية. ولقد اختلفت نتائج الدراسات التجريبية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأداء هذه المؤسسات. فبالنسبة لـ (Foley, 1985) يلاحظ أن التخطيط الكتابي هو عامل لنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في حين حسب (Al et Bracker, 1988) فإن التخطيط المهيكل له تأثير ايجابي على الأداء، بالإضافة إلى ذلك فـ (Ackelsberg, 1985) يرى أن التخطيط اللاشكلي يؤثر أكثر في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير أن كل من (Wheatley et Hornadau, 1986) يناقضان هذه النتائج ويؤكدان أن الوضع الشكلي للأهداف ليس له علاقة مع الأداء. فضلا عن ذلك ولتأكيد تأثير المتغيرات المحتملة حدوثها وجد (Miller, 1987) أن التخطيط الاستراتيجي له تأثير ايجابي على الأداء بالنسبة للمؤسسات التي تتبنى هيكله تنظيمية شكلية ومتكاملة. ولقد خلصت هذه الدراسات إلى النتائج التالية¹ :

- العلاقة الايجابية بين وجود التخطيط وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- العلاقة الايجابية بين درجة تعقيد التخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- العلاقة الايجابية بين كل من التطور الفائق للتخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبين حدة وهيكله ونوعية التخطيط وأداء هذه المؤسسات؛
- العلاقة الايجابية بين التخطيط العملي وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- التخطيط لا يؤدي بالضرورة إلى الأداء المرغوب فيه من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

المطلب الثالث : المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد المعاصر الأهمية والأفاق

انطلاقا الوعي المتزايد لدى الخبراء وأصحاب القرار، واقتناعهم بأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكن أن تكون أكثر كفاءة لتوليد الدخل والانتفاع بالموارد من خلال تحقيقها أقصى استفادة من التكنولوجيات المحلية ذات

¹ Goy HERVE, De la nécessité de poursuivre la recherche sur la planification stratégique des PME ,P04 <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/15-viiieme-conference-de-l-aims/communications/2302-de-la-necessite-de-poursuivre-la-recherche-sur-la-planification-strategique-des-p-m-e/download>, consulté le : 10/10/2011.

المستوى المنخفض، يجعل منا ضرورة تسليط الضوء على أهمية هذا القطاع في التنمية المستدامة، والبحث عن عوامل وأفاق نجاح هذه المشروعات.

الفرع الأول : أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية المستدامة

لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهمية واضحة في عملية التنمية، حيث أنها تساهم بنسب كبيرة من النشاط الاقتصادي الصناعي في اغلب بلدان العالم، وتشكل المنشآت الصناعية ضمن هذا القطاع التي يشتغل بها اقل من عشرة أفراد نسبتا تتراوح ما بين 70 % إلى 80 % من إجمالي عدد المنشآت الصناعية في العالم. و يؤكد أن التقدم الصناعي لا يؤدي إلى فقدان الصناعات الصغيرة لأهميتها، بل تطورها يستطيع أن يساهم بدور فعال في التنمية الصناعية. ولذلك يعتقد الكثيرون الآمال على فعالية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دفع عجلة التنمية الاقتصادية.

أولا : دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية المستدامة

تشير الدراسات والتقارير إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد تسهم بنحو 25 % إلى 35 % من الصادرات العالمية للمواد المصنعة. كما تشير تقديرات منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي إلى معدل مساهمة الصناعات الصغيرة والمتوسطة في صادرات دول المنظمة تبلغ حوالي 26% من إجمالي الصادرات، وتحتل الصناعات الصغيرة والمتوسطة الإيطالية المركز الأول بنحو 53%، تليها الدنمارك وسويسرا بنحو 46 % و 40% على التوالي، ثم السويد بنحو 30%، و 26 % في هولندا. أما في اليابان فان مساهمة الصناعات الصغيرة والمتوسطة لا تتجاوز 13.5 % . وبلغت مساهمتها في صادرات بعض الدول الآسيوية معدلات عالية جدا، حيث قدرت بـ 60 % في الصين، و 56 % في تايوان و 40 % في كوريا الجنوبية¹.

وترجع أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية، إلى الإسهامات التي يمكن إنجازها فيما يلي² :
- تساهم بشكل مباشر في مواجهة وحل مشكلة البطالة، حيث يقوم هذا القطاع بخلق فرص عمل كثيرة وتشغيل أعداد ضخمة من الأفراد وتحويلهم من طاقات عاطلة إلى طاقات منتجة. وحسب منظمة التعاون والتنمية

¹ نيبيل جواد، إدارة و تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة **Gestion des P.M.E**، ط 01، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بلد النشر مجهولة، 2007، ص 82.

² عبد القادر محمد عبد القادر، إنشاء وإدارة المشروع الصغير عالم متميز، دار النشر وبلد النشر مجهولة، 2009، ص.ص 144-147، بالنصرف.

الاقتصادية ¹OCDE، تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اليوم على سبيل المثال في نصف مناصب الشغل الجديدة المستحدثة في أوروبا، حيث توظف 70 مليون شخص أي ما يمثل 3/2 من مناصب العمل الكلية، وتختلف هذه النسبة باختلاف البلدان والقطاعات الاقتصادية فمثلا نجد أنها مرتفعة في كل من أسبانيا والبرتغال ومنخفضة في السويد وأيرلندا.

- تساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في زيادة الدخل القومي، ورفع مستوى المعيشة للأفراد، وذلك بتوفير فرص عمل منتجة لقطاع عريض من المجتمع بمختلف فئاته.

- تلعب الصناعات الصغيرة والمتوسطة دورا بارزا في الاستقرار الاجتماعي لقطاع عريض من المجتمع، وذلك بزيادة دخول الأفراد التي تعمل فيه، وتحويلهم من فئات تحتاج إلى فئات منتجة تساهم في تطوير نفسها.

- تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظاهرة التحضر، حيث تقوم هذه المشاريع بالتوطن في نفس الموقع الذي توجد به .

- تمنح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لملاكها وأفرادها العاملين فيها فرصة كبيرة لتطلع لنمو الشخصي، ويؤدي هذه التطلع إلى تطوير وامتلاك مشروع خاص، والحصول على دخل أفضل يؤدي إلى رفع مستوى المعيشة.

- تقوم الصناعات الصغيرة والمتوسطة بالمساهمة في إعداد وتأهيل العمالة الفنية المدربة، حيث تقوم بالمساهمة في تكوين قاعدة عريضة من العمال المهرة المدربين، بمعنى تساهم في تنمية واستغلال الموارد البشرية.

- استجابة وتكيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمتطلبات المستهلكين بصورة سريعة، تناسب مع ذوق ورغبة المستهلكين بدرجة عالية السرعة بالمقارنة مع المؤسسات الكبيرة.

- تعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدور فعال في خلق روح التكامل الصناعي مع المؤسسات الكبيرة، وذلك من خلال التكامل الجزئي، والذي تعتمد بمقتضاه الصناعات الكبيرة على الصناعات الأخرى الصغيرة (الصناعات المغذية) في إنتاج العديد من المنتجات لاستخدامها كمدخلات لمنتجاتها النهائية.

- تعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على خلق أسواق كبيرة لمنتجاتها المحلية، مما يساهم ويساعد على تشجيع الاستثمار والتصدير.

- تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بانخفاض تكلفة الاستثمار، حيث تتطلب أموال وتكلفة اقل مما يساعد على مشاركة أعداد كبيرة من الأفراد ذوي الأموال المحدودة في مختلف الأنشطة.

¹ Organisation de coopération et de développement économique, « perspectives de l'OCDE de sur les PME » PARIS 2000.

- تعمل على تجميع المدخرات المحلية وتحويلها إلى الاستثمار، ومن ثم الحد من تسرب الموارد المالية إلى خارجها والمحافظة عليها. فعلى الرغم من تخوف البعض من الاستثمار في المشروعات الصغيرة، فإن الكثير من أصحاب رؤوس الأموال يفضلون استثمارها تحت إشراف المباشر أو على مستوى الأسرة أو مجموعة من الأصدقاء والمعارف.

- تعمل على إيجاد مصدر للتطور التكنولوجي والتقني من خلال تقديم أفكار جديدة أو مبتكرة أو تطوير أفكار قائمة.

- خلق نواة لتكوين المؤسسات الكبيرة أو العملاقة، حيث أن عددا لا بأس به من المشروعات الكبيرة بدأ كمشروع صغير تطور إلى مشروع كبير عن طريق النمو والتطور الذاتي أو عن طريق الاندماج مع مشروعات أخرى.

- التماشي مع اتجاهات النمو الاقتصادي في المستقبل، حيث انه نظرا لإعادة تشكيل ادوار الحكومة والاتجاه المتزايد نحو التخصص، فإن العصر القادم سوف يشهد تطورا واضحا في حجم ودور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأساس للنمو الاقتصادي.

وترجع أهمية مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية للأسباب التالية¹

:

- تعمل في مجال الأنشطة الإنتاجية والخدمية والسلعية.
- تغطي جزءا كبيرا من احتياجات السوق المحلي.
- تساهم في إعداد العمالة الماهرة.
- تشارك في حل مشكلة البطالة.
- تعد المكون الأساسي في هيكل الإنتاج والاقتصاد في بلاد العالم.
- استيعابه للقطاع الأكبر من العمالة في مختلف المجتمعات.
- تساعد على تطوير التكنولوجيا والفنون الإنتاجية المحلية في المجتمع، ودفع المشروعات إلى مواقف تنافسية جيدة.

¹ بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص.ص 99-100.

- تعمل على تحقيق التوازن الإقليمي التنمية الاقتصادية، وفي الانتشار الجغرافي وتحقيق النمط المتوازن لجميع أقاليم الدولة، وزيادة حجم الاستثمارات في هذه الأقاليم، وزيادة فرص العمل وإزالة الفوارق الإقليمية الناتجة عن تركيز الأنشطة الاقتصادية في إقليم معين.
- تعتبر كواحدة من إحدى أدوات التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، واحد عناصر الإستراتيجية في عمليات التنمية والتطور الاقتصادي في معظم دول العالم الصناعية والدول النامية على حد سواء. كما أن لهذه المؤسسات القدرة على الاستجابة لمتغيرات السوق والتطور السريع لحركة العرض والطلب وباتت فرصها بالنمو والبقاء أكبر من المؤسسات الكبيرة ذات المرونة الأقل.
- تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على العمالة المكثفة، وتميل إلى توزيع الدخل بصورة أكثر عدالة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، فهي تلعب دورا هاما في خلق فرص الاستخدام بما يخفف من حدة الفقر¹.
- تساهم في رفع كفاءة تخصيص الموارد في الدول النامية، فهي تميل إلى تبني الأساليب الإنتاجية كثيفة العمالة بما يعكس وضع تلك الدول من حيث وفرة العمل وندرة رأس المال².
- تدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بناء القدرات الإنتاجية الشاملة، فهي تساعد على استيعاب الموارد الإنتاجية على مستويات الاقتصاد كافة، وتساهم في إرساء أنظمة اقتصادية تتسم بالديناميكية والمرونة تترابط فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتدعم تطور ونمو روح المبادرة ومهارتها تساعد على تقليص الفجوات التنموية بين الحواضر والأرياف³.

ثانيا : عوامل نجاح والأفاق المستقبلية لتطوير دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية المستدامة بالنظر للأهمية الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في عملية التنمية الاقتصادية بجانب المؤسسات الكبيرة، فقد أصبح من الضروري العمل على زيادة فعالية هذه المؤسسات وتذليل كافة الصعوبات التي تواجهها لزيادة دورها في عملية التنمية المستدامة، وهذا من خلال⁴ :

- 1- العمل على إيجاد نظام تمويلي متكامل لمساعدة ودعم دور المؤسسات.
- 2- إنشاء جهاز خاص لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- 3- الاهتمام بتسويق المنتجات وتطوير الكفاءة الإنتاجية لهذه المؤسسات ورفع كفاءتها التسويقية .
- 4- زيادة التسهيلات والدعم الحكومي المقدم لهذه المؤسسات.

¹ نبيل جواد، مرجع سابق، ص 83.

² نفس المرجع والصفحة سابقا.

³ نفس المرجع والصفحة سابقا.

⁴ المرجع السابق، ص 83.

5- الأخذ بفكرة الحاضنات الصناعية.

الفرع الثاني : المشكلات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من عدة مشكلات تواجهها ابتداء من فترة التفكير والدراسة بالمشروع، وانتهاء بالجوانب الإنتاجية والتسويقية، علاوة عن المسائل المرتبطة بالجوانب القانونية والبنوية وغير ذلك. ويمكن تصنيف أهم المشكلات والمعوقات إلى مجموعتين رئيسيتين¹ وفقا لظروف البيئة المحيطة بها كما يلي :

أولا : معوقات البيئة الخارجية

تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من عدة مشاكل والناجمة عن البيئة الخارجية التي تنشط فيها، والتي تتمثل في الجوانب التالية :

1- عدم وجود قانون موحد للمؤسسات يضع تعريفا محدد لها، وينظم نشاطاتها ويقدم لها التسهيلات في ميادين الترخيص والتمويل. بالإضافة إلى عدم استقرار التشريعات التي تنظم النشاطات الاستثمارية، التي يفترض أن تكون غير متعارضة من جهة، وتعمل على تسهيل جميع الإجراءات الإدارية الخاصة بالترخيص مع مراعاة الجوانب المرتبطة بالضرائب وغيرها من جهة أخرى.

2- غياب الاتحاديات النوعية الخاصة التي تربط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتسهر على رعاية مصالحها وتعزيز مواقفها التنافسية و توفير المستلزمات المادية بأقل تكلفة ممكنة. ومساعدتها في إجراء الدراسات والبحوث التسويقية عن مصادر المواد الأولية والتقنيات المطلوبة، والأسواق المستهدفة لتصريف المنتجات فيها.

3- ضعف البنية التحتية في العديد من الدول العربية، والمتمثلة بقصور قطاع الخدمات خاصة في مجالات النقل والكهرباء والمياه والتخزين والاتصالات وقواعد المعلومات وغيرها.

4- عدم مراعاة التوزيع الجغرافي بالنسبة لانتشار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والاستثمارات، حيث يلاحظ تركيزها في المناطق الرئيسية على حساب المناطق النائية، والتي تحرم من فرص الاستثمار وتشغيل العمالة وتحقيق المنافع والإيرادات، وخاصة إذا توفرت المواد الأولية المطلوبة في هذه المناطق.

5- تركيز تقديم الخدمات المصرفية على المؤسسات الكبيرة دون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلا في حدود ضيقة، إضافة إلى أن المصارف لا تؤثر بشكل فعال في تقديم الدراسات الفنية التي تساعد إدارات المشاريع على اتخاذ القرارات الإدارية بشكل صحيح، مع العلم بان المؤسسات المصرفية والمالية تتطلب ضمانات ليس بمقدور

¹ علي الخضر وبيان حرب، إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، منشورات جامعة دمشق، دمشق، 2006، ص.ص 121-124.

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقديمها في سبيل الحصول على بعض القروض والتسهيلات الائتمانية، مما يدفعها للاتجاه نحو أساليب التمويل غير الرسمي الذي تكون تكاليفه في العادة مرتفعة.

6- عدم توفر قاعدة البيانات والمعلومات الكافية عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي تساعد في حال توفرها في إعداد السياسات والاستراتيجيات الخاصة بتطوير هذا النوع من المؤسسات، من النواحي الإنتاجية والتسويقية والتمويلية وغيرها.

7- عدم توفر المؤسسات الخدمية المتخصصة، التي يمكن أن تعنى بدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المجالات : التمويل، التسويق، التخزين، التأمين وغيرها.

ثانيا : معوقات البيئة الداخلية

وتتمثل العوائق البيئية الداخلية لمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ما يلي :

1- عدم الإلمام الكافي لدى غالبية أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمعلومات ذات الطابع الفني-التقني، وجودة المنتجات وسياسات تسعيرها، وشروط وظروف المنافسة الداخلية والخارجية وأصول التغلب عليها، مما يؤدي إلى إمكانية شراء الآلات غير المتطورة وذات إنتاجيات منخفضة ، وتساهم في زيادة تكلفة الإنتاج وإضعاف قدرته على المنافسة.

2- ضعف الكفاءات والمهارات الإدارية والفنية لدى إدارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وعدم اهتمامها بالجوانب الخاصة بالتدريب والتأهيل البشري المناسب، عبر إجراء الدورات التأهيلية المكثفة داخليا وخارجيا لأهداف تحسين مستوى كفاءة النشاطين الإداري والإنتاجي.

3- تدني مستوى إنتاجية العمل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نتيجة لغياب التخطيط العلمي، والاستخدام غير الكافي لإمكانيات والطاقات المتوفرة، وعدم القدرة على المتابعة ومراقبة جودة الإنتاج وتصحيح الخلل والانحراف في الوقت المناسب. بالإضافة إلى عدم الإلمام بالمواصفات والمقاييس والمعايير الدولية في مجال الإنتاج، مما يؤدي إلى تقديم منتجات غير قادرة على تلبية متطلبات الأسواق.

4- عدم الالتزام الكافي من قبل إدارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالأصول والقواعد المحاسبية وإعداد الموازنات التقديرية والنهائية، وتطبيق مبادئ محاسبة التكاليف الفعلية والمعيارية، وهذا يقود إلى ضرورة الاعتماد على بيوت الخبرة المحاسبية التي تتطلب مبالغ كبيرة لقاء خدماتها المحاسبية والاستثمارية.

الفرع الثالث : أبعاد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة

إن التغيرات الاقتصادية التي فرضتها التحولات الجديدة في العلاقات الاقتصادية الدولية، تمثل تحدي آخر ليس فقط بالنسبة للمؤسسات الكبرى، ولكن حتى بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وسينعكس عليها من خلال

الآثار المترتبة على الاندماج في هذه المنظومة خاصة في البلدان النامية. وتشير ظاهرة العولمة إلى إزالة الحدود الجغرافية، وسيادة القطاع الخاص والمنافسة الكاملة وحرية الاختيار التي تحددها تكاليف الإنتاج والجودة والأسعار، واقتصاد المعرفة، كلها قرائن تعتبر تحديات كبيرة وفرص متاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أولاً : تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة

إن السلوكيات المباشرة وغير المباشرة التي تسلكها أو تعتمدها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اتجاه العولمة الاقتصادية، تسمح لنا بتصنيفها اتجاه الأسواق. وقد تم طرح هذا التحليل كل من *Fuguet, 1986; Pierre* (*A.J, 1990; Olivier Torres, 1994*)، الذي يهدف إلى تصنيف هذه المؤسسات وحصصها حسب مستوى درجة العولمة وفقاً لمحورين هما¹:

المحور الأول : يبين نوعية الأسواق (أسواق وطنية أو دولية) وأطلق عليه اسم "فضاء السوق".

المحور الثاني : يبين مصدر الموارد الأساسية والضرورية لوظائفها، ويمكن أن تكون ذات مصدر محلي أو دولي، ويطلق عليه اسم "الفضاء الوظيفي".

ويبين (*Pierre A.J*) خصائص ومميزات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب مستوى درجة العولمة، وفرق ما بين أربعة مجموعات :

المجموعة الأولى : تتعلق بالمؤسسات المحلية والجهوية والوطنية، والتي تعتمد على موارد محلية في عملياتها الإنتاجية، وتقوم بتوزيع وبيع منتجاتها في إقليم ضيق (محلي أو جهوي).

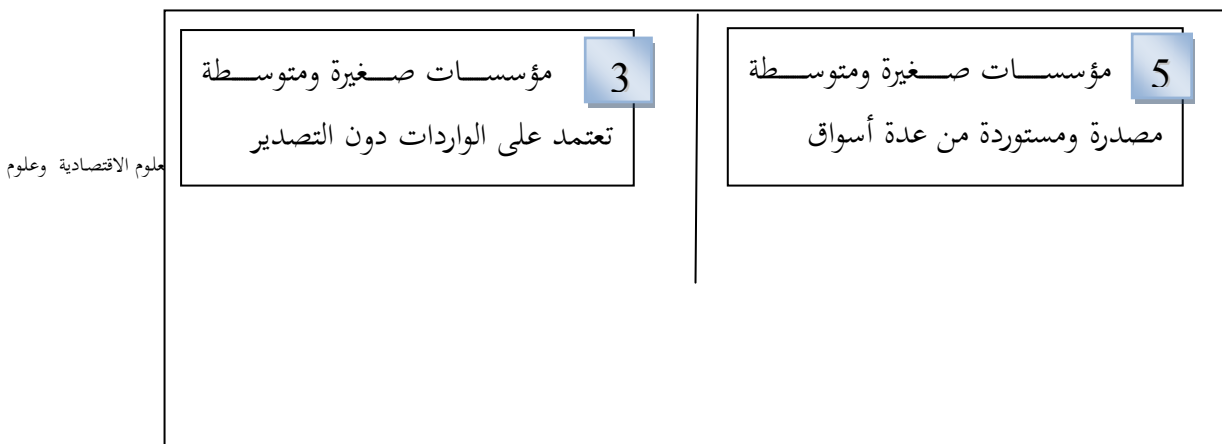
المجموعة الثانية : وتعلق بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط على مستوى محلي، لكن تمويها يتم جزئياً أو كلياً في السوق الدولي، والتي يطلق عليها *Olivier* اسم "*Globales*".

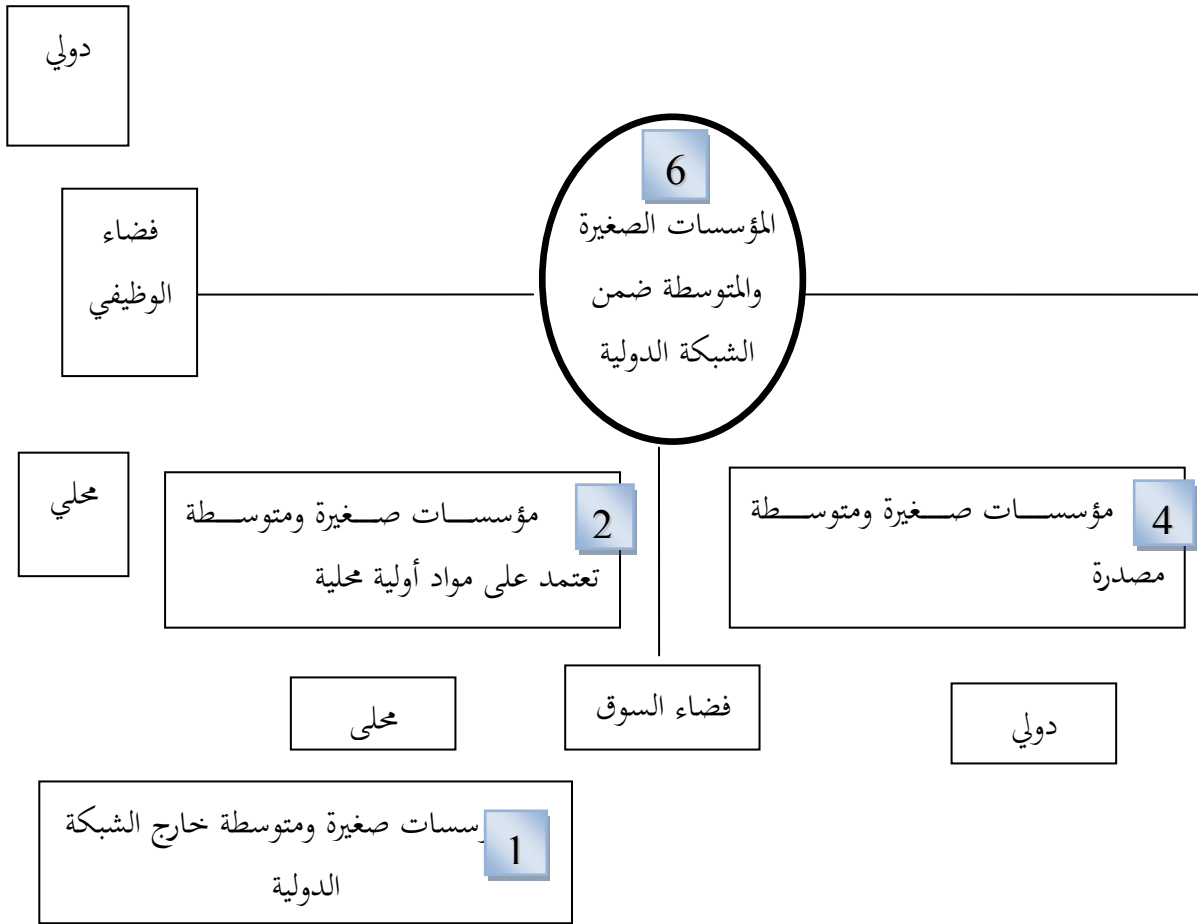
المجموعة الثالثة : وتعلق بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الدولية، وهي تلك التي تعتمد على التصدير ولا تعتمد على الاستيراد.

المجموعة الرابعة : وتعلق بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعتمد على التصدير والاستيراد معاً، في أسواق دولية مختلفة.

والشكل التالي، يوضح كيفية تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن أبعاد العولمة.

الشكل 1.1 : تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة.





Source : Jean-Louis Perrault et Josée St-Pierre, **La PME algérienne et le défi de l'internationalisation: expériences étrangères « élément de réflexion pour une mesure intégrée de la stratégie d'internationalisation des PME »**, L'harmattan, Paris,2010, p69.

- من خلال الشكل أعلاه، يتم تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا للمجموعات التالية¹ :
- **مؤسسات صغيرة ومتوسطة خارج فضاء العولمة** : ويقصد بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة بالمنطقة الأولى والثانية، حيث أن هناك بعض المؤسسات التي تنشط في السوق المحلي، وغالبا تكون هذه المؤسسات أنشئت بهدف لتلبية حاجيات محلية وخاصة.
 - **مؤسسات صغيرة ومتوسطة ذات تنافسية محلية** : هي تلك المؤسسات التي لا تقوم بالتصدير والتي تمثل المنطقة الثالثة، وإنما تحاول تعزيز قدراتها التنافسية بهدف مقاومة التنافس المتزايد الناتج عن حرية دخول السلع جراء الانفتاح الاقتصادي على العالم الخارجي.

¹ المرجع السابق، ص 47، بالتصرف.

- **مؤسسات صغيرة ومتوسطة المصدرية** : تمثل المنطقة الرابعة، وهي تلك المؤسسات التي تعتمد على تصدير منتجاتها إلى العالم الخارجي، ويتعلق الأمر بتلك التي تستعمل تكنولوجيا المعلوماتية للوصول إلى إنتاج يحتوي على معظم المقاييس العالمية، وفي هذا الشأن نذكر المؤسسات التي تنتج لحساب مؤسسات موجودة في الخارج وفقا لطلبات محددة مسبقا، على أن تستفيد هذه الأخيرة من تكاليف اليد العاملة المنخفضة.
- **مؤسسات صغيرة ومتوسطة المصدرية والمستوردة** : وتتعلق بتلك المؤسسات التي تعتمد الاستيراد من اجل إنتاج منتج يتوجه إلى التصدير، ويعتبر هذا الصنف من المؤسسات محترفة على المستوى الدولي، حيث أنها تبدأ بالاستيراد ثم التصدير من وإلى بعض الدول القريبة جغرافيا كي تستطيع أن توسع من مجال نشاطها على مستوى دول أخرى. وهي تمثل المنطقة الخامسة.

ثانيا : تحديات العولمة وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لقد شهد العالم ارتفاعا حاد في الكثافة المعرفية المرتبط بالأنشطة الاقتصادية، معتمدا بالدرجة الأولى على ثروة تقنية المعلومات والاتصالات، وتسارع خطى التقدم التقني. وفي ظل العولمة يتم تجزئة سلسلة القيمة بين عدة دول، ولم يعد الإنتاج ذاته يشكل بالضرورة جزءا من الأنشطة الأساسية التي يجب تأديتها داخل المؤسسة¹.

وفي ظل المنافسة المتزايدة، يغلب توزيع الإنتاج على المؤسسات والشركات خارجية في أكثر من دولة، ويسمح للمؤسسات بالاستفادة من المزايا النسبية للدول المختلفة على نطاق عالمي. مما يسمح لتلك المؤسسات بالتركيز على كفاءتها الأساسية في مراحل سلسلة القيمة التي تعتمد على الكثافة المعرفية، حيث تتركز معظم القيمة. ناهيك عن التحول المنشود حول الأساليب الإدارية نحو نظم إدارة الجودة، والتوحيد القياسي والإنتاج في المواعيد المحددة؛ وقد صاحب هذا التحول الطلب نحو القوة العاملة إلى تتمتع بدرجة عالية من الكفاءة والمهارة وارتفاع مستواها².

وفي حين كانت الأرض، والعمالة ورأس المال هي العوامل الثلاثة الأساسية للإنتاج في الاقتصاد القديم، أصبحت الأصول المهمة في الاقتصاد الجديد هي المعرفة الفنية، والإبداع والذكاء، والمعلومات. وأصبح للبحث العلمي و للذكاء المتجسد في التقنية عبر نطاق واسع من المنتجات أهمية تفوق أهمية رأس المال أو الموارد أو العمالة³. ولقد استخلصت دراسة أجريت على 192 دولة أن رأس المال البشري والاجتماعي يمثل نسبة لا تقل

¹ رياض بن جليلي، تنافسية المنشآت الصغيرة والمتوسطة: الخصائص والتحديات، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، مجلة جسر التنمية سلسلة دورية، العدد السنة التاسعة 2010، 93، ص 08، بالتصرف.

² رياض بن جليلي، مرجع سابق، ص 08، بالتصرف.

³ المرجع السابق، ص 09.

عن 64 % من أداء النمو، في حين يمثل رأس المال المادي نسبة ضئيلة قدرها 16 % ، ويمثل رأس المال الطبيعي النسبة الباقية¹.

ومن خلال هذه التطورات، فإنه يمكن التمييز بين طريقتين رئيسيتين للمنافسة² :

الأسلوب الأول : هو الاعتماد على القدرة التنافسية القائمة على السعر، حيث تكون منافسة سعرية حادة. ويتطلب هذا الأسلوب إنتاج منتجات تعتمد على كثافة العمالة والموارد الطبيعية، أو على عمالة وبنية أساسية رخيصتين لجذب الاستثمار الأجنبي المباشر.

الأسلوب الثاني : يعتمد على أسلوب سلسلة القيمة، وهذا يتطلب منافسة في الابتكار، والبحث والتطوير، والتقدم التقني والتحسين المستمر في المنتجات ؛ وكذلك تطوير القاعدة اللازمة من المهارات والكفاءات والطاقات التقنية.

وقد أثرت هذه التغيرات الاقتصادية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث عملت على توسيع ونمو بعض المؤسسات من جهة، ومن جهة أخرى عانت بعض المؤسسات التي تراجعت قدراتها التنافسية مقابل المنافسة الدولية.

ثالثا : استراتيجيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة

في الوقت التي عانت فيه الكثير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -حتى في الدول المتقدمة- من تدهور قدراتها التنافسية، وجدت مؤسسات أخرى طرقا عززت بها فعليا موقعها في السوق العالمية. وتضمنت هذه الطرق في الاستراتيجيات التالية³ :

1- إستراتيجية التحديث : يتجسد أهم مصدر للمعرفة والتحديث في الاقتصاد العالمي الحالي في البحث والتطوير، وعلى الرغم من أن الاستثمار في المعرفة الجديدة نشاط محفوف بالمخاطر لا تستطيع أن تبرره معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حتى في الدول المتقدمة؛ فإن هناك مصادر أخرى للمعرفة تستطيع أن تستفيد منها بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خاصة تلك الموجودة في الدول المتقدمة، وتتضمن تلك المصادر درجة عالية من تطوير رأس المال البشري، وقوة عاملة ماهرة، إلى جانب وجود قوي للعلماء والمهندسين .

2- إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات : يمكن أن يلعب تطبيق تكنولوجيا المعلومات الحديثة وتبنيها دوراً فعالاً في خفض التكاليف، إذ تستطيع شبكة الإنترنت ومعالجة البيانات أن يساعدوا في التخفيف من تأثيرات وفورات

¹ عثمان لخلف، مرجع سابق، ص 72.

² رياض بن جليلي، مرجع سابق، ص.ص 09-10.

³ عثمان لخلف، مرجع سابق، ص.ص 76-77.

الحجم والاستثمارات الضخمة في مجالات مثل تصميم المنتجات، والتسويق، والاتصالات، والتي تحد من القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

3- إستراتيجية الأسواق الملائمة : يؤدي الاندفاع نحو الأسواق الكبيرة، إلى عدم حصول العديد من شرائح السوق الصغيرة على ما تستحق من انتباه. وتوفر هذه الأسواق فرصاً للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تمتلك مستوى ملائماً من التكنولوجيا، إلى جانب المرونة وسرعة التحرك الضرورية لخدمة أسواق محدودة نسبياً، ولكنها متنوعة جغرافياً، وقد كانت هذه هي الإستراتيجية التي تبنتها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الألمانية التي ركزت على سوق محددة محدودة توفرت لها فيها ميزة تنافسية، ثم ركزت كل مواردها في المحافظة على الريادة في هذه السوق . ويتسم الإنتاج والعمليات عادةً بمستوى عالٍ من القدرة على تكيف المنتجات حسب احتياجات الزبائن والتفاعل معهم بغية المحافظة على الريادة في السوق.

4 -المرونة التخصصية : عزز استخدام المعدات ذات الأغراض العامة من قدرة المؤسسة على الاستجابة للمواصفات وطلبات الزبائن المتغيرة.

5- إقامة الشبكات : تقيم المؤسسة هنا شبكة من العلاقات مع المؤسسات الأخرى الكبيرة أو الصغيرة من خلال مجموعة متنوعة من وسائل الربط الرسمية وغير الرسمية مثل التعاقد من الباطن.

6- التجمعات الصناعية : ضمن إستراتيجية تكوين التجمعات، تستفيد المؤسسات من الربط مع المؤسسات القريبة منها جغرافياً، ويتيح لها ذلك جني مزايا وفورات الحجم مثال لذلك مجالات الإنتاج، والتسويق المشترك.. إلخ، والاستفادة من فوائض المعرفة.

7- إستراتيجية الاستثمار الأجنبي المباشر : وفقاً لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، فقد تزايد تدويل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمرور الوقت، إذ تمكنت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول عديدة مثل إيطاليا، وهولندا، واليابان من زيادة قيمة استثماراتها المباشرة الأجنبية بفعالية من الناحيتين النسبية والمطلقة.

إن الانخراط في النظام الاقتصادي العالمي الجديد يمثل تحدياً كبيراً بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة العربية منها، والتي لا بد وان تسعى لتوظيف أوضاعها الاقتصادية لمجارات قوانين العولمة واللاعبون الأساسيين فيها. فبقاء تلك المؤسسات مرهون بوجود إدارة متميزة واعية ومدربة تهتم بالبحث والتطوير، وتبني أفكار جديدة وكل ما من شأنه العمل على تطوير منتجاتها، وتقديم كل ما هو جديد لإشباع حاجات العملاء وتطلعاتهم. ولعل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بصفة عامة والصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة، تعتبر معنية بهذا التوجه. وفي سبيل توضيح معالم وخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، وأهم التطورات التي شاهدها ارتأينا إلى تسليط الضوء عليها في المبحث الموالي.

المبحث الثاني : ترقية وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية نحو أداء تنافسي

متميز

تزداد اهتمام الدول العالم - باختلاف درجة نموها - في السنوات الأخيرة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك نتيجة للدور الاقتصادي الهام الذي تؤديه هذه المؤسسات في الاقتصاد. كما تزيد اهتمام المنظمات الدولية المتخصصة، ومنها منظمة العمل الدولية ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية وغيرها من المؤسسات والهيئات، بتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لزيادة قدرتها على الاندماج في الاقتصاد العالمي ؛ لذا أضحى موضوع تأهيل وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بمثابة القاسم المشترك لمختلف الاهتمامات الاقتصادية في كافة الدول النامية على حد سواء. إذ أصبح يحظى بكل الرعاية والاهتمام كنتيجة منطقية لوعي الحكومات والدول بأهمية ودور هذه المؤسسات في التنمية الاقتصادية والاجتماعية من جهة، وبالضرورة تحسين تنافسيتها لمواجهة التحديات التي أفرزتها التغيرات الاقتصادية العالمية من جهة أخرى.

المطلب الأول: الإطار النظري والتشريعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

إن الإصلاحات التي خاضتها الجزائر منذ الاستقلال خاصة في الآونة الأخيرة، بداية من إصدار قانون القرض والنقد 10/90 الذي اعتبر نقطة بداية المرحلة الانتقالية للاقتصاد الجزائري المتجه نحو اقتصاد السوق، بالإضافة إلى الإصلاحات الخاصة ببرنامج التعديل الهيكلي، أدت إلى تغيير تدريجي للتوجهات الاقتصادية والسياسية، وسمحت بإدخال مفهوم الخوصصة "إنشاء مؤسسات خاصة"، والتي تعتمد في سيرها على الأدوات الإستراتيجية الحديثة، ومنه الاعتراف بها والدور الذي تلعبه في دفع عجلة التقدم. ونتيجة لذلك كان من المنطقي بروز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي لم تأخذ حظها في السابق، والتي تعتبر حتمية الآن خاصة إذا ما نظرنا إلى اقتصاديات الدول النامية.

الفرع الأول : الإطار التشريعي والمسار التاريخي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

أولا : الإطار التشريعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

من اجل ضبط تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وضع إطار تشريعي ينظمها ويصنفها عن باقي المؤسسات، وبناءا عليه عمدت السلطات العمومية في الجزائر إلى إنشاء وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 1994، ومن خلالها تم وضع القانون التوجيهي رقم 18/01 الصادر بتاريخ 2001/12/12 والمتضمن ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وفي ظل انضمام الجزائر إلى المشروع الاورومتوسطي، وكذا توقيعها على الميثاق العالمي حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جوان 2000 اخذ القانون الجزائري بالتعريف الذي اعتمده الاتحاد الأوروبي 1996 بالاعتماد على معيار ثلاثي الأبعاد : عدد العمال، رقم الأعمال، مجموع الميزانية ويمكن تلخيص تعريف المشرع الجزائري في الجدول التالي¹ :

الجدول 2.1 : تصنيف المشرع الجزائري للمؤسسات المصغرة و الصغيرة والمتوسطة

الصف	عدد الأجراء	رقم الأعمال	مجموع الميزانية السنوية
مؤسسة مصغرة	01-09	اقل من 20 مليون دينار جزائري	اقل من 10 مليون دينار جزائري
مؤسسة صغيرة	10-49	اقل من 200 مليون دينار جزائري	اقل من 100 مليون دينار جزائري
مؤسسة متوسطة	50-250	200 مليون- 02 مليار دينار جزائري	100-500 مليون دينار جزائري

المصدر : القانون رقم 01-18 الصادر في ديسمبر 2001، المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 77، ديسمبر 2001، ص 06.

ثانيا : المسار التاريخي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

إن إمضاء المعاهدة الدولية في جوان 2000، والتي تسمح بانضمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للاقتصاد العالمي، يجبر هذه الأخيرة من رفع كفاءتها وقدرتها التنافسية خاصة، إضافة إلى ذلك الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية، واتفاقية الشراكة الاورومتوسطية². لذا سعت الجزائر إلى الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وفيما يلي ندرج أهم المراحل تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، والتي يمكن تقسيمها إلى ثلاث مراحل يمكن إيجازها في ما يلي:

1- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية خلال الفترة 1962-1982

اهتم الاقتصاد الوطني في هذه المرحلة ذي النهج الاشتراكي بالمشاريع الثقيلة والمؤسسات الكبيرة مثل (*Sonelec/ Sonacom/ SN.METAL*)، ولم تأخذ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيزا من الاهتمام لدى الدولة³، وكانت جل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عبارة عن وحدات صناعية صغيرة الحجم مملوكة للأوروبيين

¹ المادة 4-6 من القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد 77، ديسمبر 2001.

² رتيبة عربية، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يوم 17-18 أفريل 2006، ص 721.

³ عبد الرحمان بن عنتر، واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر: دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد الأول، 2008، ص 153.

والمعمرين وارتبط دورها بخدمة أهداف المستعمر، حيث كانت اغلب نشاطات هذه المؤسسات متمثلة في الصناعات الاستخراجية التابعة للقطاع الخاص الذي كان ممثلا بالمؤسسات العائلية ذات الملكية الخاصة أو الحرفية منها.

ولقد كانت حوالي 98 % من منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ممولة للمستوطنين الفرنسيين قبيل الاستقلال، وكانت تلك التي تعود إلى الجزائريين محدودة على المستوى العددي وعلى المستوى الاقتصادي من حيث مساهمتها في العمالة والقيمة المضافة. وبعد ذلك مباشرة ونتيجة للهجرة الجماعية للفرنسيين أصبحت معظم تلك المؤسسات متوقفة عن الحركة الاقتصادية¹.

وتم إصدار قانون الاستثمار في سنة 1963²، وهذا لمعالجة عدم استقرار المحيط الذي عقب الاستقلال، ولكن لم يكن له تأثير على تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. في حين نجد أن إصدار قانون الاستثمار الذي صدر سنة 1966³، كان يهدف إلى تحديد وضعية الاستثمار الخاص الوطني في إطار التنمية الاقتصادية. وقد أعطى هذا القانون للدولة الاحتكار في القطاعات الحيوية، وأصبح الحصول على موافقة للمشاريع الخاصة إجباريا من طرف اللجنة الوطنية للاستثمارات على أساس معايير محددة.

واعتبرت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دائما - كمكمل للقطاع العام، الذي كان له الدور المحرك للسياسية الاقتصادية وتنمية الدولة، وهذا طبقا لإستراتيجية التنمية المعتمدة على الصناعات المصنعة في الاقتصاد المركزي آنذاك. وأصبحت⁴ معظم تلك المؤسسات متوقفة على الحركة الاقتصادية، الأمر الذي جعل الدولة تصدر قانون التسيير الذاتي ثم التسيير الاشتراكي للمؤسسات منذ 1971 (الأمر رقم 20/62 الصادر في 1962/10/22 المتعلق بتسيير وحماية الأملاك الشاغرة، والمرسوم رقم 02/62 الصادر بتاريخ 1962/10/22 المتعلق بلجان التسيير في المؤسسات الصناعية الشاغرة) كشكل من أشكال إعادة تشغيلها وتسييرها.

وفي ظل تبني الخيار الاشتراكي، وإعطاء القطاع العام الدور الأساسي على حساب القطاع الخاص، واعتماد سياسات الصناعات المصنعة وما يرتبط من مؤسسات كبرى مرافقة في القطاعات الاقتصادية؛ فقد شهدت هذه المرحلة ضعفا كبيرا في منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابع للقطاع العام، ومحدودية المؤسسات المملوكة للقطاع الخاص. ولم تكن⁵ هناك سياسة واضحة اتجاه هذا القطاع، والذي لم يعرف سوى بعض التطور على

¹ صالح صالح، أساليب و تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في ظل الوطن العربي: الإشكاليات وأفاق التنمية ورقة عمل - تقييم المشروعات الصغيرة والمتوسطة -، 18-22 يناير، القاهرة، مصر، 2004، ص 171.

² CNES, Rapport : Pour une politique de développement de la PME en Algérie, 2002, p 08.

³ ناصر دادي عدون وعبد الرحمان بانبان، " التندقيق الإداري وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، دار الحمدي العام، الجزائر، 2008، ص 122.

⁴ صالح صالح، مرجع سابق، ص 171.

⁵ ناصر دادي عدون وعبد الرحمان بانبان، مرجع سابق، ص.ص 122-123.

هامش المخططات الوطنية. بالإضافة إلى ذلك فرضت مراقبة صارمة من اجل الحد من التوسع، ناهيك عن السياسة الجبائية التي كانت تحد من التمويل الذاتي، بالإضافة إلى ذلك فان تشريع العمل كان صارما، والأكثر من ذلك هذا فقد تم إغلاق التجارة الخارجية في وجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

2- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة 1982-1988

نظرا للتغيرات الاقتصادية الدولية نحو العولمة واقتصاد السوق، ومساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول الصناعية في النمو الاقتصادي ؛ وحسب الأهداف التي حددها المخطط الجزائري، كانت هناك إرادة لتأطير وتوجيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. هذه الوضعية ترجمت بإصدار إطار تشريعي قانوني وإداري يتعلق بالاستثمار الاقتصادي الوطني الخاص وفق القانون رقم 82-11 المؤرخ في 21/08/1982 الذي تستفيد من خلاله المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من بعض الإجراءات خصوصا¹:

1- إمكانية الحصول على المعدات وفي بعض الحالات المادة الأولية؛
2- التوجه المحدود لسلطات الاستيراد* (AGI)، بالإضافة إلى نظام الاستيراد بدون دفع هذا، ولقد أدى التشريع إلى تقوية بعض العراقيل التي تواجه توسع قطاع مؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة، وهذا خاصة عن طريق:

- إجراء الاعتماد أصبح إجباريا لكل الاستثمارات (وهذا يمثل استمرار لقانون 1966) .
- التمويل عن طريق البنوك حدد ب 30% من الاستثمار المعتمد؛
- مشاريع الاستثمارات يجب أن لا تتجاوز 30 مليون دج، من اجل خلق الشركات ذات المسؤولية المحدودة، أو شركات أسهم، و 10 مليون دج من اجل إنشاء المؤسسات الفردية؛
- منع امتلاك عدة مشاريع؛
- وفي سنة 1983 تم إنشاء الديوان الوطني التوجيهي للمتابعة وتنسيق الاستثمار الخاص (OSCIP) ، وكانت تحت وصاية وزارة التخطيط وتهيئة الإقليم، وهذا من اجل²:
- توجيه الاستثمارات الوطنية الخاصة نحو الأنشطة والمناطق التي تستجيب لاحتياجات التنمية، وتؤمن التكامل مع القطاع العام؛
- تأمين التكامل الأفضل للاستثمارات الخاصة في مراحل التخطيط؛

¹ المرجع السابق، ص.123-124.

* (AGI): Autorisation Global D`importation.

² المرجع السابق، ص 124.

وفي سنة 1987 تم فتح الغرفة التجارية الوطنية للتجارة الخاصة بأصحاب المؤسسات الخاصة¹، ولقد عرف القطاع الخاص خلال هذه الفترة ولأول مرة منذ الاستقلال دورا في تحقيق التنمية الوطنية، كما نشير إلى أن هذه التشريعات كان لها اثر في خلق بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. كما أن وضع سقف للاستثمارات أدى إلى توجه حصة الادخار الخاص نحو نفقات غير إنتاجية، أو للمضاربة².

3- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال المرحلة منذ 1989 وما بعد

في 1988، ومع تفاقم الأزمة الاقتصادية التي مست الاقتصاد الجزائري، تم اختيار التوجه نحو اقتصاد السوق، وبالتالي تم وضع الأهداف التالية³:

- تعويض الاقتصاد الموجه باقتصاد السوق؛
- البحث عن استقلالية المؤسسات العمومية، وإخضاعها للقواعد التجارية؛
- تحرير الأسعار؛
- استقلالية البنوك التجارية والبنك المركزي الجزائري؛

وقد شهدت هذه الفترة تطور منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسط الخاصة في العديد من الأنشطة المترتبة باقتصاديات الانفتاح وتأثرت نسبة هامة منها سلبا، وخاصة تلك التي تمارس أنشطة إنتاجية بعد صدور قانون النقد والقرض سنة 1990⁴. وفي مادته يشير إلى مبدأ حرية الاستثمار الأجنبي في كل القطاعات غير تابعة للدولة. فحسب نصوص القانون المؤرخ في 1990/ 04/14 فإنه يرخص لغير المقيمين بتحويل أموالهم إلى الجزائر لتمويل كل الأنشطة الاقتصادية غير مخصصة، أو لأي شخص معنوي مشار إليه صراحة بموجب نص القانوني. هذا القانون فتح طريق الكل الأشكال مساهمات رأس المال الأجنبي، وتشجيع كل أشكال الشراكة بدون استثناء بالإضافة إلى حرية إنشاء بنوك أجنبية في الجزائر.

ومنذ 1990 أصبحت كل المؤسسات عمومية كانت أو خاصة تستفيد بنفس المعاملة بعد إزالة الاحتكار. وهذا من اجل تقارب كل القوى لتنشيط الاقتصاد، وفي هذا الصدد تم إصدار قانون الاستثمار في 1993/10/05 المتعلق بترقية الاستثمارات وخلق وكالة APSI على المستوى الوطني والتي سميت بوكالة ترقية ودعم الاستثمار في سنة 1994، ويتمحور القانون حول⁵:

¹ عبد الرحمان بن عنتر، مرجع سابق، ص 153.

² CNES, Rapport : Pour une politique de développement de la PME en Algérie , op-cite, p 08.

³ المرجع السابق، ص 125.

⁴ صالح صالح، مرجع سابق، ص 171.

⁵ مفتاح صالح، تطور الاقتصاد الجزائري وسماته منذ الاستقلال إلى إصلاحات التحول نحو اقتصاد السوق، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 43، 2009، ص 06.

- حق الاستثمار بحرية؛
- مساواة بين المتعاملين الاقتصاديين الوطنيين أو الأجانب؛
- تدخل الدولة محدود في منح التحفيزات للاستثمارات، خاصة فيما يتعلق بالجباية؛
- خلق وكالة لدعم ومتابعة الاستثمارات APSI؛
- إلغاء اعتماد مشاريع الاستثمار وتعويضها بتقديم التصريح فقط؛
- تحديد مدة 60 يوم لدراسة الملف؛
- تخفيف وثائق الاستثمارات؛
- توضيح وتخفيف، وتدعيم الضمانات وتشجيع الامتيازات الجبائية والجمركية؛
- تدعيم التشجيعات للاستثمارات المنجزة في الجزائر حول ثلاثة أنظمة: النظام العام، النظام الخاص للاستثمارات المنجزة في المناطق المراد ترقيتها، والنظام الخاص للاستثمارات المنجزة في المناطق الحرة؛

ولقد عرفت بعدها هذه المرحلة¹، تحولات عميقة للانتقال من اقتصاد إداري إلى اقتصاد انفتاح يلعب فيه القطاع الخاص المحلي والأجنبي دورا محوريا، وقد تم ذلك تحت مراقبة صندوق النقد الدولي FMI من خلال التزام الجزائر بتنفيذ برنامج الاستقرار الاقتصادي القصير المدى (01 أبريل 1994/31 ماي 1995)، وتطبيق برنامج التصحيح الهيكلي المتوسط المدى الذي يغطي الفترة 31 مارس 1995 إلى 01 أبريل 1998 ، وعقدت مجموعة من الاتفاقات مع البنك الدولي من أهمها برنامج التعديل الهيكلي سنة 1998 لمدة سنتين، وأتاحت هذه العلاقة الدولية تخفيف أزمة المديونية الخارجية بعقد اتفاق إعادة جدولة جزء من الديون الجزائرية وإعادة هيكلة بعضها الأخر، والتي أدت من جهة أخرى إلى تطبيق منظومة من السياسة النقدية والمالية، و إلى حوصصة الكثير من المؤسسات العامة، وساهمت في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بعض الأنشطة والمجالات المرتبطة باقتصاديات الانفتاح الأمر الذي جعل الدولة تتخذ العديد من الإجراءات لاحتواء الآثار السلبية وتفعيل الجوانب الايجابية التي تساعد على تطوير المؤسسات الاقتصادية سواء تعلق الأمر ببرنامج التأهيل الاقتصادي أو المنظومة القانونية لتطوير الاستثمار وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (الأمر رقم 03/01 الصادر في 20 اوت 2001) وقانون توجيه وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالإضافة إلى ذلك تم خلق صندوق لدعم الاستثمارات، والوكالة الوطنية لتطوير الاستثمارات، وهذا من اجل² :

- استقبال وإعلام ومساعدة المستثمرين المقيمين وغير المقيمين؛
- تقديم خدمات إدارية؛

¹ صالح صالح، مرجع سابق، ص 173.

² ناصر دادي عدون وعبد الرحمان بنبات، مرجع سابق، ص 126.

وفي 12 ديسمبر 2001 اصدر قانون رقم 18/01¹ والمتعلق بالقانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي يهدف إلى:

- تشجيع ظهور المؤسسات الجديدة، والرفع من مستوى النسيج المؤسساتي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات النشاط الإنتاجي؛
- تشجيع الإبداع والابتكار، وتشجيع عملية التصدير؛
- تسهيل توزيع المعلومات على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

الفرع الثاني : تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

أولا : خصوصيات ومميزات التي تساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على اكتساب ميزة التنافسية

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمجموعة من الخصائص، والتي تساعد على امتلاك ميزات تنافسية، ودخولها الأسواق العالمية، نذكر أهمها :

1- عنصر العمل : تتميز اغلب المجالات التي تنشط فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بكثافة عنصر العمل، وهو ما يتناسب مع فنون الإنتاج البسيطة في البلدان مثل الجزائر التي تفتقر إلى رؤوس الأموال اللازمة للمشاريع². ومثالا على ذلك نجد في الولايات المتحدة الأمريكية خلقت أكثر من 8,5 مليون فرصة عمل عن طريق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة 1987-1992، في حين أن الشركات الكبرى استغنت خلال الفترة نفسها عن حوالي 2,3 مليون عامل³.

2- اختيار الأسواق : يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تتجه نحو الأسواق الصغيرة والمحدودة والتي تثير اهتمام المؤسسات الكبيرة، ولطبيعة حجم تسويقها خاصة كالأسواق الجهوية، إلا أن الإحصائيات في فرنسا تشير أن 80% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تسوق منتجاتها جهوية بينما 3 فقط من يقوم بعمليات التصدير⁴.

¹ عبد الرحمان بن عتر، مرجع سابق، ص153.

² قيودر عايش، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كميزة تنافسية التحديات الاقتصادية العالمية الجديدة، الملتقى الوطني حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، الاغواط، 08-09 أفريل 2000، ص 183.

³ رجم نصيب و فاطمة الزهراء شايب ، العولمة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول العولمة وانعكاساتها على البلدان العربية، 13-14 ماي 2001، سكيكدة، ص 398.

⁴ ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 94.

3- التنظيم : إن بساطة هيكلها التنظيمي يمكن اعتباره كميزة إيجابية في اكتساب الموقع التنافسي، فهي لا تعتمد على كثافة التنظيم المتسم بالنمط البيروقراطي الذي يتطلب مستويات تنظيمية متعددة مثلما نجد أن المؤسسات الكبيرة والذي يكون في كثير من الأحيان مصدر ممل وعدم تحفيز للعامل وجمود يعرقل السير الحسن للتنظيم، ومن ثم لا يشترك العامل في تحديد أهدافه المؤسسة والاشتراك في قراراتها، وهذا عكس ما تتميز به المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فالحجم الصغير يقلص من المستويات التنظيمية ويسمح للعمال الموجودين في قاعدة التنظيم الاقتراب من مراكز القرار¹. وهذا ما يسمح بفتح المجال للإبداع والمشاركة في الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة.

4- مخاطر السوق : والمقصود هنا مدى التكاليف المحتملة في حالة وجود الأخطار بالأسواق، إذا ما قورنت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمؤسسات الكبيرة فإن هذه الأخيرة تتحمل أخطار كبيرة نظرا لحجم استثمارات وحجم حصتها في الأسواق².

5- التسيير : تستعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة طرق تسيير غير معقدة وبسيطة، فمسئول المؤسسة يتميز بالحضور الدائم، والتدخل في كل ميادين التسيير، فهو على علاقة مباشرة مع كل عنصر من عماله، ويتمثل المحور الأساسي في كل القرارات المتعلقة بالتنظيم والتسيير حتى يمكن أن نطلق على تسيير هذه المؤسسات خاصة الصغيرة، منها بما يسمى شخصائية (*La personnalisation de la gestion*) وهو هو ما يعطي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مرونة وتسيير بدون تعقيدات كبيرة، وقد ظهرت ذلك عن حوادث الأزمات، فما فقد من مناصب عمل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب إحصائيات فرنسية اقل بمرتين ما فقدته المؤسسات الكبيرة³.

6- طبيعة الملكية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة : نظرا لطبيعة الملكية في المؤسسات، فإن عملية التمويل تقع على عاتق مالكيها، وان المؤسسات تتميز بانخفاض حجم الاستثمار اللازم لإقامتها، وان كانت تجد صعوبات في الحصول على التمويلات المطلوبة من البنوك لتوسيع نشاطها، وهذا بسبب عدم توفر الضمانات الكافية⁴.

¹ نفس المرجع والصفحة سابقا.

² قويدر عايش، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كميزة تنافسية التحديات الاقتصادية العالمية الجديدة، مرجع سابق، ص.183-184.

³ المرجع السابق، ص 184.

⁴ جميلة بلخباط، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة، الملتقى الدولي لمتطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يوم 17-18 أبريل 2006، ص 634.

7- مرونة الإدارة : المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لها القدرة وعلى التكيف مع ظروف العمل المتغيرة، إضافة إلى طابع غير رسمي في التعامل، بالإضافة إلى بساطة هيكلها التنظيمي ومركزية القرارات حيث لا توجد لوائح جامدة تحكم عملية اتخاذ القرارات إلا أن الأمر يرجع إلى خبرة صاحب المشروع وتقديره للموافق¹.

8- قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على إنتاج سلع خفيفة وذات مواصفات متباينة الرغبات المختلفة للمستهلكين، وتعمل على توزيع الدخل وتحقيق التنمية المتوازنة من خلال انتشارها في المناطق الريفية، والأقل تطورا. وذلك بفضل مرونة الموقع ، وقلة حاجياتها للبنية التحتية، مما يجعلها أكثر قدرة على خدمة الأسواق المحلية إسهاما في التنمية والحد من الهجرة إلى المدن².

9- قوة العلاقات بالمجتمع : من أهم مميزات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العلاقات القوية بالمجتمع المحلي المحيط بها، وتستفيد هذا النوع من المؤسسات من تناقل أخبارها بواسطة أهل المنطقة المحيطة بها، وبالتالي فهم يشكلون فريق ترويج لمنتجاتها³.

10- التعامل الشخصي مع العاملين : من مزايا الهامة التي تتمتع بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تجعلها تتفوق بها على المشروعات الكبيرة، هي العلاقات الشخصية القوية التي تربط صاحب العمل بالعاملين نظرا لقلة العاملين، وأسلوب وطريقة اختيارهم ، كذلك الإشراف المباشر لصاحب المشروع يسمح بوضوح الرؤية وسير الأمور بشكل صحيح⁴.

ثانيا : سبل تدعيم وتطوير القدرة التنافسية لمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

إن الاهتمام بتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، يمكنها من الصمود ومنافسة المنتجات الأجنبية في الأسواق المحلية والدولية، وذلك من خلال إجراء فحص وتشخيص دقيق لكافة العقبات والعراقيل التي تحد من قدرة هذه المؤسسات على المنافسة والعمل بجدية لإيجاد حلول ناجعة وعملية تتعدى النصوص القانونية بما يؤدي إلى تعزيز قدراتها التنافسية وضمان بقاءها في السوق. ومن المفيد التذكير هنا بان تطوير القدرة التنافسية لهذه المؤسسات يعتمد بشكل كبير على التأثير على المحددات المختلفة للقدرة التنافسية⁵. وتتمثل سبل تدعيم وتطوير القدرة التنافسية لمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ما يلي :

¹ عيسى خليفني وكمال منصور، مقومات التميز في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يوم 17-18 أبريل 2006، ص 819.

² رجم نصيب و فاطمة الزهراء شايب ، مرجع سابق، ص 398.

³ عيسى خليفني وكمال منصور، مرجع سابق، ص 819.

⁴ نفس المرجع والصفحة سابقا.

⁵ عبد الله بلونس ، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والقدرة التنافسية في ظل اقتصاد السوق بالإسقاط على حالة الجزائرية، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، 17-18 افريل، 2006، ص.ص 132-134.

- 1- العمل على تخفيض تكاليف الإنتاج وتحسين جودته، والاهتمام بنشاط البحث والتطوير والإبداع وتكنولوجيا الإنتاج والتسويق، وهو ما يساعد على تنمية الصادرات وتنويعها وخلق صناعات تصديرية ذات ميزة تنافسية عالية في الأسواق العالمية باعتبار أن التصدير هو الأداة الأساسية لزيادة معدل النمو الحقيقي والارتقاء بمستوى المعيشة.
- 2- التوجه بالدرجة الأولى إلى إنشاء وتدعيم الصناعات الصغيرة والمتوسطة التي تعتمد على عوامل إنتاج محلية، والتي تستخدم بكثافة عنصر العمل استفادة من انخفاض تكلفته مقارنة نظيره في الدول المتقدمة، ولتقليل استيراد مدخلات الإنتاج، ومن ثم بناء نسيج صناعي مرتبط بالخارج وتطبعه مظاهر التبعية.
- 3- تطوير الصناعات الصغيرة والمتوسطة بإشراك القطاع الخاص الوطني بالدرجة الأولى، وإدماجه للاستثمار في هذا القطاع الحساس عوض التركيز على القطاع العام، فالقطاع الخاص بإمكانه الاستثمار في هذا النوع من المؤسسات لعدة اعتبارات منها : (لا يتطلب كثافة رأسمالية عالية، وتكنولوجية يمكن التحكم فيها، وسرعة دوران رأس المال).
- 4- العمل على جذب الاستثمارات الأجنبية في الصناعات الصغيرة والمتوسطة، وتسهيل إجراءات دخولها وممارسة نشاطها لما توفره من امتيازات لصناعتنا الناشئة، على غرار التجربة التونسية والمغربية من خلال جذب المستثمرين الأجانب إلى الصناعات، كالصناعات النسيجية والغذائية.
- 5- في الجزائر ونتيجة لانفتاح السوق ودخول اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي حيز التنفيذ بداية من أول سبتمبر 2005، واقترب الانضمام بصفة عضو إلى المنظمة العالمية للتجارة، فان هناك صناعات صغيرة ومتوسطة ستزول بحكم عدم قدرتها على منافسة المنتجات المثيلة المستوردة في إطار إعفاء ضريبي كلي أو متدرج نحو الإلغاء، وهناك أخرى يمكنها الصمود غير انه يجب على السلطات العمومية دعمها وإعادة تأهيلها لزيادة قدرتها المنافسة.
- 6- إزالة القيود والمعوقات الإدارية، وذلك بتوفير البنية التحتية من طرق ومواصلات، و تدريب وتأمين التمويل بشروط ميسرة، وتشجيع التصدير وتخفيض الضرائب والرسوم.
- 7- من أهم الشروط العامة اللازمة لتنظيم التنافسية للمؤسسات هو توفر الاستقرار في النظام الاقتصادي والسياسات المالية والنقدية للحكومة، والشفافية في اتخاذ القرارات وسهولة معرفة مستقبل مسيرة الحكومة، ومعاملة الجميع بإنصاف والتأكيد على مصداقية ذلك باستمرار.

الفرع الثالث : متطلبات التكيف والتحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

لقد برزت في الجزائر عدة محاولات لدعم وترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بإنشاء هيئات ومجموعة من شبكات لتسهيل عملية الاستثمار، والتي ندرجها في ما يلي :

أولاً : جهود الجزائر لترقية وتطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1- وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار : أنشأت الجزائر سنة 1991 وزارة منتدبة مكلفة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ثم تحولت إلى وزارة المؤسسات والصناعات الصغيرة اعتباراً من سنة 1993، وذلك من أجل ترقية المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتم دمج وزارة الصناعة بوزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 2010 وهي مكلفة بالمهام التالية¹ :

- تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة وترقيتها.
- تقديم الحوافز والدعم اللازم لتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- المساهمة في إيجاد الحلول لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- إعداد النشرات الإحصائية اللازمة وتقديم المعلومات الأساسية للمستثمرين في هذا القطاع.
- تبني سياسة ترقية للقطاع وتحسين برنامج التأهيل الاقتصادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

2- المجلس الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة : بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 03-80 والمؤرخ في 25 فبراير 2003، تم إنشاء المجلس الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهو جهاز استشاري يسعى لترقية الحوار والتشاور بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وجمعياتهم من جهة، والهيئات والسلطات العمومية من جهة أخرى. ويتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية. ومن مهامه ما يلي² :

- ضمان الحوار الدائم والتشاور بين السلطات والشركاء الاجتماعيين بما يسمح بإعداد سياسات واستراتيجيات لتطوير القطاع.
- تشجيع وترقية إنشاء الجمعيات المهنية وجمع المعلومات المتعلقة بمنظمات أرباب العمل والجمعيات.

3- الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب (ENSEJ) : أنشأت هذه الوكالة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 08 سبتمبر 1996، وقد كانت في البداية موضوعة تحت إشراف رئيس الحكومة، ويتولى

¹ عبد الله بلوناس وإبراهيم دوار ، دور الهيئات الحكومية في تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة : دراسة حالة الجزائر- فرنسا، الملتقى الدولي حول استراتيجيات تنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، يومي 18 و 19 أبريل 2012، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر، ص 06.

² الجريدة الرسمية، مرسوم التنفيذي رقم 03-80 مؤرخ في 25 فبراير 2003، يتضمن إنشاء المجلس الوطني لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتنظيمه وعمله، ص 22.

الوزير المكلف بالتشغيل المتابعة العملية لنشاطها. ثم تحولت لتصبح تابعة لوزارة التشغيل والتضامن الوطني، وهي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية. وقد وكلت للوكالة المهام التالية¹:

- تشجيع كل الأشكال والتدابير المساعدة على ترقية تشغيل الشباب من خلال برامج التكوين والتشغيل والتوظيف الأول؛
- تقوم بتسيير مخصصات الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب ومنها الإعانات والتخفيضات في نسب الفوائد؛
- تتابع الاستثمارات التي ينجزها الشباب أصحاب المشاريع في إطار احترامهم لبنود دفتر الشروط؛
- إتاحة المعلومات الاقتصادية والتقنية والتشريعية والتنظيمية لأصحاب المشاريع لممارسة نشاطاتهم؛
- تقديم الاستشارات لأصحاب المشاريع والمتعلقة بالتسيير المالي وتعبئة القروض؛
- إقامة علاقات مالية متواصلة مع البنوك والمؤسسات المالية في إطار التركيب المالي لتمويل المشاريع وإنجازها واستغلالها؛
- تكلف جهات متخصصة بإعداد دراسات متخصصة بإعداد دراسات الجدوى وقوائم نموذجية للتجهيزات، وتنظيم دورات تدريبية لأصحاب المشاريع لتكوينهم وتحديد معارفهم في مجال التسيير والتنظيم ويسير الوكالة مجلس توجيه ويديرها مدير ومجلس مراقبة؛

4- الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI) : قبل سنة 2001 أنشأت الحكومة الجزائرية وكالة ترقية دعم ومتابعة الاستثمار، وبموجب قانون الاستثمار لسنة 2001 تم استبدال هذه الوكالة بالوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار والهادفة إلى² :

- تشجيع وتطوير الاستثمارات في مختلف القطاعات من خلال الخدمات التي تقدمها، مع منح مزايا ضريبية معتبرة لها، وهذا كله من اجل المساهمة في تخفيض نسبة البطالة.
- تحقيق وتبسيط إجراءات تأسيس المؤسسات والمشاريع.
- وتتمثل التحفيزات الممنوحة من طرف الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار فيما يلي³ :
- تطبيق النسبة المنخفضة في مجال الحقوق الجمركية للتجهيزات المستوردة التي تدخل في انجاز المشروع.
- الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة للسلع والخدمات التي تدخل مباشرة في انجاز المشروع.

¹ الجريدة الرسمية، المرسوم التنفيذي رقم 296/96 المؤرخ في 08 سبتمبر 1996.

² المادة رقم 21-23-24 من الأمر 03/01 الصادر في 20 أوت 2001، المتعلق بتطوير الاستثمار.

³ المادة 09-11 من الأمر 03/01 الصادر في 20 أوت 2001، المتعلق بتطوير الاستثمار.

- الإعفاء من الرسم على نقل الملكية للأصول العقارية التي تدخل في انجاز المشروع.
- التكفل بكل أو بجزء من تكاليف الأشغال المتعلقة بالمنشآت الأساسية بالنسبة للمناطق الخاصة.
- الإعفاء من الضريبة على الدخل الإجمالي، الضريبة على الأرباح الشركات، الدفع الجزائي والرسم على النشاط المهني لمدة (10) سنوات من انطلاق المشروع بالنسبة للمناطق الخاصة.

5- وسائل دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة : تجسدت برامج دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إنشاء مراكز التسهيل ومشاتل المؤسسات والتي انطلق انجازها ابتداء من سنة 2007¹.

1-5 مراكز التسهيل : تم إنشاء مراكز التسهيل بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03-79 المؤرخ في 25 فيفري 2003، والتي من مهامها تقديم الخدمات الأساسية من اجل التكفل بحاملي المشاريع الجدد ومرافقتهم في مختلف مراحل إعداد المشروع وخلق مؤسستهم الخاصة².

2-5 مشاتل المؤسسات : تم إنشاء مشاتل المؤسسات بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03-78 المؤرخ في 25 فيفري 2003 والتي تهتم باستقبال واحتضان ومرافقة المؤسسات وكذا أصحاب المشاريع قبل وبعد النشأة طريق تقديم الخدمات والإرشادات الخاصة³.

ثانيا : التحديات والصعوبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

في هذا السياق لا بد من إلقاء الضوء على الأنماط السلوكية التي تتبعها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي تعتبر أنماط غير تنافسية تؤدي إلى تراجع منحى الإنتاجية لهذه المؤسسات إلى الخلف، و عدم القدرة على المنافسة، إضافة إلى ضعف الترابط الأمامي والخلفي. ويعود هذا إلى المشاكل التي تواجه قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، والناجمة عن الصعوبات والعراقيل التي تعترض تطور وتحسين أداءها. وفي ما يلي ندرج أهم المشكلات التي تعرقل مسار وتطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر :

1- الوضعية المالية : تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة صعوبات في مجال التمويل، ويمثل ذلك إشكالا حقيقيا يحد من تطور القطاع، حتى وان سجلت المنظومة المصرفية بعض التطور فان سلوك البنوك يبقى متخوفا

¹ نشرة المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و ترقية الاستثمار، رقم 19، السداسي الأول 2011، ص 25.

² نفس المرجع والصفحة سابقا.

³ المرجع السابق، ص 26.

إزاء جميع الاستثمارات غير المدعومة من طرف الدولة وتبقى ملفات الاستثمار معطلة وأجال التنفيذ طويلة¹. وترجع التعقيدات المتعلقة بالتمويل إلى² :

- غياب ونقص كبير في التمويل طويل الأجل؛
- غياب الشفافية في تسيير عملية منح القروض؛
- محدودية صلاحيات الوكالات البنكية في عمليات الائتمان وهذا بسبب عدم الاستقلالية النسبية وغياب البنوك الخاصة التي تشجع على التنافس. إضافة إلى ارتفاع معدلات الفائدة مما يلغي عنصر التحفيز في هذه القروض؛
- مركزية منح القروض، إذ يلاحظ أغلبية المعاملات في الجزائر العاصمة؛

2- الافتقار إلى اليد العاملة المدربة : فعلى الرغم مما تتمتع به الجزائر من ارتفاع حجم القوة العاملة، إلا أنها تعاني من الندرة في الأيدي العاملة الماهرة والمدربة التي يتزايد الاحتياج إليها، في وقت تطورات تكنولوجية تتطلب توفير العمالة القادرة على استيعاب هذه التطورات وتطبيقها للارتفاع بمستوى جودة الإنتاج³. ناهيك عن غياب سياسة تكوين اليد العاملة والمسيرين في المؤسسات الخاصة، وهذا راجع إلى نقص مراكز التكوين والتأهيل المتخصصة؛ ويشكل هذا الجانب عائقا كبيرا أمام تطوير وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

3- ضعف العلاقات التشابكية داخل قطاع الصناعة : تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من الانخفاض في العلاقات التشابكية الأمامية والخلفية، والتي تعكس مدى اعتماد القطاعات الصناعية المحلية على بعضها البعض في إمدادها بما تحتاجه من موارد ومستلزمات الإنتاج⁴.

4- الضعف الشديد في الارتباط بين قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و مؤسسات البحث العلمي.

5- صعوبة الإجراءات الإدارية والتنفيذية : يتميز المحيط الإداري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ببعض العوائق على الرغم من إصدار القوانين الخاصة بتشجيع الاستثمار وحمايته والسعي لتعديلها بما يتلاءم مع رغبات المستثمرين، وتقديم المزايا والتسهيلات وإنشاء الإطار المؤسسي. إلا أن ذلك لم يواكبه تحسين أداء الإدارة

¹ حسين رحيم وفضيمة حاجي، واقع وتحديات منتجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل قواعد المنشأ في اتفاقية الشراكة الأوروبية المتوسطية، الملتقى الدولي حول استراتيجيات تنظيم ومراقبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، يومي 18 و 19 أبريل 2012، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر، ص 10.

² عبد المجيد قدي وأمنية كساب، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية بالجزائر، الملتقى الدولي حول استراتيجيات تنظيم ومراقبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، يومي 18 و 19 أبريل 2012، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر، ص 14.

³ حسين رحيم وفضيمة حاجي، مرجع سابق، ص 11.

⁴ نفس المرجع والصفحة سابقا.

الجزائرية وما ينقص حاليا هو تجسيد هذه القوانين لكي تساهم فعليا في تطوير ذلك ، فالإشكال يبقى قائم في الجانب البشري على مستوى مراكز ومواقع التنفيذ نتيجة التركيبة المعقدة والذهنية الجامدة والتي لا تتماشى مع التطورات والمستجدات¹.

6- صعوبة الحصول على التكنولوجيا : نظرا لقلّة الموارد المالية وضعف تأهيل مستخدميها جعل الحصول واستعمال التكنولوجيا من الصعوبات المهمة التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. حتى أن ما يتوافر لديها من معارف تقنية معرض للتجاوز بفعل الابتكارات والاختراعات الجديدة².

7- مشكلة نقص المعلومات : يتمثل هذا المشكل في نقص المعلومات عن أسواق الموارد والسلع ومستلزمات الإنتاج، وكذلك نقص المعلومات لدى أصحاب المشروعات أو مديريها حيال الكثير من القوانين والقرارات الحكومية (كقوانين تسجيل المشروعات، التحفيزات الجبائية، التأمينات الاجتماعية، قوانين العمل وغيرها..)³.

المطلب الثاني : تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

إن مسألة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تقودنا بالضرورة إلى الحديث عن تحسين وتطوير القدرة التنافسية لهذه المؤسسات، ذلك أن عالمية التبادلات والتغيرات الحاصلة في الميدان الاقتصادي في ظل هيمنة التجمعات الاقتصادية الكبرى على الأسواق العالمية، تفرض على السلطات العمومية إيجاد الطرق الحديثة والناجعة في عملية التأهيل، والتي لا تقتصر على حل مشاكل المؤسسات فحسب، بل تتعدى إلى تهيئة محيطها الاقتصادي ككل. فماهية عملية التأهيل ؟ ، وما هي دوافعه و متطلباته ؟ .

الفرع الأول : مفهوم عملية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يعود أصل استخدام التأهيل⁴ إلى التجربة البرتغالية التي تم الشروع فيها بداية من سنة 1988، وذلك في إطار الإجراءات الرامية لدمج البرتغال في الاتحاد الأوروبي، حيث هدف البرنامج الاستراتيجي لتأهيل الاقتصاد البرتغالي إلى تحقيق ما يلي:

- تسريع تطوير المرافق التي تدعم قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

¹ عبد المجيد قدي وأمينة كساب ، مرجع سابق، ص 14.

² نفس المرجع والصفحة سابقا.

³ نفس المرجع والصفحة سابقا.

⁴ Bougault Hervè et Filipiak Ewa, **Les programmes de mise a niveau des entreprises :Tunisie, Maroc, Sénégal**,2005,p11,WWW.afd.fr/jahia/webdav/site/mvjahiasite/users/administrateur/public/publications/notesetdocuments/ND-18.pdf.

- تعزيز أسس التأهيل المهني.

- توجيه التمويل نحو الاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- تحسين إنتاجية وجودة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ولقد استقطبت برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة البرتغالية بعد نجاحها اهتمام دول المغرب العربي، وبعض دول المشرق العربي كالأردن. حيث استلهمت منه مبادرات التأهيل موازية لاتفاقيات التبادل الحر، التي تدرج في إطار برنامج " ميذا " .

أولا : تعريف التأهيل " La mise a niveau "

وردت عدة تعاريف تتعلق بمفهوم التأهيل في صياغتها من مفكر إلى آخر ومن كتاب إلى آخر، ولكن تتفق جميعا على أن التأهيل يعني تلك العملية التي تقترن بتحسين تنافسية المؤسسات. حيث تهدف هذه العملية إلى إجراء تغييرات على مستوى المؤسسة في جميع وظائفها الإنتاجية ، المالية، التجارية، البشرية وعلى مستوى المحيط المباشر لها، لتصبح قادرة على إنتاج منتج يحمل جملة من المواصفات لا تقل عن المواصفات التي ينتج بها في الدول¹. ومن بين هذه التعاريف نذكر:

يعرف التأهيل على أنه عبارة عن مجموعة الإجراءات والتدابير تهدف إلى تحسين وترقية فعالية أداء المؤسسة على المستوى منافسيها الرائد في السوق². وهو ذلك الإجراء الذي يحوي مجموعة من العمليات ذات طابع تكنولوجي، و تقني، و تسييري، يهدف إلى المستوى الذي تكون عليه المؤسسات المنافسة الوطنية منها والأجنبية، أي جعلها تتمتع بقدرة تنافسية من خلال المنتجات الجيدة التي تستجيب للتنوع وتحقيق الأرباح ; تتميز عملية تأهيل بوضع نظام تسييري محكم يعتمد على الاتصال ، الابتكار، ووضع أنظمة النوعية، وهذا بتأطير الأنظمة الحالية، والاعتماد على إدارة إستراتيجية³.

كما يقصد بالتأهيل رفع القيم، تطبيق الإدارة ، رفع أداء المؤسسة إلى مستوى منافسي المستقبل، في الفترة زمنية محددة⁴. يشير هذا التعريف إلى أن التأهيل هو رفع أداء إدارة المؤسسة من خلال مختلف وظائفها إلى مستوى منافسي المستقبل، أي رفع القدرة التنافسية إلى مستوى القدرات التنافسية للمؤسسات التي تنافسها، سواء في

¹ نصيرة قوريش، آليات وإجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يوم 17-18 أفريل 2006، ص.ص 1047-1048.

² Abdelhk La miri, **La mise a niveau** , revue de seunces commerciales et de gestion, n 02, école supérieure de commerce, p 42

³ رتيبة عروبة، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يوم 17-18 أفريل 2006، ص 724.

⁴ ناصر دادي عدون وعبد الرحمان بنبات، مرجع سابق، ص 101.

سوق المحلي أو الدولي، وهذا بدخول اتفاقية الشراكة حيز التطبيق، والاستعداد لانضمام إلى منظمة العالمية للتجارة، وفي ظل العولمة كذلك.

كما تعرف على أنها: " عملية مستمرة تهدف إلى تحضير وأقلمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع بيعتها لتلبي متطلبات التبادل الحر، مما يساهم في القضاء على المشاكل المؤسساتية والقانونية فيها مما يدفعها إلى البحث عن التنافسية في مجال خفض التكاليف وتحسين الجودة، وتعزيز إمكانياتها في مجارة التطورات التكنولوجية والسوقية"¹.

وتعرفها منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية *ONUDI* سنة 1995² بأنها عبارة عن مجموعة البرامج، وضعت خصيصا للدول النامية التي هي في مرحلة الانتقال، من اجل تسهيل اندماجها ضمن الاقتصاد الدولي الجديد، والتكيف مع مختلف التغيرات. وتضيف على انه عبارة مراحل تطوير مستمرة تهدف إلى:

- تحضير وتكييف المؤسسة، ومحيطها وفق متطلبات التبادل الحر؛
- إدخال مساعي للتقدم، وهذا ولتقوية نقاد القوة وامتصاص نقاط الضعف التي تتعلق بالمؤسسة؛
- من خلال هذه التعريف، نستخلص أن عملية التأهيل تسعى بالدرجة الأولى إلى تحسين والارتقاء إلى التميز في أداء المؤسسة، من خلال تكيفها مع المحيط وفق متطلبات التبادل الحر، كذا تقوية نقاط القوة وامتصاص وتحسين نقاط الضعف، من اجل رفع القدرات التنافسية للمؤسسة.

كما أن هذا المسعى يسمح للمؤسسة من عصرنة تجهيزاتها، وخاصة رفع مستواها إلى مستوى المنافسين عن طريق³:

- وضع أنظمة للإنتاج، التنظيم، والتسيير تستجيب للمعايير المعروفة في القطاع؛
- القيام بالتطوير؛
- التكوين؛
- الجودة؛
- التسويق ودراسة الأسواق؛

ويعود قرار إنجاز التأهيل إلى اختيار الإرادي للمؤسسة، وهذا بعد تحقيقها لشروط معينة. وبالتالي عملية التأهيل تهدف إلى نقل المؤسسة من وضعية إلى وضعية أفضل، وهذا بالقضاء على نقاط ضعفها، وتحسين نقاط قوتها، في ظل محيط تنافسي يتميز بالتهديدات والفرص، والتأهيل يسمح للمؤسسة باستغلال الفرص التي يقدمها

¹ Bougault Hervè et Filipiak Ewa, op-cite, p 15.

² نصيرة قوريش، مرجع سابق، ص 1048.

³ ناصر دادي عدون وعبد الرحمان بنبات، مرجع سابق، ص 102.

المحيط، وتجنب التهديدات التي تؤثر على استمرارية المؤسسة. كما أن التأهيل يكون نتيجة لتنفيذ مخطط التأهيل، الذي يتم إعداده بعد إعداد تشخيص استراتيجي وإجمالي للمؤسسة يحدد من خلال نقاط القوة ونقاط الضعف الموجودة لدى مختلف وظائف المؤسسة، وهذا أما بالحيازة على استثمارات جديدة، وتجهيزات عصرية تسمح بتأهيل مادي وهو ثانوي، والقيام بتأهيل أفرادها وإدارتها، وهو التأهيل غير المادي أو المعنوي، والذي يطلق عليه التأهيل الإداري للمؤسسة¹.

ثانيا : تعريف برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

يمكن تعريف برنامج التأهيل " بأنه عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تتخذها السلطات، قصد تحسين موقع المؤسسة في إطار الاقتصاد التنافسي، أي تصبح لها هدف اقتصادي ومالي على المستوى الدولي"²، خاصة في إطار العولمة المبادلات، وترابط العلاقات الاقتصادية الوطنية مع السياسات الاقتصادية الدولية، وبرامج التأهيل لا يمكن تحقيقه إلا من خلال تبني المؤسسة في حد ذاتها لإجراءات وإصلاحات داخلية على المستويات التنظيمية، والإنتاجية والاستثمارية والتسويقية.

ومن ثم فبرنامج التأهيل يعتبر مسار تحسين دائم أو إجراء تطوير يسمح بالتنبؤ بأهم النقائص أو الصعوبات التي قد تصطدم بها هذه المؤسسات، كما يمكن القول أن برنامج التأهيل له جانبين، جانب خارجي يمثل الامتيازات التي تمنحها الدولة لهذا القطاع، وجانب داخلي يتضمن الإصلاحات الداخلية التي تمس المؤسسة ذاتها³.

ويمكن تعبير عن برنامج التأهيل في الشكل رقم 2.1 التالي :

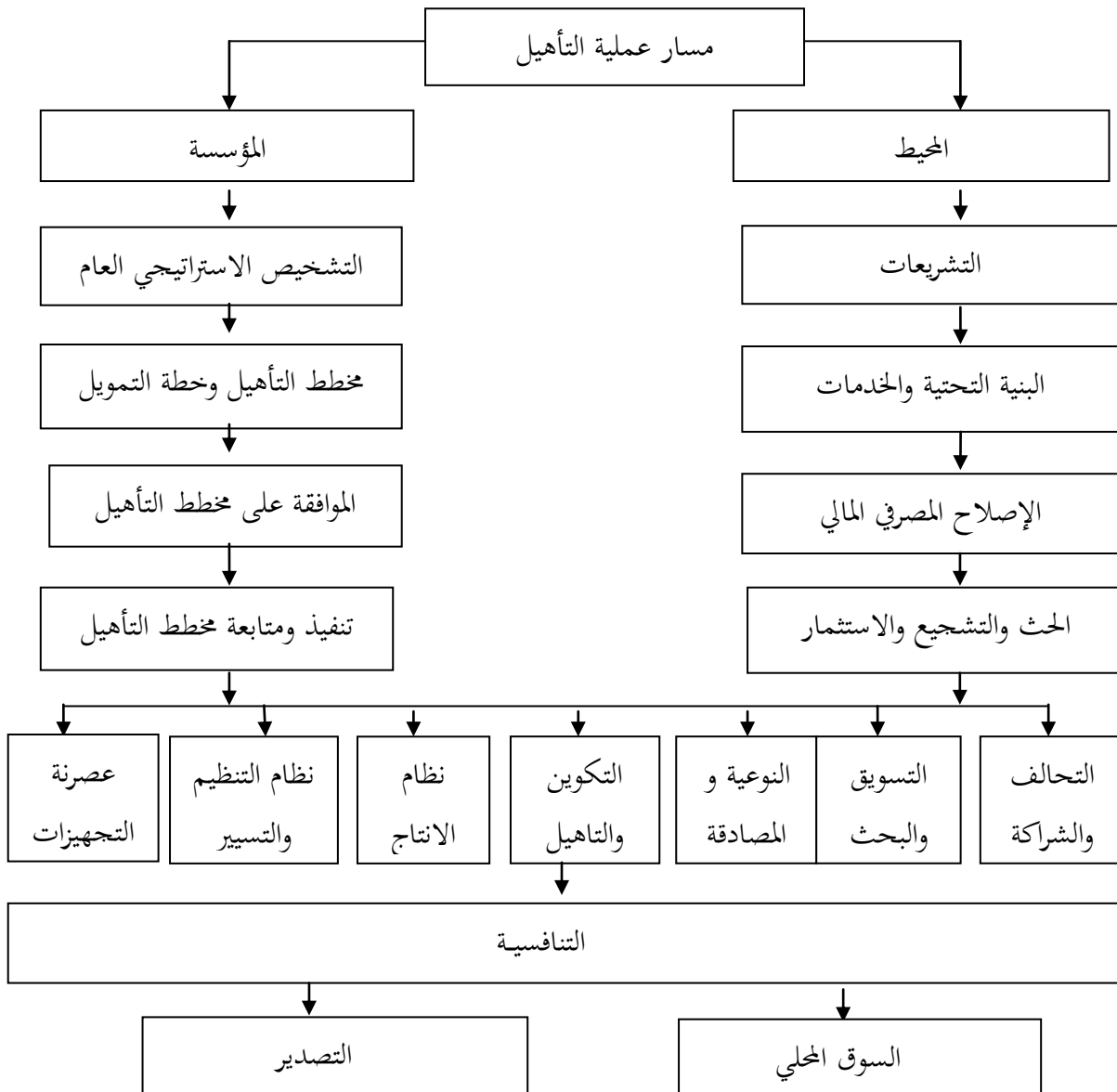
¹ نفس المرجع والصفحة سابقا.

² صالح صالح، أساليب تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد03، سطيف، 2004، ص 42.

³ خير الدين معطى الله، إشكالية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يوم

17-18 أفريل 2006، ص.ص 762-763.

الشكل رقم 2.1 : مخطط يبين مسار برنامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية



Source : Ministère l'industrie et de la restructuration, Fonds de promotion de la compétitivité industrielle dispositif de mise a niveau des entreprises, p 13.

الفرع الثاني : أهداف ومتطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

ترمي الدولة من خلال الوزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمل على إنجاز عملية التأهيل، من خلال وضع برنامج يهتم بإعداد ووضع كل الآليات والإجراءات حيز التنفيذ، ومراقبة سير وتقديم عملية التأهيل.

أولا : أهداف تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتمثل أهداف تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما يلي :

- 1- تحليل فروع النشاط وضبط إجراءات التأهيل للولايات حسب الأولوية، عن طريق إعداد دراسات عامة تكون كفيلا بالتعرف عن قرب على خصوصيات كل ولاية وكل فرع، وتعزيز سبل تدعيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بواسطة تهمين الإمكانيات المحلية المتوفرة وقدراتها حسب الفروع وبلوغ ترقية وتطوير جهوي للقطاع¹.
- 2- تأهيل المحيط المجاور للمؤسسة، وذلك بخلق تنسيق فعال بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومكونات محيطها القريب².
- 3- الحفاظ على مكانة المؤسسة في السوق المحلي وإدماجها في السوق العالمي³.
- 4- المساهمة في تمويل المؤسسة.
- 5- بناء على مخطط تنفيذ عمليات التأهيل، والمتعلقة بترقية المؤهلات المهنية عن طريق التكوين وتحسين المستوى في الجوانب التنظيمية والحصول على قواعد الجودة العالمية " الايزو ومخططات التسويق"⁴.
- 6- تحسين القدرات التقنية ووسائل الإنتاج.
- 7- العمل على الاحتفاظ بالعمالة من خلال تحسينها وتأهيلها، وخلق مناصب شغل جديدة للمساهمة في الحد من البطالة.
- 8- تحسين تسيير المؤسسات : تسعى برامج التأهيل إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات حتى تستطيع الحفاظ على حصتها في السوق في كمرحلة أولى، والبحث عن أسواق خارجية في المرحلة الموالية. ويتم ذلك بإدخال مجموعة من التغيرات الهامة على أساليب وطرق التسيير والإنتاج بغية الاستخدام الأمثل للقدرات الإنتاجية المتاحة، وتنمية الكفاءات والبحث في وظيفة التسويق. إضافة إلى ذلك يتم⁵ :
 - تنمية المؤهلات المهنية؛
 - استخدام تقنيات التحليل المالي في تسيير الأموال وتوظيفها؛
 - ترقية الابتكار التكنولوجي، وتشجيع استعمال المؤسسات للتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال؛
 - تفعيل وظيفة البحث والعمل على إنشاء مخابر بالتعاون مع الجامعات ومخابر البحث المتخصصة على التنسيق المعمول به في الدول المتقدمة؛

¹ عبد القادر بابا، مقومات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومعوقاتهما في الجزائر، الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية،

يوم 17-18 أفريل 2006، ص 148.

² نفس المرجع والصفحة سابقا.

³ رتيبة عروبة، مرجع سابق، ص 724.

⁴ عبد القادر بابا، مرجع سابق، ص 148.

⁵ نصيرة قويرش، مرجع سابق، ص 1051.

- اكتساب التكنولوجيا؛
- تحسين الجودة أو النوعية للحيازة على معايير العامة للنوعية العالمية للايزو؛

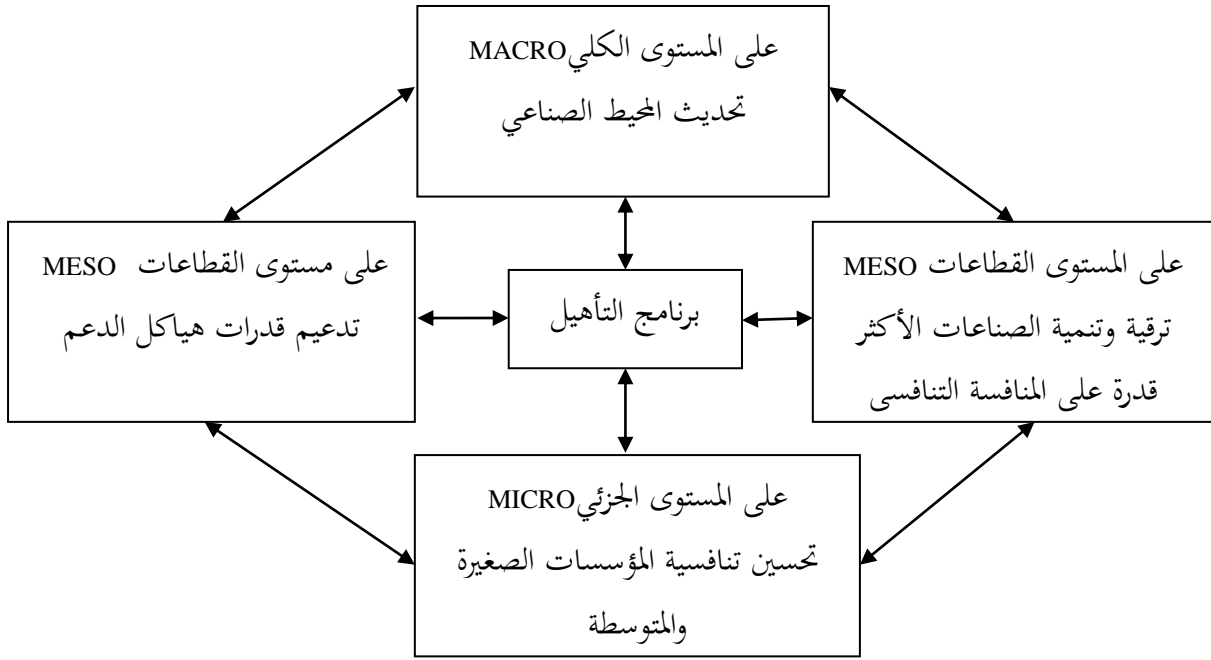
9- تحسين تنافسية المؤسسة : يعتبر هدف الوصول إلى تعزيز وتحسين القدرة التنافسية من الأهداف العامة التي يسعى القطاع الوصول إليها. فإذا قمنا بمراجعة المادة 18 من القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، سنلاحظ أن عملية التأهيل تهدف أساسا إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات، لان عنصر أو عامل التنافسية ضروري لأي مؤسسة في وقتنا الحالي للحفاظ على مكانتها وتطويرها. وتتم عملية تحسين التنافسية من خلال اعتماد أحدث الطرق والأساليب في مجال التسيير والتنظيم وهذا للتحكم في التكاليف والالتزام بالموصفات والمقاييس الدولية المتعلقة بالنوعية، وتحسين القدرة التسييرية لدى المؤسسات وهذا بتزويدهم بمفهوم " ثقافة المؤسسة " و توفير محيط ملائم لها، من خلال إجراء تعديل في جميع مكوناته، وتوفير المعلومات الاقتصادية لتطوير تنافسيته¹.

وينتظر من هذا البرنامج تنمية السيوسيو-الاقتصادية المستدامة على المستوى المحلي والجهوي، بواسطة نسيج من المؤسسات ذات تنافسية وفعالية في سوق مفتوح، إلى إنشاء قيم مضافة جديدة ومناصب شغل دائمة، وتطوير الصادرات خارج المحروقات، والتقليل من الضعف التنظيمي لهذه المؤسسات ، مع التقليل من حدة الاقتصاد غير الرسمي، وتوفير منظومة معلومات معتمدة تتبع عالم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتكون في خدمة الاقتصاد الوطني.

و يمكن توضيح أهداف البرنامج المعتمد لتأهيل المؤسسات في الشكل البياني التالي :

¹ نفس المرجع والصفحة سابقا.

الشكل رقم 3.1 : أهداف برنامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية



Source : Ministère l'industrie et de la restructuration, Fonds de promotion de la compétitivité industrielle dispositif de mise a niveau des entreprises, Op-

Cit, p .09

من خلال الشكل أعلاه، يتضح أن أهداف البرنامج تتكون من ثلاث مستويات نبرزها كما يلي¹ :

1- **المستوى الكلي** : يتطلب تحقيق ميزة تنافسية على المستوى الكلي وجود بيئة مدعمة ومحفزة لها وفقا متطلبات المنافسة العالمية، وهذا ما لم تستفيد منه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، وبالتالي لم تستطع استغلال المزايا التي تمتلكها، ويمكن أن نوجز توجهات السياسة العامة لبرامج التأهيل على المستوى الكلي فيما يلي :

- وضع سياسات صناعية عامة تعد كأساس لبرامج الدعم والحث على رفع المستوى التأهيلي للمؤسسات، وتقتصر هذه السياسات بالتشاور مع مسؤولي كل قطاع حسب الفرص المتاحة والقدرات المتوفرة وطنيا ودوليا.

¹ M.Mohamed Lamine Dhaoui, GUIDE MÉTHODOLOGIQUE: Restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle (diagnostic stratégique, programme de mise a niveau, capacités institutionnelles, capacités productives, amélioration continuek compétitivité, exportation emploi), ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL, Vienne, 2002, p.p 74-75.

- وضع برنامج لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يعمل على تسهيل قراءة تطبيق إجراءات السياسة الصناعية العامة لمختلف المتعاملين الاقتصاديين وتحديد الموارد المتوفرة لدى مختلف المؤسسات، وتشخيص المحيط الذي تنشط فيه.

ب- المستوى القطاعي : يعتبر نجاح عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مرهون بقدرة الأطراف المشتركة معها (البنوك، مؤسسات التأهيل والتدريب، هيئات الدعم، حاضنات الأعمال..الخ) على تقديم الدعم عند قيام المؤسسات بأنشطتها المختلفة. ومن هذا المنطلق نجد أن برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تهدف إلى تحديد الهيئات المتعاملة مع المؤسسات وإبراز مهام وإمكانيات الهيئات المساعدة لهذه المؤسسات وأقلمتها مع محيطها بما يسمح لها بتحسين أدائها وتنافسيتها.

ج- المستوى الجزئي : من أهم الأهداف على المستوى الجزئي التي يسعى إليها برامج التأهيل وضع سياسات استثمارية خاصة، واتخاذ مجموعة من الإجراءات التي من شأنها تحسين تنافسية المؤسسات و حصر النقائص والصعوبات التي تواجهها ومعالجتها.

وقد حددت وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة القطاعات المعنية بعملية التأهيل ورصدت لها مبلغ 60000 دولار لكل مؤسسة¹، تمثلت هذه القطاعات (الميكانيك والصناعة المعدنية، مواد البناء، الصناعة الغذائية، الكهرباء والإلكترونيك، الكيمياء، النسيج والجلود، الخشب والتأثيث).

ثانيا : متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

لقد رأينا فيما سبق أهم التحديات والصعوبات، التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والمشاكل التي تعيق عملها و تحد من كفاءتها الاقتصادية وقدرتها التنافسية أمام الوضع الجديد. وبناء عليه سنحاول فيما يلي إلقاء الضوء على بعض العناصر المتعلقة بمتطلبات تأهيل هذه المؤسسات، والتي تعتبر تصدي لمواجهة هذه الصعوبات والعراقيل² :

1- التخطيط الاستراتيجي : تتعلق عملية التخطيط الاستراتيجي بتحضير الإستراتيجية التي تسمح للمؤسسة بتحسين مرد وديتها، ويعمل على تحليل وتشخيص محيطها بنظام التوقعات الاقتصادية و التنافسية. كما يهدف إلى اخذ القرارات من طرف الإدارة عبر تحديد ودراسة العوامل الرئيسية الداخلية والخارجية المؤثرة على المؤسسة.

2- التسويق : على المؤسسات أن تهتم ببناء أجهزة قوية لتسويق منتجاتها، وذلك بوضع سياسات تسويقية تتناسب مع ظروف المستهلك عن طريق :

¹ علي لزعر وناصر بوعزيز، مرجع سابق، ص 41.

² نصيرة قوريش، مرجع سابق، ص.ص 1050-1051.

- تطوير المنتجات لضمان تسويقها على أسس علمية مما يتلائم ورغبات المستهلكين.
 - الاهتمام بالدعاية والإعلام لمنتجات المؤسسة.
 - العمل على تنشيط مبيعات منتجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأسواق المحلية والخارجية.
- 3- تأهيل الموارد البشرية وخاصة الكفاءات منها :** يعد الاستخدام الفعال للموارد البشرية كأساس لتحقيق مزايا تنافسية في المؤسسة، ونظرا لأهمية هذا العمل يتوجب اتخاذ عدد من التدابير والإجراءات لتموينه وتأهيله، وخاصة على مستوى المؤسسة حيث يجب العمل على :
- إجراء دورات تكوينية ورسكلة الموظفين لاكتساب التقنيات في جميع المجالات (التسيير، الإنتاج، التسويق، التسيير المالي..الخ).
 - القضاء على المظاهر السلبية في التعامل مع الكفاءات كالإقصاء والتهميش، واللامساواة.
 - الاحتكاك مع المؤسسات الأجنبية للاستفادة من الخبرات والمعارف.
 - تكريس ثقافة التقاسم بين أفرادها، وبعث فيهم روح التبادل الحر للمعلومات والمعارف والكفاءات.
- في حين على المستوى الكلي يتطلب من الهيئات المعنية إيجاد السبل الكفيلة للتأهيل، وإنشاء هيئات وطنية لرصد ومتابعة التطورات المعرفية والتأهيلية.
- 4- العمل بمعايير وقياسات النوعية :** حتى يتسنى لمؤسسات الاقتصادية تحسين قدراتها التنافسية والارتقاء إلى مصاف المؤسسات الناجحة يتوجب عليها أن تلتزم بمواصفات قياسية محددة، تخص مواصفات السلع والخدمات، حيث لا يمكن اليوم لأية مؤسسة أن تحقق التنافسية بغياب مواصفات الجودة، ومواصفات المواد الأولية ومواد التعبئة والتغليف.
- 5- التجديد التكنولوجي :** تحتل إستراتيجية التجديد التكنولوجي مكان الصدارة ضمن استراتيجيات المؤسسة، ذلك أن التجديد أصبح أمرا إستراتيجيا لا مفر منه لرفع القدرة التنافسية للمؤسسة وللاقتصاد ككل، وعليه يجب أن يكون التجديد شاملا لمختلف الجوانب المرتبطة بإدارة المؤسسات، التجديد في المنتجات، التجديد في العمليات، التجديد في التنظيم، التجديد في الموارد البشرية..الخ.
- 6- تطبيق إستراتيجية التنافس :** تحدد إستراتيجية التنافس من خلال ثلاثة مكونات أساسية :
- طريقة التنافس : وتشمل إستراتيجية المنتج، إستراتيجية الموقع إستراتيجية التسعير، إستراتيجية التوزيع، إستراتيجية التصنيع ..الخ.
 - حلبة التنافس : وتتضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق والمنافسين.
 - أساس التنافس : ويشمل الأصول و المهارات المتوفرة لدى المؤسسة، والتي تعبر أساسا الميزة التنافسية المتواصلة.

7- التعرف على التكنولوجيات الجديدة : تعتبر التكنولوجيا عنصر ضروريا بالنسبة لتطور المؤسسة، وللحصول عليها هناك عدة طرق منها: التطوير الداخلي للتكنولوجيا عن طريق التراخيص، أو التحالف مع المؤسسات ذات الخبرة العالمية، الأبحاث والتطوير عن طرق التعاون، علاقات مع الميدان الجامعي... الخ.

8- تطوير الإبداع التكنولوجي داخل المؤسسة : لتطوير الإبداع التكنولوجي بشكل إيجابي داخل المؤسسة يجب أن تتوفر عدة عوامل، أهمها:

- الطاقات والإمكانيات المالية والتسيرية " فرق تسيرية ذات كفاءات عالية على جميع المستويات"، و " تجارية وقنوات وشبكة توزيع.."، وخبرات تكنولوجية.
- امتلاك معارف ومعلومات كافية عن السوق أو دراسته.
- قدرات تسيرية كفأه ومؤهلة على إحداث البحث التطبيقي.

9- تأهيل محيط المؤسسة : يشكل تأهيل المحيط أمرا ضروريا لتمكين المؤسسة من تحسين أدائها، والوصول إلى رفع من قدراتها الإنتاجية والتنافسية. وتكمن عملية تأهيل المحيط من إجراء التعديلات على كل الهيئات والأجهزة والأنظمة (كالجهاز الإداري، الجهاز الجبائي والمالي، والتشريعي، والتنظيمي)، والتي تتعامل معها المؤسسة.

الفرع الثالث : الإجراءات المتخذة لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

يترتب عن الاندماج في الاقتصاد العالمي من خلال سياسات التحرير الاقتصادي والانفتاح التجاري العديد من الآثار والانعكاسات، والتي تستدعي المفاضلة بين مختلف السياسات والخيارات لتأهيل الاقتصاد الوطني، وتعظيم مكاسبه عن طريق رفع فعالية وكفاءة المؤسسة الاقتصادية. حيث أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر لا يمكن أن تقف أمام الواقع الاقتصادي الاورومتوسطي والعالمي، وهذا ما جعل الوزارة الوصية تبذل جهود متواصلة وقيامها بعدة إجراءات لتأهيل هذه المؤسسات على المستوى المحلي والخارجي.

أولا : تأهيل النظام القانوني والتشريعي

بدا الاهتمام بتطوير وترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بشكل واضح بصدور القوانين التالية :

1- القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة : يتضمن القانون التوجيهي رقم 01-18 والمؤرخ في 27 رمضان عام 1422 الموافق 12 ديسمبر سنة 2001 لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - يتضمن - تعريف هذه المؤسسات وطرق إنشائها، وتحديد تدابير مساعدتها ودعم ترقيتها نحو المنافسة العالمية، وتهدف هذه التدابير إلى ¹ :

- إنعاش النمو الاقتصادي؛

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 77، 30 رمضان 1422 هـ الموافق لـ 15 ديسمبر 2001، ص.ص 04-07.

- إدراج تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن حركية التطور والتكيف التكنولوجي؛
- تشجيع بروز مؤسسات جديدة وتوسيع ميدان نشاطها؛
- ترقية توزيع المعلومة ذات الطابع الصناعي والتجاري والاقتصادي والمهني والتكنولوجي المتعلقة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تشجيع كل الأعمال الرامية إلى مضاعفة عدد مواقع الاستقبال المخصصة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تشجيع تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- الحث على وضع أنظمة جبائية قارة ومكيفة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ترقية إطار تشريعي وتنظيمي ملائم لتكريس روح التقاؤل وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تسهيل حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الأدوات والخدمات المالية الملائمة لاحتياجاتها؛
- تحسين الاداءات البنكية في معالجة ملفات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تبني سياسات تكوين وتسيير الموارد البشرية تفضل وتشجع الإبداع والتجديد وثقافة التقاؤل؛
- تشجيع بروز محيط اقتصادي وتقني وعلمي وقانوني يضمن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الدعم والدفع الضروريين لترقيتها وتطويرها في إطار منسجم؛
- ترقية تصدير السلع والخدمات التي تنتجها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

ولتذليل الصعوبات والعراقيل التي كانت تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، عملت الجزائر على إنشاء الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة¹ وهذا وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 165/05 المؤرخ في 24 ربيع الأول سنة 1426 الموافق لـ 03 ماي 2005، والتي استندت لها المهام التالية² :

- 1) تجسيد ومتابعة البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- 2) تقييم فعالية ونجاعة تطبيق البرامج القطاعية، واقتراح التصحيحات الضرورية عليها ومتابعة ديموغرافية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- 3) ترقية وإدماج الابتكار التكنولوجي في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، واستعمالها لتكنولوجيات الإعلام والاتصال الحديثة بالتعاون مع المؤسسات والهيئات المعنية.
- 4) جمع واستغلال ونشر المعلومات الخاصة بمجالات نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

¹ الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة : مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية، والاستقلال المالي، وهي تحت وصاية الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومقرها الرئيسي بالجزائر العاصمة، ولها فروع على المستوى المحلي.

² الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 32، 25 ربيع الأول 1426 هـ الموافق لـ 04 ماي 2005، ص.ص 28-29.

- 5) إنجاز دراسات حول الفروع وتوفير معلومات دورية حول الاتجاهات العامة للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة.
- 6) وضع إستراتيجية قطاعية لتطوير وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- 7) ترقية الخبرة والمشاورة والنصح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- 8) مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مساره تنافسيتهما وتحديثها لطرق الإنتاج.
- 9) منح خدمات تقنية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعد إدماجها في ديناميكية العصرية التنافسية، وذلك عبر التأثير الايجابي الفعال على الجانب التنظيمي وكذا التقني والتكنولوجي.
- 10) بحث المشكلات والصعوبات التي تواجه القطاع، والعمل على وضع الحلول المناسبة لها لتنسيق مع الجهات المختصة
- 11) توفير قاعدة من البيانات والإحصاءات المتنوعة التي تمكن من الاستفادة منها لتطوير في مجالات التسويق والقوى العاملة والإنتاج والإدارة وغيرها، إلى جانب الاستعانة بمجموعة من الخبراء المتخصصين لتقديم النصح والمساعدة.

2- قانون الاستثمار الجديد : كرس قانون الاستثمار الجديد المؤرخ في 20 أوت 2001، بموجب الأمر رقم 03/01 الحريّة التامة للاستثمار حسب المادة الرابعة من هذا الأمر، والذي جاء ليحل محل القانون رقم 12/93. وقد جاء هذا القانون لتقديم التصحيحات الضرورية، وإعطاء نفس جديد لترقية الاستثمار، وتحسين المحيط الإداري والقانوني. كما انه ينص على :

- 1) إلغاء التمييز بين الاستثمارات العمومية والاستثمارات الخاصة.
- 2) توسيع مفهوم الاستثمار ليشمل الاستثمارات المنجزة عن طريق الامتياز وبراءة الاختراع.
- 3) إنشاء المجلس الوطني للاستثمار الذي يخضع لوصاية رئيس الحكومة.
- 4) إنشاء وكالة الوطنية لتطوير الاستثمار .

كما أعطى هذا المرسوم حرية أكبر للمستثمرين من اجل تحقيق استثماراتهم، ويشترط في ذلك تقديم تصريح بالاستثمار لدى الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، وهذا التصريح يشمل معلومات تقنية خاصة بالمشروع المراد إنشائه، وذلك حتى تستفيد من مختلف الامتيازات والضمانات الممنوحة له.

ثانيا : تأهيل النظام الجبائي والمصرفي

1- تأهيل النظام الجبائي : زيادة على الحوافز الضريبية وشبه الضريبية والجمركية المنصوص عليها في القانون العام للاستثمار لسنة 2001، يمكن أن يستفيد المستثمر بالمزايا التالية¹:

- تطبيق نسبة منخفضة في مجال الحقوق الجمركية فيما يخص التجهيزات المستوردة، والتي تدخل مباشرة في انجاز الاستثمار.
- الإعفاء الضريبة علة القيمة المضافة فيما يخص السلع والخدمات التي تدخل مباشرة في انجاز الاستثمار.
- تكفل الدولة جزئيا أو كليا بالمصارف المتعلقة بالمنشات الأساسية الضرورية، وهذا بعد تقييمها من طرف الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار.
- تطبيق حق ثابت في مجال التسجيل بنسبة منخفضة قدرها 02% فيما يخص العقود التأسيسية والزيادات في رأس المال.

2- تأهيل الجهاز المصرفي : تستفيد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في هذا الإطار من تكييف النظام المالي والمصرفي، وتفعيله عن طريق لامركزية القرار في منح القروض وتشجيع فتح بنوك خاصة التي جاء بها قانون النقد والقرض، كما أن آخر الإجراءات المتخذة كانت لصالح تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، من خلال إنشاء صندوقين جديدين في جانفي 2004 هما² :

1-2 صندوق ضمان القروض Fomds de Garantie des Credits : أنشئ هذا الصندوق بموجب المرسوم رقم 02/273 المؤرخ في 11 نوفمبر 2002 لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة برأس مال قدره 30 مليار دينار جزائري .

2-2 صندوق ضمان الأخطار الاستثمار Fomds de Garantie Risque : والذي تأسس سنة 2004 برأس مال قدره 3,5 مليار دينار جزائري.

وقد تم إقامة شركة للقرض الايجاري - مغرب قرض إيجار الجزائر - بغرض التمويل بالقرض الايجاري³ LEASING وهي مؤسسة برأس مال مشترك تونسي- أوروبي، اعتمدها مجلس النقد والقرض في أكتوبر 2005. على أن تبدأ نشاطها في نهاية السداسي الأول من سنة 2006.

ثالثا : تأهيل العنصر البشري

¹ نصيرة قوريش، مرجع سابق، ص 1053.

² خير الدين معطى الله، مرجع سابق، ص 764.

³ نصيرة قوريش، مرجع سابق، ص 1053.

باعتبار العنصر البشري المحور الأساسي في عملية التغيير، تم رصد 10 ملايين دولار كندي قصد تكوين مسيرين في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك بالاستفادة من التجربة الكندية. حيث تم انجاز 72 عملية منها 60 عملية خصصت لمسيرى المؤسسات العمومية التي لها علاقة مباشرة مع القطاع المالي والاقتصادي¹.

كما خصصت الوزارة الوصية 3 ملايين مارك ألماني قصد تحسين أعوان المستثمرين لمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتطوير فرع الاستشارة، واحد العناصر الجوهرية له هو تأهيل المؤسسات من الناحية التنظيمية. وتعلق هذه العملية التي انطلقت منذ شهر أبريل 1992 بتكوين 90 مكونا ألمانيا والذين يتولون بدورهم تأطير ما يقارب 2500 عوناً مستثمراً في الجزائر².

رابعا : تأهيل المحيط الإداري و الاقتصادي

1- تأهيل المحيط الإداري : يتطلب تأهيل المحيط الإداري في تجسيد كل الهيئات الإدارية ذات الطابع الاقتصادي المتصلة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو تبسيط الإجراءات، وتخفيف الطرق التي تعرقل بعض التطبيقات الميدانية³. كما تهدف إلى تبسيط وتذليل الصعوبات المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة سواء عند الإنشاء أو أثناء النشاط، وحل المشاكل التي تواجهها بالسرعة والكفاءة المطلوبين. ويأتي هذا إلا بإرفاق كل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بجهاز واحد توكل له مهمة مراقبة نشاطها وتقديم المساعدات اللازمة لها. ولقد أتت الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في هذا السياق لتمتع بالتفويض الكامل والمصدقية الكبيرة، والذي يسمح لها بالمساهمة الفعلية في تطوير هذا القطاع الحساس خاصة مع استفادة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من غلاف مالي مهم قدره 04 مليار دينار في إطار البرنامج التكميلي لدعم النمو الاقتصادي 2005-2009، والذي يمكن أن يساهم فعليا في تطوير هذا القطاع⁴.

2- تأهيل المحيط الاقتصادي : في إطار تأهيل المحيط الاقتصادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولحل الصعوبات التي تواجهها في مجال الحصول على الأراضي لتجسيد مشاريعها، قامت وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة بإعادة برنامج خاص لإعادة تأهيل المناطق الصناعية ومناطق النشاط، وقد بدأ الشروع في تنفيذه شهر أوت 2005. وتم تخصيص لهذه العملية غلاف مالي بحجم 27 مليار دينار جزائري⁵.

¹ عبد الرحمان بن عنتر، واقع مؤسستنا الصغيرة والمتوسطة وآفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2002، ص 163.

² نصيرة قوريش، مرجع سابق، ص 1053.

³ عبد الرحمان بن عنتر، مرجع سابق، ص 164.

⁴ جمال بلخباط، مرجع سابق، ص 638.

⁵ نصيرة قوريش، مرجع سابق، ص 1053.

كما تنص المادة¹ 12 من القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على إنشاء مشاتل -حاضنات أعمال- وهي مؤسسة قائمة بذاتها ولها كيانها القانوني تعمل على توفير جملة من الخدمات والتسهيلات للمستثمرين الصغار الذين يبادرون بإقامة مؤسسة صغيرة، ومرافقتهم من اجل تجاوز أعباء مرحلة الانطلاق لضمان ترقيتها.

كما نصت² المادة 20 من ذات القانون، على اعتبار المناولة الأداة المفضلة لتكثيف نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتم لهذا الغرض تأسيس مجلس وطني مكلف بترقية المناولة يرأسه الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والذي تتمثل مهامه في ما يلي :

- اقتراح كل التدابير التي من شأنها تحقيق اندماج أحسن الاقتصاد الوطني.
- تشجيع التحاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الوطنية بالتيار للمناولة.
- ترقية عمليات الشراكة مع كبار أرباب العمل سواء كانوا وطنيين أو أجانب، وتنسيق نشاطات بورصات المناولة والشراكة الجزائرية فيما بينها.

3- تأهيل وتدعيم البنية التحتية : يساعد تدعيم البنية التحتية على تحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج وتحسين الوظيفة التسويقية للمؤسسة، مما يسمح باكتساب مزايا تنافسية. وفي هذا الإطار تبرز ضرورة الإسراع في استكمال المشاريع الكبرى كالطريق السريع شرق غرب، واعتماد مخطط وطني للصيانة المستمرة للطرق والموانئ والمطارات وتجديد الحظيرة الوطنية للسكك الحديدية. بالإضافة إلى فتح المجال أمام القطاع الخاص، لفتح ورشات لقطع الغيار ومؤسسات الإشهار وزيادة كفاءة الموجودة منها.

المطلب الثالث : البرامج المدمجة لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

لقد تم اعتماد برامج عدة لتجسيد عملية التأهيل، والتي ترمي إلى ترقية وتطوير الأداء التنافسي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية بصفة عامة، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة. ندرج أهمها فيما يلي :

الفرع الأول : البرنامج الوطني لتأهيل الصناعي

لقد أدت كل من عالمية التبادلات والترابط بين السياسات الصناعية والوطنية إلى الاهتمام بترقية تنافسية المؤسسات والنظام الصناعي، وفي هذا الإطار أطلقت وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة في الجزائر برنامجا لتأهيل

¹ خير الدين معطى الله ، مرجع سابق، ص 765.

² نفس المرجع والصفحة سابقا.

المؤسسات الصناعية، حيث¹ يسعى هذا البرنامج إلى دعم ومرافقة المؤسسات الصناعية، العمومية منها أو الخاصة، والصغيرة أو المتوسطة أو الكبيرة وذلك لترقية التنافسية الصناعية، وتحسين كفاءات المؤسسات الصناعية وتهيئة المحيط المباشر لها وتكييف جميع مكوناته (من أنشطة مالية، ومصرفية، وإدارية، وجبائية، واجتماعية.. الخ) .

أولا : ماهيته وشروط الاستفادة منه

1- ماهية البرنامج والهيئات المشرفة عليه : هو عبارة عن مجموعة الإجراءات التي تتخذها السلطات المعنية قصد تحسين موقع المؤسسة في إطار الاقتصاد التنافسي، حيث يصبح لها هدف اقتصادي ومالي على المستوى الوطني والدولي. وتبعاً لهذا²، فإن هدف البرنامج لا يتعلق بجانب الإدارة أو تسيير الموارد، والأسواق المالية والتشغيل فقط، وإنما يخص أيضاً مجموع الهيئات المؤسساتية المحيطة أو المتعاملة مع المؤسسة. حيث تظهر أهدافه بوضوح من خلال النقاط الأساسية التالية³ :

- عصنة المحيط الصناعي.
- تطوير وترقية الصناعات من اجل القدرة علة المنافسة.
- تدعيم قدرات هيئات الدعم.
- تحسين القدرة التنافسية وتطوير المؤسسات الصناعية.

ويتم تنفيذ هذا البرنامج من طرف هيئات تشرف على ذلك، والمتمثلة في⁴ :

1-1 المديرية العامة لإعادة الهيكلة الصناعية (DGRI) : التابعة لوزارة الصناعة وإعادة الهيكلة، وهي مكلفة

بتسيير برنامج التأهيل. حيث تتمثل مهامها فيما يلي :

- تحديد الإجراءات والشروط التقنية والمالية والتنظيمية لبرنامج التأهيل.
- وضع برنامج إعلامي تحسسي للمؤسسات والهيئات المعنية بالبرنامج.
- تطوير وترقية برنامج لتكوين للأفراد المعنيين بالإشراف على برنامج التأهيل.
- اقتراح تعديلات فيما يخص النصوص القانونية التي تنظم المؤسسات، والتي لها علاقة مباشرة بإصلاحها.

2-1 اللجنة الوطنية للتنافسية (CNCI) : يرأسها وزير الصناعة وإعادة الهيكلة، وتضم عدد من ممثلي وزارات

أهمها :

- ممثل عن وزارة المالية.

¹ نصيرة قوريش، مرجع سابق، ص 1053.

² ناصر دادي عدون وعبد الرحمان بانبات، مرجع سابق، ص 181.

³ رتيبة عروبة، مرجع سابق، ص.ص 724-725.

⁴ نفس المرجع والصفحة سابقا.

- ممثل عن وزارة المساهمة وتنسيق الإصلاحات.
- ممثل عن وزارة التجارة.
- ممثل عن وزارة الخارجية.

إضافة على ذلك ممثلي النقابات ، وأرباب العمل..، ولعل أهم مهمة تقع على عاتقها - بالإضافة إلى عدة مهام - هو إصدار القرار النهائي المتعلق بملفات التأهيل المقدمة من طرف المؤسسات بعد دراستها.

1-3 صندوق الترقية التنافسية (FPCI*) : تم إنشاء هذا الصندوق بموجب المادة 92 من قانون المالية لسنة 2000، وهذا بغرض تمويل جزء من عمليات برنامج التأهيل في شكل مساعدات مالية ذات نوعين :

- مساعدات للمؤسسات؛

- مساعدات للهيئات الدعم كالمؤسسات التي تهدف إلى تحسين الجودة؛

2- شروط الاستفادة من البرنامج : تتمثل شروط الاستفادة من البرنامج كالتالي¹ :

- أن تكون المؤسسة جزائرية.

- أن تنتمي إلى قطاع الإنتاج الصناعي، أو تكون ممونة للخدمات المرتبطة بالصناعة.

- أن تكون مسجلة ضمن السجل التجاري.

- أن تشغل على الأقل 20 عامل بصفة دائمة.

- أنها تمارس نشاطها منذ ثلاثة سنوات على الأقل.

- 10 أجراء للمؤسسات التي تقدم خدمات للصناعة.

ثانيا : مراحل تنفيذ البرنامج

تتم عملية تنفيذ البرنامج التأهيل الصناعي من خلال الدعم المالي، وهذا وفق المراحل التالية² :

1- المرحلة الأولى : تتمثل في الانجاز الذي يقوم به مكتب الاستشارة الخارجية، الذي تختاره المؤسسة بجرية لدراسة التشخيص الاستراتيجي الإجمالي، ومخطط تأهيل المؤسسة. كما أن هذه الدراسة ترفق بطلب من طرف صندوق ترقية التنافسية الصناعية، وهذا بعد استفتاء المؤسسة للقواعد والمراحل التي حددتها اللجنة الوطنية التنافسية الصناعية.

* FPCI Fonds de Promotion de la compétitivité Industrielle.

¹ نصيرة قوريش، مرجع سابق، ص.ص 1054-1503 .

² ناصر دادي عدون وعبد الرحمان بابنات، مرجع سابق، ص.ص 193-188.

2- المرحلة الثانية : بعد موافقة اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية، يتم بناءا عليها تنفيذ العمليات المادية وغير

المادية المحددة في مخطط التأهيل ، ويحق للمؤسسة أن تستفيد من المساعدة المالية حسب الخيارين التاليين :

- تقسيم المساعدة إلى 03 شرائح، حيث الشريحة الثالثة تحصل عليها المؤسسة بعد تنفيذ مخطط التأهيل، وهذا في حالة مدة لا تتجاوز عامين بعد موافقة اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية.
- المساعدة المالية تقدم مرة واحدة، وهذا بعد الانتهاء من تنفيذ مخطط التأهيل في مدة عامين، في الحالة الاستثنائية يمكن أن تمدد اللجنة مدة التنفيذ بعام لانتهاء من انجاز البرنامج.

يتم طلب ملف المساعدة المالية من صندوق ترقية التنافسية، ويوجه إلى الأمانة التقنية للجنة الوطنية للتنافسية الصناعية، وبعد وصوله إلى الأمانة تقوم بمراقبة شروط قبول الاستفادة. وفي حالة قبول ملف المؤسسة، تقوم الأمانة التقنية بتقييم مالي للمخطط التأهيل. والشروط الأساسية التي يتم التحقق منها هي:

- انجاز الاستثمارات المادية، ويتم عرض مخطط التمويل؛
- سلامة المعلومات المحاسبية المصادقة من طرف خبير محاسبي؛
- ويتم تقديم ملف التقييم المقبول إلى اللجنة الوطنية للتنافسية مرفوق بالقرار.

3- المرحلة الثالثة : وتتمثل في قرارات اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية، حيث تفحص اللجنة الوطنية

(CNCI) ملف التقييم، الذي تقدمه الأمانة التقنية، وتتخذ إحدى القرارات الآتية :

- الموافقة على تقديم الدعم المطلوب؛
- طلب التعمق في الملف، ويتم إعادته إلى اللجنة مرة أخرى؛
- رفض الملف؛

ففي حالة القبول الملف، يتم إمضاء اتفاقية بين المؤسسة والوزارة الصناعية، حيث تحدد الاتفاقية حقوق وواجبات الطرفين، وتحدد أيضا العمليات المقبولة ، وطرق دفع الدعم المالي. أما في حالة التأجيل، يتم إعادة الملف إلى المؤسسة لتقوم بالدراسة التكميلية، ويتم إعادة الملف مرة ثانية إلى الأمانة العامة لتقوم بفحصه مرة أخرى. أما في حالة رفض الطلب، فان المؤسسة تعلم بذلك.

4- انجاز ومتابعة برنامج التأهيل : يقدم صندوق ترقية التنافسية الصناعية المساعدة المالية، وفق المعدلات التالية

- 70 % من تكلفة دراسة التشخيص الاستراتيجي الجمالي، ومخطط في حدود 03 مليون دينار جزائري؛
- 15 % من مبلغ الاستثمارات المادية الممولة بالقروض؛
- 10 % من مبلغ الاستثمارات المادية الممولة بالقروض؛
- 50 % من مبلغ الاستثمارات غي المادية؛

- حتى تحصل المؤسسة على المساعدة المالية للاستثمارات المقبولة، يجب أن تقوم بانجازها في اجل قدره عامين. ويتم تسديد المساعدات المالية كما يلي¹ :
- يتم الحصول على المساعدة المالية الخاصة بالتشخيص، وإعادة مخطط التأهيل بعد موافقة وزير الصناعة، التي يقدمها بعد رأي اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية.
 - أما المساعدات المالية التي تخص استثمارات التأهيل، لا يتم دفعها إلا بعد انجاز عمليات البرنامج، وبطلب من المؤسسة ، وهذه التسديدات تتم وفق 03 شرائح:
 - بعد انجاز على الأقل 30 من المبلغ الإجمالي للاستثمارات المادية، و/ أو المادية المقبولة،
 - بعد انجاز على الأقل 60 من المبلغ الإجمالي للاستثمارات المادية، و/ أو غي المادية،
 - الرصيد بعد الانجاز الكامل لمخطط تأهيل المؤسسة،

كما يمكن للمؤسسة أن تحصل على المساعدة المالية مرة واحدة، وهذه بعد التحقق الكلي لمخطط التأهيل. بالإضافة إلى ذلك فان دفع المساعدة المالية ، وتكون بعد تحقيق الأمانة التقنية وفحص الوثائق القانونية المبررة بالإضافة إلى ذلك قد تقوم الأمانة من التحقق المادي من المعلومات التي تقدمها المؤسسة².

- ولقد قامت وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة، بتعديل بعض النقاط في برنامج التأهيل في مارس 2005، وهذا لأجل تبسيط الإجراءات وتخفيض أجالها ولانضمام أكبر عدد من المؤسسات الجزائرية لهذا البرنامج من جهة، ومن جهة أخرى لتسريع استهلاك موارد صندوق ترقية التنافسية الصناعية. ومن أهم هذه التعديلات مست شروط القبول للاستفادة من البرنامج، حيث تم تعديل ما يلي :
- 20 أجير أو أكثر بالنظر إلى سنة الأساس لمؤسسات الإنتاج؛
 - 10 أجراء للمؤسسات التي تقدم خدمات للصناعة؛

وتحقق المؤسسات أصول صافية موجبة، كما تحقق على الأقل نتيجة استغلال موجبة لمدة عامين إلى 03 سنوات " الميزانيات تكون مصادق عليها" أما باقي الشروط فلم تتغير.

- كما أن هناك تغيير في معدلات دعم صندوق ترقية التنافسية الصناعية ، كما يلي³ :
- مرحلة التشخيص : 80% من تكلفة التشخيص مع إعداد مخطط التأهيل في حدود 1,5 مليون دينار جزائري؛
 - تنفيذ مخطط التأهيل : 80% من مبلغ الاستثمارات غير المادية المقبولة؛
 - 10 % من مبلغ الاستثمارات المادية المقبولة في حدود 20 مليون دينار جزائري؛

¹ المرجع السابق، ص.ص 191-192.

² المرجع السابق، ص 192.

³ المرجع السابق، ص 193.

أما تسديد المساعدات المالية تكون مباشرة لمكتب الدراسات في مرحلة التشخيص، وتنفيذ مخطط التأهيل يتم دفع 30% من المبلغ المقبول منذ إمضاء الاتفاقية بين المؤسسة والوزارة، والرصيد الباقي يكون بعد الانتهاء من تنفيذ مخطط التأهيل.

الفرع الثاني : برنامج ميديا (MEDA) لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التعاون الدولي

تبنت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، مشروع خاص بتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالتعاون مع الاتحاد الأوروبي. تجسد أساس هذا التعاون في برنامج ميديا (MEDA)، والذي يعتبر الأداة الأساسية التي اعتمدها الاتحاد الأوروبي لتنفيذ الشراكة الأوروبية المتوسطية. وفي هذا الشأن تم تخصيص ما لا يقل عن 66445000 أورو كغلاف مالي لتطبيق برنامج دعم تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، منه 57 مليون أورو ممول من طرف الاتحاد الأوروبي لدعم البرنامج، والمبلغ المتبقي على عاتق الجزائر الذي بدأ تطبيقه منذ أكتوبر 2000، ومدة صلاحية البرنامج 05 سنوات.

أولا : أهداف البرنامج وشروط الاستفادة منه

1-أهداف برنامج ميديا (MEDA) : تتمثل أهداف البرنامج في ¹ :

- تحسين مستوى الكفاءة والتأهيل رؤساء وعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- إنشاء مؤسسات مالية متخصصة في تمويل المشاريع الاستثمارية معتمدة في منحها للقروض لا على أساس الضمانات، ولكن على أساس نجاعة وربحية وحجم التدفقات المالية المستقبلية للمشروع.
- دعم محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- يهتم هذا البرنامج بكل المؤسسات الخاصة التابعة للقطاعات التالية : المواد الغذائية، الصيدلانية، مواد البناء، الصناعات الغذائية. كما يخص طبعا هيئات الدعم (غرفة التجارة والصناعة ، جمعيات أرباب العمل.. الخ)، أيضا الهيئات المصرفية التي تهدف إلى ترقية هذا القطاع.

2- شروط الاستفادة من برنامج ميديا (MEDA) : للاستفادة من هذا البرنامج لا بد من المؤسسات وهيئات

الدعم، أن تتوفر على شروط نوجزها فيما يلي ² :

1-2 بالنسبة للمؤسسات لا بد :

- أن تمارس احد النشاطات المشار إليها سابق؛
- أن تكون لها نشاط لثلاث سنوات على الأقل؛

¹ رتيبة عروبة، مرجع سابق، ص 725.

² نفس المرجع والصفحة سابقا.

- يجب أن يكون 60% على الأقل من رأس مالها باسم شخص طبيعي جزائري الجنسية؛
- الانخراط في صندوق الضمان الاجتماعي خلال سنوات الثلاثة الأخيرة؛
- الالتزام بدفع 20% من التكلفة الكلية المتوقعة، حيث 80% تقدم من طرف الاتحاد الأوروبي؛

وبالإضافة إلى هذه الشروط، فإن أولوية إعادة الهيكلة والتأهيل تمنح للمؤسسات التي تتمتع بمؤهلات وخصوصا ترتبط بالأداء الاقتصادي ومستويات التشغيل وكخلق وظائف جديدة، وفتح أسواق منتجاتها. والمؤسسات في المناطق الجنوبية والهضاب العليا لمنع هجرة الحرفيين من تلك المناطق بخلق فرص عمل لهم، والمحافظة على النشاط الاقتصادي في تلك المناطق.

1-2 بالنسبة لهيئات الدفع لا بد أن :

- تقدم مشروع لإنشاء شركة مالية؛
 - أن تكون مسجلة على المستوى الجبائي والاجتماعي؛
 - الالتزام بدفع نسبة 20% من التكلفة مع 80% مقدمة من طرف الاتحاد الأوروبي؛
- هذا البرنامج له هيكل تنفيذي وإداري، مكلف باستخدام إجراءات اتفاق التمويل الممضي بين الجزائر واللجنة المختصة الأوروبية، وعلى أثره تم إنشاء وحدة تسيير لبرنامج الدعم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (UGP)، هذه الوحدة تتدخل على كامل التراب الوطني، لها 12 ملحقة ومقرها الجزائر العاصمة.

يتمثل نشاط هذه الوحدة من خلال فرقها في المهام التالية :

- تقوية القدرات التنافسية للمؤسسات، وتسهيل انتقال المعلومات.
- دعم خلق شركات مالية متخصصة .
- دعم محيط المقاولات بمساندة المؤسسات، والهيئات التي تهتم بتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ثانيا : إجراءات عملية التأهيل حسب برنامج ميديا (MEDA)

يعتمد البرنامج على عدة إجراءات تتعلق بالتسيير وتهيئة المحيط، منها¹ :

- 1- تشخيص استراتيجي للمؤسسة خاص بتسيير جميع الوظائف (الإنتاج والتمويل، تسيير المخزونات، التسويق، الإجراءات التسويقية، النشاط التجاري، قوة البيع، التوزيع والتصدير، الموارد البشرية، التكوين، تنصيب المعلومات والاتصالات..الخ). وهذا بهدف معرفة موضع المؤسسة، والوصول إلى نقاط القوة ونقاط الضعف. وبالتالي وضع مخطط تأهيل يسمح بالرفع من مستواها التنافسي وأدائها في كل عناصر التسيير.

¹ نصيرة قوريش، مرجع سابق، ص 1056.

2- يسعى البرنامج إلى تحسين مستوى كفاءة وتأهيل رؤساء وعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا عبر القيام بدورات تكوينية وتقديم الدعم لكل الإجراءات التي تمكن من تكوين المسيرين والاستفادة من الخبرات والابتكار.

3- يشكل تأهيل المحيط أمراً ضرورياً لتمكين المؤسسة من تحسين أدائها، والوصول إلى رفع من قدرتها الإنتاجية، وكذا تحسين الجودة. وقد تضمن البرنامج إجراءات خاصة بتوفير محيط ملائم يساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تحقيق أهدافها. وتتمثل تلك الإجراءات في دعم الهيئات العمومية والخاصة وجمعيات العمل، ومعاهد التكوين وممثلي الشبكة الوطنية للمعلومات، والمعاهد العمومية والإدارات المركزية؛ بالإضافة إلى تكوين مؤسسات مالية متخصصة من أجل توسيع آليات التمويل. وهذا بدعم الهيئات والأجهزة الموجهة لدعم المؤسسة كأجهزة الدعم التقني والتكنولوجي، والإدارات المركزية الاقتصادية، والهيئات العمومية لخدمات المؤسسات، وغرفة التجارة والصناعة، والبورصة المناولة والشراكة، وجمعيات أرباب العمل مراكز ومعاهد التكوين ممثلي الشبكة الوطنية للمعلومات الاقتصادية والهيئات المالية.

الفرع الثالث : برنامج الهيئة التقنية الألمانية (GTZ)

في إطار سعي الجزائر لدعم قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تم الاتفاق على تعاون جزائري ألماني في نطاق الشراكة التقنية الجزائرية الألمانية.

أولاً : أهداف البرنامج ونشاطاته البرنامج

1- أهداف البرنامج : تتمثل أهداف هذا البرنامج في العمل على¹ :

- الرفع من تنافسية المؤسسات؛
- تأهيل المؤسسات لاقتحام الأسواق الأجنبية؛
- التكوين في مجال التسيير؛
- وقد حد هذا البرنامج القطاعات التي تنشط فيها المؤسسات، والتي يمكن لها أن تستفيد من عملية التأهيل :
- الصناعات الغذائية.
- الصناعات الكيماوية والصيدلانية.
- صناعة مواد البناء.
- صناعة الحديد والصلب.
- المؤسسات المنشئة من طرف الوطنية لدعم وتشغيل الشباب، والمكونة من 01 إلى 10 عمال.

¹ رتيبة عروبة، مرجع سابق، ص.ص 725-726.

2- نشاطات البرنامج : يقوم هذا البرنامج بالنشاطات التالية :

- تكوين مستشارين مختصين في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تكوين المحاضرين لفائدة مسيري المؤسسات عن طريق تحضير مواضيع التكوين، ومتابعة المكونين.
- دعم مراكز وهيئات الدعم عن طريق تحسين كفاءات المسيرين فيما يخص الطرق التسييرية، الاتصال.
- لإشارة فقد تم اتفاق مع بعض الدول الاورومتوسطية كإيطاليا، حيث تم الاتفاق لتقديم مساعدات لياكل الدعم في مجال إنشاء المشاتل والآليات المالية الحديثة.

وتتمثل أهم المحاور التي يحويها برنامج التأهيل في ما يلي:

- تطوير نظام الإنتاج.
- تطوير وتحسين كفاءة الأفراد.
- العمل على تحسين النوعية ووضع إدارة أعمال النوعية.
- الاهتمام بالبحوث التسويقية.
- تطوير الشراكة.
- العمل على التقييم المستمر لعملية التأهيل.

ثانيا : مضمون البرنامج وشروط نجاح برنامج التأهيل

1- مضمون البرنامج : يعمل هذا البرنامج على عدة مستويات هي ¹ :

- عملية موجهة لقطاعات النشاط الأكثر تمثيلا ، وتتم عن طريق :
- ✓ دراسة خصوصيات قطاعات نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتقييم نقاط القوة فيها.
- ✓ دراسة التموقع الاستراتيجي للمؤسسات.
- ✓ وضع خطط عملية خاصة بها.
- ✓ وضع خطط عملية نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- عمليات موجهة للولايات ذات النسبة الكبيرة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، عن طريق دراسة خصوصيات الولاية من اجل إحصاء ما هو موجود والعمل على ترقيته.
- عمليات تخص محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أي تأهيل المحيط القانوني لهذه المؤسسات والعمل على البحث والتطوير في مجال إدماج وتلاءم المؤسسات مع محيطها لان المؤسسات تعمل في محيط تتأثر وتؤثر فيه، لذا فبرنامج التأهيل لا يتعلق بالمؤسسة ، التنظيم، العمل ضمن مقاييس الجودة، الاهتمام بالخطط التسويقية، تحسين وسائل الإنتاج.

¹ المرجع السابق، ص 726.

- عمليات لصالح هياكل الدعم.

2- إجراءات البرنامج وشروط الاستفادة منه : حتى يتم هذا البرنامج على أحسن وجه، لا بد على المؤسسات

أن تتوفر على الشروط التالية¹ :

- أن تكون المؤسسات تابعة لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية.
- أن تكون في نشاطها منذ أكثر من سنتين على الأقل .
- ذات هيكلية مالية متوازنة.
- تتميز بمعيار التطور التكنولوجي.
- أن تكون قادرة على خلق مناصب عمل دائمة.

ولوضع البرنامج التأهيل حيز التنفيذ تم بمقتضى المرسوم تنفيذي رقم 05-165 في 3 ماي 2005 إنشاء الوكالة

الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتولى المهام التالية :

- 1- وضع إستراتيجية قطاعية لترقية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
 - 2- وضع حيز التنفيذ البرنامج الوطني لتأهيل وضمان متابعته.
 - 3- ترقية الخبرة والاستشارة فيما يخص إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
 - 4- تقييم فعالية تنفيذ البرنامج واقتراح التعديلات اللازمة.
 - 5- متابعة المؤسسات من حيث الإنشاء؟، التحلي وتغيير النشاط.
 - 6- ترقية البحث في مجال الإعلام والاتصال.
 - 7- جمع واستغلال ونشر المعلومات المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
 - 8- التنسيق مع الهيئات المعنية فيما يخص مختلف برامج التأهيل لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تتم إجراءات عمل الوكالة وفق الخطوات التالية² :

1 . التشخيص الكامل والاستراتيجي مع وضع خطة لتأهيل والتمويل، ولها الحق في اختيار مكاتب الدراسات

والمستشار. ويتشترط أن يكونوا ذوي خبرة لإعطاء آرائهم فيما يخص :

- التنظيم والإدارة وتسيير الموارد البشرية.
- تموقع المؤسسة وطنيا وان أمكن دوليا.

¹ نفس المرجع والصفحة سابقا.

² المرجع السابق، ص 727.

- التموين والتسويق.

- بحوث التطوير.

2. أن تشخيص يعتمد على المعايير العالمية، للوقوف على نقاط القوة والضعف للمؤسسة.

بعدها يتم وضع الخطة، مع الأخذ بعين الاعتبار النقائص التي تم الإشارة لها سابقا لتأتي عملية التمويل بتقديم المؤسسة تقريرا للتشخيص، الذي تم مع خطة التأهيل للبنك.

تتم الموافقة على الخطة من طرف الوكالة بعد الاطلاع على الملف المتكون من:

- تقرير التشخيص الكامل.

- طرق التمويل.

- قيمة الاستثمارات اللازمة للبرنامج

3. التنفيذ والمتابعة .

4. تقديم منح: أن عمليات الدعم تحت المؤسسات على التأهيل حيث هناك تقدم لهم عبر ثلاث فترات تبدأ

مع تحقيق 40% من الاستثمارات إلى غاية تحقيق البرنامج بكامله.

الفرع الرابع : التعاون المشترك لتدعيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

أولا : التعاون مع البنوك الدولية والمنظمات

1- التعاون مع البنك العالمي : يتم التعاون مع البنك العالمي وبالخصوص مع الشراكة المالية الدولية (SFI)، حيث تم إعداد برنامج تعاون تقني مع شمال إفريقيا لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ووضع حيز التنفيذ "بارومترا المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، وهذا قصد متابعة التغيرات التي تطرأ على وضعيتها وإعداد دراسات اقتصادية لفروع النشاط¹.

2- التعاون مع البنك الإسلامي للتنمية : تأسس هذا البنك في 16 ديسمبر 1973 بتوقيع 22 دولة من

منظمة المؤتمر الإسلامي، هدفه دعم التنمية الاقتصادية والتقدم الاجتماعي للدول الأعضاء، وبدا العمل الفعلي للبنك في 20 أكتوبر 1975، وفي إطار التعاون مع هذا البنك تم منح المساعدة المالية في إطار ترقية قطاع

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية². وهذا بهدف :

- المساهمة في تقوية وتعزيز قدرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- إدماج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني.

¹ عبد القادر بابا، مرجع سابق، ص 149.

² نصيرة قوريش، مرجع سابق، ص.ص 1056-1057.

- تحسين محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- وللوصول إلى هذه الأهداف يجب القيام ب :
- دراسة ووضع نظام إعلام اقتصادي وإحصائي (SIES).
- دراسة وإنجاز مشاتل وللمؤسسات.
- دراسة فعالية رأس المال مخاطر.
- دراسة وإعادة برنامج تأهيل مؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

3- التعاون مع منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية : تأسست ONUDI في 1967 في فيينا، لترقية التنمية الصناعية في الدول النامية عن طريق وضع صناعية مدججة لكل دولة، هدفها الأساسي هو تدعيم ديناميكية إعادة الهيكلة والتنافسية، وإدماج ونمو الصناعات والمؤسسات في إطار مراحل التحرير والانفتاح الاقتصادي. ولقد بدأت الجزائر العمل ضمن برنامج تطوير التنافسية وإعادة الهيكلة الصناعية في سنة 1999 ، والذي خصص 8 مؤسسات عمومية و40 مؤسسة صغيرة ومتوسطة. كما تعمل على تقديم مساعدات فنية لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فرع الصناعة الغذائية بإحداث وحدة لتسيير البرنامج، واختيار مكتب دراسات لإعداد تشخيص هذا الفرع¹.

ثانيا : التعاون الثنائي

في مقدمة برامج التعاون الثنائي، نجد التعاون مع ألمانيا مجلس تكوين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية (PME/CONFORM) الذي هو في مرحلته الثالثة 2006/2003، ويخص مجال التكوين والاستشارة في التسيير بإنهاء تكوين مجموعة من الخبراء في الميدان، كما قام بتوسيع شبكته لمراكز الدعم المتواجدة في مختلف جهات الوطن. ولقد انطلق برنامج آخر بالتعاون مع ألمانيا بعنوان الدعم التحديث المؤسسات الصغيرة للفترة 2007/2005 في مرحلتها الأولى بهدف تطوير التنافسية لهذا النوع من المؤسسات، عن طريق تأهيل هيكلها وتقوية الكفاءة الداخلية. وهناك برامج أخرى للتعاون مع دول لها خبرة في ميدان ترقية وتنمية المؤسسات الصغيرة مثل: فرنسا وإيطاليا، إسبانيا، تركيا... الخ، وذلك لاكتساب الخبرة اللازمة من اجل وضع برامج معتمدة على تجارب الدول الرائدة في ميدان تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة².

المبحث الثالث : دراسة تحليلية لمؤشرات أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

¹ المرجع السابق، ص 1057.

² نفس المرجع والصفحة سابقا.

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حجر الزاوية في عملية التنمية الاقتصادية، نظرا لمردوديتها الايجابية على الاقتصاد، ودورها الرائد في توفير فرص عمل جديدة وتحقيق زيادة متنامية في حجم الاستثمار، وما تحققه من تعظيم للقيمة المضافة وزيادة حجم المبيعات؛ بالإضافة إلى دورها التنموي الفعال بتكاملها مع المنشآت الكبيرة في تحقيق التكامل بين الأنشطة الاقتصادية. ومن اجل إلقاء نظرة على كل هذه الجوانب، فقد حاولنا في هذا المبحث دراسة مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مختلف المتغيرات الاقتصادية، وتوضيح الدور الذي يمكن لهذه المؤسسات أن تلعبه من اجل إنعاش الاقتصاد الجزائري.

المطلب الأول : التغيرات الاقتصادية في الجزائر وتأثيرها على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لقد أفرزت التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية بيئة جديدة للاستثمارات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، والتي تتميز بتعدد الشركاء من مناطق مختلفة من العالم، وأصبح الواقع الاقتصادي الجزائري تتحكم فيه الكثير من التوجهات العالمية التي لها مصالح كثيرة ربما في بعض الأحيان تكون ضد التوجه الاقتصادي الوطني، وهو ما سنحاول تحليله في هذا العنصر

الفرع الأول : الانعكاسات المرتقبة على قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعد الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة

أولا : مسار الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة وصعوباته

بدأت مفاوضات الجزائر للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة لأول مرة رسميا سنة 1987 مع الغات، وبعد تحويل ملف الجزائر إلى هذه المنظمة قامت بتقديم طلب الانضمام فعليا في 05 جوان 1996 من خلال مذكرة تشرح فيها سياستها التجارية. وفي سنة 1998 اختتمت المرحلة الأولى من المفاوضات المتعددة الأطراف، حيث أجابت خلالها الجزائر على 500 سؤال موجه إليها. وفي سنة 2001 فشلت المفاوضات ووجهت انتقادات لاذعة للملف الجزائري من قبل خبراء المنظمة، لتعيد الجزائر بعد ذلك صياغة ملف طلب العضوية تماشيا مع الشروط الموضوعة من قبل الهيئات الدولية، ليشرع في 13 سبتمبر 2001 الخبراء على مستوى وزارة التجارة في مناقشة إعادة صياغة مذكرة الانضمام التي تتضمن معطيات خاصة بالنظام التجاري الجزائري، و رزنامة تفصيلية للتغيرات المرتقبة على المستوى المنظومة الجبائية والتعريفية الجمركية ومطابقتها مع الشروط والمعايير الدولية، ومن بين الصعوبات التي تواجه الجزائر في مسار انضمامها إلى المنظمة العالمية للتجارة نذكر¹:

- غياب أي إستراتيجية واضحة على المدى القصير والمتوسط.

¹ جمعي عماري، إستراتيجية التصدير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر - باتنة، الجزائر، 2011، ص 88.

- عدم تحديد خيارات اقتصادية واضحة ودقيقة، خاصة في ظل التغيرات الحكومية والقوانين وتضارب المعطيات المقدمة من قبل كل هيئة جزائرية. ما أدى إلى فقدان مصداقية الملف الجزائري.
- البطء المسجل في تجسيد الإصلاحات والتعهدات المقدمة، ما قلل من وزن الملف الجزائري الذي أعيد النظر فيه مرارا، وعلى الرغم من التعهدات الأوروبية والأمريكية من دعمه فانه لم يستوعب بعد مجمل التغيرات المسجلة على مستوى المنظومة الاقتصادية الدولية.
- وجود الاقتصاد الموازي الذي يضر بالاقتصاد الوطني.
- التأخر الكبير في حوصصة المؤسسات العمومية.

ثانيا : الآثار المرتقبة على قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعد الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة

يعتبر انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة سلاح ذو حدين، يجب استغلال نتائجه الإيجابية ومحاولة تفادي نتائجه السلبية. ولتوضيح الرؤية أكثر، ندرج الايجابيات والسلبيات لانضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة وهي¹ :

1- الإيجابيات : من بين الآثار الإيجابية نذكر ما يلي:

- تحسين كفاءة وفعالية المؤسسات الوطنية في ظل المنافسة الأجنبية.
- الاستفادة من التطور التكنولوجي الذي تعرفه الصناعة الأجنبية من أجل تطوير الصناعة المحلية.
- توفير السلعة الصناعية وتنويعها وبجودة عالية.
- تشجيع وزيادة الاستثمار الأجنبي.
- تطوير الجهاز الإنتاجي الوطني، واكتساب خبرات جديدة من خلال الاحتكاك بالأجانب، لتحسين القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- خلق مجالات إنتاج جديدة، بتكثيف عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والذي يؤدي إلى توفير مناصب الشغل وبالتالي التخفيف من معدّل البطالة.
- زيادة حدّة المنافسة من خلال الدعاية والإشهار والترويج وبالتالي التخفيف من معدل البطالة.
- إعفاء بعض المؤسسات الصناعية نهائيا من الرسوم الجمركية ابتداء من سنة 1999، وبالتالي سوف تصبح منتجات هذه المؤسسات فرص لفرض وجودها في الأسواق العالمية.

¹ المرجع السابق، ص.ص 89-90.

- انفتاح الاقتصاد الجزائري من خلال الانضمام إلى OMC، سيسمح بإنشاء مشاريع ومؤسسات مصغرة، وفتح المجال أمام المستثمر الأجنبي للاستثمار في الجزائر.

2- السلبيات : ينجّر على انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة سلبيات نوجز بعضها فيما يلي:

- سيؤدي الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة إلى فتح الأسواق الجزائرية أمام أعضاء المنظمة، وهذا ما يعني إغراق السوق بالسلع الأجنبية، الذي يؤدي بدوره إلى كساد الصناعة الجزائرية بسبب تفضيل المنتج المحلي من قبل المستهلك.

- يلعب قطاع المؤسسات ص و م في الدول المتقدمة دورا رياديا وأساس الصناعات المحلية على عكس ما هو في الجزائر.

- ارتفاع تكاليف الإنتاج للمؤسسات ص و م، وذلك يعود لضعف في استعمال التكنولوجيا المتطورة وغياب الخبرات اللازمة.

لمواجهة الآثار السابقة، سعت السلطات الجزائرية إلى تنفيذ برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك باتخاذ مجموعة من الإجراءات الرامية إلى "تحسين موقع المؤسسة في إطار الاقتصاد التنافسي خاصة في إطار عولمة المبادلات وترابط العلاقات الاقتصادية الوطنية مع السياسات الاقتصادية الدولية".

الفرع الثاني : الشراكة الأورومتوسطية و المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن اتفاق الشراكة الموقع بين الاتحاد الأوروبي والجزائر بمدينة فالنسيا الإسبانية في 22 أبريل 2002، يمثل تحديا للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية بصفة عامة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة، سواء على مستوى تنوع الأسواق والتنافسية أو تنوع المنتجات. باعتبار إقامة منطقة للتبادل الحر تعني الانتقال التدريجي من نظام تفضيلي إلى اتفاق شراكة يقتضي إلى اتفاق تنازلات تجارية متبادلة بين الطرفين الموقعين على الاتفاق، مما يؤدي حتما إلى اشتداد المنافسة من خلال تزايد وجود المؤسسات الأوروبية للدفاع عن حصتها السوقية تجسيدا للإستراتيجية التي تتبناها، والتي ترمي إلى دعم النمو الخارجي من خلال التعاون بين المناطق المتجاورة¹.

فانعكاسات منطقة التبادل الحر الأوروجزائرية على المؤسسات الاقتصادية تختلف حسب القطاعات، ودرجة الانفتاح، ومستوى الكفاءة في الأداء، وامتلاك للقدرة التنافسية. وفي هذا المجال نلاحظ أن المنظومة الإنتاجية

¹ علي لزعر و ناصر بوعزيز، تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل الشراكة الأورومتوسطية، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 05، جامعة محمد خيضر - بسكرة،

الحالية للجزائر لا تمتلك قدرة تنافسية عالية لمواجهة حدة المنافسة الدولية والإقليمية كما أن حرية دخول السلع الأوروبية إلى السوق الجزائرية يمثل تحديا حقيقيا أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة¹.

أولا : المحاور الأساسية لاتفاقية الشراكة الأوروبية الجزائرية

تتضمن اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي ثمانية نقاط رئيسية² :

1- حرية انتقال السلع : ترمي الجهود المشتركة للطرفين في نهاية المطاف إلى إنشاء وبصفة تدريجية لمنطقة التبادل الحر في ظرف لا يتعدى 12 سنة، واستنادا للإجراءات التي تضمنتها الاتفاقية العامة للتعريف الجمركية ومختلف الاتفاقيات المتعددة الأطراف، والتي أسستها المنظمة العالمية للتجارة فالسلع التي تكون محور التفاوض حول التعريف الجمركية تشمل كل من :

أ- المنتجات الصناعية : يتم تفكيك التعريفي لكل الحواجز الجمركية المفروضة على المنتجات الصناعية الواردة من الاتحاد الأوروبي بصورة تدريجية خلال فترة مدتها 12 سنة، إضافة إلى سنتين تأجيل.

ب- المنتجات الزراعية : تشمل منتجات الصيد البحري والمنتجات الزراعية المحولة، و يبدأ سيران تحرير التبادلات بين الجزائر والاتحاد الأوروبي بعد 05 سنوات ابتداء من تاريخ الاتفاقية، وبعد عام من هذا التأخير تؤخذ الإجراءات اللازمة للسهر على تحقيق هذا الهدف ، حيث يتم تقديم تنازلات من قبل الطرفين والدخول إلى الأسواق في شكل حصص على أساس المعاملة بالمثل، ويكمن هذا المبدأ من التحرير التدريجي للأسواق.

2- تجارة الخدمات : تنص الاتفاقية على أن يلتزم أعضاء الاتحاد الأوروبي في إطار الاتفاق العام حول التجارة والخدمات بمنح الجزائر معاملة " الدولة الأولى بالرعاية "، وهذا فيما يخص جميع الخدمات التي يضمنها الاتفاق، بينما سوف تمنح بدورها لموردي الخدمات الأوروبيين امتيازات خاصة انطلاقا من قائمة الالتزامات المتفق عليها.

3- التعاون الاقتصادي : يشمل جميع القطاعات الصناعية والزراعية وكذا مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويرتكز على عدة مبادئ أهمها الحوار الاقتصادي المنظم وكذا تبادل المعلومات والخبرة والتكوين والمساعدة التقنية والإدارية.

4- التعاون المالي : قصد تبسيط الإصلاحات التي تهدف إلى عصرنه الاقتصاد وإعادة تأهيل الهياكل الاقتصادية، وترقية الاستثمار والنشاطات التي من شأنها إنشاء مناصب شغل مع الأخذ بعين الاعتبار انعكاسات ذلك على الاقتصاد الوطني، ووضع سياسة اجتماعية مرافقة لامتناس الآثار السلبية الناجمة عن الإصلاحات.

¹ نفس المرجع والصفحة سابقا.

² جمعي عماري، مرجع سابق، ص.ص 84-85.

5- المدفوعات ورؤوس الأموال والمنافسة : التزام الطرفين على وضع إجراءات وقواعد مشتركة لتنظيم حرية انتقال رؤوس الأموال والقواعد التي تحكم المنافسة.

6- التعاون الاجتماعي والثقافي : حيث تم التطرق إلى الإجراءات المتعلقة بالعمال وضرورة الحوار الاجتماعي والتعاون في هذا المجال، وكذا الأمور المتعلقة بمراقبة الهجرة غير الشرعية.

7- الحوار السياسي : يشمل كل المواضيع التي تتعلق بالمصالح المشتركة بين الطرفين فيما يخص المسائل السياسية والأمنية.

8- الإجراءات المؤسسية : يتضمن إجراءات مؤسسية ، إضافة إلى سبعة ملاحق وخمسة بروتوكولات تبين وتوضح إجراءات وقواعد تنفيذ بنود هذه الاتفاقية.

ثانيا : أثر تطبيق اتفاقية الشراكة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1- العوامل الإيجابية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة : لاتفاق الشراكة تأثير إيجابي على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ندرج بعضها في النقاط التالية¹ :

- الاستفادة من التطور التكنولوجي، الذي يمكن من زيادة الأداء التنافسي للمؤسسات .
- تحسين الخدمات يوفر الجو المناسب لعمل المؤسسات، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج الوطني وتحسين النوعية والتقليل من التكلفة .
- مسايرة التطورات التي تحدث على الساحة العالمية ،واندماج الاقتصاد الجزائري في إطار مسار العمولة .
- الاستفادة من التعاون الاقتصادي والمالي المقترح من قبل الأوربيين في إطار اتفاقية الشراكة.
- القيام باستثمارات معتبرة قصد تحسين الإنتاج والنهوض بالاقتصاد الوطني.
- تحسين قدرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للانندماج مع التطورات الدولية.
- تحسين الجانب الإعلامي في قطاع المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة.
- تحسين مستوى تسيير المؤسسات وإطارات مديريات، وكذلك تعزيز دور الجمعيات المهنية.

2- العوامل السلبية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة : كما أنّ لاتفاق الشراكة سلبيات كثيرة نذكر منها² :

- التأثير على إنتاجية المؤسسات، وبالتالي على الاقتصاد الوطني نظرا لعدم قدرتها على منافسة نظيرتها الأوروبية.
- زيادة البطالة الناجمة عن غلق الكثير من المؤسسات غير القادرة على المنافسة.

¹ المرجع السابق، ص.ص 86-87.

² المرجع السابق، ص 87.

- دخول المنتوجات الأجنبية للسوق الجزائرية بأقل تكلفة وأحسن جودة، مما تجذب المستهلك الجزائري إليها، وفقدان الثقة في المنتوجات المحلية، مهما كانت جودتها.

- ارتفاع التكاليف الانتقالية الناتجة عن طول المدة الزمنية.

- إنّ الآثار الرئيسية لمنطقة التبادل الحر ستخص التوازنات الاقتصادية الكلية (انحياز في ميزان العمليات التجارية، ارتفاع في العجز العمومي والتي ستؤدي إلى القيام ببعض الإصلاحات عن طريق معدلات الصرف، هذه الضغوطات على التوازنات الاقتصادية، ستدفع الجزائر إلى القيام ببعض الإصلاحات الهيكلية التي ترمي إلى تحسين محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وعليه يفترض لإنشاء منطقة التبادل الحر بين الجزائر والاتحاد الأوربي، توفر العديد من عناصر النجاح المهمة على جميع المستويات، منها ضرورة تأهيل الاقتصاد كليا ونوعيا، وبالخصوص بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قصد اكتسابها المردودية والنجاعة لتمكّن من منافسة المؤسسات الخارجية.

المطلب الثاني : مؤشرات نمو وتطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

لقيام بدراسة وتحليل نمو وتطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، عمدنا تحت هذا العنوان التطرق إلى التطور العددي لها، ومتابعة توزيعها حسب الطبيعة القانونية للمؤسسة ومختلف النشاطات الاقتصادية، وكذا مختلف جهات الوطن.

الفرع الأول : نمو وتطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

إن التحول الذي عرفته السياسة الاقتصادية في الجزائر بداية من العشرية الأخيرة من القرن الماضي أفرزت تغيرات مهمة خاصة في هياكل الاقتصاد الوطني، فعلى ضوء التجارب غير الناجحة في مجال تنظيم وتسيير المؤسسات، أعطت الدولة مجالا واسعا لدهم ونمو وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الذي تزامن مع تطبيق برنامج التعديل الهيكلي الذي جرى الاتفاق بشأنه مع صندوق النقد الدولي 1994.

أولا : تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

1- التطور العددي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر : لدراسة وتحليل وضعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني، سندرج تقييم نموها ودرجة تطورها خلال الفترة 1995 إلى 2004 ثم الفترة الممتدة بين 2005 والسداسي الأول من سنة 2011، حيث شهدت خلال المرحلة الأولى تطورا ملحوظا خاصة مع تشكيل وزارة خاصة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 1994. وعرفت خلال المرحلة الثانية نمو حقيقيا وفعالا انطلاقا بداية من سنة 2001 والذي تزامن ذلك مع صدور القانون التوجيهي 01-18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001، والذي كان له الأثر الكبير في تحديد إحصائيات دقيقة لعدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في

الجزائر. ففي السابق كان هناك تضارب في الإحصائيات نظرا لاعتماد معايير مختلفة من طرف مختلف الهيئات، واعتماد على بيانات والنشرات التي تقدمها وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية.

ويتبين من خلال التطور العددي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة الممتدة بين 1995-2004 والموضحة في الجدول رقم 3.1، أن عددها في تزايد مستمر، حيث بلغ عددها 177.365 مؤسسة سنة 1995، ليتضاعف من بعدها العدد ليصل إلى 312.956 مؤسسة سنة 2004. وهذا يعني أن عدد المؤسسات قد زاد بـ 135.591 مؤسسة خلال هذه الفترة، ويرجع ذلك إلى السياسة الائتمانية و التوسعية المنتهجة من طرف بنك الجزائر، والتي تهدف إلى تخفيض معدلات الفائدة على القروض المقدمة لهذا القطاع ابتداء من سنة 2001 والمقدرة بـ 05%. وقد كان لاعتماد هذه السياسة المصرفية صدى ايجابي لدى المتعاملين الاقتصاديين.

الجدول رقم 3.1 : التطور العددي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الفترة 1995 - 2004

السنوات	1995	1999	2001	2002	2003	2004
عدد م ص و م*	177.365	159.507	179.893	188.893	288.587	312.956

Source : direction des systèmes d'information et des statistiques, ministère de l'industrie , de la PME et de la promotion de l'investissement.

ومرد ذلك، الأهمية التي حظي بها قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من حيث توفير مصادر التمويل اللازمة وتيسير شروط تقديمه، فضلا عن إتباع إستراتيجية عمل وتوجيه لهذا القطاع الحيوي على المدى المتوسط والبعيد، مدعمة بآليات وميكانزمات فعالة وواقعية قابلة للتنفيذ، ومتكيفة مع المتغيرات الاقتصادية الجديدة، والغاية منها تجاوز العراقيل التي تحول دون تنمية هذا القطاع وتطويره ؛ زيادة على ذلك وضعت جملة من الآليات تتضمن استحداث صندوق ضمان القروض الذي تبلغ قيمته 30 مليار دينار جزائري، وصندوق رأسمال المخاطر تبلغ قيمته 5,3 مليار دينار جزائري، إلى جانب إنشاء المرصد الوطني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ومن خلال التسلسل السنوي لتعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الفترة الممتدة بين 2005 و2011 (انظر الجدول رقم 4.1)، نلاحظ تطورا كبيرا قد حدث في القطاع، حيث وصل عددها سنة 2010

* م ص و م : المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

إلى 607.297 مؤسسة، بعد أن كان عددها يصل إلى 342.788 مؤسسة سنة 2005. فخلال خمس سنوات قارب عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضعف ما كان عليه في سنة 2005، وثلاثة أضعاف ما كان عليه سنة 2001.

الجدول رقم 4.1 : التطور العددي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الفترة 2005-2011

السنوات	2005	2006	2007	2008	2009	2010	السداسي الأول من 2011 ¹
عدد م ص و م	342.788	376.767	410.959	519.526	570.838	607.297	642.913

Source : direction des systèmes d'information et des statistiques, ministère de l'industrie , de la PME et de la promotion de l'investissement.

2- تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة والعمومية والصناعات التقليدية في الجزائر : إن التوجه الذي اتخذته الجزائر من بداية الثمانينات، جعل من القطاع الخاص دورا بارزا في تطور ونمو قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا ما يبينه الجدول التالي :

الجدول رقم 5.1 : تطور قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة والعمومية والصناعات التقليدية في الجزائر

خلال الفترة 2005-2011

السنوات	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	السداسي الأول من 2011 ²
قطاع الخاص	207.949	225.449	245.842	269.806	293.946	392.013	408.155	606.737	642314
القطاع العمومي	788	778	874	739	666	626	598	560	599
الصناعات	79580	86732	96072	106222	116347	126887	162085	----	----

¹ وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و ترقية الاستثمار، نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رقم 19، 2011، ص 9.

² المرجع السابق، ص 9.

									التقليدية
642.913	607.297	570.838	519.526	410.959	376.767	342.788	312.956	288.587	المجموع

Source : direction des systèmes d'information et des statistiques, ministère de l'industrie , de la PME et de la promotion de l'investissement.

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه، الذي يوضح تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة والعمومية والصناعات التقليدية في الجزائر، أن عددها في القطاع الخاص ارتفع بين سنتي 2003 و 2004 بـ 17500 مؤسسة ليصل إلى مجموع 225449 مؤسسة، بينما انخفض عددها في القطاع العام بـ 10 مؤسسات، هذا التطور الحاصل في قطاع الخاص راجع إلى إنشاء 18987 مؤسسة جديدة وإعادة تنشيط 1920 بعد توقيفها مؤقتا وحل 3407 مؤسسة¹.

وفي الفترة الممتدة بين سنة 2004 و 2005 ثم 2006، فقد ارتفع صافي عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بـ 20393 ثم بـ 23964 مؤسسة، في حين أن الزيادة في القطاع العمومي من 778 مؤسسة إلى 874 مؤسسة لسنة 2005، وانخفض العدد بـ 139 مؤسسة سنة 2006. هذه المؤشرات تظهر الزيادة السريعة لهذه المؤسسات في القطاع الخاص، الذي يأخذ مكانه - القطاع الخاص - شيئا فشيئا في الاقتصاد الجزائري المتوجه نحو اقتصاد السوق، وهي نفس الظاهرة التي تجعل تراجع نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القطاع العمومي. ويرجع ذلك إلى بعض الأسباب والمعطيات الموضوعية أهمها :

- التحولات الاقتصادية العالمية، وما صاحبها من تطبيق لبرنامج التعديل الهيكلي في الجزائر، ما طرح حتمية تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمعالجة تحلي الدولة عن بعض الأنشطة وامتصاص المسرحين من مناصب عملهم بسبب إعادة هيكلة قطاعات النشاط الاقتصادي².

- الدور المتعاظم للقطاع الخاص خصوصا في ظل الأوضاع الاقتصادية الحالية، وترقية روح المبادرة الفردية والجماعية باستحداث أنشطة اقتصادية سلعية وخدمية لم تكن موجودة من قبل، وكذا إحياء أنشطة اقتصادية تم التخلي عنها مثل إعادة تنشيط الصناعات التقليدية والمناولة في قطاع الصناعة وقطاع البناء والأشغال العمومية... الخ³.

- تحديد دور الدولة، حيث خلال سنوات السبعينات كان الهدف الأساسي للدولة خلق قواعد اقتصادية متكاملة من خلال سياسة التصنيع، والتقليص التدريجي للتبعية الاقتصادية اتجاه السوق. ولكن النتائج المسجلة كانت بعيدة

¹ ناصر دادي عدون وعبد الرحمان بابنات، مرجع سابق، ص 129.

² جمعي عماري، مرجع سابق، ص 94.

³ نفس المرجع والصفحة سابقا.

كل البعد عن الأهداف المسطرة وهذا راجع لعدم تحقيق أهداف الجهاز الصناعي آنذاك، ناهيك عن المؤسسات الوطنية المكونة لهذا الجهاز كانت اغلبها تعاني من عجز مالي كبير ومن ديون دائمة. وبالتالي تم إحداث مجموعة من الإصلاحات في الإطار القانوني المتعلق بالاستثمار والنظام البنكي الذي شرع فيه ابتداء من سنة 1988، من أجل إعادة تنظيم السوق باعتباره أداة للنشاط الاقتصادي¹.

ثانيا : تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاع النشاط وتوزيعها حسب جهات الوطن

1- تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاع النشاط في الجزائر : شهدت قطاعات النشاط التي تنشط فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي تظهر بشكل واضح في الجدول رقم 6.1 زيادة متفاوتة، على رأسها قطاع البناء والأشغال العمومية، والذي يستحوذ على أعلى نسبة من المؤسسات في هذا النوع. وفي نفس الوقت يعتبر القطاع الذي استقطب أكبر زيادة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة المعنية. ويرجع ذلك لسياسة الدولة الرامية إلى تدارك التأخر في المشاريع الخاصة بهذا القطاع ولاسيما في مجال بناء السكنات، مما شجع على قيام مقاولات خاصة في هذا الشأن، نظرا لضخامة حجم المشاريع المسجلة في إطار برنامج الإنعاش الاقتصادي. ثم تليها قطاعي التجارة والتوزيع والنقل والاتصال سواء من حيث الأهمية في النسيج الاقتصادي الوطني، أو من حيث نسبة الارتفاع في عددها.

الجدول رقم 6.1 : تطور قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاعات النشاط الاقتصادية الجزائرية خلال

الفترة 2003-2006

قطاع النشاط/السنوات	2003	2004	2005	2006	2007
البناء والأشغال العمومية	65799	72869	80716	90702	100250
التجارة	34681	37954	42183	46461	50764
النقل والاتصال	18771	20294	22119	24252	26487
خدمات العائلات	15927	16933	18148	19438	20829
والفندقة والمطاعم	13230	14103	15099	16230	17178
صناعة المنتجات الغذائية	13058	13673	14417	15270	16109
خدمات المؤسسات	9897	10843	12143	14134	16310
قطاعات أخرى	36586	38780	41017	43319	46019
الإجمالي	207949	225449	245482	269806	293946

المصدر : ناصر دادي عدون وعبد الرحمان بابنات، مرجع سابق، ص 130.

¹ المرجع السابق، ص.ص 94-95. بالتصرف.

الجدول رقم 7.1 : تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاع النشاط في الفترة بين السداسي الأول (2010 - 2011)

مجموع فروع النشاط	السداسي الأول 2011		السداسي الأول 2010		نسبة التطور
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
الفلاحة والصيد البحري	%1.02	3930	%1.04	3774	%4.13
المحروقات، الطاقة، المناجم و الخدمات المتصلة	%0.50	1932	%0.51	1837	%5.17
البناء والأشغال العمومية	%34.92	133969	%35.29	127513	%5.06
الصناعة التحويلية	%16.39	62860	%16.74	60480	%3.94
الخدمات	%47.16	180903	%46.42	167764	%7.83

المصدر : نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و ترقية الاستثمار، رقم 19، 2011، ص 15.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ التطور العددي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للفترة الممتدة بين 2010 و 2011 أن نسبة إنشاء المؤسسات مرتفعة في قطاع الخدمات قدرت في السداسي الأول من سنة 2010 بـ 46.42 % و قدرت سنة 2011 من السداسي الأول بـ 47.16 % ، كما استحوذ نشاط البناء والأشغال العمومية على نسبة 34.92 % من مجموع المؤسسات سنة 2011، يليه نشاط الصناعة التحويلية بنسبة 16.39 % خلال نفس السنة. ويأتي في المرتبة الأخيرة كل من النشاطات المتعلقة بالفلاحة والصيد البحري والمحروقات والطاقة والمناجم والخدمات المتصلة. ونرجع ذلك بسبب غياب المؤسسات الخاصة عن بعض فروع النشاط الاقتصادي الناجم عن خضوع تلك الفروع للاحتكار التام من قبل المؤسسات العمومية لأكثر من عقدين. ويمكن تفسير الحضور القوي للقطاع الخاص في فرع النشاط التجاري الذي اشرنا إليه سابقا على أساس أن بقية الفروع الأخرى تشهد احتكار القطاع العام على بعض الأنشطة، بالإضافة إلى سبب ثانوي وهو بحث المؤسسات الخاصة عن ضمان الربح وتفادي المخاطرة.

2- توزيع وتمركز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب جهات الوطن : يبين الجدول رقم 8.1 توزيع وتمركز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومن خلاله نلاحظ أن خلال السنوات 2005-2011 تتمركز بكثرة في الشمال وهذا راجع لارتفاع الكثافة السكانية في تلك المناطق مقارنة مع الجهات الأخرى.

الجدول رقم 8.1 : توزيع وتمركز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الجهات في الجزائر

السداسي الأول من 2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	
227482	219270	205857	193483	177730	153492	149964	الشمال
116869	112335	105085	96345	87666	80072	72076	الهضاب العليا
31412	30153	27902	25033	22576	20803	18957	الجنوب
7831	7561	7058	6517	5974	5439	4845	الجنوب الكبير
383594	369319	345902	321387	293946	269806	245842	المجموع

المصدر : وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، نشرية المعلومات الإحصائية رقم 8،10،12،14،16، سنة 2006، 2007، 2009، 2010، ص 10،18،23، 20.

الفرع الثاني : تقييم أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

لقد دعمت مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني بصفة واضحة، من خلال سياسة الإصلاحات الاقتصادية التي شرعت فيها الجزائر في السنوات الأخيرة، حيث أعطت الدولة أهمية بالغة لترقية ودعم هذا القطاع، وتشجيعه لأخذ مكانته في إنجاح عملية الإنعاش الاقتصادي، وإعادة الديناميكية للنسيج الصناعي، باعتبارها من أهم القطاعات القادرة على خلق الاستثمارات وتوفير مناصب شغل جديدة، بالإضافة إلى مساهمتها الفعالة في إعادة تنشيط المحيط الاقتصادي، وتحقيق التنمية.

أولا : مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الداخلي الخام والقيمة المضافة

1- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الداخلي الخام : يتضح من خلال الجدول أدناه، أن مساهمة القطاع الخاص في قيمة الناتج الداخلي الخام في تزايد مستمر إذ يشارك هذا القطاع بمؤسساته الصغيرة والمتوسطة بنسب كبير، حيث قدرت في سنة 2001 بـ 76.4% واستمرت في الارتفاع إلى أن وصلت إلى 80.80% سنة 2007، وتتوزع على الوجه الخصوص في النشاط الزراعي والتجاري والبناء والخدمات. وهذا ما يجعلنا نؤكد ضرورة تدعيم هذه المؤسسات في ظل الإصلاحات الاقتصادية من أجل تفعيل مساهمتها في التنمية بشقيها الاجتماعي والاقتصادي.

الجدول رقم 9.1: مساهمة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق الناتج الداخلي الخام " خارج قطاع المحروقات " خلال الفترة 2001-2007

السنوات	مساهمة القطاع في الناتج الداخلي الخام	مساهمة القطاع العمومي في PIB	مساهمة القطاع الخاص في PIB	الإجمالي
2001	القيمة	481.5	1560.2	2041.7
	النسبة	% 23.6	% 76.4	% 100
2002	القيمة	505	1679.1	24841
	النسبة	% 23.1	% 76.9	% 100
2003	القيمة	550.6	1884.2	2434.8
	النسبة	% 22.06	% 77.31	% 100
2004	القيمة	598.6	2146.7	2745.4
	النسبة	% 21.8	% 78.2	% 100
2005	القيمة	651.0	2364.5	3015.5
	النسبة	% 21.59	% 78.41	% 100
2006	القيمة	704.05	2740.06	3444.11
	النسبة	% 20.44	% 79.56	% 100
2007	القيمة	749.86	31533.77	3903.63
	النسبة	% 19.20	% 80.80	% 100

الوحدة : مليار دينار جزائري

Source : Nour el houda sadi , op-cite, p 04.

2- مساهمة 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 على المستوى الوطني وحسب قطاع النشاط، ستكون مفيدة إلى حد بعيد لتحديد مكانة هذه الأخيرة وتقييم أدائها في الاقتصاد الوطني. وفي هذا

السياق يوضح لنا الجدول رقم 11.1 حصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من القيمة المضافة حسب قطاع النشاط ونوع القطاع.

الجدول رقم 10.1 : تطور القيمة المضافة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة 2001-2003

2003		2002		2001		نوع القطاع	قطاعات النشاط
النسبة	القيمة	النسبة	القيمة	النسبة	القيمة		
%99.75	508	%99.69	415.91	% 99.61	410.49	الخاص	الفلاحة
%0.24	1.24	%0.31	1.31	%0.36	1.62	العام	
%100	510.03	%100	417.22	%100	412.11	الإجمالي	
%70.85	284.09	%71.17	263.2	%69.12	221.52	الخاص	البناء والأشغال العمومية
%29.15	116.91	%28.83	106.64	%30.88	98.98	العام	
%100	401	%100	369.93	%100	320.50	الإجمالي	
%74.01	305.23	%74.30	270.68	%73.50	247.85	الخاص	النقل والاتصال
%25.99	107.20	%25.70	93.65	%26.50	89.36	العام	
%100	412.43	%100	364.33	%100	337.22	الإجمالي	
%72.03	31.80	%71.45	29.01	%72.61	26.78	الخاص	خدمات مقدمة للمؤسسات
%27.97	12.35	%28.55	11.59	%27.39	10.10	العام	
%100	44.15	%100	40.60	%100	36.88	الإجمالي	
%86.81	51.52	%86.58	47.93	%87.48	43.75	الخاص	الفندقة والمطاعم
%13.19	7.83	%13.42	7.43	%12.52	6.26	العام	
%100	59.35	%100	55.36	%100	50.01	الإجمالي	
%74.96	86.49	%71.41	80.54	%69.33	74.56	الخاص	الصناعة الغذائية
%25.04	28.89	%28.59	32.25	%30.67	32.99	العام	
%100	115.38	%100	112.79	%100	107.55	الإجمالي	
%82.11	2.02	%82.63	2.14	%76.11	1.72	الخاص	الجلد
%17.89	0.44	%17.37	0.45	%23.89	0.54	العام	

%100	2.46	%100	2.59	%100	2.26	الإجمالي	
93.19	514.56	%93.43	475.80	%93.88	447.07	الخاص	التجارة والتوزيع
%6.81	37.61	%6.57	33.47	%6.12	29.13	العام	
%100	552.17	%100	509.28	%100	476.20	الإجمالي	

الوحدة : مليار دينار جزائري

المصدر : ناصر دادي عدون وعبد الرحمان بابنات، مرجع سابق، ص 134.

ويظهر من خلال الجدول أدناه، أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع الخاص تساهم بنسبة كبيرة في تحقيق القيمة المضافة، وهذا في كل المجالات النشاط الاقتصادي، وتراجع مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع العام، وهذا يعود إلى خصوصية المؤسسات العمومية، ودخول القطاع الخاص بشكل عام ليجعل منه المتعامل الأكبر في الاقتصاد الوطني، وهي من علامات الانتقال إلى اقتصاد السوق.

الجدول رقم 11.1 : تطور القيمة المضافة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة 2004-2007

2007		2006		2005		2004		نوع القطاع	قطاعات النشاط
النسبة	القيمة	النسبة	القيمة	النسبة	القيمة	النسبة	القيمة		
99.55	701.03	99.84	638.63	99.84	578.79	99.84	577.97	الخاص	الزراعة
0.45	3.16	0.16	1.00	0.16	093	0.16	0.94	العام	
%100	704.19	%100	639.63	%100	579.72	%100	578.88	الإجمالي	
80.94	593.09	79.72	486.37	79.81	403.37	78.12	358.33	الخاص	البناء والأشغال العمومية
20.19	139.62	20.27	123.69	20.19	102.05	21.87	100.34	العام	
%100	732.71	%100	610.70	%100	505.42	%100	458.67	الإجمالي	
79.19	657.35	75.39	576.941	69.86	717.59	79.27	349.06	الخاص	النقل والاتصال
20.80	172.72	24.61	188.291	30.14	180.19	30.72	154.81	العام	
%100	830.07	%100	765.23	%100	597.78	%100	503.87	الإجمالي	
78.92	56.60	80.69	50.32	79.77	45.65	71.13	36.06	الخاص	خدمات مقدمة
21.08	15.11	19.31	12.04	20.23	11.58	28.86	14.62	العام	

المؤسسات	الإجمالي	50.69	%100	57.23	%100	62.36	%100	71.71	%100
الفندقة والمطاعم	الخاص	54.50	87	60.88	87.45	65.30	87.24	71.12	88.07
	العام	8.14	13	8.74	12.55	9.55	12.76	9.63	11.92
	الإجمالي	62.64	%100	69.62	%100	74.85	%100	80.75	%100
الصناعة الغذائية	الخاص	93.50	78.41	101.79	80.48	110.86	82.18	127.98	84.12
	العام	25.73	21.58	24.69	19.52	24.04	17.82	24.14	15.87
	الإجمالي	119.24	%100	101.79	%100	134.9	%100	152.13	%100
الجلد	الخاص	23.2	83.20	2.31	84.93	8.21	86.67	2.08	87.39
	العام	0.45	16.8	0.41	15.07	0.34	13.33	0.3	12.6
	الإجمالي	2.68	%100	2.72	%100	2.55	%100	2.38	%100
التجارة والتوزيع	الخاص	567.19	93.43	629.18	94.17	675.05	94.02	776.82	93.25
	العام	39.86	6.56	38.95	5.83	42.91	5.98	56.18	6.74
	الإجمالي	607.05	%100	668.13	%100	833	%100	833	%100

الوحدة : مليار دينار جزائري

المصدر : وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نشرية المعلومات الإحصائية، رقم 16، 2009، ص54.

ثانيا : مساهمة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل والتجارة والخارجية

1- مساهمة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في امتصاص البطالة : يؤدي خلق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ونموها إلى الزيادة في خلق مناصب شغل جديدة، وبذلك الحد من مشكل البطالة. وفي الجزائر، وحسب الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (CNAS) فإن عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية في تزايد مستمر حيث بلغ عددها سنة 2010 ما يقدر بـ 607.296 مؤسسة، مسجل بذلك ارتفاعا قدر بـ 36459 وحدة مقارنة بالنسبة لسنة 2009، تشغل عددا لا بأس به من العمال والذي يفوق 1,6 مليون عامل. حيث أعلن وزير الصناعة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ترقية الاستثمار السيد محمد بن مرادي أن قطاع

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمثل 94 % من النسيج المؤسساتي الوطني، و 52% من مجموع إنتاج القطاع الخاص خارج المحروقات، وحوالي 35 % من القيمة المضافة في الجزائر.

الجدول رقم 12.1 : تطور عدد العمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قطاعات النشاط الاقتصادي الجزائري خلال الفترة (2003 - 2009)

السنوات / عدد العمال حسب القطاعات	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009 ¹
عدد العمال في قطاع الخاص	538055	592758	888829	977942	1064983	1233073	1363444
عدد العمال في القطاع العمومي	74763	71826	76283	61661	57146	52786	51635
عدد العمال في الصناعات التقليدية	-----	165247	192744	213044	233270	254350	341885
المجموع	612818	823831	1041395	1252647	129853	1540209	1756964

Source : Nour el houda sadi , **Le rôle des assurances dans le développement des PME-PMI en Algérie**, CIFEPME,10eme congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, université Montesquieu Bordeaux IV, France, 2010, P04.

يتبين من خلال تطور عدد العمال التي تشتغل في قطاع م ص و م حسب قطاعات النشاط الاقتصادي الموضحة في الجدول رقم 12.1، انه هناك زياد في تشغيل اليد العاملة بين السنوات 2003 إلى 2008 في القطاع الخاص من 538055 إلى 1233073 عامل. في حين نجد انه هناك تراجع في عدد العمل في القطاع العمومي، حيث انخفضت اليد العاملة ب 2937 بين سنتين 2003 و 2004، ليرتفع بعد ذلك ب 4457 عامل وينخفض ب 14622 عامل في السنة 2006. ويستمر في الانخفاض ب 4515 عامل سنة 2007 وب 4360 سنة .

¹ Iman Benziane et Ouafia Tedjani, **Contribution de la mise à niveau des PME à la réduction du taux de chômage**, Recherches économiques et managériale – N° 5 / Juin, Université de Batna, 2009, p 57.

أما بالنسبة للصناعات التقليدية نجد أن عدد اليد العاملة المشغلة في هذا القطاع في تزايد مستمر، حيث بلغ عدد العمال 165247 عامل سنة 2003، ليصل إلى 254350 عامل سنة 2008.

2- مساهمتها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التجارة الخارجية : إن أهم المؤشرات التي تبين أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي مدى مساهمتها في التجارة الخارجية وبالأخص الصادرات. وللمؤسسات الصغيرة والمتوسطة قدرة كبيرة على غزو الأسواق الخارجية والمساهمة في زيادة الصادرات وتوفير النقد الأجنبي وتخفيف في ميزان المدفوعات. كما أنها تساهم في إحداث فائض من ميزان مدفوعات للكثير من الدول، و تحاول تغطية الجزء الأكبر من السوق المحلي بالمنتجات الاستهلاكية النهائية خاصة الغذائية منها. وهذا ما يؤدي تدريجيا إلى تحقيق الاكتفاء الذاتي وبالتالي تحسين مستوى ميزان المدفوعات من خلال تقليل الواردات.

الجدول رقم 13.1 : مقارنة صادرات خارج المحروقات بالواردات للقطاع الخاص

2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	البيانات
1190	1066	904	788	763	763	684	القيمة
%11.63	%17.53	%15.10	%3.27	%3.95	%13.27	-	نسبة التغيير
%1.99	%2.01	%1.97	%2.48	%3.10	%3.89	%3.57	نسبة المساهمة في الصادرات الكلية
27430	21005	20357	18199	13535	12009	9940	الواردات

الوحدة : مليون دولار أمريكي

المصدر : قدي عبد المجيد وكساب أمينة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية بالجزائر، الملتقى الدولي حول استراتيجيات تنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، 18 - 19 أبريل 2012، جامعة قاصدي مرياح - ورقلة، الجزائر، ص 13.

من خلال مقارنة الصادرات خارج المحروقات والواردات للقطاع الخاص خلال الفترة 2001-2007 نلاحظ أن الواردات أكبر بكثير من نظيرتها للصادرات خارج المحروقات، حيث لم تتعدى نسبة مساهمة الصادرات خارج المحروقات نسبة المساهمة في الصادرات الكلية نسبة 3.6 % مما يدل على اعتماد الاقتصاد الجزائري على صادرات

المحروقات. وعليه بالرغم من مختلف الجهود المبذولة لترقية صادرات القطاع الخاص إلا أن مجال التصدير خارج المحروقات يبقى ضعيف.

خاتمة الفصل :

من خلال هذا المدخل توصلنا إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تلعب دورا حيويا في عملية التنمية الاقتصادية في جميع الدول سواء كانت متقدمة أو نامية بما في ذلك الجزائر، وهذا من حيث مساهمتها في الإنتاج ورفع القيمة المضافة واستيعاب العمالة والتصدير بشكل متفاوت. إلا انه هناك الكثير من المشاكل والعراقيل التي يمكن أن تضعف من أداء هذه المؤسسات، وتقلل من مساهمتها في الاقتصاد الوطني، لذا لابد من تحديد جملة من التحديات التي يجب على الاقتصاد الجزائري تجسيدها للوصول إلى الأهداف المخطط لها.

ناهيك عن ذلك، لا تستطيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تلعب دورها كفاعل أساسي في تنفيذ خطط التنمية وتحقيق النمو، إلا إذا مارست الدولة بفعالية المهام المطروحة أمامها، وذلك بوضع قواعد المنافسة وممارستها بكفاءة وحمايتها من سوء التطبيق، والتصدي بحزم للممارسات والسلوكيات الاحتكارية وتعبئة الموارد المالية، وتوظيفها في استثمارات مجدية تقوم بدعم وتنظيم القطاع الخاص الناشئ لمواجهة متطلبات المنافسة في السوق ورفع مؤهلاته. وحتى تتوافر مقومات بقاء وتميز أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، ومواجهة تحديات عصر العولمة يجب العمل على :

- العمل على رفع كفاءة الأداء وزيادة القدرة التنافسية لهذه المؤسسات، من خلال التأهيل النوعي للاقتصاد.
 - السعي نحو المعرفة لتحقيق عمليات تصنيع ترقى إلى المستوى العالمي، وكذا القدرة على تنفيذ المعرفة الفنية بشكل أفضل من المؤسسات المنافسة.
 - العمل على تنمية المعارف من خلال اختيار أفضل العناصر البشرية، والاستفادة من الخبرات ذات الكفاءة والقدرة العلمية العالية، كذا العمل على التأهيل المتواصل للموارد البشرية والمحافظة على مستوى من التعليم والتدريب الفني المستمر.
 - ضرورة المساهمة في الربط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمراكز البحث والتطوير بالجامعات والمخابر العلمية.
 - دعم العلاقات التكاملية بين المؤسسات الكبيرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
 - إعادة الاعتبار لوظيفة التمويل والاستثمار مع تحسين المحيط المالي والمصرفي، إضافة إلى البحث عن أدوات جديدة لتمويل هذه المؤسسات.
 - ترقية الابتكار التكنولوجي وتشجيع استعمال المؤسسات للتكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال.
 - الاهتمام أكثر بحاضنات الأعمال والمشاتل باعتبارها أداة فعالة في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
 - تعزيز القدرات التنافسية والتصديرية لهذه المؤسسات في مجال التسويق، والبحث عن آليات خاصة لذلك.
- بناء على ما تقدم، ومن خلال دراستنا لإشكالية أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة عامة والجزائرية بصفة خاصة، وجدنا انه من الضروري البحث في الإسهامات والمقاربات النظرية حول أداء المؤسسات و الكشف عن مداخل الأداء التنافسي المتميز، وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الموالي.

الفصل الثاني

المقاربات النظرية للأداء التنافسي المنميز

تمهيد :

إن التطورات التي عرفها مصطلح التسيير والبحوث التي حظي بها ممارسته بمختلف وظائفه، لم تكن لتصل إلى ما وصلت إليه اليوم لولا ذلك الارتباط الوثيق بين التسيير كنظام فرعي من المؤسسة والنتائج التي تعبر عن مدى تمكن المؤسسة من أداء دورها اتجاه مختلف الأطراف التي هي المسئولة أمامها، وذات المصلحة المشتركة فيها خاصة الأكثر ضغطاً وتأثيراً فيها. وعليه فإن تحسين هذه النتائج أو بالأحرى تحسين أداء المؤسسة يعد الضامن الرئيسي لاستمراريتها خاصة في ظل المسؤوليات الاجتماعية المفروضة عليها، وذلك بالتحكم والتكيف مع مختلف العوامل المؤثرة في أدائها.

وقد حظي مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات، لذا نال ولا يزال الاهتمام المتزايد به من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة والتسيير، وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاماً في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية. كما أن تغيرات وتطورات مواقف وظروف المؤسسة، الناتج عن تغير ظروف وعوامل بيئتها الخارجية والداخلية على حد سواء، جعل من الأداء مفهوماً واسعاً ومتطوراً، ناهيك عن الديناميكية التي يتميز بها محتوياته.

وفي ظل تصاعد التنافس بين المنظمات على مكانة الريادة والتميز، في مواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الديناميكية و سرعة التغير الحاصل في مجال الأعمال، جعل الحفاظ على مستويات الأداء أمر يصعب تحقيقه، وهذا إلا إذا أدركت المنظمة أن المصدر الحقيقي، والمستمر للمؤسسة من أجل النمو والاستدامة هو البحث عن مداخل الأداء التنافسي المتميز، خاصة وأن التميز التنافسي المستمر والمتواصل، لم يعد يقتصر على تميز المنتجات نظراً أنه بالإمكان تقليدها من قبل المنافسين، لاسيما في ظل تطور وسائل الاستخبارات، وأصبح الهدف الأساسي للمؤسسة هو البحث عن مجال التميز الشامل والمستمر.

وبناء على ما تقدم سوف نتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية :

المبحث الأول : المقاربة النظرية والإستراتيجية للأداء

المبحث الثاني : التوجه الإيديولوجي نحو تنافسية المؤسسات

المبحث الثالث : أبعاد ومداخل الأداء التنافسي المتميز في المؤسسة

المبحث الأول: المقاربة النظرية والإستراتيجية للأداء

الأداء هو احد المصطلحات التفسيرية التي لا تكاد تغيب عن أدبيات مختلف علوم الإدارة والتسيير، إذ تداولته جل الكتابات ولو بشكل غير مباشر فالأداء يمثل الهدف الأساسي الذي يسعى إليه كل مسير- مهما كان مستواه التنظيمي - نحو تحسينه وتطويره. وتعتبر عملية تحسين الأداء من أهم المهام التي تؤديها الإدارة الحديثة، كما تعتبر شغلها الشاغل على مستوى الوظائف والعمليات المرتبطة بنشاطات المؤسسة الاقتصادية، وتربط المؤلفات التي تناولت هذا الموضوع ربطا وثيقا بالكفاءة الاقتصادية أو الفعلية. كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدف المؤسسة ألا وهو البقاء والاستمرارية.

من هذا المنطلق، نحاول في هذا المبحث تسليط الضوء على المقاربات النظرية والمداخل الإستراتيجية، من خلال تحديد المفاهيم والعوامل المفسرة له ودراسة مختلف العوامل المؤثرة فيه، مع التركيز على مؤشرات وأساليب قياس وتقييم الأداء.

المطلب الأول : تحليل الأسس النظرية للأداء

إن تغيرات وتطورات مواقف وظروف المؤسسة، الناتج عن تغير ظروف وعوامل بيئتها الخارجية والداخلية على حد سواء، جعل من الأداء مفهوما واسعا ومتطورا، ناهيك عن الديناميكية التي يتميز بها محتوياته. هذه الديناميكية أسهمت في عدم وجود اتفاق بين الكتاب والدارسين في حقل التسيير، فيما يخص المحتوى التعريفي لمفهوم الأداء من جهة، ويرجع إلى لاختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسة الأداء وقياسه المتبناة من قبل الكتاب والممارسين من جهة أخرى.

الفرع الأول : تحليل الإطار المفاهيمي والمسار التاريخي للأداء

أولا : مفهوم الأداء

لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء، رغم أنه يستخدم على نطاق واسع في ميدان الأعمال. ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين والكتاب في هذا المجال، واختلاف أهدافهم المتوخاة من صياغة تعريف لهذا المصطلح ؛ كذا تعدد الأبعاد التي يتكون منها الأداء. ففريق من الكتاب اعتمد على الجوانب الكمية (أي تفضيل الوسائل التقنية في التحليل) في صياغة مفهوم الأداء، بينما ذهب فريق آخر إلى اعتبار الأداء مصطلح يتضمن أبعادا تنظيمية واجتماعية فضلا عن الجوانب الاقتصادية، ومن ثم لا يجب الاقتصار على استخدام النسب والأرقام فقط في التعبير عن هذا المصطلح. و لعل ما يبرر ذلك تعدد المداخل وزوايا النظر

التي عولج بها من اعتباره مرادفا للكفاءة أو الفعالية إلى حصره في المورد البشري أو تعميمه على جميع الموارد المستعملة في المؤسسة فضلا عن تناوله في شكله النقدي أو العيني.

وقبل الإسهاب في وجهات النظر إلى الأداء، فإن أصله ينحدر إلى اللغة اللاتينية أين توجد كلمة *Performance* التي تعني إعطاء، وذلك بأسلوب كلي. و الترجمة اللغوية للكلمة الانجليزية ¹ *Performance* ، والتي تعني *To Performe* بمعنى انجاز نشاط أو تؤدي عملا أو " الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه". وبعد ترجمتها إلى اللغة الفرنسية تم منحها حقلا واسعا للتطبيق.

ومن خلال ما تقدم، لا بد من عرض وتحليل إسهامات الكتاب والباحثين في حقل الاقتصاد والتسيير بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء، وتقديم مجموعة محددة من التعاريف بما يفي الغرض من الدراسة.

فحسب ميلر و بروميل (*Miller et Bromily*) أن الأداء على انه: " انعكاس استخدام المؤسسة للموارد المالية و البشرية، واستغلالها بكفاءة و فعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"². نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال الموارد المؤسسة، ونقصد بذلك عامل الكفاءة، والنتائج المحقق من ذلك الاستخدام، ونعني بذلك عامل الفعالية.³

في حين يرى شافالير وآخرون معه (*Chevalier*) أن ⁴ " الإنتاج الإجمالي للمؤسسة ينتج عن التوفيق بين العديد من العوامل ك رأس المال، العمل، المعرفة... أما الأداء فينحدر أو ينتج مباشرة عن عنصر العمل، وبالتالي فإن كل عامل سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدرته ومع طبيعة عمله". من خلال هذا التعريف نلاحظ أن الأداء يرتبط ارتباطا وثيقا بعنصر العمل للمورد البشري، والذي يتناسب وفق قدراته وخبراته ومهارته من جهة وبطبيعة عمله من جهة أخرى. في حين عرف (*David, 2001*) الأداء بأنه: " مجموعة النتائج المترتبة على الأنشطة والممارسات التي تقوم بها المؤسسة، والتي يتوقع منها أن تقابل الأهداف المخططة والموضوعة". و حسب (*Wheelen et Hunger, 2000*) ينظر للأداء على انه : " النتيجة النهائية لنشاطات المؤسسة"⁵.

¹ Abdellatif Khemakhem, *La dynamique du contrôle de gestion*, Dunod, 2^{ème} Ed, Paris, 1976, P 310.

² فلاح حسن عداي الحسيني ، الإدارة الإستراتيجية : مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، الطبعة 2، دار وائل لنشر عمان، 2006، ص 231.

³ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث ، دورية أكاديمية محكمة سنوية، جامعة قاصدي مرباح ، العدد 07، ورقة، 2010، ص 218.

⁴ عبد المليك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر ، العدد 01، بسكرة، نوفمبر 2001، ص 86 . نقلا عن: Chevalier et

autres, «Gestion des ressources humaines », ed Deback univrsité Québec, 1993,p333 .

⁵ رياض ضياء عزيز، عناصر إستراتيجية العمليات وأثرها في بعض مجالات الأداء: دراسة استطلاعية لأراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل، العراق، 2009، ص 62.

ويشير (Dafl 2001) إلى أن الأداء¹ "هو التعبير عن المسؤولية الكلية للمدرين أمام منظماتهم، وكذلك فانه يشير إلى السلوك الذي يقيم في إطار مدى إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة". وفي نفس السياق قد يعبر الأداء عن الصفات الشخصية للأفراد العاملين بالإضافة إلى الجهد المبذول في العمل مع الدعم الذي تقدمه المنظمة، ويعبر عن ذلك الأداء الوظيفي حسب (Schermehorn، 1985) (الصفات الشخصية للفرد + الجهد المبذول + الدعم التنظيمي). إلا أن الصفات الشخصية و الجهد المبذول لا تكون كافية في ضمان الأداء الكفء للفرد دون التدريب المسبق الذي يضمن نوعية الأداء، ففي هذا الاتجاه فان الأداء يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يطمع بها الفرد متطلبات الوظيفة.

كما يقصد بالأداء " المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها"². ومن خلال هذا التعريف، يمكن اعتبار الأداء مخرجات النظام من خلال استخدام الوسائل اللازمة كمدخلات النظام من جهة ، ويمكن التعبير عنه بالأهداف المحققة من جهة أخرى.

وهو ما يؤكد كل من (Sirl et Fericeli) لان تحقيق الأهداف التنظيمية مهما تنوعت ومهما كانت طبيعتها فهو يعبر عن النتائج في اتجاهه المباشر. ويعبر عن العمل بالمفهوم الواسع للعملية التي تؤدي إلى النتائج³ ويوضح الباحثين بعدين أساسيين للأداء :

✓ باعتباره النتائج (الممثلة في بلوغ الأهداف المحددة).

✓ باعتباره العمل (المتمثل في الجهود والأنشطة الرامية إلى تحقيق النتائج).

ومن الباحثين من ينظر إلى الأداء على أنه " علاقة الموارد المخصصة والنتائج المحققة"⁴، هذا التعريف يحاول ربط نتائج المؤسسة بالموارد المستخدمة في تحقيقها، فهو إلى حد كبير يشبه التعريف السابق لأنه يحرص الأداء في أحد شقيه وهذا غير كاف لأنه أهمل نسبة إنجاز الأهداف. فما فائدة الاقتصاد في التكاليف أو تدنيها إلى أدنى المستويات دون بلوغ الأهداف.

¹ سناء عبد الكريم الحناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية-جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص.ص 35-36.

² عايد خطاب، التخطيط الاستراتيجي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1989، ص 35.

³ A.M Fericli, B. Sire, **Performance et ressources humaines**, Ed Economica, Paris, 1996, P20.

⁴ R. Brosquet, **fondement de la performance humaine dans l'entreprise**, les éditions d'organisation, Paris, 1989,p 11.

ومما تقدم يمكن القول، أن الأداء يتجسد في أفعال معبر عنها في عمليات وإجراءات تهدف إلى تحقيق نتيجة النجاح، ويمكن قياسه من خلال تقدير النتائج كمتغيرات تتعلق بالمنظمة والموارد والأصول الموجودة فيها.

ثانيا : تطور مفهوم الأداء النظرية حول الأداء

مثل كثير من المفاهيم، فمكونات الأداء تتطور عبر الزمن، كذا يتسم الأداء بالديناميكية وعدم السكونية في محتواه المعرفي، حيث عرف تطورا منذ بداية استعماله الأولى إلى وقتنا الحالي، وهذا بفعل التطورات الاقتصادية وغيرها التي ميزت حركية المجتمعات البشرية، والتي كانت بدورها دافعا قويا لبروز إسهامات الباحثين في هذا الحقل من المعرفة ; فتتجسد النظرة التقليدية للمفكرين في هذا المجال وبينهم من المهندسين (تايلور) رائد مدرسة الإدارة العلمية في إعطاء مفهوم دقيق للأداء والاهتمام بقياسه، وهذا من خلال الدراسة الدقيقة للحركية التي كان يؤديها العمال، وتوقيت كل منها بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارة الآلة وإيقافها، أي في إطار ما يعرف بدراسة " الحركية والزمن".

ومن خلال دراسة العديد من المصادر يمكن تلخيص النظرة إلى الأداء باختلاف المدارس والنظريات، التي كانت سائدة في كل مرحلة من المراحل التاريخية لتطور الفكر التنظيمي، حيث تحتزن كل منها الكثير من الأفكار المتعلقة بالأداء ؛ فالمدرسة البيروقراطية التي تمثلت بأفكار ماكس فيبر نظرت إلى الأداء من خلال المعايير والنمطية في الأداء المحدد سالفًا، ومدرسة الإدارة العلمية نظرت إلى الأداء من خلال تنميط الأداء الفردي وتخصيص المناقشات لتحسين الأداء، ورفع الإنتاجية من خلال دراسة الوقت والحركة. ونتيجة المناقشة بتحسين ظروف العمل والأجور وظهور أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية، تغيرت النظرة حول الأداء حيث ركزت على اثر العوامل الاجتماعية و الإنسانية وظروف العمل المادية على الأداء¹.

ومع ظهور المفاهيم الجديدة مثل توسيع العمل وإثراء العمل تغيرت النظرة إلى الأداء من "الأداء ستم مكافئته" إلى "الأداء هو المكافئة"²، أصبح التركيز أساسا لفهم المدخل الاستراتيجي للأداء الذي يعتبر الموارد المالية والبشرية و التكنولوجيا والمعرفية المقومات الأساسية في تميز الأداء.

من الناحية الاقتصادية، يغطي الأداء عدة حقائق مثل الفعالية (في التعبير عن التكاليف)، والكفاءة (عندما يتعلق الأمر بدرجة تحقيق الأهداف)، ولذا يوجد تطورات اقتصادية للأداء ثلاثة منها تبدو رئيسية، وهي³:

¹ سناء عبد الكريم الخناق، مرجع سابق، ص 35.

² نفس المرجع والصفحة سابقا.

³ مصطفى بلمقدم و راضية بوعشور، تقييم المنظومة المصرفية الجزائرية، ملتقى حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية - واقع وتحديات-، كلية العلوم

الإنسانية والعلوم الاجتماعية-جامعة حسبية بن بوعلوي، 14 و 15 ديسمبر، شلف، 2004، ص 77.

1- النظرية النيوكلاسيكية للمنظمة : الأداء يتضمن التحكم في التكاليف و التقدم التقني ويعتمد على نوعية التسويق في المنظمة وعلى سرعة رد الفعل لتحولات السوق، فهنا يعتبر الأداء احد عناصر المانجمنت على عكس مفهوم الإنتاجية الذي يقيس النتائج فقط.

2- النظرية التطورية : قياس الأداء لا يتم على مستوى التنظيم و"الروتين" (أي أين تتلاقى فوائد مختلف العاملين في المنظمة). إذن أداء المنظمة هنا محدد بكمية المعارف والتمهينات الجماعية المندمجة في الروتين .

3- اقتصاد التنظيم : يعكس الأداء، تنظيماً كفاءاً، إذا تحققت الأهداف وفعلاً استعملت الموارد بطريقة مثلى، وبأقل تكلف ممكنة، على هذا المستوى يعتبر الأداء مفهوم استراتيجي عملي للفترة القصيرة ويدل كذلك على بعض المؤشرات مثل السلم الاجتماعي، نهضة الإبداعات والمكانة الرفيعة الممنوحة للزبائن .

مع بداية القرن العشرين، تحول اهتمام المؤسسات من إستراتيجية التركيز على الكميات الممكن إنتاجها إلى إستراتيجية التركيز على الكميات الممكن بيعها، وتمثل الأداء حينها في التحكم في أسعار المنتجات عن طريق التحكم في التكاليف الداخلية¹.

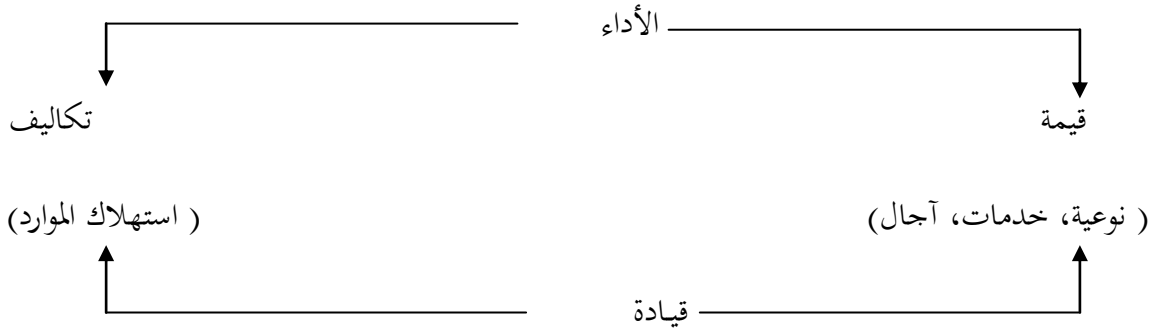
غير أن مع مرور الزمن، عرف مفهوم الأداء تطوراً جديداً في محتواه، فبدلاً من الاعتماد فقط على الزمن المستغرق للأفراد والمعدات لتحديد معدلات الأداء والتحكم في الأسعار كآلية لتحديد مفهوم الأداء وقياسه، ثم الانتقال إلى الأخذ في الحسبان التطورات التي تشهدها بيئة المؤسسات عند تحديد مفهوم الأداء.

تمثل هذه التطورات في التحديات الجديدة التي أصبحت تواجهها المؤسسات مع تطور التسويق كعلم وفن، وظهور الفكر الاستراتيجي في الإدارة، والاتجاه المتزايد لتطبيق الاستراتيجيات المختلفة (خصوصاً إستراتيجية التمايز)؛ كل هذه المستجدات وغيرها أثرت بشكل واضح في طرق الإدارة والتسيير، وكذا في شروط النجاح في السوق؛ ومن ثم فأداء المؤسسة لم يعد يعبر عن تخفيض التكاليف فقط بل عن القيمة التي يجنيها الزبون من تعامله مع المؤسسة². ويمكن تلخيص التطور الذي لحق مفهوم الأداء في الشكل التالي :

¹ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مرجع سابق، ص 222.

² نفس المرجع والصفحة سابقاً.

الشكل 1.2 : تطور مفهوم الأداء.



Source : Françoise Giroud et autres, **contrôle de gestion et pilotage de la performance** , 2^{ème} édition, Gaulino, Paris, 2004, P 65 .

فمعايير التقييم الداخلية وكذا تلك التي تحددها البيئة الخارجية، والتي يتحدد الأداء على أساسها تكون متغير، والعوامل التي تتحكم في نجاح مؤسسة في مرحلة دخول السوق قد تصبح غير ملائمة لقياس الأداء بالنسبة للمؤسسة في مرحلة النمو أو النضج ؛ كما أن هناك توليفة من العوامل التنظيمية والتقنية والمالية والاجتماعية تكون فعالة في موقف معين دون أن تكون كذلك في مواقف أخرى، والتوليفات متعددة وتتغير عبر الزمن¹ .

الفرع الثاني : أبعاد الأداء والمفاهيم المرتبطة به

أولا : أبعاد الأداء

بعد أن تطرقنا إلى الأسس النظرية المتعلقة بالأداء، نتناول فيما يلي أبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم ؛ حيث يركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء، بينما يعتمد الآخر إلى الأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي والاجتماعي، وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل. وتمثل هذه الأبعاد في ما يلي² :

1- **البعد التنظيمي** : يقصد بالبعد التنظيمي الطرق والكييفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية

¹ محمد العربي غزي، ثقافة المؤسسة وتأثيرها على أدائها العام - دراسة حالة البنوك الجزائرية بالتطبيق على: وكالات البنوك العمومية الجزائرية لمدينة المسيلة -BNA
CPA-BEA-BADR-BDL-CNEP-CNMA - ، مذكره ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية-جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2006، ص 94.

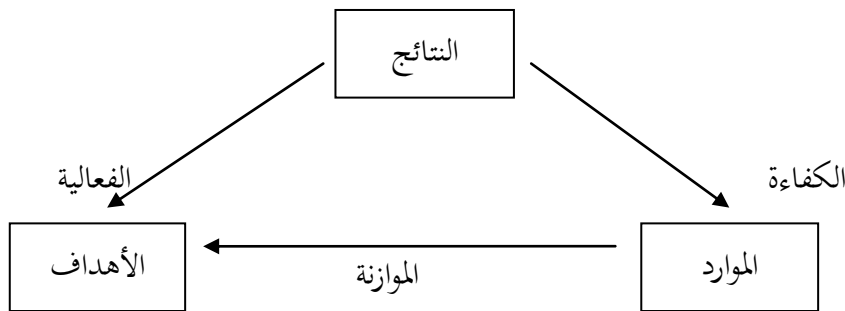
² الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مرجع سابق، ص.ص 218-219.

المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا المقياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية. وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية و الاقتصادية.

2- البعد الاجتماعي : يشير إلى مدى تحقيق الرضا عند الأفراد بالمؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لان مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على ولاء الأفراد لمؤسستهم. ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات... الخ).

ونظرا لارتباط مفهوم الأداء بمدى النجاح في تحقيق الأهداف المحددة، فان تحقيقها يرتبط بمفهوم الفعالية وكفاءة وإنتاجية المؤسسة، وتختلف الكفاءة والفعالية بمدى النجاح في تحقيق تلك الأهداف. فحسب *Bartoli* يمكن تعريف الأداء من خلال العلاقة بين العناصر التالية: النتائج- الموارد - أهداف، والتي توضح مدى ارتباط الأداء بالكفاءة والفعالية، والموضحة في الشكل التالي :

الشكل رقم 2.2 : مثلث الأداء : الأهداف، الموارد، النتائج



Source : Bartoli Anmie, **Le management dans L'organisation publique**,
édition Dunod, Paris, 1997 ,P 78.

ثانيا : المفاهيم المرتبطة بالأداء

1- الفعالية (Efficiency) : توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية الفعالية، فقد اعتبر المفكرون الكلاسيك الفعالية بمثابة الأرباح المحققة، ومن ثم - حسب نظرهم - تقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة.

1-1 مفهوم الفعالية : سنحاول تحليل هذا المصطلح، من خلال التعاريف التالية:

حسب وجهة نظر الكاتبين والكر و روبرت (Walker et Ruibert)، في أن الفعالية تربط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ومن ثم فالفعالية حسبها تتجسد في: " قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو مبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة... الخ"¹. مما سبق يتضح أن الفعالية ترتبط بمخرجات المؤسسة، من خلال مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف، والتي يمكن قياسها بنمو المبيعات أو الحصة السوقية. حيث يمكن التعبير عنها بنسبة قيمة الفعالية إلى المخرجات المتوقعة أو المخططة، وعليه فإن²:

قيمة المخرجات الفعلية

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{قيمة المخرجات المتوقعة}}{100 \times}$$

قيمة المخرجات المتوقعة

من خلال ما تقدم، يتضح أن الفعالية تعني انجاز المهمة المناسبة أو القيام بالعمل المطلوب، ويمكن قياسها مثلا بحصة المؤسسة في السوق التنافسي أو بمقدار إسهامها في الهدف التنموي المحدد لها.

كما تعبر الفعالية عن: " مدى مساهمة الأداء الذي يتم القيام به (أو القرار الذي يتم اتخاذه) في تحقيق هدف محدد موضوع بشكل مسبقا، أي انه مقياس لدرجة الاقتراب من الهدف المنشود نتيجة للقيام بعمل ما". في هذا السياق تعني إمكانية تحقيق الهدف والوصول إلى النتائج التي يتم تحديدها مسبقا، والهدف هنا عبارة عن نقطة نهاية يراد الوصول إليها في وقت محدد، ومواصفات معينة لكي تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها³. وتعود فعالية المنظمة إلى درجة (أو نسبة) تحقيق المنظمة للأهداف التي وضعتها. وهذا يعني نجاح المنظمة في تحقيق ما تهدف إليه. وفعالية المنظمة هي درجة التي تستطيع المنظمة أن توفر المنتج أو الخدمة التي يعتبرها الزبون بأنها ذات قيمة⁴.

¹ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، ص 219. نقلا عن Jean-emile denis et autres, « Orientation marche et performance », www.orien.fr, consulté le 27-03-2009, p11 .

² محفوظ جودة وآخرون، منظمات الأعمال، الطبعة 1، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص 71.

³ صالح خالص، تقييم كفاءة الأداء في القطاع المصرفي، ملتقى حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي - واقع وتحديات-، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية - جامعة حسيبة بن بوعلي، 14 و 15 ديسمبر، شلف، 2004، ص 388.

⁴ كامل محمد مغربي، الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين، الطبعة 1، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 80.

1-2 قياس الفعالية : تقاس الفعالية عادة باستخدام طريقتين هما¹ :

- الطريقة الأولى : تعتمد في القياس على عنصري النتائج المحققة والنتائج المتوقعة، ومن ثم:

$$\frac{R_m}{R_p} = \text{الفعالية (نسبة)}$$

حيث : R_m : النتائج المحققة.

- R_p : النتائج المتوقعة.

وهي تسمح بالحكم على درجة تحقيق الأهداف.

- الطريقة الثانية : تتبنى هذه الطريقة في القياس عاملي الإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة، ومن ثم :

$$\frac{M_m}{M_p} = \text{الفعالية (نسبة)}$$

حيث : M_m : الإمكانيات المستخدمة.

- M_p : الإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة.

2- الكفاءة

1-2 مفهوم الكفاءة : يقصد بالكفاءة مدى تحقيق الأهداف، وبالتالي فهي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة. وحسب² (Vincent plauchet) هي " القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات، والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة". وبالتالي تتجسد الكفاءة في تحقيق ما هو مطلوب

¹ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مرجع سابق، ص 220.

² نفس المرجع والصفحة سابقا.

بشرط تدنئة التكاليف. كما تعرف على أنها : " الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من النواتج أو المخرجات " ¹.

2-2 قياس الكفاءة : تقاس الكفاءة عادة كما يلي ²:

$$\text{الكفاءة (نسبة)} = \frac{R_m}{M_r} = \text{المخرجات/ المدخلات}$$

حيث: R_m : النتائج المحققة (الأهداف المحققة)؛ R_p : الموارد المستخدمة (الوسائل المستعملة).

كما يمكن أن تقاس الكفاءة (نسبة)، وفقاً لما يلي:

$$\text{الكفاءة (نسبة)} = \frac{R_p}{M_p}$$

حيث: R_p : هي المتنبأ بها؛ M_p : الموارد المتنبأ استخدامها لتحقيق النتائج المتنبأ بها.

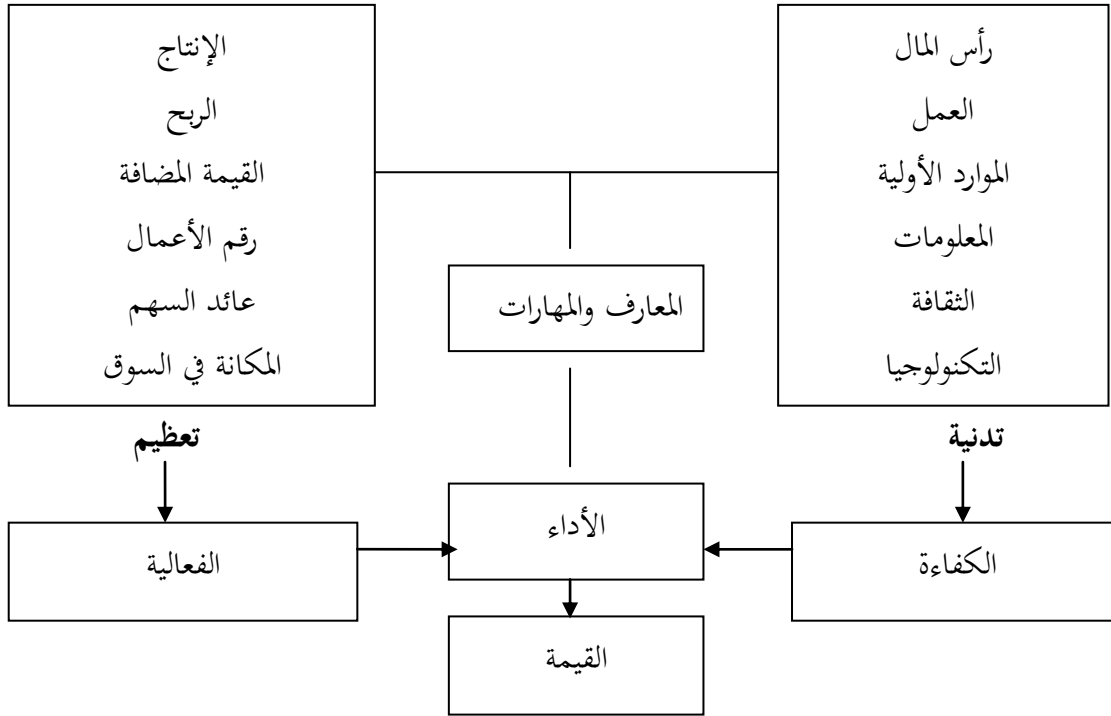
إن النظر إلى الأداء إما كفاءة أو فعالية، يعني المعالجة الجزئية له؛ لان الاهتمام بالنتائج أكثر يعني ولو نسبياً إهمال التصرف في الموارد، وهو ما يجعل الأداء يعجز عن تفسير إنجازات المؤسسة ككل. ومن هذا المنظور يربط أغلب الباحثين الأداء بمدى بلوغ الأهداف من جهة، ومدى الاقتصاد في استخدام مواردها المتميزة بالندرة النسبية من جهة أخرى. و يرجع ارتباط الأداء بالكفاءة والفعالية لأنهما وجهان متلازمان، بحيث لا يمكن الحكم على المؤسسة التي بلغت أهدافها بارتفاع الأداء إذا كان ذلك قد كلفها الكثير من الموارد يفوق مثيلاتها. ولا على المؤسسة التي تمكنت من توظيف كامل مواردها دون بلوغ الأهداف المتوخاة أو الاقتراب بنسب مرضية ³. ويمكن تلخيص هذا في الشكل التالي:

¹ عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، ط3، الجزء الأول، دار المعرفة، عمان، 2001، ص 24.

² الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مرجع سابق، ص 221.

³ عبد المليك مزهودة، المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهوماً وقياساً، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية- جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص.ص 486-487.

الشكل رقم 3.2 : الأداء بين منظور الكفاءة والفعالية



المصدر : عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مرجع سابق، ص 487.

بهذا المعنى¹ يمكن الحديث عن الأداء، حيثما توجد موارد مسخرة وأهداف مسطرة؛ فقد يكون جزئياً، أي على مستوى نظام فرعي من المؤسسة الذي يكون فيها إحدى وظائفها أو هيكلها التنظيمية. كما قد يكون كلياً شاملاً بمختلف أبعادها، ويتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، وهو ما يضيف عليه الطابع الاستراتيجي.

من هذا المنظور الاستراتيجي، فالأداء يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالقدرة التنافسية - حاضراً ومستقبلاً- ويعبر عن " قدرة المؤسسة على الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة، أي بتحقيق الكفاءة والفعالية في نفس الوقت". وبالتالي فهو يعكس قدرة المؤسسة على تجسيد إستراتيجيتها ومواجهة القوى التنافسية، وبذلك فالأداء الشامل يغطي حسب (Camron) تحقيق الأهداف، استخدام الموارد، أمثلية العمليات الداخلية وإرضاء الأطراف الفاعلة في المؤسسة².

¹ عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية : مفهوم وتقييم، مرجع سابق، ص 487.

² نفس المرجع والصفحة سابقاً.

3- الإنتاجية

لقد اختلفت وتعددت التعاريف المقدمة للإنتاجية، وذلك حسب اختلاف وجهة نظر الباحثين وتعدد خلفياتهم العلمية والثقافية، ومن هنا تبدو الحاجة الملحة إلى تحديد مفهوم الإنتاجية. ندرج بعض المفاهيم في ما يلي:

يعرفها مال (Male): "بأنها تربط الفعالية في الوصول للأهداف والكفاءة في حسن استخدام الموارد بغية بلوغ هذه الأهداف". فهي مقياس لأداء فرد أو قسم أو إدارة، أي هي تعبير عن قدر الناتج المحقق من استخدام قدر معين من المدخلات أو الموارد في فترة زمنية محددة (يوم، شهر، سنة)، وتزيد كلما أمكن زيادة الناتج أو المخرجات بنفس القدر المستخدم من المدخلات¹. وتعرفها منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي على أنها "ناتج قسمة المخرجات على واحد من عوامل الإنتاج". فالإنتاجية تتمثل في العلاقة بين المخرجات و المدخلات معبر عنها في شكل نسبة حجم المخرجات إلى المدخلات. كما يمكن تعريفها على أنها كفاءة استخدام الموارد من ناحية اعتبارها كميات، وهي تستعمل لتبيان مدى النجاح في استخدام عناصر الإنتاج المختلفة.

الفرع الثالث : أنواع الأداء والعوامل المؤثرة فيه

أولاً : أنواع الأداء

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع. وبما أن الأداء يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف، فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في التصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف. و يمكن تحديدها في أربعة أشكال من المعايير هي : معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية، معيار الوظيفي ومعيار الطبيعة، كل معيار على حدة يقدم مجموعة من تصنيفات الأداء في المؤسسة.

1- حسب معيار المصدر : وفقا لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين، الأداء الذاتي أو الداخلي والأداء الخارجي.

1-1 الأداء الداخلي : كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة، أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية² :

¹ Michel Gervais, *contrôle de gestion*, economica, Paris, France, 1997, P 15.

² Bernard Martory, *contrôle de gestion sociale*, librairie Vuibert, Paris, 1999, p.236.

أ. الأداء البشري : ويمثل أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

ب. الأداء التقني : ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

ج. الأداء المالي : ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

فالأداء الداخلي هو أداء متأني من مواردها الضرورية، لسير نشاطها من موارد بشرية، موارد مالية، موارد مادية.

1-2 الأداء الخارجي : هو « الأداء الناتج عن التغييرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة»¹، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده. فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين، ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة لانخفاض أسعار المواد واللوازم والخدمات. فكل هذه التغييرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب.

2- حسب معيار الشمولية : حسب هذا المعيار، يقسم الأداء داخل المنظمة إلى أداء كلي وأداء جزئي.

1-2 الأداء الكلي : و يتجسد في الانجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو... الخ². فإذا أخذنا الربحية كهدف رئيسي فإنه لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيق ذلك بل تتطلب تضافر جميع المصالح أو الوظائف، فمصلحة المالية يجب أن توفر الأموال الضرورية بأقل التكاليف وأقل المخاطر، ومصلحة الإنتاج يجب أن تقدم منتوجات بأقل التكاليف وأحسن جودة، ومصلحة الأفراد يجب أن تحقق أفضل مردود، والمصلحة التجارية يجب عليها تسويق أقصى ما يمكن تسويقه وتوفير المواد لعملية التصنيع بأقل تكلفة وأحسن جودة³.

2-2 الأداء الجزئي : على خلاف الأداء الكلي، فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة. وهو الذي⁴ يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى : أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج و أداء وظيفة التسويق.

¹ Idem.

² عبد المللك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية : مفهوم وتقييم، مرجع سابق، ص 89 .

³ عشي عادل ، مرجع سابق، ص.ص 06- 07.

⁴ عبد المللك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية : مفهوم وتقييم، مرجع سابق، ص 89 .

فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به، لا أهداف الأنظمة الأخرى. وتحقيق مجموع أداءات الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة، وكما سبق الإشارة إليه، فإن أهداف المؤسسة يجب أن تكون متكاملة ومتسلسلة تشكل فيما بينها شبكة¹.

3- حسب المعيار الوظيفي

ينقسم الأداء وفقا لهذا المعيار حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة، التي يمكن حصرها في الوظائف الخمس التالية: وظيفة المالية، ووظيفة الإنتاج، ووظيفة الأفراد، ووظيفة التسويق، ووظيفة التمويل، ويضيف البعض الآخر وظيفة البحث والتطوير ووظيفة العلاقات العمومية.

3-1 أداء الوظيفة المالية : يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره احد أهم أهداف المؤسسة. لذا فإن البعد المالي لأداء الكلي للمؤسسة يتحقق من خلال المردودية وتعظيمها، مما طرح فكرة ربط المكافآت الممنوحة لمسيري المؤسسة بحجم المردودية التي ساهموا في تحقيقها، أي تكون متناسبة طرديا معها. وهذا ما من شأنه أن يرسخ لدى المسيرين فكرة أنهم مستثمرون في المؤسسة أي مساهمين وليسوا مسيرين فقط، وبالتالي سيعملون على تعظيم مردوديتهم أكثر فأكثر².

3-2 أداء وظيفة الإنتاج : يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها، أو بنسبة القطاع الذي تنتمي إليه، وإنتاج منتجات بجودة عالية وتكاليف منخفضة تسمح لها مزاحمة منافسيها وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات³.

3-3 أداء وظيفة الأفراد : يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة، ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها بما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يعني بقاء واستمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها. وهذا ينبني على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية، حيث أن فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب لإنجاز عمله.

¹ عشي عادل، مرجع سابق، ص 07.

² محمد سليمان، مرجع سابق، ص.ص 118-119.

³ نفس المرجع، ص 119.

3-4 أداء وظيفة التموين : يتمثل أداء المؤسسة ضمن هذه الوظيفة، في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين، والحصول على المواد بجودة عالية وفي الآجال المحددة وبشروط دفع مرضية، والحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الآجال الممنوحة للعملاء، وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين¹.

3-5 أداء وظيفة البحث والتطوير : يمكن دراسة أداء وظيفة البحث والتطوير؟، بدراسة المؤشرات التالية² :

- الجوائز للملائم للاختراع والابتكار والتجديد؛

- وتيرة التجديد مقارنة بالمنافسين؛

- نسبة وسرعة تحويل الابتكارات إلى المؤسسة؛

- التنوع وقدرة المؤسسة على إرسال منتوجات جديدة؛

- درجة التحديث ومواكبة التطور؛

3-6 أداء وظيفة التسويق : يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة. هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق (حصة السوق، إرضاء العملاء، السمعة، مردودية كل منتج).

3-7 أداء وظيفة العلاقات العامة : في هذه الوظيفة يمكن أن يتجسد بعض أبعاد مفهوم الأداء، التي تم التطرق لها في المبحث السابق فالأداء في هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء، الموردين وأخيرا الدولة. بالنسبة للمساهمين، يتحقق الأداء عندما يتحصلوا على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة. أما الموظفين، الأداء هو توفير أو خلق جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة، أما الموردين، الأداء هو احترام المؤسسة آجال التسديد والاستمرار في التعامل في حين الأداء من وجهة نظر العملاء هو الحصول على مدد تسديد ما عليهم طويلة ومنتوجات في الآجال المناسبة والجودة العالية.

4- حسب معيار الطبيعة : تبعا لهذا المعيار الذي من خلاله تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية، أهداف اجتماعية، أهداف تكنولوجية، أهداف سياسية... الخ. يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي، أداء اجتماعي، أداء تكنولوجي، أداء سياسي، وتقني. وفي إشارة إلى هذا التصنيف يقول احد الباحثين : " لا يمكن

1 Marcel Laflame, op cit, p.358

2 Ibidem.

للمؤسسة أن تحسن صورتها (*Image de marque*) بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب، بل أن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج¹.

4-1 الأداء الاقتصادي : يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها، ويتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية...). وتدنية استخدام مواردها (رأس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا...).

4-2 الأداء الاجتماعي : تعتبر الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيودا أو شروطا فرضها عليها أفراد المؤسسة أولا، وأفراد المجتمع الخارجي ثانيا. وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الاقتصادية كما يقول أحد الباحثين « الاجتماع مشروط بالاقتصاد»². وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.

4-3 الأداء التكنولوجي : يكون للمؤسسة أداء تكنولوجياً عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية، كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافا إستراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

4-4 الأداء السياسي : يتجسد الأداء السياسي⁴ في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية، ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى. والأمثلة في هذا المجال عديدة والمثال التالي يوضح أهمية الأهداف السياسية لبعض المؤسسات: تمويل الحملات الانتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى الحكم أو مناصب سامية لاستغلالهم فيما بعد لصالح المؤسسة. كما هو الشأن بالنسبة للشركات المتعددة الجنسيات خاصة العاملة منها في بلدان العالم الثالث

4-5 الأداء الثقافي : هو الأداء الذي تسعى من خلاله المؤسسة إلى تكوين ثقافة خاصة بها، أو التأثير على السلوك الثقافي لمحيطها بخلق أنماط استهلاكية جديدة⁵.

¹ عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية : مفهوم وتقييم، مرجع سابق، ص 89. نقلا عن J.P.Charle , « La performance sociale

interne de la firme », revue française de gestion N 38,Novembre, décembre, 1982, p 73.

² عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية : مفهوم وتقييم، مرجع سابق، ص 90 . نقلا عن A.C.Martinet, « l'entreprise dans un

monde en changement », éd. du Seuil-Ovrières, Paris, 1992,p p 106.108 .

³ عادل عشي، مرجع سابق، ص 10.

⁴ نفس المرجع و الصفحة سابقا.

⁵ عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية : مفهوم وتقييم، مرجع سابق، ص 90.

بعد استعراض معظم معايير تصنيف الأداء التي تشير إلى أن مختلف أنواع الأداء غير متنافية المفهوم، فقد نجد الأداء الاقتصادي الذي صنف حسب معيار الطبيعة قد يضم الأداء المالي، وكذلك نفس المعنى ينطبق على الأنواع الأخرى.

ثانيا : العوامل المؤثرة في الأداء

يصعب عمليا تحديد كل العوامل التي تؤثر في الأداء لكونها جملة من العوامل المختلفة والمتشابكة، وإلى جانب هذا التعدد والاختلاف فإنها تختلف باختلاف الزمان والمكان ودورة حياة المؤسسة هذا من جهة، وفي طريقة التأثير من جهة أخرى. كما ترتبط فيما بينها بعلاقات تبادلية فتأثير وفعالية كل عامل يعتمد بدرجة كبيرة على تأثير وفعالية باقي العوامل الأخرى.

1- العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة نسبيا : إن تحكم المؤسسة في العوامل الداخلية هو تحكم نسبي، وهذا نظرا لترابط العوامل الداخلية فيما بينها، وتأثيرها أيضا بعوامل أو متغيرات المحيط الخارجي. فتحكم المؤسسة في عواملها الداخلية له حدوده إلا في بعض الحالات أين تتمكن المؤسسة من التحكم الكلي في بعض متغيراتها. ودور المسير اتجاه هذه العوامل هو تعظيم تأثيراتها الإيجابية وتخفيف تأثيراتها السلبية.

وحصر هذه العوامل بدقة يعد من الأمور صعبة التحقيق، لذلك سوف يتم التعرض إلى أهمها أو إلى التي تبدوا أكثر ارتباطا بالأداء وتأثيرا فيه.

1-1 التحفيز : يعد التحفيز العملية التي حضت باهتمام الكثير من الباحثين والدارسين، هذا ما ترتب عنه العديد من التفسيرات والنظريات، كمنظريّة تدرج الحاجات، نظرية العاملين، نظرية الحاجات لـ *Mc Clelland*، نظرية الانتظار... ومعظم أصحاب هذه النظريات هم علماء نفسانيين. ويتمثل التحفيز في المؤسسة « الحاجة أو الطاقة الداخلية التي تدفع الفرد إلى العمل في اتجاه موجه نحو الهدف»¹. يتبين من التعريف أن تحفيز العمال يكون من خلال معرفة حاجتهم ومحاولة تلبيتها، أو بإشعارهم أو تنبيههم إلى طاقاتهم التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم..

فالمؤسسة عن طريق التحفيز الجيد لمختلف العمال قد تتمكن من بلوغ أهدافها ومن ثمة تحقيق الأداء الجيد. ولا يمكن أن تتم عملية التحفيز إلا بتوفر الحوافز التي قد تكون مادية أو معنوية. فدور المسير الجوهري في عملية التحفيز يكمن في معرفة كل حالة وتحديد الحوافز التي تتناسب معها، لتحقيق أو الحصول على أقصى ما يستطيع المحفز تقديمه للمؤسسة.

1 George R. terry , stephan, G franklin, op. cit , P.348.

1-2 المهارات : يمكن تنظيم المهارات في ثلاث مستويات¹ :

- مهارة التقليد وتمكن من إنجاز أو القيام بالنشاطات المتكررة حسب إجراءات محددة مسبقا.
- مهارة الإسقاط تسمح، انطلاقا من وضعية معطاة، بمواجهة وضعيات أخرى شبيهة إلى حد معين الوضعية الأولى.
- مهارة الإبداع وتمكن هذه المهارة من مواجهة مشكل جديد. فالفرد مجبر أن يعود إلى رصيده المعرفي ويستغله في إيجاد الحلول. فحسب هذه الحالة يجب على الفرد أن يكون مبدع في التصرف والتعامل مع حالات جديدة لم يسبق له مواجهتها .

وتعتبر الأنواع الثلاثة مهمة إلا أن مهارة الإبداع هي الأهم، وهذا لما يمكن لها أن تؤثر في أداء المؤسسة.

1-3 التكوين : يعد التكوين نوع من الاستثمارات في العنصر البشري التي يمكن القيام بها لتحسين الأداء

الكلية للمؤسسة. ويظهر دوره في تحسين الأداء عبر النقاط التالية² :

- رفع مستوى معارف الأفراد ونشرها وتحسين تقنياتهم في العمل.
- يسمح التكوين بتحسين التنظيم وتنسيق المهام.
- يسهل عملية الاتصال وتحرك المعلومات في كل الاتجاهات.

2- العوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة : تتمثل في مجموعة المتغيرات والقيود التي لا تستطيع المؤسسة

التحكم فيها، فهي بذلك تنتمي إلى المحيط الخارجي الذي هو مصدر للفرص التي تحاول المؤسسة استغلالها، ومصدر للمخاطر التي تفرض على المؤسسة التأقلم للتخفيف من حدتها. ويمكن تقسيم هذه العوامل حسب معيار الطبيعة إلى عوامل اقتصادية، عوامل اجتماعية، عوامل تكنولوجية وعوامل سياسية قانونية³.

2-1 العوامل الاقتصادية : تتمثل في مجموعة العوامل كالنظام الاقتصادي الذي تتواجد فيه المؤسسة، والظرف

الاقتصادي كالأزمات الاقتصادية وتدهور الأسعار، وارتفاع الطلب الخارجي. فالظرف الاقتصادي قد يتيح عناصر إيجابية للمؤسسة، كحالة تلك التي يركز نشاطها على التصدير وتستفيد من ارتفاع الطلب الخارجي. كذلك الأسواق والمنافسين⁴.

¹ Jaques Aubert et al, *les notions de compétence dans les différentes disciplines*(<http://www.e-rh.org>)

²Bernard Martory , op. cit, P.256

³ عبد الملك مزهودة، مرجع سابق، ص93.

⁴ Gilles Bressy, Christian Konkuyt, *Economie d'entreprise*, Edition Sirey ,Paris,1990, p16.

2-2 عوامل اجتماعي : تتمثل "في العناصر الخارجية المرتبطة بتغيرات سلوك المستهلكين, بالعلاقات بين مختلف مجموعات المجتمع وبالتأثير الذي تمارسه تلك العناصر على المؤسسات"¹، من التعريف يتبين أن العوامل الاجتماعية شديدة الصلة بالعامل البشري، ومن هذه العوامل نذكر النمو الديمغرافي، فئات العمر، الأقسام الاجتماعية. ودراسة العوامل الاجتماعية تقدم معلومات مفيدة للوظيفة التجارية داخل المؤسسة كإرسال منتج جديد واستهداف حصة من السوق.

2-3 عوامل تكنولوجية : تتمثل في التغيرات والتطورات التي تحدثها التكنولوجيا كإيجاد طرق جديدة لتحويل الموارد إلى سلع وخدمات، اختراع آلات جديدة من شأنها تخفيض تكاليف الإنتاج أو وقت الصناعة. دور المسير اتجاه هذه العوامل هو اليقظة وتشجيع الإبداع والتجديد داخل المؤسسة².

2-4 عوامل سياسية وقانونية : تعتبر هذه العوامل عناصر خارجية لا يمكن التحكم فيها. وتتمثل في³ : طبيعة النظام السياسي ، والاستقرار السياسي ؛ ومرونة الأنظمة والتشريعات، والسياسة الخارجية. من خلال ما تم عرضه حول العوامل المؤثرة في الأداء، يمكن القول أن الأداء هو دالة للعديد من المتغيرات الكمية والنوعية، والخاضعة للتحكم نسبيا في بعض منها وغير خاضعة للتحكم في البعض الآخر.

المطلب الثاني : الأداء بين مؤشرات قياسه وتقييمه

يعد تقييم الأداء عنصرا أساسيا للعملية الإدارية حيث يساهم في تقديم المعلومات والبيانات التي تستخدم في مدى تحقق أهداف المؤسسة، وبالتالي قياس اتجاهات الأداء ، وبما يمكنها من اتخاذ القرارات اللازمة لتحديد مسيرة المؤسسة وأهدافها وبرامجها الإستراتيجية. وفيما تقدم، سوف نتناول دراسة عملية تقييم الأداء محاولين تغطية جميع الجوانب المتعلقة بها من ماهيتها، وكيفية القيام بها والخصائص والشروط التي تجعل منها عملية جيدة، وأهمية التقييم، وأخيرا بعض الصعوبات أو المشاكل التي تقف حجر عثرة عند إجرائها.

الفرع الأول : عملية تقييم الأداء وأنواعه

أولا : عملية تقييم الأداء وأهميته

1- التمييز بين قياس وتقويم وتقييم الأداء : لم يكن هناك اختلاف في استعمال مصطلحات القياس والتقييم و التقويم خاصة في العملية الرقابية بمفهوم واحد دون تمييز، وذلك للدلالة على نفس العملية -تقييم الأداء-

¹ Pierre Bergeron, *la Gestion Moderne Théories et Cas*, Gaétan Morin éditeur, Québec, 1993 , p38.

² Ibid, P.P 37-38.

³ عبد الله علي، اثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1999، ص 30.

بسبب الترجمة الحرفية من اللغة الأجنبية إلى اللغة العربية. على هذا الأساس، سوف يتم تحديد مفهوم كل من هذه المصطلحات على حدى، لغرض التمييز بينها.

1-1 تعريف قياس الأداء : كما يعرف القياس على انه : « تحديد كمية أو طاقة عنصر معين، وغياب القياس يدفع المسيرين إلى التخمين واستخدام الطرق التجريبية التي قد تكون أو لا تكون ذات دلالة»¹. إذن قياس الأداء هو تحديد مقدار نتائج المؤسسة. وتعد عملية قياس الأداء المرحلة الأولى من عملية الرقابة، التي تليها عملية المقارنة ثم تصحيح الانحراف. ويستلزم القياس² الصحيح التعرض لثلاث جوانب هامة : المهدف المطلوبة ومدى تحقيقها، البرنامج التنفيذي ومدى الالتزام بها، العوامل الخارجية.

2-1 تعريف تقويم الأداء : ينظر إلى تقويم الأداء على انه جميع الدراسات و العمليات، التي ترمي إلى تحديد مستوى العلاقة التي تربط بين الموارد المتاحة وكفاءة استخدامها من قبل الوحدة الاقتصادية ؛ وهذا مع دراسة تطور العلاقة المذكورة خلال فترة زمنية متتابعة أو فترة زمنية محددة، عن طريق إجراء المقارنات بين المستهدف والمتحقق من الأهداف بالاستناد إلى مقاييس ومعايير معينة³.

كما يعرف على انه مجموعة الدراسات، التي ترمي إلى التعرف على مدى قدرة وكفاءة الوحدة الاقتصادية من إدارة نشاطها في مختلف الجوانب (الإداري والإنتاجي والتقني والتسويقي والتخطيطي.. الخ)، خلال فترة زمنية محددة. ومدى مهارتها في تحويل المدخلات أو الموارد إلى مخرجات بالتنوع والكمية والجودة المطلوبة، وبيان قدرتها في تطوير كفاءتها، إضافة إلى تحسين درجة نجاحها في التقدم على الصناعات المثلثة، عن طريق تغلبها على الصعوبات التي تعترضها وإتباع الأساليب الأكثر إنتاجا وتطورا في مجال عملها⁴.

3-1 تعريف تقييم الأداء : ينظر الكثير من الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على أنها مرحلة أو جزء من عملية المراقبة، باعتبارها تنصب على الإنجازات المحققة في المؤسسة وتمارس من اجل الإجابة على: ماذا تحقق مما يجب أن يتحقق؟، أما لماذا لم يتحقق الذي كان يجب أن يتحقق؟. فالإجابة عليه هي مرحلة أخرى من مراحل الرقابة ولا تدخل في عملية إطار تقييم الأداء، أي أن هذه الأخيرة تتوقف عند مقارنة النتائج الفعلية مع المؤشرات المرجعية ثم إصدار حكم بشأن أداء المؤسسة؛ أما الرقابة فهي بالإضافة إلى عملية التقييم الأداء في حد ذاتها تتضمن أيضا دراسة الانحرافات إن وجدت لتحديد أسبابها وكذا التدابير الواجب اتخاذها⁵.

¹ George.R.Terry, Stephen .G. Franklin, op.cit, P 493.

² عادل ثابت، تكنولوجيا الإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص.333-334.

³ مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية: 388 معيارا لتقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية المختلفة، دار الناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 31.

⁴ نفس المرجع والصفحة سابقا.

⁵ عبد الملوك مرهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية : مفهوم وتقييم، مرجع سابق، ص 95.

ومن هذا المنظور وردت الكثير من التعاريف، التي تنظر إلى عملية تقييم الأداء على انه : " عملية يتم من خلالها مطابقة الانجاز في الأداء والسلوك، على ما هو مطلوب في الخطة والتنظيم، وتطبيق مبدأ الثواب والعقاب بالنسبة للإنسان، والاستمرار مع الصيانة أو الاستغناء بالنسبة للمواد، الأبنية والأجهزة و المعدات، الآلات وغيرها من الأمور المادية والتقنية"¹.

كما يعرف كذلك " فحص وتحليل شامل لخطط وأهداف وطرق التشغيل، واستخدام الموارد البشرية والمادية بهدف التحقق من كفاءة واقتصادية الموارد واستخدامها أفضل استخدام وبأعلى كفاءة بحيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف والخطط المرسومة لها"².

ويعرف تقييم الأداء على انه تقديم حكما ذو قيمة على إدارة مختلف موارد المؤسسة، أو بتعبير آخر يتمثل تقييم الأداء في قياس نتائج المنظمة في ضوء معايير محددة سلفا³. من التعريف يتضح أن عملية التقييم تتمثل في عنصرين أساسيين هما: القياس الذي يتم بموجب مجموعة من المعايير والمؤشرات، وإصدار أحكام على ما تم قياسه. فيتبين من هنا أن القياس مرحلة أساسية من عملية التقييم.

مما سبق ذكره، يمكن تعريف تقييم الأداء على انه جزء من عملية الرقابة، فهو يعمل على قياس نتائج المؤسسة باستخدام مجموعة من مؤشرات الكفاءة والفعالية، ومقارنتها بالمعايير المحددة سلفا في عملية التخطيط ومن ثمة إصدار أحكام تقييمية تساعد على اتخاذ القرارات.

ويقود التفحص الدقيق للمصطلحات الثلاثة السابقة، إلى الاستنتاج بان عملية قياس وتقييم الأداء هي عملية مركبة تتضمن ثلاث عمليات فرعية هي⁴:

- قياس الأداء المحقق مقارنة بمعايير موضوعة، ويطلق على هذه العملية بالقياس.
- تحديد مستوى الأداء المحقق إذا كان جيدا أو ضعيفا، أي بمعنى إعطاء الأداء قيمة ويطلق على هذه العملية التقييم والتقدير.
- تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف من الأداء المحقق، ويطلق على هذه العملية التقييم.

¹ صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، الطبعة 1، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 164.

² عقيل جاسم عبد الله، تقييم المشروعات : إطار نظري وتطبيقي، الطبعة 2، دار مجدلاوي للنشر، عمان، 1999، ص 191.

³ السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات لأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000، ص 30.

⁴ خالد عبد الرحمان البهتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، الأردن، 2003، ص 198.

2- أهمية تقييم الأداء : لتقييم الأداء له أهمية كبيرة، ولعل أهمها الآتي¹ :

1. تقييم الأداء يؤدي إلى الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية سواء في المشروع الاقتصادي الخاص أو على مستوى الاقتصاد القومي.
2. يوضح العلاقات التبادلية بين المؤسسات والالتزام بها.
3. يساعد تقييم الأداء على توجيه العاملين في أداء أعمالهم، وكذا توجيه إشراف الإدارة العليا.
4. عملية تقييم الأداء تفصح عن مدى قيام الوحدات والأقسام بوظائفها بأكمل وجه.
5. عملية تقييم الأداء ترتبط بالتخطيط حيث أنها توضح مدى كفاءة التخطيط عندما يطبق الأفراد مهامهم على أكمل وجه، ومن ثم محاولة تجاوز القصور الذي حصل في عملية التخطيط نفسها.
6. يساعد على التنسيق بين مختلف أوجه النشاط في المنشأة حيث تتكامل إدارات المنشأة الفرعية كالإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد.

ثانيا : أنواع تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى وسائل الإدارة الحديثة الفعالية، لتحقق من مدى إنجاز الأهداف المخططة والكشف عن الانحرافات وردّها للجهات المسؤولة عنها. فهي عملية ملازمة لنشاط لكونها تكشف عن نسبة المتحقق من الأهداف المخططة والمتاحة والمعيارية وغيرها. فيأشر بموجبها مستوى الأداء الذي قطعتة الوحدة، كما تأشر كفاءة استخدام الموارد المتاحة للوحدة في الوصول إلى مستويات المطلوبة من الانتاج، وعلى ضوء ذلك يمكن تحديد الأنواع التالية من تقييم الأداء² :

1- **تقييم الأداء المخطط** : ويرد به تقييم أداء المؤسسة في مدى تحقيقها للأهداف المخططة، وذلك عن طريق مقارنة المؤشرات الواردة بالمخطط والسياسات الموضوعة مع المؤشرات الفعلية. ووفق فترات زمنية دورية (شهرية، فصلية، سنوية أو متوسطة المدى (3-5 سنوات)، حيث تظهر هذه المقارنات مدى التطور الحاصل في الأداء الفعلي لأنشطة المؤسسة، وتوضح الانحرافات والأخطاء التي حدثت في عملية التنفيذ مع تفسير المسببات والمعالجات اللازمة لها، مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف التي أحاطت بخطط المؤسسة.

2- **تقييم الأداء الفعلي** : ويقصد به تقييم كفاءة الموارد المتاحة المادية منها والبشرية، وذلك بمقارنة الأرقام الفعلية بعضها ببعض الأخر، لأجل التعرف على الاختلافات التي حدثت وتأشير درجة ومستوى الأداء في

¹ عبد الله عقيل حاسم، مرجع سابق، ص191.

² مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص.ص 43-45.

توظيف هذه الموارد في العملية الإنتاجية. وهذا يتطلب تحليل المؤشرات الفعلية لسنة المالية المعنية، ودراسة تطورها عبر فترات محددة خلال السنة كان تكون عبر فصول السنة المذكورة، وفي ضوء ما تكشفه المعايير والنسب التحليلية المعتمدة في المؤسسة. مما يقتضي الأمر مراجعة هذه المؤشرات مع الأرقام الفعلية للسنوات السابقة.

3- تقييم الأداء المعياري (القياسي) : يراد به مقارنة النتائج الفعلية مع القيم المعيارية، ويأخذ نوعين من المقارنة، إما أن يتم عن طريق مقارنة النتائج التي حققتها المؤسسة لمختلف فعاليتها، كالإنتاج والمبيعات والأرباح والقيمة المضافة مع نتائج معيارية ؛ كانت قد وضعت لتكون مقياساً للحكم فيها إذا كانت النتائج الفعلية مرضية أم لا. وعادة ما توضع الأرقام المذكورة في ضوء مجموعة من الاعتبارات منها الإمكانيات والقدرة الإنتاجية للوحدة والوحدات المشابهة في الداخل والخارج. أما المستوى الآخر للمقارنة عن طريق مقارنة النسب والمعدلات الفعلية مع النسب والمعدلات المعيارية (القياسية)، كنسبة السيولة وعائد الاستثمار وإنتاجية الأجر، ومعدل البيع... الخ.

4- تقييم الأداء العام (الشامل) : ويقضي هذا النوع من تقييم الأداء، شمول كل جوانب النشاط في الوحدة الاقتصادية واستخدام جميع المؤشرات المخططة والفعلية والمعيارية في عملية القياس والتقييم، والتمييز بين أهمية نشاط وآخر؛ وذلك عن طريق إعطاء أوزان للأنشطة الوحدة ككل، ووزن يشير إلى مستوى الأرجحية حالياً، على بقية الفعاليات أو قد يعطى ربحية المشروع هذه الأرجحية أو عائد الاستثمار... الخ. وباستخدام النتائج ومؤشرات النتائج المخططة والفعلية والمعيارية يتم التوصل إلى درجة التقييم الشامل لأداء الوحدة الاقتصادية.

ثالثاً : مراحل عملية تقييم الأداء

يمكن حصر مراحل عملية التقييم في مراحل أساسية مكتملة لبعضها البعض، غياب واحدة منها تعرقل العملية ككل.

1- جمع البيانات والمعلومات الضرورية : تتطلب عملية تقييم الأداء توفير البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة لحساب النسب والمعايير المطلوبة لعملية عن نشاط المؤسسة والتي يمكن الحصول عليها من حسابات الإنتاج والأرباح والخسائر والميزانية العمومية والمعلومات المتوفرة عن الطاقات الإنتاجية والمستخدمات ورأس المال وعدد العاملين وأجورهم وغير ذلك. هذه المعلومات تساعد في عملية التقييم خلال السنة المعنية، إضافة للمعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة والبيانات عن الأنشطة في المؤسسات المشابهة في القطاع نفسه أو في الاقتصاد الوطني من أجل إجراء المقارنة¹. وتتطلب عملية التقييم مجموعة من المعلومات يمكن إرجاعها إلى ثلاث مصادر هي: الملاحظة الشخصية، التقرير أو البيان الشفوي، التقارير الكتابية.

¹ مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 39.

2- تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية : للوقوف على مدى دقة وصلاحيّة المعلومات يتم استخدام المعايير والنسب والمؤشرات اللازمة لعملية تقييم الأداء. حيث يتعين توفير مستوى من الموثوقية والاعتمادية في هذه البيانات، وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية المعروفة لتحديد مدى الموثوقية بهذه البيانات¹. و تعد بمختلف أنواعها من الوسائل التي تلجأ إليها المؤسسة لتحسين أدائها الاقتصادي، والحصول على مزايا تنافسية، وتحقيق التنافسية المستدامة للمؤسسة².

3- إجراء عملية التقييم : تتم عملية التقييم باستخدام المعايير والنسب الملائمة للنشاط الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية، على أن تشمل عملية التقييم النشاط العام للوحدة أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه³.

4- اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم : يتم اتخاذ القرار المناسب في حالة ما إذا كان نشاط الوحدة المنفذ ضمن الأهداف المخططة وان الانحرافات التي حصلت في النشاط قد حصرت جميعها وان أسبابها قد حددت و الحلول اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات قد اتخذت و الخطط قد وضعت للسير بنشاط الوحدة نحو الأفضل في المستقبل⁴.

5- تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات : التي حدثت في الخطة الإنتاجية وتغذية نظام الحوافز بنتائج التقييم وتزويد الإدارات التخطيطية والجهات المسؤولة عن المتابعة بالمعلومات والبيانات التي تمخضت عن عملية التقييم للاستفادة منها في رسم الخطط القادمة وزيادة فعالية المتابعة والرقابة⁵.

الفرع الثاني : مؤشرات تقييم الأداء بين المنظور التقليدي والمنظور الحديث

تتطلب عملية تقييم الأداء مجموعة من المعايير، والتي تفسر بدورها مجموعة من المؤشرات لغرض قياس مستوى الأداء الذي حققته المؤسسة، والوقوف على مستوى تطور أي جانب من جوانب نشاطها. ومن هنا جاء الاهتمام بدراسة هذه المعايير وتحليلها وتصنيفها حسب الفعاليات المختلفة، وإجراء التطبيقات عليها لمعرفة مدى قوتها القياسية، ومدى قدرتها في تحديد مستويات الأنجاز في المؤسسة خلال فترة زمنية محددة.

أولاً : اتجاهات تطوير مقاييس الأداء

¹ نفس المرجع والصفحة سابقا.

² Humbert Hescas, Elisabeth Lessa, **gestion de l'information**. Edition Litec, Paris, 1995, P 20.

³ مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 39.

⁴ نفس المرجع والصفحة سابقا.

⁵ نفس المرجع والصفحة سابقا..

اعتبر مفكري النظرية الاقتصادية الجزئية أن الربح هو الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه، من منطلق أن المؤسسة تعبر عن أداءها من خلال الأرباح التي تحققها، أي إيراداتها الكلية مطروح منها التكاليف الكلية التي تحملتها؛ ومن هذا فالتصور الذي كان سائدا هو أن المؤسسة التي تحقق أرباحا أكبر هي التي لديها أداء جيد¹. وفقا لهذه النظرة كان تقييم الأداء يتم حصره في البعد المالي أو النتائج التي تظهره الوثائق المحاسبية، غير أن تطورات الحديثة التي أدخلت رؤى وتقنيات جديدة في التسيير، كما أفرزت علاقات جديدة بين المؤسسة ومختلف الأطراف المتعاملة معها فضلا عن نوع جديد من الموارد جعلت تقييم الأداء التقليدي، أي بمنطلق المؤشرات المالية غير صالحة². مما دفعت المسيرين إلى البحث عن أدوات جديدة لقياس أداء المؤسسة، والتي تعبر بصفة أدق عن أدائها.

وتتمثل المؤشرات التقليدية التي تستخدم في قياس أداء المؤسسات في: الإنتاجية، القيمة المضافة (ربح أو خسارة)، العائد على الاستثمار، المردودية المالية، المردودية الاقتصادية، القيمة المضافة الاقتصادية. ويعتبر مؤشر القيمة المضافة من المؤشرات الأكثر انتشارا واستعمالا لأنه يقود إلى قياس الأداء الصافي للمؤسسة من خلال الفرق بين مردودية الأموال المستثمرة وتكلفتها، أي الأخذ بعين الاعتبار تكاليف الموارد المالية الخاص بعمل نشاط معين³.

غير أن هذه المؤشرات التي تركز على الجانب المالي، تعرضت إلى الكثير من الانتقادات خاصة مع نهاية السبعينيات من القرن الماضي لاهتمامها بتقديم القيمة للمساهمين فقط، وإهمال لما يسمى بـ (Stakholder value) مثل الزبائن، وبداية من تسعينيات القرن الماضي تم إعادة النظر في المؤشرات المالية، وهذا بوضع التحسينات عليها وتطويرها بما يتلائم ومستجدات المحيط. ومحاولة لتجاوز الانتقادات السابقة الموجهة للطرق التقليدية لقياس الأداء اتجه الفكر الإداري الحديث في ظل تزاوج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتطور السريع في معدلات النمو الصناعة والأسواق؛ إلى الأخذ بعين الاعتبار البعد الاستراتيجي في قياس الأداء داخل المؤسسة نظرا لأهميته في عملية القياس، وكذا من أجل التوصل ما أمكن إلى توافق الأداء المحقق مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ومن ثم العمل على ربط الأداء الحالي للمؤسسة بأدائها المستقبلي⁴.

¹ الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص 223.

² عبد الملك مزهود، المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهومها وقياسها، مرجع سابق، ص 489.

³ الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص 223.

⁴ نفس المرجع والصفحة سابقا.

ولقد أشار (Johnson et Kaplan)، إلى أن هناك ثلاث مجالات أساسية لفشل المؤشرات المالية التقليدية في المحاسبة الإداري، وهي¹:

1. مجال الاستخدام : حيث أن هناك فشل في استخدام الموازنات المرنة في تقييم النفقات الاختيارية الثابتة، أو في استخدام مقاييس للرقابة على التكاليف الثابتة.

2. مجال ملائمة : حيث أن فشل في مقاييس تطوير الرقابة على الجودة وعمل الإنتاجية، أو إلقاء الضوء على تكلفة الفرصة البديلة.

3. مجال الرقابة : حيث أن هناك فشل في مراعاة العوامل غير المالية، والتركيز على مؤشرات الأداء المالي في الأجل القصير والاعتبارات المحاسبية المالية في حسابات التكاليف.

وكنتيجة لذلك أصبح من المهم البحث عن مؤشرات غير مالية، تمثل مقاييس لتحسين وتطوير منافع القرارات نتيجة للمعلومات المستمدة من المحاسبة الإدارية وتسهيل عملية التقييم والرقابة.

بناء على ما تقدم، ركز الإطار الذي اقترحه (Whitt et Whitt) على مؤشرات غير مالية تغطي أربعة مجالات لأداء المنظمة، وهي: المنتجات و الأسواق والعاملين والعملاء، ويمكن استخدامه في كل من المنظمات الصناعية والخدمية، وهذا في حين أن الإطار الذي اقترحه (Gosling) قد راعى قياس الأداء الكلي باعتباره يجمع بين الكفاءة والفعالية، كفاءة استخدام الموارد وفعالية إنجاز النتائج المرغوبة. ولهذا فقد تضمن إطاره المقترح مقاييس مرتبطة بمجالات الموارد وأداء العمل والمنتجات. واقترح (Smith) "65" مؤشرا غير ماليا تم تصنيفهم طبقا للمجالات الستة التالية: المدخلات، أداء العمل، المنتجات، الأسواق، العاملين، العملاء².

وتوضح التوجهات الثلاث التي سبق الإشارة إليها، أن تركيز قياس الأداء قد تحول من القياس المالي إلى المؤشرات غير مالية.

كما اقترح (Cross et Lynch) نظاما لقياس الأداء، يربط بين الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية وتتكامل به المؤشرات المالية وغير المالية، بحيث يتم ذلك في شكل هرم الأداء.

¹ هيثم احمد حسين عبد المنعم، نموذج محاسبي لقياس وتقييم الأداء المؤسسي للمنظمات، ص 293.

² هيثم احمد حسين عبد المنعم، مرجع سابق، ص.ص 293-294.

وخلاصة ما سبق، فإننا نلاحظ أن التحول إلى المؤشرات غير المالية، يعتبر خروجاً عن المؤشرات المالية التقليدية، وساعد هذا على تطوير عملية قياس وتقييم الأداء للمنظمات و زيادة فعاليتها، إضافة إلى شمولها للوحدات التنظيمية على كافة المستويات. بحيث أنها نجحت في الربط بين الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية، وفي توفير المعلومات التي يحتاجها مسيرو المؤسسة .

ثانياً : المؤشرات الحديثة لتقييم الأداء

تتمثل أهم الطرق لقياس الأداء في :

1- بطاقة قياس الأداء المتوازن (*Balance Scorecard*) :

ظهرت بطاقات الأداء المقارن لمواجهة القصور في أنظمة الرقابة المالية التقليدية، فقد يرى البعض أن الرقابة المالية التقليدية توقفت عن التطور منذ 1925. حيث يرون أن جميع الإجراءات الإدارية والمحاسبة التي تعرفها اليوم كانت موجودة بالفعل : الميزانيات، التكاليف المعيارية، تغير المخزون.. الخ. وتمثل الرقابة الإداري في التأكد من كفاءة الأداء بالمؤسسة¹.

وبعد الحرب العالمية الثانية تنامت عوامل التغيير، وأصبحت المنشآت أكثر تعقيداً وأدت التكنولوجيا وعمليات الإنتاج المعقدة إلى إثقال كاهل عمليات الرقابة بالمؤسسات بمطالب جديدة. ولهذا استلزم التوجه الاستراتيجي معلومات جديدة من أجل التخطيط واتخاذ القرارات الإستراتيجية والمراجعة الإستراتيجية بما يحتويه العوامل الداخلية والخارجية معاً. وان يتم توسيعها لتشمل المعلومات الإستراتيجية التي تمد المنشأة بالقدرة على الاستمرار في حلبة المنافسة مستقبلاً².

لنجاح الفكر والتطبيق الاستراتيجي استخدمت بطاقة قياس الأداء المتوازن بواسطة روبرت كلاين وديفيد نورتن ونوقشت لأول مرة في جامعة هارفرد عام 1992. حيث تعمل على تكوين أهداف إستراتيجية واضحة يتم ترجمة هذه الأهداف إلى نظام لمقاييس الأداء، والتي تنعكس بدورها في صورة اهتمام استراتيجي قوي، يتطلع كل فرد في المنظمة إلى تحقيقها³.

1-1 تعريف بطاقة الأداء المتوازن : حسب كابلان ونورتن تعكس بطاقة الأداء المتوازن التوازن بين الأهداف

القصيرة وطويلة الأجل، والمقاييس المالية وغير المالية، وبين القيادة أو إتباع الظواهر والتغيرات، وبين معايير منظورات الأداء الخارجي والأداء الداخلي⁴.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص 257.

² نفس المرجع والصفحة سابقاً.

³ نفس المرجع والصفحة سابقاً.

⁴ المرجع السابق، ص 278.

كما يمكن تعريفها على أنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك والمدربين على ترجمة رؤية واستراتيجيات مؤسساتهم إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة. كما تعرف على أنها أول عمل نظامي حاول تصميم نظام تقييم الأداء، والذي يهتم بترجمة إستراتيجية المنشأة إلى أهدافا محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توجد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة¹.

وحسب (Jason ohvera) أن قصور قياس الأداء المعتمد على الجوانب المالية وحدها كان من أهم الأسباب التي دفعت الباحثين لإيجاد مقياس أكثر شمولاً، ففي بحثه عن مقياس BSC كنظام متكامل خاصة وان النظام المالي في القياس يركز على الجوانب الكمية التي تمت في الماضي فحسب، ولا يربط بين الأداء الفعلي وبين الإستراتيجية المؤسسة. ويرى أن نظام BSC يهتم بالى جانب النواحي المالية، بدراسة نوعية جهود العاملين في المؤسسة، وسير العمليات الداخلية واتجاهات العملاء ويرى أن القيام بهذه المهام يتطلب توفير نظام فعال للمعلومات².

1-2 أبعاد بطاقة الأداء المتوازن : إن فكرة قياس الأداء المتوازن وضعت عدة اعتبارات يمكن تلخيصها في الأبعاد التالية³:

أ- البعد الزمني : تهتم بعمليات قياس الأداء بثلاثة أبعاد زمنية هي الماضي والحاضر والمستقبل، فما يتعلق بما تفعله المؤسسة اليوم من اجل الغد وقد لا يكون له تأثير حتى حلول بعد الغد، وبذلك يصبح ضروريا مراقبة النسب الرئيسية (المالية وغير المالية) بصورة متواصلة.

ب- البعد الاستراتيجي : تهتم بعمليات قياس الأداء يربط التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية إستراتيجية المؤسسة طويلة المدى، ولهذا فهناك المقاييس التي تطبق من أعلى إلى أسفل وتهتم بتحليل الإستراتيجية العامة وتقييم عمليات التغيير بالإضافة إلى المقاييس التي يطبق من أسفل إلى أعلى وتهتم بتمكين القادة والعاملين وتعظيم حرية العمل والأداء.

ت- البعد البيئي : تهتم بعمليات قياس الأداء بكل من الأطراف الداخلية والخارجية عند القيام بتطبيق المقاييس، لهذا هناك المقاييس الخارجية التي تهتم بالعملاء والأسواق ، هذا بالإضافة إلى المقاييس الداخلية التي تهتم بتحسين الفعالية والكفاءة.

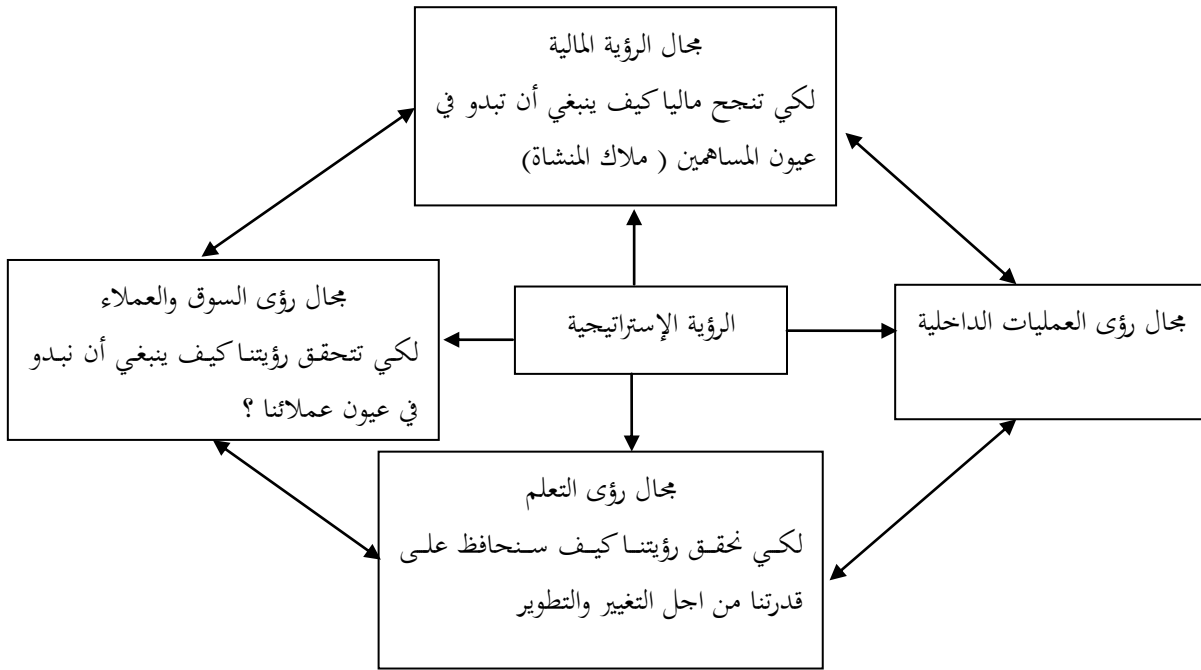
¹ نفس المرجع والصفحة سابقا.

² سعد صادق بحري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص.ص 208-209.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص.ص 278-279.

1-3 الجوانب الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن : يهتم نموذج تقييم الأداء المتوازن، بقياس أداء المؤسسة في الجوانب الربعة التالية : الجانب المالي، العملاء، عمليات المؤسسة ، التعلم والنمو. والشكل رقم 4.2 يوضح الصورة العامة التي تظهر عليها قياس الأداء المتوازن.

الشكل رقم 4.2 : قياس الأداء المتوازن حسب كابن ونورتن.



المصدر : عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 280.

2- القياس المرجعي : يعتبر أسلوب القياس المقارن واحد من أهم الأساليب الحديثة، التي تستخدمها المنظمات لإجراء مقارن بينها وبين المنظمات الأخرى المنافسة، أو ذات تفوق في مجال معين والتي يمكن اعتبارها منظمات رائدة. وقد ظهر هذا المصطلح عام 1979 عندما وضعته شركة زيروكس التي تعمل في مجال تصوير المستندات، فقد وضعت القياس المقارن التنافسي بأنه العملية التي تقوم بها المنظمة للتطوير عن طريق مقارنة ملامح ومكونات منتجاته مع غيرها من المنافسين. وانتشر بعد ذلك استخدام هذا الأسلوب وتم تطبيقه بصورة متعددة، حيث امتد تطبيقه ليشمل المجالات الوظيفية (كالشراء والتسويق)، والمنظمات الحكومية (كالبنوك والمستشفيات)، وأصبح ينفذ من قبل العاملين في المنظمات وفي إطار هذا القياس المقارن لم تعد المنظمات تنافس من خلال مقارنة مع المنافسين بل بدأت تسعى لاكتساب مزايا تنافسية عن طريق المقارن والتعلم من المنظمات المنافسة وغير المنافسة.¹

¹ هيثم احمد حسين عبد المنعم، مرجع سابق، ص 294.

3- جدول القيادة الاستراتيجي كأداة لقياس الأداء : تعتبر لوحة القيادة من بين الطرق الحديثة لقياس الأداء، ومن إحدى الأدوات التفسيرية التي انتشرت خلال سنوات الستينات والسبعينات والثمانينات في المؤسسة الاقتصادية لمتابعة الأداء. إذ من خلال ما يتضمنه من مجموعات المؤشرات الكمية المقدره والفعليه، يمكن للمسيرين تكوين صورة عن نشاط المؤسسة المنجز. وقد توافقت هذه الفترة مع ازدهار أدوات التخطيط الاستراتيجي ذات التركيز أكثر على المردودية المالية، مما جعل جدول القيادة المستخدم في تلك الفترة، والذي يمكن وصفه بالكلاسيكي، يتميز بتوجه نحو الماضي. حيث يقيس أداء المؤسسة بعدما تتم عمليات الانجاز، وبالتالي يعجز عن تقديم صورة مستقبلية لنشاط المؤسسة. لأنه في اغلب الأحيان تكون الشروط التي صممت فيها الأهداف، التي استعملت بعديا لقياس الأداء، قد زالت. إذا فهي لا تسهل القيادة الديناميكية لفقدانها خاصية الاستمرار في الأهداف. فضلا عن ذلك فان تركيزها على المؤشرات المالية أكثر للتعبير عن الأداء الشامل، جعلها تكون قاصرة على أداء وظيفتها كأداة للتحليل.

سدا لهذه النقائص اقترح في بداية الثمانينات جدول القيادة، تم وصفه بالاستراتيجي، يهدف إلى التكفل بمؤشرات الأداء التي تعكس إضافة إلى جانب البعد المالي أبعاد ذات صبغة إستراتيجية في نشاط المؤسسة، خصوصا في ظل ازدياد أهمية المعلومة والأصول غير المادية. فإكمل هذا الجدول المؤشرات المالية بمؤشرات تقييم تعكس تطلعات أهم الأطراف الأخذة، و يوزع المؤشرات على الأبعاد التالية :

- رضا الزبون.

- القدرة على التمويل الذاتي.

- آليات إنتاج النوعية.

- الربح السهمي.

هذه الطريقة ذات الأربعة عمليات تحاول تقييم العلاقات بين الأهداف الطويلة والأعمال الجارية، وفقا للتصور التالي:

- **العملية الأولى :** تبين وترجم مشروع الإستراتيجية.

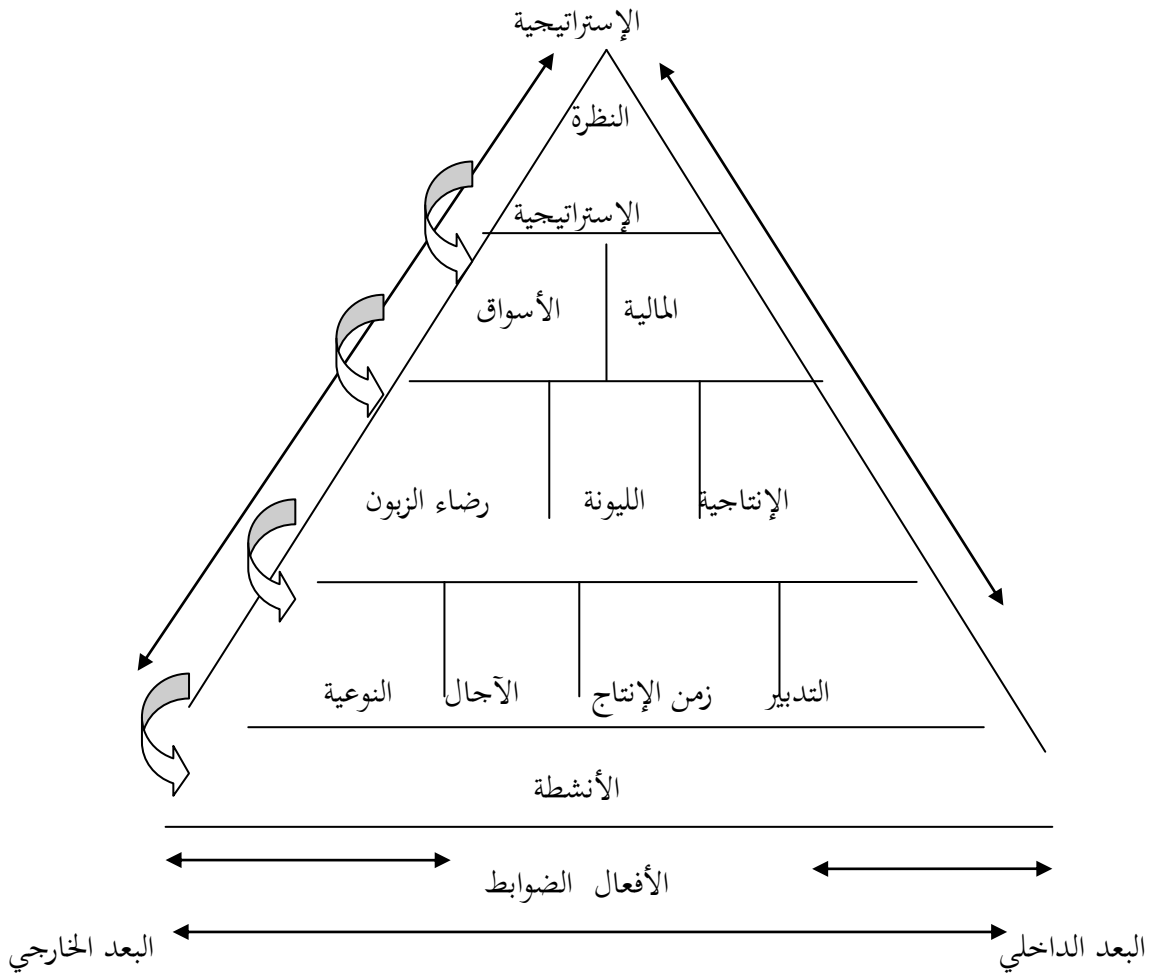
- **العملية الثانية :** تعرف الإستراتيجية لكل المستويات وتربطها بأهداف والوحدات العملية.

- **العملية الثالثة :** تخطط الأهداف وتفتح إدماج الخطط المالية مع المبادرات الإستراتيجية.

- **العملية الرابعة:** تمنح المؤسسة وسائل التعلم الاستراتيجي (المعلومة المرتدة، اختبار الفرضيات بنا الاستراتيجيات والتعديل حسب الاحتياجات).

يتدرج تصور جدول القيادة الاستراتيجي بيانيا كما يلي:

الشكل رقم 5.2 : جدول القيادة الاستراتيجي



المصدر: عبد المليك مزهودة، المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهومًا وقياسًا، مرجع سابق، ص 491.

لكل مؤسسة جدول قيادة خاصة بها تتغير بتغير الغاية والأهداف، ومن ثم تتغير المؤشرات المكونة للوحة القيادة تبعًا لذلك. كما تمنح لوحة القيادة للمسير صورة حول أوضاع المؤسسة باعتبارها وسيلة تساعد على اتخاذ القرار.

المبحث الثاني : التوجه الإيديولوجي نحو تنافسية المؤسسات

أدى الانفتاح الكبير في الأسواق والتطور السريع في مجال التكنولوجيا إلى احتدام شدة المنافسة بين المؤسسات، وأصبح كل منها يسعى إلى تحقيق التفوق والتميز بغية البقاء والاستمرار، وفي ظل تصاعد التنافس بين المؤسسات على مكانة الريادة والتميز، ومواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الديناميكية و سرعة التغير الحاصل في مجال

الأعمال، جعل الحفاظ على ميزة تنافسية أمر يصعب تحقيقه، وهذا إلا إذا أدركت المؤسسة المصدر الحقيقي، والمستمر للميزة التنافسية من أجل النمو والاستدامة.

المطلب الأول : الأسس النظرية حول التنافسية

أصبحت التنافسية مصطلحا يكتسي أهمية بالغة في عالم يتميز بسرعة التغيرات والتعقيدات في مختلف المجالات، وأصبحت الدول والمنظمات تتسابق للوصول إلى أعلى مستويات التنافسية، التي تؤهلها لخلق مركز قوي مبني على أسس ثابتة واحتلال مكانة رفيعة ومتميزة على المستوى العالمي.

الفرع الأول : مدخل مفاهيمي حول التنافسية

أولا : مفهوم التنافسية على مستوى الدولة والقطاع والمؤسسة

يعتبر مفهوم كل من المنافسة والتنافسية والتنافس ذات أهمية كبيرة ضمن الأدبيات الإستراتيجية، وهذا من خلال تحديد لمعالم الظاهرة ونطاقها وكيفية قياسها وتفسيرها ومعوقات تطورها. ولكن هذا التحديد ليس بالأمر اليسير بسبب تعقد مفهوم التنافسية مثله مثل المفاهيم الاقتصادية الأخرى ذات الأوجه المتعددة، وكذلك بسبب عدم وجود إطار نظري قوي ونموذج متماسك يسمح بتفسيرها وتحديدًا علميا دقيقا. ونتيجة لذلك لا يزال مفهوم التنافسية والمفاهيم المرتبطة بها خاضعا لمناظرات بين الباحثين و الأكاديميين، والذي تمحض عنها العديد من التعريفات والمؤشرات. وإذا كان تعريف المنافسة¹ على انه تلك الوضعية القائمة على أساس الفعل ورد الفعل بين المؤسسات، حسب تعريف جوزيف شومبير (*Joseph Schumpeter*)، فان مفهوم التنافسية لم يلقى هذا الإجماع.

وتزايد الاهتمام بالتنافسية نظرا للتغيرات الحاصلة على كافة الأصعدة البشرية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتقنية والعلمية، كما يلي² :

1. التغيرات الحاصلة على الصعيد البشري، في مختلف جوانبه الاقتصادية والسياسية والاجتماعية ؛ فقد شهد العالم في العقود الأخيرة تطورات كبيرة في الفكر الاقتصادي، تتعلق بمحددات القدرة التنافسية مثل تطور نظريات النمو والتجارة، والتغيرات في نظريات إدارة الإنتاج والتوزيع والتخزين، وظهور نظرية إدارة الجودة الشاملة والتنافسية عوضا عن المنافسة.

¹ مسعود طحطوح، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية:دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2009، ص03.

² المرصد الوطني للتنافسية، التنافسية في الفكر الاقتصادي، مصر، 2011، ص.ص 03-02. <http://www.ncosyria.com/assets/files/rep1.pdf> نقلت

بتاريخ : 2012/02/23.

2. التطورات الحاصلة على المستوى العلمي والتقني، خاصة أن الصناعة لم تعد مرتبطة بالضرورة بكثافة رأس المال بقدر ارتباطها بالمعرفة ومهارات العاملين والإدارة الكفوءة.
 3. التطورات السياسية والتوجهات الجديدة وظهور عالم القطب الواحد، وتعزيز دور المؤسسات الدولية، مما يؤدي إلى انعكاسات على مختلف الأنشطة مثل الإنتاج والحوكمة والمشاركة ومنظومة القيم.
 4. ظاهرة العولمة التي دعمها التاريخ الاقتصادي والذي يفترض أنها ستمكن الاقتصاد العالمي من تحقيق نمو اقتصادي أعلى، فقد أوضح آدم سميث في كتابه هذه الفرضية، وبين أن مستويات الإنتاجية والنمو يعتمدان على التخصص، والتخصص يعتمد على اتساع السوق وان السوق الدولية للسلع تسمح بزيادة التخصص وتحقيق عائدات أعلى وزيادة مستويات الإنتاجية ومعدلات النمو.
- وفي ما يلي نقدم أهم التعاريف المدرجة حول التنافسية :

1- تعريف التنافسية على مستوى الدولة : يعتبر مفهوم "تنافسية الدولة" أكثر تعقيداً، وقد جذب هذا المفهوم انتباه المفكرين وواضعي السياسات منذ الثمانينات مع تسارع وتيرة العولمة، حيث حاول العديد منهم تحديد العوامل المؤثرة على مجال التنمية وتحديد مصادر النمو في الدول المختلفة، فهي تعبر عن قدرة الدولة على رفع مستوى معيشة الأفراد وبشكل مستمر¹. كما تمثل فكرة عريضة تضم الإنتاجية الكلية ومستويات المعيشة والنمو الاقتصادي.

ففي السبعينيات من القرن العشرين ارتبط هذا المفهوم بجوانب التجارة الخارجية، وفي الثمانينات ارتبط بالسياسة الصناعية، أما في التسعينيات من نفس القرن ارتبط بالسياسة التكنولوجية. وفي بدايات القرن الحادي والعشرين أشار إلى قدرة الدول على رفع مستويات معيشة أفرادها، الأمر الذي أدى منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي إلى الإشارة بأن هناك حاجة ماسة إلى مفهوم واضح للتنافسية².

ويعرفها المنتدى الاقتصادي العالمي* في تقرير التنافسية العالمي " *The Global competitiveness Report* بأنها " قدرة البلد على تحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة في متوسط دخل الفرد مقاساً بمتوسط

¹ نسرين بركات، التنافسية والتجارب الناجحة النافذة إلى الأسواق الدولية، مركز الأردن الجديد للدراسات، عمان 2002، ص10.

² طارق نوير، طارق نوير، دور الحكومة الداعمة للتنافسية : حالة مصر، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، مجلس الوزراء، API/WPS 0302، القاهرة، سنة النشر مجهولة، ص.ص 04-05، <http://www.arab-api.org/jodep/products/delivery/wps0302.pdf>، نقلت بتاريخ 22/02/2012.

* **World Economic Forum** : تأسس المنتدى على يد البروفيسور كلاوس شواب عام 1971 ومقره جنيف بسويسرا، وهو منظمة دولية مستقلة تتعهد بتحسين أوضاع العالم باشتراك القادة في شركات لوضع حدادول أعمال عالمية، وإقليمية، وأخرى تتعلق بالصناعة . يذكر أن شعار المنتدى هو "أنشطة منظمي الأعمال في خدمة المصالح العامة العالمية". ويضم المشاركون في المنتدى قادة السياسة والأعمال، ومنظمي الأعمال، وخبراء من مختلف المجالات. يجتمعون سنويا لبحث القضايا الاقتصادية، والثائية، والإقليمية. ويعتبر المنتدى ارفع منتدى اقتصادي غير حكومي في العالم. ولمزيد من التفاصيل أنظر : <http://www.marefa.org/index.php>

نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي. ويحدد درجات المنافسة على أساس مؤشر للمنافسة الذي يستند إلى ثمانية عوامل هي : الانفتاح، الحكومة، المال، التقنية، والبنية التحتية، والإدارة، والعمل، والمؤسسات¹.

كما يعرفها المعهد الدولي للتنمية الإدارية في كتابه السنوي للتنافسية بأنها " قدرة البلد على توليد القيم المضافة، ومن ثم زيادة الثروة الوطنية عن طريق الأصول والعماليات بالجاذبية والهجومية وبالعمولة والاقتراب، ويربط هذه العلاقات نموذج اقتصادي اجتماعي قادر على تحقيق هذه الأهداف"².

كما يختلف تعريف التنافسية الوطنية حسب درجة التطور في الاقتصاد، فيما إذا كانت دولة متقدمة أو دولة نامية، وذلك كما يلي³ :

- **الدول المتقدمة** : التنافسية لدى الدول المتقدمة تعني قدرتها على الحفاظ على موقعها الريادي في الاقتصاد العالمي، من خلال الإبداع والابتكار، وذلك بعد أن قامت بتحقيق الاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج. أي أنها وصلت إلى مستويات مرتفعة من الإنتاجية، ولم يتبقى أمامها في تحقيق النمو المستدام إلا الاعتماد على الابتكار.
- **الدول النامية** : التنافسية حسب الدول النامية تعني قدرتها على النمو والحصول على الحصة سوقية في المجالات التي تتوفر فيها فرصة لتحويل الميزات النسبية التي تمتلكها إلى مزايا تنافسية. بالإضافة إلى إيجاد المزيد من المزايا التنافسية، عبر تبني مجموعة من الإصلاحات الهيكلية والسياسات الاقتصادية المناسبة.

ويعتبر مايكل بورتر من جامعة هارفارد رائد هذه المدرسة، أول من قدم الإطار النظري لمفهوم تنافسية الدولة، وذلك في كتابه "الميزة التنافسية للأمم" الذي نشر عام 1990، أن التنافسية سياسة وطنية يتم تعزيزها عبر زيادة الإنتاجية، اعتمادا على الابتكار في الإنتاج بدلا من الاعتماد على الميزة النسبية في امتلاك الموارد الطبيعية واليد العاملة الرخيصة والمناخ المناسب والموقع الجغرافي⁴. وقد أدت نظرية بورتر إلى تحويل الأنظار عن الاهتمام بالميزان التجاري للدولة أو عوامل الإنتاج، إلى دراسة عوامل الاقتصاد الكلي والجزئي المؤثرة على الإنتاجية، والتي تعد المحرك الرئيسي للتنافسية والنمو على المدى الطويل.

¹ علي توفيق الصادق، المنافسة في ظل العولمة : القضايا والمضامين ، تقرير صندوق النقد العربي : القدرة التنافسية للاقتصادات العربية في الأسواق العالمية ، معهد السياسات الاقتصادية، سلسلة بحوث ومناقشات حلقات العمل، العدد 05، أبو ضي، 1999، ص 23.

² كلثوم كباي، التنافسية وإشكالية الاندماج في الاقتصاد العالمي دراسة حالة : الجزائر المغرب وتونس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص 14.

³ المرصد الوطني للتنافسية، مرجع سابق، ص 04.

⁴ المرجع السابق، ص 03.

2- تعريف التنافسية على مستوى القطاع : من الصعب جدا على دولة معينة أن تكون قادرة على كسب تنافسية في جميع القطاعات، وهذا بسبب أن توزيع الموارد بين هذه القطاعات غير متكافئ، لان النظرة الإستراتيجية لكل قطاع تختلف من دولة لأخرى. ثم أن طبيعة العمليات الإنتاجية تختلف بين كل قطاع، وهو ما يحتم عليها التركيز أكثر على بعض القطاعات الأخرى. وإذا كان القطاع يمثل مجال النشاط الذي تشترك فيه مجموعة من المؤسسات، فانه يكون ذو تنافسية إذا كان يستطيع أن يحقق معدل أرباح يفوق معدل النمو الاقتصادي، وهذا نتيجة كونه يضم مجموعة من المؤسسات ذات تنافسية وذات قدرة على تحقيق نمو دون الحاجة لتدخل الدولة من خلال سياسات الدعم والحماية¹.

3- تعريف التنافسية على مستوى المؤسسات : تختلف المؤسسات عن بعضها البعض في مستوى أداءها، و قدرتها على الاستمرار والحفاظة على مكائنها وحصتها في السوق، فالأسواق الدولية لا تقبل إلا بالأحسن والأكثر تميزا، الأمر الذي جعل فكرة الاستمرار وتحسين الموقع التنافسي الهاجس الرئيس لكافة المؤسسات خاصة منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم. وفي هذا السياق، تباينت مفاهيم تنافسية المؤسسات، وعلى الرغم من ذلك يعتبر عند هذا المستوى الأكثر وضوحا والأقل تعقيدا إذا ما قورن بالمستويات الأخرى.

فالتنافسية حسب هذا المستوى هي التي تتحكم في التنافسية على المستويين القطاعي والوطني، والنتائج الإيجابية على المدى الطويل هي انعكاس للقدرة التنافسية للمؤسسة. ففي تعريف "ل. ج. ل. ميشيالي" (*J.L.Muchielli*) التنافسية تعني قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج تفوق المعدل الذي تحققه نظيرتها في نفس القطاع، فهي تعكس قدرتها على الصراع من اجل الحصة السوقية، والمؤسسة التنافسية هي التي تستطيع أن تحقق أحسن نتيجة من حيث الثنائية النمو/ الحصة السوقية. ذلك أن المؤسسة يمكن أن تسجل نمو في رقم أعمالها نتيجة نمو القطاع بصفة عامة، ولكنها قد تحقق تراجع في الحصة السوقية مما يعني ضعف تنافسيته.

كما تعرف تنافسية المؤسسة بأنها : " القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمر لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة"². ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل ورأس المال والتكنولوجيا)³.

يتضح أن تنافسية المؤسسة ظاهرة قابلة للاستمرارية في السوق العالمية، وتحقيقها مرتبط بالتحرير التجاري والانفتاح الاقتصادي. بالرغم من انه يمكن للمؤسسة أن تمتلك قدرات تنافسية في السوق المحلية، دون أن تكون

¹ مسعود طحطوح، مرجع سابق، ص 03.

² كلثوم كباي، مرجع سابق، ص 05.

³ بدون مؤلف، التنافسية وتجربة الأردن، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2002، ص.ص 02-03.

منافسة في السوق الدولية. وغالبا ما يكون ذلك نتيجة الحماية التي تفرضها الدولة على الأسواق المحلية من خلال الحواجز الجمركية وغير الجمركية التي تعترض التجارة الخارجية. وضمن هذا السياق، تقيد التجارة تنافسية المؤسسة، وتضعف من أدائها في الأسواق العالمية، على عكس الانفتاح على الأسواق العالمية، التي يمكن من خلالها أن تبرز فيها قدراتها وتقييم أدائها على المستوى العالمي.

كما تعرف التنافسية¹ بأنها القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسيع وابتكار وتجديد. وتسعى الشركات ورجال الأعمال بصفة مستمرة إلى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري نظرا لاستمرار تأثير المتغيرات العالمية والمحلية.

على ضوء ما سبق، يمكن تقديم صورة لتنافسية كمفهوم متعدد الأبعاد، تجتهد المؤسسة في تحقيقه، قصد احتلال موقع تنافسي في السوق. فالتنافسية هي حالة ذهنية تقوم على ركنين أساسيين هما: الاستمرارية والديناميكية، والتي تدفع إلى التفكير في الكيفيات التي تجعل من المؤسسة تطوّر موقعها في السوق وتحافظ عليه أطول فترة ممكنة، وذلك بإرساء قواعد متينة مبنية على الجودة والتميز والتكلفة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد. وتجدر الإشارة هنا إلى ضرورة التمييز بين المنافسة والتنافسية، فالأولى تعنى بالظروف التي تنشط ضمنها المؤسسات، أما الثانية فتتعلق بالظروف الذاتية و قدرات المؤسسة التي تتيح لها المجاهدة في السوق.

وتعتبر العلاقة بين التنافسية على الأصعدة الثلاثة المذكورة سابقا (المؤسسة، القطاع، الدولة) علاقة تكاملية، حيث أن احدها يؤدي إلى الآخر. فلا يمكن الوصول إلى قطاع أو صناعة تنافسية دون وجود مؤسسات ذات قدرة تنافسية قادرة على قيادة القطاع لاكتساب مقدرّة تنافسية على الصعيد الدولي².

ثانيا : تعريف التنافسية حسب المنظمات والهيئات المتخصصة

وجدت عدة تعاريف للتنافسية حسب المنظمات و الهيئات الدولية، واختلفت حسب الزاوية التي ترى منها، وندرج أهمها في ما يلي :

1- تعريف المجلس الأمريكي لسياسة التنافسية : حسب المجلس الأمريكي عرفت التنافسية سنة 1992 على أنها³ القدرة على إنتاج سلع وخدمات، طبقاً لمعايير ومتطلبات الأسواق الدولية، مع توفير مستوى معيشة مرتفع للمواطنين يزداد ارتفاعاً واستدامة على المدى الطويل.

¹ فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، الناشر مؤسسة الشهاب الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 11.

² بدون مؤلف، التنافسية وتجربة الأردن، مرجع سابق، ص 03.

³ المجلس الوطني المصري للتنافسية، www.encc.org.eg/concept-ar.html نقلت بتاريخ : 2010/10/10.

2- تعريف المجموعة الاستشارية للتنافسية : في إطار " تعزيز التنافسية الأوروبية " قدم التقرير الأول المقدم إلى رئيس المفوضية الأوروبية، ورؤساء الحكومات، وقادة الدول سنة 1995 حول التنافسية على أنها تتضمن عوامل الإنتاجية، والكفاءة، والربحية. ولكنها ليست هدفاً في حد ذاتها، لأنها تمثل مجموعة من العوامل المهمة التي تهدف إلى تحقيق مستوى معيشة أعلى وتحقيق الرخاء الاجتماعي، فهي تعد الأداة لتحقيق تلك الأهداف. وعلى المستوى العالمي، تقدم التنافسية القاعدة التي على أساسها يمكن زيادة مكاسب الأفراد بدون حدوث التضخم كأثر سلبي لهذه المكاسب ويكون ذلك عن طريق رفع مستوي الإنتاجية وتحسين الكفاءة في إطار التخصص الدولي¹.

3- تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية : " OCDE " * سنة 1996 : التنافسية الدولية² هي المقدر على توليد المدخيل من عوامل إنتاج تكون مرتفعة نسبياً، بالإضافة إلى توليد مستويات عمالة مستدامة لعوامل الإنتاج، وفي الوقت نفسه المقدر على التعرض للمنافسة الدولية".

4- تعريف المعهد العربي للتخطيط : يعرف التنافسية على أنها الأداء النسبي الحالي والكامن للاقتصاديات في القطاعات والأنشطة المتنافسة مع الاقتصاديات الأخرى. ويتناول هذا التعريف المستوردات والاستثمار الأجنبي المباشر³.

الفرع الثاني : التنافسية الأنواع ومؤشرات القياس ومعايير الامتلاك

أولاً : أنواع التنافسية

توجد عدة أنواع من التنافسية وذلك حسب مجال البحث، حيث يمكن التمييز بين التنافسية حسب معيار السعر و التنافسية الكامنة والتنافسية الجارية نوضحها فيما يلي :

1- التنافسية التكلفة أو السعر : وتنقسم حسب هذا المعيار إلى تنافسية سعرية وتنافسية غير سعرية، كما يلي⁴ :

¹ عبد العزيز الطوبان، التنافسية ورياح العولمة، www.aleqt.com/2009.07.08/article-249640.html نقلت بتاريخ : 10/10/2010.

* OCDE : Organisation de coopération et développement économique.

² منير نوري، تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا للمنافسة الدولية، عدد 04، ص 23.

³ المرصد الوطني للتنافسية، مرجع سابق، ص 05.

⁴ المرجع السابق، ص 08.

1-1 التنافسية السعرية : تعني انه يمكن للبلد ذي التكاليف الأقل من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل من البلدان الأخرى. كما أن لسعر صرف العملة الوطنية له تأثير كبير على قدرتها التنافسية.

2-1 التنافسية غير سعرية : وتشمل التنافسية النوعية التي تعني النوعية والملائمة وتسهيلات التقديم وعنصر الابتكارية، فالبلد ذو المنتجات المبتكرة وذات النوعية والأكثر ملائمة للمستهلك إلا بوجود المؤسسات المصدرة ذات الصمعة الحسنة في السوق، يتمكن من تصدير السلعة حتى ولو كانت أعلى سعرا من السلع المنافسة. والتنافسية التقانية التي تعتمد على الصناعات عالية من التقنية ذات القيمة المرتفعة.

2- التنافسية الكامنة : يميز الأدبيات أيضا بين انجاز التنافسية وكمون التنافسية وسيرورة التنافسية، إذ يتوجب الموازنة بين الانجاز الآني والكامن لان التركيز على احدهما على حساب الآخر يؤدي إلى فقدان الغرض الأساسي من البحث في التنافسية.

3- التنافسية الجارية : يميز تقرير التنافسية الكونية للمنتدى الاقتصادي العالمي التنافسية الظرفية أو الجارية والكامنة، وتركز على مناخ الأعمال وعمليات المؤسسات واستراتيجياته. وتحتوي على عناصر مثل: التزويد، النوعية، الحصة من السوق.. الخ، والتنافسية المستدامة ودليلها، وتركز على الإبداع التكنولوجي ورأس المال البشري والفكري، وتحتوي على العناصر من التعليم ولرأس المال البشري والإنتاجية، مؤسسات البحث والتطوير، الطاقة الإبداعية والوضع المؤسسي.

ثانيا : مؤشرات قياس التنافسية

حاولت العديد من الدراسات والأبحاث أن تطور مؤشرات لقياس التنافسية، ولما اختلفت الآراء حول إيجاد تعريف محدد ودقيق لمصطلح التنافسية، فقد تباينت أيضا الآراء حول إيجاد مؤشرات القدرة التنافسية، خاصة انه تم الأخذ بعين الاعتبار مسألة قياس التنافسية حسب التحليل. أي أن على مستوى المشروع الاقتصادي (المؤسسة، القطاع، أو الدولة ككل). هذه المؤشرات تضع العديد من المتغيرات والعوامل الكمية والنوعية، وفيما يلي ذكر أهم المؤشرات على مستوى المؤسسة :

1- الربحية : تشكل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية، فهي تتعلق بالقيمة الحالية لأرباح المنظمة بالقيمة السوقية لها. ويمكن أن تكون المؤسسة تنافسية في سوق تتجه هي ذاتها نحو التراجع، وبذلك لا تضمن تنافسيها الحالية ربحيتها المستقبلية. وتعتبر الربحية قياس للعائد في صورة الأرباح التي يحصل عليها المساهمين لاستثماراتهم في المنظمة ووهي موضحة في شكل النسب التالية¹ :

¹ سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة : مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير-جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص 76.

✓ **عائد حقوق الملكية** : توضح هذه النسبة ربحية المنظمة فيما يتعلق برأس المال الذي يقدمه مالك المنظمة (المساهمين).

✓ **عائد رأس المال** : تمده هذه النسبة إلى تقدم المعلومات عن أداء المنظمة، بالتركيز على الكفاءة التي تستخدم معها رأس المال.

وتعتمد الأرباح المستقبلية على إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها، كذلك على جاذبية النسبية لمنتجاتها على مدى فترة طويلة، كما أن الربحية المستقبلية للمؤسسة يمكن أن تقوم على نفقاتها الحالية على البحث والتطوير والبراءات التي تحصل عليها أو على الجوانب الأخرى لإستراتيجيتها¹.

2- تكلفة الصنع : تكون المؤسسة غير تنافسية حسب النموذج النظري للمنافسة النزيهة، إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق، ويعزي ذلك أما لانخفاض إنتاجيتها أو عوامل الإنتاج مكلفة كثيرا، أو السببين السابقين معا، وإنتاجية ضعيفة يمكن أن تفسر على أنها تسيير فعالة، كل هذا في حالة قطاع نشاط ذو منتجات متنوعة، أما إذا كان قطاع النشاط ذو منتجات متجانسة، فيمكن أن يعزي ذلك إلى كون تكلفة الصنع المتوسطة ضعيفة مقارنة بالمنافسين².

إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين، تمثل مؤشرا كافيا عن التنافسية في فرع النشاط ذي إنتاج متجانس ما لا يمكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، ولكن هذه الوضعية يتناقض وجودها³.

3-الإنتاجية الكلية للعوامل : هو مؤشر يقيس القدرة على تحويل المشروع من مجموع عوامل الإنتاج إلى منتجات.

4- الحصة من السوق : يمكن أن يكون المنتج أو الخدمة مربحا ، وله حصة سوقية أكبر دون أن يكون تنافسيا في السوق الدولية، ولهذا وجب مقارنة تكاليف المنتج المحلي مع المنتجات المنافسين الأجانب.

ثالثا: معايير امتلاك القدرات التنافسية في المؤسسة

¹ كلثوم كباي، مرجع سابق، ص 52.

² محمد الطيب دويس، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية الدول: حالة الجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مباح ورقلة، 2005، ص 10.

³ المرجع السابق، ص 11.

تعرف القدرة التنافسية حسب علي السلمي¹ على أنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون. والحديث عن بناء القدرة التنافسية لمنظمة الأعمال، يتجاوز النظر إلى المظاهر المنفردة أو المنعزلة لبعض ما قد تتميز به المنظمة من قدرة. ولكن الأهم هو النظر إلى مجموع ما تتمتع به المنظمة من قدرات، أي القدرات الكلية والتي تتشكل منها القدرة التنافسية في معناها على النحو التالي²:

- نظم معلومات والاتصالات الفعالة، ورصيد المعرفة المتاحة عن عناصر نظام الأعمال والمتغيرات، ما ينتج عنه قدرات معلوماتية.

- التنظيم الشبكي المرن المبني على أساس معلوماتي والمنفتح على البيئة، ما ينتج عنه قدرات تنظيمية.

- الطاقات الإنتاجية والنظم والإمكانيات البحثية التطويرية القادرة على إنتاج سلع وخدمات متميز، ما ينتج عنها قدرات إنتاجية.

- الموارد المادية والمالية المناسبة، والتي ينتج هنا قدرات تمويلية.

- أساليب وإمكانيات الاتصال بالسوق، والوصول إلى العملاء لتحقيق تدفق السلع والخدمات إليهم بحسب متطلباتهم ووفقا لتوقعاتهم، والتي تعرف بدورها بالقدرات التسويقية.

- الموارد البشرية المدربة والمتحمسة، والطاقات الذهنية المبدعة، والكفاءات البشرية وحسن تسييرها، ينتج عنها قدرات وكفاءات بشرية.

- القيادات المتفوقة ذات الرؤية والالتزام بالابتكار والتطوير والمرونة، ينتج عنها قدرات قيادية.

ومن مجموع هذه القدرات المحورية تنتج قدرة تنافسية تحقق التميز على المنافسين وتخلق قيمة تنافسية أعلى، ولكي تصبح أي مؤسسة قادرة على التنافس، لابد من توافر ما يلي :

1- المرونة : تعد السلاح الفعال في المنافسة و هي محاولة تقديم تشكيلة متنوعة من المنتجات إلى المستهلك، حيث أن المقدرة على تصنيع تشكيلة سريعة و واسعة من المنتجات و تقديمها بصورة جديدة و مستمرة سوف يؤدي إلى الاستجابة السريعة لحاجة المستهلكين من جهة و بناء قدرة تنافسية للمنتج من جهة أخرى.

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001، ص 104.

² علي السلمي، إدارة التنافسية- مدخل منظومي، المؤتمر السنوي الثامن حول مستقبل الإدارة العربية في عالم المعرفة والتقنية العالمية، الإسماعلية، 06-08 ديسمبر 2006، ص

2- الإنتاجية : إن زيادة الإنتاجية تساعد المؤسسة على تخفيض التكاليف و تحقيق أسعار متدنية مما يخلق قاعدة تنافسية للمؤسسة في الأسواق¹.

3- الزمن : استجابة لعملة الأسواق، برزت نوعية جديدة من المنافسة و هي المنافسة على أساس تخفيض عنصر الزمن لصالح المستهلك و هو الطريق الضروري لبناء الميزة التنافسية .

4- الجودة العالية : تهدف برامج تحسين الجودة إلى إحداث تغيير و تطوير على مستوى المؤسسة ككل ، كذلك زيادة الوعي لدى المتفاعلين بالخدمة و اهتمامهم المتزايد بالجودة، حيث لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك بقدر ما يهتم بالثقة في جودة السلعة المقدمة، و ابتكار أنواع جديدة من المنتجات و التنوع فيها، و بالتالي تعد الجودة عامل رئيسي في بناء و تنمية القدرات التنافسية².

المطلب الثاني : الإطار النظري للمزايا التنافسية

يمثل امتلاك و تطوير الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه، وهذا في ظل التحديات التنافسية الشديدة للاقتصاد العالمي المبني على المعرفة والجودة والكفاءات. ورغم تباين التحليل النظري المرتبط بمفهوم ومدخل الميزة التنافسية والمقاربات النظرية الأساسية المحققة لها، إلا أن الأدبيات التسيرية ما زالت تطرح جملة من المفاهيم والأطر النظرية لها والمصادر والاستراتيجيات التنافسية المتنوعة المؤدية إلى استدامتها.

الفرع الأول : الإطار التاريخي والمفاهيمي للميزة التنافسية

شكل البحث عن مصادر التميز والتفوق، منذ زمن طويل محور اهتمامات الباحثين الاقتصاديين، في محاولة فهم آليات عمل السوق. فالمدرسة الكلاسيكية ترى في المؤسسة دالة إنتاج يتحكم حجم المدخلات المستعملة في مخرجاتها، وهذه المدخلات تتكون خاصة من الموارد الخام ورأس المال واليد العاملة المستخدمة في عملية الإنتاج. أما العلاقات العامة الموجودة داخل المؤسسة فقد اعتبرت مهمة التأثير. ويرجع ادم سميت التنافسية إلى المستوى الكلي بين الدول كون أن المدخلات تتوفر بنفس الشروط لكافة المؤسسات داخل الدولة الواحدة. وبناء على الوفرة النسبية لهذه الموارد تتحدد الأفضلية التنافسية لكل دولة على حساب الأخرى. وهو ما يعرف بالميزة المطلقة.

¹ نفس المرجع والصفحة سابقا.

² عبد الستار محمد العلي، مرجع سابق، ص، 45

ويذهب دافيد ريكاردو* "David Ricardo" في نفس السياق، من خلال مفهوم التخصص وتقسيم العمل بالنسبة للمؤسسات والدول على حد سواء¹. أما الميزة التنافسية التي تعتبر امتداد لمفهوم الميزة التنافسية النسبية لريكاردو تعود للأستاذ والباحث الإنجليزي في جامعة هارفارد الأمريكية وصاحب كتاب الميزة التنافسية مايكل بورتر والذي يعتبر أول من وضع نموذج للميزة التنافسية مبني على متغيرات جزئية، والتي² تنشأ من مجموع وظائف المؤسسة والمرتبطة بالتصميم، الصنع، التسويق، التوزيع، تطوير المنتج. كما يعتبر أول من وضع نظرية الميزة التنافسية، فقد صمم لها نموذجاً لقياس للقدرة التنافسية يستند على المتغيرات الجزئية للاقتصاد.

أولاً : مراحل تطور الميزة التنافسية

لا يمكن دراسة وتحليل أصول وأسس الميزة التنافسية بمعزل عن نظرية الميزة النسبية والتطورات المتلاحقة لها، فكما هو معروف في أدبيات الاقتصاد، اهتم جملة من الاقتصاديين بمحاولة صياغة نظرية محددة وواضحة لتفسير التخصص في التجارة الدولية. نعرض أهم هذه الإسهامات في ما يلي :

1- الميزة النسبية وفقاً لنظريات التجارة الدولية التقليدية : قدم " ادم سميث " * في أواخر القرن الثامن عشر 1776، من خلال مفهوم الميزة المطلقة شرحاً للمزايا الناجمة من التجارة الدولية، وبرز أهميتها بالنسبة للدولة والمجتمع ككل من خلال نموذج مبسط للعلاقات الاقتصادية التي تقوم على مبدأ حرية التجارة والمنافسة. ورأى " ادم سميث " أن عملية قيام التجارة الدولية التي تعتمد على المنفعة المتبادلة، إنما هي وسيلة لتصريف فائض الإنتاج ؛ حيث تعرف الميزة المطلقة بأنها قدرة الدولة على إنتاج السلعة باستخدام اقل كمية من عناصر الإنتاج³. وهي

* دافيد ريكاردو "David Ricardo" : من رواد المدرسة الكلاسيكية وهو أول من اهتم بموضوع التنافسية دون تسمية، وإحائه في مجال التجارة الدولية والتبادل بين مختلف الشعوب والأمم قاده الى استخدام الميزة المقارنة والتي حسب اعتقاده لا تتحقق إلا من خلال التحكم في التكاليف، وان التكنولوجيا في نظره من عناصر الأساسية لزيادة إنتاجية العمل. انظر أوراق عمل المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية : بقعة الشريف والعايب عبد الرحمان، تأهيل وظيفة الموارد البشرية في ظل متغيرات العولمة حالة المنظمات الاقتصادية العمومية والخاصة الجزائرية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية : نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 13-16 ذو القعدة 1430 هـ الموافق 1-4 نوفمبر 2009، ص 09.

¹ بقعة الشريف والعايب عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 09.

² Michael Porter, L'avantage concurrentiel, Dunod, 1^{er}e édition, Paris, 1999, P.P 41-42.

* استعرض ادم سميث في كتابه " طبيعة وأسباب ثروة الأمم " نظرية القيمة المطلقة وتعرض إلى فوائد التجارة، وأوضح أنها تتيح للبلد الاستفادة من مزايا تقسيم العمل وتخصص بالميزات المطلقة التي تتمتع به. كما بين أن خلق الثروة في الاقتصاد يعتمد على قدرة الدولة على توفير السلع والخدمات لمواطنيها أكبر من احتياطاتها الذهبية، وتؤدي زيادة الصادرات وتقليل المستوردات إلى الحصول على المزيد من احتياطاتها الذهبية.

³ سامية حول، مرجع سابق، ص 47.

تلك التي ترتبط بتوفر عوامل اقتصادية نادرة لدى الآخرين كامتلاك تكنولوجيا فائقة، مواد خام نادرة، موقع استراتيجي خاص، توفير الطاقة، العمالة المتخصصة الماهرة¹.

وجاء "ريكاردو" ليوجه انتقادات حول آراء "سميث" لهذا المفهوم، مقدما مفهوما جديدا سنة 1718 يعتمد على ما يسمى **بنظرية الميزة النسبية**، وتعرف الميزة النسبية على أنها قدرة الدولة على إنتاج السلعة القابلة للتجارة بسعر نسبي منخفض مقارنة بمثيله في الدول الأخرى. فحسب دافيد ريكاردو: ² "الميزة النسبية هي حاصل قسمة النفقة المطلقة لسلعة ما في البلد الأول على النفقة المطلقة للسلعة نفسها في البلد الآخر، وبذلك تختلف هذه النسب من بلد لآخر ومن سلعة لأخرى". حيث وجد ريكاردو أن التجارة الدولية بين دولتين تقوم على أساس اختلاف التكاليف النسبية بينهما، والتي ترجع إلى اختلاف إنتاجية عنصر العمل باعتباره العنصر الإنتاجي الوحيد. واعتمد في مفهوم التكاليف النسبية على التكاليف الحقيقية دون النقدية، أي افتراض التناسب بين قيمة السلعة التي يتم إنتاجها وتكلفة عنصر العمل الذي يتم استخدامه في إنتاج هذه السلعة³.

وبناء عليه، تتخصص كل بلد في إنتاج وتصدير السلع التي يمكن أن تنتجها بتكلفة منخفضة نسبيا، لكن في الواقع هذه النظرية تفتقد للواقعية، الأمر الذي أدى إلى عدم قدرتها على تفسير الاتجاهات الفعلية للتجارة الدولية. وتعتبر نظرية الميزة النسبية ما هي إلا حالة ساكنة تعمل على تقديم شرحا لكفاءة اقتصاد دولة في إنتاج السلع في وقت محدد، بالإضافة إلى عدم الأخذ في الاعتبار المتغيرات الخارجية. حيث لم يشير ريكاردو إلى الأسواق التي تعمل في ظل المنافسة الحرة وان هناك سياسات تنافسية تعمل على التحكم في الأسواق أو تعمل على التأثير في الأسعار وان هناك سعرا يتحدد وفق قوى العرض والطلب⁴.

وظهرت نظرية نسب عناصر الإنتاج لـ "إيلي هكشر *Eli Heckscher* وبارتل أولين *Bertil Ohlin*"*، لتعطي مفهوما آخر للميزة النسبية كأداة لتفسير اتجاهات التجارة الدولية. بعد أن أوضح بان هذا المفهوم غير

¹ لويذة قودير وحبية كشيدة، دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، الملتقى العلمي الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير - جامعة حسنية بن بوعلي، شلف، 27-28 نوفمبر 2007 ص 04.

² المرصد الوطني للتنافسية، مرجع سابق، ص 11.

³ سامية لول، مرجع سابق، ص 47-48.

⁴ المرجع السابق، ص 48.

* تم تفسير الاختلاف في التكاليف النسبية بين الدول وإدخال النقود في التحليل على عاتق الاقتصاديين السويديين هكشر وأولين من خلال نظرة وفرة عوامل الإنتاج. وظهرت الفكرة الأساسية للنظرية سنة 1919 على يد هكشر في مقاله "تأثير التجارة الخارجية على توزيع الدخل" *The Effect of Foreign Trade on the Distribution of Income*، مقدما بذلك الخطوط العريضة لها ليقوم تلميذه أولين بإكمال العرض وتوضيحه سنة 1933 في مؤلفه الشهير التجارة الإقليمية والدولية *Interregional Adn International Trade*.

راجع إلى اختلاف التكاليف النسبية اعتمادا على اختلاف إنتاجية عنصر العمل وحده، وإنما إلى اختلاف في الوفرة أو الندرة النسبية لعناصر الإنتاج (العمل ورأس المال)¹.

وتوالت الإسهامات من قبل العديد من الاقتصاديين، بدراسة النتائج المترتبة على قيام التجارة بين دولتين مختلفتين من حيث الوفرة النسبية لعناصر الإنتاج ودراسة مدى أوسع من مجرد سلعتين أو عنصري إنتاج. ولقد حاول بول سامولسن " Paul Samuelson " سنة 1966 إضفاء بعد جديد لنظرية هكشر و أولين، واقترح انه مع اختلاف عناصر الإنتاج، ومن ثم انخفاض السعر النسبي للعنصر الوفير، تتجه كل دولة إلى التخصص في إنتاج السلعة الكثيفة في استخدام العنصر الوفير وتصديرها للدول الأخرى. ويتجه سعر العنصر الوفير مع زيادة الطلب عليه إلى تزايد حتى تتساوى الأسعار النسبية لعنصري الإنتاج في الدولتين، وهذا ما سماه بفرضية تساوي أسعار الإنتاج².

2- النظريات المكتملة للميزة النسبية : أدى تغيرات القرن العشرين على الصعيد الدولي، إلى عدم ملائمة النظرية التقليدية للميزة النسبية في تفسير أنماط التجارة الخارجية الجديدة، الأمر الذي دفع العديد من الاقتصاديين إلى التفكير في بناء هيكل جديد لنظرية التجارة الدولية. بحيث يكون متوافقا مع المعطيات الجديدة وأكثر على دقة على تفسير التجارة الخارجية في ظل هذه المعطيات. وجاءت نظرية نسب عناصر الإنتاج الجديد بإدخال عنصر رأس المال البشري كعنصر إنتاجي مستقل يختلف عن العمالة غير الماهرة، فضلا عن النظرية القائمة على التغيرات التكنولوجية والتي قامت على إدخال اختلافات المستويات التكنولوجية كعامل مفسر لأنماط التجارة الدولية، والقائم على نموذج الفجوة التكنولوجية ونموذج دورة حياة المنتج*.

وعلى الرغم من ذلك ظلت هذه النظريات عاجزة عن الإجابة على أسباب حدوث الفجوة التكنولوجية بين الدول سبب نجاح بعضها في تحقيق التفوق التكنولوجي لفترة طويلة ولا تفقد مكانتها، بالإضافة إلى مختلف العوامل التي تسمح لدولة بتحقيق ميزة نسبية في منتجات معينة دون دولة أخرى³.

ثم جاء الاقتصادي ليندر Linder سنة 1968 ليدخل عنصر الطلب المحلي كعامل أساسي في تفسير المزايا النسبية لتحديد نمط الإنتاج والتخصص الإداري. وخلال الثمانينات القرن العشرين ظهرت نظرية اقتصاديات الحجم

¹ نفس المرجع والصفحة سابقا.

² نفس المرجع والصفحة سابقا.

* تم وضع نموذج الفجوة التكنولوجية من طرف Posner في سنة 1961، في حين نموذج دورة حياة المنتج قدمت من طرف الاقتصادي سنة Raymond Vernon 1966 كتمميم وامتداد لنموذج الفجوة التكنولوجية، حيث أضفى نموذج دورة حياة المنتج طابع الديناميكية على مفهوم الميزة النسبية.

³ سامية لحو، مرجع سابق، ص 51.

والمنافسة غير الكاملة (الاحتكارية) والتي قدمها كل من سنة (Krugman et Helpman, 1983)، حيث أدخلت تنوع المنتجات واقتصاديات الحجم كأحد محددات التجارة الصناعة.

3- من الميزة النسبية إلى الميزة التنافسية : اقترح بورتر مصطلحا اسماء الميزة التنافسية وصاغ منهجه مستفادا من الرصيد من النظريات التجارية الخارجية ومحدداتها المفسرة لأنماط وتدفعات التجارة الدولية، وقد قام بتجميع المحددات مع إجراء بعض التعديلات عليها في نموذج واحد اتسم بالشمول والديناميكية والتشابك، وتضمن عدد من المتغيرات الحاكمة لتفسير الميزة التنافسية. وقد ابرز بورتر ان محددات الميزة التنافسية تتمثل في البحث عن مصادر زيادة الإنتاجية والنمو المستمر، ويتطلب تحقيق القدرة التنافسية للدولة الانتقال التدريجي نحو الصناعات ذات الإنتاجية الأعلى وهي الصناعات التي تمثل جوهرها في التطوير والابتكار.

وعلى عكس اغلب الدراسات التي ارتكزت على تحليل الاقتصاد الكلي في البحث عن النمو، استند بورتر في ذلك على تحليل الاقتصاد الجزئي واعتبر بان المنظمة هي وحدة التحليل الأساسية حيث انتقل من تنافسية المنظمة في صناعة ما إلى تحقيق تنافسية الدولة.

وقد ركز بورتر على ما اسماه بمبادئ الإستراتيجية التنافسية، فعلى كل منظمة اتخاذ إستراتيجية معينة داخليا أو خارجيا، تتحدد هذه الإستراتيجية من خلال هيكل الصناعة التي تعمل المنظمة في إطارها ومن خلال المكان ونطاق التنافس الذي يحدد السوق الذي ستنافس فيه تلك المنظمة. وقد أعطى بورتر أهمية خاصة لعنصر البحث والتطوير الذي يتطلب استثمار مستمرا ومتراكما، و اعتبره عنصر هام في العملية الإنتاجية حيث تكتسب الميزة التنافسية سمة الديناميكية، ويعمل على اكتشاف مزايا تنافسية للمنظمة، واكتشاف طرق جديدة للتسويق وإدخال التعديلات المطلوبة على منتجات المنظمة لمواكبة الرغبات المتجددة للمستهلكين. كما يولد الدافع المستمر للاستثمار في المهارات الفنية والتكنولوجية التي تضفي مزيدا من الإبداع والابتكار على الصناعة، وعليه يتوقف استمرار أو فقدان الميزة التنافسية على حجم الاستثمار في البحث والتطوير داخل المنظمة¹.

ثانيا : مفهوم الميزة التنافسية

عندما يتم التساؤل متى ظهر هذا المفهوم، وماذا يقصد به في الأدبيات الإدارية، نجد أن من خلال الأدبيات يظهر أن المفهوم الأساسي للميزة التنافسية يرجع إلى (Chamberlin, 1939)، كما يمكن عزوه إلى (Selznick, 1959) الذي ربط الميزة التنافسية بالقدرة ؛ وبعد ذلك جاء التطور للميزة، حينما وصفت الميزة التنافسية بأنها الموضوع الفريد التي تطوره المنظمة مقابل منافسيها عن طريق أنماط نشر الموارد. ثم جاء كل من (Porter, 1985 و Day, 1984)، ووضعوا الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية، حيث عدوا الميزة التنافسية

¹ المرجع السابق، ص 55. بالتصرف.

هدف الإستراتيجية كالمغير التابع، وليس شيء يستخدم ضمن الإستراتيجية، وتبريرهم لذلك هو أن الأداء المتميز يرتبط بالميزة التنافسية (Rees et Defillipi, 1990)¹.

وتعرف بأنها التفوق الذي تحققه المؤسسة في خلق قيمة لزيائنها، و لا يمكن فهم الميزة التنافسية إلا إذا تعرضنا إلى مختلف الأنشطة داخل المؤسسة و العلاقة التكاملية و الترابطية بين مختلف الأنشطة². كما يقصد بالميزة التنافسية " مجموعة الخصائص والمميزات التي يمتلكها منتج أو علامة، والتي تمنحه من التفوق الأكيد على المنافسة فوراً"³. وفي نفس السياق، تعرف الميزة التنافسية للمؤسسة بتلك " العوامل والمؤهلات التي تسمح لها بان تكون أكثر ربحية من منافسيها، وتضمن لها وضعية تنافسية في ميدان نشاطها أو تكون عامل حاسم للربح في مجال نشاطها"⁴.

كما يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى "قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط. وتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل والأمثل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة والتي تسمح لها بتصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية. وأن تحقيق الميزة التنافسية يرتبط ببعدين أساسيين وهما : القيمة المدركة لدى الزبون، وقدرة المؤسسة على تحقيق التميز"⁵.

إن شروط الميزة التنافسية وعناصرها لم تعد كما كانت قبل عدة عقود، فمعظم الدراسات تشير إلى أن الميزة التنافسية في القرن الحادي والعشرين ستكون من قدرات الإنسان وصنعه، وليس هبة الموارد الطبيعية. وستكون وقودها الأساس المعلومات والمعرفة (الصناعات النظيفة والخفيفة) وسيكون معيارها الإنفاق على التطوير والبحث العلمي والتعليم والتدريب. ويقول ليستر ثارو صاحب الكتاب المشهور الصراع على القمة عام 1995 في مجال المصادر الجديدة السبعة للميزة التنافسية الإستراتيجية على المستوى الدولي التي يعتقد أنها ستهيمن خلال العقود القليلة القادمة وهي: الالكترونيات الدقيقة، التكنولوجيا الحيوية، صناعات الموارد الجديدة، الطيران المدني والاتصالات، أجهزة الروبوت، الحاسبات الآلية. يقول المؤلف أن هذه الصناعات كلها هي صناعات المقدره العقلية وأي منها يمكن توطينه في أي مكان على وجه الأرض والموقع الذي ستقام فيه يتوقف على من يستطيع

¹ حسن الزعي، اثر نظام المعلومات الإستراتيجية في تحقيق التفوق الاستراتيجي، رسالة ماجستير غير منشورة، ص12

² Michael Porter , L'avantage concurrentiel, Op.Cit , Paris, 1999 , P 05 .

³ Lambin.J, Le marketing stratégique, édition international, Paris, 1998, P 08.

⁴ Jean-claude Tarondeau et Christine Huttin, Dictionnaire de stratégie d'entreprise, édition vuiber, Pairs, 2001, P 41.

⁵ معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2002، ص 08.

تنظيم المقدرة العقلية من اجل السيطرة عليها ويختتم استنتاجه بالقول (في القرن الحادي والعشرين ستكون الميزة التنافسية من صنع الإنسان)¹.

وظهرت حديثا اطر جديدة لتفسير الميزة التنافسية، حيث أشار أستاذ (*Haoma*) الإدارة في كلية برانيت في الولايات المتحدة إلى ثلاثة مصادر جديدة للميزة التنافسية تتكون من قدرة المنظمة على شراء الأصول التي تساهم في خدمة المستهلكين بطريقة أفضل من المنافسين، وقدرة المنظمة على وصول إلى سوق الموارد والسلع بطريقة أكفأ من المنافسين، ويتطلب هذا تمتع المنظمة بالمهارة والمعرف والخبرة والقوة والسلطة في البيئة الموجودة فيها، ووجود علاقات خارجية للمنظمة مع كل من الموردين، وقنوات التوزيع والشركاء والسلطات الحكومية. وأخيرا قدرة المنظمة على اكتساب المعرفة وبناء القدرات التي تساعد على قيام بأنشطتها بطريقة أكثر كفاءة من المنافسين، بحيث تشكل جميع هذه المصادر المتطلبات والمكونات الأساسية التي يجب أن يتضمنها رأس المال المعرفي².

الفرع الثاني : محددات وأنواع المزايا التنافسية

أولا : محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة انطلاقا متغيرين أو بعدين هامين، و هما :

1- حجم الميزة التنافسية : تكتسي الميزة التنافسية سمة الاستمرارية كلما حافظت المؤسسة على ميزة أقل تكلفة أو تميز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة أطول مدة ممكنة. وشكل عام فإن الميزة الجيدة هي تلك التي تتطلب من أطراف المنافسة مجهودات كبيرة للقضاء عليها و مثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة ، فإن الميزة التنافسية لها دورة حياة على نفس الغرار³ . وتبدأ دورة حياة الميزة بمرحلة النمو السريع و تليها التبي من طرف المؤسسة المنافسة ثم تعقبها مرحلة الركود⁴ ويتم تمثيل ذلك من خلال الشكل التالي :

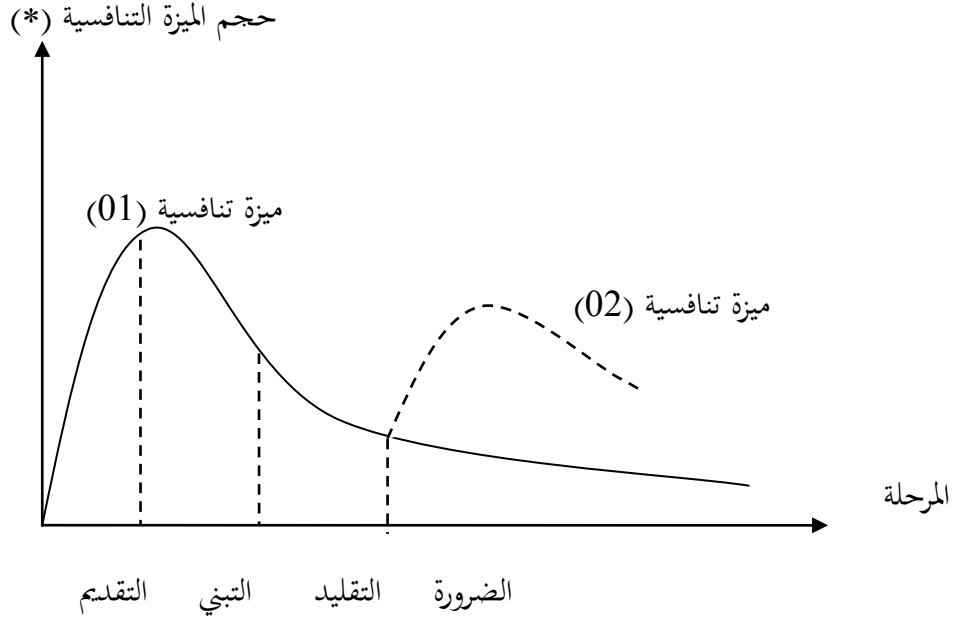
¹ محمد العربي غزي و حسين بلعجوز، الميزة التنافسية من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد الرقمي، الملحق الدولي حول اقتصاد المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية ، كلية الحقوق والعلوم الإنسانية- جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، 04 و 05 ديسمبر 2007، ص 07.

² سناء مسود، مدى توفر متطلبات رأس المال المعرفي (البشري، الهيكلي، الزبائني) لتحقيق الميزة التنافسية ومعوقان توفيرها- دراسة ميدانية في قطاع الصناعات الدوائية الأردنية-، مجلة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية، مجلد 25 (4)، 2001، ص 938.

³ سعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، قسم إدارة الأعمال كلية التجارة، 2000، ص 473.

⁴ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 100.

الشكل رقم 6.2 : منحني دورة حياة الميزة التنافسية.



(*) الميزة التنافسية في شكل تكلفة نسبية و/ أو سعر مرتفع.

المصدر : نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998، ص 85.

- **مرحلة التقديم** : تمثل أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها لا تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد المادي والمالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشار أكثر فأكثر ، ويرجع ذلك للقبول الذي تناله من قبل عدد متزايد من العملاء.

- **مرحلة التبني** : هنا تعرف الميزة نوعا من الاستقرار وتتجه تدريجيا إلى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تفوقها عليهم ومن ثم انخفاض في الوفرات.

- **مرحلة التقليد** : يتراجع حجم الميزة وتتجه تدريجيا إلى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي يتراجع تفوقها عليهم ومن ثم انخفاض في الوفرات.

- **مرحلة الضرورة** : هنا تظهر ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أساس مختلف تماما عن الميزة الحالية.

وإذا تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تما وعندما يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

2- نطاق التنافس أو السوق المستهدف : يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة و عمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على المدى واسع يمكن أن تحقق و فوراً في التكلفة عن المؤسسة المنافسة. و هناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية و هي¹ :

1-2 نطاق القطاع السوقي : يعكس مدى تنوع منتجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

2-2 النطاق الراسي للمؤسسة : يعبر عن أداء المؤسسة لأنشطتها سواء داخلية أو خارجية، فالتكامل الراسي المرتفع يحقق مزايا التكلفة اقل أو التميز. كما ينتج التكامل درجة اقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد.

3-2 نطاق الصناعة (النشاط) : ترابط بين الصناعات التي في ظلها المؤسسة.

4-2 النطاق الجغرافي : يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح هذا النطاق بتحقيق مزايا من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية الميزة التنافسية للمؤسسات العالمية، حيث تقدمك منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.

ثانياً : أنواع المزايا التنافسية

صنف بورتر الميزة التنافسية وفقاً للقدرة الدفاعية للمؤسسة إلى نوعين² :

1- الميزة التشغيلية : ترتبط هذه الميزة بقدرة المؤسسة على جذب الزبائن من خلال تفعيل الوظائف لإتمام عملية التبادل، والحول على ميزة التنافسية على المستوى التشغيلي يتطلب من المؤسسة تطبيق إجراءات متشابهة لتلك المطبقة من طرف المنافسين لكن بكفاءة وأداء أحسن. ويتجسد هذا من خلال تقديم أحسن عرض من حيث الجودة أو من خلال تقديم نفس المستوى من الجودة لكن بأقل تكلفة في السوق، والتفوق في الأداء لا يرتبط فقط بالعلاقة المباشرة بين الحاجة الرئيسية لزبون والوظيفة الرئيسية للمنتج. إنما قد يتعدى، فالمنتجات التي تقدم حلول لحاجات ثانوية إضافة إلى الحاجة الرئيسية، خاصة تلك الحلول المرتبطة بالتكاليف الأخرى لزبون كالاقتصاد في الطاقة مثلاً، فإنها من شأنها أن ترفع من مستوى المؤسسة القيمة المدركة للزبون، وهو ما يعكس إيجاباً على القدرة التنافسية للمؤسسة.

¹ المرجع السابق، ص 101.

² مسعود طحطوح، مرجع سابق، ص 06-07.

من جانب آخر، فإنه يمكن أن تعزز الفارق بين الأداء مقارنة مع المنافسين من خلال المبادرة في الفعل وتحقيق سبق الزماني. وهذا بتعزيز دورها في الأسواق الحالية بتجديد منتوجاتها واقتراح تشكيلات جديدة أو بالدخول إلى الأسواق جديدة ما تعطيها سبق إلى الزبون مقارنة مع المنافسين.

وتستعمل الميزة العملية في مواجهة المنافسين الذين ينتمون لنفس المجموعات الإستراتيجية، وهي تتطلب من المؤسسة التحسين المستمر للكفاءة التشغيلية لتحقيق التميز، ولكن هذا غير كافي للحفاظ المؤسسة على مكانتها التنافسية خاصة على مدى الطويل، فيتجاوز المنافسة على المستوى التشغيلي أصبح أمر صعب جدا نظرا لسهولة التقليد والاقتداء بهذا التميز من خلال تقديم عروض ومزايا مشابهة، وبالتالي الميزة التنافسية المبنية على مستوى التشغيلي سرعان ما تزول لأنها مرهونة بسرعة رد فعل المنافسين.

2- الميزة الإستراتيجية : يعتبر الدرسون (*Alderson*) من الأوائل الذين عبروا عن أهمية خلق خصائص فريدة قصد تمييز المؤسسة عن المنافسين سنة 1965، ثم ناقش لاحقا كل من براهالاد وهامل (*Prahalad et Hamel*) سنة 1989 ثم ديكسون (*Dickson*) سنة 1992 ضرورة تعلم المؤسسة لكيفية خلق الميزة التنافسية جديدة حتى تحافظ على أسبقيتها والميزة التنافسية الإستراتيجية حسب بورتر " ترتبط بقدرة المؤسسة على اتخاذ القرارات الصحيحة والاختبارات المناسبة لما يمكن فعله في المستقبل ولم يتم القيام به مسبقا، هذه الاختيارات تعطي المؤسسة القدرة على تحقيق عوائد على الاستثمارات تفوق المعدل الرذي يحققه القطاع الصناعي في التأثير على المكانة التنافسية للمؤسسة، وعلى عكس الميزة العملية فان الحصول على الميزة الإستراتيجية تحتاج إلى جزئية التميز من خلال ممارسة نشاطات مختلفة عن المنافسين المباشرين في سوق مرجعي أو ممارسة نفس النشاطات بطريقة بهدف تقديم عرض فريد وصعب عن الميزة التنافسية أنها ذات طابع استراتيجي.

المطلب الثالث : الاستراتيجيات العامة للتنافس مدخل لتحسين الأداء وتميزه

تعتبر الاستراتيجيات التنافسية الأساس والفلسفة التي تستمد المؤسسة من خلالها التميز والأداء الأفضل، إذ أنها تعبر عن الإطار الذي يحدد أهداف المؤسسة في مجال تحديد الأسعار والتكاليف، والتميز في السلع والخدمات المقدمة للزبون أو المستهلك للتمكن من مواجهة قوى المنافسة. ولقد قدم " بورتر " ثلاث استراتيجيات كانت لها أهمية بالغة في تعاملات المؤسسة الداخلي والخارجي، وتعبّر عن العلاقة الوطيدة بين طبيعة المزايا التنافسية التي تمتلكها المؤسسة والإستراتيجية التي تتخذها في الحصول على القطاعات السوقية.

الفرع الأول : أساسيات حول إستراتيجية التنافس

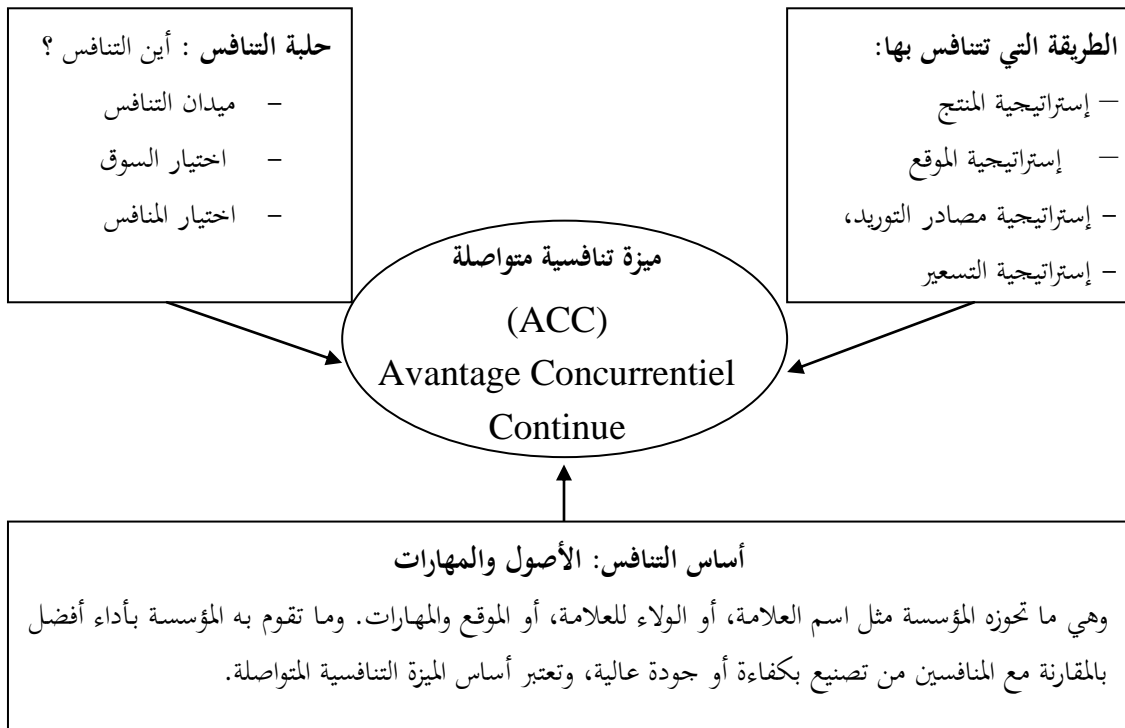
أولا : ماهية إستراتيجية التنافس

تكمن أهمية الإستراتيجية¹ في البحث الدائم عن تحقيق ميزة للمنظمة في الأسواق، خاصة عندما تبدأ الميزة الحالية في فقدان فعاليتها، فإن الإستراتيجية الفعالة، هي التي تعتمد في بنائها على الرصد والتقييم الدقيق، والصادق للمركز التنافسي الحالي، وترتبط في نفس الوقت بالمهارات والموارد التي تمثل الرافعة الرئيسية للمزايا التنافسية.

وتعرف إستراتيجية التنافس² على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين، وهذه الإستراتيجية تتحدد من خلال ثلاث مكونات رئيسية، وهي: طريقة التنافس، حلبة التنافس وأساس التنافس.

كما تعرف على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة و مستدامة عن المنافسين، و تحدد ثلاث مكونات أساسية والموضحة في الشكل الموالي³ :

الشكل رقم 7.2 : مكونات إستراتيجية التنافس



المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 82.

¹ فايزة بريش، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، التخصص تسويق جامعة سعد دحلب بالبلدية كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، البلدة 2005، ص ص84-85.

² نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية 1998. ص 81.

³ المرجع السابق، ص 79.

ويتمثل مفتاح النجاح الإستراتيجي بصفة أساسية في بناء علاقات متميزة مع العملاء، الموردین بحيث يصعب على المنافسين تقليدها، وهنا يأتي دور الإستراتيجية التي تبحث وتوسع من خلالها إدارة المنظمة للتكيف مع القيود والفرص التي تواجهها المنظمة في بيئتها.

ففيما سبق كانت الإستراتيجية المنظمة تركز على ثنائية المنتج والسوق، وذلك بالبحث الدائم عن المكانة التنافسية، بتتبع الفرص الموجودة في محيطها، ولكن مع اشتداد المنافسة، والتطور التكنولوجي السريع فإنه من الصعب تحقيق نجاح إستراتيجي على المدى الطويل، وتوفر المعرفة والمهارة القادرة على المواجهة للوضعيات الجديدة والمتطورة، وغير المألوفة، للتعامل مع المتغيرات البيئية، يسمح لها بتحقيق النجاح على المدى القصير، ومن ثم الانتقال إلى مرحلة أخرى تتمثل في المدى المتوسط، ومنه الوصول إلى المدى الطويل، وبذلك تحقيق أهداف الإستراتيجية المسطرة. والجدول الموالي يبين الترابط بين الإستراتيجية العامة للمنظمة، والإستراتيجيات الفرعية التي تخدمها من أجل تحقيق التميز.

ويرى البعض أن المنظمات التي تتبع النمط المعرفي في إستراتيجيتها، عادة ما تكون في المقدمة (متفوقة) حتى مع وجود احتمالات أن بعض الجهود قد لا تؤدي إلى نتائج عالية، إلا أن هذه المنظمات تكون أكثر قدرة على الاستجابة السريعة لأية إشارات مبكرة عن الفرص أو التهديدات البيئية¹، مما يسمح لها بالسبق في اغتنامها، وتضييع الفرصة على منافسيها، وبذلك تتفوق عليهم، و تحافظ على تميزها، فالمنظمة التي تمتلك الكفاءات المحورية تميز باعتبارها حافظة معارف تفيدها في دفع إستراتيجيتها نحو مضمار اللاتأكد، وهذا ما يقود إلى التفوق.

ثانيا : متطلبات استخدام إستراتيجية التنافس

يتطلب اختيار إحدى استراتيجيات التنافس بناء على قائمة من المحددات والمتطلبات التنظيمية اللازمة لتطبيقها، والواجب أن تسترشد بها الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة والموضحة في الجدول الموالي :

¹ مصطفى محمود أبوبكر، إدارة الاحتياجات، في المنظمات المعاصرة: مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2001، ص 262.

الجدول رقم 1.2 : متطلبات استخدام إستراتيجية التنافس

الإستراتيجية	المتطلبات من حيث المهارات والموارد	المتطلبات التنظيمية
الريادية في التكلفة	<ul style="list-style-type: none"> - استثمار رأسمالي ومستمر وإمكانية توفير رأس المال؛ - مهارات هندسة وافية؛ - إشراف مكثف وكفاء على العمالة؛ - تصميم المنتجات على النحو الذي يسهل عملية التصنيع؛ - نظام التوزيع تكلفة اقل؛ 	<ul style="list-style-type: none"> - رقابة شديدة على التكلفة؛ - تقارير دورية وتفصيلية تتعلق بالرقابة؛ - هيكل تنظيمية ذات مسؤوليات محددة؛ - حوافز تعتمد على حجم المبيعات المحقق؛
إستراتيجية التمايز	<ul style="list-style-type: none"> - قدرات ومهارات تسويقية عالية؛ - مواصفات في المنتجات متميزة؛ - الابتكار والتطوير؛ - قدرات عالية في مجال البحوث؛ - شهرة المنظمة في مجال الريادية في الجودة والتكنولوجيا؛ - قنوات توزيع فعالة وتعاون قوي مع الوسطاء؛ 	<ul style="list-style-type: none"> - تنسيق قوي بين الوظائف خاصة الجودة والتطوير والتسويق؛ - مقاييس وحوافز ذاتية غير كمية؛ - جذب عمالة بمهارات عالية، ومبدعة إضافة إلى العلماء والباحثين؛
إستراتيجية التركيز	<ul style="list-style-type: none"> - مزيج من السياسات والموجهة إلى قطاع معين؛ 	<ul style="list-style-type: none"> - مزيج من السياسات والموجهة إلى قطاع السوق معين؛

المصدر : جمال الدين محمد مرسي، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 283.

الفرع الثاني : مداخل إستراتيجيات الهيمنة بالتكاليف لتحسين الأداء

تعتبر إستراتيجية التكلفة إحدى الاستراتيجيات التي تنتهجها المؤسسة، في إطار محيطها التنافسي في سبيل تحقيق ميزة تنافسية، والتي يتم بموجبها توجيه كافة الجهود للهيمنة على الأسواق، وتقوية هامش التكلفة الكلية للمنتج. ولقد أخذت هذه الإستراتيجية حيزا كبيرا من اهتمامات الباحثين خاصة خلال فترة السبعينات، تزامنا مع ظهور مفهوم منحى الخبرة، وحسب هذا التوجه فان الحصول على وضعية تنافسية ملائمة يرتكز بصفة أساسية على قدرة المؤسسة على إنتاج نفس السلع وبنفس المواصفات، التي ينتجها المنافسون أو تقدم نفس المستوى من الخدمات لكن بأسعار اقل.

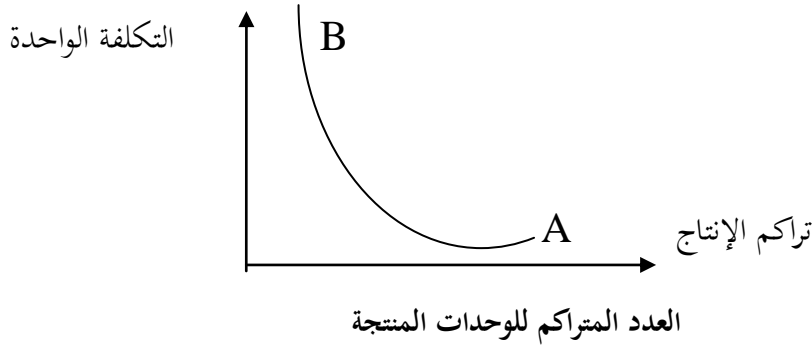
أولا : ماهية إستراتيجية الهيمنة بالتكاليف

ترتكز هذه الإستراتيجية على تكلفة مدخلات الإنتاج مقارنة مع المنافسين، والتي تعني تحقيق تخفيض جوهري في التكاليف الكلية لأي صناعة، من خلال الاعتماد على مجموع من الإجراءات الوظيفية الهادفة¹.

1- ميزة التكلفة المطلقة : يقصد بميزة التكلفة المطلقة هو تفوق المؤسسة من حيث قدرتها على امتلاك موارد ذات تكلفة اقل، وهذا نتيجة تحالف خاص مع الموارد أو نتيجة تواجد هذه الموارد في المناطق أخرى، وهذه الموارد ممكن أن تكون على شكل مواد خام ومواد نصف مصنعة أو بمثابة عمالة منخفضة التكلفة، غير استمرارية الميزة التنافسية على أساس تعتبر أمرا صعب لان هذه الموارد تعتبر ثابتة نسبيا وبمقدور المؤسسات المنافسة الوصول إليها.

2- اثر الخبرة : ويقصد بقانون² الخبرة أن تكلفة الوحدة المضافة لمنتوج متجانس، ومقاس بوحدات ثابتة تتناقص بنسبة مؤوية ومتوقعة كلما تضاعف حجم الإنتاج. كما مبين في الشكل الموالي :

الشكل رقم 8.2 : منحنى اثر الخبرة



Source : Hamadouch Ahmed, *Méthodes et outils d'analyse stratégique*, Édition el chihab, Alger, 1997 ,P68.

ويفترض هذا المنحنى، انه كلما تضاعفت الخبرة المتراكمة في إنتاج منتج معين فان التكلفة الخاصة بالوحدة لأنشطة الإنتاج والتسويق تنخفض بنسبة تتراوح بين 20- 30 % . ويتحقق ذلك الانخفاض في تكلفة الوحدة الواحدة من ستة عوامل هي³ :

- تحقيق اقتصاديات (وفرات) الحجم الكبيرة.
- تحسين العملية الإنتاجية ذاتها.
- الوصول إلى تنميط المنتج.
- الوصول إلى تصميم الأمثل للمنتج.

¹ فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية : مفاهيمها، مدخلها، عملياتها المعاصرة، الطبعة 02، دار وائل للنشر، الأردن، 2006، ص 189.

² مسعود طحطوح، مرجع سابق، ص 32.

³ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية : إدارة جديدة عي عالم متغير، المسيرة للنشر والتوزيع، عمان 2004، ص 261.

- زيادة فعالية أداء القوى العاملة (اثر التعلم).
- تنمية عدد البدائل في مكونات المنتج ذاته.

3- سبل تحقيق تكلفة أقل في المؤسسة : يمكن تحقيق تكلفة اقل في المؤسسة من خلال¹ :

- وضع تنظيم يركز أساسا على الاهتمام الواعي للعاملين بشأن التكلفة و في ظل هذا النظام فإن كل العاملين بالمؤسسة يضعون كل اهتمامهم - عن قصد - مسألة التكاليف و ضرورة العمل على تخفيضها إلى أدنى حد ممكن .
- تعديل الأنشطة و العمليات ذات التكاليف العالية فمثلا إذا كانت بعض العمليات تتم بصورة يدوية أو نصف آلية، و كان ذلك يؤدي إلى زيادة التكاليف فإن الإدارة يمكن أن تحل محل هذه العمليات بعض العمليات الآلية منخفضة التكاليف .
- محاولة استخدام بعض المواد الأولية رخيصة السعر دون الإخلال بجودة المنتج .
- محاولة المؤسسة البيع مباشرة إلى المستهلك أو الاستغناء عن بعض الوسطاء في عمليات التوزيع و كذا تخفيض تكاليف الإعلانات و وسائل الترويج .
- محاولة وضع وخلق درجة عالية من التكامل سواء كان ذلك تكاملا راسيا أمامها أو رأسيا خلفيا.
- تركيز المؤسسة على إنتاج قدر محدود من السلع والخدمات والتي تخدم قطاع سوق محدود.
- محاولة تعديل موقع المؤسسة بحيث تكون أقرب إلى المستهلك أو إلى مصادر التوريد.
- محاولة تقديم منتج أساسي دون أي نوع من الكماليات الإضافية والتي تؤدي إلى زيادة كلفة إنتاجه.

ثانيا : المداخل الحديثة لإدارة التكاليف في ظل المنافسة

تتمثل المداخل الحديثة في إدارة التكلفة بالمفهوم الشامل في ما يلي² :

- 1- مدخل الإنتاج الفوري (*Just -in- Time (JIT)*) : يقوم هذا المدخل على أساس الرقابة على الجودة من خلال تحقيق زمن بدء التشغيل والشراء الفوري وجدولة الإنتاج حسب الطلب، والعمل طبقا لمبدأ التخصص في العمليات والأنشطة الداخلية للإنتاج حتى يتسنى إجراء تقييم دقيق للمشروع في ظل المعايير التشغيلية للرقابة

¹ إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق.

² فؤاد احمد محمد العفيري، مدخل متكامل لإدارة التكاليف في ظل المنافسة في الشركات الصناعية، الندوة الثانية عشر لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية تحت شعار مهنة المحاسبة في المملكة العربية السعودية وتحديات القرن الحادي والعشرين، 18-19 ماي، المملكة العربية السعودية، 2010، ص.ص 17-

وخلايا الانتهاج والصيانة الوقائية من اجل التحكم في الأداء التكاليف وهذا من خلال قدرته على تخفيض الإجراءات المحاسبية في بيئة التصنيع الحديثة التي تركز على تحقيق مستوى عال من الجودة وكسب ثقة العملاء.

2- مدخل الإنتاج المرن (Flexible Manufacturing System): يسعى إلى تطوير أساليب وطرق أداء عمليات التصنيع من خلال زيادة تدفق المعلومات بصورة فورية وتخفيض أوقات التصنيع وتخفيض العمالة، مما يؤدي إلى تخفيض تكلفة الأعطال وتقليل زمن بدء التشغيل، والتالي تحقيق مرونة في تحديد التكلفة باتجاه التخفيض.

3- مدخل تكامل التكلفة المؤجلة والعائد المحاسبي back flush costing and accounting (earning): من خلال المحاسبة عن المدخلات التكلفة الفعلية والمخرجات بالتكلفة المعيارية تؤدي إلى تدنئة التكاليف والمخزون في ظل الأنشطة المتحكمة وغير المتحكمة، وصولاً إلى تعظيم العائد وتوفير معلومات إستراتيجية فورية ومتنوعة خاصة بتكلفة القياس المحاسبي وتخفيض إجراءات ومراحل العمل المحاسبي، والتخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة والتقليل من مجالات الضياع والإسراف.

4- مدخل التكلفة المستهدفة (Target Cost): تمثل الطريقة المناسبة لتحديد التكلفة ثم تصميم المنتج في حدود تلك التكلفة، وهو ما يسمح للمحاسب بتوفير معلومات متعلقة بالمقدرة الربحية للمنتج، كما يساعد على ضبط التصميم والطاقة الإنتاجية قبل البدء في الإنتاج، وتمثل إدارة مثلى للرقابة على تكاليف الإنتاج.

5- مدخل التكلفة على أساس النشاط (Activity based Costing): ويهدف هذا المدخل إلى تحقيق مزيد من الدقة في تحميل التكاليف غير المباشرة لوحدة النشاط، بما يؤدي إلى قياس أدق لتكلفة تلك الوحدة. وهنا تظهر العلاقة بين وحدة النشاط وعناصر التكلفة حيث أن وحدة النشاط هي التي تخلق الطلب من الأنشطة، والأخيرة تخلق الطلب من عناصر التكلفة.

6- مدخل هندسة القيمة (Engineering Value): يركز على مواصفات المواد الخام واستهلاكها بهدف الوصول إلى تصميم عدة بدائل للمنتج يحقق كافة الوظائف الضرورية من وجهة نظر العميل وبأقل تكلفة ممكنة، ويسعى لتخفيض التكلفة أثناء التخطيط والتطوير والتصميم التفصيلي للمنتجات الجديدة. والجانب المهم في برامج هندسة القيمة هو أن الهدف منها ليس تدنئة تكاليف المنتج، ولكن تحقيق مستوى من خفض التكلفة.

7- مدخل التكلفة المطورة (Kaizen Cost): يسعى هذا المدخل إلى إجراء تحسينات إضافية لعمليات الإنتاج الحالية أو تصميم المنتج، وهذه التحسينات تأخذ شكل تطوير عمليات الإعداد وتحسين أداء الآلات لخفض الفاقد، وزيادة تدريب العمالة وتحفيزها وتشجيعها على التعرف وتطبيق المتغيرات اليومية المتزايدة التي يمكن من خلالها تحسين أداء التكلفة والجودة، وباختصار فإن التكلفة المطورة تركز على العملية وليس المنتج.

8- مدخل بطاقة القياس المتوازن (Balanced Scorecard): تقوم على أربعة محاور رئيسية (المالي والعمليات الداخلية، الابتكار والتعلم، العملاء)، ويبنى على أساسها مؤشرات قادرة على تقييم وتطوير أداء المؤسسة في

الأجل الطويل، بحيث يؤدي استخدام بطاقة القياس المتوازن إلى خلق علاقة توازنية بين الأداء المالي (المساهمين) وغير المالي (المستهلكين، العاملين، العمليات التشغيلية الداخلية)، وذلك من خلال ربط المقاييس المالية التي تستهدف قياس النتائج المالية في الأجل القصير ومقاييس الأداء غير المالية (التشغيلية) التي تستهدف قياس مسببات ومحركات الأداء المالي في الأجل الطويل بمراحل الإدارة الإستراتيجية.

9- مدخل الأداء المقارن (BenchMarking) : يسعى للسيطرة على المقارنات بين أداء المنافسين في السوق من خلال دراسة وتحليل البيئة التنافسية، مع الالتزام بمشروع القياس المتوازن والعمل على التعريف بشركاء القياس المتوازن وتجميع المعلومات وطرق المشاركة وصولاً إلى تحديد الإجراءات المتبعة لإجراء المقارنات بين المؤشرات. وذلك بتقييم مواطن الضعف والقوة في الأداء الحالي للمؤسسة وتحديد المجالات الحرجة التي تظهر فيها المؤسسة أداء مرضياً مقارنة بالأداء المتميز لأفضل المنافسين، والعمل على دمج مقاييس الأداء المالي وغير المالي للمساعدة في تطوير الأداء وتحسينه في الأجل الطويل.

10- سلسلة القيمة (Value Chain Analysis) : يركز تحليل القيمة على النواحي الخارجية المرتبطة بأنشطة خلق القيم في المجال الصناعي بدءاً من المواد الخام الأساسية وصولاً إلى المنتج النهائي الذي يسلم للعميل، أما تحليل مجال الموقف التنافسي فيركز على الطرق التي تختارها كل مؤسسة للاستمرار في المنافسة.

الفرع الثالث : إستراتيجية التركيز والتميز

أولاً : إستراتيجية التركيز

تستند هذه الإستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدد داخل قطاع الصناعة، بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق، وتكشف نشاط المنظمة. تهدف هذه الإستراتيجية¹ إلى بناء الميزة التنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين أو التركيز على جزء محدد من السوق حيث تقوم المؤسسة بخدمة هذه السوق المستهدف بشكل فعالية وكفاءة كما هو الحال عند قيامه بخدمة السوق ككل.

¹ عوامل تعزيز التنافسية، مرجع سابق، ص 110

فالسمة المميزة¹ لهذه الإستراتيجية هي تخصص المؤسسة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي، وكما تعتمد على افتراض أساسي هو انه يضمن للمؤسسة استهداف سوق ضيق وخدمته بأكثر فعالية وكفاءة.

1- طرق إستراتيجية التركيز: تتمثل طرق إستراتيجية التركيز في ما يلي²:

- إما تميز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف .
- من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي التمييز و التكلفة الأقل معا .
- تمييز إستراتيجية التركيز بكونها تجعل المؤسسة قادرة على خدمة القطاع السوقي بطريقة أفضل فكل موارد و مجهودات المؤسسة تكون موجهة لخدمة هذا القطاع.

2- تحقيق ميزة تنافسية في ظل استراتيجي التركيز : هناك بديلين لتطبيق هذه الإستراتيجية، الأول الاهتمام بمركز التكلفة، أي العمل من اجل تحقيق المنظمة ميزة التكاليف في القطاع المستهدف. والثاني الاهتمام بمركز التمييز، أي أن تبحث المنظمة عن التميز في داخل القطاع المستهدف. ويقدم هذا النموذج فوائد كبيرة للمدراء لأنه يمكنهم من التفكير بالاستراتيجيات التنافسية وتحقيق الميزة التنافسية المؤكدة³.

كما تجدر الإشارة إلى أنه من أجل إتباع و استخدام هذه الإستراتيجية بنجاح، لا بد من مراعاة بعض النقاط:

- العمل على توفير المهارات و الموارد اللازمة لخدمة القطاع السوقي المستهدف .
- تجنب القطاعات السوقية التي يعمل بها بعض المنافسين و الذين يتصفون بقوة عالية في هذا القطاع .
- المعرفة الدائمة لمتغيرات البيئة بصفة عامة و كذا دراسة سلوك المستهلك بالنسبة للسلعة .
- متابعة معدلات النمو في القطاع السوقي المستهدف، فالسوق الذي ينمو بسرعة كبيرة قد لا يكون دعوة مفتوحة للمنافسين للدخول إلى هذا السوق، أما السوق الذي ينخفض معدل نموه فإنه يجعل القطاع السوقي ذو حجم غير مريح بالنسبة للمؤسسة عندما تعمل فيه .

ثانيا : إستراتيجية التمييز

التمييز هو " القدرة التي تمتلكها المؤسسة من اجل بناء أو تقديم عرض يختلف عن عرض المنافسين "⁴، وتعرف إستراتيجية التمييز على " أنها إستراتيجية تنافسية موجهة للسوق كبير الحجم وتنطوي على الابتكار وتطوير في

¹ نبيل خليل مرسي، مرجع سابق، ص121.

² نبيل مرسي خليل ، دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 160.

³ عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص231.

⁴ GERARD GARIBALDI, L'analyse stratégique, 3ème édition, éditions d'organisation, France, 2002.p 60.

المنتج أو الخدمة على النحو الذي يتم إدراكه على أنه شيء فريد أو مميز¹. و لتمييز منتج ما هناك الكثير من المدخل لتحقيق ذلك : تشكيلات مختلفة ، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطاع الغيار، التصميم الهندسي، جودة متميزة، الريادة التكنولوجية، وجود خط متكامل من المنتجات، سمعة جيدة.

1- شروط نجاح إستراتيجية التميز : لكي تحقق المؤسسة النجاح في ظل هذه الإستراتيجية يجب عليها مراعاة بعض الشروط عند تطبيقها والمرتبطة بالمحيط الخارجي والداخلي للمؤسسة، وهي² :

- إدراك المستهلك لقيمة الفرق بين منتج المؤسسة ومنتجات المنافسين من خلال الميزة التي تتوفر فيه.
- توافق استخدامات المنتج مع رغبات المستهلكين وتنوعها.
- عدم وجود مؤسسات تنتهج نفس إستراتيجية التميز.
- توفر مواد أولية ذات نوعية رفيعة تسمح بتوفير جودة وأداء متميز المنتج النهائي.
- بذل مجهودات كبيرة في مجال البحوث وتطوير المنتج بهدف تصميم منتج بخصائص ومواصفات ممتازة وفائقة الأداء تتوافق مع رغبات المستهلك مع التركيز على الجودة وتحسينها.
- الاستخدام الأمثل للموارد الفكرية والمهارات والوقت والجهد والأفراد.
- وجود نظام معلومات تسويقي وخدمي فعال يوفر المعلومات الكافية عن تشغيل المنتجات، ويسمح بتقديم المساعدات الفنية للمستهلك ويوفر صيانة سريعة ودقيقة كما يساهم في سرعة تلبية الطلبات.

2- مجالات إستراتيجية التميز : من أهم مجالات التمييز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل لفترة زمنية أطول³ :

- التمييز على أساس التفوق التقني؛
- التمييز على أساس الجودة؛
- التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك؛
- التمييز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه؛

¹ وليد هلال، الأسس العامة لبناء المزاي التنافسية ودورها في خلق القيمة دراسة حالة: الشركة الجزائرية للهاتف النقالة MOBILISK، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2009، ص 57. نقلا عن : جمال الدين محمد مرسي، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، 274.

² نبيل خليل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص 10.

³ نبيل مرسي، مرجع سابق، ص.ص 118-119.

المبحث الثالث : أبعاد ومداخل الأداء التنافسي المتميز في المؤسسة

اعتمدت إدارة معظم منظمات الأعمال على مفهوم إدارة الجودة الشاملة لتحقيق وإحراز ما يعرف بالتحسين المستمر، وهذا بعد سنوات طويلة من التركيز فقط على مجرد الفحص أو المراقبة أو التأكيد على الجودة. إلا أنه خلال العقود القليلة الماضية، حدثت الكثير من المعطيات على الساحة العالمية، أدت إلى زيادة اتساع مدى التنافسية في الأسواق، الأمر الذي قاد المنظمات إلى البحث عن طرق ومناهج أكثر فعالية لإحراز مفهوم للتحسين المستمر، لا تهدف فقط إلى تحقيق هدف البقاء والاستمرارية على ساحة السوق، ولكن أيضاً باتت تتطلع من خلاله لتحقيق بما يعرف بالتميز في الأداء.

المطلب الأول : أساسيات حول الأداء المتميز

الفرع الأول : ماهية التميز وسماته

أولاً : تعريف التميز الإداري

في ظل محيط متغير وجديد، والتي كثرت فيه المتغيرات وتعقدت فيه عملية تسيير عدم التأكد، لم يعد البقاء هدفاً سهلاً المنال، ناهيك عن تحقيق النمو واكتساح أسواق جديدة. فالبقاء لن يكون إلا للأجود أداءً والارضى لمختلف الأطراف، وهذه هو مدلول التميز. فالتميز (أو الامتياز) غاية إستراتيجية تسعى المؤسسات من خلالها لتحقيق التفوق وتعزيز وضعها التنافسي. وهو مفهوم نسبي من وجهتين¹ :

1- أنه متغير تبعاً لبعدي الزمان والمكان؛

2- تنبثق دلالاته من عملية مقارنة بالمنافسين؛

ولعل هاتين الخاصيتين تمثلان الحد الفاصل بين التميز والجودة، إذ أن هذه الأخيرة تعبر عن مدى احترام نظام الإنتاج للمقاييس المرجعية الموضوعية من قبل المؤسسة، وإن كان وضع هذه المقاييس يراعي فيه متطلبات المستهلك وإمكانيات المؤسسة.

وحسب إرشادات الهيئة الأوروبية² لعام 1999 يعرف التميز " بأنه هو تلك الممارسة المتأصلة في إدارة المنظمة، وتحقيق النتائج التي تركز جميعها على مجموعة تتكون من تسعة مفاهيم جوهرية ؛ تتمثل في التوجيه بالنتائج والتوجه بالعميل والقيادة، وثبات الهدف والإدارة من خلال العمليات والحقائق وتطوير تضمين الأفراد والتعلم

¹ حسين رحيم، خمسة أعمال للتميز في عالم متغير، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص 250.

² احمد جيل ومحمد سفير، التميز في الأداء : ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات - الطبعة الثانية - حول نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، 22-23 نوفمبر 2011، ص 272.

المستمر والابتكار والتحسين وتطوير الماركة والمسؤولية تجاه المجتمع، وفي المراجعة الأولية لسلاسل الايزو (9000 ISO) ".¹

وبالتالي يمكن تعريف إدارة التميز " بأنها مجموع الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة "¹.

فالتميز هو شعار ترفعه العديد من المنظمات الحديثة وتتخذة رسالة أساسية لها، ومنه يمكن إيجاز مفهوم الأداء المتميز بأنه " الجودة التي يؤدي بها الفرد عمله مهما كانت صفته "². وهو مفهوم جامع يشير إلى الغاية الأساسية لإدارة في المنظمات المعاصرة من ناحية، ويرمز للسمة الرئيسية التي يجب أن تتصف بها من ناحية أخرى. ومن هذا المنطلق فإن التميز يشير إلى بعدين محوريين في الإدارة الحديثة ³ :

البعد الأول : أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز، بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق على كل من ينافسها، بل وتتفوق على نفسها بمنطلق التعلم.

البعد الثاني : أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات، وما تعتمد من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز. أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف، ويهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذاً صحيحاً تاماً.

ثانياً : سمات ومقومات إدارة التميز في المنظمات

يستند مفهوم إدارة التميز إلى إطار فكري واضح، يعتمد التكامل والترابط ويلتزم بمنطق التفكير المنظومي، و الذي يمكن تعريفه على انه " القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة، وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفعالية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة "⁴. ويتضمن الإطار الفكري لسمات ومقومات إدارة التميز في العناصر التالية ⁵ :

1- تقوم المنظمات من اجل تحقيق الغايات والأهداف، ومن ثم فإن الخطوة الأولى في بناء منظمة تتحقق فيها إدارة التميز ينبغي أن تكون التحديد الدقيق والواضح للغايات والأهداف المرجوة، واعتمادها كأساس للتخطيط

¹ عادل زايد، مرجع سابق، ص 06.

² عبد الله علي، الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص 231.

³ علي السلمي، إدارة التميز، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 12.

⁴ نفس المرجع والصفحة سابقاً.

⁵ المرجع السابق، ص.ص 21-24.

والتوجيه في كافة مجالات النشاط بالمنظمة، وكذا اعتبارها المقاييس الأهم للتعرف على مستويات الانجاز وتقييم النتائج.

2- تعمل المنظمة في إطار مناخ اجتماعي وسياسي واقتصادي متغير ومتطور، كما تتفاعل عوامل الثقافة والتطورات العلمية والتقنية في إعادة صياغة المجتمعات وتطوير توجهاتها ونظمها ومنظومات القيم بها. وتستمد المنظمات مواردها من المناخ المحيط، كما تصدر إليه مخرجاتها وتلتزم في عملياتها بالقواعد والقيم المتعارف عليها فيه. أي أن الترابط والتفاعل والتعايش الايجابي بين المنظمة والمناخ المحيط هو دعامة وركيزة في بناء منظمة تتحقق فيها إدارة التميز.

3- تلعب القيادة الإدارية دورا محوريا مؤثر في صياغة وتفعيل عناصرها وقدراتها الذاتية، وبذلك تصبح القيادة الإدارية الإستراتيجية ذات القدرات المعرفية المتطورة من أهم مقومات واليات إدارة التميز.

4- تبلور مسؤوليات إدارة التميز في دراسة وتفهم المناخ المحيط والكشف عما بها من فرص وتهديدات، وتهيئة العناصر والمقومات الذاتية بالمنظمة لاستثمار تلك الفرص والتعامل مع التهديدات. وهذا يتطلب اعتماد منهجية إدارية متفوقة " الإدارة الإستراتيجية" التي تربط تلك العناصر الخارجية والداخلية ذات التأثير في أداء المنظمة وتقدم الإطار الفعال للتنسيق بين مختلف عناصر الأداء من تحقيق إدارة التميز.

5- يتحقق للمنظمة القدرة على انجاز أهدافها وغاياتها من خلال تنظيم استخدام ما يتوفر من موارد وتنسيقها في عمليات مترابطة ومتشابكة تتصل بداياتها بنهايتها ويمكن تخطيطها وتوقيتها ورقابتها للتأكد من صلاحيتها والاطمئنان إلى التزامها بمواصفات الجودة . ويتم تحقيق ذلك بالأخذ بمنطق ادارة العمليات

6- تعتبر الجودة الشاملة سمة رئيسية في إدارة المنظمة، ويتحقق إدارة التميز عندما يعم الالتزام بالجودة من خلال أداء العمل وفق مواصفات وبالمستوى الذي يرضى العميل أو الزبون، سواء كان من عملاء المنظمة الخارجيين أو العاملين بها.

7- تعتمد إدارة التميز على نظم المعلومات الإدارية الشاملة، باعتباره أساس في تنمية فرص التميز من خلال التعامل الواعي مع تلك المعلومات والحقائق لاستخراج المؤشرات الدالة على تقدم وتفوق الأداء في مختلف مجالات الأنشطة، وتوقع المشكلات والتنبؤ بالفرص والتهديدات.

8- إدارة التميز تسعى إلى التحسين بصفة مستمرة على عكس الإدارة التقليدية، إذ يتيح للمنظمة أن تكون دائما في موقف أفضل من المنافسين، وان يكون لها السبق في تطوير المنتجات والخدمات ونظم الأداء بما يكفل لها التفوق في الوصول الأسرع إلى الأسواق وتوفير منافع ومميزات للعملاء لا يجاريها المنافسون.

9- تعتبر الموارد البشرية الأداة الحقيقية والقوة الفعالة في تحقيق غايات وأهداف المنظمة، خاصة الكفاءات والمهارات التي تمتلكها المؤسسة. ويتوقف ذلك على عملية الاختيار وتوفير فرص التنمية والتدريب الهادف، كذا

استثمار قدراتهم الفكرية والمعرفية في تطوير الأداء، وتمكنهم من السيطرة على مقدرات العمل وحرية الحركة والمشاركة في تحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات.

10- تسعى إدارة التميز إلى تحقيق عوائد ومنافع متوازنة، لمختلف أصحاب المصلحة ذوي العلاقة بالمنظمة. فأصحاب رأس المال يسعون إلى تحقيق عائد مناسب يعادل المخاطر والتضحيات التي تحملوها برصد أموالهم للاستثمار في المنظمة، والعاملون يرغبون في تعويض جهودهم بما يكفي مساهمتهم في إنتاج الأرباح، والعملاء يسعون إلى الحصول على منتجات وخدمات أفضل وبجودة أعلى بتكلفة أقل ووفق الشروط والتوقعات التي يفضلونها. كذلك يكون للمتعاملين مع المنظمة من موردين وموزعين وغيرهم من أطراف المجتمع مصالح ينبغي أن تحافظ إدارة التميز على تحقيقها.

11- تعمل إدارة التميز على بناء وتنمية العلاقات، مع مختلف الأطراف الذي تربط بهم المنظمة. ويكون من سمات التميز القدرة على استثمار وتوظيف تلك العلاقات، في سبيل تعظيم فرص المنظمة للوصول إلى غاياتها وأهدافها.

12- يعتبر القياس أساس التفوق في إدارة التميز، ويتطلب مبدأ القياس على ضرورة التعبير الكمي عن العناصر والآليات والعلاقات الداخلة في الأداء.

الفرع الثاني : الأداء المتميز وتطوره

أولاً : تعريف الأداء المتميز

إن موضوع الأداء المتميز للمؤسسة اخذ مؤخرًا أهمية كبيرة، فقد أصبح من المواضيع ذات الأولوية عند الباحثين بمختلف تياراتهم (سواء في الحقوق، الاقتصاد، التسيير، علوم السياسة..)، فمع بداية سنوات الثمانينات زاد اهتمام الاقتصاديين واستعمالهم لمصطلح الأداء المتميز للمؤسسة الذي يعكس حاجة المنظمات والمؤسسات إلى قواعد جديدة للعمل بين المسيرين والمساهمين. فالأثر الكبير الذي نجم عن العولمة الاقتصادية، التجمع المالي والحركة السريعة لرؤوس الأموال، جعل المساهمين في حاجة إلى نموذج يحكم السير الجيد للمؤسسة ألا وهو الأداء المتميز، من اجل تعويض النقص فيما يخص حقوق الشركات سواء تعلق الأمر بواجبات المستثمرين أو حتى المساهمين اتجاه المؤسسة: الشفافية، الفعالية، الأمانة (تحسين نتائج المؤسسة)¹.

فالأداء المتميز حسب (*W. Buiter ، S. Fries ، C. OMAN*) يشمل المؤسسات الرسمية وغير الرسمية، العامة والخاصة لأي بلد في نفس الوقت، وهو الذي يحكم العلاقات بين مسيري المؤسسات وكل من يستثمر موارد داخل هذه المؤسسات التي تنشط داخل البلد. هذه المؤسسات تتضمن على وجه الخصوص حقوق الشركات والقوانين المحاسبية وممارسات أخلاقيات الأعمال والسهر على سير مفعولها في الدول.

أما الاقتصادي *O. Pastré* فيرى أن الأداء المتميز للمؤسسة يتمثل في مجموع قواعد النشاط والمراقبة التي تحكم سيرورة المؤسسة داخل إطار تاريخي وجغرافي محدد. وحسب (*Johns Oakland*) في كتابه " إدارة التميز الشامل"² هي : " القدرة على توقيف وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين " .

كما أن عملية التميز لن تتحقق بالتركيز على أمر واحد والسعي إلى الارتقاء بمستوى الأداء والمحافظة على هذا المستوى بالالتزام بالنظر للأداء كمفهوم متغير الأبعاد³. فالمقصود بالأداء المتميز ليس فقط عدد الوحدات التي

¹ درويش دحماني محمد و عبد القادر ناصور ، التقنيات الحديثة كمدخل للأداء المتميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسنية بن بوعلى، 17-18 أبريل، شلف ، 2006، ص 734.

² محمد البشير غوالي واحمد علماوي، إدارة الجودة الشاملة مدخل فعال لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات - الطبعة الثانية - حول نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة، 22-23 نوفمبر 2011، ص 607.

³ المرجع السابق، ص 733.

ينتجها العامل أو عدد العملاء الذين يقوم بخدومتهم فقط، ولكن أيضا الجودة التي يؤدي عمله، وكذلك السلوك الاجتماعي الذي أطلق عليه " دنيس مورجان " في بداية الثمانينات من القرن الماضي سلوك المواطنة التنظيمية. فهناك العديد من العوامل التي يجب أن تجمع حتى يكن وصف الأداء بالتميز، فالمنظمات ذات الأداء المتميز يدين بوجودها إلى وضوح الأهداف الأساسية المتمثلة في الرؤية ولديها الالتزام على جميع مستويات القيادة للتطوير والتحسين المستمرين. إن التميز رهينة توافر كفاءات ومهارات وقدرات في مستوى مرتفع في القادة، ولديهم القدرة على الابتكار بالشكل الذي يسمح لهم بتحقيق التفوق والتميز في الأداء¹.

والقيادة تعتبر أهم العناصر التي تؤدي إلى تحقيق التميز في أداء المنظمات، وتساعد في تدعيم قيم المنظومة وإرساء الاستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف في إطار قيم التميز المتمثلة في الحماس والتشجيع والتماسك والجرأة. ويميز الباحثون بين نوعين من المنظمات ذات تدرج صحيح ومنظمات ذات تدرج خاطئ، وبالرغم من أهم القيادة في تحقيق التميز فإنها توضع في أسفل الهرم بالنسبة للمنظمات ذات التدرج الصحيح².

ثانيا : التطور التاريخي لأدب التميز في الأداء في الفكر الإداري

خصصت مداخل الإدارة المختلفة عقب العصور جل جهودها لتحديد مفاهيم التميز الإداري، فمدخل الإدارة العلمية حدد مفهوم الكفاءة كأساس للتميز الإداري، أما مدخل العلاقات الإنسانية أضاف البعد البشري لعملية التميز الإداري وذلك من خلال التركيز على أهمية الحاجات الاجتماعية للعاملين. وبناء على ذلك أضيفت مصطلحات جديدة لقاموس التميز الإداري مثل " العمل الجماعي، فرق العمل، جودة الحياة التنظيمية ". واستمرت الجهود العلمية في محاولات تقديم مفاهيم التميز الإداري، حتى توصلت المداخل الإدارية الحديثة إلى أهمية بيئة الأعمال وتأثيرها على أداء المنظمة، وظهر مفهوم الفعالية مؤكدا على أهمية تحقيق أهداف المنظمة آخذا في الاعتبار المتغيرات البيئية المؤثرة على نشاط المنظمة³.

¹ يوسف بومدين، إدارة الجودة الشاملة و الأداء المتميز، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مباح ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، العدد 05، 2007، ص 33.

² درويش دحماني محمد و عبد القادر ناصور، مرجع سابق، ص 734.

³ عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز - الطريق إلى منظمة المستقبل، بحوث ودراسات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص 05.

سابقا كان الهدف الأساسي لتميز الأداء الإداري، هو الرغبة في تحقيق الاستخدام الأمثل للمورد التنظيمي أو الكفاءة بما يعظم العائد الاقتصادي لأصحاب العمل والعمال، غير أن مفاهيم تميز الأداء الإداري التي ظهرت في بدايات القرن العشرين أغفلت إلى حد كبير أثر المتغيرات البيئية على معادلة التميز الإداري. وهذا ما حاولت تداركه النماذج الحديثة، التي ظهرت منذ السبعينات من القرن العشرين حتى الآن بإدخالها المتغيرات البيئية ضمن معادلة التميز الإداري¹. والمتمثلة أساسا في (المستهلك، السوق، المنافسة). واستطاعت أن تركز على تحسين الأداء الكلي للمنظمات، وسد الفجوة التي عجزت عن علاجها التطورات التي ظهرت في مجال الإدارة مثل إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة وغيرها. وهذا من خلال النموذج الياباني **لديمنج Deming** الذي انشأ سنة 1950 وأول شركة استطاعت تحقيق الأداء المتميز هي شركة **Toyota** اليابانية. ثم يليه النموذج الأمريكي بالدريج **Malcom Baldrige** الذي تم إنشائه سنة 1987 بصدر جائزة **Baldrige**، ويمثل النموذج الأوروبي **EFQM** ثالث نموذج ظهر بعد هاذين النموذجين وذلك سنة 1992. بعده ظهرت نماذج أخرى سعت لتطوير جانب أو جوانب معينة من النموذج الأوروبي أو الأمريكي أو الياباني وغيرها.

ومن خلال ما سبق، يتضح أن المحاولات الإدارية الأولى كانت موجهة نحو البحث عن تميز الأداء الإداري، غير أن المنظمات الحديثة تحتاج إلى جانب ذلك لعملية أخرى مكتملة، ألا وهي إدارة التميز فمن المؤكد الآن أن عملية تميز الأداء لا يمكن أن تترك للصدفة وان تحدث بصفة عشوائية في المنظمة.

إلا انه عند البحث عن جذور والتأصيل النظري لأدب التميز في الأداء في الفكر الإداري، نجد انه يعود إلى التطورات الحاصلة في أدب الجودة، والتي يمكن تقسيم تطوراتها في المراحل التالية²:

1- مرحلة المنهج التقليدي لإدارة الجودة : يتكون هذا المنهج من ثلاثة فترات رئيسية تتمثل فيما يلي :

- أ- فترة الفحص والتفتيش لكل من : (*Johnson et Kast et Fetter*)
- ب- فترة مراقبة الجودة لكل من : (*Brut et Shewhart*)
- ت- فترة تأكيد الجودة.

2- مرحلة المنهج المعدل لإدارة الجودة الشاملة : تتكون هذه المرحلة من ثلاثة فترات رئيسية :

- أ- فترة الأمريكيان الأوائل الذين أخذوا رسائل الجودة اليابانيين مثل (*Edward Deming et Joseph*)
- ب- فترة استجابة اليابانيين الذين طوروا المفاهيم الأساسية الحديثة لرسائل الأمريكيان الأوائل مثل (*Phieip Crosby*)

¹ نفس المرجع والصفحة سابقا.

² احمد جليل ومحمد سفير، التميز في الأداء : ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات - الطبعة الثانية - حول نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 22-23 نوفمبر 2011، ص 271.

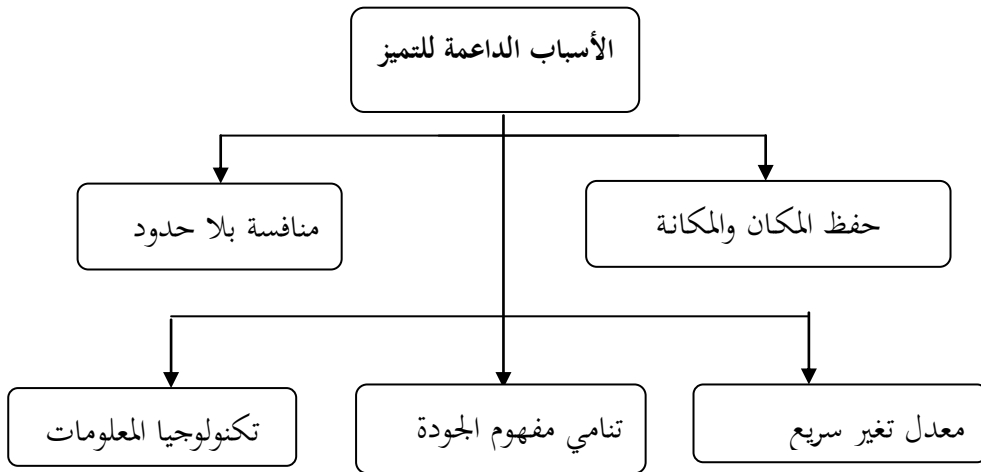
ت- فترة الاتجاه الغربي الحديث للوعي بالجودة مثل (Clans Moller et Tom Pelers)
 3- مرحلة المنهج الحديث لإدارة الجودة الشاملة (منهج التميز) : تعتبر هذه المرحلة امتداد لفترة التوجه الغربي نحو إدراك الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، الأمر الذي نتج عنه ما يعرف عنه جوائز إدارة الجودة الشاملة.

الفرع الثالث : الأسباب الداعمة لتمييز الأداء ونماذجه

أولاً : الأسباب الداعمة لتمييز الأداء

شهد النصف الثاني من القرن العشرين تغير العديد من المفاهيم الإدارية، فمن التوجه بالإنتاج أصبح التوجه بالتسويق، ومن التركيز على الجمهور الخارجي إلى التركيز على الجمهور الداخلي والخارجي، ومن التركيز على رأس المال المادي إلى التركيز على رأس المال الفكري. ويمكن بصفة عامة تحديد أهم تلك القوى الداعمة كما موضح في الشكل التالي¹:

الشكل رقم 9.2 : الأسباب الداعمة للتمييز



المصدر : عادل زايد ، الأداء التنظيمي المتميز، مرجع سابق، ص 16.

1- معدلات تغير سريعة : شهدت الظروف البيئية التي تعيشها المنظمات منذ النصف الثاني من القرن العشرين العديد من التغيرات التي أثرت بشكل مباشر على فكر وأداء منظمات الأعمال، مما يشجعها على ابتكار الأساليب والسبل التي من شأنها أن تحقق التميز للمنظمة.

¹ عادل زايد، مرجع سابق، ص.ص 16-20.

2- منافسة بلا حدود : أدى تغير موازين القوى العالمية العظمى عقب انهيار الكتلة الشرقية إلى نمو فكر الاقتصاد المفتوح وآليات السوق، وظهر خلال تلك الفترة العديد من المفاهيم التي تدعم فكرة العولمة والاقتصاد الحر، ومن ثم ظهرت فكرة المنافسة المفتوحة التي أجبرت المؤسسات على تحسين مستوى أدائها وجودة منتجاتها للحفاظ على مكانتها السوقية في ظل هذه الظروف الجديدة وهذا لكون هذه المنافسة لا حدود لها بانفتاح الأسواق بدرجة غير مسبوقة، وتمتع المستهلك بذلك بحرية الانتقال إلى الأسواق بدلا من انتقال الأسواق إليه، وتلك الظروف الجديدة تفرض على المنظمات ضرورة أن تواجه نوعا جديدا من المنافسة، وهذه المنافسة علاجها التميز في الأداء.

3- حفظ المكان والمكانة : نقطة الانطلاق الأساسية لتمييز الأداء التنظيمي لا بد أن تبدأ من داخل المنظمة، ومن هذا المنطلق فإن عملية إدارة التميز تتضمن مكونا مهما هو " المراجعة الداخلية " باعتبارها شقا أساسيا من عمليات التحليل الاستراتيجي للمنظمة. وهنا نؤكد أن التميز ليس هو تميز المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة، ولكنه مفهوم أكبر يتضمن جودة كل الجوانب التنظيمية، ومن أهم أركان البيت الداخلي التي يجب الحفاظ عليها لكونها مصادر أساسية للتمييز والمتمثلة في القوى البشرية والثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي والقيادات التنظيمية. وبغض النظر عن نوع المنظمة ونشاطها، فإن المنظمة يمكن أن تملك ميزة تنافسية دائمة من خلال المزج الدقيق بين المهارات البشرية والأصول المادية بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المنشودة.

4- تنامي الشعور بالجودة : كل المتغيرات السابقة تفاعلت لتصنع المنظمات الحديثة مسؤولية البحث عن الذات ومحاولة التميز عن المنظمات المنافسة، على أن التميز يحقق للمنظمة الاستقرار ويضعف من فرص بقائها واستقرارها بشكل أكبر بكثير من تلك الشركات التي وضعت التميز في آخر سلم أولوياتها.

5- تكنولوجيا المعلومات : لقد طالت تكنولوجيا المعلومات كل جوانب العمل التنظيمي بلا استثناء، فممارسات إدارات التسويق والأفراد والتمويل وغيرها من الإدارات أصبحت مرتبطة ارتباطا مباشرا بالتقدم الحادث في مجال تكنولوجيا المعلومات. فالعديد من المنظمات تعتمد مثلا على الاستقطاب الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، والشراء الإلكتروني. وأصبحت المنظمات الإلكترونية في عالم إلكتروني، وبصفة عامة فإن لتكنولوجيا المعلومات تأثيرا مباشرا على تكوين فرق العمل وحجمها ونشاط التفاعل بين أعضاء فرق العمل وطرق الرقابة وتقييم الأداء داخل التنظيم.

ثانيا : نماذج الأداء المتميز

ظهرت بعض النماذج في موضوع التميز، والتي تمثل أسلوبا يهدف إلى الاستفادة من خبرات الأداء المتميز للمنظمات لتحسين أداء العاملين بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمات بكفاءة وفعالية. ويأتي في مقدمة ذلك النماذج التالية :

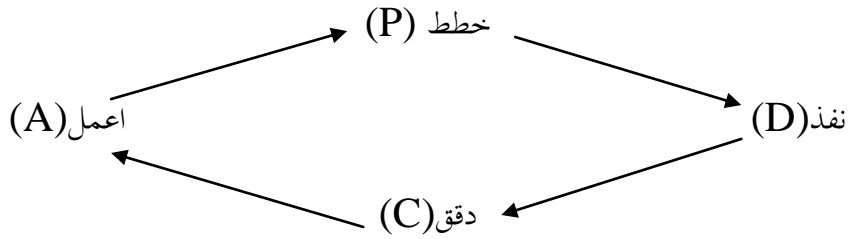
1- نموذج الياباني للأداء المتميز وليام ديمينج (*Deming "Japanese TQM Modèles"*) : ارتبط اسم العالم الأمريكي ويليام ادوارد ديمينج بحركة الجودة في اليابان من الأربعينيات من قرن العشرين، وتقوم مؤسسة ديمينج بمنح جائزة باسمه للأفراد والهيئات التي تحق إنجازات مهمة في مجال رقابة الجودة. واستحدثت هذه الجائزة عام 1951 على مستوى اليابان وتحولت إلى المستوى العالمي عام 1984¹. وتتمثل مبادئه في² :

- إيجاد وخلق هدف ثابت لتحسين المنتجات والخدمات؛
 - تبني فلسفة التطوير والتحسين لمواجهة التحديات؛
 - التوقف عن الاعتماد على أساليب التفتيش والفحص الشامل لتحقيق الجودة؛
 - التوقف عن ممارسة تقويم الأعمال واختيار الموردين بناء على السعر فقط؛
 - التحسين المستمر للأبد ولعل العمليات والأنشطة المتصلة بالتخطيط والإنتاج والخدمات المساعدة من أجل تطوير الجودة وزيادة الإنتاجية وبالتالي التخفيض المستمر في التكاليف؛
 - تأجيل التدريب في العمل مع الاعتماد على الطرق الحديثة في التدريب؛
 - تحقيق التنسيق بين الإشراف والقيادة؛
 - إبعاد الخوف عن المرؤوسين والعاملين والعمل على تنفيذ المناخ الملائم المحفز ليعمل الجميع بفعالية من أجل المؤسسة؛
 - العمل على إزالة العوائق التنظيمية والخلافات الموجودة بين الأقسام والإدارات المكونة للمنظمة ؛
 - التخلص من الشعارات والهمتافات والتحذيرات الموجهة للعاملين والتي تطالبهم بمستويات جيدة للإنتاجية بدون تقديم الوسائل؛
 - عدم وضع أرقام قياسية للإنتاج دون ربط ذلك بالجودة؛
 - إزالة الحواجز التي تحرم العاملين من التفاخر في العمل، والتخلص من نظام التقويم السنوي والجدارة ؛
 - تأسيس وإقامة برامج تقوية للتعليم وإعادة التدريب والتطوير الذاتي لكل فرد في المنظمة لمواجهة التقدم التكنولوجي؛
 - تشجيع كل فرد في مكانه المناسب على أن يخصص جهده من أجل التطوير المستمر؛
- وقد وضع نظام التحسين المستمر كأساس لتحقيق الأداء المتميز، الموضحة في المخطط التالي :

الشكل رقم 10.2 : نظام التحسين المستمر لديمينج

¹ نزار البروري وحسن عبد الله باشيوة، نماذج الإدارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة والتحول العالمية " دراسة مقارنة"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الثاني، العدد (3)، 2009، ص 117.

² عبد الرحمان توفيق وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2002، ص 05.



المصدر : مهدي السمرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، الطبعة 1، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 87.

2- النموذج الأوروبي لإدارة الأداء المتميز (EFQM) : يعتبر النموذج الأوروبي للأداء المتميز الذي تم تأسيسه سنة 1992، من أبرز نماذج إدارة الأداء المتميز الشائع استخدامه في العالم المعاصر، ويقوم النموذج على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة، وفعاليات الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة الذي نشأ عام 1988. ويترابط مع الجائزة الأوروبية للجودة التي يديرها الاتحاد الأوروبي ذاته. ويعتبر المرجع الأول للشركات الأوروبية التي تبحث عن التميز وأرقى معايير الجودة في أسواقها¹.

ويعرف النموذج الأوروبي للأداء المتميز بأنه " الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج. ومن ثم تستطيع المنظمة الوصول إلى مرتبة إدارة الأداء المتميز إن هي التزمت بأفكار وأنماط الإدارة القائمة على أسس معينة"².

وتتلور فلسفة النموذج في أن التميز في الأداء لا يتحقق من خلال خدمة العملاء و تحقيق منافع أصحاب المصلحة من العاملين فحسب، وإنما من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية وتستثمر العلاقات وتدير العمليات المختلفة بالمنظمة. ويمكن تلخيص المعايير التي يتركز عليها النظام في النقاط التالية³ :

- 1- التركيز على النتائج المستهدفة لأصحاب المصالح المختلفين ذوي العلاقة بالمنظمة بما فيهم العاملين، العملاء، الموردن/ فضلا عن أصحاب رأس المال. وهذا هو المعيار الأهم في الحكم على تميز الإدارة من عدمه.
- 2- التركيز على العملاء من خلال تنمية علاقات التعامل مع العملاء والاحتفاظ بولائهم للمنظمة ومنتجاتها وتحسين مركزها التنافسي في السوق من خلال التركيز على خدمة العملاء.
- 3- القيادة الفعالة والأهداف الواضحة من أهم محددات الأداء التنظيمي، وبحسب فعالية القادة وأنماط سلوكهم تتحقق الظروف المناسبة لتمييز أداء عناصر المنظمة المختلفة.

¹ نزار البرواري وحسن عبد الله باشيوة، مرجع سابق، ص 113.

² على السلمي، مرجع سابق، ص 32.

³ نزار البرواري وحسن عبد الله باشيوة، مرجع سابق، ص 114-115.

- 4- الإدارة بالعمليات والحقائق من خلال تشكيل أنشطتها في شكل عمليات مترابطة تجري إدارتها، وتوجيهها إلى الغايات المخططة وفق معلومات صحيحة ومتجددة.
- 5- تطوير وإشراك الأفراد حتى تنطلق طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الفكرية وخبراتهم ومعارفهم فيما يعود على المنظمة بالأفضل النتائج.
- 6- التعلم المستمر والإبداع والتحسين وهو شرط مهم لتحقيق إدارة التميز، حيث يتم استثمار خبرات المنظمة ومعارف العاملين فيها، ونتائج العلم ومستحدثات التقنية في تطوير العمليات وتحديد المنتجات والخدمات؛ وتفادي الأخطاء ومنع تكرارها، والارتفاع إلى مستويات متعالية باستمرار من الإنتاجية والفعالية.
- 7- تنمية علاقات الشراكة حيث تتوفر للمنظمة فرص أفضل للعمل بكفاءة، حين تستثمر علاقات التعاون والتكامل مع جميع شركاء العمل.
- 8- إدراك المسؤولية الاجتماعية للمنظمة واحترام قواعد ونظم المجتمع من شروط نجاحها في المدى الطويل.
- ويرتب النموذج معايير إدارة التميز في مجموعتين هما: "الممكنات" التي تمكن المنظمة من تحقيق النتائج، والمتمثلة في الموارد والوسائل والآليات التي تتحقق من خلالها هذه "النتائج". وحددت قيمة لكل عنصر تعكس الأهمية النسبية في تحقيق التميز مع إمكانية تعديل وتطوير القيم بحسب ظروف وطبيعة عمليات المنظمة والمبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم 2.2 : أوزان معايير إدارة التميز حسب نموذج (EFQM)

المجموع الفرعي	الوزن النسبي	عناصر إدارة التميز	العوامل
% 50	% 10	القيادة	أ - الممكنات
	% 09	الناس	
	% 08	السياسات والإستراتيجية	
	% 09	العلاقات والموارد	
	% 14	العمليات	

50 %	09 %	نتائج الناس	ب - النتائج
	20 %	نتائج العملاء	
	06 %	نتائج للمجتمع	
	15 %	نتائج الأداء الرئيسية	

المصدر : نزار البرواري ولحسن عبد الله باشيوة، مرجع سابق، ص 115.

3- نموذج مالكولم بالدرج الأمريكي لتميز الأداء (MBNQA) : يعد مالكولم بالدريج احد رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية، الذي خصصت جائزة باسمه وتم اعتمادها بشكل قانوني سنة 1987. بحيث تمنح للشركات الأمريكية التي تنجح في تطبيق معايير نموذجها، ويشرف على هذه الجائزة وعلى تنافس الشركات " المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا الأمريكية ". ويستند هذا النموذج إلى مجموعة مفاهيم رئيسية تعبر عن قيم التميز والفعالية وتنبع بالدرجة الأولى من فكر "إدارة الجودة الشاملة" وهي¹ :

1. الاهتمام بالجودة انطلاقاً من رغبات العملاء.
2. أهمية وحيوية القيادة كعنصر مؤثر وفعال في تحقيق تميز الأداء.
3. ضرورة التعلم التنظيمي والتطوير المستمر لعناصر ومقومات الأداء.
4. تقدير الأهمية الكبرى للعنصر البشري الفعال، وما يمثله من قدرات فكرية ومهارات تعتبر الأساس في تحريك طاقات المنظمة وتحقيق أهدافها.
5. أهمية الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء والتحويلات في الأوضاع المحيطة بالمنظمة.
6. التركيز على أهمية تصميم الجودة في مجالات النشاط المختلفة بما يحقق منع الأخطاء.
7. تعميق التوجه الاستراتيجي ووضوح رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية، واتخاذها أساساً في تخطيط العمليات.
8. تنمية أساليب الإدارة المستندة إلى المعلومات والحقائق، وتنمية نظم المعلومات ودعم اتخاذ القرارات.
9. أهمية العناية بتنمية علاقات المنظمة مع مختلف الأطراف الخارجية المتعاملة معها، وكذا العاملين بها. والسعي لاستثمار تلك العلاقات والتحالفات، فيما يحقق لها أهدافها ويجنبها عثرات ومشكلات قد يتسبب فيها بعض تلك الأطراف حال تباعد المنظمة عنهم وانعزالها عن التفاعل الإيجابي معهم.
10. إدراك أهمية الدور الاجتماعي للمنظمة ومسئوليتها نحو المجتمع الذي تتواجد فيه، وضرورة أن تقدم له خدمات ومساهمة في حل مشكلاته بما يعبر عن تقديرها لما تلقاه يوفره لها من مساندة وفرص للنشاط والنمو.

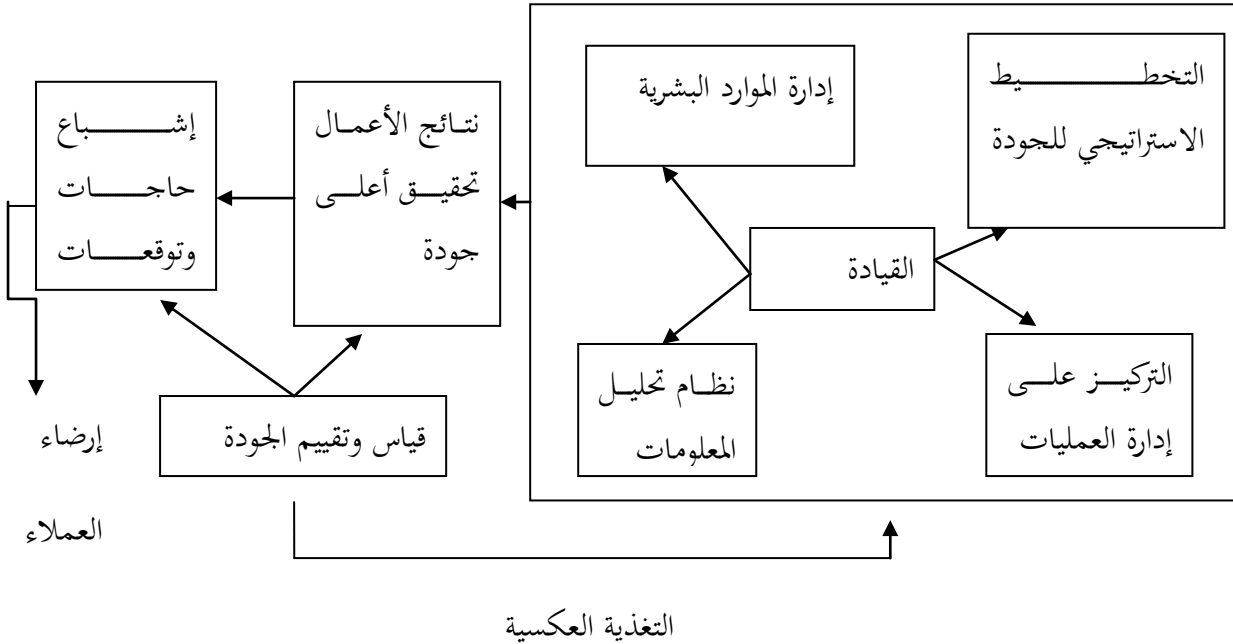
¹ نزار البرواري ولحسن عبد الله باشيوة، مرجع سابق، ص 116.

وتتمحور المفاهيم والقيم في التوجهات الرئيسية التالي¹ :

- القيادة ذات الرؤية؛
- التميز المستمد من رغبات العملاء؛
- التعلم الشخصي والتنظيمي؛
- تقدير العاملين والشركاء؛
- الرشاقة التنظيمية؛
- التركيز على المستقبل؛
- الإدارة بهدف الإبداع والابتكار؛
- استثمار الإدارة بالحقائق؛
- استشعار المسؤولية العامة والمواطنة؛
- التركيز على النتائج وخلق القيمة؛
- انتهاج مدخل النظم في التفكير والإدارة؛

يتضح مما سبق، أن هذا النموذج صور مفهومه عن إدارة الجودة بنظام متكامل، يسعى إلى تحقيق الرضا لدى المؤسسة ويمكن تصوير هذا النموذج بالشكل الموالي :

الشكل رقم 11.2 : نموذج مالكوم بالدريج



¹ المرجع السابق، ص.ص 116-117.

المصدر : ليندة فليسي، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز : دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أمحمد بوقرة "بومرداس"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2012، ص 82.

المطلب الثاني : عوامل الأداء التنافسي المتميز في المؤسسة

الفرع الأول : الأداء الاستراتيجي في المؤسسة

أولاً : ماهية الأداء الاستراتيجي وأهميته

1- مفهوم الأداء الاستراتيجي : على صعيد الإدارة الإستراتيجية، فإن الأداء قد حظي باهتمام استثنائي وذلك لكونه يعكس صواب التوجه الاستراتيجي، واختبار فعلياً وواقعياً لمصادقية المدخل الاستراتيجي، كما انه يوضح أبعاد وحالات التكيف الاستراتيجي للمؤسسة مع بيئتها. فقد اتفق معظم الباحثين الاستراتيجيين على أن عمليات الإدارة الإستراتيجية تشمل على ثلاث مراحل أساسية هي مرحلة الصياغة الإستراتيجية، والتنفيذ الاستراتيجي، والمرحلة الثالثة تتمثل بالتقويم والرقابة الإستراتيجية، وتتم هذه العملية الأخيرة من خلال الأداء، و من خلال الأداء تعتمد المؤسسات أسلوباً محدداً للتغذية العكسية، وذلك بهدف إعادة النظر سواء بالاستراتيجيات أو الأهداف المحددة أو صيغ أساليب التنفيذ والرقابة.

وفي إطار تحديد مفهوم الأداء الاستراتيجي، فإنه على الرغم من كثافة التراكم المعرفي في مجال الأداء الاستراتيجي إلا انه من الصعب حصره بتعريف محدد لتباين الفلسفات والمداخل والاهتمامات، ومع ذلك فهناك اتفاق ضمني للتعبير عن الأداء الاستراتيجي بقدرة المنظمة في تحقيق الأهداف والغايات¹. إذ يعرف الأداء (Robbins et Wiresemen, 1995) الاستراتيجي بأنه " جوهر الإدارة الإستراتيجية ويرتبط بالأهداف بعيدة المدى"، واعتبر (Wit et Meyer, 1998) أن الأداء الاستراتيجي على انه يمثل " مخرجات الأنشطة والوحدات التي داخل الشركة"، وأشار (Wildrom et Glunk, 2000) إلى أن الأداء " هو منظور واسع يشمل مؤشرات مالية موجهة نحو مخرجات، ويتضمن الأداء تشغيلي والأداء المالي"، وعرفه (Dalf, 2001) " الحصيصة النهائية لكل العمليات التي تقوم بها الشركة من خلال مؤشرين هما مستوى التركيز و علاقة الشركة بالبيئة"². ويرى (Ansoff et Mcdonnell, 1990) "أن الأداء الاستراتيجي يحقق الموازنة بين متطلبات البقاء

¹ زكريا الدوري واحمد علي صالح، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والطبع، الأردن، 2009، ص 377.

² رياض ضياء عزيز الصفو، مرجع سابق، ص 62.

في الأمد القريب والبعيد وان للأداء الاستراتيجي أسبقيات وفقا لمؤشرين هما: دورة حياة المؤسسة ومستوى الربحية¹.

وكما أن مفهوم الأداء الاستراتيجي حدد من خلال منظورين هما² :

- يهتم الأول بالجوانب الاقتصادية مركزا على عوامل السوق الخارجية مثل الموقف التنافسي للمؤسسة.
- والثاني يهتم بالجوانب التنظيمية المبنية على أساس الأساليب الاجتماعية والسلوكية ومدى ملائمتها للبيئة التنظيمية.

والأداء الاستراتيجي يقدم الكثير من البدائل أو الحلول لمواجهة مظاهر الإخفاق والخلل في العمليات، وبالتالي ضمان مستويات مرضية من النمو والاستقرار والتطور وبلوغ هذه المستويات يحتاج الأداء الاستراتيجي إلى ضمانات أساسية تتكامل مع بعضها البعض وهذه الضمانات تتمثل في التفكير الشمولي والرؤية بعيدة المدى وإدارة البيئة وتوفير القوى الدافعة³.

بالرغم⁴ من هذا الاتفاق في الاتجاه العام إلا انه المنهجية والإجرائية للمفهوم غير واضحة إذ تختلف الأهداف والغايات باختلاف التوجهات الإستراتيجية للمنظمات ورؤى إدارتها، وحركية بيئتها، فهل يقاس الأداء بقدرة المنظمة على اكتساب الموارد والقدرات أو بكفاءتها في تحويل المدخلات إلى قيم جوهرية. وتكمن الإجابة على هذه الأسئلة وغيرها إذا تم النظر للأداء بمنظور موقفي يحقق الموازنة بين متطلبات البقاء الأمد المنظور والاستراتيجي. هذه الموازنة يوضحها "Ansoff" بترتيب أسبقيات الأداء الاستراتيجي وفقا لمؤشرين هما دورة حياة الصناعة ومستوى الربحية.

2- أهمية الأداء الاستراتيجي : يؤكد (Venkatraman et Nanujan) على أن الأداء الاستراتيجي يعد جوهر الإدارة الإستراتيجية، وأن أهميته تبرز من خلال ثلاثة أبعاد: نظرية، وتجريبية وإدارية. فمن الناحية النظرية يمثل الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية حيث يشمل جميع منطلقات الإدارة ونظرياتها. أما من الناحية التجريبية فان الأداء الاستراتيجي يقوم على اختبار الاستراتيجيات المختلفة، وعلى الصعيد الإداري فان الاهتمام يظهر بوضوح من خلال الاهتمام المتزايد والمتميز من قبل إدارات الشركات والتعديلات التي تجري في الأهداف والاستراتيجيات اعتمادا على نتائج الأداء. كما أكد (Venkatraman et Ginsberg) على الأهمية التطبيقية للأداء

¹ المرجع السابق، ص 63.

² نفس المرجع والصفحة سابقا.

³ حسان بوبعابة، تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية باستخدام أسلوب المراجعة الإستراتيجية - دراسة حالة- تعاونية الجيوب والخضر الجافة لولاية مسيلة" مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 20، ص 58.

⁴ زكريا الدوري واحمد علي صالح، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والطبع، الأردن، 2009، ص 377.

الاستراتيجي من خلال اختيار الاستراتيجيات والعمليات المختلفة الناتجة عنها، كما أن الأداء يحقق بناء معرفي تراكمي يعكس مستوى نجاح إدارة الشركة وقدرتها على التكيف مع البيئة والنمو وتمثله مقاييس ومعايير أداء مشتقة من رسالة الشركة وأهدافها الإستراتيجية¹.

ثانيا : مجالات الأداء الاستراتيجي (الأداء المالي، الأداء التشغيلي، الأداء التنافسي)

أشار كل من (Hampel et Simouson, 1999) و (Rose, 1999) إلى أن المجالات الأساسية للأداء الاستراتيجي تتضمن كل من² :

1- الأداء المالي ومؤشرات قياسه : الأداء المالي يمثل وضع المؤسسة المالي، ووصف للأساليب التي تم استخدامها في الوصول إلى هذا الموضع من خلال دراسة مجموعة من المتغيرات مثل الإيرادات، والمبيعات والموجودات، والمطلوبات وصافي الدخل. ويمكن قياس الأداء المالي من خلال المؤشرات الآتية :

1-1 تعظيم القيمة السوقية : يعتبر تعظيم قيمة الأسهم يعد من الأهداف الإستراتيجية التي تسعى لها المؤسسة لتأثيره في توقعات حملة الأسهم وفي جذب المستثمرين الجدد، كما انه يؤثر في تحقيق هدف النمو في المستقبل.

2-2 تعظيم الربحية : على رغم من أن المؤشرات القيمة السوقية للأسهم يمثل تقويم السوق لأداء المؤسسة، إلا أن المحلل المالي يلجأ إلى مؤشرات الربحية ليكون التقويم أكثر واقعية وهذه المؤشرات هي :

- **نسب الربح إلى المبيعات :** تقيس هذه المجموعة من النسب مدى نجاح المؤسسة في الرقابة على عناصر التكاليف بهدف توليد قدرة من الأرباح من المبيعات، وتتضمن هذه المجموعة عدد من النسب أهمها هامش مجمل الربح وهامش ربح العمليات وهامش صافي الربح.

- **نسب الربحية إلى الأموال المستثمرة :** تقيس هذه النسب مدى قدرة الإدارة على توليد الأرباح من الأموال المستثمرة، وأهم هذه النسب هي العائد على الاستثمار، والعائد على حق الملكية.

- **تخفيض المخاطر :** يتمثل الهدف الاستراتيجي الذي تسعى إليه المؤسسة بعد الربح والنمو هو تخفيض مستوى عدم التأكد الذي يرتبط باحتمالات حدوث حدث ما وتهتم عادة المؤسسة بعدة أنواع من المخاطرة هي مخاطر الائتمان ومخاطر السيولة ومخاطر السوق، ومخاطر الفائدة، المخاطر الأيرادية.

2- الأداء التنافسي ومؤشرات قياسه

¹ رياض ضياء عزيز الصفو، مرجع سابق، ص.ص 64-65.

² المرجع السابق، ص.ص 65-69. بالتصرف

يعكس رغبة المؤسسة في النمو والبقاء وبناء الموقع التنافسي الريادي في الأسواق، وإذا كان الأداء المالي والتشغيلي يمثلان المنظور الداخلي. وأهم المقاييس المعتمدة في الأداء التنافسي هي:

1-2 مقاييس السوق : وترتبط بمؤشرات النمو في الحصة السوقية، وتشير إلى قدرة المؤسسة في الدخول قطاعات سوقية جديدة من خلال النمو في المبيعات.

2-2 مقاييس القيمة المضافة : تعد من المؤشرات المفضلة في قياس ما تحققه المؤسسة من عوائد مقارنة بالتكاليف المباشرة لتحقيق تلك العوائد، وتدخل في إطار القيمة المضافة مؤشرات الابتكار والتعلم وتطوير الخدمات الجديدة وقيادة التقنية ومعدلات التحسين والإبداع.

3-2 مقياس الرضا : يعرف رضا الزبون بأنه إحساس بالسعادة أو الإحباط ينتج عن مقارنة الأداء المتحقق للمنتج مع المتوقع، على أن يكون رضا الزبون على نوعين، النوع الأول رضا الزبون عن كل صفقة ويشير إلى رضا الزبون عن حالة شراء معينة وتقييم نتائجها، أما النوع الثاني فهو رضا الزبون المتراكم الذي يكون بناء على المشتريات والتعاملات الكلية للزبون مع المؤسسة وهو يشير إلى تعامل الزبون مع المؤسسة في الماضي والحاضر والمستقبل.

4-2 مقاييس الموقع التنافسي : يشير الموقع التنافسي إلى قدرة المؤسسة في تحقيق مزايا تنافسية على منافسيها في السوق مهما كانت مصادرها، سواء في القدرة على البقاء أو التكيف أو النمو السريع في بيئة عملها.

3- الأداء التشغيلي : الأداء التشغيلي يعبر عن المفهوم الواسع للأداء العمليات التشغيلية والتمويلية، ويعمل الأداء التشغيلي على قيادة وتوجيه الأداء المالي، ويتناول الأداء التشغيلي ثلاثة أبعاد أساسية هي الإنتاجية والربحية والكفاءة كالأتي :

1-3 الإنتاجية : وتشمل أهم مؤشرات الإنتاجية من خلال:

- إنتاجية العمل : هي معدل المخرجات للعامل لكل ساعة عمل وتمثل المحدد الأساسي للأجور.

- إنتاجية رأس المال : يمثل رأس المال احد العناصر المدخلات إلى جانب الآلات والمعدات والمواد الأولية والعمل والتنظيم.

2-3 الربحية : هي عبارة عن العلاقة القائمة بين النتيجة التي حققتها المؤسسة بالنسبة لرأس المال المستثمر أو أي نشاط آخر، ويمكن تحديد النتيجة التي حققتها المؤسسة بالنسبة لفترة زمنية معينة، وتسمى في هذه الحالة النتيجة الزمنية، وإما إذا حددت حسب تخصص وظيفة معينة تسمى نتيجة الوظيفة، ومن المحتمل تحديدها حسب وحدة الإنتاج وعندها تسمى نتيجة وحدة الإنتاج، وتعني كلمة النتيجة الفرق بين العائد الذي حقته المؤسسة والتكاليف التي تكبدتها من اجل الحصول على ذلك العائد.

3-3 الكفاءة : من أهم مقاييس الكفاءة هي:

الكفاءة التشغيلية = التكاليف التشغيلية / العائد التشغيلي $100 \times$

الكفاءة الإدارية = إجمالي التكاليف / إجمالي الإيرادات $100 \times$

الفرع الثاني : المزايا التنافسية و الأداء

أولاً : اكتساب المزايا التنافسية لتحقيق التميز في الأداء

تنقسم مصادر الميزة التنافسية إلى ثلاث مصادر، أولها التفكير الاستراتيجي كوسيلة لبناء المزايا التنافسية والثانية مدخل الموارد بنوعها الملموس وغير الملموس، وثالثا الإطار الوطني. ندرجها فيما يلي :

1- التفكير الاستراتيجي وسيلة لبناء المزايا التنافسية : تستند المؤسسات على إستراتيجية معينة بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها، من خلال الحصول على ميزة أو مزايا تنافسية. و تبني الفكر الاستراتيجي من طرف المديرين، يمكن من الحفاظ على المقدرة التنافسية لمؤسساتهم في ظل ظروف بيئية متغيرة باستمرار، كتغير أذواق العملاء، زيادة حدة المنافسة والتطور التكنولوجي المستمر والسريع.

إن مفهوم التفكير الاستراتيجي يأخذ بالتفكير الإيجابي للمنظمة الذي يضمن لها البقاء والنجاح ومن ثم التفوق لأنه اقتناص للفرص من اجل استغلالها واجتنب التهديدات الممكن التعرض لها بمبدأ الحيطة والحذر، وعليه على المنظمة امتلاك التفكير الاستراتيجي لبناء الذي له إمكانية الاستقطاب، التحليل، التدقيق، فيما هو موجود داخل المنظمة وخارج المنظمة. والإجابة على مدي إمكانية التوافق بينهما من اجل استغلال الفرص المتاحة أمام المنظمة وكذا سبق في تضييعها على المنافسين¹.

2- مدخل الموارد لاكتساب المزايا التنافسية : وتمثل في :

1-2 الموارد الملموسة : وتصنف إلى ثلاث أنواع، وهي² :

أ- الموارد الأولية : ولها تأثير بالغ الأهمية على جودة المنتجات، لذلك يجب على المؤسسة أن تحسن اختيار مورديها والتفاوض على أسعارها وجودتها.

¹ لوبزة قويدر وحببية كشيدة ، دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية ، كلية الحقوق والعلوم الإنسانية- جامعة حسنية بن بوعلي، شلف، 04 و 05 ديسمبر 2007، ص 07.

² المرصد الوطني للتنافسية، مرجع سابق، ص 16.

ب- **معدات الإنتاج** : تعتبر معدات الإنتاج من أهم أصول المؤسسة، والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأساسي إلى المنتجات. لذلك يجب على المؤسسة ضمان سلامتها وتشغيلها وصيانتها بهدف استمرار الإنتاج بفعالية لأطول وقت ممكن.

ت- **الموارد المالية** : وتسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق وفتح قنوات جديدة للتوزيع، لذلك يجب على المؤسسة أن تحقق التوازن المالي وتحافظ عليه، بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد.

2-2 الموارد غير الملموسة : تتضمن ما يلي :

أ- **الوقت (الزمن)** : يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية، أكثر أهمية مما كان عليه السابق. فالوصول إلى العملاء أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية، ويتزايد على أساس الوقت بين المؤسسات عند بنائها الميزة التنافسية خاصة في مجال التعامل مع مبدأ الصنع والإنتاج وفق الطلب الكثير أو على أساس المدة الزمنية التي تستغرقها المؤسسة لتقديم منتج جديد للسوق ، أو التعامل مع مبدأ تسليم السلع أو الخدمة للمستهلك¹.

ويمكن تحديد الميزات التنافسية، والتي تمثل جوهر المنافسة على أساس الوقت كالأتي²:

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق، وتحقيق ذلك من خلال اختصار زمن دورة حياة المنتج؛
- تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات؛
- تخفيض زمن الدورة للزبون؛
- الالتزام بمداول زمنية ومحددة وثابة لتسليم المكونات الداخلية عي عملية التصنيع؛

ب- **المعرفة** : في ظل ظروف المنافسة، وما تتيحه المؤسسات من نجاح وتميز في بيئته عملها، أصبح في الوقت الراهن هذا التميز يتوقف على قدرة المؤسسة في امتلاك وحسن تسيير معارفها وكفاءتها. كما تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة إلى البيئة التنافسية للقياس كالمعرفة، باعتبارها شرط أساسيا ضمن سياستها الاستثمارية، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمرا ضروريا للمؤسسات ذات المعاملات الخاصة، وبراءات الاختراع والعلامات التجارية المميزة. كما تساهم المعرفة في تغذية القدرات الإبداعية وأثارها بشكل

¹ عباس فرحات، مرجع سابق، ص 40.

² نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1996، ص 85.

مستمر، حيث يؤدي ذلك إلى نشوء مزايا تنافسية مميزة، ومن ثم فالمؤسسة مطالبة بتشكيل قاعدة معرفية وتمييزها دائما¹.

ج- الابتكار والإبداع : ويعرف الابتكار على انه الاستغلال الناجح للأفكار الجديدة، والتي تأتي كنتاج للبحوث التي تجري في مراكز البحث، ليأتي بعد ذلك مرحلة تطبيقها في المؤسسة، حيث تتمكن هذه الأخيرة من المنافسة في الأسواق. ولم يعد الابتكار مقتصرًا على المؤسسات الكبرى بل تعداه إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي أصبحت تنظر إلى الابتكار بمفهوم التحسين والابتكار هو مفتاح المستقبل لأي مؤسسة، إذا أرادت التميز والاستمرار في أدائها، وبدون تبني الابتكار والإبداع لا تستطيع المؤسسة العبور إلى هذا المستقبل، مهما كانت كفاءتها الحالية، فهو المجال الأكثر تعزيزًا للعلاقة التفاعل بين المؤسسة وبيئتها. ويمكن إبراز أهمية الإبداع بالنسبة للمؤسسة، من خلال كونه يمثل²:

- مصدر للتميز التنافسي؛
- وسيلة لتقليص التكاليف؛
- مصدر للقيمة وكفاءة والقدرة تنافسية بالنسبة للمنتج ولنشاط وللخدمة المقدمة من قبل المؤسسة؛
- عامل تحفيز بالنسبة للمؤسسة، كما أنها عامل محرك ومثير للأسواق، بما انه مصدر لحركية ولنشاط كبير للقطاع الذي تنشط فيه المؤسسة؛
- تحسين الإبداع صورة وسمعة منتوجات المؤسسة؛
- تجلب المنتجات والخدمات الجديدة للمستهلك؛
- الإبداع يولد الإبداع، كما يسمح بتحديد تشكيلة منتجات المؤسسة؛
- الإبداع يحسن ويسهل العلاقات بين المنتجين والموزعين، خاصة مع إقبال الموزعين على المنتجات الجديدة لأنها تستعمل المفاوضات بخصوص شروط العقود المهمة؛

د- التطور التكنولوجي : أن مواكبة التطور التكنولوجي يساعد المؤسسة على تحسين وضعيتها التنافسية، خاصة ما إذا كانت بيئتها الداخلية والخارجية تتيح لها فرص الحصول على ميزة تنافسية إذا أحسنت استغلالها.

¹ بحضيه سمالي، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية غير منشورة، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 09.

² عباس فرحات، مرجع سابق، ص 38.

وتعتبر التكنولوجيا مصدر من مصادر الميزة التنافسية، لما لها اثر على زيادة الطلب وانخفاضه على بعض منتجات المؤسسة، كما تؤثر أيضا في عمليات الإنتاجية للمؤسسة وجودة مخرجاتها النهائية، وقد يترتب على ذلك ضرورة إعادة حصول المؤسسة على التكنولوجيا الحديثة في الإنتاج وتدريب العاملين في المؤسسة على كيفية استخدام التقنيات الحديثة¹.

ويمكن أن تؤثر العوامل التكنولوجية على المؤسسة، من خلال² :

- **الوضعية التنافسية** : إذ أن التقدم التكنولوجي غالبا ما يؤدي إلى تخفيض التكاليف، وبالتالي يجعل المؤسسة في وضعية تنافسية جيدة بأسعارها وجودة منتجاتها (كفاءة/ تنافسية).
- **تركيبة قطاع النشاط** : فتختلف بعض المؤسسات على اكتساب تكنولوجيا جديدة قد يجرها من السوق، وبالتالي تغير بنية القطاع، فيجب على المؤسسة أن تكون على اطلاع دائم بالتطورات التكنولوجية حتى لا يفوتها قطار التطور.
- **الرصيد التكنولوجي** : وما تمتلكه المؤسسة من رصيد تكنولوجيا موظفا بكل أنشطتها. وتقسم التكنولوجيا إلى ثلاث مستويات، وهي³ :
- **التكنولوجيات القاعدية** : هي التكنولوجيات التي تشهد استعمال كبير لكن أثرها التنافسي في الوقت الحالي هو ثانوي، ولا تمتلك المؤسسة من خلالها أي ميزة تنافسية.
- **التكنولوجيات الأساسية** : هي التكنولوجيا التي لها اثر تنافسي كبير، والتي تحتاج إلى مهارات وكفاءات لتسييرها، وللمؤسسة القدرة على تحقيق ميزة تنافسية لها.
- **التكنولوجيات الناشئة** : هي التكنولوجيات التي يكون استعمالها هامشي لكن التوقعات المستقبلية توضح بأنه سوف يكون بها أهمية كبيرة، أي هي التكنولوجيات في طريقها للنمو والتطور.

ه- الجودة : نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم إذ لم يعد سعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها، وهذا ما اوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع

¹ نادية عارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية لنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص 140.

² عباس فرجات، مرجع سابق، ص 37.

³ نفس المرجع والصفحة سابقا.

منتجات ذات جودة عالية. ويتم تحقيق الجديدة باستخدام التكنولوجيات الجديدة بالإضافة إلى تحسين العمليات من خلال التسيير الأفضل والتدريب الجيد¹.

و- سلسلة القيمة مصدر للميزة التنافسية : تتكون سلسلة القيمة هذه الأخيرة بدورها من الأنشطة المساعدة والأنشطة الأولية والأساسية، ومن خلال تحليل هذه النشاطات ومقارنتها مع نظيرها للمؤسسات المنافسة يمكن معرفة تأثير كل حلقة من السلسلة على ميزة التكلفة أو الكشف عن مكان التميز الذي ينتج عند تحويل المدخلات إلى مخرجات².

ن- الكفاءات قلب الميزة التنافسية : تقسم الكفاءات حسب مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية إلى ثلاث قسيمين :

- الكفاءات الإضافية : وهي الكفاءات التي يرتبط وجودها بوجود المؤسسة، وتدخل في تسيير البنية الأساسية للمؤسسة، وغالبا ما تكون هذه الكفاءات مستقلة عن المجال الذي تنشط فيها كتلك التي تخصص بمجال المحاسبة أو المالية. وهذا النوع من الكفاءات نادرا ما يشكل مصدر للقيمة . ولهذا فمن الصعب تحقيق ميزة تنافسية بالاعتماد عليها.

- الكفاءات الضرورية : وهي التي ترتبط مباشرة بالمجال الذي تنشط فيه المؤسسة، فكل قطاع يتطلب التحكم في بعض المهارات والكفاءات الخاصة، فمثلا تعتبر قطاعات النقل الجوي والفندقية من القطاعات إلى لا يمكن تخزين الخدمات المقترحة على الزبون، فكل مكان شاغر بمثابة خسارة للمؤسسة خاصة ما إذا كان الطلب متذبذب، وهذا ما يحتم عليهم التحكم في بعض الكفاءات المرتبطة بالسياسة السعرية مثلا لتعويض هذه الخسارة.

3- الإطار الوطني ودوره في تحقيق المزايا التنافسية

الإطار الوطني الجيد للمؤسسات يتيح لها الحصول على مزايا تنافسية، لذلك نجد أن مؤسسات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في الدول الأخرى. بحيث تمتلك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة، والمتمثلة في الموارد البشرية والمادية والمعرفية والمالية والبنى التحتية، كما أن توفر هذه العوامل يلعب دورا مهما في الحصول على مزايا تنافسية³.

ثانيا : تحليل النشاطات الأساسية لسلسلة القيمة

¹ بحضيه سمالي، مرجع سابق، ص 08.

² Michael porter, op-cite, P 36 .

³ المرصد الوطني للتنافسية، مرجع سابق، ص 15.

إن الإدارة الناجحة في السوق التنافسية هي تلك التي تسعى نحو تحديد أفضل وسيلة لتعامل مع السوق في ظل التغيرات المستمرة تبحث عن مزايا تنافسية تسمح بتقديم منتج ذو جودة أفضل وسعر اقل واستجابة أسرع لاحتياجات العميل. وفي ظل هذا الإطار لا بد عليها أن تأخذ بالحسبان الضغوطات التنافسية (الموردین و المنافسين) وكذا الإمكانيات والكفاءات التي تمتلكها. وبالتالي يمتد تركيز المؤسسة إلى مرحلة ما قبل الشراء من جهة ومرحلة ما بعد البيع من جهة أخرى، من اجل بناء ميزة تنافسية قوية تقوم على أساس إيجاد علاقة بين إمكانيات وقدرات المؤسسة وقوى السوق الخارجية. ويعتبر مدخل تحليل سلاسل القيمة مناسب لفهم التفاعل والارتباط بين مختلف المراحل والأنشطة ، وبذلك هي بمثابة حجر الأساس لبناء ميزة تنافسية مستمرة.

1- مفهوم سلسلة القيمة : تعد سلسلة القيمة (*La chaine de valeur* *) المقترحة من طرف بورتر، تقنية تهدف إلى تحديد مصادر الميزة التنافسية الحالية والمحتملة من خلال تحليل النشاطات الداخلية للمؤسسة، فإذا ما علمنا أن الميزة التنافسية تنشأ من العديد من النشاطات التي تقوم بها المؤسسة قصد تصميم والإنتاج. فمن البديهي أن يساهم كل نشاط في تحديد الوضعية النسبية للمؤسسة سواء على مستوى التكاليف أو تميز المنتجات¹. ويتم بناء الميزة التنافسية أخذاً بعين الاعتبار كمعيار هندسة سلسلة القيمة، يجب أن يركز على ثلاث خطوات: المثالية للوظائف الأساسية، الربط الوظيفي والربط الخارجي، بمعنى أن الفعالية الإجمالية للسلسلة يمكن أن تتحسن بتدعيم كل حلقة وتدعيم الارتباطات بين الحلقات².

وتعرف سلسلة القيم حسب بورتر³ : " هي إعادة تجميع المنشأة أنشطتها الملائمة استراتيجياً بالأسلوب الذي يؤدي إلى فهم سلوكيات التكاليف والمصادر الكامنة للتمييز".

وينظر بورتر⁴ للمؤسسة على أنها مجموعة النشاطات التي تتفاعل فيما بينها لخلق القيمة، والقيمة هي المبلغ الذي يكون الزبون عنده ومستعد لدفعه مقابل ما تعرضه المؤسسة، وهذه الأخيرة تكون في وضعية مرحة إذا كانت القيمة المقترحة أكبر من التكلفة الإجمالية. وأول خطوة في التحليل تبدأ بتجزئة القيمة الكلية حسب تأثير كل نشاط لتحديد المصدر الرئيسي للقيمة، هذا التقسيم ينتج عنه ما يعرف بنشاطات القيمة، وهي نشاطات التي بواسطتها توفر المؤسسة منتجات ذات قيمة للزبون باستخدام الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية.

* ظهرت فكرة تحليل سلسلة القيمة عام 1985، كطريقة لتوضيح تأثير العمليات والأنشطة الداخلة المسؤولة عن أداء كل من التصميم، التصنيع، التسويق في تحقيق القيمة للعملاء.

¹ بحضيه سمالي، مرجع سابق، ص 39.

² غزي محمد العربي و بلعجوز حسين، مرجع سابق، ص 15.

³ Michael Porter, *l'avantage concurrentiel des notions*, inter édition, Paris, 1993, P 33.

⁴ مسعود طحطوح، مرجع سابق، ص. ص 13-14.

2- نظام القيمة : تتكامل سلسلة قيمة المؤسسة مع مرفق نشاطات أخرى تدعى نظام القيمة، الذي يتكون من سلسلة القيمة المردين وسلسلة قيمة التوزيع (قنوات التوزيع، وسلسلة قيمة الزبائن)¹.

يعتبر المحيط والبيئة التي تعيشها فيها المؤسسة هو منبع لخلق القيمة، فالمورد من خلال سلسلة القيمة الخاصة به تعمل على خلق وتوريد المدخلات التي تحتاجها المؤسسة، فتصبح مكانتها التنافسية تابع لجودة نشاطات المورد. من جانب آخر فأما المؤسسة قبل وصولها للمستهلك فهي تعبر من خلال قنوات توزيع بطريقة قد تغير في قيمة النهائية المقدمة للزبون، وإذا كان نظام القيمة هذا يمكن أن يؤثر في المركز التنافسي للمؤسسة فان بناء الميزة التنافسية يحتاج إلى فهم دقيق للعلاقة والتداخل بين النشاطات الداخلية للمؤسسة.

3- تحليل النشاطات الداخلية لسلسلة القيمة

تتمثل الأنشطة الأساسية في جلب المواد للمؤسسة وتحويلها إلى منتجات ثم القيام بعملية التوزيع واصطحابها بخدمات ما بعد البيع لصالح الزبائن، كمصدر من مصادر الميزة التنافسية².

3-1 الأنشطة الأساسية (الأولية) : هي تلك الأنشطة التي تساهم بطريقة مباشرة في عملية الإنتاج وفي بيع المنتجات، بمعنى عملية تكوين المادي للمنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة، وبيعه ونقله للزبون ، وكذلك خدمات ما بعد البيع. ويصنفها بورتر إلى خمسة أنشطة هي :

أ- الإمدادات الداخلية : وتضم كافة النشاطات المرتبطة بحركة وتدفق المدخلات التي تتطلبها العملية الإنتاجية، وتتلخص هذه الوظائف في الاستلام، والتخزين والمراقبة، والنقل والتفريغ للمدخلات إلى ورشة الإنتاج (وتتوقف الميزة التنافسية للمؤسسة في جودة المادة الأولية والعناصر النهائية المكونة للمنتج)³.

ب- الإنتاج العمليات الإنتاجية : تتمثل في إدخال المادة الأولية المشتريات لتحويلها إلى منتج نهائي عبر مراحل الإنتاج المختلفة من تصنيع وتجميع وتركيب والتعليق، والصيانة والاختبار ومراقبة النوعية.. الخ. والميزة التنافسية⁴ التي يمكن الحصول عليها من هذه العملية يتوقف على سرعة عملية الإنتاج وتلبية طلبات الزبائن.

ت- الإمدادات الخارجية : التي تشتمل على كافة النشاطات اللوجستية المتعلقة بمخرجات المؤسسة من سلع وخدمات من حيث نقلها، وتخزينها وتسليمها وفق لجدول محددة. والميزة التنافسية⁵ التي يمكن الحصول

¹ المرجع السابق، ص 13.

² Michael Porter L'avantage concurrentiel, Op.Cit, P.P 56-61.

³ Ibid, P 57.

⁴ Ibid, P.P 56-61.

⁵ Idem.

عليها هي من خلال إيصال السلعة في الوقت المناسب للزبائن، والفعالية في التعامل مع طلبيات الزبائن، وأخيرا المخزون الكافي لتلبية الطلبات غير المتوقعة.

ث- التسويق والمبيعات : تضم هذه الوظيفة مجموع النشاطات المسؤولة عن تقديم الوسائل التي يمكن بالزبون من شراء منتجات المؤسسة وتحفيزهم على ذلك . والميزة التنافسية¹ التي يمكن الحصول عليها المؤسسة من خلال مستوى وجودة الوسائل المستعملة مثل : الترويج والإشهار ومدى جودة وتغطية القوى البيعية لشبكات التوزيع عبر مختلف المناطق الجغرافية.

ج- الخدمات : وهي النشاطات التي تهدف إلى دعم القيمة لدى الزبون، من خلال كسب ثقة المستهلك ورضاه عنها. وتتمثل خاصة في خدمات ما بعد البيع والخدمات المرفقة كالتركيب والتصليح والتكوين، وتوفير قطع الغيار... الخ. والميزة التنافسية² تنتج هنا عن مدى جدية هذه الخدمات المساعدة التي تقدمها المؤسسة للمستهلك، وسرعة الإصلاح، فكلما كانت هذه المعاملات سريعة كانت لصالح المؤسسة على حساب المنافسين في الأسواق يختلف كل نشاط على الميزة التنافسية من قطاع إلى آخر، فبالنسبة للمؤسسة خدمية تمارس نشاطها في مجالات خاصة تكون الإمدادات الخارجية معدومة.

2-3 النشاطات الداعمة : وهي بدورها نشاطات منشئة للقيمة من خلال الدعم الذي تقدمه للأنشطة الأولية، حيث تسمح لها بأداء دورها بكفاءة وفعالية. وتنقسم هذه النشاطات إلى:

أ- المشتريات والتمويل : وتعلق بوظيفة التوريد بالمدخلات المستعملة (الآلات، المواد الأولية واللوازم) في سلسلة القيمة للمؤسسة والمحافظة عليها وتؤثر وظيفة التمويل على الميزة التنافسية للمؤسسة سواء من حيث التكاليف أو من حيث تميز المنتجات. إلا أن أداء هذه الوظيفة يؤثر بشكل قو على تميز المؤسسة ومكانتها التنافسية، وهذا بسبب ارتباط هذه الوظيفة بالعديد من نشاطات القيمة، فكل النشاطات المكونة لسلسلة القيمة تحتاج إلى مدخلات يتعين على وظيفة المشتريات والتمويل توفيرها بالشروط المطلوبة وإلا ستتعرض هذه النشاطات³.

ب- التكنولوجيا (التطور التكنولوجي) : يهدف إلى تحسين المنتج والعملية الإنتاجية بحيث تأخذ نشاطاته عدة أشكال بدءا بالأبحاث الأولية وتصميم المنتج وانتهاء بتطوير التجهيزات ومراجعة الآلات، علما أن

¹ Idem.

² Idem.

³ مسعود طحطوح، مرجع سابق، ص 15.

التكنولوجيات المستعملة في المؤسسة الصناعية عادة ما تكون مركبة من تكنولوجيات فرعية تستند إلى معرفة تخصصات تقنية مختلفة.

ت- تسيير الموارد البشرية : تعد الموارد البشرية من أهم الموارد التي يركز عليها تسيير وإدارة المؤسسة، خاصة من جانب استقطاب هذه الموارد وتوظيفهم وتكوينهم ونظام الأجور والمكافآت المطبقة عليهم من طرف المؤسسة. فإكتساب المؤسسة للموارد البشرية المؤهلة يساعدها في رفع وتحسين أدائها بما يحقق لها إمكانية الحصول على الميزة التنافسية مقارنة المنافسين¹. وتتوقف هذه الميزة على مدى نوعية التدريب والتوظيف، وحتى تستطيع المؤسسة التصدي لمواجهة نزع هذه الميزة يتطلب توفير العناصر التالية:

- مساهمة الموارد في خلق القيمة.
- أن تكون الموارد البشرية نادرة.
- أن تكون الموارد البشرية غير قابلة للتقليد.
- عدم قابلية الموارد البشرية للتبديل.

وحسب وجهة نظر (Porter)² أن تسيير الموارد البشرية ضمنّت النشاطات الداعمة لخلق القيمة، فإنه يمكن اعتبار الموارد البشرية في حد ذاتها مصدرا أساسيا لتحقيق الميزة التنافسية خاصة إذا تم تسييرها بعيدا عن استراتيجي.

ث- البنية الأساسية للمؤسسة : تتمثل البنية التحتية للمؤسسة في عدة نشاطات مثل: التخطيط الإداري العليا، المالية، العلاقات الخارجية، التسويق، المحاسبة، بما فيها المساهمين وتسيير الجودة ومدى الاستجابة إلى الزبائن، بالإضافة إلى ثقافة المؤسسة وطرق إدارتها³. ويمكن للبنية التنظيمية للمؤسسة ما أن تأخذ شكلا واحدا أو شكل أقسام حول المقر المركزي بحسب ما إذا كانت هذه المؤسسة متنوعة النشاطات أولا، ففي حالة التنوع والتشتت مثلا نجد أن بعض النشاطات خاصة الأساسية منها هي من اختصاص الإدارة العليا كالتخطيط الاستراتيجي مثلا، في حين أن النشاطات أخرى تمارس على مستوى الوحدات لتسيير النوعية وفحص المنتج⁴.

الفرع الثالث : عوامل تعزيز الأداء التنافسي المتميز وفق نموذج بورتر

أولا : مقارنة هيكل الصناعة لـ "بورتر"

¹ عباس فرحات، مرجع سابق، ص 35.

² محضيه سملاي، مرجع سابق، ص 42.

³ عباس فرحات، مرجع سابق، ص 36.

⁴ محضيه سملاي، مرجع سابق، ص 42.

قدم " مايكل بورتر " ضمن دراسته تأثير البيئة التنافسية للمؤسسة في إطار تحليله لهيكل الصناعة بالدول المتقدمة تحليلاً هيكلياً لقطاعات النشاط المختلفة وقوى المنافسة الفاعلة فيها والمحددة لجاذبيتها وربحيتهما ضمن ما أصبح يعرف بنموذج قوى المنافسة لـ بورتر، إذ يؤكد من خلال هذا التحليل على أن العامل الأول الذي يحدد مردودية مؤسسة ما ضمن قطاع معين يتمثل في جاذبية هذا القطاع التي يصنعها تجاذب قوى المنافسة بداخله، وأن العامل الثاني هو الوضعية التنافسية للمؤسسة ما إزاء منافسيها ضمن القطاع. واستجابة لتفاعل هاذين العاملين نجد أن هيكل القطاع يمارس تأثيراً كبيراً في تحديد قواعد اللعبة التنافسية، وعلى استراتيجيات التي يمكن للمؤسسة اعتمادها. وقد قدم بورتر بناءً على ذلك خمسة قوى قد تحكم المنافسة يمكن تفصيلها كما يلي :

1- المزاحمة بين المتنافسين في الصناعة : تمثل شدة المزاحمة بين المتنافسين في الصناعة مركز القوى المحددة لجاذبية الصناعة، وتنشأ من كون متنافس أو عدة متنافسين يشعرون بضرورة تحسين وضعياتهم التنافسية مما يجعل تحركاتهم تأخذ مختلف الأشكال التنافسية (تخفيضات سعرية، خدمات ما بعد البيع، تميز، ..) والتي من شأنها أن تؤثر على بقية المتنافسين، مما يؤدي إلى بروز ردود أفعال قد تؤدي إلى تحسين وضعية القطاع أو تدهوره في حالة الردود غير المدروسة كما هو الشأن في الحروب السعرية المفضية إلى تدهور القطاع، خاصة إذا كانت مرونة الطلب بالنسبة للسعر ضعيفة مما ينجم عنه عجز بعض المؤسسات حتى عن تغطية تكاليفها الثابتة. كما أن كثافة المنافسة داخل قطاع معين تحكمها جملة من العوامل الهيكلية منها درجة نمو الصناعة، ونسبة التكاليف الثابتة إلى القيمة المضافة، ودرجة تمركز المنافسين، ومدى إمكانية تمييز المنتج¹.

2- تهديد المنافسين المحتملين : يعتمد تهديد داخلين جدد للقطاع على طبيعة المعوقات التي تحول دون الدخول إلى البيئة التنافسية، وعلى رد الفعل الذي يمكن أن يتعرض له هؤلاء الداخلون الجدد من قبل المتنافسين المتواجدين، لذا تعتبر حواجز الدخول المرتفعة مفسرة للمستوى المرتفع على المدى الطويل، ويمكن حصر تلك الحواجز في العوامل التالية² :

1. اقتصاديات السلم والتكاليف غير المرتبطة بحجم الإنتاج؛
2. تمييز المنتجات؛
3. النفاذ إلى قنوات التوزيع؛
4. سياسة الحكومة؛

3- الخطر المحتمل لمنتجات البديلة : توجد مجموعة عوامل أخرى تحدد جاذبية الصناعة وتؤثر في نشاط المؤسسة، وتتمثل في بدائل من السلع والخدمات لمؤسسات من خارج القطاع تحل محل منتجات المؤسسات العاملة

¹ المرجع السابق، ص.ص 32-33.

² المرجع السابق، ص.ص 34-35.

فيع، ومن هنا فتن كل مؤسسات القطاع هي بالمعنى الواسع في المنافسة مع القطاعات التي تنتج منتجات بديلة، وال سوف تؤثر حتما على مردودية القطاع وتحد من جاذبيته، والمواد البديلة لا تحد فقط من أرباح المؤسسات في الفترات العادية وإنما تقلص أيضا من الأرباح الزائدة التي بإمكان قطاع ما الحصول عليها في فترات التوسع¹.

4- قوة مساومة الموردين : بإمكان قوة مساومة الموردين أن تشكل تهديدا حقيقيا للقطاع، إذ يمكن أن تقلص من مردوديته عن طريق الضغط الذي يمارسونه برفع الأسعار أو بتدنية مستويات الجودة للمواد الموردة، ويكون هذا التهديد اشد خطورة خالة عجز القطاع عن إدماج الارتفاع الحاصل في التكاليف.

وتشتد قوة المساومة لدى مجموعة الموردين، إذا توفرت فيهم الشروط التالية² :

1. إذا كانت هذه المجموعة مسيطرة عليها من طرف عدد قليل من المؤسسات، وكان هؤلاء الموردين أكثر من القطاع الذي سيباع له هذا المنتج؛
2. إذا كان منتجها وحيدا أو على الأقل متميزا أو يكون محميا من تكاليف التغيير؛
3. إذا كان الموردون غير مضطرين لمقاومة المنتجات الأخرى عند بيع منتجهم للقطاع؛
4. إذا كانت قادرة على التكامل العمودي من الأسفل؛
5. إذا كان القطاع المشتري لا يشكل زبونا مهما لهذه المجموعة من الموردين؛

5- قوة مساومة الزبائن : تمثل تهديدا على القطاع بالنظر إلى أن الزبائن يسعون عادة إلى فرض أسعار منخفضة مع المفاوضة على الخدمات والجودة الممتازة، الشيء الذي سيؤثر سلبا على مردوديته وجاذبيته على الميزة التنافسية للمؤسسة. ويمكن أن تتحقق هذه القوة إلا بتوافر بعض الشروط، أهمها³ :

1. إذا امتازوا بدرجة تركز كبيرة كانت مشترياتهم كبيرة؛
2. إذا كانت مشترياتهم نمطية أو غير متميزة؛
3. إذا كانت المنتجات المشتراة تتمثل جزءا هاما من تركيبة المنتجات الخاصة بالزبون ومن تكاليفهم؛
4. إذا كانت أرباح الزبائن قليلة؛
5. إذا كان منتج القطاع لا يؤثر على نوعية المنتجات أو الخدمات الخاصة بالزبون؛
6. إذا كان المنتج لا يحقق ادخار أو وفرة للمؤسسة؛
7. إذا كان قادرا على التكامل العمودي من الأعلى ولإنتاج المنتج نفسه؛

¹ Michael Porter, **Choix stratégiques et Concurrence**, Edition Economica, Paris 1986, p 04.

² Michael Porter, **La concurrence selon Porter**, Edition Village, Paris 1999, p 33.

³ Michael Porter, **Choix stratégiques et Concurrence**, Edition Economica, Paris 1982, p 27.

8. إذا كانت تكاليف التغيير التي يواجهها الزبائن ضعيفة؛

9. إذا كان الزبون يملك معلومة كاملة (الطلب، أسعار السوق الحقيقية، تكاليف الموردين)؛

ثانيا : محددات وعوامل الأداء التنافسي حسب بورتر

صنف بورتر العوامل المحددة للميزة التنافسية إلى أربعة مجموعات تشكل فيما بينها الماسة، والتي إذا ما توفرت يمكن للمؤسسة تحقيق تلك الميزة وتمثل هذه العوامل في :

1- ظروف الطلب : يتمثل الطلب الذي يشير إليه بورتر في الطلب من حيث حجمه وأنماطه المختلفة، فكلما تحقق نمو الطلب وارتفع، كلما أدى إلى إمكانية تصريف منتجات المؤسسة مما سيفتح مجالاً للحوء إلى اقتصاديات الحجم واستغلال أثار الخبرة والتعلم بهدف رفع وتحسين مستوى الإنتاجية، ومنه رفع القدرة التنافسية للمؤسسة. وتكمن أهمية نمو حجم الطلب في الرفع من جاذبية القطاع ومردوديته، ومن ثم تحسين مردودية المؤسسة، تلك الجاذبية التي تقلل من المخاطرة التي تنجم على الحروب السعرية للمتنافسين، فكلما استوعب تلك التخفيضات السعرية المتلاحقة، كلما سمح ذلك باستمرارية هذه المؤسسات في حقل المنافسة.

كما انه كان الطلب منصبا على الجودة كلما اتسم بالتحسن، وهو ما سيدفع بالمؤسسات المتنافسة إلى الابتكار، والإبداع، وتفعيل التكنولوجيا رفعا لمستوى الجودة وتحقيقا لخاصية التميز في المنتجات، لذا كان على المؤسسة التي تسعى إلى الرفع من تنافسياتها أن تستغل ظروف الطلب من حيث حجمه وأنماطه بما يحقق أهدافها من جهة، وان تسعى إلى توجيهه وتكيفه وفق استراتيجياتها من جهة أخرى.

2- ظروف عوامل الإنتاج : يقصد بظروف عوامل الإنتاج مدى وفرتها وملاءمتها وسهولة وصول إليها، وكفاءتها وفعاليتها. فبقدر ما تتوفر هذه العوامل وتنخفض تكلفتها وتزداد فعاليتها وكفاءتها وملاءمتها للمؤسسة بقدر ما تكون محققة للميزة التنافسية للمؤسسة.

يعتبر هذا المحور من المحاور الأساسية المعززة لعوامل عناصر الميزة التنافسية، وهو يشير إلى مدى توفر عناصر الإنتاج الضرورية اللازمة للعملية الإنتاجية، أو مصادر وأساليب الإنتاج المتوفرة أو المطلوبة، ومدى ملائمة البنية التحتية وكفائتها¹.

غير أن وفرة هذه العوامل رغم أهميتها لا يكون مجديا في حالة سوء استخدامها، وربما يؤدي ذلك إلى فقدان روح الابتكار والتطوير لدى المؤسسة، في حين قد تدفع الندرة النسبية لعوامل الإنتاج بالمؤسسة إلى هذا الابتكار

¹ عبد الحكيم عبد الله النصور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة تشرين، اللاذقية، 2009،

والتطوير بما يخلق ميزة تنافسية. لذا يرى بورتر " أن توافر عوامل الإنتاج الأساسية يعتبر شرطاً لتحقيق ميزة نسبية في صناعة ما وإن كان غير كافٍ لارتباط ذلك بكفاءة استخدام عوامل الإنتاج وتطويرها ".¹

وتعتمد عملية تحسين الأداء التنافسي المتميز في المؤسسة على نوعية عناصر الإنتاج، التي تعتمد على استراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسة وسياساتها مثل القيام بتحسينات في أساليب الإنتاج، والاعتماد على البحث والتطوير واعتماد مبدأ الجودة وإدارة المعرفة بالإضافة إلى الابتكار.¹

3- وضع الصناعات المرتبطة والمساندة : يقصد بالصناعات المرتبطة تلك التي تشترك مع الصناعة التي تنشط فيها المؤسسة سواء تعلق الأمر بمدخلات أو التكنولوجيا المستخدمة أو قنوات التوزيع، وكذا تلك الصناعات المنتجة لمواد مكملة هذه الصناعة، بينما الصناعات المساندة هي التي تقدم الدعم للصناعة المعنية من حيث المدخلات التي تتطلبها العملية الإنتاجية.²

ومن هنا فإن أياً من هذين النوعين من شأنه أن يخلق فرصاً لجملة من العلاقات والتكاملات الأمامية والخلفية وفقاً لميكانيزمات النموذج، بما يضيفه من قيمة مضافة على سلسلة القيمة للمؤسسة وفقاً لتلك الترابطات بين الصناعات أو القطاعات السوقية المختلفة، وما ينجم عنها من وفرة في التكلفة بفعل الاستفادة من تسهيلات إنتاج مشتركة أو خبرة فنية أو منافذ توزيع. كما أن استغلال تلك الترابطات بشكل جيد سواء على مستوى التمييز أو التكاليف الدنيا سيرفع من القدرات التنافسية للمؤسسة.³

وما تجدر الإشارة إليه هنا هذه الترابطات ستعكس طبيعة العلاقة ما بين سلسلة القيم في المؤسسة وهيكل الصناعة بشكل جيد على اعتبار أن هذه الأخير يحدد علاقات القوة ما بين الزبائن والموردين التي تنعكس في سلسلة القيمة لكل منهم، واقتسام الهوامش بينهم وبين المتعاملين، كما أن هيكل الصناعة له دور أيضاً في نمذجة سلسلة القيمة للمؤسسة التي يجب عليها أن تحسن استغلالها تحقيقاً للميزة التنافسية.⁴

4- الوضع الاستراتيجي والتنافسي للمؤسسة : بقدر ما يكون الوضع الاستراتيجي والتنافسي جيداً، بقدر ما تكون ذات قدرة تنافسية عالية، وبالعكس ستكون عرضة لفقدان تميزها وقدرتها على المنافسة وإخلاء المجال السوقي للمتنافسين، هذا الوضع الاستراتيجي والتنافسي يبقى محكوماً بهيكل المؤسسة ومختلف التفاعلات التنظيمية المختلفة من جهة، وبدرجة المنافسة، وتأثيرات مختلف قوى كعامل خارجي من جهة أخرى.⁵

¹ نفس المرجع والصفحة سابقاً.

² بحضيه سملاي، مرجع سابق، ص 38.

³ المرجع السابق، ص 38.

⁴ نفس المرجع والصفحة سابقاً.

⁵ المرجع السابق، ص 39.

وبهدف تحسين الوضع الاستراتيجي والتنافسي للمؤسسة يرى بورتر انه يجب على المؤسسة أن تسعى بشكل دائم إلى التحسين والتجديد، والابتكار والتطوير. ورفع الكفاءة وتحسين الإنتاجية، فضلا عما توفره المنافسة من تعميم للتكنولوجيا، وسرعة تدفق وانتشار المعلومات والخبرة وإفساح المجال لاقتصاديات الحجم. وهي كلها عوامل تصب مباشرة في تنافسية المؤسسة¹.

خاتمة الفصل :

من خلال ما تقدم توصلنا إلى ما يلي :

يتسم الأداء بالديناميكية وعدم السكونية في محتواه المعرفي، حيث عرف تطورا منذ بداية استعماله الأولى إلى وقتنا الحالي، وهذا بفعل التطورات الاقتصادية وغيرها التي ميزت حركية المجتمعات البشرية، والتي كانت بدورها دافعا قويا لبروز إسهامات الباحثين في هذا الحقل من المعرفة. فتتجسد النظرة التقليدية للمفكرين في هذا المجال في إعطاء مفهوم دقيق للأداء والاهتمام بقياسه في إطار ما يعرف بدراسة " الحركية والزمن". غير أن مع مرور الزمن، عرف مفهوم الأداء تطورا جديدا في محتواه، فبدلا من الاعتماد فقط على الزمن المستغرق للأفراد والمعدات لتحديد معدلات الأداء والتحكم في الأسعار كآلية لتحديد مفهوم الأداء وقياسه، ثم الانتقال إلى الأخذ في الحسبان التطورات التي تشهدها بيئة المؤسسات عند تحديد مفهوم الأداء.

وتعتبر عملية تقييم الأداء إحدى وسائل الإدارة الحديثة الفعالة، حيث تساهم في تقديم المعلومات والبيانات لتحقيق من مدى انجاز الأهداف المخططة والكشف عن الانحرافات وقياس اتجاهات الأداء. وتعد عنصرا أساسيا للعملية الإدارية حيث تساعد على اتخاذ القرارات اللازمة لتحديد مسيرة المؤسسة وأهدافها وبرامجها الإستراتيجية.

وفيما يتعلق بالإطار المفاهيمي للميزة التنافسية نرى أن مصطلحي التنافسية والمنافسة يعدان من المفاهيم الأكثر تداولاً على المستويين الاقتصادي والتسييري رغم تداخلهما ضمن ما أصبح يعرف بالقدرة أو الميزة التنافسية، فهي مفهوم يرتكز على كل من الكفاءة في استغلال الموارد والجودة الشاملة للأداء. وبالرغم من إمكانية تحليل المقدرة التنافسية على المستوى الكلي إلا أنها ذات الصلة مباشرة بالمؤسسة لان التنافس بمفهومه الديناميكي يبقى مرتكزا على تحقيق المؤسسات لميزة تنافسية مستدامة.

وتعد مقارنة هيكل الصناعة المقترحة من طرف " بورتر " احد أهم الإضافات في مجال الإستراتيجية وبناء المزايا التنافسية، لجمعها بين تأثير البيئة التنافسية من خلال اثر هيكل وجاذبية الصناعة في امتلاك المؤسسة للميزة

¹ نفس المرجع والصفحة سابقا.

التنافسية من جهة، والترابط بين الأنشطة الداخلية المختلفة الأساسية والداعمة من جهة أخرى، وبالرغم من عدم إدراج بورتر للموارد البشرية ضمن الأنشطة الرئيسية المسئولة عن خلق القيمة إلا أنه يعترف بأثرها المباشر في تحسين أداء بقية الموارد الداخلية والمالية والبشرية.

الفصل الثالث

تفسير الكفاءات زكو أوجاء توافسي منميز

تمهيد :

تسعى المنظمات المعاصرة في ظل بيئة التنافس إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط، وذلك من خلال تحقيق التميز عن طريق استغلال إمكانياتها ومواردها المختلفة والتي يأتي في مقدمتها الموارد والكفاءات البشرية. والتحويلات التنافسية تفرض على المؤسسة الاقتصادية ضرورة تأهيل نظم التسيير لمختلف وظائفها وفق منظور استراتيجي تناسقا مع اعتمادها لنظام التسيير الاستراتيجي مبني على الكفاءات وإدراك المؤسسات بأهمية تطوير وتنمية هذا المحور اللامادي في تحقيق التميز التنافسي في ظل سياق عالي التنافسية.

ولقد تنوعت مساهمات الباحثين ومقارباتهم التي حاولت تفسير طبيعة العوامل التي تتركز عليها الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، حيث تعد مقارنة هيكل الصناعة ل بورتير من أهم المقاربات التي لقيت رواجاً في الحقل التسييري منذ الثمانينات من القرن العشرين. وبالرغم من النجاح الذي مازالت تلقاه مقارنة بورتير حول هيكل الصناعة وسلسلة القيمة، فقد ظهرت لبعض الباحثين مساهمات ومقاربات تحاول أن تفسر العديد من الظواهر الحديثة التي لازمت البيئة التنافسية، أهمها تلك المقاربة التي ترجع امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية المستدامة إلى العوامل والموارد الداخلية والكفاءات البشرية.

إن تحليل الموارد البشرية والكفاءات مصدراً للميزة التنافسية يتطلب منا تحليل مدى اتصافها بمميزات وخصائص أساسية، أهمها مساهمتها في خلق القيم التي يبحث عنها العميل، وإن تكون نادرة وغير قابلة للتقليد. فهل يمكن اعتبار الموارد البشرية ورأس المال الفكري مصدراً للميزة التنافسية؟ وما هو الإطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات وما هي أهم مجالاته؟ وما هو دوره في تحقيق الأداء التنافسي المتميز؟. هذا ما سنحاول الإجابة عليه في المباحث التالية :

المبحث الأول : الإطار النظري حول رأس المال البشري والفكري

المبحث الثاني : المقاربات إدارة الموارد البشرية والكفاءات

المبحث الثالث : المقاربات النظرية لتسيير الكفاءات البشرية والميزة التنافسية

المبحث الأول : الإطار نظري حول رأس المال البشري والفكري

تسعى المنظمات المعاصرة في ظل بيئة شديدة التنافسية إلى تحقيق التميز في الأداء والبحث في مداخل المزايا التنافسية، وذلك من خلال إضافة قيمة للعميل واستغلال الطاقة الفكرية والعقلية للأفراد ؛ وفي ظل التحديات التي يفرضها التحول نحو اقتصاد المعرفة والكفاءات، أصبح ينظر إلى الموارد البشرية والكفاءات سواء على مستوى التحليل الكلي أو الجزئي، كأصول ورأس مال استراتيجي تفوق قيمته قيمة رأس المال المادي وهذا بالنظر إلى أن المصادر الجديدة لامتلاك القدرة أو الميزة التنافسية ممثلة في المعرفة والجودة المرتبطة بشكل مباشر برأس المال البشري و الفكري والكفاءات. ويعتبر التسيير والاستثمار الفعال في رأس المال الفكري دورا مهما في جعل الأصول غير المادية ميزة تنافسية من خلال تدعيم الإمكانيات والطاقات البشرية، ومساعدتهم على اكتشاف وتدقيق إمكانياتهم المحتملة.

المطلب الأول: تحليل الأسس النظرية لرأس المال البشري والفكري

لقد أصبح موضوع رأس المال البشري والفكري في الوقت الحالي يحظى باهتمام بالغ في مجال تسيير الموارد البشرية والكفاءات، باعتباره العنصر الفاعل في نجاح المؤسسة وتميز أدائها، لذا سيتم عرض أهم إسهامات المفكرين للموضوع.

الفرع الأول : الإطار النظري لرأس المال البشري

أولا : مفهوم رأس المال البشري

ظهرت نظرية رأس المال البشري أول مرة في أعمال الاقتصادي الأمريكي *Schultz* في سنة 1961، حيث اعتبر أن " الكفاءات ومعرفة الأفراد شكل من أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه"، وتطورت هذه الفكرة فيما بعد بشكل واسع من قبل الاقتصادي الأمريكي *Gary Becker* في سنة 1975. ومن ثم اقترح كل من *Flamholtz et Lacey* في سنة 1981 حصر مفهوم رأس المال الفكري في ثلاث مكونات أساسية هي : الكفاءات، الخبرات، المعارف. وابتداء من نهاية سنوات التسعينات عرفت الفكرة حظا أوفر في مجال التسيير، حيث سمح رأس المال البشري بالتفكير في الاقتصاد الجديد الذي لا يركز فقط على الآلات والتقنيات والأموال، وإنما على عناصر غير مادية. ويمكن تعريف رأس المال البشري بالمعارف والكفاءات التي يستطيع الفرد التحكم فيها، والتي تتجمع طوال التعليم ومختلف التكوينات التي يتلقاها والخبرات التي يكتسبها، ويتألف رأس المال البشري من ما هو موجود في فكر الأفراد يعني المعارف والكفاءات والتحفيز ومواصفات الأفراد مثل : الذكاء، المعرفة العلمية، الإبداع، وطريقة العمل.

ويعتبر تقرير التنمية الإنسانية العربية سنة 2003، أن الرأس المال البشري النواة الصلبة لرأس مال المعرفة، ويعرفها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بأنه كل ما يزيد من إنتاجية العمال والموظفين من خلال المهارات المعرفية والتقنية التي يكتسبونها أي من خلال العلم والخبرة¹.

ثانيا : مقاربات رأس المال البشري

يمكن تلخيص مقاربات رأس المال البشري في مقاربتين، الأولى المقاربة الاقتصادية والثانية المقاربة التسييرية، نوضحهما كما يلي² :

1- المقاربة الاقتصادية : تأسس تصور رأس المال البشري في أعمال كل من (*Becker, 1975*) ؛ *Schultz, 1961*)، وتتمحور هذه الأبحاث حول مردودية الاستثمار في التعليم وتكوين الفرد، حيث جرب الاقتصاديون بداية حصر تكلفة الاستثمار في التكوين، حيث توافق بطريقة مبسطة مجموع تكاليف التعليم أو التكوين وتكلفة الفرصة المربوطة بهذا النشاط، كما أن الأرباح المنتظرة من هذا الاستثمار تتمثل في زيادة الأجور وقيمة الفرد في السوق، بالإضافة إلى أن رأس المال البشري للأفراد يزداد بإثراء معارفهم وقدراتهم، مما يسمح لهم بشغل مناصب أعلى أجور، وهذا ما يسمح بإعطاء تامين ملموس لنسب مردودية التعليم.

كما ذهب بعض الاقتصاديين إلى دراسة اثر زيادة مخزون رأس المال البشري على المستوى الكلي، حيث اعتبروا رأس المال البشري كعامل داخلي لنمو وتطور الاقتصاد مثله مثل النقل والاتصال وكمكمل للإنتاجية. كما جرب كل من (*Barte, 1991*؛ *Iynch et Black, 1995*) تقييم تأثير رأس المال البشري على إنتاجية المؤسسة، حيث وجدوا أن التكوين في المؤسسة ينمي إنتاجيتها.

وتجدر الإشارة أن " المقاربة الاقتصادية " لا يجب أن تحدد بمعرفة أي الكفاءات التي يمتلكها الأفراد، ولكن أيضا بأي طريقة يبحث عنها سوق العمل وكيف يستعملها وكيف يجدها ويجدد رواتبها، وفيما لا يتعلق بالأفراد فإنه يجب توضيح بطريقة تجريبية المعارف والمؤهلات والكفاءات والقدرات الأخرى التي تساهم في الإنتاجية، وفي الإبداع وفي قابلية الشغل في مختلف الوضعيات المهنية". ويتفق اغلب الاقتصاديين على أن كلما ارتفع المخزون من رأس المال البشري يشكل مصدر للابتكار أو التنافسية على المدى الطويل سواء على المستوى الكلي أو على مستوى المؤسسة.

¹ دليلة حضري وحيلة بغدادي، ضرورة استثمار رأس المال البشري في الصناعة المالية الإسلامية لمواجهة تحديات الأزمات المالية العالمية، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، جامعة حسينية بن بوعللي، شلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص 5.

² سماح صوخ و مراد محبوب، الريادية، الرأسمال البشري وصناعة الكفاءات الريادية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر حول الريادة في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 26-29 أبريل 2010، ص.ص 07-08.

2- المقاربة التسييرية : إن أعمال الاقتصاديين حول إنتاجية المؤسسة تلقى طبعيا اهتمامات باحثي التسيير، حيث أن المقاربة التسييرية لرأس المال البشري سجل ضمن تيار البحث حول الموارد والكفاءات كمصدر لتنافسية المؤسسة " النظرية المبنية على الموارد ".

هذه المقاربة تعتبر أن المؤسسة تمتلك موارد ذات جودة ونادرة قادرة على تمويل الميزة التنافسية على حساب المنافسين، حيث أظهرت العديد من المعايير التحريية أن اختلاف الأداء بين المؤسسات ضمن الصناعة الواحدة أو بين القطاعات يفسر باختلاف السيطرة للموارد اللامادية التي تكون أساس الميزة التنافسية (*Bounfour, 1998*) وتدرج ضمن الإطار التصوري الخاص بمفاهيم الكفاءات والإمكانيات والأداء التنظيمي"، ومنذ ذلك الوقت المسيرين مشغولين بمعرفة كيفية الجمع والمعالجة للموارد وكيفية بناء وتطوير كفاءات تترجم بالتغيرات في سلوكيات التسيير.

ويلعب رأس المال البشري دورا أساسيا في القياس، حيث انه يوافق المعارف التي يضعها المعاونون في المؤسسة في الاستعداد من جهة، كما يسمح بتطوير وتحسين الكفاءات والإجراءات خصوصا بالابتكار. وتعد وسائل استخدام وتقدير رأس المال البشري، المواهب، الاستعدادات، المعارف نقطة انطلاق أساسية لكل المدرين المتشوقين إلى إعادة تمركز المؤسسة حول عمالها وحول نجاحتهم.

ثالثا : مبادئ وأصول نظرية رأس المال البشري

وفق هذه النظرية¹ فإن مكون أي مخزون سواء كان ماديا أم غير مادي، يمكن أن يصنف على انه رأس مال، طالما انه يزيد من الدخل. واستنادا لذلك، فان منظري رأس المال البشري يعدونه شبيها أو ممثلا لرأس المال التقليدي، وبالتالي هذا ما يجعلهم يستخدمون الإطار المفاهيمي لنظرية رأس المال المحدث في تحليل مكوناته. وعليه، فان تراكمية رأس المال البشري المنتج المتجسد بالبشر أنفسهم، ستزيد من إنتاجية المالكين في تحقيق الأرباح لهم، ويتطور سوق العمالة ليؤدي وظائفه بشكل جيد.

إن المداخل الفلسفية المتعلقة بتعريف رأس المال البشري تعددت، ولكنها لا تخرج عن ثلاث فقط اتفق الباحثون والمهتمون عليها، وهي² :

1- نظرية اقتصاديات كلفة الصفقة التجارية : تفترض النظرية اختيار المنظمة للطريقة الأكثر كفاءة، في استخدام العاملين فيها بكل حكمة وتروي. ولقياس أداء المنظمة، هو إما أن تستقطب أولئك الأفراد ذوي القابليات المميزة من المجتمع، أو أن تقوم بتدريب وترقية ونقل الموجودين في داخلها، وباستخدام الأفراد للعمل.

¹ سعد على العنزي و احمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2009، ص 200.

² المرجع السابق، ص.ص 237-239، بالتصرف.

وعلى وفق هذين المدخلين، ستقع كلفة مختلفة على المنظمة، وبالتالي إما أن تختار بعد مقارنتها للمدخلين الأكثر كفاءة، أو تدمج بينهما.

2- نظرية رأس المال البشري : وفقا لهذه النظرية، تقرر المنظمة مقدار المبالغ المستثمرة في الموارد البشرية، من خلال مقارنتها أو مقابلتها بالعوائد المستقبلية المحتملة، شريطة اقتراحها بتحقيق أفضل التدريب الفني والإداري للعاملين، وإجادتها تحقيق البناء المعرفي الحقيقي لها. وتؤكد النظرية على ضرورة تركيز الاستثمارات على تدريب العاملين لإكسابهم المهارات المحددة والمطلوبة للعمل؛ كما تفترض امتلاك رأس المال البشري خاصيتين بارزتين هما الحصول على المهارات المتخصصة كموجود فكري معرفي، وان لا تكون المهارات سهلة النقل والاقتراس والتحويل والتنازل عنها لحساب منظمات أخرى.

3- نظرية المنظمة ذات النظرة المستندة للمورد : تفترض أن المهارات الجوهرية هي الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، هذه المهارات ينبغي أن تتصف بخصائص هامة هي القيمة والندرة وعدم التقليد و عدم نقلها أو حركتها بسهولة للغير ومنظم بشكل عقلائي؛ والتي ينبغي "المهارات الجوهرية" اكتسابها من خلال حالات التطوير الداخلي الذي تحدثه أو تسعى له بنفسها؛ أما الجوانب التكنولوجية، فيمكن اكتسابها أو شرائها عن طريق التوريد الخارجي لها من البيئة العامة. ويستشف من هنا، أن المواهب المتمكنة من امتلاكها تلك المهارات الجوهرية، واستخدامها بشكل كفؤ، هي التي يمكن تحديدها برأس المال البشري، الذي يستحق من المنظمة كل الرعاية والاستثمار الصحيحين وصولاً إلى التفوق والتميز التنافسي.

بإجماع النظريات الثلاث المذكورة أعلاه، يمكن استخلاص القول أن رأس المال البشري هو مجموعة الأفراد العاملين الذين يمتلكون معارف ومهارات وقابليات نادرة وذات قيمة للمؤسسة في زيادة ثروتها المادية والاقتصادية. وأما الاستثمارات في رأس المال البشري، فهي المدخلات التي تخلقها أو تواجهها أو تحققها المنظمات من المواهب والتكنولوجيا المتطورة التي يستخدمونها الأفراد بكل كفاءة وصولاً لتحقيق المزايا التنافسية.

الفرع الثاني : الإطار التاريخي والمفاهيمي لرأس المال الفكري

أولاً : ظهور الرأس المال الفكري ومؤشرات تطوره

يمكن تحديد مراحل ثلاثة ممهدة لظهور رأس المال الفكري، والتي ساهمت في تطويره وبناء استخداماته وهي على النحو التالي¹ :

1- المرحلة الأولى : توجهات الاهتمام بالقابليات البشرية : امتدت هذه الحقبة من القرن السابع عشر إلى نهاية سبعينيات القرن العشرين، وقد أكدت على القابليات البشرية عامة فكرياً وجسدياً وأدائياً. والتي أضاءت

¹ الم-رجع السابق، ص.ص 157-159، بالتصرف.

تحديدا في القرن السابع عشر على يد الاقتصاديين، حيث أكد الاقتصادي " بتي ويليام " *Petty William* فكرة اختلاف نوعية العمالة، وطرح موضوع قيمة العاملين في حساب الثروة بطريقة إحصائية، وشكلت هذه الجهود مبادئ ما عرف لاحقا برأس المال البشري. واستمرت الجهود بهذا الاتجاه، حيث في عام 1776 أشار " آدم سميث " (*Adam Smith*) في كتابه الموسوم بـ "ثروة الأمم" إلى تأثير مهارات العاملين في العملية الإنتاجية بجودة المخرجات، وطالب بان تحدد الأجور، على وفق ما يبذله من وقت وجهد وكلفة لكسب المهارات المطلوبة في أدائهم لمهامهم.

وفي نفس السياق، أكد الاقتصادي " الفريد مارشال " (*Alfred Marshall*) في عام 1890 على الاستثمار في البشر، بقوله " أن أتمن ضرور رأس المال، هو ما يستثمر في البشر". وذلك لان رأس المال البشري يتميز بسمة لا تتوفر في غيره من رؤوس الأموال، هي أن منحنى إنتاجيته تتصاعد بنفس اتجاه منحنى خبراته ومهارته، ومعنى ذلك انه لا يخضع لقانون المنفعة المتناقصة. وجاء " ارفينق فيشر " (*Irving Fisher*) عام 1906 ليشهد ظهور الفعلي لنظرية رأس المال البشري في مفهوم رأس المال العام.

عند نهاية الخمسينيات توسع كل من " مينس وشولز " (*Schultz et Mincer*) بنظرية رأس المال البشري من خلال اعتباره فئة مستقلة عن رأس المال التقليدي، اخذين بنظرهما خصائصه الاقتصادية والإنتاجية، وأدوات قياسه. وشهدت مرحلة الستينات إلى نهاية السبعينات تطورا سريعا في نظرية رأس المال البشري التي أدت بشكل واضح إلى فهم السلوك الإنساني على المستويين الفردي والاجتماعي، وصنف رأس المال إلى ست فئات هي التعليم الرسمي، التدريب أثناء العمل، البحث عن الوظيفة، استرجاع المعلومات، الهجرة، التحسن بالصحة.

وبذلك شهدت هذه الحقبة الانتباه إلى أهمية المورد البشري، وضرورة دراسته بوصفه عاملا مكملا لرأس المال المادي. وان رأس المال البشري يمثل نقطة الارتكاز الأساس والمؤشر المنطقي لدراسة رأس المال الفكري، ومما يؤيد ذلك نتائج دراسات (*Ulrich,1998 et Quinn et Al, 1995*)، اللذان أشرا أن رأس المال الفكري يعد بعدا جديدا في تحليل رأس المال البشري.

2- المرحلة الثانية : توجهات الاهتمام بالقابلية الذهنية : لقد بدأ الاهتمام بتسيير الرأس المال البشري في المؤسسات بداية مع عقد الثمانينات، حين أدرك الأكاديميون والاستشاريون والمدراء أهمية وقيمة الأصول غير الملموسة في المؤسسة، وان رأس المال الفكري أصبح محدداساسيا لما تحققه المؤسسة من أرباح. فلقد بينت الدراسات الحديثة أن الفروق النسبية بين مستويات أداء بعض الشركات اليابانية سببه مقدار ما تمتلكه من أصول غير مادية يمكن استغلالها في مجالات وأنشطة متنوعة، والتي لا يتم الحصول عليها فقط من خلال الأموال، الأمر الذي حفز المسيرين إلى تسيير تلك الأصول غير المادية بكفاءة وإتقان الكيفية الملائمة لتعظيم القيمة المحققة من قدراتها ومهاراتها.

بداية مع عقد التسعينيات، تعددت الكتابات المركزة على الرأس المال الفكري في المؤسسة، لاعتباره محددًا لميزتها التنافسية. وتوجت هذه المرحلة بثلاث حوادث، أولها عام 1990 عندما أطلق لأول مرة *Ralph Stayer* مصطلح " رأس المال الفكري "، وثانيها عندما نشر (Stewart, 1991) مقالا بعنوان " القوة الذهنية"، وثالثها عام 1991 تم تعيين أول مدير في العالم لرأس المال الفكري من قبل شركة " Skandia" السويدية لخدمات التامين والمالية¹؛ حيث بدأت تلك المؤسسات في التفكير في كيفية تسيير الأفكار والابتكارات وتنميتها. وقد اخذ تحليل رأس المال الفكري وتحديد اتجاهاته مسارين مترابطين هما: " مسار المعرفة والقوى الذهنية " الذي يركز على خلق القيمة وتوسيع المجال المعرفي للمؤسسة، و" مسار الاعتماد على الموارد " من خلال الاهتمام بكيفية خلق الأرباح من المزيج المميز للموارد المادية والفكرية بالمؤسسة².

3- المرحلة الثالثة : تكتيفات الجهود البحثية وولادة نظرية رأس المال الفكري : في منتصف التسعينيات من القرن العشرين، بدأت الجهود البحثية تتكشف حول موضوع رأس المال الفكري في محاولة لإيجاد فهم مشترك فيما بين الباحثين والشركات، والاتفاق على مبادئ وممارسات هذا الموضوع . وتأسيسا لهذه الجهود فقد ركزت بالدرجة الأساس على إيجاد نظرية³ لرأس المال الفكري. والتي نستعرض أدلتها فيما يأتي⁴ :

أ- اعتمد مصطلح " نظرية رأس المال الفكري " من قبل عدد من الكتاب المعروفين أمثال "Nahapiet et Ghshal, 1999", "Morling et Yakhelf", "Nerdurm et Erikson, 2001", "Marti, 2003", "1999".

ب- اتفقت الشركات *Edvisson, Retrash et Sullivan*⁵ المهمة باستخراج القيمة من موجوداتها غير الملموسة والمشاركة في اجتماع "إدارة رأس المال الفكري " وخبرائها المعروفين ، على تحديد المفهوم الأساس لرأس المال الفكري والذي مفاده " المعرفة التي يمكن أن تحول إلى أرباح". ويعد هذا المفهوم مؤشر دلالة لاستنباط المفاهيم والتعريف الجديد للمصطلح.

ج- صيغت افتراضات النظرية على النحو الآتي :

¹ المرجع السابق، ص 161.

² سمالي بحضيه، مرجع سابق، ص 124.

³ النظرية : تعني مجموعة من الفروض التي يمكن عن طريقها استنباط مجموعة من القوانين أو المبادئ التحريية.

⁴ سعد على العنزي واحمد علي صالح، مرجع سابق، ص.ص 162 - 166.

⁵ في عام 1994 اتفق كل من *Edvisson, Retrash et Sullivan* على ضرورة عقد اجتماع لممثلي الشركات الفاعلة في استخراج القيمة من موجوداتها غير الملموسة للكشف عن منظور تلك الشركات لمفهوم رأس المال الفكري، وكيفية إدارته وعلى هذا الأساس عقد عام 1995 هذا الاجتماع، أنظمت إليه ثماني شركات من أصل اثني عشرة شركة. وعرف الاجتماع المذكور ب " إدارة رأس المال الفكري"، حيث تضمن جدول الأعمال عددا من المسائل أهمها الاتفاق على مصطلح رأس المال الفكري وتحديد عناصره الأساسية، وطرائق استخراج القيمة منه.

- أن قيمة رأس المال الفكري كموجود غير ملموس يتجاوز قيمة الموجودات الملموسة بعدة مرات.
 - أن رأس المال الفكري هو المادة الأم التي تتولد منها النتائج المالية.
 - أن المقياس المالي لرأس المال الفكري يمثل الفرق بين القيمة الدفترية للشركة والقيمة السوقية لها.
 - أن رأس المال الفكري يعد أداة تحليل استراتيجي.
 - أن رأس المال الفكري هو دالة تحديات المعرفة المعولمة.
 - أن رأس المال الفكري إذا تراكم يزيد من إنتاجية المنظمات.
- د- حددت مبادئ النظرية بما يلي :**
- **حركية المفهوم :** أن مفهوم رأس المال الفكري مفهوم غير ثابت، بل حركي متجدد لأنه يمثل قوة فاعلة التكيف مع متغيرات البيئة.
 - **الأداء الواقعي :** تكشف نتائج رأس المال الفكري من خلال الأداء الميداني في الواقع.
 - **الالتزام الحقيقي :** الدور الجوهرى لرأس المال الفكري، هو التزام العالي في الأداء والإبداع والتجديد.
 - **تكامل المقومات :** يعامل رأس المال الفكري وحدة واحدة متكاملة ذات تفاعل مستمر، ولا يجوز تجزئته إلى مكوناته الأساسية، لأنها تعطي صورة واضحة عن الأداء الإجمالي.
 - **الفائدة المتعددة :** يمكن الاستفادة من رأس المال الفكري في مراحل وعمليات مختلفة في الوقت نفسه.
 - **التقويم والقياس :** توليد القيمة للمنظمة وتعظيمها يعتمد على القياس والتقويم المستمر.
- هـ- أعيد استخدام مصطلح رأس المال الفكري في العديد من المصطلحات المعاصرة، وكانت هذه المصطلحات إما تدور حول المصطلح الأم أو تتخذه أساس لمعالجة فكرة أو موضوع جديد. ومن هذه المصطلحات نذكر : (رأس المال الفكري الاستراتيجي ؛ رأس مال المعرفة ؛ الإدارة الشاملة لرأس المال الفكري ؛ المجال المحدد لرأس المال الفكري ؛ تنقيب البيانات ؛ صناع المعرفة ؛ رأس المال الاجتماعي ؛ ذكاء الأعمال).**
- ثانيا : الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري**
- 1- مفهوم الرأس المال الفكري :** يعتبر موضوع رأس المال الفكري من الموضوعات الحديثة التي بدأ الاهتمام بها منذ التسعينيات من قرن العشرين، وهو لا يزال في مرحلة التطور والبناء. ونظرا لحدثة هذا الموضوع، فإنه لم ينعقد

بعد اتفاق ومفهوما محددًا وواضح بين الباحثين حول مفهوم رأس المال الفكري. وقبل إعطاء مفهوم لرأس المال الفكري تجدر الإشارة إلى أن هناك رؤيتين في التعامل مع المفاهيم المرتبطة برأس المال الفكري¹ :

- الأولى تعطي صورة واسعة وشاملة لكل الأصول الفكرية، وتغطي بذلك المعرفة بأنواعها الصريحة والضمنية أو غير صريحة، وتعرف برؤية الأصول الفكرية.

- الثانية والتي تعرف برأس المال غير الملموس، فتهتم بالأصول الفكرية للمنظمة، وأهمية تحويلها من أصول غير ملموسة إلى رأس المال الفكري غير الملموس القابل للتحديد والقياس والتقييم. وبذلك تحاول هذه الطريقة تجنب مشكلة عدم القدرة على حصر الأصول الفكرية والضعف الملاحظ في طرق احتسابها، وإن أحد مهام إدارة المعرفة يتمثل في تحويل المكونات الأساسية للأصول غير ملموسة إلى مكونات رأس المال غير ملموس قابل للتحديد والقياس والاستخدام العملي.

على ضوء ذلك، سنختار مجموعة من التعاريف الخاصة برأس المال الفكري ما يلي :

يرى (*Drucker*) أن الرأس المال الحقيقي لأي مؤسسة مهما كان نشاطها أو حجمها إنما يتمثل في رأس المال البشري الذي يعد موردا استراتيجيا، ويتمثل في مجموعة الموارد والقدرات، والتي تمنح المؤسسة الميزة التنافسية المعتمدة على الابتكار، والتحسين المتواصل للإنتاجية من خلال التفعيل الكامل لطاقته وقدراته، إذ يقع عليه عبء تقديم الأفكار وإجراء البحوث وتحويل نتائجها إلى المنتجات².

أما الباحث " ابريل " ³ (*April*) فقد وضع حدودا فاصلة بين الموارد المادية والموارد المعرفية (الرأس مال الفكري)، حيث أشار إلى أن الموارد المادية تشمل كل تلك الموارد التي تظهر في ميزانية المنشأة منها على سبيل المثال العقارات والتجهيزات والبرمجيات وغيرها، في حين أن الموارد المعرفية تتمثل في ثقافة المؤسسة والمعرفة التكنولوجية والعلامات التجارية وبراءات الاختراع والمعارف العلمية التي يتقاسمها العاملون في المؤسسة، وكذلك التعليم المتراكم والخبرة.

كما يعرف الرأس مال الفكري : " على انه نخبة الكفاءات ذات القدرات المعرفية و التنظيمية، والتي تمكنهم من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير الأفكار القديمة، بما يمكن المؤسسة من توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط

¹ عبد الباقي روابح وإيسين تريكي، رأس المال الفكري وتحديات العولمة، مداخلة في ملتقى، ص 03. نقلا عن: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة والاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

² بحضيه سملاي، مرجع سابق، ص 121.

³ محمد حباينة، دور الرأس مال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة مقارنة بين اتصالات الجزائر (AT) و أوراسكوم تليكوم الجزائر (OTA)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب لبلدية، الجزائر، 2007، ص.ص 40-41.

قوتها، وتجعلها في موقع يمكنها من اقتناص الفرص المناسبة، ولا يتركز رأس المال الفكري في مستوى تنظيمي معين دون غيره، كما لا يشترط توافر شهادة أكاديمية لمن يتصف به"¹.

وحسب " ستوارت " (Stewart, 1999) فان الرأس مال الفكري يعبر عنه بالمعرفة الخارجة إلى حيز التطبيق والمستثمرة لصالح المنظمة، لان المعرفة تعد بمثابة أسلحة نووية تنافسية في عصرنا². كما أطلق على هذا المفهوم على انه قيمة معرفة العاملين، ومهاراتهم، ومعلوماتهم، شرط أن تتصف بما يلي³ :

- المعرفة المتميزة : بحيث لا يوجد من يملك نفس المهارات أو المعلومات في المؤسسات المنافسة،
- المعرفة الإستراتيجية : أي أن تكون لتلك المهارات والمعلومات قيمة يمكن للزبون أن يدفع ثمنها مقابل الحصول عليها جراء شرائه السلعة أو الخدمة المتميزة.

2- مفاهيم حول الرأس المال الفكري حسب الحقبة الزمنية : لقد وردت عدة تعاريف حول الرأس المال الفكري نوردتها حسب الحقبة الزمنية فيما يلي :

الجدول 1.3 : مفاهيم رأس المال الفكري من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين

المرحلة	الكاتب	السنة	مضمون المفهوم
المرحلة الأولى عد مفاهيمها	Theodor et Schultz	1961	مجموعة الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها لاستغلال مجمل الموارد الاقتصادية

¹ صالح احمد علي، أنماط التفكير الاستراتيجي وعلاقته بعوامل المحافظة على رأس مال الفكري، رسالة ماجستير غير منشورة، في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد، العراق، 2001، ص 23.

² زكريا مطلق الدوري واحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 157.

³ سعد الغزوي، اثر الرأس المال الفكري في أداء المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العدد 28، 2001، ص 155.

أن رأس المال يتضمن جزء كبير من المعرفة والتنظيم، وان المعرفة هي أقوى محرك للانتاج.	1965	Marshall	"04"
جميع القوى البشرية القادرة على شغل الوظائف الإدارية والفنية.	1966	هاريسون مايرز	
المجموع الكلي ، الكمي والنوعي من القوى البشرية المتاحة في المجتمع، فالجانب النوعي يمثل الكفاءات الذهنية والمستوي التعليمي يتم تحديد الجانب الكمي فيحسب من خلال الحجم الكلي للسكان.	1987	وهيب آخرون	
القدرة العقلية التي تمثل الثروة الحقيقية للمنظمات التي لم يتابعها المحاسبون مثلما يتابعون النقد والموجودات وغيرها.	1990	Stayer	المرحلة الثاني
الموجودات الفكرية التي تتجاوز قيمتها قيمة الموجودات الأخرى التي تظهر في الميزانية العمومية، وتتكون هذه الموجودات من نوعين، بشري: يمثل مصدر الابتكار، والتحديد، وهيكلية يمثل الجزء المساند للبشري كنظم المعلومات وقنوات السوق وعلاقات الزبائن.	1991	Edvinsson	عدد مفاهيمها "08"
المادة الفكرية المعرفة، المعلومات، الملكية الفكرية والخبرة التي توضع قيد الاستخدام من اجل خلق الثروة الراجعة، لان اقتصاد اليوم يختلف في الأساس عن اقتصاد الأمس.	1997	Stewart	
القيمة الاقتصادية لفتتين من موجودات الشركة غير الملموسة هما رأس المال المنظمي، ويشمل ملكية نظم البرمجيات، شبكات التوزيع، وسلسلة التجهيز. ورأس المال البشري الذي يعتمد على الموارد الإنساني.	2000	Guthrie et Petty	المرحلة الثالثة
المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشمل صحيح لصالح المنظمة.	2001	العنزي	عدد مفاهيمها "26"
الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية الصافية للشركة، أي القيمة الإضافية التي يرغب السوق بدفعها إلى الشركة على قيمة رأس مالها السهمي.	2002	Daniels et Noordhuis	
قوة عقلية، مصادرها المعرفة، المعلومات، الذكاء، الخبرة، تؤثر في زيادة القيمة السوقية والتشغيلية والتطويرية للمنظمة.	2003	Malhotra	

مجموعة من الأفراد الذين يستخدمون عقولهم أكثر من استخدامهم لأيديهم، لأنهم يمتلكون خبرات، قيم ثقافية، قدرة على الابتكار والإبداع من أجل إيجاد حل متخصص أو خلق القيمة.	2004	<i>Awad et Ghaziri</i>
مجموعة رؤوس الأموال البشرية، المادية، الهيكلية، التي إذ بلغت مستوى الكفاءة المنظمة السوقية أكبر من الدفترية.	2005	<i>Chen et Al</i>

المصدر: سعد علي العنزي واحمد علي صالح، مرجع سابق، ص.ص 167-169.

بناء على معطيات الجدول رقم 1.3 نستنتج ما يلي¹ :

1- ركزت مفاهيم المرحلة الأولى على القابليات البشرية عامة بجانبها النوعي والكمي، وبالاستناد إلى المبادئ إلا انه معالجتها تبقى أحادية الجانب. وفي هذا الصدد أن إدارة المنظمات لو اعتمدت على المبادئ الاقتصادية، فإنها قد لا تستطيع الوصول إلى ما دعى إليه بتوكيد على رأس المال الفكري بوصفه الثورة الأكيدة لا يمكن أن تستغني عنه أية منظمة.

2- مفاهيم المرحلة الثانية لتوضيح المقصود برأس المال الفكري، باعتماد مبادئ المنهج السلوكي والمعرفي.

3- أكدت المفاهيم المرحلة الثالثة على النظرة الشمولية لمفرداتها اقتصادية وسلوكية ومعرفية، والتأكد على قياس مكونات رأس المال الفكري من جهة أخرى، معتبرة ذلك ضرورة لا بد منها.

يتضح أن رأس المال الفكري يتمثل في القدرة العقلية لدى فئة معينة من الموارد البشرية، ممثلة في الكفاءات القادرة على توليد الأفكار المتعلقة بالتطوير الخلاق والاستراتيجي للأنظمة والأنشطة والعمليات والاستراتيجيات، بما يضمن للمنظمة امتلاك ميزة تنافسية مستدامة².

من خلال ما سبق، يمكن تحديد ملامح رأس المال الفكري :

- يقوم به الفرد ذوي القدرات المتميزة، والأفكار الجديدة والمستحدثة بغض النظر عن موقعهم في الهيكل التنظيمي.

- هو المعرفة التي يمكن تحويلها إلى فائدة.

¹ سعد علي العنزي واحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 170.

² رضا إبراهيم صالح، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المحور الرابع: إدارة المعرفة ودورها في تطوير الأداء الحكومي، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 13-16 ذو القعدة 1430هـ الموافق 01-04 نوفمبر 2009م، ص

- يساعد المنظمة على زيادة حصتها للسوقية وزيادة الابتكارات، وتحسين الإنتاجية وتحسين سمعة المنظمة وكسب ولاء الفرد والزبون معا.

المطلب الثاني : نحو تسيير استراتيجي لرأس المال الفكري

ينظر إلى تسيير رأس المال الفكري كخيار استراتيجي تفرضه طبيعة الضغوط التنافسية المتزايدة، ذلك أن مسيري المؤسسات في ظل تحديات الاقتصاد المبني على المعرفة يقفون أمام تحديات لا تتعلق بفهم وإدراك الموارد المادية الملموسة، بل ودراك مكونات الأصول غير الملموسة وتسييرها خاصة ما يتعلق برأس المال الفكري، وبالتالي ضرورة البحث عن أساليب تسيير تقدر قيمة رأس المال الفكري وتنجح في استقطاب المعرفة وتوظيفها.

الفرع الأول : مكونات و خصائص الرأس المال الفكري

أولا : مميزات وخصائص الرأس مال الفكري

يتميز الرأسمال الفكري عن غيره من الأصول أو الموارد في المؤسسة، بمجموعة من الخصائص أهمها :

1. رأس مال غير ملموس : فالمعرفة سواء كانت رؤوس العمال أو في الهيكل التنظيمي أو غيره تتميز بأنها ثرية وغير مرئية أو ملموسة؛
2. من الصعوبة قياسه بدقة : وهذا نظرا لطبيعته الأثرية؛
3. سريع الزوال والفقدان؛
4. يتزايد بالاستعمال : حيث أن اقتصاد المعرفة هو اقتصاد وفرة لا نادرة وكلما استعملت المعرفة، وتوظيفها يساهم في اكتشاف معرفة أخرى وتحسينها؛
5. يمكن الاستفادة منه في مراحل وعمليات مختلفة في نفس الوقت؛
6. يتجسد في أشخاص لديهم الاستعداد لحمله؛
7. له تأثير كبير على المؤسسة؛

ثانيا : مكونات رأس المال الفكري

تعتبر إدارة المعرفة المسؤولة عن تحديد وتقييم رأس المال الفكري في المنظمة، واستثمار معطياته وتطبيقها لتحقيق التفوق التنافسي. فضلا عن كونها مسؤولة عن استخراج وتحويل المعرفة الضمنية أو المعرفة الخفية إلى معرفة صريحة، عن طريق خلق بيئة تسمح بالتحاور وبالتالي نقل الخبرات ؛ فهذا النوع من المعرفة ذو وجود ضمني يصعب التعبير عنه، وبالتالي نقله بشكل منظم. ولذلك مايكل بولياني يقول : " نحن نعرف أكثر مما يمكننا عنه، ولكن لا ندرك

معرفتنا به إلا حين نحتاج إليه"، بالإضافة إلى ذلك تقوم إدارة المعرفة باستغلال وبيع مخزجات رأس المال الفكري. لذا فان تزايد الاهتمام برأس المال الفكري في منظمات الأعمال، لا ينبع من فراغ بقدر ما ينبع عن حقائق موضوعية يؤكدتها الواقع الاقتصادي لمختلف المنظمات والبلدان. فإذا كان على سبيل المثال رأس المال المادي يصنع الوجود المادي للمنظمة، فان الرأس المال الفكري يصنع قيمتها السوقية " فالرأس المال الفكري منجم من ذهب، ولكن لا بد من تعدينه"، وهي إشارة واضحة للدور الهام لإدارة المعرفة في دراسة رأس المال الفكري والمحافظة عليه¹.

لقد تعددت وجهات النظر و الأطروحات بشأن تحديد وإعطاء تصور واضح عن مكونات رأس المال الفكري، حيث يرى (Sveiby) أن رأس المال الفكري يتكون من كفاءة العاملين والتركيب الداخلي المتمثل بالإدارة، والتنظيم والبرمجيات وثقافة المنظمة والتركيب الخارجي المتمثل بالعلامة التجارية، وثقافة المنظمة والعلاقات مع الزبائن. كما يرى (Devenport et Prusak) أن الرأس المال الفكري يتكون من رأس المال البشري والموجودات الفكرية والملكية الفكرية، وقدم (Peder Hofman Bang) تصنيف لرأس المال الفكري يتمثل في رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال العلاقات. ويتفق (Sterwart) مع وجهة النظر السابقة على أن رأس المال الفكري يتكون من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي و رأس المال الزبائني أو العلاقي².

وحسب (Brooking, 1997)، فقد قسم رأس المال الفكري إلى أربع عناصر هي³:

- أصول السوق : وتشمل جميع الجوانب غير الملموسة المرتبط بالسوق، مثل : الماركات والعلماء ومنافذ التوزيع الطلبات المتراكمة.
- الأصول البشرية : وهي الخبرات المتراكمة وقدرات الابتكار وحل المشاكل، ومؤشرات عن قدرة الأفراد على الأداء في مواقف معينة مثل فرق العمل أو العمل تحت الضغط.
- أصول الملكية الفكرية : وتشمل العلاقات التجارية والأسرار التجارية وبراءات الاختراع، وحقوق التعليم والمعرفة.

¹ عبد الباقي رواج وياسين تريكي، رأس المال الفكري وتحديات العولمة، الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف- الجزائر، 2009، ص 05.

² عبد الله كاظم، اثر الرأسمال الفكري في الإبداع التنظيمي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، دورة فصلية علمية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد (10)، العدد (03)، 2008، ص 66.

³ أسماء زدوري، إدارة رأس المال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية في المنظمات الحديثة، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص.ص 06-07.

- أصول البنية التحتية : وتتضمن جميع العناصر التي تحدد عمل المنظمة، مثل : ثقافة المنظمة وطرق تقييم الخطر وأساليب قوة البيع والهيكل المالي، وقواعد بيانات العملاء ونظم الاتصال.

ومن خلال ما تقدم نلاحظ، وجود تقارب في وجهات النظر بشأن مكونات رأس المال الفكري. والمتمثلة في :

1- رأس المال البشري : يتمثل في المعرفة التي يمتلكها العاملون بصورة عامة، وهي معارف مرتبطة بالمهارات والتجارب والخبرات والابتكار والإبداع. والخاصية الأساسية لهذا الجزء من رأس المال يتزايد بالاستخدام، ذلك أن العنصر البشري تتزايد وتتراكم المعرفة والخبرة لديه مع مرور الوقت، وذلك بخلاف رأس المال الهيكلي¹. ويشير (Lothgren,1999) إلى أن رأس المال البشري يتكون من الأنواع الآتية² :

أ- **الابتكار :** ويقصد به المقدرة على تقديم حلول جديدة بدلا من استخدام الأساليب التقليدية بشكل مستمر.

ب- **المقدرة (الكفاءة التخصصية) :** وهي عبارة عن المستوى التعليم والخبرة التي يمتلكها العاملين فضلا عن المعرفة المستخدمة لأداء الأعمال بشكل فعال.

ت- **المقدرة الاجتماعية :** وهي القدرة على التعامل والاقتران مع الآخرين وهي ضرورية لتعاون الفرد مع الأفراد الآخرين في المنظمة لتحقيق الأداء المرغوب فيه.

2- رأس المال الهيكلي : يضم القدرة الهيكلية على تحريك وتطوير المبادرات، من خلال الأخذ بالاعتبار التوقعات الجديدة والاعتراف بالأفكار الجديدة والمفاهيم والأدوات المتكيفة مع التغيير. والتي تشمل الثقافة، النماذج التنظيمية والعمليات والإجراءات. كما يعرفه³ (Luthg, 1998) بأنه أي شيء في المنظمة يدعم العاملين في أداء عملهم، ويتمثل رأس المال الهيكلي بالبنية التحتية الداعمة للعاملين لها، ويتضمن أيضا الأشياء التقليدية كالبنائيات والأجزاء المادية للحسابات والبرمجيات وبراءة الاختراع والعلامات التجارية فضلا عن نظام المعلومات الخاصة بها.

وقد أشار " هندرسون " (Henderson,1994) على أن رأس المال الهيكلي يتكون من العديد من المكونات تدرجها في ما يلي⁴ :

¹ عبد الباقي روابح وياسين تريكي، مرجع سابق، ص 06.

² لطيف عبد الرضا عطية، رأس المال الفكري وإدارة المعرفة: العلاقة والأثر، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، دورية فصلية علمية محكمة تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد (10)، العدد 3، 2008، ص 150.

³ نفس المرجع والصفحة سابقا.

⁴ نفس المرجع والصفحة سابقا.

- أ- العمليات التنظيمية : وهي التي تقوم بالوظائف الأساسية للمنظمة في تحويل المدخلات إلى المخرجات.
- ب- رأس المال الإبداعي : يتضمن الملكية الفكرية والموجودات غير الملموسة، ويتمثل في كل المواهب والقدرات والنظريات التي تسيّر المنظمة . أما الملكية الفردية فهي حماية الحقوق التجارية.
- ت- البنية التحتية : يمكن أن تعرف بأنها كل الموجودات المادية وغير المادية، التي تساعد المال البشري على الأداء وتحويل المعرفة.

وتتمثل جوانب تميز رأس المال الهيكلي في مجال التشغيلي والعمليات حسب (Marr, Gray et Neely, 2004) في ¹ :

- ترسيخ أبعاد هذا المكون في تحقيق التفوق التشغيلي، من خلال تحسين العمليات التشغيلية اللوجستية الهادفة إلى تحقيق النوعية العالية بالكلفة الواطئة وخفض زمن دورة العمليات الداخلية والاستفادة القصوى من طاقة الموجودات المادية والإدارية.
- أمكانية الاستفادة من هذا المورد في تحسين تدفق الإنتاج بسرعة، دون أي إسراف في استخدام المورد.
- رفع جودة مستوى الإنتاج وخفض نسبة التلف.
- تخفيض مستوى المخزون إلى أدنى حد ممكن.

3- رأس المال العلاقتي (الزبوني) : هو المعرفة الموجودة لدى الزبائن، وعليه أصبح لزاما على المنظمة أن تكتسب المعرفة الموجودة لدى زبائنها ليكتمل رأس مالها الفكري. وان رأس المال الزبائني ذو شقين داخلي وخارجي إذا تحققت قيمة المنظمة طبقا لوجهة النظر هذه وفقا لعلاقتها بزبائنها سواء الداخليين (موارد المنظمة البشرية) أو الخارجيين (المستفيدين من السلع والخدمات) إذ أن رضا الزبائن وولائهم يعد مؤشرا إيجابيا على قدرة المنظمة في مد جسور التعاون و إشباع رغباتهم، كما أن المنظمة التي تحتفظ بزبائنها تحقق مزايا تنافسية تتمثل بتعزيز القدرات الفكرية المؤدية إلى خلق القيمة المضافة².

¹ مؤيد محمد علي الفضل، العلاقة بين رأس المال الفكري وخلق القيمة: دراسة ميدانية على الصناعة المصرفية في دول الخليج العربي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، دورية فصلية علمية محكمة تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد (11)، العدد 3، 2009، ص176.

² لطيف عبد الرضا عطية، مرجع سابق، ص 150.

وحسب كل من " كبلان ونورتوم " (Kaplan et Nortom, 2004) يتميز رأس المال الزبائني بمجالاته من خلال ما يلي¹ :

أ- خلق التفوق والتميز عن طريق الإبداع والتطوير مثل إيجاد منتجات جديدة أو اختراق أسواق جديدة أو كسب زبائن جدد.

ب- زيادة قيمة الزبائن عن طريق عمليات إدارة الزبائن وتعميق العلاقة مع الزبائن الحاليين.

ت- تخفيض أوقات التسليم أو سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن.

ث- العمل على أن تصبح المنظمة عضو أو شريكاً جديداً في المجتمع من خلال ترسيخ علاقات حقيقية ومؤثرة مع أصحاب المصالح الخارجيين.

الفرع الثاني : مرتكزات الرأس المال الفكري وأبعاده

أولاً : أهمية رأس المال الفكري وأبعاده

1- أهمية رأس المال الفكري : تبرز أهمية رأس المال الفكري في كونه يمثل أهم مصدر للربحية والدعامة التنافسية للمؤسسة، فلاهتمام به يعد أمراً حتمياً تفرضه طبيعة التحديات العلمية والتطورات التكنولوجية السريعة والضغط التنافسي الجديدة. فالقدرات الفكرية العالية أصبحت من أهم عوامل التفوق والتميز التنافسي في الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة، فكل الإبداعات تبدأ بأفكار خلاقة، كما أن عملية بناء قاعدة فكرية تمثل التزاماً كبيراً للإدارة العليا، فهي تتطلب وقتاً وموارد مادية ومالية. ويمكن تلخيص أهمية رأس المال الفكري فيما يلي² :

أ. أن الإدارة الفعالة لرأس المال الفكري قد تكون المحدد النهائي لأداء المنظمة، إذ أن المنظمة التي ترغب بالنجاح في بيئة أعمال ينبغي لها أن تقوم باستثمارات مناسبة للموجودات الفكرية لكي تمتلك أفراداً يتمتعون بقدرات ومهارات تفوق منافسيها. لذا فإن الأفراد العاملين في منظمات اليوم عليهم الانتقال من العمل التقليدي إلى العمل المعرفي، والذي تكون فيه مسؤوليتهم أعمق وأوسع.

¹ مؤيد محمد علي الفضل، مرجع سابق، ص.ص 176-177.

² لطيف عبد الرضا عطية، رأس المال الفكري وإدارة المعرفة: العلاقة والأثر (دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء المصارف الحكومية في محافظة الديوانية)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، دورية فصلية علمية محكمة تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد (10)، العدد 3، 2008، ص 151.

ب. يعتبر رأس المال الفكري من أهم مصادر الميزة التنافسية للمنظمات المعاصرة، إذ إستراتيجية التميز لا يمكن تحقيقها إلا من خلال النتاجات الفكرية، والمتمثلة بالإبداع وتقديم منتجات جديدة وما يتعلق بالبحث والتطوير.

ج. يعد رأس المال الفكري مصدرا لتوليد الثروة في المنظمة والأفراد إذ يشير من مدرسة للأعمال أن ثلاثة أرباع القيمة المضافة تشتق من المعرفة..

د. تعد المنظمات المعاصرة رأس المال الفكري أقوى سلاح تنافسي الذي يتمثل بالموجودات الأكثر أهمية إذ تسعى إدارة هذه المنظمات بالقرن الحادي والعشرين إلى زيادة إنتاجية العمل المعرفي والفرد العامل المثقف إذ أن أكثر الموجودات قيمة هي الموجودات الفكرية.

2- أبعاد الرأس المال الفكري : يتفق كل من (Quinn, 1996) و (Rastogi,2000) و (Yogesho, 2001) و (Kelley, 2001) ، على أن الأبعاد الرئيسية لرأس المال الفكري هي¹:

أ- استقطاب رأس المال الفكري : ويكتر هذا البعد على (البحث عن الخبرات المتقدمة؛ جذب المهارات التقنية ؛ توافر نظام معلومات يسهل مهمة الجذب والاستقطاب).

ب- صناعة رأس المال الفكري : ويشمل هذا البعد في (تعزيز قدرات الأفراد العاملين ؛ تقليل المعارضة بين الأفراد ؛ خلق الأنسجة الفكرية).

ج- تنشيط رأس المال الفكري : ويتضمن هذا البعد ما يأتي (استخدام العصف الذهني مع العاملين ؛ تشجيع الجماعات الحماسية ؛ الاهتمام بأراء العاملين).

د- المحافظة على رأس المال الفكري : ويضم هذا البعد الأتي (استمرار التدريب والتطوير ؛ التحفيز المادي والمعنوي ؛ تقليل فرص الاغتراب التنظيمي).

هـ- الاهتمام بالزبائن : ويتضمن هذا البعد كل من (توثيق متطلبات الزبائن ؛ توافر نظام معلومات لتقديم الخدمة للزبون ؛ السعي للاحتفاظ بالزبائن القدماء).

ثانيا : ادوار وخطوات بناء الرأس مال الفكري

1- ادوار رأس المال الفكري : يؤدي رأس المال الفكري أدوارا يفرضها عليه مركزه في المنظمة، والتي حددها (Harrisson et sullivan, 2000) بما يأتي¹ :

¹ زكريا مطلق الدوري و احمد على صالح، مرجع سابق، ص.ص 221-222.

1-1 الأدوار الدفاعية : وتشمل الممارسات الآتية :

- أ) حماية المنتجات والخدمات من إبداعات رأس المال الفكري للمنظمة.
 ب) حماية حرية التصميم والإبداع.
 ت) تخفيف حدة الصراعات وتجنب رفع الدعاوي.

2-1 الأدوار الهجومية : وتشمل الممارسات الآتية :

- أ) توليد العائد، وهذا من خلال (المنتجات والخدمات الناتجة عن إبداعات رأس المال الفكري ؛ الملكية الفكرية للمنظمة ؛ الموجودات الفكرية للمنظمة).
 ب) ابتكار مقاييس للأسواق الجديدة وللخدمات والمنتجات الجديدة.
 ت) تهيئة منافذ لاختراق تكنولوجيا المنافسين.
 ث) تحديد آليات النفاذ إلى الأسواق الجديدة.
 ج) صياغة إستراتيجية تعيق دخول المنافسين الجدد.

ومما يذكر هنا، إلى انه إمكانية انتقال رأس المال الفكري من الدور الهجومى إلى الدفاعى وبالعكس، إلا أن هذا الانتقال ليس عشوائياً أو غير ممنهج، بل تحكمه مجموعة من مؤشرات صاغها (Bahra, 2001) بهيئة تساؤلات وعلى النحو التالي² :

- ما الأهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها بواسطة رأس المال الفكري ؟ .
- ما درجة تكامل أنشطة رأس المال الفكري مع إستراتيجية المنظمة ؟ .
- من المسئول عن استخراج القيمة من رأس المال الفكري للمنظمة ؟ .
- هل إدارة رأس المال الفكري ستكون مركزية أو لا مركزية ؟ .
- ما نوعية الموارد التي إلى رأس المال الفكري ؟ .

¹ سعد على العنزي واحمد علي صالح، مرجع سابق، ص.ص177-178.

² المرجع السابق، ص.ص178-179.

2- خطوات بناء رأس المال الفكري : هناك مجموع (ة) إجراءات التي يمكن إتباعها في بناء رأس المال الفكري منها¹ :

- أ. تطبيق معايير أداء عالية ومتطلبات كبيرة على جميع العاملين وعدم التهاون والتسامح مع ضعف الأداء.
- ب. ملا الشواغر الوظيفية بالأفراد المؤهلين تأهيلا عاليا.
- ج. إجراء عملية التدوير الوظيفي للعاملين ذوي المهارات العالية.
- د. إدخال مهارات عالية وبصورة مستمرة.
- هـ. إدخال تغييرات مناسبة في هيكل المنظمة وثقافتها وسياساتها.
- و. التحول للمنظمات المقلوبة والتخلي عن الهياكل الهرمية السائدة.

الفرع الثالث : نماذج قياس رأس المال الفكري وإدارته

أولا : قياس رأس المال الفكري وعلاقته بأداء المنظمة

تختلف مكونات رأس المال الفكري بحسب الكتاب والباحثين، ويؤكد (Harvey et Lusch, 1999) على أن المنظمات الناجحة باتت تركز على قياس رأس المال الفكري، وهذه المنظمات تبحث عن أفضل المقاييس القادرة على قياس الدقيق والصحيح لرأس المال الفكري. وهناك جهود كثيرة بذلت في قياس وتقويم رأس المال الفكري، ويمكن الرجوع إلى دراسة هذه الجهود في دراسة (Kaplan et Norton, 1992) و دراسة ل (Edvinsson et Malone, 1997) و دراسة ل (Sveiby, 1997) و دراسة ل (Lev, 1999) و دراسة ل (Andriessen et Tiessen, 2000) و دراسة ل (Bontis, 2000)².

ويؤكد³ (Guthrie et Petty, 2000) على أهمية وضع وتحديد مؤشرات ومقاييس دقيقة لقياس رأس المال الفكري، وهذه المؤشرات تلزم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة على حد سواء. إذ أن التميز أصبح يعتمد بصورة كبيرة على فعالية إدارتها لرأس المال الفكري. وتواجه الكثير من المنظمات إشكاليات حقيقية في قياس وتقويم رأس المال الفكري، ولاسيما تلك المنظمات التي تعتمد مؤشرات كمية مادية في القياس، مثل التكاليف

¹ عبد الله كاظم، مرجع سابق، ص 66.

² رضا إبراهيم صالح، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المحور الرابع: إدارة المعرفة ودورها في تطوير الأداء الحكومي، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 13-16 ذو القعدة 1430هـ الموافق 01-04 نوفمبر 2009، ص 09.

³ المرجع السابق، ص 10.

والأرباح والمبيعات والحصة السوقية والأصول المادية والالتزامات المالية وغيرها. وتكمن أهمية قياس رأس المال الفكري فيما يلي :

1- إمكانية قياس قيمة المنظمة وأدائها بصورة دقيقة وكاملة، ففي مجتمع المعرفة تشكل المعرفة جزءا كبيرا من قيمة المنتج وقيمة المنظمة.

2- عدم قدرة الأساليب المحاسبية التقليدية التي تعتمد على قياس الأصول الملموسة من واقع السجلات التاريخية على قياس وتقدير قيمة رأس المال الفكري الذي يشكل جزءا كبيرا من أصول المنظمات.

3- النماذج الحديثة لرأس المال الفكري قادرة على قياس مكونات كثيرة (لا تقيسها الأساليب المحاسبية التقليدية) مثل قياس رأس المال البشري وقياس رأس المال الابتكاري وقياس رأس المال رضا العميل وغيرها. وهذه النماذج تزود المنظمة بأدوات قياسية قادرة على قياس الدقيق لأداء المنظمة وقيمتها. من جانب آخر، فإن الأساليب الحديثة لقياس رأس المال الفكري تركز على قياس قيمة المنظمة اعتمادا على الحاضر والمستقبل، في حين تركز الأساليب المحاسبية التقليدية على الماضي فقط.

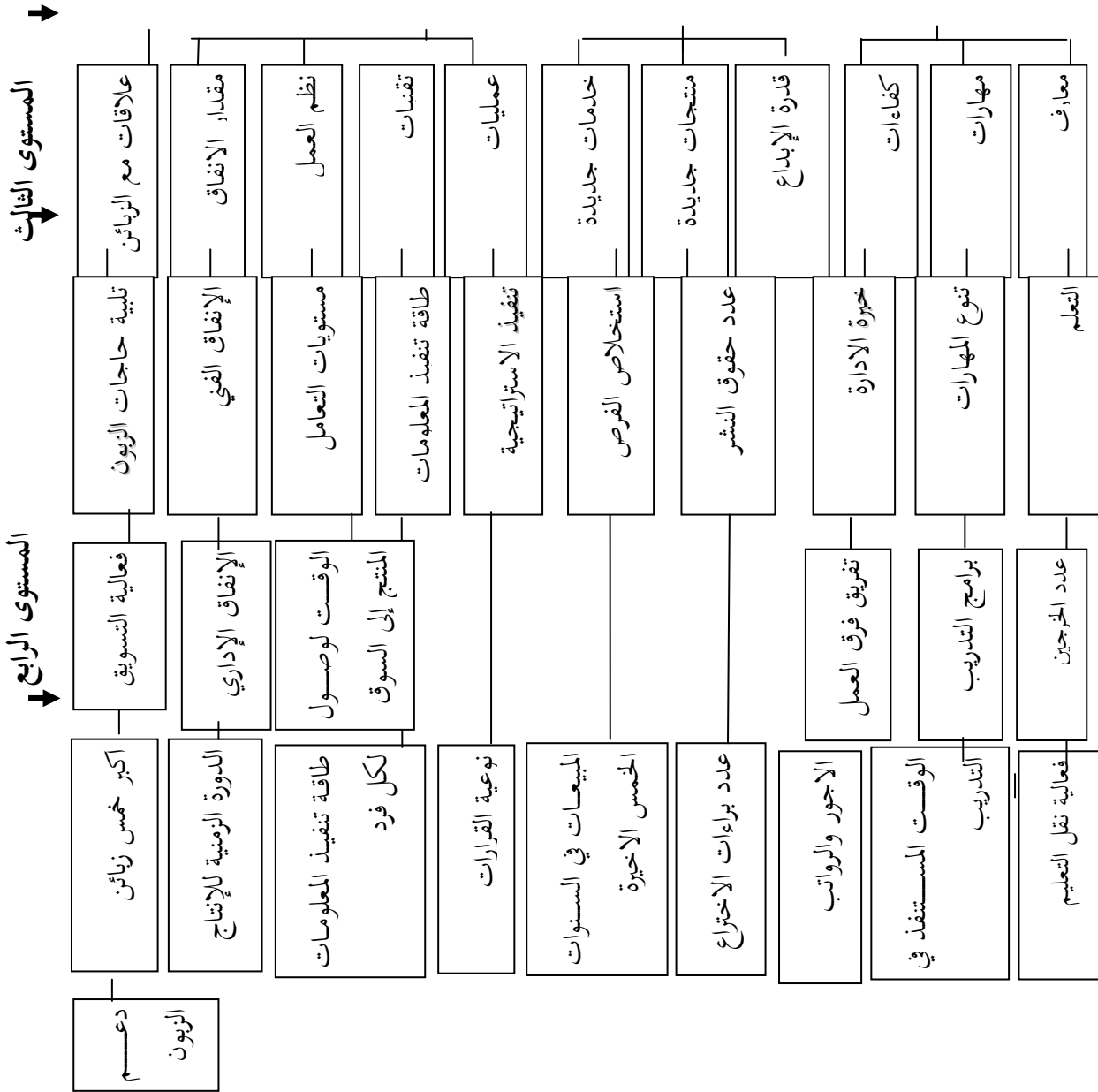
4- تركز مقاييس رأس المال الفكري على الحقائق غير المادية خاصة النوعية، بالإضافة إلى أنها تساعد على خلق القيمة في المؤسسة.

5- تجري عملية القياس بالاعتماد على تقويم نقاط القوة والضعف وذلك في ضوء عملية المقارنة المرجعية. مما يجعله كافيا لبناء التوجهات الإستراتيجية للمنظمة.

وقد وضعت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (*ASTD*) تصنيفا لمستويات قياس رأس المال الفكري، يتضمن أربع مستويات. حيث يتناول المستوى الأول قياس المستوى الإجمالي لرأس المال الفكري، ويشمل الثاني أربعة أجزاء، أما المستوى الثالث يتضمن تقسيمات أجزاء المستوى الثاني. ويتكون المستوى الرابع من إجراءات تقسيمات المستوى الثالث. ويصور الشكل التالي هذه المستويات :

الشكل رقم 1.3 : تصنيف مستويات قياس رأس المال الفكري





المصدر : عثمان بوزيان، مداخل تقييم وقياس رأس المال الفكري في المنظمات، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسبية بن بوعلي، شلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص 11.

ثانيا : نماذج قياس رأس المال الفكري

رغم الأهمية المتزايدة لرأس المال الفكري، إلا أن الأنظمة المالية والمحاسبية لازالت لا تأخذ بنظر الاعتبار الأصول غير الملموسة للمؤسسة باستثناء حالات محددة مثل شهرة المحل، براءات الاختراع وحقوق النشر. وعلى الرغم من ذلك فإن هناك الكثير من المحاولات الموضوعية لقياس وتقييم رأس المال الفكري قدمت نماذج وأساليب متعددة .

واعتمادا على ما جاء أعلاه يمكننا تصنيف النماذج والأساليب المستخدمة لقياس رأس المال الفكري في أربعة مجموعات هي¹ :

1- النماذج الوصفية : هذه النماذج تصنف السمات والخصائص لرأس المال الفكري وتركز على استطلاع الآراء والاتجاهات التي تعتبر مهمة في تأثيرها غير المباشر على أداء عمليات المعرفة وتحقيق نتائجها المرغوبة بالاعتماد على الخبرة الذاتية والتقدير الشخص للقائمين بالدراسة أو مقترح النموذج. ويدخل ضمن هذه النماذج ما يلي : أداة تقييم معرفة الإدارة، التقييم الذاتي لإنتاجية ذوي المهن المعرفية، بطاقة الدرجات الموزونة لقياس وإدارة أصول المعرفة.

2- النماذج المرتبطة برأس المال الفكري والملكية الفكرية : هذه المقاييس تركز على قياس قيمة رأس المال الفكري ومكوناته الأساسية وهي رأس المال الهيكلي، رأس المال البشري، رأس المال الزبوني. وتتولى هذه المقاييس تحويل المعرفة والأصول المعرفية غير الملموسة في أقسام الشركة المختلفة إلى أشكال الملكية الفكرية لتكون أكثر تحديدا وأسهل استخداما.

3- نماذج القيمة السوقية : هذه المقاييس تركز على الفرق بين القيمة الدفترية لأصول المعرفة وقيمتها، أو الفرق بين (قيمة الشركة في السوق) وحقوق ملكية حملة الأسهم. وهذه المقاييس تعتمد غالبا على الأسس والمبادئ المالية والمحاسبية وأهمها : القيمة السوقية، القيمة الدفترية، القيم الملموسة المحسوبة.

4- نماذج العائد على المعرفة : هذه النماذج تقوم على أساس احتساب العائد على الأصول و يتم مقارنتها مع متوسطة العائد لعموم الصناعة التي يقع نشاط المؤسسة ضمنها، والزيادة عن متوسط الصناعة تعتبر عائد المعرفة الخاص بالمؤسسة. المحسوبة حسب الصيغة التالية :

$$\text{العائد على الأصول (ROA)} = \frac{\text{العوائد قبل الضريبة}}{\text{الأصول الملموسة للمؤسسة}}$$

المطلب الثالث : تسيير رأس المال الفكري نحو أداء تنافسي متميز للمؤسسة

إن امتلاك المؤسسة للمزايا التنافسية المستدامة يتوقف على التسيير الفعال والاستراتيجي لرأس المال الفكري، وعلى الاستثمار الأمثل لمختلف القدرات والمهارات والمعرفة والإمكانات المحتملة لدى الأفراد. وضمن هذا المجال

¹ عمر ايت مختار ومعمّر حدي ، طرق ونماذج قياس رأس المال الفكري، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص.ص 08-09.

نتطرق من خلال هذا المطلب إلى دور الاستثمار الفعال والتسيير في رأس المال الفكري في اكتساب المؤسسة للمزايا التنافسية، وأهميته الإستراتيجية في تحقيق الأداء التنافسي المتميز للمؤسسة.

الفرع الأول : رأس المال الفكري وعلاقته ببعض التحديات المعاصرة

تظهر أهمية رأس المال الفكري من خلال علاقته بالتحديات الإدارية خصوصاً المعاصرة منها، والتي نبرزها في ما يلي :

أولاً : علاقة الرأس المال الفكري بالتفكير الاستراتيجي

تعد العلاقة بين رأس المال الفكري والتفكير الاستراتيجي علاقة وطيدة جداً، فالمفكرين الاستراتيجيين والذين تقع عليهم مسؤولية التفكير الاستراتيجي هم جزء من الرأس المال الفكري، إذ يمتلكون نفس القدرات والمواصفات التي يتميز بها. ولكنهم يختلفون في الخصائص التنظيمية كالمستوى الاستراتيجي والصلاحية، وتوافر الشروط الوظيفية لشغل المنصب، حيث¹ :

1- يتمركز المفكرون الإستراتيجيون في الإستراتيجية الشاملة (القمة الإستراتيجية)، بينما يتوزع رأس المال الفكري على مستويات الإستراتيجية كافة ابتداءً من المستوى الأعلى إلى المستوى التشغيلي.

2- يمتلك المفكرون الإستراتيجيون صلاحيات واسعة بحكم كونهم أعضاء مجلس الإدارة ، فيما يمتلك رأس المال الفكري صلاحيات محددة أو ضيقة أو قسماً منها لا يمتلك صلاحيات إطلاقاً.

3- يتوافر في المفكرين الاستراتيجيين شروط الموقع الوظيفي مثل : (التحصيل العلمي، مدة الخبرة، الخبرة الوظيفية.. الخ)، بينما ليس بالضرورة توافر هذه الشروط في رأس المال الفكري.

ثانياً : علاقة رأس المال الفكري بإدارة المعرفة

1- تعريف إدارة المعرفة : تعرف إدارة المعرفة على أنها فرع علمي يشجع الأسلوب المتكامل لتعريف وإدارة والمشاركة في جميع موارد المعلومات التي تمتلكها منظمة ما. كما يعرفها سكايرم، على أنها الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والمرتبطة، والخاصة باستحداثها وجمعها وتنظيمها ونشرها واستخدامها واستغلالها ؛ وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية، ويمكن تقسيمها بشكل جلي من خلال المنظمة².

¹ عيسى دراجي، الاستثمار في رأس المال الفكري، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص.ص 03-04. نقلاً من : سعد علي العنزي واحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 402.

² نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع و جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 77.

2- أهمية إدارة المعرفة : تتضمن إدارة المعرفة في حال تطبيقها تحقيق ما يلي¹ :

- إنتاج معرفة جيدة.
- الحصول على معرفة قيمة من مصادر خارجية.
- الحصول على المعرفة المتوافرة في صنع القرار.
- إدخال التحسينات في العمليات، المنتجات، الخدمات.
- تفرغ المعرفة في وثائق وقواعد وبيانات وبرمجيات.
- تسريع نمو المعرفة من خلال الابتكار والحوافز.
- نقل المعرفة المتوافرة إلى أقسام وفروع أخرى من المنظمة وخارجها.
- قياس قيمة أصول المعرفة وتأثيرها على إدارة المعرفة.

3- التكامل بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري : تعتبر العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة علاقة

وطيدة، باعتبارها نوعين من المنافسة المعتمدة على الفرد وعلى قوة دماغ الأفراد. وتلك القوة لا يمكن استخدامها في حالة فقدان النسيج الاجتماعي، الذي يمثل مزيجا من الثقة والتعاون والمساعدة والاهتمام².

وعلى هذا الأساس، فإن أولى مهام إدارة المعرفة تتمثل مسؤوليتها في استخراج المعرفة الضمنية لرأس المال الفكري. وتتمثل هذه المعرفة في الخبرات الشخصية والقواعد البديهية المكتسبة لأداء عمل ما، والأحكام التي يتوصل إليها الإنسان، ويتمرس فيها بعد مرور مدة على أدائه لها. لذلك فهي ليست من النوع الذي يمكن التعبير عنه بسهولة ويصعب بذلك نقلها إلى الآخرين³.

كما تتجسد العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة، في قيام إدارة المعرفة باستثمار معطيات رأس المال الفكري وتطبيقها لكسب الريادة، وتحقيق التفوق التنافسي وخلق الأبواب بوجه المنافسين لاستثمار هذه المعطيات. وفضلا عما تقدم، فإن إدارة المعرفة تنظم عمليات بيع أو تطبيق وتنفيذ براءات الاختراع، التي تعد احد مخرجات رأس المال الفكري، وبذلك ستحقق المنظمات أرباحا كبيرة من جراء ذلك⁴.

ثالثا: علاقة رأس المال الفكري بالهندسة الإدارية

¹ سعد علي العنزي واحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 405.

² المرجع السابق، ص 406.

³ عيسى دراجي، مرجع سابق، ص 04. نقلا عن : سعد علي العنزي واحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 406.

⁴ نفس المرجع والصفحة سابقا. نقلا عن : سعد علي العنزي واحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 407.

يعتبر الهندسة الإدارية أو إعادة هندسة الأعمال منهج جديد في الفكر الإداري المعاصر، يقوم على التغيير الجذري وطرح الأساليب القديمة جانبا وإعادة تصميم العمليات التي تقوم به المنظمة حتى تقدم سلعة أو خدمة بالمواصفات والخصائص التي يفضلها الزبائن. وتعرف حسب (Mangonelli et Klein, 1994) " على أنها إعادة تصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية الإستراتيجية التي تحقق القيمة المضافة إلى جانب التنظيم والسياسات والبنى المنظمة المساندة بهدف تعظيم تدفقات العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة"¹.

وتتطلب عملية الهندسة الإدارية وتنفيذ هذا المنهج الجديد، وجود رأس المال الفكري لدى منظمات، لتستطيع التعامل مع متطلباته. فالهندسة الإدارية تقوم على سمتين بشريتين هما : الأولى تتمثل في النظرة الانتقادية، أما الثانية فتتمثل في التفكير الابتكاري المستند إلى القدرة على تخيل بدائل لحفض مراحل العمل ووقته وتكلفته ثم تقييمها لاختياراتها، كما تقوم أيضا على الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات، وهاتان السمتان تتطابقان تماما مع خصائص رأس المال الفكري. كذلك تبرز العلاقة بين المتغيرين من خلال متطلبات تطبيق الهندسة الإدارية والتي أهمها الابتعاد عن الدور التقليدي للموظف الذي يتبع التعليمات بصورة آلية فقط².

ومن المعلوم أن رأس المال الفكري يميل إلى الابتعاد عن الروتينية، ويقترّب كثيرا من التجديد وتأسيس القواعد بنفسه ويجب التحدي والمجازفة في العمل، وهذا يسهل كثيرا في تطبيق الهندسة الإدارية ويساهم في نجاحها بكفاءة وفعالية³.

رابعا : علاقة رأس المال الفكري بإدارة الجودة الشاملة

تنبثق العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة في كون أن رأس المال الفكري يعد العنصر الجوهري لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة. لأنها تهدف إلى إحداث تغييرا فكريا وسلوكيا في المنظمة، ولا يتم هذا التغيير الفكري والسلوكي إلا بوجود موارد بشرية ذوي القدرات الابتكارية والإبداعية⁴. وتتجسد العلاقة بينهما في⁵ :

- أن احد مرتكزات إدارة الجودة الشاملة هو تبني ميزة تنافسية، وقبول المنافسة كواقع ضروري والسعي لتحقيق السبق على المنافسين، وبلوغ السبق التنافسي إلا بتوافر رأس مال فكري له القدرة على إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير الأفكار القديمة وإخراجها بجودة عالية وملائمة.

¹ سعد علي العززي واحمد علي صالح، مرجع سابق، ص406. نقلا عن : Managanelli et Klein, *The Reengineering Haand Bouk : A*

Step by Step Guide to Business Transformation, Amacom, USA, 1994.

² المرجع السابق، ص 411.

³ نفس المرجع والصفحة سابقا.

⁴ المرجع السابق، ص 414.

⁵ نفس المرجع والصفحة سابقا.

- قدرة رأس المال الفكري على سرعة فهم أبعاد إدارة الجودة الشاملة ومستلزمات تطبيقها، لما يمتلكه من قدرات فكرية وتنظيمية عالية فضلا عن إلمامه بمهارات متنوعة وهذا ما يسهل كثيرا في تحقيق العمل الجماعي والعمل بروح الفريق الواحد فضلا عن تخفيض تكاليف التدريب اللازمة لإعداد الموارد البشرية المطلوبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

خامسا : رأس المال الفكري والعولمة

في ظل العولمة سيشهد سوق العمل اتجاها متزايدا للطلب على قوة عمل ذات مهارات عالية المستوى ومتعددة في آن واحد، وتتمتع بمؤهلات ومستويات تدريب عليا تتناغم مع وظائف في ظل العولمة. وهذا يعني أن الاتجاه المذكور لن يكون لصالح قوة العمل ذات التأهيل والمؤهلات العادية والفرص ستكون قليلة جدا أمام قوة العمل غير الماهرة. وبالتالي، الخصائص المطلوبة لمواجهة العولمة هي خصائص رأس المال الفكري والمتمثلة بتنوع المهارات والخبرات وامتلاكهم القدرة المتفردة. ويعتبر صناعة رأس المال الفكري في المنظمات أمر في غاية الأهمية لكونه احد الوسائل لمواجهة ظاهرة العولمة¹.

الفرع الثاني : الرأس المال الفكري و الأداء التنافسي المتميز

تسعى المنظمات المعاصرة في ظل البيئة شديدة تنافسية على غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط، وذلك من خلال إضافة قيمة للعميل وتحقيق التميز عن طريق استغلال الطاقة الفكرية والعقلية للأفراد. وتؤدي إدارة و الاستثمار في رأس المال الفكري دورا مهما في جعل الأصول غير المادية ميزة تنافسية من خلال تدعيم الإمكانيات والطاقات البشرية، ومساعدتهم على اكتشاف وتدقيق إمكانياتهم المحتملة، وحتى يمكن لإدارة رأس المال الفكري المساهمة في تحقيق وتدعيم الميزة التنافسية للمنظمة يجب أن تقوم بإعداد برامجها المختلفة في إطار إستراتيجية المنظمة من جهة، ووفق متطلبات عمل المنظمة من جهة أخرى.

أولا : الاستثمار الفعال في رأس المال الفكري

1- مفهوم الاستثمار في رأس المال الفكري : يعرف الاستثمار بشكل عام بأنه الموارد المالية التي تخصصها المنظمة لمشروع استثماري مقترح تنفيذه خلال فترة زمنية معينة. بمعنى حجز أرصدة حاضرة من اجل الحصول على عائد مستقبلي في صورة أوفر أو زيادة في قيمة رأس المال المستثمر. ويعرف الاستثمار في رأس المال الفكري ، على

¹ سعد علي العنزي واحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 420.

انه توظيف الأموال من قبل المنظمة بغية الحصول على الموارد المعرفية، التي تتمثل في الحصول على الموارد البشرية العالية التخصص في مجال المعرفة وإعادة تأهيل وتدريب العاملين في مجال المعرفة، وتكوين الخبرات المعرفية¹.

كما يعرف الاستثمار في رأس المال المعرفي، تلك المداخلات التي تقوم بها المنظمات في ميدان تدعيم المواهب البشرية وترقية وتطوير التقنيات والمهارات، التي تعزز المنافع التنافسية وتسمح بتكوين قيمة فريدة تبقى بعيدة عن منال المنظمات الأخرى. وهذا يعني أن الاستثمار العاملين وترقية مهاراتهم، هو طريقة جديدة لخلق سوق العمل داخلي أساسي تركز عليه المنظمة في بناء مواردها البشرية².

2- أهمية الاستثمار الفعال في الرأس المال الفكري : تتجسد أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري من خلال الجوانب التالية³ :

- يعزز الاستثمار في الموارد المعرفية وخاصة رأس المال المعرفي مستوى أداء المنظمات، وخاصة تلك التي تتمتع بمركز استراتيجي قوي على عكس المنظمات ذات المركز الاستراتيجي الضعيف. إذ تؤكد أدبيات التخطيط الاستراتيجي على أهمية الموقع الاستراتيجي في تحديد مستوى الاستثمار في الموارد المعرفية.
- يعد زيادة الاستثمار في رأس المال المعرفي مؤشر لقياس ربحية المنظمة، ويساهم بشكل فعال في تحقيق العوائد المالية العالية للمنظمة. حيث تشير إحدى الدراسات الحديثة التي أجريت على مجموعة من شركات التأمين في الولايات المتحدة الأمريكية إلى اغلب الشركات التي حققت أرباح في هذا النشاط، تلك التي أنفقت الجزء الكبير على الاستثمار في مجال تكنولوجيا المعلومات وخلق المهارات المعرفية.
- إن الاستثمار في مجال رأس المال المعرفي يحتم على منظمات الأعمال أن تعرف مستويات الاستثمار الملائمة لها، من خلال تحديد الحد الأدنى والحد الأقصى من المبالغ التي تخصص لغرض الاستثمار.
- يساهم الاستثمار في رأس المال الفكري على تشجيع الإبداع والابتكار، حيث توصلت إحدى الدراسات على وجود علاقة طردية قوية بين الاستثمار في رأس المال المعرفي وبين الإبداع والابتكار من قبل الأفراد العاملين في المنظمات.

ثانيا : رأس مال الفكري وإشكالية خلق القيمة في المؤسسة

¹ محمد زبير وشوقي جدي، الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسنية بن بوعلي، شلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص 09.

² محمد راتول واحمد مصنوعة، الاستثمار في الرأس مال الفكري وأساليب قياس كفاءته، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسنية بن بوعلي، شلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص 11.

³ حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات العمال، الطبعة 1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 159.

1- البيئة التنافسية وقيمة رأس المال الفكري

إن قيمة رأس مال الفكري للمؤسسة لا يرتبط بنوع القيمة المرغوب الحصول عليها، بل أيضا بسياق البيئة التنافسية المحيطة بالمؤسسة، ويعتبر أداة لقياس وتحديد الأهمية النسبية للابتكارات، أو لحساب قيمة الأصول غير المادية في المؤسسة. كما أن قيمة التي تخصصها المؤسسة لأفكارها المبتكرة تعتمد على نظرها لمواردها ولطبيعتها عملائها، كما يشكل ذلك السياق نظرة المؤسسة لكل ما هو ذو قيمة أو غير قيمة بالنسبة للمؤسسة¹.

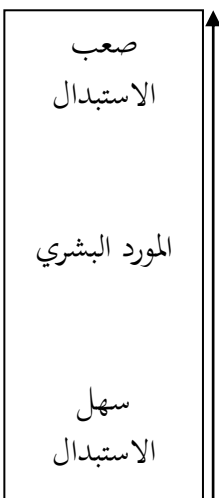
ويمكن التعبير عن سياق البيئة التنافسية من خلال رؤية المؤسسة لطبيعة الأهداف الإستراتيجية، وأيضا للإستراتيجية المعتمدة لتحقيق تلك الأهداف، ذلك أن المؤسسة التي تتمكن من تحديد الرؤية ومعالم إستراتيجيتها تكون في وضع يسمح لها بتحديد طبيعة ادوار رأس المال الفكري المحقق للقيمة. فبالنسبة لمؤسسات التصميم والإنتاج يساهم رأس المال الفكري في خلق الابتكارات وتميز المنتجات، بخلاف المؤسسات التي تتمثل قيمتها المضافة في تكامل وتجميع المكونات، حيث يركز رأس المال الفكري على تكامل ابتكارات الآخرين.

كما تتطلب أهمية الاستثمار الفعال في رأس المال الفكري ضرورة تحديد مجالات أنشطته القصيرة، والمتوسطة وطويلة المدى. فبالنسبة للمؤسسات التي تكون ملكيتها الفكرية مصدرا لإيرادها الحالي تكون محتويات محفظتها ذات قيمة عالية، بينما نجد أن الأصول الفكرية لا ترتبط بالمدى القصير، بل ذات مدى طويل واستراتيجي، إذ أن تحصيل قيمتها غالبا ما يكون في المستقبل، وبالتالي تعتبر تلك الأصول الفكرية أداة الربط والتحويل من القيمة الحالية إلى القيمة المستقبلية، أي من المستوى التكتيكي الوظيفي متوسط المدى، إلى المستوى الاستراتيجي طويل المدى، إذ أن ابتكارات المؤسسة المركزة وعلى رأس المال الفكري غالبا ما تعمل بصورة كلية وإستراتيجية على المدى البعيد.

2- رأس مال البشري ودوره في خلق القيمة للمؤسسة

يقدم² "ستيوارت" مصفوفة تبين الأبعاد المختلفة لتركيبية الموارد البشرية، ومن ثم قيمة رأس المال البشري الذي تمثله. وبالنظر إلى تلك المصفوفة يمكن بسهولة الحكم على قيمة رأس المال البشري، وتصور أسلوب التسيير الملائم للتعامل مع كل حالة، والموضحة في الشكل الآتي:

الشكل رقم 2.3 : الأبعاد المختلفة لقيمة رأس المال البشري



¹ بحضية سملاي، مرجع سابق، ص. 131-132.

² بحضية سملاي، مرجع سابق. نقلا عن: علي السلمي، إدارة الموارد الإستراتيجية، ص 42.

الخلية الأولى	الخلية الثانية
- مورد بشري يصعب استبداله. - ينتج قيمة مضافة منخفضة.	- مورد بشري يصعب استبداله. - ينتج قيمة مضافة مرتفعة.
الخلية الثالثة	الخلية الرابعة
- مورد بشري سهل استبداله. - ينتج قيمة مضافة منخفضة.	- مورد بشري سهل استبداله. - ينتج قيمة مضافة مرتفعة.



منخفضة	إنتاج قيمة مضافة	مرتفعة
--------	------------------	--------

المصدر: يحضيه سمالي، مرجع سابق، ص 119.

الخلية الأولى : تعبر عن المورد البشري الذي يصعب استبداله بسبب ندرته، إلا انه ذو قيمة مضافة منخفضة وينطبق هذا الأمر على الحرف والمهن المندثرة والتي تتوفر قلة الأعداد الكافية من المتخصصين، رغم ذلك فان كفاءة المورد البشري منخفضة بسبب استخدام تقنيات وأساليب عمل تقليدية، بالإضافة إلى افتقاره إلى التدريب والتأهيل، ومن ثم تكون قيمة رأس المال البشري منخفضة نسبياً، وبسبب صعوبة الإحلال تعمل الإدارة على تحسين الأداء ورفع القيمة المضافة من خلال التدريب والتنمية المستمرة.

الخلية الثانية : التي تمثل أفضل وأعلى رأس مال بشري، بالرغم من ندرته وصعوبة الحصول عليه، إلا انه يتميز بالإنتاجية العالية وتحقيقه لقيمة مضافة كبيرة، وبالتالي يعبر عن رأس المال بشري مرتفع القيمة، لذا يجب على المؤسسة المحافظة عليه وصيانتته، وتحفيزه، وإتاحة فرص الإبداع والتطوير، والابتكار، وتحسين القيمة المضافة التي يحققها. كما أن المورد البشري المشار إليه في هذه الخلية يمثل الرأس المال الحقيقي للمؤسسة بالنظر إلى أفرادها الذين يتمتعون بالقدرات والمهارات المنتجة للقيمة التي يطلبها العملاء، والتي تمكن المؤسسة من امتلاك ميزة تنافسية.

الخلية الثالثة : يتميز موردها البشري بأنه منتج لقيمة مضافة اقل، فهو يدل على رأس المال البشري منخفض القيمة وينطبق على الموارد البشرية المتوفرة، والتي يسهل على المؤسسة إحلالها واستبدالها في حالة المغادرة. مثل هؤلاء الأفراد لا يساهمون بدرجة كبيرة في إنتاج الثروة، وبالتالي تكون قيمتهم السوقية منخفضة الأمر الذي يؤدي

بالإدارة إلى عدم الاهتمام بالاستثمار في تدريبهم وتنميتهم، بل تعهد بهم إلى قسم أو وحدة تنظيمية تباشر معهم اختصاصات تسيير الأفراد التقليدية.

الخلية الرابعة : ضمن هذه الخلية يتميز المورد البشري بسهولة استبداله بسبب وفرة أو قصر الفترة الأزمة لإعداده وتهيئته للعمل، إلا أنه في نفس الوقت يحقق هذا المورد قيمة مضافة مرتفعة، فهو يدل على رأس مال بشري متوسط القيمة إلى أن يكون عالي القيمة نسبياً، وفي هذه الحالة تعمل الإدارة على الاحتفاظ بهذا المورد البشري تفادياً لتكلفة الإحلال مع استثمار قدرته في إنتاج القيمة المضافة المرتفعة.

ثالثاً : رأس المال البشري المتميز كميزة تنافسية في المؤسسة

إن اعتبار العنصر البشري المتميز داخل التنظيم مورداً استراتيجياً مسؤولاً عن خلق الميزة التنافسية المستدامة ، يتطلب منه أن يتصف بنفس الخصائص التي تتميز بها الموارد الإستراتيجية. كما أن توفر رؤية المؤسسة التي تستند إلى الموارد أساساً اقتصادياً لفحص دور الموارد البشرية في الميزة التنافسية بالمؤسسات، وذلك من خلال التأكد من توفر مجموعة من الخصائص هي¹:

1- خاصية القيمة : تخلق المؤسسات القيمة من خلال تخفيض التكاليف أو تميز المنتجات، ومن ثم فإن الهدف النهائي لإدارة الرأس المال البشري يتمثل في خلق القيمة من خلال وظائف إدارة الموارد البشرية. ويتحقق تراجع التكلفة من خلال تشجيع وتخفيض الموارد البشرية على محاربة كل أسباب ومظاهر الهدر والفقْد في الموارد الأخرى، مثل إعداد برامج تهدف إلى استغلال وقت العمل استغلالاً اقتصادياً، وتخفيض الفاقد في الموارد واللوازم خلال تنفيذ الأنشطة داخل المؤسسة. أما زيادة الإيرادات فيتحقق من خلال التركيز على الفلسفة التالية وهي رضا العميل يبدأ من رضا العامل، فلقد اكتشفت إحدى الدراسات بان هناك علاقة قوية بين ممارسات الموارد البشرية وتقارير العميل حول الخدمة التي يحصل عليه. لذلك يجب أن تلتزم إدارة الموارد البشرية بتوفير المناخ الملائم والحوافز المناسبة، وذلك حتى ترتقي باتجاهات العاملين وتحسن من رضاهم الوظيفي.

2- خاصية الندرة : إن خاصية الندرة قيمة للموارد البشرية ضرورية للمؤسسة، ولكنها ليست معياراً كافياً لتحقيق الميزة التنافسية، خاصة إذا وجدت نفس الخاصية في مؤسسات منافسة، وفي هذه الحالة لا يمكن أن تكون الخاصية ميزة تنافسية للمؤسسة، لذلك فإنه على إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية أن تفحص كيف يمكن تنمية واستثمار الخصائص النادرة في موارد المؤسسة للحصول على ميزة تنافسية. كما أن امتلاك المؤسسة رأس مال

¹ علي عبد الله واحمد مصنوعة، مرجع سابق، ص.06-08.

بشري متميز ذوي قدرات عالية على الإبداع والابتكار في مجال عملها يحقق لها أساسا التفوق والتميز في عالم الأعمال، خاصة إذا أحسنت هذه المؤسسة استغلال هذه القدرات بما تحققه من ممارسات إستراتيجية.

3- خاصية عدم قابلية التقليد : يمكن المورد البشري المتميز الذي يتمتع بالقيمة والندرة أن يوفر للمؤسسة ما يزيد على الربح العادي في الأجل القصير، ومع ذلك عندما تستطيع مؤسسة أخرى تقليد مثل الخصائص فانه بمضي الوقت سوف لا تقدم هذه الخصائص أكثر من التماثل في الميزات التنافسية، لذلك يجب على إدارة الموارد البشرية تنمية وتغذية خصائص مواردها البشرية التي لا يمكن للمؤسسات المنافسة أن تقلدها بسهولة، ويكون ذلك بالتركيز على ربط تلك الخصائص بالظواهر المعقدة اجتماعيا مثل التاريخ الفريد للمؤسسة أو ثقافتها المتميزة.

إن أهم ما يصعب من إمكانية تقليد خصائص المورد البشري المتميز المنشئ للقيمة طبيعة ثقافة المؤسسة، ومعايير الأداء التي يمكن تجسيدها في بيئة تنظيمية مغايرة، بالإضافة إلى صعوبة تحديد وبدقة مساهمة كل كفاءة في إنتاج وتدعيم القيمة التي تم خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات المختلفة وصعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات المتميزة.

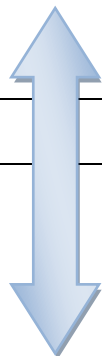
4- خاصية التنظيم : حتى توفر أية خاصية من خصائص الموارد البشرية للمؤسسة مصدرا للميزة المتواصلة، فان على المؤسسة أن تعتمد خاصية التنظيم من اجل استثمار مواردها البشرية، وهذا يتطلب وجود النظم والممارسات الملائمة التي تسمح لخصائص المورد البشري أن تؤتي ثمار مزاياها المحتملة.

5- خاصية عدم قابلية الموارد البشرية للتبديل : يجب على المورد البشري الذي يعتبر مصدرا للميزة التنافسية المستديمة ألا يكون قابلا للتبديل بمورد مكافئ له على مستوى الإستراتيجية المنتهجة من قبل المؤسسة. ذلك أن كفاءة ومهارة المورد البشري لا يمكن تعويضها بأي مورد آخر، فهو الأقدر على الإبداع والتصور والتكيف مع متطلبات البيئة الدائمة التغير.

والجدول التالي يعرض أهم مكونات الميزة التنافسية التي يكون مصدرها المورد البشري المتميز :

الجدول رقم 2.3 : مكونات الميزة التنافسية المبنية على مساهمة الموارد البشرية

الأداء	المضامين التنافسية	موارد يدعمها التنظيم	موارد يصعب تقليدها	موارد نادرة	موارد ذات قيمة
ضعيف	عدم وجود ميزة تنافسية		-	-	لا
متوسط	ميزة متماثلة		-	لا	نعم



فوق المتوسط	ميزة تنافسية مؤقتة		لا	نعم	نعم
جيد ومتميز	ميزة تنافسية مستدامة		نعم	نعم	نعم

المصدر: عبد الحكيم احمد الخزامي، إدارة الموارد البشرية إلى أين؟ التحديات، التجارب والتطلعات، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص 136.

يقتضي اعتماد إدارة رأس المال الفكري لبناء وتحقيق لميزة التنافسية للمنظمة والحفاظ عليها التعامل مع ثلاث معطيات أساسية وهي: تطبيق إستراتيجية المنظمة، التعامل مع التغيير بإيجابية وبناء التوحد الاستراتيجي للمنظمة نحو التغيير الايجابي.

رابعا : دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء التنافسي

بينت الكثير من الدراسات مدى الترابط الموجود بين رأس المال الفكري والأداء التنافسي، مما يسمح تحقيق مزايا تنافسية على نحو متباين من المقاييس والنتائج. ففي دراسة لـ " ستوارت " (Stewart) وجد أن الموارد الفكرية تعد أهم موارد المنظمة وان استثمار المقدرة العقلية والعمل على تعزيزها وتسييرها بشكل فعال يحقق الأداء الفكري المؤدي إلى التفوق التنافسي، من خلال القيمة المهملة والمتاحة في عقول العاملين بالمنظمة وولاء الزبائن والنظم والعمليات والمعرفة الجماعية إلى رأس المال¹.

كما أوضح (Pfeffer) أن البيئة التنافسية الجديدة سريعة التغيير والمتسمة بعمولة الأسواق وشدة المنافسة، وتغير أذواق الزبائن وتعدد حاجاتهم، وبدورها تدفع بالمنظمات إلى تحسين أدائها، وبالتالي تحسين إنتاجيتها وجودة منتجاتها عن طريق الابتكار وتطوير الوظائف والعمليات، من خلال توظيف رأس مالها الفكري، وهو ما يؤكد على دوره المحوري في تعزيز أداء المنظمة وميزاتها التنافسية².

إذ ينظر إلى الموجودات الفكرية كمصدر مهم لخلق القيمة، وقد بين (Gwan) أن القيمة الحقيقية للمنظمة تمكن في رأس مالها الفكري، وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه، وتحويلها إلى تطبيقات تحقيق الأداء العالي، وبالتالي تحسين قدرتها التنافسية. بينما أشار (Youndt) إلى أن التسيير الفعال لرأس المال الفكري، يعد محددًا أساسيًا لنجاح المنظمة ويتطلب الأمر من المنظمات الراغبة في التفوق التنافسي أن تحسن الاستثمار في وجوداتها الفكرية

¹ محمد زبير وشوفي جدي، الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسنية بن بوعلي، شلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص 14.

² نفس المرجع والصفحة سابقا.

والقدرة على جذب الكفاءات ذات القدرات والمهارات التي تفوق ما هو موجود لدى المنافسين. وبالتالي فإن المطلوب من العمال هو الانتقال من العمل التقليدي ذي المسؤوليات محددة التنفيذ إلى العمل المعرفي حيث تتوسع مسؤولياتهم لمجموعة أوسع وأعمق من النشاطات¹.

وحسب (Miller)، فإن المعرفة والذكاء هما الموجودات الفكرية الأساسية لدى أي منظمة، وهما اللذان يؤثران على الأداء الكلي لها. وكما يرى أن نجاح المنظمة يعتمد على مدى استثمارها للقدرات العقلية، فالذكاء هو المادة الخام الرئيسية لما يتم إنتاجه وبيعه. باعتبار القيمة الحقيقية للمنظمة تتوقف على قدرة التعلم ونقل المعرفة الجديدة، ووضعها حيز التطبيق، وهذا ما يؤدي إلى تعزيز رأس المال الفكري وبالتالي ضمان الأداء المتفوق. كما أكد (Malon)، أن حسن استثمار رأس المال الفكري ينعكس بالضرورة على تحقيق مستويات الأداء العالي، والمربح بدليل نمو المبيعات وزيادة الحصة السوقية وتحسين الربحية. وحسب (Brown) فإن الاستثمار في رأس المال الفكري يرفع من مستوى نجاعة المنظمة، بسبب استبعاده للعمال غير الجيدين وقدرة استقطابه للعمال الأذكياء الذين تقع عليهم مسؤولية الابتكار والتجديد للخدمات المقدمة للزبائن².

المبحث الثاني : مقارنة إدارة الموارد البشرية والكفاءات

تعتبر الموارد البشرية والكفاءات رأس مال بشري وفكري ومخزون استراتيجي تشمل على القدرات والمهارات التي يجب تسييرها وفق منظور استراتيجي، من خلال نظم ومداخل تسيير الاستراتيجي للموارد كتسيير الكفاءات وتسيير المعرفة وتسيير الجودة، والتي تستطيع المؤسسة بواسطتها تحقيق الاستغلال والتممين الناجع لتلك الموارد والكفاءات بما يضمن لها امتلاك ميزة تنافسية.

¹ نفس المرجع والصفحة سابقا.

² المرجع السابق، ص.ص 14-15.

المطلب الأول : إشكالية التحول نحو التسيير الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

بسبب التحولات العميقة التي عرفها تسيير الموارد البشرية، ظهر منذ بداية الثمانينات من القرن العشرين اتجاه تسييري يدعو إلى إعطاء بعد ودور استراتيجي لهذه الوظيفة، حيث نشطت من جديد الرغبة الملحة لدى الباحثين لاختبار العلاقة بين تسيير الموارد البشرية والتسيير الاستراتيجي للمؤسسة والبحث في مداخل ونماذج التسيير الفعال للمورد البشري. وقد تزامن ذلك، الانتقال من النموذج التقليدي إلى النموذج الجديد المرتكز على الموارد الداخلية وكفاءات المؤسسة، والذي يجعل الإستراتيجية في نفس الوقت أكثر ارتباطاً بتسيير الموارد البشرية، وأكثر وعياً بأهمية هذه الأخيرة في مسار ومستقبل المؤسسة.

الفرع الأول : المسار التاريخي لإدارة الموارد البشرية وتأثيراته على أدوارها وممارساتها

لقد تطور نظام إدارة الموارد البشرية تزامناً مع تطور وظائف المؤسسة، وتطور مساهمات الباحثين والمدارس التسييرية ضمن حقل الموارد البشرية. و لقد¹ اتفقت اغلب الدراسات على أن حقل تسيير الموارد البشرية نشأ وتطور ضمن مراحل تاريخية لازمت تطور الفكر التسييري، متأثراً بحقول معرفية كعلم النفس الصناعي، وعلم الاجتماع الصناعي، وعلم السلوك التنظيمي ؛ ولقد أدى ذلك التفاعل إلى الانتقال من تسيير الأفراد إلى تسيير الموارد البشرية. ورغم أن الاهتمام بتسيير الموارد البشرية يعتبر قديماً وملازماً لتطور الحضارات عبر التاريخ، إلا أن بصمات حركتي الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية واضح ضمن المسار النظري لتسيير الموارد البشرية.

أولاً : مرحلة ما قبل وخلال الثورة الصناعية

1- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية : تميزت مرحلة ما قبل التصنيع بالاعتماد الكلي على الصيد والزراعة، إذ لم يكن هناك اهتمام واضح بنشاط تسيير العنصر البشري، ذلك أن التجمعات الزراعية نشأت بشكل عفوي بعيداً عن التسيير المنظم المستند إلى مبادئ الواضحة². ففي هذه المرحلة انتشر نظام الإنتاج العائلي، حيث اتخذت المؤسسة آنذاك شكل المشروع الصغير، مع قيام كبار العاملين من ذوي الخبرة بممارسة مهام وظيفة الموارد البشرية، ومنح أولوية التوظيف لأقاربهم وأصدقائهم الذين كانوا يكتسبون المهارات ويتعرفون على أفضل الأساليب والطرق لأداء الأعمال على أيديهم، بينما اتسمت الأجور بالضآلة مع عدم تناسبها مع الأداء³.

¹ بحضيه سملاي، مرجع سابق، ص 69.

² خالد عبد الرحيم مطر الهبتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، ط 1، دار حامد نعمان، الأردن، 2000، ص 20.

³ بحضيه سملاي، مرجع سابق، ص 69.

ومع نهاية القرن الثامن عشر، برزت بعض المسائل التي تقع ضمن دائرة الموارد البشرية، وبدأت بعض المناقشات حولها. وقد اتسمت هذه المرحلة بالإنتاج اليدوي، وكان التركيز فيها على الإنتاج دون اعتبار لأنظمة عمالية تحدد الحقوق والواجبات، والدوافع والحاجات، والحوافز والمكافئات¹.

2- مرحلة الثورة الصناعية : كان أول ظهور رسمي للممارسات إدارة الموارد البشرية قد تم نتيجة لظهور الثورة الصناعية، فقد ترتب على ذلك حاجة إلى المصانع إلى أعداد كبيرة من العاملين ذوي المهارات لتشغيل الآلات الإنتاجية المتخصصة². حيث في هذه المرحلة ظهرت الآلة التي كان لها دورها في تغليب العنصر الآلي على العنصر البشري، وكما الحال في المرحلة السابقة أهملت حقوق العمال وحاجتهم، إلا أن إحساس العمال بالافتقار للامان الوظيفي دفعهم إلى تكوين النقابات والقيام بالإضرابات، مما دفع أرباب العمل إلى التفاوض معهم والنزول عند رغبتهم ومطالبهم، وكان ذلك في منتصف القرن التاسع عشر³. إلا أن هذه المرحلة ومع ظهور الثورة الصناعية، فقد تطلب سير الإنتاج في المصنع وجود عدد كبير من العاملين ذوي المهارات المتميزة لتشغيل الآلات ذات العمليات المتخصصة، مما أدى إلى بروز الحاجة إلى متخصصين في مجال الموارد البشرية لتدريب العاملين وتنظيم العلاقات وجدولة العمل⁴.

بالرغم من المزايا الكثيرة التي رافقت مرحلة التصنيع، والمتمثلة في التقدم الصناعي للعمل والتقليل من الاعتماد على الجهد البشري، واستخدام آليات الرقابة المركزية للعمل والتخصص، إلا أن هذه المرحلة حفزت باتجاه التفكير بحقل عملي يختص بدراسة ومتابعة الموارد البشرية خارج المؤسسة، والعناية بها منذ لحظة دخولهم إليها وحتى انتهاء علاقتها بها. فساعات العمل الطويلة، وأساليب التهذيب المشددة، وزيادة الرقابة والضجر في العمل، استبدل الجهد البشري بالآلة، والاعتمادية بين الوظائف، وسوء الظروف العمل كلها عوامل ساعدت في رسم بدايات تسيير الموارد البشرية بالتزامن مع حركة التطور في الفكر التسييري بشكل عام⁵.

كما تميزت المرحلة بظهور الكثير من الكتابات التي دعت إلى ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري، وبصفة خاصة خلال فترة العمل، فقد ركز روبرت أوين (*R. Owen, 1771*) على ضرورة تبني نظرة جديدة للمجتمع، إذ كان هدفه الأساسي الصالح العام للأفراد، إضافة إلى ما أشار إليه كل من ادم سميث (*A. Smith, 1776*) واندرو (*Andrew, 1783*) حول الأفكار والمبادئ الخاصة بتسيير الموارد البشرية، بينما حث شارل باباج

¹ طارق علي جاز، إدارة الموارد البشرية، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، كلية الإدارة والاقتصاد، الدراسات العليا، ص 06.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، المنصورة، 2007، ص 23.

³ طارق علي جاز، مرجع سابق، ص 06.

⁴ جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص 26.

⁵ محضيه سمالي، مرجع سابق، ص 70.

(C. Babbage, 1832) على المبادئ التصنيع كتقسيم العمل والتأكيد على المنفعة المتبادلة بين العاملين وأرباب العمل، فالعمل الجيد وتحسين الإنتاجية ينعكس على العاملين بأجور أفضل، كما أكد على أساليب الدافعية كحوافز العمل، والمشاركة في الأرباح، ومشاركة العاملين في وضع خطط الإنتاج في المؤسسة¹.

ثانيا : مرحلة حركة الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية

1- مرحلة حركة الإدارة العلمية : امتدت هذه المرحلة من منتصف القرن التاسع عشر حتى بدايات القرن العشرين (1856-1915)، حيث ظهرت مدارس جديدة تتحدث في كيفية إدارة الموارد البشرية بشكل علمي، و الربط بين الوقت والحركة واعتبر الإنسان بمثابة الآلة، أي عليه انجاز عمل معين، فإذا أنجز المزيد كوفئ عليه، ولم ينظر إلى العامل ومصالحه وأهدافه الشخصية والعاطفية. واعتبرت هذه المرحلة الإنسان كائنا اقتصاديا لا تحركه سوى الحوافز المادية، وهو الفكر الذي تبناه " فريدريك تايلور"، ولكن وضعت له أسسا علمية تتمثل في (التطور الحقيقي في الإدارة، الاختيار العلمي للعاملين، الاهتمام بتطوير العاملين وتنميتهم وتعليمهم، التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين)².

ولقد³ ساهمت حركة الإدارة العملية في تطور ممارسات تسيير الموارد البشرية بشكل ملموس، حيث ركزت على أهمية استخدام أساليب علمية بهدف التعرف على العاملين ذوي المهارات والقدرات الضرورية لتحقيق الأداء الفعال، إضافة إلى دراسة وتحليل الوظائف بغرض اكتشاف أفضل الوسائل لأداء العمل، كما تم الاعتراف بأهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بكيفية أداء العمل وتطوير الأنظمة وتحسين الإنتاجية.

وبسبب اعتماد تايلور على مبدأ الرجل الاقتصادي، فان شعار الإدارة العلمية وفلسفة تسيير الأفراد قامت على أساس الربط بين أسلوب العمل العلمي والإنتاجية، ذلك أن نتائج الدراسات التي ربطت بين بيئة العمل المادية والرضا الوظيفي والإنتاجية أثرت بشكل كبير في تعميق مبادئ حركة الإدارة العلمية. كما أن التطور في علم السلوك التنظيمي باعتباره حقل يهتم بكل من سلوك الفرد والجماعة، والدافعية، والتعلم، والقيادة، والاتصالات، والتنظيمات غير الرسمية، ومعالجة الصراعات، كل ذلك اثر بشكل سلمي وواضح في تعميق مبادئ تلك الحركة مما أدى إلى ظهور مدرسة أو حركة العلاقات الإنسانية⁴.

2- مرحلة حركة العلاقات الإنسانية : ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية في الفترة ما بين الحربين العالميتين الأولى والثانية، وذلك انطلاقا من تجارب هاوثورن (Hawthorn)، والتي أخذت في اعتبارها ضرورة الاهتمام

¹ جمال الدين محمد مرسى، مرجع سابق، ص 22.

² طارق علي جهاز، مرجع سابق، ص 07.

³ جمال الدين محمد مرسى، مرجع سابق، ص 25.

⁴ محضيه سملاي، مرجع سابق، ص 72.

بالعوامل النفسية والاجتماعية للعامل، مما يؤدي إلى رفع كفاءة الإنتاج، وأكد على تبادل المصالح بين العامل ورب العمل، وانه لا بد من التكامل بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين به. و تفترض هذه الحركة انه لا بد من بث حالة الرضا الوظيفي بين العاملين، والذي يتجلى في احترام مشاعرهم وتقدير ظروفهم وتلبية حاجاتهم، إذ أن ذلك من أهم العوامل التي تزيد الإنتاجية وتنمي روح الولاء للمنظمة¹. حيث قاد هذا التوجه إلى ظهور حركة العلاقات الإنسانية التي طرح أفكارها الرئيسية التون مايو (E. Mayo).

تعد تجارب التون مايو نقطة تحول رئيسة لدراسة العلاقات الإنسانية بالمؤسسة، حيث بينت نتائجها النهائية أن طبيعة العلاقات بين الأفراد أثناء ممارسة وظائفهم لا ترتبط بوصفهم أفرادا فحسب، بل باعتبارهم أعضاء في جماعات تؤدي وظائف محددة، وبالتالي لن يتحقق الأداء المطلوب ما لم يحصل التعاون الحيوي بين أعضاء الجماعة والأداء في جو إنساني².

كما أن المتبع لمبادئ حركة العلاقات الإنسانية، يستنتج بأنها لم تلغى مبادئ حركة الإدارة العلمية في مجال تسيير الأفراد، وإنما انتبهت إلى جانب مهم في حياة العامل، والمتمثل في علاقته بزملاء العمل والجماعات داخل المؤسسة. ففي الوقت الذي ركزت فيه حركة الإدارة العلمية على الموازنة ما بين الفرد والمؤسسة، والفرد والعمل من خلال الوظائف، نجد أن حركة العلاقات الإنسانية ركزت على الموازنة ما بين الفرد والجماعة داخل المؤسسة³.

كما أن الربط بين أفكار ومبادئ المدرستين يمكننا من استنتاج مفاده أن حركة الإدارة العلمية ركزت على المبادئ الموحدة في التنظيم وسلسلة القيادة والسلطة ونطاق الإشراف، في حين ركزت حركة العلاقات الإنسانية على التنظيم غير الرسمي ومعايير وضغوطات الجماعة وبرامج المشاركة، ولقد انعكس ذلك في توجهات المدرستين مما أدى إلى ظهور (X و Y) التي اعتمدت مبادئ الحركتين، وتوجه بظهور (Z) من خلال دراسة تجارب الإدارة اليابانية إلى قامت على أساس المزج بين مبادئ الأجور العادلة ليوم عمل عادل⁴ إضافة لنظرية (X و Y).

ثالثا : المدخل النظامي ودوره في إدارة الموارد البشرية

1- مدرسة إدارة الأفراد : بعد الحرب العالمية الثانية تطورت إدارة الموارد البشرية، وبدأ الاهتمام بإنشاء إدارات خاصة لشؤون الأفراد، وجاء ذلك انعكاسا في المسائل المتعلقة بقضايا الأفراد. كما أن اهتمام الحكومات ممثلة في وزارات العمل أو القوى العاملة وكذلك مؤسسات حقوق الإنسان، قد أفضى إلى الاهتمام بإدارة الأفراد في

¹ طارق علي جماز، مرجع سابق، ص 07.

² كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بلد النشر ١٩٩٩، 1997، ص 15.

³ يحضيه سملاي، مرجع سابق، ص 73.

⁴ خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، مرجع سابق، ص 24.

المنظمات. إلا أن دور إدارة الأفراد قد اقتصر على مسائل التعيين والتدريب والتعويضات استنادا إلى السياسة العليا لهذه المؤسسات¹. وقد تميزت هذه المرحلة بالخصائص التالية²:

- تدل تسمية الأفراد على سيطرة الرؤية القانونية للإنسان في العمل، فالعامل له حقوق وعليه التزامات ومعرض للممنوعات أيضا.
 - أسلوب عمل الإدارة يوصف بالتقليدي، فهو مرتبط تاريخيا ونظريا بالنموذج التaylorي في التسيير ومن المفارقات أن يكون تايلور هو أول من اهتم بعامل الإنتاج الإنساني مبينا فوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمة من خلال تنظيم أحسن للعمل.
 - تأثرت هذه الإدارة بظهور وزيادة قوة النقابات العمالية وتدخل الدولة في الحياة الاقتصادية.
 - تمحورت أنشطة إدارة الأفراد والتي غالب عنها التنسيق في: الاختيار والتوظيف والتدريب وتحديد الأجور والتعويضات حسب القوانين ومحاولة تحسين ظروف العمل وتلبية الحاجات لتحقيق الرضا، ومعالجة الصراعات وتحديد المؤهلات والمفاوضات وإبرام عقود الاتفاق.
 - اهتمت بالقوة العضلية للإنسان لذلك ركزت على الجوانب المادية للعمل من أجور ومكافآت ومكان وبيئة العمل المادية وعلى التدريب المهني لزيادة المهارات الميكانيكية للإنسان.
 - يمثل الأفراد تكلفة من تكاليف الإنتاج لذلك يجب العمل على تخفيضها.
- 2- مدرسة إدارة الموارد البشرية:** وهي امتداد لمدرسة إدارة الأفراد وسد لمواطن النقص فيه، فهي وإن كانت تهتم بمسائل الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتنمية والتعويضات؛ إلا أنها أضافت إلى ذلك أبعادا أخرى كاستثمار طاقات الأفراد، وغرس روح الإبداع والابتكار، والإدارة بالمعرفة. وحل مشاكل الأفراد وزيادة تلاحمهم مع الإدارة العليا، والعمل على أن تكون كل من وظائف هذه الإدارة وسياستها في حالة تناغم واتساق. هذا إلى جانب مراعاة الجانب السلوكي للأفراد والتعرف على أسبابه ومحاولة التنبؤ به والعمل على تقويمه، بما يخدم الأهداف العليا للمنظمة. ويشهد العالم كله اهتماما متزايدا بإدارة الموارد البشرية نظرا للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والإدارية، وما ينتج عن ذلك من تحديات ومنافسة³.

¹ طارق علي جماز، مرجع سابق، ص 07.

² ليندة رقام، إدارة الموارد البشرية من منطق إدارة القوة العضلية إلى منطق إدارة الفكر والمعرفة: دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية، مجلة التواصل، عدد 24 جوان 2009، ص. ص 121-122.

³ طارق علي جماز، مرجع سابق، ص 07.

- وتقوم فكرة المدخل النظامي في تطور تسيير الموارد البشرية على الافتراضات التالية¹ :
1. تنشيط المؤسسة وسط بيئة تعتمد عليها في الحصول على مواردها منها، وفي سعيها للحصول على تلك الموارد يجب أن تدرك المؤسسة الطبيعة المتغيرة للبيئة التنافسية، والتي يمكن أن تعكس الفرص أو التهديدات التي يمكن أن تؤثر على نوعية الموارد البشرية الآتية من البيئة.
 2. تحتاج المؤسسة في محاولة منها للتكيف مع البيئة التنافسية إلى وظيفة متخصصة تتابع حركة الموارد البشرية داخل وخارج المؤسسة، كما تهتم بما يهدف زيادة فعاليتها وإعادة تأهيلها داخل المؤسسة.
 3. يجب على وظيفة الموارد البشرية من اجل تحقيق حالة التكيف مع التغيرات البيئة التنافسية، أن تركز على المواءمة الداخلية في كيفية تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية في المؤسسة، والمواءمة الخارجية في كيفية الاستجابة للمتطلبات البيئة التنافسية من خلال تنوع أهدافها الاقتصادية والاجتماعية..الخ.
 4. تعد الموارد البشرية في المؤسسة تكلفة وميزة في نفس الوقت ، وعلى وظيفة الموارد البشرية أن تحقق أفضل توازن بينهما بتركيزها على الاستخدام الكامل والصحيح لتلك الموارد، من خلال تشغيل كامل القدرات البشرية في المؤسسة المتاحة منها والكامنة بوضع المورد البشري المناسب في المكان المناسب.
 5. تخضع حركة الأفراد من البيئة المحيطة إلى المؤسسة والعكس لمتابعة وظيفة متخصصة تعرف بوظيفة الموارد البشرية، ولتمكنها من ممارسة عملها بكفاءة يجب أن تحظى بالاهتمام الوظيفي من قبل إدارة المؤسسة.
- 3- مدرسة إستراتيجية الموارد البشرية :** ظهر هذا المصطلح مع بدايات هذا القرن، ويقصد بها أن الموارد البشرية شريك أساسي في فعالية المنظمة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية. وقد بات يتكرر هذا المصطلح ليحل محل إدارة الموارد البشرية، إذ انه مع ظهور المنافسة الحادة والانفتاح الاقتصادي وتحرير التجارة والتبادل التجاري والعملية بشكل عام، فقد تغيرت إدارة الموارد البشرية من مجرد أعمال إجرائية إلى وظيفة إستراتيجية متكامل وتداخل في الاستراتيجيات العامة للمنظمة.
- هذا الفكر يقوم على أسس هامة، هي أن العنصر البشري هو محور حركة المنظمة، ولا يتم تحقيق الأهداف إلا به، وان أهداف المنظمة تكاملية لا تصلح عزل بعضها عن بعض، كما أن الوظائف يجب أن تتشكل وفقا للقدرات والمؤهلات. وان اختيار العاملين لا بد أن يتناغم مع الوظائف والبيئة التي تحيط بها، وهذا جميعه يؤكد أن إدارة الموارد البشرية شريك أساسي في عملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمة.

الفرع الثاني : نماذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

¹ خالد عبد الرحيم مطر الهيبي، مرجع سابق، ص.27-28.

أولاً : الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية

1- مفهوم إدارة الموارد البشرية : تباينت وجهات نظر الباحثين في تحديدهم لمفهوم إدارة الموارد البشرية، غير إن ما تجدر الإشارة إليه¹ هو أن أصحاب النظرية الحديثة في مجال علوم التسيير قد أعطوا هذا المفهوم أهمية كبرى، فبعدها كان أصحاب النظرية التقليدية ينظرون إلى هذا المفهوم من زاوية ضيقة تنحصر في كونه نشاطاً روتينياً يختص بأمور لا تأثير لها على إنتاجية المؤسسة، أصبحت إدارة الموارد البشرية إحدى الوظائف الرئيسية في المؤسسة ولها نفس أهمية الوظائف الأخرى، نظراً للدور الاستراتيجي الذي يؤديه العنصر البشري في التأثير على تحقيق أهداف المؤسسة. وقبل التطرق لماهية إدارة الموارد البشرية لابد من تعريف المورد البشري كأصل من أصول المؤسسة.

تعرف الموارد البشرية على أنها : "هي مجموعة الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، وطموحهم كما يختلفون في وظائفهم ، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية"². نلاحظ من هذا التعريف أن الموارد البشرية تمثل مزيجاً من المعارف والمهارات والكفاءات والاتجاهات تستخدمها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، كما أن هذه الموارد تختلف من مؤسسة إلى أخرى من حيث الخصائص بمقدار التباين في مستويات عناصر المزيج.

وفي ما يلي، نقدم بعض التعاريف التي تدرج تحت تحديد ماهية إدارة الموارد البشرية.

كما يعرفها " *Sikhula* " إدارة الموارد البشرية على أنها " استخدام القوى العاملة داخلة، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة، الاختيار، التدريب وللتمنية، التعويض والأجور، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين، وأخيراً بحوث الأفراد".

كما انه يمكن النظر لإدارة الموارد البشرية على أنها: "مجموعة من الأنشطة المتكاملة والمتداخلة التي يشترك في تصميمها وتنفيذها المديرون وقادة فرق العمل واختصاصيو الموارد البشرية. بحيث يسهم كل منها بدور فعال في نجاح هذه الأنشطة. وتتمثل أهم هذه السياسات والأنشطة أو لنقل النظم الفرعية ضمن نظام إدارة الموارد البشرية في تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار، إدارة دوران العمالة، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، تخطيط المسار الوظيفي، التحفيز، النقل، الترقية، وصياغة علاقات طيبة بين الإدارة والعاملين"³.

¹ الشيخ الداوي، تحليل اثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، عدد 06، 2008، ص 10.

² الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص 10.

³ طارق علي جماز، مرجع سابق، ص 04-05.

تعرف إدارة الموارد البشرية وفقا للمداخل المعاصرة بأنها: " جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها، ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة، بهدف الاستفادة من جهودها وفكرها من اجل تحقيق أهداف المنظمة"¹.

تعمل إدارة الموارد البشرية على توجيه كافة الأنشطة والفعاليات في المنظمة بما يحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية في المنظمة ويسهم بالتالي في تحقيق أهداف المنظمة.

2- أهمية إدارة الموارد البشرية : إن أهمية وجود إدارة فعالة للموارد البشرية نابع من إمكانية مساهمتها في نجاح المنظمة، من خلال تحقيق العديد من المزايا الاقتصادية، والتي تتمثل أساسا في² :

أ. أن وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية قادرة ومؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة، ثم الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من إنتاجية المنظمة ويعزز من مركزها الاقتصادي وأرباحها في الأجل الطويل.

ب. أن قدرة المنظمة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل، من خلال تبني برامج للموارد البشرية تساهم في تحفيز العاملين وتدفعهم إلى بذل من قدراتهم سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي، وهذا سيزيد من إنتاجيتهم ومن زيادة فعالية المنظمة ككل.

ج. أن المعالجة الصحيحة والعادلة لمشاكل محتملة في مجالات الاختيار والتعيين وتقييم الأداء، والتدريب، والترقيات ستوفر تكاليف محتملة ناجمة عن سرعة دوران العمل، وتدني معدلات الأداء، أو انخفاض الإنتاجية.

د. أن الإدارة الناجحة للموارد البشرية توفر على المنشآت تكاليف باهظة في قضايا، قد يلجا إليها العاملين لا سيما في حالات الفصل أو عدم منح العلاوات أو التجاوز في الترقيات.

3- أهداف إدارة الموارد البشرية : يمكن تقسيم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى ثلاث أنواع³:

3-1 أهداف إدارة الموارد البشرية نحو المنظمة : تهدف إدارة الموارد البشرية في هذا الصدد إلى ما يلي:

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 15.

² سناء الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 22.

³ صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شهاب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1999، ص.ص 11-14.

- الحصول على الأفراد الأكفاء عن طريق تحديد مواصفات الأعمال، والبحث عن مصادر القوى العاملة، وتحديد عملها وفق متطلبات العمل لتحقيق الاستخدام الأمثل للجهود البشرية والقيام بإجراءات الاختيار والتعيين بما يحقق الاختيار السليم بوضع الشخص المناسب بالمكان المناسب.
- الاستفادة القصوى من الجهور البشرية عن طريق تدريبهم وتطويرها، وإتاحة الفرصة لتمكينها من الحصول على المعرفة والخبرة، إلى جانب تقييم العاملين تقييما موضوعيا في فترات دورية لتشجيع الاستقرار في العمل، والعدالة في الحكم على منجزات العاملين، ليتعرف الفرد على مدى بلوغ المعايير المطلوبة في الأداء، وكذلك تشجيع العمل الإداري الفعال، وحفز الأفراد ليتسنى للمنظمة الاستفادة القصوى من جهود العاملين.
- الحفاظ على استمرارية الرغبة في العمل، واندماج أهداف العاملين وأهداف الإدارة، وذلك لخلق التعاون الفعال المشترك، وذلك عن طريق العمل على إشباع رغبات العمال من خلال العمل.

3-2 أهداف إدارة الموارد البشرية نحو العاملين :

- إتاحة فرص التقدم للعاملين عندما يصبحون مؤهلين لذلك، وتوفير شروط عمل منشطة لمهنتهم لتمكينهم من العمل الفعال الذي يزيد من دخولهم.
- توفير سياسات موضوعية تمنع الإسراف والتبذير في الطاقات، وتتحاشى الاستخدام غير الإنساني الذي يعرض الأفراد للمخاطر إلى جانب توفير سياسات تنمي حركة والاستقلالية، والمعاملة التي تتفق وحرية الإنسان.

3-3 أهداف إدارة الموارد البشرية نحو المجتمع

- مساعدة أفراد المجتمع في إيجاد أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية، مما يجعلهم يشعرون بالحماس نحو العمل.
- توفير الإمكانيات الحديثة والمتقدمة لتكون تحت متناول العاملين، وتمكنهم من بذل أقصى طاقتهم والحصول على مقابل لهذا الجهد المبذول.
- توفير الحماية للعاملين والمحافظة على قوة العمل، وتجنب الاستخدام غير السليم للأفراد.
- توفير جو من العمل تسوده حركية الحركة والتعبير، وتخلو منه السخرية والإكراه، مما يساعد على تحقيق الرفاهية العامة للأفراد والمجتمع.

ثانيا : الأسس النظرية للتسيير الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية والتوجهات المعاصرة له

- 1- طبيعة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية : يعرف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على انه عملية اتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع البيئة التنافسية، وعلى تدعيم إستراتيجية

المؤسسة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية وبالتالي فهو مجموع الاستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية والتي تعمل على تدعيم إستراتيجية المؤسسة لمواجهة التغيرات البيئية¹.

كما يعد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية مدخلا لصنع القرارات الاستراتيجية الخاصة بالعاملين على كافة المستويات التنظيمية، بحيث يتم توجيهه في ظل التسيير الاستراتيجي للمؤسسة واستراتيجياتها التنافسية، كما يعبر ذلك التسيير عن الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية وكفاءتها.

وتبرز ملامح الإطار الفكري الميزة للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في مجموعة جوانب أساسية هي² :

- يعد تنظيما متكاملا ومترابطا يضم مجموعة من العمليات والأنشطة المتصلة والمتداخلة فيما بينها.
- تتوقف فعاليته على مجموعة ممارسات الموارد البشرية وسياساتها بما يتلاءم وأهداف المؤسسة الإستراتيجية.
- يعتمد نجاحه في الوصول إلى أهدافه على فهم الصحيح والتحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء وعلى إدراك خصائص الموارد البشرية المتاحة.

2- نماذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية :

1-2 نموذج تسيير المعرفة : لقد أصبح مفهوم المعرفة مستعملا بشكل واسع ضمن الممارسات والدراسات التسييرية، والتي ساهمت في تطوير تسيير المعرفة كنموذج للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية. فتحليل مفهوم المعرفة يبين مدى تكامله مع تسيير الكفاءات ضمن نظام التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، كما تتعلق عملية تميمين الموارد البشرية والكفاءات الفردية بالقدرة على تسيير المعرفة بطريقة ناجعة خاصة إذا علمنا أن تقنيات الموارد البشرية إذا ما أخذت بشكل مطلق فإنها تؤدي من الناحية العلمية إلى تدمير القدرات التنظيمية التي تطورت من خلال التعلم والمعرفة المتراكمة مسبقا، وبالتالي فإن تميمين كفاءات وقدرات الموارد البشرية تختص أيضا بالقدرة على التعاون من خلال اقتسام الخبرات والمعلومات، وكذا المساهمة في إرساء العلاقات الإيجابية بين تلك الكفاءات الفردية³.

2-2 نموذج تسيير الجودة الشاملة :

يعتبر تسيير الجودة الشاملة احد أهم مداخل ونماذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، فهو نظام تسييري يسعى لتحقيق رضا العميل، بإحداث تغيير في توجهات الموارد البشرية والكفاءات ومشاركتهم في اتخاذ وتنفيذ القرارات الإستراتيجية والوظيفية والتشغيلية وزيادة الشعور بانتمائهم

¹ ليندة رقام، إدارة الموارد البشرية من منطق إدارة القوة العضلية إلى منطق إدارة الفكر والمعرفة : دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية، مجلة التواصل، عدد 24، 2009، ص.ص 126-127.

² حنان بن عوالي، متطلبات فعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لخلق الميزة التنافسية، الملتقى الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسنية بن بوعلي - الشلف، 10/09 نوفمبر، 2010، ص.ص 04-05.

³ محضيه سملالي، مرجع سابق، ص 108.

للمؤسسة. فتسيير الجودة الشاملة يشجع الموارد البشرية والكفاءات على تحسين الأداء ضمن فريق واحد يشجع السلوك التنظيمي الأمثل في الأداء بكفاءة وفعالية لتحقيق رغبات العميل، بالاعتماد على المهارات والقدرات المشتركة للإدارة والكفاءات، بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة¹.

2-3 نموذج تسيير الكفاءات : أصبح التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية مرتبط بشكل أساسي بتسيير الكفاءات وخاصة بالكفاءات الفردية والجماعية، وبالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ومسار التوظيف والتنمية وتقييم الأداء تعد نماذج لذلك التسيير الذي يختص بكفاءات المؤسسة، كما يمثل أيضا المساهمة التنظيمية في استقطاب وتنمية الموارد البشرية والكفاءات. وبالنسبة لمقاربة الموارد فإن عدم قابلية الموارد للحركة تعد شرطا ضروريا حتى تصنف كأصول إستراتيجية، وإن عدم حركية الموارد والكفاءات المجددة ترجع إلى تفاعلات البينية بينها كما أن العلاقة ما بين الكفاءات المتميزة وأداء المؤسسة تبقى تخضع لما يعرف بالإبهام السبي، ويجعل نموذج الكفاءات الفردية من إستراتيجية الموارد البشرية وسيلة فعالة وملائمة تساهم في خلق الموارد والأصول الإستراتيجية بالمؤسسة².

المطلب الثاني : مدخل للإطار النظري الكفاءات البشرية

برز مفهوم الكفاءات في العديد من البحوث التي يعتبر تأقلمها هدفا أساسيا لوظيفة الموارد البشرية، وكأحد مصادر الإبداع والتجديد ضمن نموذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية. كما تعتبر الكفاءات موردا من موارد المؤسسة المنتجة للقيمة، والنادرة، وغير القابلة للتقليد والتبديل. وضمن هذا الإطار، سنقوم بتحليل تحت هذا العنوان الإطار المفاهيمي للكفاءات، والتطرق إلى جذور وأسباب ظهور الكفاءة وتحديد مختلف أنواعها.

الفرع الأول : التطور التاريخي لمدلول الكفاءة

أولا : أسباب ظهور الكفاءات

يعود ظهور تاريخ الكفاءة ضمن نموذج تسيير الموارد البشرية إلى الثمانينات، حيث برزت إشكالية في التنظيم العلمي لمدرسة العلمية للتنظيم المختص في الإنتاج وتقسيم العمل في المهام البسيطة ؛ ناهيك عن ظهور الزبون والذي اصطلح بـ " الزبون المالك "، مما أدت بالمؤسسات إلى إعادة النظر في أدائها واعتماد أسلوب جديد يركز

¹ نفس المرجع والصفحة سابقا.

² المرجع السابق، ص 107.

على الكفاءة والمهارة، والتي لا بد من توفرها في العامل لدى المؤسسة. وضمن هذا الإطار، سوف نتطرق إلى أهم العوامل الاقتصادية والاجتماعية التي ساهمت في ولادة مفهوم الكفاءة¹.

1- عصر العولمة : ظهرت العولمة² في نهاية القرن العشرين بشكل مختلف عن أية نماذج عالمية ظهرت من قبل، إذ شهد العالم أشكالاً من العلاقات الدولية، مثل التبادل الاقتصادي العالمي واعتماد الدول على بعضها اقتصادياً، كذا تفاعل وتداخل الثقافات الغربية مع المحلية ممتزجة مع أنشطة وممارسات اقتصادية ما يظهر صورة العولمة³. فالعولمة هي امتداد لاقتصاد السوق في العالم، وإزالة الحدود والحوجز بين الدول في وجه بيئة الأعمال، وهي على نحو متزايد. ولمواجهة المنافسة الشديدة والاستراتيجيات الجديدة في الأعمال التجارية، لا بد من التحلي عن النموذج التيلوري، لتلبية احتياجات العمل المعاصرة. وبالتالي من الضروري تغيير في قدرات وذهنيات العامل كذا طريقة تفكيره من اجل تحفيزه على اتخاذ المسؤولية والاستقلالية والقدرة على الابتكار. وبرزت الكفاءة كمفهوم، للقضاء تدريجياً على نظام من اجل تلبية وتحقيق احتياجات المؤسسة من كفاءة وقدرة تنافسية⁴.

2- التطور التكنولوجي : إن التطور التكنولوجي الحاصل في نظام وظائف المؤسسة، أدى إلى تعقيد العمليات والنظم الآلية في العمل، ناهيك عن ولادة المعلوماتية التي كان لها تأثير بالغ في بيئة العمل داخل المؤسسة. هذا من جهة، ومن جهة أخرى تتطلب سلامة وموثوقية الإنتاج فهم أكثر وإتقان في مجال النشاط. ولمواجهة الأحداث غير المتوقعة، يتطلب المرونة من الموظفين والكفاءات، إضافة إلى أن العمل لا يمكن أن يكون موحد وتوجيهي بل يتطلب الاندماج الكفاءات حول الأحداث التي لا يمكن التنبؤ بها. وعلى ضوء ما سبق، وفي هذا السياق يضيف (Philippe Zarifian) على أن " الكفاءة عي عبارة عن عنصر أساسي في النظام الجديد، من اجل وضع وتنفيذ إستراتيجية صناعية ضمن شروط الجودة والابتكار ". وبناء عليه ظهر منطق الكفاءات، كمفهوم يشجع المبادرة والتنبؤ وتحمل المسؤولية والتعاون بين الأفراد⁵.

¹ Mohamed GHAYATE, **La démarche compétences**, Mastère Management des Ressources Humaines nos publiai, Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises - Casa , Euro Arabe Management School-Grenade , 2007, p10.

² من الضروري أن نفرق بين العولمة كعملية والعولمة كمفهوم، فالعولمة كعملية تعرف بأنها عملية اختصار الوقت والمسافة بين الأفراد والمجتمعات والدول. أي هي عملية انضغاط العالم وتعميق رؤيته ككل. أما العولمة كمفهوم هي تطبيق إيديولوجية السوق من خلال مجموعة متناسقة من الأنشطة التي تنظم وتدير عالم الأعمال. نقلا عن: مهندس محمد جمال الكفاني، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، ط1، الدار الثقافية للنشر، القاهرة، 2007، ص 15-16.

³ مهندس محمد جمال الكفاني، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، ط1، الدار الثقافية للنشر، القاهرة، 2007، ص 15.

⁴ Mohamed GHAYATE, Op-cit , p10 .

⁵ Ibid, p11.

3- البيئة الاقتصادية : تشهد البيئة الاقتصادية تحولات و تغيرات كبيرة لا يمكن التنبؤ بها، والتحدي الذي تواجهه المؤسسة هو التحول من الإنتاج الكمي إلى تطوير المنتجات والتخصص في الإنتاج، لتمييز ومواجهة المنافسة في السوق المعولم. كذا زيادة التبادل التجاري، وقصر دورة حياة الأعمال والتكنولوجيا، والتقدم السريع لدورة حياة المنتجات، تتطلب مرونة أكثر في نظام التسيير والإدارة، والقدرة على تكيف وسائل الإنتاج. هذه المتطلبات، تفرض على المؤسسة أن تأخذ الكفاءات كعنصر فعال في إدارة وتسيير العمل، لتكيف مع الأحداث العشوائية والبيئة غير المؤكدة¹.

ثانيا : التطور التاريخي الكفاءة

لقد تم استخدام الكفاءة في عدة تخصصات، وتم اعتمادها أولا في مجال التعليم لأغراض الإدارة، من اجل تأسيس وتحديد سلوكيات الأساتذة . و حسب (*Bowden et Masters, 1993 dans 1999*) و *Hoffmann*) ولقد تم تحديد وتأسيس معايير من طرف السلطات القضائية لاعتمادها من طرف المعلمين في جميع أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية (*Horton, 2000*). وضمن مجال الإدارة أفرزت مفهوم الكفاءة الذي عزز أحيانا النقاش وبرزت المواقف المختلفة بشكل حاد. لهذا ليس من المستغرب أن نجد علماء النفس وعلماء الاجتماع واللغويين والباحثين ومنظمي الإدارة عاجلوا هذه القضية. في حين نجد أن مدلول الكفاءة استخدم في علوم التسيير كمفهوم يتم داخل المؤسسة. ومع ذلك عند مراجعة الأدبيات التي تحدثت في هذا المجال يتبين بوضوح الاستخدام المختلف للمدلول، وهذا راجع لاعتبارات تعود إلى المقاربات التي اعتمدت في طرحها ومعالجتها وهذا الاختلاف يعود إلى اختلاف البلد والتقاليد الأمريكية والانجليزية والفرنسية ; (*Belman Brown, 1994* ; *Geffroy et Tijou, 2002* ; *Gilbert, 2003* ; *Le Boterf, 2000* ; *Roger et Philip, 1997* ; *Winterton et Winterton , 1999*)²

وبناء على ما تقدم، هذه النتائج تقودنا إلى التساؤل عن جذور مدلول الكفاءة والاستخدامات المختلفة التي قدمت في هذا الشأن، فأدباء ومنظري علم الاجتماع أكدوا أن الكفاءة ليس لها معنى ومدلول دون العودة إلى الواقع العملي، في حين نجد علماء النفس يؤكدون أن الكفاءة هي صفة من صفات الفرد التي تظهر ويمكن التنبؤ بها ضمن أداءه الوظيفي. وهذا يعني أن الكفاءة مدلول اتسمي بالاختلاف نظرا إلى الأسس النظرية المختلفة التي تم الاستناد إليها.

¹ Ibid, p.p11-12.

² Abdelhadio Naji, **IDENTIFICATION DES COMPÉTENCES REQUISES PAR LES DIRIGEANTS DES PME POUR LA GESTION DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL**, Thèse de Doctorat nos publiai Université De Québec a À Montréal, Juin, 2009 , POP 11-12.

إن تنوع وتعدد مصادر التأثير لبروز مدلول الكفاءة عكس ثراء محتواه لأكثر من عقدين، وتم استخدام هذا المفهوم على نطاق واسع في مجال الإدارة والأدب . ففي مجال الإدارة بروزه أدى إلى معالجة مشكلة التغيير. كما انه هناك عدة عوامل ساهمت في بلورة هذا المفهوم كالممارسات الإدارية الأساسية داخل المنظمات، إضافة إلى التشغيل والاستخدام الآلي في نظم الإنتاج ساهم في هذا التحول. ناهيك عن تنوع المنتجات وقصر دورة حياة مراحل الإنتاج وقصر دورة حياة المنتج، وعدم اليقين بمتطلبات الزبون ؛ وما رفقه من استعمال الطرق والوسائل الحديثة في مجال الإدارة والتسيير. هذه التغيرات و التحولات في تصميم وتنظيم العمل، أدت إلى ظهور مبادئ جديدة في الهيكلة، وكانت نقطة تحول في مدلول الكفاءة ؛ مما أعطاه مكانة بارزة واعتبر احد المعايير الجديدة للممارسات إدارة الموارد البشرية¹.

ثالثا : العوامل المساعدة على ظهور مفهوم الكفاءات

يرجع مفهوم الكفاءة حسب الكاتب (Sainsaulieu, 1991) إلى عدة عوامل نذكر منها ما يلي² :

1- يعود السبب الأول لكون المؤسسة تتواجد في ظل سوق متميز بالتطور والتغيير المستمر، مع تزايد طلبات العملاء في توزيع أكثر للمنتجات والخدمات وجودة عالية والطلبات الجديدة للعملاء أدت إلى اشتعال حدة المنافسة خاصة مع ظهور العولمة، مما انعكس مباشرة على طرق الإنتاج وعلى المنتجات وعلى طبيعة العمل في حد ذاته. وكذلك في تطوير طرق وأساليب ونظريات الإدارة كطريقة التمكين التي تقضي بمنح العمال صلاحيات وحريات أكبر في اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المشرفين، كل إفرزات هذه التغيرات أدت إلى حتمية قبول إضافة مفهوم الكفاءة إلى قاموس الإدارة وضرورة تنمية هذه الكفاءة باعتماد هذه طرق لتصب في النهاية في تحقيق الأهداف.

2- ويعود السبب الثاني إلى تطور الطرق والأساليب التنظيمية، فبعد اختفاء التنظيم العلمي للعمل لتاييلور الذي ينادي بشعار الإنسان كالألة، وأصبح ينظر للفرد داخل المؤسسة باعتباره موردا متفردا ينبغي التعامل بحذر معه، فتم الانتقال من الطرق التقليدية في التنظيم لتتماشى مع هذا الفكر الجديد. فمثلا اتجهت إدارة الموارد البشرية في

¹ Abdelhadio Naji, Op-cit, P 13.

² مجهولة الاسم، تنمية الكفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات 1999-2005، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005، ص.ص 30-

31. نقلا عن : Sandra bellier, *Le savoir-être dans l'entreprise*, édition Vuibert, Pris, France, 1998, PP 69 -71

مجال إدارة أفرادها من الاستعانة بتوظيف المهارات لأداء عمل ما، حيث اعتمدت هذه الطريقة لتحديد متطلبات مهارات الأفراد لضمان التوصيف الجيد للمهام وتوجيهها نحو تحقيق أهداف الإدارة، وهناك تحول آخر من التركيز على المناصب في عملية تحديد السلم الهرمي إلى التركيز على الأفراد وتحديد كفاءتهم.

3- لقد أدت التغيرات في الأفكار والنظريات إلى ضرورة وحتمية ضمان الحركية الداخلية في المؤسسة بهدف جعل الموارد البشرية مرنة لتتلاءم مع التغيرات في العمل والتنظيم... الخ. ولكن بالمقابل فإن ضمان مرونة الموارد البشرية يستلزم اعتماد طرق وبرامج تدريبية قد تكون مكلفة في بعض الأحيان، فتتم الاستعانة باستغلال الكفاءات الموجودة أصلاً لدى المؤسسة عوض تدريبها وذلك عبر معرفتها وتحليلها ومن ثم قياسها.

وحسب (Merle, 1992) فإن الكفاءة ظهر بشكل معبر بين تيارين هما: تيار من منطق تصنيفي ومنطق تحريكي للأفراد وتيار ذو بعد جماعي وفردى لبناء المعرفة والمهارة. بمعنى أن الحركية الداخلية في المؤسسة فرضت عليها البحث عن ذلك العامل الذي يؤدي هذه الوظيفة، فكانت المؤسسة هنا محصورة بين الاستعانة بتدريب أفرادها وبين التكلفة العالية للتدريب، فكان مفهوم الكفاءة هو العامل الذي إذا تم تحليله واكتشافه وقياسه فإنه يمكن المؤسسة من ضمان وتوفير الحركية والمؤمنة لأفرادها.

4- يتمثل السبب الرابع في ما اصطلح عليه بالإدارة التنبؤية للمناصب والكفاءات، هذه الأخيرة تهتم بالتنبؤ والتخطيط للكفاءات والمناصب التي تشكل ضرورة لعمل المؤسسة بشكل جيد وذلك في مدة تتراوح بين ثلاث والخمس سنوات. ويعود سبب ظهور الإدارة التنبؤية بالمناصب والكفاءات إلى استجابة للحاجة إلى تقليص التكاليف المتزايدة في عمليات الاستثمار في الموارد البشرية وكذا عمليات البحث والتطوير... الخ. فقامت هذه الإدارة بتوقع وتخطيط ما تحتاج إليه المؤسسة من مناصب وكفاءات في مدة زمنية معينة.

الفرع الثاني : الكفاءات و المفاهيم المرتبطة بها

إن الحديث عن الكفاءة باعتبارها مصطلح حديث التداول، يجعلنا نصطدم بعدة مصطلحات و مفاهيم تتداخل معه بشكل، أو بآخر، كما هو الأمر بالنسبة للمهارة، و الاستعداد، و القدرة، و الهدف، والسلوك، و الإنجاز... ؛ ومن هنا سوف نتطرق لها بشكل موجز، حتى تتمكن من تحديد مفهوم الكفاءة بشكل أكثر وضوحاً و تميزاً عن المفاهيم المجاورة له.

أولاً : المفاهيم المرتبطة بمصطلح الكفاءة

1- المهارة : هي القدرة على التصرف بصفة ملموسة، وهذا حسب الأهداف المحددة مسبقاً، حيث تعبر عن مجموع المفاهيم المكتسبة عن طريق الاستعمال و الأنشطة والإجراءات، ومعلومات خاصة بتشغيل مصلحة معينة.. الخ، وتختلف المهارات من مستوى إداري إلى آخر حسب طبيعة المهام التي تمارس فيه. وهي مجموعة محصورة ضمن كفاءات معينة، تنتج عموماً عن حالة تعلم، وهي عادة ما تهيأ من خلال استعدادات وراثية. و

تظهر على مستوى الحركات المنظمة بشكل معقد، كما هو الشأن في مجال الرياضة البدنية. و عادة ما يرتبط هذا المفهوم مع الإتقان في الصناعة التقليدية و التقنية، و مع الإنجازات الفنية و الاكتسابات المدرسية، و أيضا مع الكفاءات المعرفية الأكثر تجريدا¹.

كما² يقصد بها تطبيق ما يعرفه الإنسان، واكتساب خبرة من هذا التطبيق تساعد على صقل قدرته على ما يقوم به من أعمال، وبالتالي فإن سبيل اكتساب المهارة هي التجربة الفعلية، واستعداد الفرد لهذه التجربة، وحرصه على الاستفادة منها. كذلك فإن بعض برامج التدريب لما تصممه من طرق علمية، تغرس بذور كثيرة من المهارات

2- القدرة : نعني³ بالقدرة أن يستطيع العامل أداء العمل الموكل إليه بدرجة المطلوبة من الإتقان، فعندما يشغل إمكانية النجاح، وكفاءة ضمن مجال عملي أو نظري، و القدرة حسب قانني تتمثل في بعض الإنجازات و التي ترتبط مع بعضها في خاصية معينة، فمثلا يمكن للمتعلم أن يقوم بإنجاز سلوكيات متعددة في مجالات مختلفة، كحفظه لقطعة شعرية وحفظه لأحداث تاريخية وحفظه لقوانين السياقة.....؛ كل هذه الإنجازات المختلفة مظهرها، و من حيث الموضوع الذي انصبت عليه، تدخل ضمن قدرة واحدة هي القدرة على التذكر.

3- الاستعداد : الاستعداد قدرة ممكنة أي وجود بالقوة أو أداء متوقع سيتمكن الفرد من إنجازه فيما بعد، عندما يسمح بذلك عامل النمو و النضج أو عامل التعلم، أو عندما تتوفر لذلك الشروط الضرورية. و الاستعداد كأداء كامن يمكن على أساسه التنبؤ بالقدرة في المستقبل. و الاستعداد هو نجاح كل نشاط، سواء تعلق ذلك بمهمة معزولة أو سلوك معقد أو تعلم أو تمرن على مهنة ما، فإنه يتطلب من الفرد التحكم في القدرات و التحفيزات الملائمة.

4- الإنجاز : ما يتمكن الفرد من تحقيقه آنيا من سلوك محدد؛ و هو بهذا المعنى يقتزن نوعا ما بمفهومي الاستعداد و القدرة في مفهوميهما السابق. و إذا كانت القدرة تدل على ما يستطيع الملاحظ الخارجي أن يسجله بأعلى درجة من الوضوح الدقة، فإنها بذلك تشير إلى إمكانيات الفرد المتعددة في الإنجاز.

5- السلوك : السلوك أو التصرف، و هو يشمل نشاط الإنسان، و حتى الكائن الحي في تفاعله مع بيئته من أجل تحقيق أكبر قدر من التكيف معها. و السلوك بهذا المعنى، يشمل مختلف أنشطة الكائن الحي أو الفرد الإنساني، بل إن حتى الجماعة الصغيرة أو الكبيرة يكون لهما سلوك يميز خصائصها ويعبر عن أفكارها و معتقداتها

¹ أبو أنس الأنصاري، بحث حول تنمية الكفاءات، ورقة عمل، السنة الدراسية، 2008، ص 02.
http://benasla.jeeran.com/archive/2008/5/567195.html 15:40

² مهندس محمد جمال الكفاي، مرجع سابق، ص 245.

³ المرجع السابق، ص 244.

ومبادئها...؛ و لذلك فسلوك يتضمن مختلف المفاهيم السالفة الذكر و يشملها، فهو اعم وأوسع منها، بحيث أن الكفاءة أو الكفاءات لا تكون إلا مجموعة أو مجموعات صغيرة لمجموعة السلوك.

6- الدوافع : هي الصفات التي تحفز موظفا ما لكي يؤدي واجبه جيدا في الوظيفة¹.

7- المعارف : تعرف بأنها مجموعة المعلومات المعروفة بأنها صالحة ومقبولة، وتشمل أيضا المعطيات والإعمال وهي تتطلب من الفرد الفصل والمزج والتفسير للمعلومات². كما تعرف على أنها تأخذ ثلاث أشكال وهي³ :

أ/ المعارف النظرية : وتوافق مجموع مهيكلي من المعلومات المتقاربة والمتكاملة في إطار مرجعي، حيث تسمح للمؤسسة أو الفرد بالقيام بأنشطته في سياق خاص.

ب/المعارف العلمية (الممارسات) : هي القدرة على تسيير عمل بطريقة ملموسة وفق عملية أو هدف معروفة مسبق. والمعارف العملية لا تقصي المعارف النظرية، لكن لا تحتاج إليها بالضرورة وتتكون المعارف العملية بالتجربة.

ج/المعارف السلوكية (التحلي) : فهي مجموع القدرات الضرورية لمعرفة التعامل أو التحرك في وسط مهني معين، وتشمل السلوك، الهوية، الإدارة، التحفيز... الخ .

وتتجمع الأبعاد الثلاثة للكفاءة في تنسيق ديناميكي مكيف ضمن متطلبات وضعية محددة للوصول إلى أداء متميز .

ثانيا : مفهوم الكفاءات

يعد موضوع الكفاءة من أبرز المواضيع التي جلبت اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة والاقتصاد، وفي مجالات أخرى كعلم النفس والعلوم السلوكية. ويعود الدافع من وراء دراسة هذا الموضوع والاهتمام به خاصة من طرف إدارة الموارد البشرية إلى إبراز دور الكفاءة في تحقيق وتحسين الأداء الفردي والجماعي في المؤسسات. كذا يعتبر محركا مفتاحيا لتحقيق النمو وتدعيم القدرة التنافسية، وهو ما يساعد المؤسسة في نهاية المطاف إلى تحقيق الأداء المتميز.

ولقد وردت تعاريف كثيرة للكفاءة، تتفق في مجملها على أن المعرفة بأنواعها المختلفة هي العنصر الأساسي الذي تقوم عليه الكفاءة، نورد أهمها في ما يلي :

¹ كفين كلينيفكس ترجمة موسى يونس، توظيف المتميزين، بيت الأفكار الدولية، الأردن، سنة النشر مجهولة، ص 26.

² إسماعيل حيجازي، مصفوفة الاستشارات بيوسطن كأداة لمتابعة المسار الاحترافي وتقييم الكفاءات، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص 118.

³ كمال منصور وسماح صولح، تسيير الكفاءات : الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد7، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010، ص 51.

حسب (Gary Hamel et ck prolahad)¹ يرى بأن الكفاءة فكرة جد واسعة، يمكن أن تأخذ عدة تعاريف من مؤسسة لأخرى حسب متطلباتها. حيث يرى بأن الكفاءة هي مجموعة المعارف والقدرات التي تسمح بالتحكم في التكنولوجيا، ولكي يكون العامل كفاء ومؤهلا يجب أن يتميز بما يلي :

- يجب أن تكون كفاءته تلحق ميزة لدى الزبون، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.
- يجب أن تكون كفاءة العامل لا مثيل لها في السوق، أي تلك الكفاءة التي يمكن للمؤسسة من التفرد والحصول على مكانة ومستوى أعلى من ذلك الذي يتميز به منافسيها.
- كفاءته يجب أن تتميز بالمرونة، بمعنى أنه قادر على خلق وإنتاج سلع وتقديم خدمات جديدة وبصورة جذرية، أي التخلي تماما عن السلع والخدمات الحالية ومحاولة إيجاد أو تجسيد سلع وخدمات جديدة في الواقع والمثال الشائع في هذا الصدد شركة (LUX) ذات الكفاءة العالية في مجال الخياطة، سمحت لها كفاءة عمالها لإصدار سلة جديدة من العطور.

وحسب (A - dtribarne) ينظر إلى الكفاءة على أنها :

- 1- **كفاءة التقليد** : بمعنى القدرة على التقليد وإنتاج السلع وخدمات انطلاقا من تقليد طرق ووسائل الإنتاج الموجودة حاليا أي القدرة على الإنتاج والتنفيذ المكرر وفقا لإجراءات الخاصة المعدة مسبقا.
 - 2- **كفاءة التغيير** : بمعنى إمكانية التحول من وضعية أو حالة معينة إلى وضعية وحالة معينة أخرى، بمعنى آخر القدرة على مواجهة الوضعيات والحالات التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة بدون أن نتوقعها، والقدرة على التكيف والاندماج.
 - 3- **كفاءة الاختراع** : بمعنى القدرة على التجديد والاختراع المستمر لمواجهة السلع البديلة أي أن العامل الكفاء بإمكانه تقديم سلة منتوجات وخدمات جديدة وصعبة التقليد وذلك من خلال عمليات البحث والتطوير.
- وحسب الاقتصادي (Botref)، والذي يعتبر الأكثر خبرتا في مجال الإدارة وتطوير الكفاءات أن الكفاءة هي نتيجة مزيج من التنظيم والترابط للعديد من الموارد². ومن أجل الحديث عن الكفاءة لا بد من توفر نوعين من الوسائل لدى الفرد الكفاء :

¹ Hervé serieyse, **Ressource humaine déployer la stratégie**, 1998, P78.

² Mohamed GHAYATE, Op.Cit , p.13

1- الوسائل المتمثلة في الموارد الشخصية : وهي عبارة عن مجموعة المعارف المختلفة المتمثلة في¹ : المعرفة النظرية (*Savoir théorique*)، المعرفة بالحيط (*Savoir de l'environnement*)، معرفة كيفية اتخاذ القرارات، المهارة العملية المهارة المكتسبة من الخبرة، المعارف العقلانية الرشيدة والاجتماعية، المهارة المتولدة عن الذكاء. " *Savoir faire opérationnel, savoir faire expérientiel, savoir faire social, savoir faire rationnel, savoir faire cognitifs* .

2- الوسائل الموجودة في المحيط : المتمثلة في : الآلات، وسائل العمل، المعلومات، قنوات الاتصال... الخ. وحسب *Botref* فإنه يميز بين الموارد الكامنة (الذاتية للفرد) *Les ressources de propres* وموارد التنظيم *Les ressources de l'organisation* .

1- الموارد المنظمة في الفرد : وتتمثل فيما يلي² :

1-1 المعرفة العامة (*les connaissances générales*) : هي تلك المعارف والمفاهيم المنظمة والمنضبطة ، هذه المفاهيم تتيح للفرد فهم الحالة، وتعتبر مكتسبة من خلال التعلم أو التدريب الأولي أو المستمر³ .

2-1 المعرفة المحددة لبيئة العمل (*les connaissances spécifiques a l'environnement professionnel*) : هي تلك المعرفة المتعلقة بسياق العمل وفي إطار ظروف العمل المتوقعة (المعدات، قواعد الإدارة، ثقافة المؤسسة.. الخ)، والتي يتم الحصول عليها من خلال الخبرة والتدريب.

3-1 المعرفة الإجرائية (*les connaissances procédurales*) : هي مجموعة الإجراءات والأساليب التي تهدف لوصف كيفية القيام بالعمل.

4-1 معرفة أسلوب العمل (*le savoir faire opérationnels*) : هي الخطوات والأدوات التي يتم توظيفها من قبل العامل في التطبيق العملي والواقع.

5-1 المعرفة والمهارات التجريبية (*les connaissances et le savoir faire expérientiels*) : هي المعارف المكتسبة من خلال التجربة في العمل، هذه المعرفة من الصعوبة اكتسابها وتعود إلى المفاجئة *coups d'oeils* والمعرفة الضمنية *connaissances tacites*، ولحمة *tout de main* .

6-1 المعرفة العلاقتية (*le savoir faire relationnels*) : وتندرج من التجربة الاجتماعية، والتي تنبثق عن التعاون بشكل فعال مع الآخرين (القدرة على الاستماع، التفاوض، العمل الجماعي).

¹ Dimitri Weiss, **Ressource humaine** , 18 professionnels de la gestion R.H, troisième tuages, 2001,P286.

² Mohamed GHAYATE, Op.Cit ,p.p13-14.

³ Ibid ,p13.

7-1 المعرفة (le savoir faire cognitif) : هي تلك المعارف التي تتوافق مع العمليات العقلية اللازمة لسماح وتحليل ومعالجة المعلومات من اجل حل المشكلات وصنع القرارات، وتحقيق المشاريع كما أنها تساعد على خلق معلومات جديدة انطلاقا من المعلومات الموجودة.

8-1 الأهلية و الجودة : يتم الحصول عليها من خلال الخبرة الاجتماعية والمهنية (الدقة وضبط النفس والمبادرة).

2- موارد بيئية : هي الموارد اللازمة لتعبئة وتزويد الموظف لبناء الاختصاص. وتعتمد بدرجة كبيرة على الموارد الخارجية الموجودة في بيئته (المعدات، الآلات، نظم الدعم، المحاسبة، الأفلام الوثائقية، المعلوماتية والعلاقات)¹.

ونتيجة لما سبق، يصل (*Boterf*) إلى تعريف الكفاءة على أنها قدرة العامل على ترتيب، وتنظيم والأحكام وليس فقط التصرف بسلوك ابتدائي عادي " *La compétence est un agencement et pas un élémentaire geste* " حيث أنه لكي نتحكم في كفاءة عامل، لا بد من أن تكون لديه القدرة على التنسيق في الأداء والارتجال في التنسيق والتنظيم والتسيير، معناه القدرة على التصرف بدون استعداد مسبق. وبناء على ما تقدم، فالكفاءة تتجسد من خلال² :

- **معرفة كيفية التعبئة :** فامتلاك المعارف غير كاف حتى نقول بان هذا الموظف كفؤ، وإنما يجب لن يكون قادر على تشغيلها بالطريقة المناسبة، وفي الظروف الملائمة.
 - **معرفة كيفية التنسيق :** فعلى المهني أو الاحترافي أن يعرف كيفية انتقاء العناصر الأساسية في دفتر الموارد، وكيفية تنظيمها و استعمالها لتحقيق نشاط مهني: بمعنى آخر تكون له قدرة على اختيار الكفاءة المناسبة (دراية فنية أو سلوك مناسب) لمعالجة أو أداء المهمة الملزم بها.
 - **معرفة كيفية التحويل :** على أساس أن كل الكفاءات قابلة للتحويل أو التكيف مع متطلبات المهمة ضمن حالات مختلفة قصد الأداء الجيد للنشاط.
 - **دراية فنية معترف بها ومجربة :** يفترض في الكفاءة أن يكون مصادقا عليها من طرف المحيط وقابلة لامتحان في الواقع، خاصة وانه لا يمكن ملاحظتها إلا عند تشغيلها من طرف الموظف.
- و إلى جانب هذه العناصر يضيف جافيني (*Christine Gavini*) عناصر أخرى هي³ :

¹ Ibid, p14.

² زهية موساوي وخديجة خالدي ، نظرية الموارد و التجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورفلة، 08-09 مارس 2005 ، ص176.

³ Christine Gavini, *La gestion de l'emploi*, éd Economica, Paris, 1997, p. 15.

- المعرفة السلوكية أو العلاقتية؛

- القدرة على اكتساب المعارف وإكسابها للآخرين أي القدرة على التعلم والتعليم؛

وتعرف المجموعة المهنية الفرنسية (*Medef*) الكفاءة بالقول: " الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها " ¹.

كما تُعرّف الكفاءة كذلك بأنها: "مجموع المعارف والمهارات التي يمتلكها الفرد التي تمكنه من أداء عمله بشكل أحسن"²، ولا يخفى أن الكفاءات اليوم أضحت تمثل الميزة التنافسية الأكثر حسما ما بين المؤسسات، فالكفاءة هي التي تصنع التفوق، وفي المثل الأجنبي يقال: "*C'est la compétence qui fait la différence*"، وهو ما جعل الكفاءة ودرجة التأهيل هي المرجع (*Un référentiel*) في توصيف الوظائف وتصميم هياكل المؤسسات.

وكخلاصة لما سبق يمكننا القول، بأن الكفاءة تمس عدة نقاط :

- المعرفة بصفة عامة ومعرفة الأداء المهني بصفة خاصة؛

- السيطرة على العمل وحسن أدائه؛

- القدرة على التنسيق، بناء علاقات عمل، العمل داخل الفرق؛

- القدرة على التسيير وحل المشاكل وكذا المرونة والتأقلم مع المحيط؛

فهي مفهوم واسع لا يمكن حصره، ولكن يمكن التعبير عنه بقدرة العامل على مواجهة كل الحالات والوضعيّات التي يمكن أن تواجه المؤسسة، بالإضافة إلى قدرته في التأثير على العمال بهدف تحقيق أهداف المؤسسة المحددة وفقا لإستراتيجياتها وأنظمتها الأمر الذي يمكنها من مواجهة والصمود أمام منافسيها وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية تسمح لها بالاستمرار في نشاطها بكل قوة وفعالية.

ثالثا : خصائص الكفاءة وأبعادها

1 رجم حسين، التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات- مدخل النظم ، مجلة العلوم الإنسانية، العدد07، فيفري2005، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 182.

² Alain meignant, **Manager la formation dans l'entreprise**, Ed d'organisation, Paris, 1992, p 403.

1- خصائص الكفاءة : حسب (Mc cauley et al، 1989) العامل الكفاء لا بد من أن يتوفر على المميزات التالية¹ :

1-1 يجب أن يكون فردا مملوء بالموارد (*Etre une personne pleine de ressources*) : بمعنى أنه يستطيع أن يتأقلم مع الظروف المتغيرة باستمرار، بالإضافة إلى قدرته على التفكير بطريقة إستراتيجية، وأخذ القرارات المناسبة بدون أن يكون مستعدا أو لديه فكرة ومعرفة مسبقة بالأوضاع التي قد تواجهه. كما بإمكانه وضع أنظمة عمل معقدة وإنشاء طرق مرنة لحل المشاكل، وقادر على العمل بفعالية مع مسئوله الأعلى درجة منه، من أجل معالجة مشاكل التسيير المعقدة.

2-1 يفعل ما يجب فعله (*Faire ce qu'il faut faire*) : يستطيع تجنب العوائق كما أنه لديه معرفة بما هو ضروري، كي يستطيع التقدم إلى الأمام لأنه قادر على العمل بمفرده داخل فرق العمل إذا تطلب العمل ذلك.

3-1 التعلم بسرعة (*Apprendre vite*) : يستطيع السيطرة وبصورة سريعة على المعارف والمعلومات التقنية والتجارية الجديدة.

4-1 لديه القدرة على اتخاذ القرار (*Avoir l'esprit de décision*) : يستطيع اتخاذ أي نوع من القرارات بفضل التصرف بصورة سريعة وتقريبية، بدلا من التصرف ببطء وبدقة في الكثير من الحالات التسييرية.

5-1 تسيير وقيادة العاملين (*Diriger les subordonnés*) : بمعنى التمثيل الفعال للعمال والتصرف معهم بصورة عادلة، من أجل رفع النتائج الإيجابية وتحقيق روح الفريق.

6-1 خلق جو ملائم للتطور (*Créer un climat propice au développement*) : تعداد التحديات من أجل خلق جو ملائم (محيط) لتطور ونمو العمال .

7-1 مواجهة العمال الذين يثيرون المشاكل (*Faire face au subordonnés à problèmes*) : أخذ قرارات عادلة لمواجهة المشاكل (المضايقات) التي يثيرها العمال أثناء العمل.

8-1 يكون موجه للعمل داخل الفرق (*être oriente vers le travail en équipe*) : يدعم عمله عن طريق تسيير وتوجيه نشاط العمال الآخرين.

9-1 توظيف عمال ذوي كفاءة وأهلية (*recruter des collaborateurs de talent*) : توظيف عمال ذوي كفاءة لتقوية فريق العمل.

¹ Dominique besson et Slimane hadadj , *Développer ou recruter les compétences stratégies americaines de gestion des compétences*, l'harmattan, Paris, 1999, P76.

10-1 بناء وإقامة علاقات جيدة مع الآخرين (*construire ou rétablir de bonnes relations*)

: لديه القدرة على إنشاء علاقات عمل مع رؤسائه والعمال، ومع فرق عمل خارج المؤسسة، يستطيع مناقشة وحل المشاكل العملية بدون إزعاج الأفراد، يتفهم الآخرين وهو قادر على الحصول على دعمهم وتعاونهم في علاقات العمل غير الهرمية .

11-1 يجب أن يكون إنساني وحساس (*être humain et sensible*) : يجب أن يثبت رغبته

المخلصة لتحقيق فائدة عماله والخوف على مصالحهم .

12-1 المواجهة بكل برودة (*faire face avec sang-froid*) : يكون مقنع ويفتخر بوجهة نظره المبنية

على أسس سليمة، لا يقوم بتوبيخ الآخرين على أخطائهم، كما يمكنه الخروج من المشاكل الحرجة بكل سهولة.

13-1 توازن العمل والحياة الشخصية (*équilibrer le travail et la vie personnelle*) : يجب

أن تكون لديه القدرة على تحقيق التوازن في أولويات العمل وفي حياته الشخصية لكي لا يهمل أي منهما .

14-1 مقتنع ويعترف بنفسه (*Se connaître*) : يعرف حقيقته من وجهة نظر واضحة لنقاط ضعفه وقوته

وهو مستعد للقضاء على نقاط ضعفه.

15-1 احترام الوقت (*Mettre les gens à leurs aise*) : يفرض احترام الوقت ويتصرف بجدية في

الوقت الجدي أي التصرف بحسب الحالة.

16-1 التصرف بمرونة (*Agir avec flexibilité*) : يمكنه القيام بتصرفات التي طالما اعتبرت معاكسة،

يجب أن يكون في نفس الوقت صارم وغير صارم (رؤوف/ شديد) يسير ويترك المجال للآخرين للتسيير .

إلى جانب ما سبق، هناك الكفاءات المرتبطة بالتعلم و حل المشكلات الجديدة و الكفاءات التي تسيير العلاقات

الاجتماعية و التفاهم بين الأفراد، و الكفاءات ذات العلاقة بتعلم و المعارف، و الكفاءات التي تهتم بالمهارات و

أشكال التكيف أو الإتقان و أخرى ترتبط بالاتجاهات وكيفية التواجد أو التعلم كيف نكون.

و إذا كانت هذه الكفاءات خاصة أو متخصصة، فهناك كفاءات ذات وظائف متعددة كالصياغة و المراقبة و

التقييم و حل المشكلات و الإبداع، التي تنفرد بمواصفات معينة. وأخيرا هناك ما يعرف بالكفاءات الدنيا و

الكفاءات الإتمام حسب تعبير بعض المهتمين بصياغة المناهج الدراسية و مناهج التكوين. ومن هنا نلاحظ أن

الكفاءة يجب أن تركز على عدة خصائص منها :

- الكفاءات محطات نهائية لسلك دراسي أو مرحلة تكوينية معينة في إطار منهاج مبني على الكفاءات؛

- الكفاءات شاملة و مدجة للمعارف و لمختلف مجالات؛

- الكفاءات تحتل مكانة الأهداف التي نسعى لتحقيقها، من خلال المنهاج و تطبيقاته؛

- الكفاءات مرتبطة بالسلوكيات و بالإنجازات التي تعد المؤشرات الملموسة التي تسمح بملاحظتها و تقييمها.

2- الأبعاد الثلاثة للكفاءة : تتمثل فيما يلي¹ :

1- الدراية (*Savoir*) : هي مجموعة المعلومات المستوعبة، والمهيكلية والمدججة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها في إطار خاص.

2- الدراية الفنية (*Savoir-faire*) : هي القدرة على التصرف بصفة ملموسة، وهذا حسب الأهداف المحددة مسبقاً أساسها التجريبي. يرى (*M.Joras*) أن هذا النوع من المعرفة غير قابلة للتحويل حيث يتم بناؤه فردياً باعتباره مميزاً لصورة الذات.

3- الدراية الفنية (*Savoir-être*) : هذا النوع من المعرفة أهمل لوقت طويل، كما تسمى بالدراية العقلية. وتتمثل في مجموع السلوكيات والمواقف والمميزات الشخصية المرتبطة بالموظف والمطلوبة عند ممارسة النشاط المعني.

المطلب الثاني : أنواع الكفاءات

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفقاً لثلاث مستويات حسب (*Celile Dejoux*)، وهي المستوى الفردي ويوافق الكفاءات الفردية، والمستوى الجماعي ويوافق الكفاءات الجماعية، والمستوى التنظيمي ويوافق الكفاءات التنظيمية. وهناك من يضيف الكفاءات الإستراتيجية أو الأساسية " *Compétences-clés* " والتي تمثل الميزة التنافسية وفق نظرية الموارد.

الفرع الأول : الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية

أولاً : الكفاءات الفردية

حسب (*Athey et Orth, 1999*) الكفاءة الفردية هي " مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، تتضمن المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات، القدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعومة". كما تسمى الكفاءة الفردية أيضاً بالكفاءة المهنية، حيث يعبر عنها (*2002*)

¹ زهية موساوي وخديجة خالدي، مرجع سابق، ص177.

(Medef) أنها توليفة من المعارف والمعرفة العلمية والخبرات والسلوكيات المزاولة في سياق محدد، والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، والمؤسسة التي تمتلكها هي المسئولة عن اكتشافها وتثبيتها وتطويرها.

وحسب (Celile Dejoux) فإن الكفاءة الفردية هي مجموع خاص مستقر ومهيكل من الممارسات المتحكم فيها والتحكم المهني والمعارف، التي يكتسبها الأفراد بالتكوين والخبرة.. الخ، وفي هذا الإطار تقترح بعض العناصر التي تسمح بتعريف الكفاءة الفردية نذكر منها¹ :

- الكفاءة الفردية تمتلك ميزة عملية؛
- الكفاءة الفردية هي أساس العمل؛
- الكفاءة الفردية هي عملية بناء مستمرة؛
- الكفاءة الفردية هي بناء ذو طبيعة تنسيقية؛
- الكفاءة الفردية هي مكون اجتماعي؛
- الكفاءة الفردية تسجل ضمن عملية تعلم؛
- الكفاءة الفردية تمتلك وجهها خفيا؛
- الكفاءة الفردية ذات منفعة اقتصادية؛

يمكن القول أن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد، وتتمثل في القدرات والمعارف والاستطلاعات والمعرفة العلمية والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل وعلى المؤسسة التنقيب واكتشاف الكفاءات الفردية ومعرفة أساليب تطويرها. لان للكفاءة جزء ظاهر " قدرات ظاهرة " وآخر مخفي " قدرات مخفية " حيث تمثل صفاتها بالجبل الجليدي كما يوضحه الشكل التالي² :

¹ سماح صولخ و مرادم حبوب، مرجع سابق، ص 09.
² كمال منصور و سماح صولخ، مرجع سابق، ص.ص 52-53.

الشكل رقم 3.3 : تمثيل الكفاءة الفردية



Source : Celile Deejoux, **les Compétences au cœur de l'entreprise**, Edition d'organisation, Paris, 2001, P 139.

ثانيا : الكفاءات الجماعية

تعتبر الكفاءات الجماعية أهم انشغال المؤسسات المعاصرة، وتنشأ هذه الكفاءات من تآزر الكفاءات الفردية، ويمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الاتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل، وتوفير المعلومات الملائمة للجميع، وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة مما يسمح بانتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات¹.

ومن اجل تطوير الكفاءات البشرية باعتباره جهدا استثماريا، لا بد من التركيز على زيادة المعارف والقدرات لدى جميع الأفراد العاملين وهذا لتدعيم العناصر الأساسية المميزة للكفاءات البشرية، حيث أدخلت مفاهيم

¹ يحضيه سملاي ، مرجع سابق، ص 139.

جديدة مثل الجودة البشرية والتكنولوجيا البشرية التي تتحكم فيها عناصر التخصص الدقيق ذو الجودة العالية والمشاركة الفعالة للفرد في إدارة التنمية بحيث يكون الإنسان محور جميع العناصر السابقة¹.

ويتطلب وجود الكفاءات الفردية والجماعية ونشأتها توافر شروط يمكن تلخيصها فيما يلي² :

- تسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال تطوير لغة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين، وتحسين وسائل العمل الجماعي والعلاقات بين أفراد الهيكل التنظيمي، إضافة إلى المحافظة على التنوع في الكفاءات والمعرفة؛
- اختيار أنماط التنظيم التي تسهل التآزر بين مختلف الكفاءات بوضع الهياكل الملائمة؛
- ضمان معالجة الحدود الفاصلة من خلال السهر على إيجاد طريقة جيدة لعمل الكفاءات؛
- إيجاد علاقات تضامن والمحافظة عليها، الأمر الذي يسمح بإيجاد التجانس بين أعضاء الجماعة؛
- وضع مكانة ملائمة للإدارة بغية تنشيط جماعات العمل، وترسيم التجارب والتطبيقات المهنية وتثمين التكامل وخصوصيات كل فرد، إضافة إلى تسهيل المساهمات الفردية في تحسين الأداء الجماعي؛

الفرع الثاني : الكفاءات التنظيمية والكفاءات الإستراتيجية

أولا : الكفاءات التنظيمية

تعرف الكفاءة التنظيمية من خلال الأبعاد المتعددة في بنائها، والمتمثلة في³ :

- 1- قاعدة المعرفة :** وتتضمن الوحدات الفردية للمعرفة والمكونة بدورها من الأفراد، التكنولوجيات، قواعد المعلومات.. الخ، وهي تسمح بتحديد الكفاءات المحلية.
- 2- إطار المعرفة :** يتمثل دوره في تحديد العلاقات ما بين الوحدات العلمية والمعرفة، ويجسد ببنية المؤسسة (السلطة، تقسيم الأدوار، المهام) والسياسات المحددة لها.
- 3- ديناميكية المعرفة :** عبارة عن التفاعلات ما بين الوحدات الفردية المنسقة والمحولة لقواعد المعرفة عن طريق توصيل وتبادل المعلومات بين أعضاء المؤسسة، وينتج عن هذه الحركية إنشاء كفاءات ديناميكية.

¹ عبد المجيد قدي، إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة، جامعة ورقلة، كلية الاقتصاد والحقوق، 10/09 مارس 2004، ص 04 .

² بحضيه سمالي، مرجع سابق، ص 139. نقلا عن : Le Boterf G, L'ingénierie des compétences, Les édition d'organisation, Paaris, 2ème édition, 2000, p.p 123-131.

³ آسية رحيل، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مذكره ماجستير غير منشورة، جامعة احمد بوقرة بومرداس، 2010-2011، ص 14.

ثانيا : الكفاءات الإستراتيجية

يعتبر مفهوم الكفاءة من الإشكاليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، فعلى المدير "المسير" تحديد الكفاءات التي يتمتع بها العاملين ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وتخطيط إن أمكن التسويات أو التصحيحات الواجب القيام بها. فالكفاءة لا تتمتع بالطابع الاستراتيجي إلا إذا كانت متغير ضروريا لتكثيف المؤسسة مع محيطها ؛ وهناك مقارنة تنظر إلى المؤسسة من خلال درجة الاعتمادية "l'interdependance" فيما بين المؤسسة ومحيطها، فلمؤسسة تحاول التأثير على محيطها، ونجاحها في ذلك يكون مشروط بقدرتها على استغلال وتنمية الموارد الداخلية بصفة أصلية. فمنطق إستراتيجية الموارد يربط بين الخاصية الوحيدة لقدرات المؤسسة في مجال المهارة التقنية والمهارة التجارية والإدارية، والتي تعتبر مصدر مهمة للتميز، والتي تمكن من خلق ميزة تنافسية والحفاظ عليها¹.

فالكفاءات الإستراتيجية يمكن تنميتها انطلاقا من ثلاثة أنواع للموارد : الموارد المادية" المعدات ، التكنولوجيا، المبانى..."، الموارد البشرية"كفاءات الأفراد"، والموارد التنظيمية" الهيكل، نظام التنسيق، الرقابة...". والكفاءات الإستراتيجية للمؤسسة لا ترتبط فقط بالموارد البشرية ، فكفاءة الفرد تتكون من خلال مجموعة الصفات الفردية " المعرفة، المهارة، السلوك" المرتبطة بمجموعة من النشاطات الخاصة، ولكن الكفاءة كقدرة عن العمل بطريقة فعالة لا تربط بفرد واحد، فالفعل الناجع داخل المؤسسة يقوم على آليات للتعاون تضمن إقامة الاعتمادية " علاقات التأثير المتبادل" ما بين الكفاءات المتكاملة وتؤدي إلى خلق عوامل للتعاقد التي تعطي نتيجة أكثر من النتيجة المحققة إذا كان كل فرد يعمل بمفرده.

وبالتالي فإن الكفاءة الإستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة. ولهذا فإن البحث على إيجاد التوليفات الجديدة ما بين المهارات الفردية والأصول الخاصة، والقواعد التنظيمية ، هو الذي يؤدي إلى دعم الميزة التنافسية للمؤسسة، التي تصبح مرتبطة بدرجة التدعيم وسرعة تحويل ونقل الكفاءات الإستراتيجية للمؤسسة².

وحسب (Hamel و Parahalad) هي مجموع المعارف والتكنولوجيات التي تتوفر على الخصائص التالية³

:

¹ الهادي بوقفلول، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، كلية الاقتصاد والحقوق، 10/09 مارس 2004، ص207.

² نفس المرجع والصفحة سابقا.

³ Alain Meignant, **Ressources Humaines Déployer la stratégie**, Ed. Liaison, France, 2000, P169.

أ) مصدر إنشاء القيمة للزبائن، أي أن ما يجعل منتج مؤسسة مميّزا لديهم ويدفعهم للحصول عليه، هي القيمة الناتجة عن الكفاءات الأساسية.

ب) أن تتوفر لدى المؤسسة دون غيرها.

ت) أن تكون مرنة، بمعنى إمكانية استعمالها في منتجات غير التي يتم إنتاجها في الوقت الحاضر.

هذا المفهوم للكفاءات الأساسية، كان نتيجة دراسة خاصة بالمؤسسة الصناعية، التي وصلت نتيجة التطورات التكنولوجية السريعة إلى ما يسميه بورتر بالتقارب التكنولوجي، و الذي يعني التقارب في المستويات التكنولوجية التي تملكها المؤسسات و بالتالي فان المورد الدائم للمزايا التنافسية الذي يجب أن يركز عليه المؤسسات في هذه الحالة هو الاختلافات الممكنة على مستوى الكفاءات الموجودة لديها، وخاصة تلك الخصائص السابقة. لكون الكفاءات ليست كلها قادرة على منح المؤسسات فرصة التموقع كرائد في السوق، أو التواجد في أسواق جديدة¹.

الفرع الثالث : الكفاءات المحورية والكفاءات المرجعية

أولا : الكفاءات المحورية

حسب كل من (Hamel و Prahalad) فان الكفاءات المحورية² تعني تحصيل كل من القدرة والمهارة ذات الصلة أساسا بالكفاءات الفردية. كما توجد مجموعة من الأساليب التي يمكن أن تنتجها المؤسسة بغرض تحديد وزيادة مخزونها من الكفاءات المحورية . هي³ تلك العوامل التي تمثل عناصر إستراتيجية مولدة للقيمة ومحققة لأداء الفائق على مستوى المنظمة أو المنشأة.

كما تعرف على أنها:⁴ "مجموعة من المهارات الخارقة، والأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص، والتكنولوجيات فائقة المستوى، والتي تشكل في مجملها قاعدة لقدرات المؤسسة على التنافس".

إن الحديث عن الكفاءات كمصدر من مصادر الميزة التنافسية يقوده التركيز على عنصرين أساسيين، أولاها أن هذا المصدر قادر على خلق القيمة للعميل وثانيهما تحقيق التميز بتفرد عما يمتلكه المنافسون، وتكون ذات طابع حصوصي، نابع من قلب المنظمة، أو بمعنى آخر تمثل كفاءات قاعدية أو محورية لا يمكن العمل دون وجودها، وهي ما تعرف على أنها مجموعة من المهارات الخارقة، النابعة من أصول المنظمة بما فيها الملموسة و غير الملموسة،

¹ Jean Brilman, **Les meilleurs pratiques de management** , Ed, d'organisation, Paris, 2001, P136.

² De Joux C, **Les compétences au cœur de l'entreprise**, Ed, d'organisation, Paris,2001,p32.

³ احمد صقر عاشور، بناء الكفاءات المعرفية والوجدانية للمنظمات، فبراير 2006، ص 2.

⁴ الشيخ الداوي ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004 ، ص262.

ذات الخصوصية في طبيعتها، والقادرة على تقديم قيمة مضافة حقيقية للعميل¹، وهي نتيجة التفاعل والتداخل بين الكفاءات الفردية، التي تشكل الكفاءات الجماعية، والتي تعمل بدورها على التحسين والتطوير والبقاء، وحتى تتوفر على صفة المحورية التي تخدم الجانب التنافسي يشترط فيها ما يلي²:

- معيار الإستراتيجية : وهنا تكون كفاءة ضرورية لإتخاذ التوجهات الإستراتيجية، ولا يتعلق الأمر بالكفاءة النافعة، وإنما الناجعة ؛
- معيار التنافسية : وتكون الكفاءة ضرورية للحصول أو الحفاظ على التميز التنافسي ؛
- معيار الخصوصية أو الندرة : أن تكون الكفاءة هي بناء خاص بالمنظمة وللمنظمة، ومتميزة أي لا يوجد مجال لتوفرها لدى المنافسين، أو حتى إمكانية تقليدها.

من خلال مختلف الخصائص للكفاءات المحورية، يمكن استنتاج العلاقة الوطيدة بينها وبين المنظمة، ومدى تأثير الأولى على الثانية، بالنجاح أو الفشل. بإعتبار أن المنظمة نظام كفاءات، تكون ذات قدرة مستمرة على العطاء للتماشي ومتطلبات الساحة التنافسية، والتي تفرض قيود للبقاء مرهونة بمدى إمكانية الوصول إلى الفرص المستقبلية أكثر منها الحالية، خاصة وأن تحديات المنافسة لم تعد تتسع وتعترف إلا بالعمالقة، من الإدارة الديناميكية، المبادرة، والمبتكرة والمتطورة³. وترتكز الكفاءات الجوهرية ذات الطابع الخصوصي والتميز في المنظمة على أربعة عناصر تتمثل في⁴ :

1- المعرفة الشرطية (*le savoir cognitif*) : وتعني التحكم الأساسي لتربية العاملين المهرة، و المثقفين يأتي عن طريق أخذ تكوين يدفعها ويحدد تطبيقها، وهذه المعرفة هي شرط أساسي ، ولكنه قليل الكفاية للنجاح الوظيفي.

2- الكفاءات المتقدمة (*les compétences avancées*): تسمح بانتقال المعرفة المكتسبة إلى التطبيق الفعلي وقدرة التطبيق لقواعد التربية وللمشاكل المعقدة في الحياة الواقعية ، هي الكفاءات المنشئة للقيمة الأكثر إستجابة.

3- فهم الأنظمة (*la compréhension des systèmes*) :وهي المعرفة العميقة للعلاقة بين الأسباب و النتائج، حيث تسمح لأصحاب المعرفة بإحتياز مراحل التنفيذ البسيطة والسهلة ، وذلك بطرح المشاكل بوجه آخر تكون معقدة ، وهذا التصرف يؤدي إلى إنشاء قيمة راقية لأن المتمكن من فهم واستيعاب الأنظمة يستطيع السبق و المبادرة في رد الفعل، بدقة الملاحظة وحسن التعامل مع النتائج غير المرغوب فيها.

¹ Ahmed hamadouche, *Méthodes et outils d'analyse stratégique*, édition chihab, Alger, 1997,P 117.

² Guy Boterf, *l'ingénierie des compétences*, 2eme édition, organisation, paris,2000,P 131.

³ فريد عبد الفتاح زين الدين، فن الإدارة اليابانية، حلقات الجودة، ظافر للطباعة، الزقازيق، 1998، ص 22.

⁴ harvard business review ,*le knowledge management* ,organization ,Paris, 2000,P 234

4- الاختراع الذاتي (*la créativité autonome*) : يتوقف على دور الإرادة، والتحفيز، لأن المجموعات القوية المحفزة و المبتكرة غالبا ما تتحصل على نتائج عالية، و أهمية الابتكار الذاتي تظهر في أنه حتى المنظمات الرائدة و القائدة مهددة بفقدان ميزتها، وتضييع الفرص المتاحة خاصة وان الديناميكية شرط من شروط البيئة الخارجية، يفرضه التغيير المستمر للإبداعات التي تجعل الكفاءات تتقدم في حالة عدم إستغلال طاقتها في خلق القيمة المضافة المحققة للميزة التنافسية المستمرة .

وعليه فإن أصل المعرفة تتمثل في عقول الأصول البشرية، لأنه الأصل الذي يمتلك مجموعة من القيم والمهارات تسيره و تؤهله لأن يكون قائد الأصول في المنظمة، وتصبح المنظمة عبارة عن نظام مادي، يقوده نظام تسييري.

ثانيا : الكفاءات المرجعية

1- ماهية الكفاءات المرجعية : إن مرجعية الكفاءات مفهوم مركب من مفهومين، فبالنسبة للكفاءات فقد خلصنا فيما سبق إلى أنها جملة المعارف النظرية العلمية والسلوكية المبنية في وضعية تشغيل معينة. أما مفهوم المرجعية هي مشتقة من كلمة مرجع، والتي يقصد بها من الناحية الغوية " محل الرجوع" لذلك يمكن أن تعرف مرجعية الكفاءات بأنها ما نعود إليه في تحديد الكفاءات¹.

مبدئيا أن نعرف مرجعية الكفاءات بأنها: " المعلن المكتوب للكفاءات المحبذة والذي يسمح بالتقييم".

وهو ما يطابق أهم التعاريف في هذا المجال والتي نذكر منها :

- " بأنها قوائم الكفاءات الضرورية لممارسة تشغيل معين".
- " القائمة المكتوبة للكفاءات للقيام بتشغيل معين".
- هي أداة تسمح بمجرد الكفاءات بتشغيل خاص في فرع مهني".
- " هي وثيقة رسمية مرتبطة في غالب الأحيان بلقب أو شهادة".

على خلاف التعريف الأول والثاني، نجد التعريف الثالث يوضح بان مرجعية الكفاءات هي : " تلك الأداة التي تسمح بالكشف عن الكفاءات المرغوبة"، فيما يؤكد التعريف الرابع على أنها وثيقة رسمية تبرز معلومات عن العامل الكفاء.

¹ إسماعيل حجازي، مصفوفة الاستشارات بوسطن كأداة لمناجاة المسار الاحترافي و تقييم الكفاءات، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص124.

كما يمكن تعريفها على أنها " تمكن من إعطاء الترتيب السلمي للكفاءات الضرورية للتشغيل، كما تعتبر مفتاح نظام تسيير الموارد البشرية، نقطة ارتكاز لدراسة التشغيل والموارد البشرية للمنظمة بالإضافة إلى أنها الأداة القاعدية التي تمكن من تعديل الكفاءات تبعاً لمتطلبات سياسة التوظيف، التكوين و الحركية الداخلية".

من خلال ما تقدم يمكن القول، أن الكفاءات المرجعية هي عبارة عن قائمة للكفاءات اللازمة (المطلوبة) لممارسة وظائف العمل، وهي تتضمن مجموعة الصفات التي يتميز بها العامل الكفاء من مجموعة المعارف القاعدية و التكميلية، المهارة والاستعدادات التقنية بالإضافة إلى الكفاءات الإدراكية و العلاقاتية.

2- مكونات مرجعية الكفاءات : تظهر مرجعية الكفاءات في شكلها العملي، كقاعدة معطيات تحت تصرف مسيري المؤسسة بشكل عام ومسيري الموارد البشرية. وتمثل في شكل بطاقة تسمى بطاقة مرجعية الكفاءات فتتشكل من ثلاث أجزاء أساسية¹:

أ- معلومات عن التشغيل : وتمثل أساساً في ما يلي :

- معلومات تتعلق بنوعية التشغيل الذي نريد دراسته هل هو تشغيل الخاص أو الحساس؛
- تعيين التشغيل محل الدراسة؛
- تعيين التشغيل محل الدراسة؛
- عائلة التشغيل الذي ينتمي إليها محل الدراسة إذا أمكن ذلك؛

ب- معلومات متعلقة بالكفاءات : وتشمل ما يلي :

- وصف الكفاءات الضرورية لانجاز التشغيل الخاص أو الحساس : وذلك بإتباع التقسيم المتفق عليه: معارف نظرية، علمية وسلوكية، والتي تختلف من تشغيل لآخر.
- من الأمور الضرورية لتأدية التشغيل والتي يمكن تحددتها بشكل منفصل ونظراً لأهميتها وإمكانية قياسها ظهرت بشكل منفصل إلا وهي مستوى التكوين الضروري، الخبرة الضرورية.
- أما المعلومات الأخرى فترتبط بالمكونات الأساسية للكفاءات المعارف النظرية (CNS) العلمية (SF) و السلوكية (CMO).

ت- يرتبط بالحركية : وتندرج ضمنه المعلومات المتعلقة بكل من :

¹ إسماعيل حجازي، مرجع سابق ، ص126.

- مدة البقاء المرغوبة للعامل؛

- أمثلة عن المناصب في التشغيل؛

- عوامل تطور التشغيل الخاص؛

- التشغيل الخاص السابق؛

- التشغيل الخاص المستقبلي؛

من المهم أن نؤكد على أن مرجعية الكفاءات لا تتكون من بطاقة واحدة بل تتكون من عدة بطاقات، إذ لكل تشغيل خاص بطاقة الكفاءات خاصة به؛

المبحث الثالث : المقاربات النظرية لتسيير الكفاءات البشرية والميزة التنافسية

المطلب الأول : الإطار المفاهيمي والنظري لتسيير الكفاءات

لقد لقيت مقارنة تسيير الكفاءات، التي تميزت بالحدثة في ميدان إدارة الموارد البشرية الرواج الكبير في الحقل التسيري، وذلك لما حققته من نجاحات ونهوض بالمنظمات في ظل التحديات التي تواجهها. وارتبط ظهور هذه المقاربة بادراك الدور الكبير والمتنامي للكفاءات في تحقيق المزايا التنافسية للمنظمات، حيث انه زادت فعالية نظام تسيير الكفاءات عزز من الموقف التنافسي للمنظمة تجاه محيطها الخارجي.

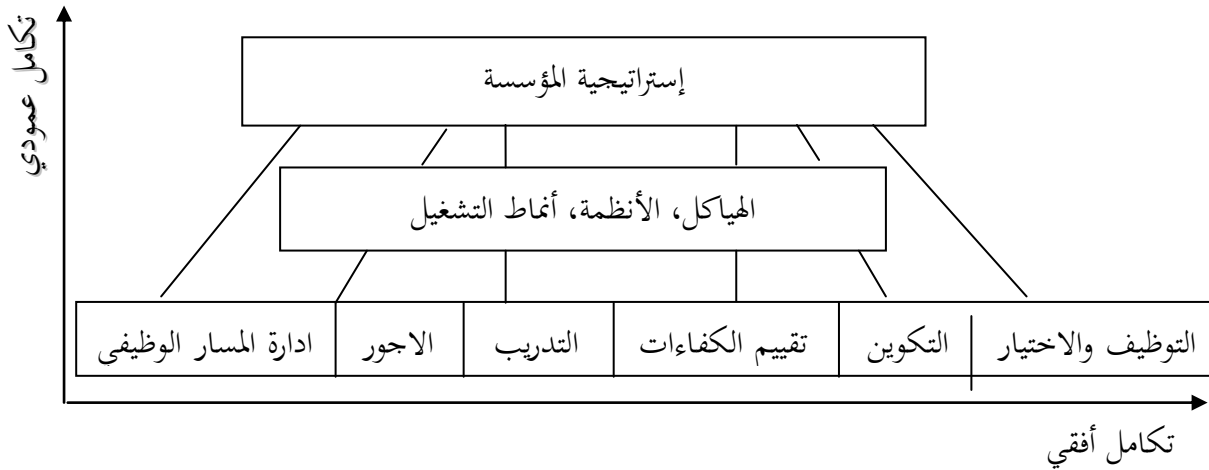
الفرع الأول : ماهية تسيير الكفاءات

1- مفهوم تسيير الكفاءات : لقد عرف مصطلح تسيير الكفاءات على غرار باقي المصطلحات العديد من التعاريف، نورد بعضها في ما يلي :

يعرف تسيير الكفاءات على انه : " مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى، بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد ". وفي نفس السياق يضيف (*Luc Van Beirendonck*) أن تسيير الكفاءات يتطلب تكاملا عموديا وآخر أفقيا برغم من أن التسيير الناجح للكفاءات مرتبط بالتكامل الأفقي أكثر من العمودي¹. وهو ما يوضحه في الشكل التالي :

¹ Luc Van Beirendonck, *Management des Compétences dans l'entreprise*, Edition De boeck, Bruxelles, 2006, P.P 33-34.

الشكل رقم 4.3 : التكامل العمودي والأفقي لتسيير الكفاءات



Source : Luc Van Beirendonck, **Tous compétents : Management des Compétences dans l'entreprise**, Edition De boeck, Bruxelles, 2006, P 33.

يشير التكامل العمودي إلى تكيف الكفاءات مع المهمة ورؤية وإستراتيجية المؤسسة، أما التكامل الأفقي فيشير إلى تكيف أنشطة الموارد البشرية فيما بينها وتمركزها حول الكفاءات. أي أن الكفاءة هي المحور الذي يدور حوله جميع أنشطة إدارة الموارد البشرية من توظيف للأفراد وتقييمهم وتدريبهم، وإدارة مسارهم الوظيفي في المؤسسة.

كما عرف على انه " تطور العلاقات بين الفرد والعمل وتنظيم المؤسسة والذي يحمل رفض النظام التaylorي لتنظيم العمل". من خلال هذا التعريف نجد¹ التطور الحاصل في مفهوم تسيير الموارد البشرية من المنظور التaylorي إلى المنظور المعاصر. كما يعرف تسيير الكفاءات على انه² : "مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى، بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد بهدف استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن. حيث تمثل أنشطة تطوير المسار والتكوين والتوظيف والاختيار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المؤسسة وليست هدفا في حد ذاته، حيث يكون هناك تكامل عمودي أفقي".

¹ Luc Boyer et Noel Equibey, **Management Des Compétences**, Ed : De boeck, Belgique, 2004, P.P 27-30.

² حمزة غربي وإبراهيم عاشوري ، نحو الرفع من كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات - مقارنة نظرية -، ص 06. نقلا عن : Aoumeur Bakelli,

كما يعرف بأنه : " نظام يستخدم في تقييم المهارات والمعرف والأداء داخل المنظمة، واكتشاف الثغرات وتقديم التدريب والتعويض وبرامج التوظيف ويرتكز على احتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة "¹. ويمكن تلخيص المحتوى المثالي لتسيير الكفاءات في الجدول التالي :

الجدول رقم 3.3: محتوى تسيير الكفاءات

تسيير الكفاءات : محتوى مثالي (contenu idéalisé)	
الاندماج، التكامل/intégration	تسيير الموارد البشرية معنية في مجموعها
نتكلم عن الفرد وليس المنصب	منطق الفرد
يفترض المنهج، استخدام أدوات	الترسيم
الكفاءات قابلة للنقل ومرتبطة بالسياق	الكفاءات العامة هي المهيمنة <i>Competence generals dominates</i>

المصدر : يمينة محبوب ورياض عيشوش، تسيير المهارات كمدخل لتعزيز فعالية تسيير الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة، ص.ص 12-13. نقلا عن : Malanie Antoine, Al, Faut **il bruler la gestion des compétences**, Edition De boeck, Bruxelles, 2006, P15

وحسب (Lichtenberger) الفائزة المرحوة من تطوير فكرة الكفاءات في الأداء, هو محاولة الوصول إلى بناء نظام متكون من مجموعة معالم مترابطة ومتناسقة, هذا البناء يمر أولاً بتعريف تسيير الكفاءات (فالمقصود منه هو تعبئة وتوظيف وتجنيد كل الموارد البشرية في إطار حالات و وضعيات خاصة, التي يقتضي الأمر فيها من العامل القيام بنشاط محدد ونتائج محددة وحتمية ².

وفي نفس السياق يضيف (Boterf) ان تسيير الكفاءات هي بعد من الأبعاد الخاصة بتسيير الموارد البشرية, هذا البعد يهدف إلى الجمع والتوفيق بين توظيف وتقوية القدرات العملية للموظفين من جهة, وتطوير وتنمية قدرة المؤسسة على المنافسة وكذا الاستخدام الجيد والفعال لموظفيها.

بمعنى آخر تسيير الكفاءات هو كل ما تم استخدامه من موارد بشرية وفق نظام معين, داخل نشاط محدد, بما يسمح بالأخذ بعين الاعتبار تنظيم النشاط. فعملية تسيير الكفاءات تقتضي مجموعة من السلوكيات التي تتبعها

¹ وسيلة واعر وآمال بن سالم ، دراسة تحليلية بين تسيير الكفاءات وإدارة المواهب، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات : المعرفة الركيزة الجديدة والتحديد التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 12-13 نوفمبر 2005، ص 02. نقلا عن : Talent Management Glossary, SAIC

Non –Disclosure Agreement, 2007, P04, site internet : [http:// www.cornestonaondemand.com/glossary](http://www.cornestonaondemand.com/glossary).

² Dimitri Weiss (18 professeurs), **ressources humaines**, édition d'organisation 1;rue thénard 75240, Paris cedex, P 388.

المؤسسة من أجل التطور والنمو، وذلك من خلال عملية التعرف على كفاءاتها البشرية المتوفرة ومحاولة التفاعل معها. ومن أجل نجاح في عملية التعرف على الكفاءات، تستعمل المؤسسة العديد من الوسائل والطرق المحددة، من بينها عمليات البحث والتنمية لأفضل الوسائل التي تكون في غالب الأحيان: التدريب والتحفيز.

وتدخل عملية تسيير الكفاءات في إطار تسيير الموارد البشرية، حيث المطلوب هو وضع هيكل مرجعي وتحليل الكفاءة المهنية، من خلال مخطط يستهدف الأفراد والجماعات وعلاقتهم بالنشاط والعمل ومناصبه. وكذا إستراتيجية المؤسسة، كما يمكن اعتبار تسيير الكفاءات كأداة تكمن أهميتها في الاستجابة لحاجيات التسيير اليومي في ميدان التوظيف، وكذا الترتيب والتكوين والتنسيق بين العمال وزيادة استعدادهم المهني، كما أنه تجيب عن الانشغالات المتعلقة بالتسيير التقريبي، عندما يتعلق الأمر بوضع احتمالات حول البدائل الإستراتيجية وتقييم المسار المهني للعامل و اكتشاف واستبيان نوع ومستوى وقدرة الموظفين وكذا الاحتمالات والنتائج المتعلقة بالتنظيم المتبع لهم.¹

كحوصلة لما تم ذكره من تعاريف، فإن تسيير الكفاءات هي مجموعة الأنظمة المحتواة ضمن سلوكيات المؤسسة اتجاه عمالها والرامية إلى توظيف، وتجنيد، وتكوين، وتحفيز كفاءاتها البشرية قصد استغلال مؤهلاتهم ومهاراتهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتنمية قدراتها على المنافسة، وكذا الوقوف صامدة أمام المتغيرات الخارجية والداخلية للمحيط.

2- أهداف ومراحل تسيير الكفاءات

2-1 أهداف تسيير الكفاءات : يهدف تسيير الكفاءات إلى تحقيق سبعة أهداف رئيسية هي² :

- (أ) تقدير أفضل المهارات اللازمة للوظائف.
- (ب) تحكم أفضل في نتائج التغيرات التكنولوجية والاقتصادية.
- (ت) الجمع بين عوامل : المهارة، المنظمة (المؤهلة)، وتنمية مهارات العاملين بشكل أفضل.
- (ث) الحفاظ على قابلية التوظيف للجميع.
- (ج) إدارة المسارات الوظيفية بشكل أفضل.
- (ح) تقليل المخاطر والتكاليف الناجمة عن الاختلالات.
- (خ) اختيار وبرمجة التصحيحات الضرورية بشكل أفضل.

¹ 1^{eme} convention nationale Développement Des Ressources humaines enjeux et défis pour l'entreprise, 20/10/2001,P 22.

² عبد الفتاح بوخمحم وكريمة شابونية ، تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات : المعرفة الركيزة الجديدة والتحديد التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 12-13 نوفمبر 2005، ص 117.

3- مراحل تسيير الكفاءات : تتمثل المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات فيما يلي¹ :

3-1 المعرفة الجيدة لهيكل الموارد البشرية : يتم ذلك بالاعتماد على المؤشرات الكمية كهرم الأعمار، وتوزيع مستويات التكوين، ومستوى الأجور.. الخ. ومقارنة ذلك مع المنافسين، بالإضافة غالى المؤشرات التوعوية (الكيفية) لمواردها من خلال أنظمة التقييم وموازنات الكفاءات، من اجل وضع سجل لكفاءات المؤسسة.

3-2 توقع الأعمال المستقبلية : يعتبر عنصر أساسي، حيث يفترض أن تكون النظرة الإستراتيجية للمؤسسة واضحة، والتي تسمح بترجمة توجهاتها إلى احتياجاتها من الكفاءات الإستراتيجية، ووضع قوائم للوظائف المستهدفة (التوظيف).

3-3 وضع المخططات : من خلال ما سبق يمكن وضع مخططات التوظيف والتكوين والحركية بين الوظائف، حيث تعتبر هذه المخططات الثلاث أساليب العمل الأساسية لتسيير الكفاءات. وتعتبر هذه العملية ليست بسيطة التنفيذ لعدة اعتبارات :

- اصطدام سياسة التوظيف بأولوية الحاجات في المدى القصير ؛
- صعوبة التوازن بين اكتساب الطرق الجديدة للتسيير والذي يفترض التكوين الجماعي والفردى للتقنيات المستعملة، هذا من جهة ومن جهة ثانية التكوين الاستراتيجي الذي تفرضه الوظائف الجديدة للمؤسسة ؛
- صعوبة تنظيم مخطط الحركية بين الوظائف خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث معدل دوران العمل ضعيف، أما بالنسبة للمؤسسات الكبيرة فلا بد من وجود حوافز مهمة لذلك، على اعتبار أن هذه الحركية تساهم في إيجاد روح الإبداع والابتكار وتقضي على الجانب الروتيني للمهام، حيث يلعب التكوين في هذا الإطار دورا مهما في عملية تطوير الكفاءات وتجديدها.

ثانيا : علاقة التوجهات الحديثة للإدارة بتسيير الكفاءات

1- إدارة المعرفة وتسيير الكفاءات : تعد مقارنة إدارة المعرفة امتدادا لمقاربة تسيير الكفاءات، بحيث تهدف المقاربة المرتكزة على الموارد الداخلية والكفاءات إلى دمج مفاهيم الموارد والكفاءات والمعرفة ضمن رؤية إستراتيجية تمكن المنظمة من امتلاك واستدامة المزايا التنافسية. وتتركز هذه المقاربة على الموارد الداخلية للمنظمة باعتبارها مصدرا لإنتاج المعرفة وأداة لتحديد نصيب رأس المال المعنوي، إضافة إلى تأثير التكنولوجي لوسائل الإعلام والاتصال وأساليبها المتنوعة في نقل ونشر المعلومات، فالمعرفة والكفاءة تندمجان بشكل مشترك ضمن موارد المنظمة

¹ رحيل آسية، مرجع سابق، ص.ص 30-31.

الداخلية، بحيث أن قدرة إنتاجها وتجديدها تساهم في تحقيق مزايا تنافسية متميزة، وهو الدور الذي تلعبه كل من تسيير الكفاءات وإدارة المعرفة¹.

هذا التداخل بين المفهومين أدى إلى تداخل بين المقاربتين، والذي أدى بدوره إلى ظهور مقاربة حديثة تسمى بإدارة الكفاءات والمعارف، والتي تهدف إلى استغلال الكفاءات التنظيمية والبشرية من خلال ثقافة التعلم. وتسمح هذه العمليات بتراكم المعارف التي يتم تقاسمها بصورة منهجية من أجل تطوير المنظمة. وبما أن المعلومات والمعرفة أصبحت من أهم العوامل لنجاح المنظمات، لذلك أصبح من الضروري وجود إطارات بشرية مؤهلة على استخدام الأمثل للمعلومات وتوظيف المعرفة في الابتكار والإبداع².

2- إدارة الإبداع وتسيير الكفاءات : تنتج حتمية ارتباط تسيير الكفاءات بإدارة الإبداع من علاقة الإبداع والكفاءة، حيث أن سعي المنظمات المتنافسة لتحقيق التفوق تدفعها إلى انتهاز تسيير الكفاءات لتطوير مشاريع مبتكرة من أجل تحقيق مكاسب إنتاجية. حيث تولدت في عالم العولمة والمعرفة العلاقة بين كل من الكفاءة والإبداع وهي علاقة متبادلة لان الأولى تساهم في تحقيق الثانية وفي نفس الوقت يلعب الإبداع دورا مركزيا في تطوير كفاءات المنظمة التي تدخل في حالة التعلم المستمر، وتكون لديها القدرة على إحداث منتجات وخدمات جديدة، وبالتالي الدخول إلى أسواق جديدة³.

الفرع الثاني : المقاربات النظرية لتسيير الكفاءات والميزة التنافسية

أولا : التحليل النظري لمقاربة الموارد الداخلية والكفاءات والميزة التنافسية

توجد العديد من الإسهامات النظرية ضمن حقل الفكري التسييري للموارد البشرية، والتي اعتبرت أن الموارد البشرية بمقدورها خلق ميزة تنافسية، ذلك أن الكثير من الكتاب والباحثين قد تبنا دراسة هذه المقاربة منظورا موجهها يؤكد على أسلوب تسيير الموارد. وضمن ذلك نجد في دراسة لكل من (*Preffer, 1994*) و (*Wright, 1994*) و (*Huseled, 1995*) و (*Macduffid, 1995*) يؤكدون على نمط تسيير الموارد البشرية والمعتمد بالدرجة الأولى على الكفاءات على انه يعد مصدرا أساسيا للأداء التنافسي المتميز، برغم من تركيزهم على النمط المعتمد على التأهيل والتجنيد وتنمية الموارد البشرية. بينما نجد كلا من (*Hamel, 1995*) و (*Prahalad, 1995*) يؤكدون على أن الموارد البشرية كراس مال بشري وفكري تعد مصدر للميزة التنافسية المستدامة.

¹ حمزة غربي و إبراهيم عاشوري، نحو الرفع من كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات - مقاربة نظرية -، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية : مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 21-22 فيفري 2012، ص 11.

² نفس المرجع والصفحة سابقا.

³ حمزة غربي وعاشوري إبراهيم، مرجع سابق، ص 12.

1- الإطار النظري للمقاربة المبنية على الموارد الداخلية والكفاءات

1-1 تعريف الموارد الداخلية : قبل تحليل ومناقشة الإسهامات النظرية حول المقاربة المبنية على الموارد الداخلية لا بد من التطرق إلى بعض المفاهيم الأساسية المعنية بهذه المقاربة، وخاصة مفهوم الموارد التي تشمل على مجمل الأصول والإمكانات والعمليات التنظيمية والخصائص المميزة للمؤسسة.

يعرف مصطلح الموارد حسب (*Wernerfelt*) مؤسس مقاربة الموارد على أنها مجموع الأصول المنظورة وغير المنظورة المرتبطة بأنشطتها خلال فترة طويلة نسبيا، بالإضافة إلى الأصول المادية المعروفة قد تمتلك المؤسسة موارد غير مادية تتعلق بالتكنولوجيا، مهارات الأفراد، الإجراءات التنظيمية، العلامات التجارية¹.

وحسب (*Bernay, 1991*) تشمل الموارد على مجموع الأصول والقدرات والطاقات والإجراءات التنظيمية والخصائص والمعلومات والمعارف والمهارات، والتي تتحكم فيها المؤسسة وتسيطر عليها والتي تمكنها من إعداد وتنفيذ استراتيجيات تنافسية من شأنها أن تزيد من فعاليتها ونجاحاتها.

كما تعرف الموارد والكفاءات على أنها أصولا محسوسة أو غير محسوسة مرتبطة بالمؤسسة، والتي يمكن تصنيفها إلى خمس فئات وهي² : مالية، وبشرية (الأفراد، الكفاءات،... الخ) ومادية (الموقع الإنتاجي، الآلات والتجهيزات، المخزون... الخ)، وتنظيمية (نظام المعلومات، مراقبة الجودة... الخ)، وتكنولوجية (مهارة، براءات... الخ). كما أضاف (*R.M.Grant, 1991*) إلى هذه القائمة قسما سادسا تمثل في السمعة مع تركيزه على دور الموارد غير المحسوسة، وبالنسبة لـ (*H.Itami*) فان هذا النوع من الموارد (الأصول غير المرئية) أصبحت مؤثرة ومحددة للميزة التنافسية للمؤسسة.

من هذا المنظور يمكن القول أن المؤسسة إضافة لامتلاكها للموارد الملموسة فإنها تحوز على أصول غير مادية يمكن إدراجها ضمن حافظة مواردها، غير أن تحديد حجم تلك الموارد لا يعد أمرا سهلا على اعتبار أن أنظمة المعلومات المحاسبية لا تقدم عنها صورة كاملة بل تظهر صورة مجزأة لها، بخلاف الأصول المادية التي يمكن فصلها وقياسها بسهولة (أراضي، مصانع، تجهيزات... الخ) إضافة إلى إمكانية تأثير أنظمة التسيير عليها من قبل أدوات التسيير التقليدية، وهكذا فالميزانية المحاسبية نادرا ما تهتم بالموارد غير المحسوسة وبكفاءات الأفراد.

2-1 أصول وجذور مقاربة الموارد الداخلية : تعود جذور هذه المقاربة إلى أعمال كل من *Ricordo* في كتابه نظرية الربح سنة 1817، و *Say* في قانون المنافذ المشهور سنة 1803، وأعمال *Shemputer* سنة 1934،

¹ Stephan A. Tywoniak, *Le modèle Des ressources et des compétences – un nouveau paradigme pour le management stratégique*, p 5.

² بحضيه سملالي، مرجع سابق، ص 46.

حيث افترض ريكاردو أن امتلاك موارد نادرة يؤدي إلى تحصيل عوائد مفيدة للمؤسسة، أما ساي فافترض إن الإنتاج يؤدي منطقيا لخلق الطلب مما يتيح لها فتح منافذ جديدة لمنتجات أخرى. وكان ظهور هذه المقاربة كرد فعل لكثير من المحاولات الراغبة في الوصول إلى التنوع، وقد أعطت الحل لهذا الإشكال عن طريق امتلاك المؤسسة للموارد الجيدة بنوعيتها الملموسة وغير الملموسة، هذا الافتراض الأخير جاء به *Edith Penrose* سنة 1959 في سبيل الوصول إلى إجابة مقنعة لإشكالية كيف تتمكن المؤسسة من النمو لأجل النجاعة والفعالية في اقتناص الفرص داخل السوق، وبالتالي كسب ميزة تنافسية مستدامة.

ومع مرور الوقت بدأت هذه المقاربة في الانتشار، وتلقى الاهتمام المتزايد خاصة مع أعمال *Wernefelt* سنة 1984 الذي تبنى تعريفا لماهية الموارد وقسمها إلى موارد ملحوظة وأخرى غير ملحوظة وترجم مفهوم حواجز التموضع إلى أن الموارد هي السبب في ذلك عن طريق عنصر التكلفة. ثم جاء *Barney* في الفترة 1986-1991 ليهتم بعملية تحليل الموارد للوصول إلى تحقيق مزايا تنافسية، فقد أعطى تعريفا واسعا للموارد " وهو كل الأصول والقدرات والطرق التنظيمية والمعلومات العلوم... الخ، التي تتحكم فيها المؤسسة وتسمح لها بتصميم وتنفيذ الإستراتيجية التي تضمن لها السير الحسن والفعالية "، وقد قام بتصنيف الموارد إلى ثلاثة أصناف هي موارد رأس المال البشري، وموارد رأس المال التنظيمي، والموارد الغير المتجانسة. كما افترض نسبة حركية الموارد إلى حد كبير التي تسمح لها بكسب ميزة تنافسية مستدامة.

2- فرضيات ومبادئ المقاربة المبنية على الموارد الداخلية والكفاءات

2-1 فرضيات نظرية الموارد : المقاربة المبنية على الموارد مبنية على فرضيتين هما¹ :

أ- التباين النسبي للموارد : يفترض هذه النموذج أن المؤسسات التابعة لنفس الصناعة يمكن أن تكون لها موارد إستراتيجية متباينة، أي بعبارة أخرى يمكن للمورد أن تتميز نسبيا من مؤسسة لأخرى حتى وان كانت هذه الموارد تابعة لنفس القطاع أو الصناعة، وعليه فان الموارد المالية والمعارف التكنولوجية، شهرة المؤسسة ما هي إلا متغيرات قابلة للتمييز والتباين من مؤسسة لأخرى.

ب- نسبة حركية الموارد : وفقا لهذه المقاربة يفترض أن تكون حركية الموارد ما بين المؤسسات غير مطلقة، وهو ما يعني أن التباين في الموارد قد يكون مستداما لوجود عوامل تحد من قدرتها على الحركة بشكل كامل ، فإذا كان بالإمكان أن نقوم بنقل التكنولوجيا من مؤسسة لأخرى فان براءات الاختراع قد تحول دون سهولة تلك الحركة.

2-2 المبادئ الأساسية لنظرية الموارد : حسب تتمثل المبادئ الأساسية لنظرية الموارد والكفاءات في¹ :

¹ يحضيه سملالي، مرجع سابق، ص 49.

- تصور المؤسسة على أنها محفظة من الموارد المالية والتقنية والبشرية..الخ، وفي نفس الوقت محفظة من المنتجات والأجزاء الإستراتيجية المركزة على سوق معينة وهو ما يبقي دور التجزئة قائما.
- ضعف موارد المؤسسة لا يمنعها من تحقيق التفوق في السوق العالمية، كما لا تضمن لها وفرة تحقيق النجاح الأكيد.
- كل مؤسسة تختلف في كيفية مزج مواردها مما ينتج عنه فروقات محسوسة بينها تختلف في كيفية اقتحامها للأسواق وتموقعها وفي النواتج التي تستخلصها من الموارد المتاحة.
- تحسين الإنتاجية كنسبة بين المخرجات والمدخلات، والاعتماد على مضاعفة المخرجات أفضل من تحسينها انطلاقا من المقام أي الاقتصاد في الموارد على اعتبار أن هذه الأخيرة وفرت أصلا لتحقيق أقصى ناتج ممكن ولم توفر للاقتصاد في استعمالها.
- الاستعمال الذكي للموارد بتجميعها وإشراكها المتكامل وتوظيفها المرتكز على هدف استراتيجي أساسي والاقتصاد فيها حيث ما يكون ممكنا، وتسريع استرجاعها بتقليص الآجال بين التوظيف وتحقيق العوائد.

ثانيا : مقاربات تسيير الكفاءات

تفترض هذه المقاربة أن المؤسسة كنظام مفتوح داخل السوق لها علاقة متبادلة غير مباشرة في تدفق الموارد المختلفة من المؤسسات المنافسة ودخولها للسوق. فمع بداية التسعينيات بدأت فكرة الكفاءات التنظيمية تكتسي أهمية أكبر نتيجة إدماج مفاهيم الموارد والقدرات الديناميكية والتي طورت من خلال فترة الثمانينات، وبذلك أعطت هذه المقاربة بذلك أبعاد أخرى إضافة للموارد والقدرات الميدانية مثل الطرق التنظيمية ، والطرق الإدارية..الخ. الأمر الذي أدى إلى انتشار هذه المقاربة بقوة المقالات المتتابعة، حيث كانت تدور اهتمامهم في الكفاءات المفتاح والتي اعتبروها الميزة التنافسية للمؤسسة.

1- المقاربة التسييرية : تتمثل الكفاءات من وجه نظر المقاربة التسييرية (*L'approche gestionnaire*) في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة، فمن منطلق هذا تصبح المنطق الكفاءات متكونة من رأسمال، ومن المعرفة (*Le savoir*)، والمهارة (*LE savoir Faire*) ، وحسن التصرف (*Le savoir éter*)².

إن المقاربة التسييرية تفترض أن تكون جاهزية الكفاءات، للتعبة والاستغلال عالية أمام أي وضعية محتملة، وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة وملازمة للوضعيات المحنية للعامل أثناء أدائه لمهامه، ورغم

¹ عبد المليك مزهودة، المعالجة الإستراتيجية لموارد المؤسسة أداة لضمان نجاعة الأداء، المؤتمر العلمي الأول حول أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، 31 ماي و 02 جوان، جامعة الجزائر، 2003، ص 05.

² محضيه سملالي، مرجع سابق، ص142. نقلا عن: Michel ferrary et Georgzs Trepo , « Définir Et Gérer Les Compétences Stratégiques », In Audit Social Et Compétitivité De L'entreprise, Hammamet Tunisie 13,14,et 15, Mai 1999,p 12.

هذا تبقى الكفاءات غلبة أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على الفعل ، أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من العمل بفاعلية، والرغبة على الفعل، التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة. أن الكفاءات كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل من الموارد البشرية (فراد ومجموعات) بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة، والإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية¹.

2- المقاربة العملية : من منظور المقاربة العملية (*L'approche Opérationnelle Stratégique*) تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي، والسيرورة التنظيمية والتكنولوجية. وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الايجابي بينها. أن الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات لا يمكن أن تحقق إلا بتفاعل دائم ومستمر بين تلك المكونات.

فالقدره حسب المقاربة العلمية ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة، مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة، وكذا القدرة على التأقلم والتفاعل مع السيرورات التنظيمية المطبقة من طرف المؤسسة، بهدف تحسين الفعالية ومسايرة تغيرات البيئة الداخلية والبيئة التنافسية².

3- المقاربة الإستراتيجية : وفق المقاربة الإستراتيجية (*L'approche Stratégique*) تحقق الكفاءات للمؤسسة الميزة التنافسية من خلال انجاز المشاريع، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالكفاءات تحدد في تلك القدرات المعرفية والعلمية، والتنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين، أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد، أو تعويضها بابتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى مشابهة³.

المطلب الثاني : مجالات ونموذج تسيير الكفاءات

تقوم المؤسسة بإنشاء نموذج لتسيير الكفاءات بما يتناسب مع أهدافها واستراتيجياتها ونظمها وطبيعة نشاطه، وعموما يتمثل نموذج تسيير الكفاءات في عدة مراحل تتمثل في إعداد مواصفات الكفاءات وتقييم الكفاءات وتطويرها وإعداد رواتبها⁴.

الفرع الأول : إعداد مواصفات الكفاءات

يتمثل إعداد مواصفات الكفاءات واحدة من أهم المراحل الأولى لتسيير الكفاءات عند وضعه حيز التطبيق، حيث تقوم على توضيح الكفاءات المرغوبة فيها (المطلوبة) من اجل الحصول على أحسن الاداءات الوظيفية، سواء على مستوى واحد من الوظيفة أو مجموعة من الوظائف. وهذا ما نسميه بتحليل الكفاءات، ويمكن القول

¹ نفس المرجع والصفحة سابقا.

² نفس المرجع والصفحة سابقا.

³ المرجع السابق، ص 143.

⁴ كمال منصور وسماح صولح، مرجع سابق، ص 57.

انه على المستوى العملي تكون مواصفات الكفاءات حجر الزاوية في تسيير الكفاءات، حيث تشكل في الواقع نقطة مرجعية لتقييم الكفاءات، تطويرها، وراتبها¹.

توجد طرق عديدة لتحليل الكفاءات وجمع المعلومات حول الوظيفة ومجال العمل، وكذا مهام ومسؤوليات الكفاءات الضرورية لذلك، من بينها الملاحظة في الميدان، المقابلات الفردية والجماعية، استمارات الكفاءات تحليل مذكرات مسؤولي الوظائف، بطاقات الكفاءات..، ومهما تكن الطريقة المستعملة، وتحليل الكفاءات يعطي النتائج التالية²:

- نظرة شاملة للكفاءات الأساسية والمهمة.

- وصف لمؤشرات السلوك من خلال الكفاءة.

وفيما يلي نتطرق لبعض طرق تحليل الكفاءات³:

أولا : بطاقة الكفاءات المهنية

الكفاءات المهنية يمكن توضيحها في مجموع المعارف العملية والإرادة المهنية والمقدمة على المستوى الفردي، وتعد مرحلة تحديد الكفاءات المهنية مرحلة صعبة من التحليل الاولي الذي يهدف للحصول على بطاقة مفصلة لمختلف الكفاءات المهنية الموجودة، هذه البطاقة تسلط الضوء على تراث الكفاءات الفردية الذي يمكن أن يجند مع كل لحظة اهتمام في المؤسسة.

ثانيا : المقابلة

تمثل المقابلة وسيلة من اجل معرفة العناصر المميزة للوظيفة ومجالها، حيث نقوم بسؤال شريحة من الأفراد أو مجموعة عن خبرتهم في وظيفة أو مجموعة من الوظائف الخاصة، توقعاتهم حول تطوير الوظائف، إحساسهم السلوكي المستقبلي المرغوب فيه، ونظرتهم الشخصية. مما يحفز تفكيرهم ويجسسون أنهم يشاركون بنشاط في تطبيق تسيير الكفاءات في مؤسستهم. وتجدر الإشارة أن المقابلة خصوصا الفردية نشاط يستغرق وقتا طويلا، لأنه في الغالب مقابلة واحدة غير كافية.

كما أن لتحليل الكفاءات وإعداد مواصفات الكفاءات يتم إعداد مقابلات مع أعضاء الإدارة لمعرفة السلوكيات فيها وتوضيح الفروق بينها وبين السلوكيات الحالية، وعندما يطرح محلل الكفاءات الأسئلة يحصل على

¹ المرجع السابق، ص 58.

² نفس المرجع والصفحة سابقا.

³ المرجع السابق، ص.ص 58-60.

المعلومات بارزة عن الوظيفة، مما يسمح له بترجمتها إلى كفاءات، كما انه يجب أن يركز محلل الكفاءات على مقابلة أشخاص اختصاصيين عارفين جيدا بالمهام والمسؤوليات وإلا كانت النتيجة ضعيفة.

الفرع الثاني : تقييم الكفاءات وإعداد الرواتب

يمثل تقييم الكفاءات مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات وواحدة من المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات، لأنه يمكن القائمين على هذه العملية من معرفة جوانب الضعف والقوة في الكفاءات وسنحاول في ما يلي التعرف على مقاربات تقييم الكفاءات، وكذا الأدوات المستعملة في التقييم.

أولا : مقاربات تقييم الكفاءات

تتضح ابرز مقاربات تقييم الكفاءات فيما يلي¹ :

1- مقارنة المعارف : تتمثل هذه المقاربة في التقييم من خلال المعارف النظرية، وذلك بإجراء مقارنة بين المعارف المحققة التي يمتلكها الفرد والوضعيات المهنية التي يرتبط بها، في أن هذه المقاربة لا تتمتع باستخدام واسع لإعطائها أهمية كبيرة للمعارف النظرية التي ليست سوى احد مكونات الكفاءات.

2- مقارنة المعارف العملية : هذه المقاربة عكس سابقتها، حيث يقوم التقييم في هذه المقاربة على الملاحظة المباشرة للأفراد في وضعيات العمل، لان قدرات الأفراد ليست مفترضة ولهذا يجب ملاحظتها لمعرفة.

3- مقارنة المعارف السلوكية : تعد هذه المقاربة غامضة وغير واضحة، لأنها تفتح المجال لمعايير اجتماعية باعتمادها على بعد سلوكي تحت، باعتقادها أن أداء المؤسسة أساسه السلوكيات الفردية والجماعية المطورة. وتجدر الإشارة أن الفصل بين المعارف السلوكية والمعرف العلمية لا يسهل إطلاقا عملية تقييم مساهمة الفرد التي هي نتيجة توليفة من الموارد المجددة.

4- المقاربة المعرفية : تنطلق فكرة هذه المقاربة من أن كل عمل ناتج عن إستراتيجية حل مسائل معينة، وبالتالي تقييم الكفاءات يركز على تحليل المناهج الفكرية، أي إيجاد المراحل اللازمة لحل المسائل المختلفة ومن خلالها تحديد الكفاءات الضرورية لتشغيل معين.

5- مقارنة المواهب (الميزات الشخصية) : الميزات الشخصية مثل المواهب مظهر ينذر التماسه لتوظيف الكفاءات والمميزات الشخصية هي مجموعة عناصر التدخل أكثر منها معارف، وكذلك معارف وراثية أكثر منها مكتسبة، وتظهر هذه المقاربة خصوصا في بعض أنواع النشاط. وهذه المقاربة لم تلقى تطبيقا واسعا، رغم أن الميزات الشخصية والكفاءات يمكن أن تلاحظ في وضعيات العمل. إلا انه الأولى تتميز بأنها تمكن الفرد من كسر حدود التشغيل، وبالتالي فهي تعرف من خلال الفوارق المحققة، في حين الكفاءات تعرف بالمطابقة.

¹ المرجع السابق، ص.ص 60-62.

ثانيا : أدوات تقييم الكفاءات

توجد العديد من أدوات تقييم الكفاءات وترتكز في مجملها على تحضير مرجعية معتمدة للكفاءات وسنحاول ذكر بعضها :

1- مقابلة النشاط السنوية : يجري تطبيق مقابلة النشاط السنوية اليوم ففي المؤسسات الكبيرة والمتوسطة، وهي تسمح للمسير بوضع النقطة السنوية أو أحيانا السداسية للعمال، ولقد أصبحت هذه الطريقة كلاسيكية، لذلك فان المؤسسات الرائدة في مجال تسيير الكفاءات قد أدخلت الإعلام الآلي في استعمال المقابلات السنوية للنشاط مما يسمح لهم بتكوين ارتباط مهم بين المشاركة في الكويت وتطوير الكفاءات.

2- المرافقة الميدانية : المرافقة الميدانية تسمح للمسؤوليات بالتقييم الدوري لكفاءات أعضاء الفريق، وكذا تقديم لهم النصائح ومساعدتهم على التطوير، ويعتمد فيها على مرجعية كفاءات محددة. وتسمح بفحص التطورات المحققة بفضل التكوين، لكن هناك بعض السلبيات للمرافق الميدانية، حيث تظهر في أن حكم المسير قد يكون غير سليم، إذ لم يكن مكونا قبلا على مثل هذه التقنيات، كما أن سلوك الأفراد أو المرؤوسين يكون غي عادي أثناء وجودهم بمرافقة مسئوليتهم الذي وضع لتقييمهم.

3- طريقة مركز التقييم : تعتبر هذه العبارة عن اسم " مركز التقييم " في السابق، حيث كان المترشحون يخضعون لاختبارات وفروض للحكم على قدرتهم لشغل وظائف معينة. وبعدما اختفى المركز وبقيت العبارة تعبر عن المنهجية المستعملة في التقييم، حيث تعرف بأنها عملية التقييم التي من خلالها يقيم الفرد أو المجموعة من قبل العديد من المقيمين الذي يستعملون مجموع متكامل من التقنيات : المحاكاة أو ملاحظة السلوكيات كقاعدة للتقييم، صياغة جزء مهم من التقنيات المستعملة.

المطلب الثالث : استراتيجيات تثمين الكفاءات نحو أداء تنافسي متميز

من الضروري عند تحليل محفظة الكفاءات في المؤسسة التطرق إلى تثمين الكفاءات من خلال التنمية والتدريب والتحفيز والاتصال، وهذا ما سيتم التعرض إليه تحت هذا العنوان.

الفرع الأول : تنمية وتطوير الكفاءات البشرية نحو أداء تنافسي متميز

يعتبر موضوع تنمية وتطوير الموارد البشرية والكفاءات من المسائل الهامة في ميادين الأعمال المختلفة، حيث اخذ اهتمام الكثير من المختصين في هذا المجال، سواء الأكاديميين في الجامعات أو معاهد التدريب والتنمية أو الممارسين لعملية التسيير والإدارة ومتخذي القرارات في المؤسسات الاقتصادية، على اعتبار أن تنمية وتطوير الموارد والكفاءات البشرية وسيلة فعالة من اجل تجديد حيوية المؤسسة باستمرار وتحسين وتطوير أداءها في ميدان نشاطها، وجعلها قادرة على مواجهة تحديات العصر الحالي.

أولاً : مفهوم تنمية الموارد البشرية والكفاءات

على الرغم من قدم ممارسات تنمية الموارد البشرية، إلا أن اهتمام المنظرين الاقتصاديين والإداريين بدأ يتجه إليه كحقل علمي في سنة 1958، حيث أصبح مصطلح تنمية الموارد البشرية أكثر تداولاً. ويشير أدب التسيير والإدارة إلى أن مفهوم تنمية الموارد البشرية بمضمونه المعاصر لم ينطلق ويصبح مصطلحاً واسع الانتشار إلا مع الكاتب والمفكر الأمريكي ليونارد نادلر (Leonard Nadler)* بعد عشر سنوات من التاريخ السابق¹.

1- طبيعة وأبعاد تنمية الموارد والكفاءات البشرية : في ضوء مراجعة الأدبيات النظرية لموضوع الموارد البشرية والمفاهيم المعتمدة لها يتضح أن هناك أكثر من مفهوم لنشاط تنمية الموارد البشرية، من بينها² :

1-1 مفهوم تنمية الموارد البشرية والكفاءات باعتباره نظاماً فرعياً : يمكن اعتبار تنمية المورد البشري من وجهة مدخل النظم أداة أساسية تستخدم في تحقيق أهداف المؤسسة، وتعتبر أداة تسييرية متكامل مع بقية الإدارات الأخرى وتتفاعل معها بغرض تحقيق أهداف المؤسسة وكذلك أهداف الأفراد العاملين، وبما يضمن الارتقاء بمستوى الأداء.

1-2 مفهوم تنمية الموارد البشرية والكفاءات باعتباره نشاطاً شاملاً : ضمن هذا الإطار نجد أن تنمية الموارد البشرية على أنها نشاط شامل ليشمل جميع العاملين بالمؤسسة بداية من التحاقهم بها، وبما يضمن زيادة مقدرتهم على الأداء المتميز، وكذلك مساعدة العاملين على التخطيط السليم لمستقبلهم الوظيفي، وذلك في الأجلين القصير والطويل.

1-3 مفهوم تنمية الموارد البشرية والكفاءات باعتبارها نشاطاً مستمراً : في هذا الإطار، فإن تنمية الموارد البشرية هي نشاط مستمر باستمرار المؤسسات ككائنات ديناميكية متفاعلة تهدف إلى تقليل الفجوة بين واقع المؤسسة بإمكانياتها الحالية والبيئة المحيطة بها بمتغيراتها وتطوراتها وما تفرزه من فرص وتهديدات، وبما يضمن استغلال كل ما يتاح لها من فرص، وتقليل الآثار التي تترتب على ما يواجهها من تهديدات.

1-4 مفهوم تنمية الموارد البشرية والكفاءات باعتبارها نشاطاً واقعياً : تعني واقعية تنمية المورد البشري ضرورة أن يتم التدريب في ظروف مماثلة لظروف العمل، والذي لن يتحقق إلا عن طريق تطابق ما يتم تدريب العاملين

* يعتبر البروفيسور والمفكر الأمريكي ليونارد نادلر (Leonard Nadler) كما أطلق عليه في الغرب المهندس المعماري لفرع تنمية الموارد البشرية

(Architect of Human Resource Development) إذ أنه من أوائل من حدد معالم هذا الحقل .

¹ حسين بريقي، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سونطراك، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2007،

ص 89.

² المرجع السابق، ص.ص 95-96.

عليه وما يحتاجونه فعلا، وبما يضمن نقل ما يتلقاه العاملون من برامجهم التدريبية في أماكن العمل، والاستفادة من تطوير أساليب العمل بالمؤسسة.

2- ماهية تنمية الكفاءات : تأخذ الكفاءات معناها من التطور المستمر من خلال تنميتها وتطويرها من أجل السماح لها بالتأقلم مع عوامل تطور المحيط الداخلي أو الخارجي للمؤسسة أو المشاركة في إحداث تغييراته. ودون شك أن تغيرات المحيط المتسارعة تستدعي تطوير وتنمية الموارد البشرية وكفاءتها. حيث أصبح تطوير الكفاءات وحياتها خصوصا الأساسية يمثل أهمية استراتيجية نظرا لما تقدمه من إمكانيات لاحتلال وضعيات جديدة في السوق باعتبار الكفاءات الأساسية تمثل الميزة التنافسية.

ويمكن تعريف تنمية الكفاءات على أنها " الإجراءات المتخذة من قبل المؤسسة لتنمية قاعدة كفاءتها "، بمعنى هي ذلك المزيج من الطرق والوسائل والنشاطات التي تساهم في رفع مستوى أداء الكفاءات التي تتوفر عليها المؤسسة.

كما يشير مفهوم التنمية فيما يتعلق بالموارد والكفاءات البشرية إلى الجهود الرامية إلى تحسين قدرة الأفراد على التعامل مع مهام متعددة وزيادة مواهبهم بدرجة أكبر من تلك التي تتطلب أعمالهم الحالية. وتفيد التنمية المهنية كلا من المؤسسة والفرد، فالعاملون والمدراء ذو الخبرات والقدرات يمكن أن يحسنوا القدرة التنافسية للمؤسسة والقدرة وعلى التكيف مع متغيرات البيئة المحيطة في حين يتمكن هؤلاء من خلال التنمية من تحسين كفاءتهم وقيمهم المعنوية¹. ويمكن أن نفرق بين التنمية المهنية والتنمية الإدارية في ما يلي :

أ- التنمية المهنية : تستهدف التنمية المهنية أفراد المناصب الإدارية بالدرجة الأولى، وذلك لمساعدتهم على تطوير مهاراتهم من جهة وإعدادهم لشغل مجموعة من المناصب في المنظمة مستقبلا. غير أن ذلك لا يعني أن تنمية العاملين على اختلاف تخصصهم غير ضرورية، ذلك أنها تمثل وسيلة لتمكين المنظمة من توفير الموارد البشرية بالكفاءات المطلوبة لمواجهة احتمالات النمو المستقبلي أو الظروف المتغيرة². ويتم تصنيف غالبية مداخل التنمية المهنية إلى التنمية في مكان العمل (التمرين، التعيين في اللجان، تدوير الأعمال، التعيين في مناصب المساعدين، التنمية الحية عبر الانترنت، الجامعات المشتركة ومراكز التدريب المهني، المنظمة المتعلمة) وتنمية خارج مكان العمل (الدروس الصيفية، التدريب على العلاقات الإنسانية، المحاكاة، الإجازات والرحلات التدريبية أو الاستجمامية، التدريب الخارجي)³.

¹ Robert L. Mathis et John H. Jackson ترجمة محمود فوح، إدارة الموارد البشرية، دار الشعاع، بلد اوسنة النشر مجهولة، ص 418.

² المرجع السابق، ص 402.

³ المرجع السابق، ص.ص 428-433.

ب- التنمية الإدارية : رغم أن التنمية المهنية ضرورية لكافة العاملين، إلا أنها تعد محورية بالنسبة للمدراء. وتوفر التنمية الإدارية الفعالة المعرفة والقدرة على إصدار الأحكام اللازمين للمدراء. وتستخدم التنمية الإدارية العديد من المداخل لبناء أو تحسين الخبرات التي يحتاجها الأفراد حتى يكونوا مدراء فاعلين، ومن بين أهم المداخل نذكر : تنمية القدرات القيادية، والنمذجة الإدارية والتدريب الإداري، والمساعدة الاشرافية وتنمية القدرات الاشرافية وتدريب التنفيذيين¹.

ثانيا : أساليب تفعيل تنمية وتطوير الكفاءات البشرية

1- أهمية تنمية وتطوير الكفاءات البشرية : ان ابرز الأسباب الكامنة وراء الحاجة إلى تنمية وتطوير الموارد البشرية والكفاءات ما يلي² :

- مواكبة التحول الحاصل في انتقال الوظائف من قطاع الصناعة إلى قطاع الخدمات.
- توجيه الأفراد الجدد أو تعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف المعطاة لهم، وإرشادهم أو تعليمهم كيفية ونوعية الأداء المتوقع منهم.
- تحسين المهارات وزيادة قدرات الأفراد، ورفع من مستوى أدائهم بما يطابق معايير الأداء المحدد لهم.
- تهيئة الأفراد لتبوء وظائف مستقبلية أو تحضيرهم عدة وعددا، لمواجهة كافة المتغيرات التكنولوجية والمعلوماتية والتسويقية التي تؤثر على إنتاجهم وأدائهم.
- تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الخارجية على المؤسسات في مجالات عدة، منها عوامة اليد العاملة وانتشار المساحات التنافسية بين السلع والخدمات المنتجة وذات المواصفات والأحجام والمزايا والنوعيات المختلفة بما لها من تصاميم وتجهيزات وتركيبات وتشغيلات متنوعة.
- ويمكن إحصاء عدد من المزايا تعود بالفائدة على المؤسسة من خلال تنمية وتطوير الكفاءات، نبرز أهميتها في ما يلي³ :

- تبرز أهمية الكفاءات كمورد إنتاجي أساسي بفعل أشكال جديدة للعمل ترتكز على المعرفة، والخبرة والمهارة مما يجعل من إنتاجية العمل لا ترتبط فقط بالاستثمار المادي وقوة العمل، بل تعتمد أكثر على الموارد غير المادية وهو ما يحول المعرفة والكفاءة إلى موارد إستراتيجية للإنتاجية.

¹ المرجع السابق، ص.ص 435-436.

² حسين إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص 237.

³ فاطمة الزهراء مهدي وأمال قبالي، دور تطوير الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية : مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 21-22 فيفري 2012، ص 07.

- في سياق يتسم بتضخم معلوماتي، يحتاج المسيرون إلى درجة عالية من المهارات في تحليل ومعالجة المعطيات لاتخاذ القرارات السليمة، وهذا يتطلب تطوير وتنمية وتأهيل الكفاءات تماشياً مع متطلبات العصر.
- تمكن سياسة تطوير الكفاءات وإدارة المعرفة من خلق ثقافة تنظيمية جديدة، تتسم بالرغبة في التعليم المستمر وتقاسم المعلومات والمعارف والتعاون، والتنسيق بتلقائية فيما بين الأفراد المنتمين للمؤسسة أو المنتمين لنفس المجموعة.

2- أساليب تنمية وتطوير الكفاءات : من بين أساليب التنمية والتطوير الكفاءات البشرية نذكر¹ :

1-2 التكوين المرتكز على الكفاءات : هذا النوع من التكوين يهدف إلى إكساب سلوكيات خاصة، وقد يعتمد على تقنيات المقابلة وتحليل المشاكل والمرونة والإدارة المرتكزة على الفرد، كما يستعمل هذا النوع من التكوين من قبل مكوّنين ومشاركين قادرين على ملاحظة الكفاءات، حيث تتكون مجموعة هؤلاء المشاركين من مجموعة معاونين واجبههم هو تطوير نفس الكفاءة مثلاً (قدرة القرار)، أو تتكون من مجموعة معاونين واجبههم هو تطوير نقاط مختلفة، فمثلاً يحاول البعض الآخر يطورون المرونة.

2-2 التدريب بالمرافقة المرتكز على الكفاءات : قديماً كان المدرب يظهر كخبير يقدم النصائح والاقتراحات، ويقدم الدروس والتعليمات وكذا المساعدة ويشجع ويحفز الأفراد لإيجاد الحلول بأنفسهم. كذلك يقوم المدربون بطرح أسئلة ويرافقون الأفراد في عملية التعلم. أما مدربو الكفاءات فهم يلاحظون السلوكيات ويحاولون فهم العلاقات الداخلية وتحفيزهم على التعلم.

ويمكن تفعيل عملية تنمية الكفاءات البشرية من خلال² :

-المساهمة التنظيمية : تتحد تنمية الكفاءات من خلال المساهمة التنظيمية والتي يمكن تحديدها بفضله عالية أساليب التسيير وتنمية الكفاءات من طرف المؤسسة، سواء من خلال نظام الانتفاع المشترك بالنتائج (*Rétribution*)، أو أساليب الحيازة (*Appropriation*)، أو أساليب تطوير المسار الوظيفي التي تعد أمثلة على أساليب التسيير التي تختص بتعبئة الكفاءات، كما تمثل المساهمة التنظيمية في الاستعمال الفعال للكفاءات.

- المساهمة الفردية : تتحدد هذه المساهمة من خلال دراسة عوامل لا تخضع للمؤسسة بل ترتبط بإرادة وقدرة الكفاءات في تطوير قدراتهم ومهارتهم من خلال بذل الجهود والشعور بالمسؤولية لتحقيق الأمان الوظيفي. وتتكون المساهمة الفردية من الجهود التي تبذلها الكفاءات لتحسين أدائها، كما أن مستوى التنمية في المؤسسة لا يتحدد فقط بالمساهمة التنظيمية بل أيضاً بالمساهمة الفردية للكفاءات.

¹ كمال منصور وسماع صوغ، مرجع سابق، ص. 63-64.

² محضيه سملاي، مرجع سابق، ص 149.

ومن خلال مساهمة الفرد الكفاء ومبادرته واستغلال ما يملكه من تعليم وتكوين وخبرة مهنية عالية القيمة، بالإضافة إلى تنوع الكفاءات والمهارات الثمينة يمكن إثراء كفاءات المؤسسة، فعبئة وتطوير الكفاءات لا يحدد فقط بالمساهمة التنظيمية للمؤسسة، بل تحدد أيضا بالمساهمة الفردية للموارد البشرية.

الفرع الثاني : التدريب من متطلبات التميز في الأداء

يعتبر التدريب وسيلة فعالة من وسائل التنمية وتطوير الكفاءات تستخدمها المنظمات من اجل تجديد حيويتها باستمرار وجعلها قادرة على مواجهة التحديات، وتخص جميع أنواع الموارد البشرية في كافة أنواع المنظمات.

أولا : ماهية التدريب الموارد والكفاءات البشرية

يتكون مفهوم التدريب الموارد البشرية المعاصر من شقين اثنين هما ¹ :

1- التدريب عملية إستراتيجية : ينظر في الوقت الحالي إلى التدريب والتنمية على أنهما عملية إستراتيجية، تتكون من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية المستمرة، والتي تهدف وتوسع إلى تطوير أداء كل من يعمل في المنظمة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر، من اجل مساعدة الجميع على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد. وتوسع هذه الإستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات و الكفاءات البشرية التي تحتاجها المنظمة في الحاضر والمستقبل، لرفع كفاءتها الإنتاجية وفعاليتها التنظيمية باستمرار، لتحقيق الرضا لدى زبائنها، وكذلك التأقلم والتكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة وينعكس أثرها على نشاط المنظمة في المدى القصير والبعيد، حيث تحتاج هذه التغيرات إلى التعلم واكتساب مواردها البشرية المهارات الجديدة والمتنوعة لاحتوائها والتعايش معها.

2- التدريب عملية تعلم مستمرة : التدريب والتنمية يعتمد كلاهما في الوقت الحاضر على التعلم المستمر، وذلك لكون التدريب هو تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالي من الكفاءة من خلال تطوير وتحسين أدائهم، والتنمية هي تعليم الموارد البشرية وإكسابها معارف وسلوكيات ومهارات جديدة تحتاجه في أداء مهام جديدة في المستقبل.

وقد اختلف علماء الإدارة في تعريف التدريب إلا أنهم اتفقوا على انه كمفهوم هو عملية ادارية منظمة ومستمرة وهادفة، ولتوضيح ماهيته نقدم في ما يلي بعض أهم التعاريف :

يقصد بالتدريب الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة، وتحسين مهاراتها وقدراتها، وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل ايجابي يؤدي إلى تحسين الأداء في المنظمة¹. فهي عملية تركز على إكساب العاملين مهارات محددة (مرتبطة بوظائفهم) أو مساعدتهم غل تصحيح الانحرافات في جوانب أدائهم².

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة : بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الاردن 2004، ص.ص 437-438.

من خلال ما تقدم، يمكن القول أن التدريب هو نشاط منظم ومستمر ومبني على أسس علمية يهدف إلى تدعيم كفاءات الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية، وتوسيع معارفهم وتوجيه سلوكهم باتجاه تحقيق أهداف الفرد والمنظمة بان واحد.

ثانيا : أهمية التدريب و مزاياه

نظرا لما يعرفه المحيط من تغيرات مستمرة و مفاجئة أصبحت هناك علاقة وطيدة بين تسيير الكفاءات و عملية التدريب، فما هو دور هذه الأخير في تسيير الكفاءات كأساس الميزة التنافسية ؟ . وتكمن أهميته في ³ :

1. تساعد على تطوير و تنمية و زيادة مهارات و خبرات العاملين، و زيادة قدرتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم، و إدراكهم للمسؤولية في إطار الانتماء للمؤسسة .
2. تخفيض حوادث العمل و تحقيق الأداء السليم لأول مرة .
3. زيادة الإنتاجية و استمرارية التنظيم و الاستقرار و المرونة في أعمال المؤسسة .
4. تجنب الأخطاء و تقليص العيوب (تخفيض مبدأ الخطأ) .
5. المساهمة في التحسين المستمر و اتخاذه لإشعار دائم من طرف الأفراد .

وتظهر مزايا التدريب على الفرد المتدرب من جهة و على المؤسسة نتيجة لقيامها بتدريب العاملين من جهة أخرى و من مزايا التدريب على الفرد ⁴ :

1. اكتساب الفرد خبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء و تحمل مسؤوليات أكبر في العمل .
 2. اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل القيادة .
 3. زيادة ثقة العاملين بأنفسهم، نتيجة لاكتسابهم معلومات و خبرات و قدرات جديدة مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية ، و ما يترتب عليهم من إحداث تغيير في اتجاهاتهم و سلوكهم داخل مؤسستهم مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية، و ما يترتب عليهم من إحداث تغيير في اتجاهاتهم و سلوكهم داخل مؤسستهم .
- و من مزايا التدريب على المؤسسة ما يلي :

1. تنمية كفاءات و خبرات العاملين و زيادة قدراتهم و مهاراتهم و إكسابهم مهارات سلوكية معينة تزيد من قدرتهم على تطوير العمل بمؤسسته من أجل تحقيق أهداف و رؤى المؤسسة .

¹ عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء في المنظمات الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، جامعة القاهرة، مصر، 2003، ص103.

² سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي، الطبعة 02، دار وائل للنشر، 2006، ص 186.

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، كلية التجارة ، الإسكندرية، 2001، ص185.

⁴ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية طبع و نشر و توزيع، مصر، 2001، ص .

2. يعمل التدريب على تحول التعامل من مجرد كونه ردود الأفعال لما هو قائم، إلى كونه دورا مبادرا و محوريا قادرا على إحداث التغيرات داخل المؤسسة، بالإضافة إلى تأهيله دور مشاركة في إعداد و تطبيق الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة و مستوى تسيير الموارد البشرية .

3. مواجهة التغيرات والتحويلات التي تحدث على مستوى المحيط الداخلي للمؤسسة و الخارجي و مواكبة التطور التكنولوجي و العلمي السائد في المجتمعات التجارية و الصناعية و المتقدمة.

ثالثا : مراحل العملية التدريبية

تمر العملية التدريبية بالمراحل التالية :

1- تحديد وتقدير الاحتياجات التدريبية : تعبر الاحتياجات التدريبية عن الفرق بين مستوى الأداء المطلوب بلوغه، ومستوى الأداء الفعلي من قبل الأفراد العاملين، أي أن الاحتياج التدريبي هو عبارة عن الفجوة بين متطلبات العمل من معارف ومهارات وبين تلك التي يتمتع بها الفرد القائم بالعمل. ويتم تحليل الاحتياجات التدريبية وفقا لما يتناسب والأهداف والاستراتيجيات العامة للمؤسسة، وتعتبر هذه الخطوة حجر الأساس في تخطيط العملية التدريبية لأنها تساعد في تحديد أهداف البرنامج التدريبي ومحتوياته وأساليبه وطرق تقييمه.

2- تصميم البرامج التدريبية : تعتبر عملية تصميم البرامج أو الاستراتيجيات التدريبية عملية إنتاج المواد التعليمية والتدريبية التي تشكل محتوى البرنامج التدريبي على ضوء أهداف التدريب التي تشكل انعكاس الاحتياج التدريبي المحدد مسبقا. ويتم ذلك بالاعتماد على منهجية محكمة تقوم على الخطوات التالية¹ :

1. تحديد أهداف البرنامج التدريبي؛

2. تحديد المواد التدريبية وتجهيز محتوياتها؛

3. تحديد أساليب التدريب؛

4. تحديد الزمان والمكان؛

5. اختيار المدربين؛

6. اختيار المتدربين؛

7. تقديري موازنة التدريب؛

3- تنفيذ البرامج التدريبية : تتضمن هذه المرحلة أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول الزمني للبرنامج وتحديد مكان التدريب، والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة، ويعتمد تنفيذ البرنامج على عدة عوامل مثل

¹ طارق حول و عبد الصمد بودي، التدريب كأحد المقومات الفعالة لتنمية المهارات بشركة التامين، الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة د. الطاهر مولاي بسعيدة، 2009، ص 05.

قدرة المشرف أو المنسق والمدرسين على تحقيق الأهداف المرجوة من التدريب، والظروف المادية التي تحيط بالبرنامج¹.

4- تقييم البرنامج التدريبي : يمثل تقييم البرامج التدريبية احد المجالات الهامة لبحوث التدريب والتي على أساسها يمكن تقرير مدى النفع المتحقق من نشاط التدريب. وتحتوي عملية التقييم أساسا على تحديد المقاييس التي تستخدم كمعايير لفعالية التقييم وتصميم لإستراتيجية التقييم². وتهدف عملية التقييم إلى³ :

1. معرفة نقاط القوة وتنميتها ونقاط الضعف وتفاديها في البرامج والإستراتيجيات التدريبية المستقبلية.
2. تحديد مدى استفادة المتدربين من البرنامج التدريبي.
3. قياس كفاءة عناصر العملية التدريبية من مدرب ومتدرب ووسائل والأساليب التدريبية.
4. تقرير إمكانية الاستمرار في البرنامج أو تغييره.
5. تحسين برامج التدريب وتطويرها.

الفرع الثاني : فعالية أساليب التحفيز والاتصال لتحقيق التميز في الأداء

أولا : استراتيجيات تحفيز الموارد البشرية والكفاءات

تعتبر عملية التحفيز من المهام الأساسية التي تم إيكالها إلى المديرين داخل المؤسسة بهدف الوصول لمستوى عالي من الأداء، و الذي يختلف من فرد لآخر حسب كفاءته و مهارته و حسن أدائه و قدرته على المساهمة في تفعيل إنتاجية المؤسسة. حيث كتب برنارد تشيستر في هذا الصدد عن ضرورة الاهتمام على تحقيق الكفاءة الإنتاجية حيث يقول : (إن الاهتمام بالأشياء الروحية و الاجتماعية للتابعين قد يكون أكثر فعالية في التأثير عليهم من المكافآت)، أي أن فرد يحتاج إلى مجموعة من الحوافز التي تترجمها دوافعه المختلفة، حيث إذا شعر الفرد بالدافع كقوة منبعثة من داخله تسيطر على سلوكه فإن إشباع هذا الدافع يتم عن طريق الحافز، و قد يخلق الحافز عدة نتائج إيجابية على أداء الفرد و كفاءته.

وفي هذا الصدد سوف نتطرق إلى ماهية التحفيز و دوره و مشاركته في تفعيل إستراتيجية المؤسسة و تطبيقها .

¹ لحسن بوريش و على مناد و سهام شيهان، العملية التدريبية ودورها في رفع الأداء، المنتدى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة د. الطاهر مولاي بسعيدة، 2009، ص 08.

² نفس المرجع والصفحة سابقا.

³ طارق حول و عبد الصمد بودي ، مرجع سابق، ص.05-06.

1- مفهوم و أهمية التحفيز : يعتبر الحافز بمثابة المقابل للأداء المميز² و يفترض هذا التعريف أن الأجر (الراتب) قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة، و بالتبعية القدرة على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة ، كما يفترض هذا التعريف مكافأة العمال تركز على مدى تميزهم في الأداء و كفاءتهم و أن الأداء الذي يستحق المكافأة هو أداء غير عالي أو ربما لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر .

كما يعرف التحفيز على انه : " تشجيع الأفراد واستنهاض همهم حتى ينشطوا في أعمالهم من اجل تحقيق أهداف المؤسسة، وتبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الأفراد كان يعرض عليهم أجرا أعلى من اجل القيام بعمل أكثر، لكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد النفسية" .

بوجه عام فان أهمية الحوافز تكمن في الآتي :

1. زيادة الإنتاج كما وكيفيا؛
2. تحقيق رضا العاملين وإشباع حاجاتهم الضرورية والنفسية والاجتماعية ورفع روحهم المعنوية؛
3. المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتوجيهه وتعزيزه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين؛
4. المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة وسياساتها وقدرتها التنافسية وتعزيز قدرات العاملين وميولهم وطاقاتهم الإبداعية بما يضمن ازدهار المنظمة وتفوقها؛

2- أنواع و أسس تقديم الحوافز

1-2 أسس تقديم الحوافز : إن أهم معيار أو أساس لتقديم و منح الحوافز هو التميز في الأداء كما انه يمكن استخدام معايير أخرى مثل : المجهود، الأقدمية، و فيما يلي عرض لهذه الأسس¹ :

أ) **الأداء :** يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي و هو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان في الكمية أو الوفرة في الوقت ، أو في الوفرة في التكاليف و الموارد ، و تعتبر الأداء فوق العادي (أو التميز في الأداء) أو الجودة الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز .

ب) **المجهود :** يصعب أحيانا قياس ناتج العمل وذلك لأنه غير ملموس و واضح كما في وظائف الخدمات ، و الأعمال الحكومية ، أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث مثل الفوز بعرض في مناقصات أو مسابقات، و بالتالي فإن العبرة أحيانا بالمحاولة و ليس بالنتيجة، كما يمكن الأخذ في الحسبان مكافأة المجهود أو الأسلوب أو

² أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 319 .

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 76 .

الوسيلة التي استخدمها الفرد لكي يصل إلى الناتج و الأداء، و يجب الاعتراف بأن هذا المعيار أقل أهمية من معيار الأداء لصعوبة قياسه و عدم موضوعيته في كثير من الأحيان .

(ت) الأقدمية : و يقصد بها طول و امتداد الفترة التي قضاها الفرد في العلم و هي تشير إلى حد ما إلى الولاء و الانتماء ، و الذي يجب مكافأته بشكل ما ،وهي تأتي في الغالب بمكافأة الأقدمية في الحكومة بشكل أكبر من العمل الخاص .

(ث) المهارة : بعض المؤسسات تعوض وتكافؤ الفرد على ما تحصل عليه من شهادات أعلى أو رخص أو اختراع ، وإنجازات دورات تدريسية .

2-2 أنواع التحفيز : ينقسم التحفيز إلى نوعين، تحفيز ذاتي (داخلي) وتحفيز خارجي ؛ ويعتبر التحفيز داخلي عندما يشعر الفرد بالرغبة أو بدافع لعمل شيء ما، ومن ثم يقوم بسلوك معين لإنجاز ذلك. بينما يعتبر التحفيز خارجيا إذا كان التحفيز للعمل يتأثر بعوامل خارجية كالمكافآت والعلاوات والترقيات الإدارية..، هذه العوامل الخارجية تؤثر بدورها على العوامل الذاتية للتحفيز، وغالبا ما يطلق على العوامل الخارجية مصطلح " القوى المحفزة بشرط ارتباطها بالاهتمامات الذاتية¹ .

إذا يمكن اعتبار التحفيز الداخلي على انه مجموعة العوامل التي تحفز الفرد من الداخل مثل المصلحة الشخصية والرغبة، بينما يمكن النظر إلى التحفيز الخارجي على انه مجموعة العوامل التي تقع خارج ذات الفرد والتي تؤثر حاجاته الداخلية ورغباته وما يترتب على ذلك من سلوكيات ومن أمثلتها المكافآت والترقيات² .

3- استراتيجيات تحفيز الكفاءات : تهدف إستراتيجية تحفيز الكفاءات إلى تحديد كمية الأجر الممنوح للكفاءات الفردية، بحيث تسعى المؤسسات إلى أن تصنف حوافزها بالعدالة وان تكون مرضية لجميع الكفاءات، وتصنف هذه الإستراتيجية إلى³ :

1- إستراتيجية التحفيز على أساس الأداء : تعد الإنتاجية دالة لثلاثة متغيرات هي التكنولوجيا ورأس المال والموارد البشرية، إلا انه وفي العديد من المؤسسات يتم التركيز على المتغيرين الأول والثاني مع إهمال للمتغير الثالث بالرغم من أهميته الإستراتيجية، وهذا بالنظر إلى أن أداء الموارد البشرية والكفاءات لمهامها يؤثر بشكل حاسم في الإنتاجية. وبالتالي فالأداء المعياري يعد الأساس الذي يمكن بموجبه تمييز العاملين والكفاءات وهذا من خلال

¹ الشيخ الداوي، تحليل اثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرناح -ورقلة، عدد 06، 2008، ص 13.

نقلا عن : بروس آن وبييتوني جيمس، فن تحفيز العاملين، الأفكار الدولية، عمان، 1999، ص15.

² نفس المرجع والصفحة سابقا.

³ محضيه سملالي، مرجع سابق، ص228.

مساهمتهم في تحسين الجودة أو الكمية أو وفر في وقت العمل، أو أي مورد مالي آخر. بحيث يمكن اعتبار الأداء فوق العادة، أو الأداء المتميز أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير تقدير الحوافز الممنوحة للأفراد العاملين¹.

2- إستراتيجية التحفيز على أساس المهارة : ضمن هذه الإستراتيجية يتم تامين ما تملكه الكفاءات الفردية من قدرات ومعرفة في أداء العمل، بحيث يؤثر مستواها العلمي في تحديد المهارات، وهي " المهارات العميقة ذات الصلة بالمجال التخصصي للكفاءات له بما يجعلها خبيرة في حقلها، والمهارات الأفقية المرتبطة بالأعمال الأخرى ضمن المؤسسة، والمهارات العمودية التي تعبر عن قابلية القيام بوظائف كالتنسيق والتدريب والقيادة"²، وهنا يتم دفع الحوافز على أساس المهارات التي يمتلكها الفرد، بغض النظر عن طول الخدمة في المؤسسة. وتساعد هذه الإستراتيجية المؤسسة في الحصول على الإبداعات والتقليل من المستويات التنظيمية.

ثانيا : فعالية وكفاءة الاتصال لتحقيق التميز في الأداء

إن تطوير الكفاءات البشرية واستثمار طاقاتها وقدراتها وضمان تفاعلها واندماجها مع متطلبات العمل لا يتم بمجرد الحصول عليها، وإنما من خلال تنميتها من خلال عدة وسائل من بينها الاتصال الفعال داخل المؤسسة وبين مجمل مواردها. فقد أصبحت العملية الاتصالية من مميزات ومكونات المؤسسات الحديثة، وهي وسيلة فعالة لخلق الانسجام الداخلي من خلال ضمان تدفق المعلومات بين مختلف الوظائف.

1- أهمية الاتصال وأهدافه : الاتصال وسيلة أساسية في التبادل الفكري، فهي عملية علائقية يتم فيها تبادل ونقل المعلومات بين الرؤساء والمرؤوسين، ويسعى الأفراد في التنظيم الواحد لتغيير حياتهم الاجتماعية وتحقيق الهدف العام من الاتصال. ويلعب الاتصال دورا مهما في نشاط المؤسسة و إستراتيجيتها بصفة عامة و نظام إدارة الجودة الشاملة بصفة خاصة و ذلك لكونه عاملا استراتيجيا فعالا في كافة مراحل العملية التسييرية و الإدارية، كما تجدر الإشارة إلى أن نجاح و استمرار نظام الجودة يتوقف على مدى فعالية نظام الاتصال داخل المؤسسة و عليه يمكن أهمية الاتصال فيما يلي¹ :

- التحديد الأمثل للأهداف الواجب تنفيذها و الاحتياجات و الإمكانيات .
- التنظيم و التنسيق بين المهام و الوحدات المختلفة.
- التعرف على المشاكل و محاولة الوصول إلى سبل علاجها.
- تقييم الأداء و الإنتاجية و تعيين معايير و مؤشرات الأداء.

¹ يحضيه سملاي، مرجع سابق، ص 228.

² نفس المرجع والصفحة سابقا. نقلا عن : Heizer, Jay Render, Barry, **Principle Of Operation Management**, 3rd Prentice Hall,

1999, P 375.

¹ أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال ، الدار الجامعية طبع ونشر و توزيع، الإسكندرية، 2000، ص 40 .

- التوجيه و الإرشاد للعمال.

- الرقابة و كشف الأخطاء.

وتتمثل أهداف الاتصال في ما يلي¹ :

1-1 أهداف إدارية : وتتمثل في تحسين العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاعل بين العاملين في المنظمة، المشاركة في اتخاذ القرار .

2-1 أهداف تعليمية : من خلال إكساب الفرد الكفاءات الجديدة أو تعديل اتجاهات قديمة أو تثبيتها، إضافة وإكساب الفرد المستقبل خبرات جديدة أو مهارات ومفاهيم.

3-1 أهداف تعليمية : تتيح فرصة لزيادة احتكاك الجماعات والأفراد ببعضهم البعض لتقوية الصلات الاجتماعية بينهم.

2- كفاءة وفعالية الاتصال : يمكن الحكم عن الاتصال أنه ذو كفاءة عالية إذا تميز بالخصائص التالية :

1-2 السرعة في إيصال المعلومات : تلعب دورا مهما في المؤسسة ، و يتوقف ذلك على الوسيلة المستخدمة في عملية الاتصال، كذا لو تنقل أو تصل في وقت اتخاذ القرار أو التصرف .

2-2 الارتداد : الوسائل الشفوية تلعب دورا هاما في كفاءة الاتصال حيث تساعد على رد فعل سليم و إتمام عمليات الاتصال بنجاح، عكس الوسائل المكتوبة فهي بطيئة و غير فعالة في تقديم المعلومات المرتدة من أطراف الاتصال .

3-2 التسجيل : يمكن لبعض وسائل الاتصال أن تحفظ سجلات و ملفات و هذا يفيد في إمكانية الرجوع إليها لمتابعة التقدم في إنجاز الموضوعات محل الاتصال ، أما الوسائل الشفوية للاتصال فيصعب تسجيلها و الاحتفاظ الرسمي بها .

4-2 الكثافة : تتميز بعض الوسائل المستعملة في عملية الاتصال بأنها قادرة على تقديم معلومات كثيفة في آن واحد و هذا ما يعزز من كفاءة هذه الوسائل .

5-2 الرسمية : كلما كلن الموضوع رسميا أي متعارف عليه و مكتوب كل ما أمكن استخدام و سائل الاتصال التي تناسب ذلك .

¹ ياسين محجر والهاشمي لوكيا، تأثير برنامج الاتصال التنظيمي في الأداء (دراسة شبه تجريبية على بعض العمال في الجزائر)، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السابع جانفي،

6-2 التكلفة : كلما كانت وسيلة الاتصال غير مكلفة كلما كان أفضل، و تشغل التكلفة الأدوات المكتبية المستخدمة، الطبع، البريد، الهاتف... إلخ .

خاتمة الفصل :

في نهاية هذا الفصل وبعد التطرق إلى الأسس النظرية لرأس المال البشري والفكري، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، ومقاربة تسيير الكفاءات ودورها في تحقيق الأداء التنافسي المتميز للمؤسسة نخلص إلى :

يتمثل رأس المال الفكري ضمن مقاربة الكفاءات ذات القدرات المعرفية والتنظيمية ، والتي تمكنهم من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير الأفكار القديمة، كما يطلق مفهوم رأس المال الفكري بصفة خاصة على قيمة معرفة العاملين ومهاراتهم ومعلوماتهم، شرط أن تتصف تلك المعرفة أولاً بالتميز لعدم وجود مثيل لها في المؤسسات الأخرى، وثانياً اتصافها بالطابع الاستراتيجي من خلال تكوين المهارات والقدرات لقيمة يمكن للزبون أن يدفع ثمنها مقابل الحصول عليها.

تعتبر الكفاءات الفردية والجماعية والتنظيمية والإستراتيجية محور خلق المزايا التنافسية في المؤسسة، ومن الضروري توافرها على صفات المثابرة وقدرة التأقلم مع الظروف المتغيرة والتعلم والتحكم السريع واتخاذ القرار، بالإضافة إلى قيادة المرؤوسين بطريقة فعالة وإيجاد جو ملائم لتطويرهم وتنمية العمل الجماعي وتوظيف مواهبهم، التي تركز عليها تنافسية المؤسسة، ذلك أن الميزة التنافسية لا يمكن تحقيقها إلا إذا كانت مواردها قابلة للتقييم أو التثمين أو الندرة، أو اقل قابلية للتبديل مع صعوبة تحويلها أو تقليدها.

ضمن مقاربة تسيير الكفاءات ومقاربة الموارد الداخلية ورأس المال البشري يعتبر الموارد البشرية مورداً استراتيجياً ومصدراً أساسياً للميزة التنافسية المستدامة، بالنظر إلى مساهمتها في خلق القيم وكونها نادرة وغير قابلة للتقليد و للتبديل. حيث نؤكد ضمن هذه المقاربة على أن مصادر الميزة التنافسية يكمن في جودة مخزون رأس المال البشري والفكري، ممثلاً في الكفاءات ذات القدرات والمهارات العلية والممتازة وبالتالي يجب على المؤسسة بغية استقطاب تلك الكفاءات وتوظيف معرفتها الكامنة وفي تسييره استراتيجياً من خلال نظم تسيير الكفاءات.

الفصل الرابع

دراسة نظريّة لواقع نسبيّ الكفاءات والأداء التنافسيّ
المنمّز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

تمهيد :

تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قاعدة أساسية ذات تأثير هام في تطور نمو الاقتصاد الجزائري، الشيء الذي جعلها تحتل الأولوية في وضع برامج التنمية الاقتصادية، باعتبارها مصدرا للابتكار والإبداع وتنمية روح المبادرة، فضلا عن أنها المعبر الحقيقي لتحقيق التنمية في ظل شدة المنافسة الدولية. ولقد فرضت التحولات الجذرية في محيط وبيئة أعمال هذه المؤسسات التوجه نحو تبني قواعد التنافسية الدولية، والسعي إلى تحقيق مزايا تنافسية تعزز من أدائها وتميزه، كذا ضرورة تأهيل نظم التسيير لمختلف وظائفها وفق منظور استراتيجي. ولتعميق الدراسة حول مساهمة مختلف عوامل ومداخل التنافسية في تحقيق الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات قمنا ضمن هذا الفصل بدراسة واقع تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

سنتناول ضمن هذه الدراسة التطبيقية ثلاثة مباحث، خصصنا المبحث الأول من هذا الفصل حول منهج الدراسة الميدانية وكيفية بناء الاستبيان في مختلف مراحلها، والبنود التي تقيس الأسئلة البحثية، ووصف مجتمع وعينة الدراسة، كذا التحقق من ثبات وصدق أداة الدراسة. أما المبحث الثاني يتضمن التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة، حيث تم تحليل متغيرات المقدرة التنافسية ومتغيرات الأداء التنافسي المتميز. أما في المبحث الثالث تم اختبار صحة أو خطأ الفرضيات، ومحاولة حوصلة النتائج من خلال تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة.

المبحث الأول : منهج الدراسة الميدانية وبناء الاستبيان

نحاول في ما يلي توضيح محتوى الدراسة الذي يحقق أهدافها واثبات فرضياتها، وذلك من خلال تحديد محتويات الدراسة ومصادر جمع البيانات وأسلوب جمعها من المصادر الميدانية. وكذا إبراز أهم الخطوات المعتمدة في استخدام أداة الدراسة والكشف عن دلالة صدقها وثباتها.

المطلب الأول : عينة الدراسة وحدود الدراسة

تحت هذا العنوان سيتم عرض المنهج المعتمد في هذه الدراسة، و مصادر جمع المعلومات ومجال حدود الدراسة والمتعلقة بمعطياته وحدودها الزمنية والمكانية، كذا سيضم مختلف مراحل الاستبيان، ومعدل استرجاعه.

الفرع الأول : منهج وطبيعة الدراسة الميدانية

أولا : منهجية الدراسة ومصادر جمع المعلومات

1- منهجية الدراسة : للقيام بدراستنا المتمثلة في " تسيير الكفاءات ودوره في تفعيل الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر" تم استخدام المنهج الوصفي، وهذا لكونه الأكثر والأنسب المناهج البحثية لوصف الظاهرة موضوع البحث. وذلك باستخدام الأسلوب التطبيقي بهدف جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات، والذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كيميا وكيميا.

2- مصادر جمع بيانات الدراسة : من اجل تحقيق أهداف الدراسة، اعتمدنا على ثلاثة مصادر لجمع البيانات كما يلي :

1-2 المصادر الثانوية للبيانات : تم الاعتماد على المصادر البيانات الثانوية في مراجعة الإطار النظري للدراسة، والتي تمثلت في الكتب والمراجع باللغة العربية والأجنبية ذات العلاقة، كذا الدوريات والمقالات والتقارير والرسائل العلمية التي تناولوا موضوع البحث.

2-2 المصادر الأولية للبيانات : لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم استخدام الاستبيان لجمع المعلومات الأولية كأداة رئيسية للبحث، وصممت خصيصا لهذا الغرض و لحصر وتجميع المعلومات اللازمة عن موضوع الدراسة لإيضاح جملة من العوامل المتعلقة بتسيير الكفاءات داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ومدى تأثير خصوصياتهم المهنية من مهارة وقدرة وكفاءة في تفعيل الخيار الاستراتيجي لها من أجل تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة. وتحديد العوامل الأساسية كمتغيرات مستقلة التي لها تأثير على الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كمتغير تابع.

2-3 المقابلات الشخصية : بغرض التعرف عن قرب على واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاضعة للدراسة قمنا بإجراء مقابلات ميدانية لمجموعة من المؤسسات، حيث تكونت لدينا صورة متكاملة عن واقع هذه المؤسسات والتي ساهمت في إثراء الدراسة وتوجيهنا بشكل فعال لتحقيق النتائج المرجوة منها. إضافة إلى ذلك، فقد تم القيام بزيارة ميدانية لوزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار بالجزائر العاصمة كذا بعض الفروع والمديريات التابعة للوزارة في بعض ولايات التراب الوطني، والالتقاء ببعض المسؤولين لمعرفة الإستراتيجيات والسياسات المنتهجة في تفعيل دور هذه المؤسسات وسعيها لتحقيق الأداء تنافسي متميز. وكان لهذه اللقاءات دور بارز في الوصول إلى مصداقية النتائج.

ثانيا : مجالات الدراسة

تم القيام بالدراسة التطبيقية لواقع تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطار حدود تتعلق بمعطيات الدراسة، و أخرى بالإطار الزمني و المكاني للدراسة، و هو ما سوف يتم تناوله فيما يلي:

1- الحدود المتعلقة بمعطيات الدراسة : تشمل الدراسة المعطيات المتعلقة بخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حسب قطاعات النشاط، وعدد العمال الذين يشغلون داخل هذه المؤسسات إضافة إلى مستوى ميزانية المؤسسة ورقم أعمالها لتحديد وضعها المالي. إضافة إلى المعطيات المتعلقة بأنظمة تسيير الكفاءات البشرية و التحديات الجديدة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ودراسة متغيرات الأداء التنافسي المتميز في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، و ذلك ينطوي على العديد من الملاحظات التي يمكن تسجيلها من خلال هذه البيانات و التي من شأنها أن تمثل الحدود الفعلية لدراستنا.

هذه المعلومات تعود في الأساس إلى مصداقية البيانات المعتمدة للمؤسسات الخاصة في الجزائر، وذلك بالنظر إلى الظروف التي تعد فيها هذه البيانات.

2- الحدود الزمنية : تغطي الدراسة الحالية فترة 10 شهر تبدأ بشهر جويلية من سنة 2011 إلى غاية شهر أفريل سنة 2012، وذلك حتى تتمكن من معرفة مدى اهتمام المؤسسة بكفاءاتها كمورد بشري، وتوضيح الغايات والاستراتيجيات المتبناة في هذه المؤسسات بهدف تحسين أداءها وتميزه. كما أن هذه الفترة كانت كافية لتحديد عينة الدراسة.

2- الحدود المكانية : نقصد بها هنا الحدود الجغرافية للعينة محل الدراسة، فقد تم اعتماد جميع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستوى التراب الوطني، وهذا من اجل تعميم نتائج الدراسة على جميع المؤسسات في نفس القطاع، ونفس فرع النشاط وهذا مهما كان موقعها الجغرافي في الجزائر .

وننطلق في دراستنا الحالية من فرضية، وهي اعتبار أن تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية لا يتأثر بالتركز الجغرافي لها، فجميع هذه المؤسسات تعمل في بيئات اقتصادية، مؤسساتية و اجتماعية متشابهة، فهي مؤسسات تحمل نفس الخصائص و تواجه نفس القيود.

وبالتالي فإننا نستبعد عوامل الاختلافات النفسية، والثقافية و الاجتماعية المرتبطة بالمؤسسة الصغيرة و المتوسطة الجزائرية. ونعتبر جميعها متماثل مها كان توأجدها جغرافيا، وبرغم من أننا نفترض حيادية هذه العوامل، إلا أننا لا نؤكد ذلك مما يستدعي تعميق البحوث لنفي أو تأكيد صحة هذا الافتراض.

الفرع الثاني : تصميم الدراسة الميدانية

أولا : مجتمع الدراسة وعينتها

1- تحديد مجتمع الدراسة : يتشكل مجتمع الدراسة من جميع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المسجلة في هذا القطاع التي توفرت لدينا عناوينهم الالكترونية، وتم الحصول على العناوين الالكترونية لهذه المؤسسات بالاعتماد على المواقع الإلكترونية التالية :

– <http://www.made-in-algeria.com>

– <http://www.maghreb-annuaire.com>

إضافة إلى ذلك، فقد تم الاعتماد على مرجع الكومباس* " الفهرس العام للاقتصاد الجزائري"، في الحصول على العناوين الالكترونية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب ولايات التراب الوطني.

2- تحديد عينة الدراسة وخصائصها : تم توزيع الاستبيان على مجتمع الدراسة باستخدام البرنامج الالكتروني عبر الموقع <http://www.survs.com>، حيث يعمل على توزيع الاستبيان عن طريق البريد الالكتروني لعينة الدراسة. كما تم توزيع الاستبيان عن طريق المقابلة لبعض المؤسسات المتواجدة عبر التراب الوطني .

تتكون عينة الدراسة الإجمالية من 110 مؤسسة من مجموع الاستبيانات المسترجعة، وقد قمنا بإلغاء 59 استبيان نظرا لم يتم تعبئتها بشكل تام، وبقي مجوزتنا 51 استبيان قابل للاستغلال والتحليل . ويمكن اعتبار أن هذه العينة هي عينة عشوائية بسيطة لأنه تم توزيعها بطريقة عشوائية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

* الكومباس هو مرجع يدرج الفهرس العام للاقتصاد الجزائري : Kompass Connects Business to Business, Répertoire General de

ثانيا : الخصائص التعريفية للمؤسسات في عينة الدراسة

بعدما تم التخلص من الاستبيانات غير المفيدة في الدراسة، بقي بجوزتنا 51 استبيان قابل للاستغلال والتحليل، وهو يتجزأ إلى 51 استبيان خاص بالمؤسسات التي أجابت عن الجزء الأول من الاستبيان و 43 استبيان خاص بالجزء الثاني من الاستبيان. والخصائص التعريفية للمؤسسات التي شاركت في تعبئة الاستبيان موضحة في الجدول التالي :

الجدول 1.4 : الخصائص التعريفية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الممثلة لعينة الدراسة

الرقم	اسم المؤسسة	سنة الإنشاء	النشاط الرئيسي للمؤسسة	النشاط الفرعي للمؤسسة
01	TI Sécurité	2001	تجارة	خدمات
02	ETTR	1982	أشغال عمومية	Production des agrégats
03	مامي للمشروبات	1937	إنتاج وتوزيع المشروبات	صناعة غذائية
04	Sarl Freindco	2009	Bureau d'affaires	etp
05	POULTRY WEST	2000	إنتاج بيض المائدة	/
06	توهامي اكسبرس	/	نقل المسافرين	/
07	S.P.S	2007	cutring	cutring
08	مجهولة الاسم	/	خدمات طبية متعددة	/
09	مجهولة الاسم	/	أشغال الكهرباء والهاتف	/
10	مجهولة الاسم	/	الطباعة	/
11	كوسيس	2002	إعلام ألي	كهرباء
12	مؤسسة التسوية وأشغال الطرق	/	أشغال الطرق والأشغال العمومية	إنتاج الحصى
13	مجهولة الاسم	/	بيع عقارات	استثمار في البناء
14	مصحة الضياء	2006	مصحة طبية جراحية	مصحة طبية جراحية
15	EURL EL DJAOUA REFRIGERATION	2005	MATERIEL FRIGORIFIQUE	MAITENANCE FROID CLIM
16	beauty miss	2002	/	/
17	Sarl EGCC SUD	2000	بناء وأشغال عمومية	/
18	Sarl AGCM	2004	construction	divers

	modulaire			
مقاولة الأشغال العمومية	بيع عتاد الأشغال العمومية	/	EURL BEN ASSILA	19
صناعة الخزائن الكهربائية	الأشغال والتزكيب الكهربائي	1976	كهركيب	20
	Biscuiterie	2004	SnC biscuiterie Bellih	21
/	fabrication et commercialisation de plâtre a bâtir	2000	OASIS plâtres	22
/	تأثيث وتجهيز المخابر	1992	تويبود	23
Analyse d'eau et matinaux	Etude nais et contrôles géotechniques	1997	LEC Géosciences	24
NEAMT	Transformation Plastique- Fabrication- Impression sur Plastique	1982	EURL UTPS	25
/	Services	1979	EURI Betta	26
/	Production de commercialisation de gaz industries et metical	1959	Linde GAS	27
parapharmacie	commercial	2003	مجهولة الاسم	28
Montage informatique	Vente en gros	1998	SARL INFOTECH	29
importation de lubrifiants	distribution de lubrifiants	2001	ALDI-OIL	30
/	Fabrication	1984	ATMT	31
clinique médico- chirurgicale	Hospitalisation et soins spécialisés	2009	EURL CLINIQUE EL AMIR	32
CONSEIL	AUDIT, COMPTABILITÉ	2000	CABINET GUEZGOUZ AIMEN DE COMMISSARIAT AUX COMPTES	33

vente produit	Solution d'automatisme Industriel	2001	Inprotec	34
Audit des entreprises et formation	études de rentabilité	2005	Bureau d'études économiques	35
/	Fabrique matelas & accessoires à mate	1984	sarl sofalit	36
/	Fabrication de plâtre à bâtir	2000	oasis plâtre de Ghardaia	37
/	Production de Boissons	1998	International Drinks Company	38
Consulting - R&D	Développement de solutions technologiques en Technologies d'information et communication	2001	Kselnet	39
/	fabrication et commercialisation des carreaux mural	2001	ceramis	40
Production des tableaux électriques	Travaux et montage électriques	1985	kahrakib filiale du groupe Sonelgaz	41
équipements électriques	Commercialisation équipements hydrauliques	1997	Société SAHRAOUIA d'Hydraulique	42
/	Arôme	2000	Aromplus	43
fabrication des aggro béton	travaux construction	1989	GROUPE KEFSI INVESTISSEMENT	44
menuiserie aluminium	fabrication des tableaux blanc d'enseignement	2000	sarl ta alu tableaux aluminium	45
etude genie civil	laboratoire de genie	2007	CTCI Amri	46

	civil			
IT/ conseil	Fabrication et Personnalisation des cartes à puce gsm	2004	HB TECHNOLOGIES	47
COMMUNICATION ET CONSEIL HSE	PRODUCTION D EQUIPEMENT DE PROTECTION INDIVIDUELLE	1994	LIS INDUSTRY	48
/	/	1982	BAYAT cat ring	49
Medecine	Chirurgie	2006	Clinique ERRIMEL	50
/	HOTEL ET RESTOURANT	2003	Sarl LINATEL	51

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من نتائج الاستبيان

يبين الجدول أعلاه مجموع المؤسسات المعنية بالدراسة، حيث يوضح اسم وسنة الإنشاء المؤسسة وفرع نشاطها. إلا أنه هناك بعض المؤسسات لم تفصح عن اسمها القانوني، كذا بعض المعلومات الخاصة بما كسنته الإنشاء أو نوع نشاطها ونرجع هذا التحفظ إلى نوع المعلومات المطلوب التعرف عليها من خلال الاستبيان، والتي تخص معلومات حول رقم أعمالها السنوي وبعض المعلومات الخاصة بإستراتيجية المؤسسة المنتهجة.

ثالثا : وصف المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

من خلال الأسئلة الموضوعية والمتعلقة بالمعلومات الخاصة أفراد العينة، تم تحديد خصائصها كالتالي :

1- تحليل قطاعات النشاط التي تنتمي إليها عينة الدراسة : يتبين من الجدول أدناه، أن عينة الدراسة تشمل جميع القطاعات المدرج ضمن قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ما عدى أربعة قطاعات والمتمثلة في قطاع صناعة الخشب والفلين والورق، وقطاع المؤسسات المالية وقطاع المياه والطاقة وقطاع المناجم والمحاجر. إلا أنه نسبة المشاركة في الاستبيان والتي تحتل المرتبة الأولى تابعة لقطاع الصناعة حيث تقدر بـ 61.3 % بالمقارنة مع قطاع الفلاحة وقطاع التجارة، ويمثل قطاع الخدمات المرتبة الثانية بنسبة 30.4 % في حين قطاع الفلاحة نسبة المشاركة تقدر بـ 3.8 % وهي نسبة ضئيلة جدا.

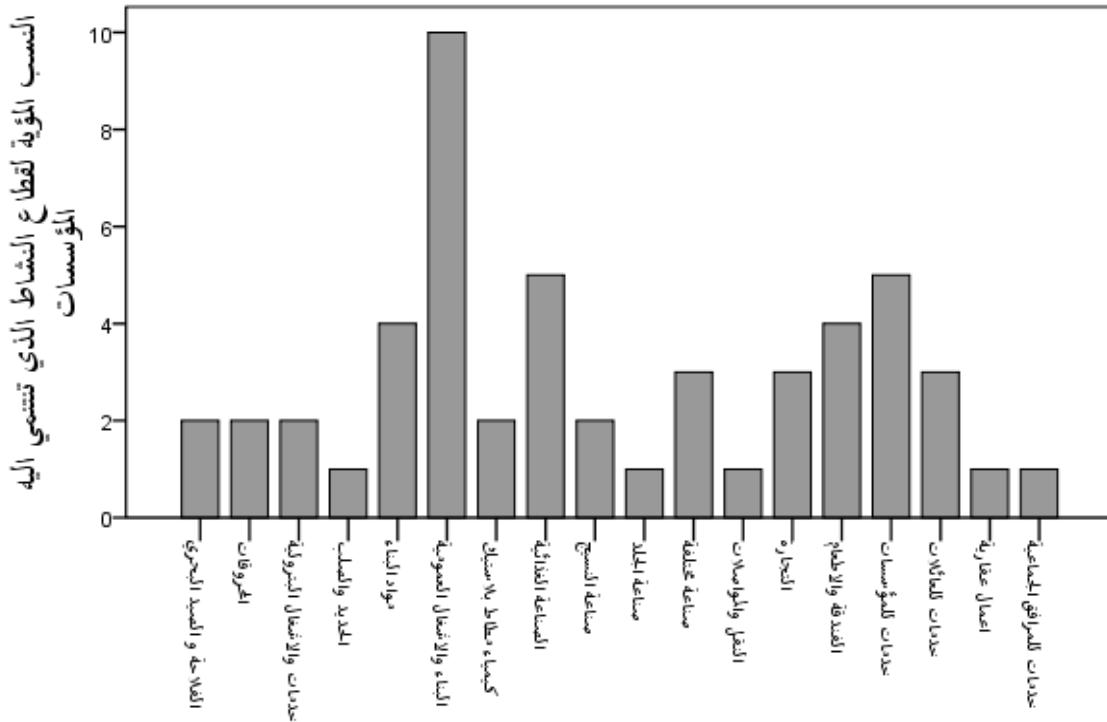
الجدول 2.4 : معدل توزيع قطاعات النشاط التي تنتمي إليها عينة الدراسة

النسب المئوية	التكرار	قطاع النشاط
3.8 %	2	الفلاحة والصيد البحري
3.8 %	2	المحروقات
3.8 %	2	خدمات والأشغال البترولية
1.9 %	1	الحديد والصلب
7.7 %	4	مواد البناء
19.2 %	10	البناء والأشغال العمومية
3.8 %	2	كيمياة - مطاط - بلاستيك
9.6 %	5	الصناعة الغذائية
3.8 %	2	صناعة النسيج
1.9 %	1	صناعة الجلد
5.8 %	3	صناعة مختلفة
1.9 %	1	النقل والمواصلات
5.8 %	3	التجارة
7.7 %	4	الفندقة والإطعام
9.6 %	5	خدمات للمؤسسات
5.8 %	3	خدمات للعائلات
1.9 %	1	أعمال عقارية
1.9 %	1	خدمات للمرافق الجماعية
00 %	00	صناعة الخشب والفلين والورق
00 %	00	مؤسسات مالية
00 %	00	المياه والطاقة
00 %	00	المناجم والمحاجر
100 %	51	المجموع

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من نتائج الاستبيان.

والشكل التالي يوضح توزيع نسب مشاركة عينة الدراسة حسب قطاع النشاط الذي تنتمي إليه.

الشكل 1.4 : توزيع عينة الدراسة حسب قطاع النشاط



قطاعات نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من نتائج الاستبيان.

يشير الشكل أعلاه إلى الأعمدة التكرارية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب قطاع النشاط، حيث من خلاله نلاحظ أن نسبة 19.2% من عينة الدراسة مجال نشاطها البناء والأشغال العمومية. ويمكن تفسير توجه أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لهذا القطاع إلى سياسة الدولة الرامية إلى تدارك التأخر في المشاريع الخاصة بهذا القطاع ولاسيما في مجال بناء السكنات، مما شجع على قيام مقاولات خاصة في هذا الشأن، كذا نظرا لضخامة حجم المشاريع المسجلة في إطار برنامج الإنعاش الاقتصادي. ثم تليها قطاع التجارة بنسبة 9.6% قطاع خدمات للمؤسسات و بنسبة 5.8% لقطاع خدمات للعائلات. ثم تليها النقل والاتصال و النشاط الفلاحي سواء من حيث الأهمية في النسيج الاقتصادي الوطني، أو من حيث نسبة المساهمة في قطاع النشاط.

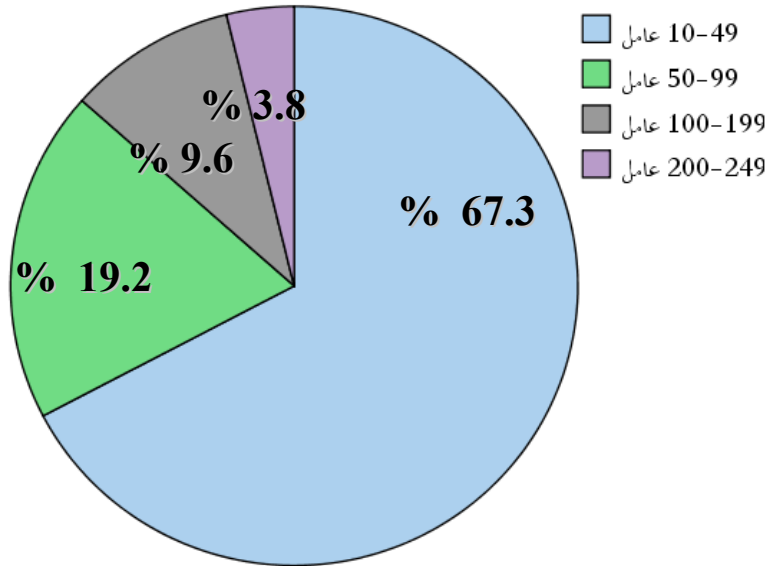
2- عدد العمال الذين يشغلون في المؤسسة : يتضح من خلال الجدول أدناه، انه 67.3% من إجمالي المؤسسات تشغل ما بين 10 إلى 49 عامل مما يعني تجانس أفراد عينة الدراسة من حيث عدد العمال .

الجدول 3.4 : معدل توزيع عدد العمال الذين يشتغلون في المؤسسة حسب عينة الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	250 - 200 عامل	199 - 100 عامل	99 - 50 عامل	49 - 10 عامل	
0.114	1.500	2	5	10	35	العدد
		%3.8	%9.6	%19.2	% 67.3	النسب المئوية

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من نتائج الاستبيان.

الشكل 2.4 : معدل توزيع عدد العمال الذين يشتغلون في المؤسسة حسب عينة الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من نتائج الاستبيان.

يتضح من خلال الشكل أعلاه، أن نسيج المؤسسات لعينة الدراسة مشكل من مؤسسات صغيرة والتي تشغل من 10 إلى 49 عامل حيث أن هذه الفئة من المؤسسات تجد صعوبة في التطور لتصبح مؤسسات متوسطة، وقد يعود ذلك إلى ضعف معدل الزيادة في رقم أعمالها وحصتها في السوق.

4- فروع نشاط المؤسسات عينة

يبين الجدول الموالي نسبة المؤسسات من إجمالي عينة الدراسة الذين لديهم فروع وطنية أو أجنبية، ومن خلاله يتضح أن ما يقدر بـ 28.8% من المؤسسات لديهم فروع وطنية، و 9.6% لديهم فروع أجنبية. في حين نجد أن 61.6% من أفراد عينة الدراسة ليس لديهم فروع وطنية أو أجنبية.

الجدول رقم 4.4: يمثل معدل توزيع فروع المؤسسة التي تنتمي إليها عينة الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب المئوية	العدد	
00	0.288	%28.8	15	فروع وطنية
00	0.0962	%9.6	05	فروع أجنبية

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من نتائج الاستبيان.

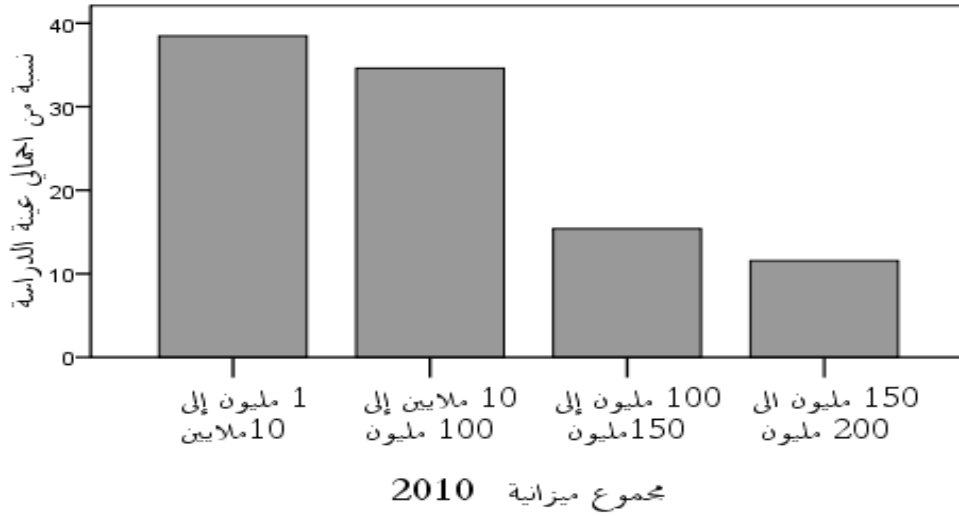
5- مجموع ميزانية 2010 : يبين الجدول الموالي توزيع عدد المؤسسات وفق مجموع ميزانية المؤسسة حيث نجد أن نسبة 38.5% من إجمالي عينة الدراسة تقدر ميزانيتها من 1 مليون دينار جزائري إلى 10 ملايين دينار جزائري، ونسبة 34.6% من إجمالي العينة تقدر ميزانيتها لسنة 2010 بين 10 ملايين إلى 100 مليون دينار جزائري.

الجدول 5.4 : توزيع مجموع ميزانية 2010 في المؤسسة حسب عينة الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	من 150 مليون إلى 200 مليون	من 100 مليون إلى 150 مليون	من 10 ملايين إلى 100 مليون دينار	من 1 مليون إلى 10 ملايين	مجموع ميزانية 2010
0.14	2	06	08	18	20	من إجمالي العينة
		%11.5	%15.4	%34.6	%38.5	النسب المئوية

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من نتائج الاستبيان.

الشكل 3.4 : معدل توزيع مجموع ميزانية المؤسسة حسب عينة الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من نتائج الاستبيان.

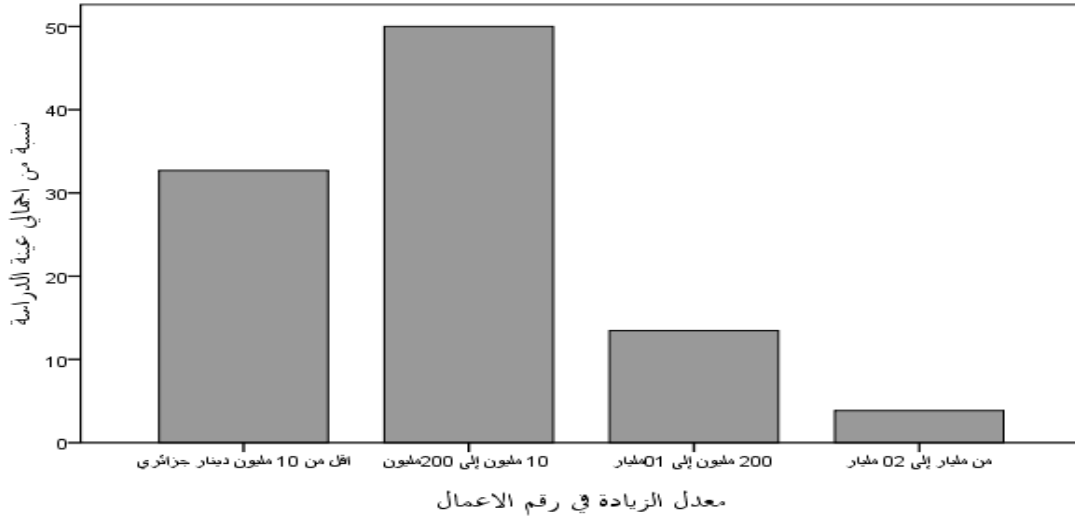
6- رقم الأعمال السنوي لسنة 2010 : من خلال الجدول أدناه، نلاحظ أن 50 % من حجم العينة يقدر رقم أعمالها السنوي من 10 مليون إلى 200 مليون دينار جزائري ، و 32.7 % من حجم العينة رقم أعمالها اقل من 10 مليون دينار جزائري.

الجدول 6.4 : توزيع نسبة عدد المؤسسات من إجمالي عينة الدراسة حسب رقم الأعمال السنوي ل 2010

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	من مليار إلى 02 جزائري	من 200 مليون إلى 01 مليار جزائري	من 10 مليون إلى 200 مليون دينار جزائري	اقل من 10 مليون دينار جزائري	رقم الأعمال السنوي لسنة 2010
0.108	1.88	02	07	26	17	من إجمالي العينة
		%3.8	%13.5	%50	%32.7	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من نتائج الاستبيان.

الشكل 4.4 : توزيع نسبة عدد المؤسسات من إجمالي عينة الدراسة حسب رقم الأعمال السنوي ل



المصدر: من إعداد الباحث انطلاقاً من نتائج الاستبيان.

ثالثاً : اختيار أداة الدراسة

لغرض الحصول على البيانات والمعلومات لتنفيذ مقاصد الدراسة، تم اعتماد على الاستبيان كأداة لدراسة، وهي أداة قياس إدراكية تم الاعتماد في تصميمها على آراء مجموعة من الباحثين والأكاديميين في مجال موضوع البحث للحصول على البيانات الأولية اللازمة لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة. وتضمن الاستبيان هذه مجموعة من الأسئلة ذات اختيارات متعددة، حيث قسم إلى ثلاثة أجزاء هي :

1- القسم الأول يبين كل المعلومات التي تتعلق بالمؤسسة.

2- القسم الثاني من الاستبيان يبين التحديات الجديدة لتسيير الكفاءات في المؤسسة.

3- القسم الثالث يبين متغيرات المقدرة التنافسية للمؤسسة ومتغيرات الأداء التنافسي المتميز في المؤسسة.

المطلب الثاني : بناء الاستبيان

الفرع الأول : تصميم الاستبيان

أولا : مقدمة الاستبيان

تعتبر مقدمة الاستبيان حسب العديد من الدراسات والأبحاث ضرورية عند تصميم الاستبيان، من خلال تقديم موضوع الدراسة للمستقصي منهم وتعريفهم بهدفها الأكاديمي، وهذا يعتبر تشجيع للمستقصي منهم على المشاركة في الموضوع ، لان بعض الأسئلة قد تعتبر تجاوز و مساس إلى حد ما ببعض الخصوصيات.

كما أخذنا بالملاحظة التي أوردها العديد من الباحثين خلال موضوع الدراسة، وهي تخص تقديم موضوع الدراسة بطريقة غير دقيقة ومحددة، بمعنى عدم الإشارة للهدف الحقيقي للدراسة، وهذا قصد تجنب أي تحيز في الأجوبة ودخول التأثيرات الاجتماعية عليها. لذا فقد قمنا بتقديم الدراسة على أنها إطار أكاديمي، وان هدفها هو دراسة معرفة تسيير الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ووضعية الأداء التنافسي المتميز لهذه المؤسسات في الجزائر(انظر الملحق رقم 1).

ثانيا : فرضيات الدراسة والتعريفات الإجرائية للمتغيرات

من اجل تسهيل عملية التحليل، قمنا بتجزئة الفرضيات الثالثة والرابعة إلى فرضيات جزئية كما يلي :

1- الفرضية الرئيسية الخامسة : " يساهم التسيير الكفاءات بشكل رئيسي في زيادة قدرة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على خلق القيمة و زيادة الحصة السوقية وتحسين أداء المؤسسة، وهذا بسبب الموقع المتميز للموارد البشرية ضمن موارد المؤسسة ". وقمنا بتجزئتها كما يلي :

1-1 الفرضية الجزئية الأولى : تشكل الكفاءات مورد أساسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال مساهمته الفعالة في تحسين الأداء وتميزه.

2-1 الفرضية الجزئية الثانية : يساهم التسيير الفعال للكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في امتلاك ميزة تنافسية، وهذا من خلال وضع برامج تدريبية فعالة والاعتماد على سياسات تحفيز ونظام اتصال فعال وتشجيع الأداء الفردي والأداء الجماعي في المؤسسة.

ولقبول أو رفض هذه الفرضيات قمنا بتحديد التحديات الجديدة لتسيير الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من خلال المتغيرات التالية :

- المتغيرة الأولى : الدور الأساسي للكفاءات البشرية في المؤسسة، من خلال العناصر التالية : (رفع المهارة و تحسين الأداء ؛ المحافظة على الوضعية في السوق.تحقيق ميزة تنافسية ؛ الأداء التنافسي المتميز ؛ زيادة الحصة السوقية).

- المتغيرة الثانية : التحديات الرئيسية للكفاءات البشرية في المؤسسة في الوقت الحالي و التحديات الرئيسية للكفاءات البشرية في المؤسسة على مدى ثلاث سنوات قادمة ؛ من خلال العناصر التالية : (تغييرات إدارية ؛ تسيير الكفاءات ؛ تنمية وتطوير القيادات الإدارية ؛ تقييم الكفاءات البشرية ؛ ووضع أسس للمقارنة ؛ أداء المؤسسة و تطويرها ؛ التميز التنافسي ؛ الإبداع والاختراع).

- المتغيرة الثالثة : ما الذي يتطلب توفره لتحقيق هذه التحديات ؟ . وهذا من خلال العناصر التالية : (التدريب والتكوين ؛ تسيير الكفاءات البشرية ؛ تشجيع لأداء الفردي والأداء الجماعي الأداء التنظيمي ؛ الاتصال الفعال ؛ الحوافز والعلاوات).

- المتغيرة الرابعة : النسب المؤوية للكفاءات الذين تلقوا تدريباً داخل وخارج المؤسسة خلال ثلاث سنوات سابقة (داخل المؤسسة ؛ خارج المؤسسة ؛ داخل وخارج المؤسسة).

- المتغيرة الخامسة : المجالات التي يتطلب فيها تدريب كفاءات المؤسسة خلال ثلاث سنوات قادمة، من خلال العناصر التالية : (الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة ؛ الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ؛ تحسين وتميز في الأداء ؛ إدارة المعرفة؛ تسيير الكفاءات من اجل القدرة التنافسية ؛ أنظمة المعلومات وإدارة مشاريع الأعمال).

2- الفرضية الرئيسية السادسة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر المقدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة و الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

1-2 الفرضية الجزئية الأولى : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ظروف الطلب التي تمر بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر والأداء التنافسي المتميز لهذه المؤسسات. وهذا من خلال دراسة العلاقة بين متغيرات ظروف الطلب ومتغيرات الأداء التنافسي المتميز. حيث :

أ. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ظروف الطلب العامة التي تمر بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والأداء التنافسي المتميز لهذه المؤسسات.

ب. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني المفهوم التسويقي من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية والأداء التنافسي المتميز لهذه المؤسسات.

2-2 الفرضية الجزئية الثانية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ظروف الإنتاج (العرض) التي تمر بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر والأداء التنافسي المتميز لهذه المؤسسات. وهذا من خلال دراسة العلاقة بين متغيرات ظروف العرض ومتغيرات الأداء التنافسي المتميز. حيث :

أ. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ظروف الإنتاج العامة التي تمر بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والأداء التنافسي المتميز لهذه المؤسسات.

ب. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسات الإنتاج المتبعة من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كعامل مؤثر في ظروف التاج والأداء التنافسي المتميز لهذه المؤسسات.

ج. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجودة كعامل مؤثر في الإنتاج المتبعة من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والأداء التنافسي المتميز لهذه المؤسسات.

2-3 الفرضية الجزئية الثالثة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجيات التنافسية والمنافسين للمؤسسة وهيكلهما، والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

أ. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين هيكل السوق والمنافسة وبين الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

ب. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمفهوم التركيز على المنافسين والأداء التنافسي المتميز لهذه المؤسسات.

ج. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني المؤسسات الصغيرة لإستراتيجية التمايز بين المنافسين والأداء التنافسي المتميز لهذه المؤسسات.

د. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني المؤسسات الصغيرة لإستراتيجية قيادة التكاليف والأداء التنافسي المتميز لهذه المؤسسات.

هـ. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني المؤسسات الصغيرة لإستراتيجية التركيز على قطاع محدد والأداء التنافسي المتميز لهذه المؤسسات.

و. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني المؤسسات الصغيرة لإستراتيجية الاندماج (التحالف) التي تقوم بها وأداءها التنافسي المتميز.

ز. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني المؤسسات الصغيرة لمفهوم الريادة والأداء التنافسي المتميز لهذه المؤسسات.

2-4 الفرضية الجزئية الرابعة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدور الحكومي الداعم لتنافسية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر والأداء التنافسي لهذه المؤسسات .

2-5 الفرضية الجزئية الخامسة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسات وبرامج تسيير الكفاءات المتبعة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، والأداء التنافسي المتميز لهذه المؤسسات.

أ. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية المتبعة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والأداء التنافسي المتميز لهذه المؤسسات.

ب. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسات التحفيز المتبعة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والأداء التنافسي المتميز لهذه المؤسسات.

ج. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الاتصال المتبع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والأداء التنافسي المتميز لهذه المؤسسات.

ولقبول أو رفض هذه الفرضيات قمنا بتحديد المتغيرات التالية :

المتغير الأول : محور ظروف الطلب في سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعوامل تعزيزها

يبين بورتر أن ظروف الطلب ترتبط بحجم الطلب على المنتجات، ورد فعل المستهلكين ومدى قدرة المؤسسة على تلبية رغبات المستهلكين من خلال التطوير والتحديث، كذلك طبيعة الطلب المحلي قد يخلق ميزة تنافسية.

وهنا خلال بحثنا، واستيقاء من الدراسات والأبحاث اعتبرنا أن هذا المحور له دور أساسي في التأثير على الأداء التنافسي المتميز للمؤسسة. وهذا من خلال تحليل متغيرات الطلب العامة لسوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاع النشاط ودور المفهوم التسويقي في زياد هذا الطلب.

ولتقييم وقياس هذه المتغيرة ، قمنا بالأخذ بالقياس الذي اقترحه *Kolvereid* سنة 1996، والذي استعانت به العديد من الأبحاث والدراسات، لكن مع تعديل في سلم القياس فهناك من استعمل سلم ليكارت بسبع درجات والبعض الآخر استعمل سلم ليكارت بخمس درجات وهناك من استخدم السلم من أربع درجات. حيث تم الاعتماد في دراستنا هذه على سلم ليكارت المكون من خمسة درجات (موافق جدا، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق جدا).

وتم قياس المتغيرة من خلال البنود التالية (انظر نموذج الاستبيان في الملحق رقم 1):

1- ظروف الطلب العامة : وقد تم وضع مجموعة من المتغيرات ذات العلاقة بموضوع ظروف الطلب العامة، بحيث تم تضمينها في الاستبيان كمتغيرات مستقلة وهي :

- حجم السوق المحلي يخلق طلبا كافيا على منتجاتكم .
- يلعب ميدان النشاط دورا مهما في زيادة الطلب على منتجاتكم.
- يلعب الموقع الجغرافي دورا مهما في زيادة الطلب على منتجاتكم.

- تشكل الظروف السياسية عاملا مهما لزيادة الطلب على منتجاتكم.
- أهمية المنتج ساهم في زيادة الطلب على منتجاتكم.
- قدرة المنتج على المنافسة ساهم في تنشيط الطلب على منتجاتكم.
- درجة ثقة المستهلك المحلي للمنتج عالية ساهمت في تعزيز الطلب.
- يتأثر الطلب المحلي على منتجاتكم نتيجة استيراد المنتجات الأجنبية.
- يلعب الطلب المحلي دورا مهما في تحسين الإنتاج الوطني.

2- تبني المفهوم التسويقي لزيادة الطلب : وتم تقسيم دور التوجه التسويقي في زيادة الطلب على عدة متغيرات والمتمثلة في :

- تتركز أهداف المؤسسة على رضا المستهلك.
- تدرك المؤسسة أن القدرة على فهم حاجات المستهلك يحقق التميز.
- تسعى المؤسسة لاستقطاب زبائن وأسواق جديدة.
- تسعى المؤسسة لتحقيق فرص تسويقية بالاستفادة من نقاط ضعف المنافسين.
- لدى المؤسسة قنوات توزيع لتعزيز الطلب على المنتج.
- تقوم المؤسسة بإتباع سياسة ترويجية.
- تدرك المؤسسة أن السعر هو من أهم العوامل الإستراتيجية لديها.
- تستخدم المؤسسة عامل السعر لتغلب على المنافسين.

المتغير الثاني : يمثل محور ظروف العرض (الإنتاج) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يعبر محور ظروف الإنتاج عن المحاور الأساسية في تعزيز عناصر الميزة التنافسية، وهو يشير إلى عناصر الإنتاج الضرورية اللازمة للعملية الإنتاجية أو مصادر الإنتاج المتوفرة أو المطلوبة ومدى ملائمة خدمات البنية التحتية وكفايتها.

وقد تم استعراض ظروف الإنتاج وأدبيات الدراسة في مجموعة من المتغيرات المستقلة والتي تؤثر تأثيرا كبيرا في الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات كما يلي :

- يتوفر لدى المؤسسة العمالة المدربة والماهرة لغايات الإنتاج.
- تتوفر لدى المؤسسة مصادر تمويل مناسبة لكافة العمليات والأنشطة.
- يمكن الحصول على تقنيات الإنتاج بسهولة.
- الموقع الجغرافي يساعد على تطوير تنافسية منتجكم.
- أجهز الأيدي العاملة اللازمة للإنتاج مناسبة جدا.

- البيئة الاستثمارية تسهل تدفق رؤوس الأموال.
- يشكل تنوع الطلب حافزا للابتكار والتحسين.

ومن أهم بين عوامل تحسين الأداء التنافسي هو خلق آليات تساهم في تحسين ظروف الإنتاج، خاصة وان العوامل الأكثر أهمية للأداء التنافسي يجب العمل على البحث عنها من طرف المؤسسة وهذا بخلق جملة من البرامج تعمل على تحسين وملائمة ظروف الإنتاج. وعلى ضوء ذلك، فقد تم وضع مجموعة من العوامل التي تساعد في تحسين ظروف الإنتاج والتي لها علاقة قوية بعملية الإنتاج نوضحها كما يلي :

1- سياسات الإنتاج كعامل لتحسين ظروف الإنتاج

- يتوفر لدى المؤسسة تقنيات إنتاج متطورة.
- عملية الإنتاج في المؤسسة لا تحتاج إلى جهود و تكاليف تسويقية عالية.
- تحصل المؤسسة على المواد الأولية بشكل أساسي من مصادر محلية.
- تستطيع المؤسسة تلبية كافة الطلبات في الوقت المناسب.
- تتوجه المؤسسة إلى الإنتاج نحو القطاعات المرحة.
- تقوم المؤسسة بعمل دراسات جدوى لمشاريعها ومنتجاتها الجديدة.

2- الجودة كعامل لتحسين ظروف الإنتاج

- إستراتيجية التنافس في المؤسسة تقوم على أساس تحقيق قيمة عليا للزبون.
- يتم اختيار الموردين على أساس معايير ومواصفات الجودة العالمية.
- تعطي المؤسسة أهمية كبرى لتحسين منتجاتها وخدماتها لدى الزبائن.
- تدعم إدارة المؤسسة الجهود الخاصة بنشر ثقافة الجودة.
- لدى المؤسسة كفاءات بشرية مؤهلة.
- تحرص المؤسسة على تحليل نقاط القوة والضعف بشكل دوري.
- يتوفر لدى المؤسسة تكنولوجية عالية الجودة.

المتغير الثالث : محور الاستراتيجيات التنافسية والمنافسين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يعتبر هذا المحور من أهم المحاور والمتغيرات التي تأثر بدرجة كبير على الأداء التنافسي المتميز للمؤسسة، ويرتبط هذا المحور بدرجة كبيرة بقرارات مسيري المؤسسة وتوجهاتهم التنافسية من جهة والتغيرات التنافسية ضمن بيئة المؤسسة. وقد تم تقسيم هذا المحور إلى عدة متغيرات مستقلة هي :

1- هيكل المنافسة السائد في السوق

- يتصف سوق المؤسسة بالمنافسة القوية (عدد المنتجين و المستهلكين).
- نظام السوق وحرية الدخول والخروج له اثر ايجابي على قطاع النشاط.
- تواجه المؤسسة منافسة وطنية شديدة.
- تواجه المؤسسة منافسة أجنبية شديدة.

2- التركيز على المنافسين

- تعمل المؤسسة على إعاقة دخول منافسين جدد من خلال التركيز على الجودة.
- تقوم بدراسة نقاط القوة والضعف لدى المنافسين لتحقيق الفرص والتفوق.
- تعمق المؤسسة علاقتها مع الزبائن للحد من دخول منافسين جدد.
- تجمع المؤسسة معلومات دورية عن المنافسين.
- تراقب المؤسسة المؤشرات التنافسية الخاصة بالمنافسين (الحصة السوقية، المبيعات)

3- التمايز عن المنافسين

- تقدم المؤسسة منتجات تحافظ على استمرارية الزبائن.
- تسعى المؤسسة للوصول لأسواق جديدة يصعب الوصول إليها من قبل المنافسين.
- تعمل المؤسسة على تقديم منتجات بمزايا جديدة وتحسينات مختلفة عن المنافسين.

4- قيادة التكاليف

- تستفيد المؤسسة من اقتصاديات الحجم الكبير والاستغلال الأمثل للموارد.
- تهتم المؤسسة كثيرا بموضوع زيادة إنتاجية الأفراد.
- تمارس المؤسسة رقابة صارمة على كافة النفقات والتكاليف.
- تسعى المؤسسة للحصول على مزايا سعرية من الموردين لتخفيض التكاليف.

5- التركيز على قطاع واحد

- تدرك المؤسسة أن جوهر المنافسة هو البحث عن قطاع سوقي محدد.
- تحقق المؤسسة السيطرة على التكاليف في حالة خدمة سوق محدد.
- تزداد فعالية أنشطتها في حالة خدمة سوق محدد.
- تركز المؤسسة جهودها التسويقية على سوق محدد.

6- السعي نحو الاندماج والتحالف

- تدرك المؤسسة أن مواجهة المؤسسات الكبيرة بشكل منفرد عملية صعبة.

- تدرك المؤسسة أن الدخول في تكتلات مع مؤسسات متشابهة أمر ضروري.
- تقوم المؤسسة بعقد صفقات مع المنافسين.

7- الريادة

- تعتبر المؤسسة الأولى في استخدام تكنولوجيا جديدة مقارنة بالمنافسين.
- تتبنى المؤسسة الاستراتيجيات المبدعة والمبتكرة.
- تحاول المؤسسة تقليد عمليات الإبداع للمؤسسات المنافسة.

المتغير الرابع : محور الدور الحكومي الداعم للتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- الإعفاءات الضريبية الحكومية ساهمت بتحسين الوضع المالي للمؤسسة.
- توفر الحكومة كامل خدمات البنية التحتية اللازمة للإنتاج.
- توفر الحكومة البيئة الاستثمارية المناسبة لتنافسية في ميدان النشاط.
- آلية التسعير الحكومي للمنتج مناسبة وتشكل حماية لمنتجكم.

المتغير الخامس : محور تسيير الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1- البرامج التدريبية

- تهتم الإدارة بتأهيل وتدريب أفراد العمل.
- تركز البرامج التدريبية على تحسين الأداء.
- تركز البرامج التدريبية على مراحل الجودة.
- تهدف البرامج التدريبية إلى تحقيق تميز تنافسي.
- تساهم البرامج التدريبية في تشجيع الأداء الفردي والأداء الجماعي.
- تؤدي عملية تكوين العمال إلى رفع كفاءتهم وأدائهم.

2- سياسات التحفيز

- تعتبر عملية التحفيز ضرورية.
- العلاوات التي يتقاضاها العامل تكافئ مستوى أدائه.
- توزع المكافآت على العمال وفقا لكفاءة الأداء الفردي.

3- نظام الاتصال

- تقوم المؤسسة بتنظيم اتصالاتها مع العمال ذوي كفاءة.
- ما مدى كفاءة نظام الاتصال في المؤسسة.

- تعتمد المؤسسة الطرق الحديثة في تفعيل نظام الاتصال .
- يساهم نظام الاتصال في تفعيل الخيار الاستراتيجي .
- تقوم المؤسسة بقياس مدى توافق كفاءاتها مع الخيار الاستراتيجي .

المتغير السادس : محور متغيرات الأداء التنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

وتم تحديد فقرات الأداء التنافسي المتميز من خلال المتغيرات التالية : (نمو معدلات إنتاجية العاملين ؛ نمو القيمة المضافة ؛ تحسين في معدلات العائد على الاستثمار ؛ نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي ؛ نمو المبيعات بشكل عام ؛ ارتفاع معدلات الأرباح ؛ اختراق أسواق جديدة ؛ ابتكار منتجات جديدة ؛ طرح أكثر من منتج ؛ المكانة المميزة للمؤسسة في السوق المحلي ؛ المكانة المميزة للمؤسسة في السوق الدولي ؛ تحقيق براءة الاختراع ؛ تنوع وتجدد وطرق وأساليب العمل) .

بعد سرد المتغيرات الداخلة في تصميم أخذنا بعين الاعتبار في ترتيب الأسئلة حسب تسلسل الأجزاء النظرية وان تكون وفق تسلسل منطقي وتسلسل الفرضيات الموضوعية في الدراسة .

الفرع الثاني : تقنين أداة الدراسة

أولا : عرض الاستبيان على الخبراء

يتطلب تقنين أداة الدراسة التحقق من الصدق الظاهري للمقياس، وهذا بالاعتماد على مجموعة من المحكمين بقصد الاستفادة من خبرتهم في اختصاصاتهم، وجعل المقياس أكثر دقة وموضوعية في القياس. وقد تم عرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء بلغ عددهم 07 ، حيث منهم 03 متمرسون في مناهج البحث وإعداد الاستبيانات، و02 متخصصان في مجال علم الاجتماع وعلم النفس، و02 متخصصان في المجال الموضوعي للبحث (تسيير الموارد البشرية، مراقبة التسيير وتقييم الأداء في المؤسسة) .

ثانيا : ثبات وصدق أداة الدراسة

بهدف التأكد من صلاحية مقياس الدراسة وتوفرها على خصائص الصدق والثبات، تم توزيع المقياس على عينة البحث الاستطلاعية والتي قوامها 30 مؤسسة ممن ابدوا استعداد للاشتراك في الدراسة، وكانت إجاباتهم على المقياس كاملة .

تم قياس صدق وثبات أداة هذه الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package For Social Sciences ، ويختص هذا البرنامج في تحليل البيانات سواء كان تحليلا وصفيا أو تحليلا استنباطيا او ما يعرف باختبارات الفروض. وذلك عن طريق استخراج معامل الاتساق الداخلي لفقرات المقياس (كرونباخ _ ألفا) Cronbach's Alpha، للتأكد من عدم حصول أي خطأ على البيانات إذا أعيدت

الدراسة نفسها وباستخدام أداة القياس نفسها، وفي الظروف نفسها التي استخدمت فيها للمرة الأولى. ويشير المقياس إلى قوة الترابط والتماسك بين فقرات المقياس كما يزيد بتقدير جيد للثبات، ومن الناحية التطبيقية إذا كان المقياس Cronbach's Alpha أكبر من أو يساوي 0.60 يعد معقولاً في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية.

وقد تم التوصل إلى النتائج التالية :

الجدول 7.4 : قيم الاتساق الداخلي لقائمة مؤشرات تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محسوبة بمعامل ألفا كرومباخ.

صدق المقياس	ألفا كرومباخ	عدد الفقرات	متغيرات الدراسة
0.947	0.898	1	1. قطاع النشاط
0.938	0.881	1	2. عدد العمال
0.938	0.880	1	3. الفروع الوطنية
0.937	0.879	1	4. الفروع الأجنبية
0.939	0.882	1	5. مجموع ميزانية
0.938	0.881	1	6. رقم الأعمال السنوي
0.938	0.881	1	7. متوسط الزيادة في رقم الأعمال
0.938	0.880	1	8. وضع المنافسة على السوق
0.938	0.881	1	9. وضعية المؤسسة في السوق
0.936	0.876	1	10. الدور الأساسي لكفاءات البشرية
0.936	0.876	7	11. التحديات الرئيسية الثلاثة للكفاءات البشرية في مؤسستكم اليوم
0.937	0.878	7	12. التحديات الرئيسية الثلاثة للكفاءات البشرية في مؤسستكم اليوم على مدى ثلاث سنوات القادمة
0.937	0.878	6	13. توفيره لتلبية هذه الاحتياجات
0.937	0.878	3	14. النسب المئوية للعمال ذوي كفاءة الذين تلقوا تدريباً داخل وخارج المؤسسة خلال السنوات السابقة
0.937	0.878	6	15. المجالات لتلبية احتياجات تدريب الكفاءات البشرية في مؤسستكم على مدى السنوات الثلاثة

			القادمة
0.937	0.878	8	16. ظروف الطلب العامة
0.937	0.878	8	17. تبني المفهوم التسويقي لزيادة الطلب
0.937	0.878	7	18. ظروف الإنتاج العامة
0.937	0.878	6	19. سياسات الإنتاج
0.937	0.878	7	20. إدارة الجودة الشاملة
0.937	0.878	4	21. هيكل المنافسة
0.937	0.878	5	22. التركيز على المنافسين
0.937	0.878	3	23. التمايز عن المنافسين
0.937	0.878	4	24. قيادة التكاليف
0.937	0.878	4	25. التركيز على قطاع واحد
0.937	0.878	3	26. السعي نحو الاندماج والتحالف
0.937	0.878	3	27. الريادة
0.912	0.832	4	28. الدور الحكومي الداعم للتنافسية
0.942	0.888	6	29. البرامج التدريبية
0.933	0.871	3	30. سياسات التحفيز
0.928	0.863	5	31. نظام الاتصال
0.962	0.925	12	32. فقرات الأداء التنافسي
0.938	0.880	137	الأداة الدراسة الكلية

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من نتائج الاستبيان.

يتضح من الجدول أن معاملات الثبات لمكونات أداة القياس كلها مرتفعة كونها أكبر من 0.60 وهذا يمثل قيمة جيدة لثبات الاتساق الداخلي. فضلا عن أن الثبات الكلي لقائمة مؤشرات الكلية بلغت 0.880 مما يعطي مؤشرا قويا على استقرار نتائج الأداة واتساقها. وهذا ما يجعلها صالحة ومناسبة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة.

المبحث الثاني : التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة

تم تبويب وترميز البيانات، واستخدام الإحصاء الوصفي والتحليلي في التحليلات الإحصائية المختلفة. وقد تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات الاستبيان لتقديم وصف شامل لدرجة موافقة أفراد العينة على هذه الفقرات.

المطلب الأول : التحليل الإحصائي للمتغيرات

الفرع الأول : تحليل المتغيرات المتعلقة بوضعية المؤسسة المالية والتنافسية

تم تحليل وضعية المؤسسة من خلال تقدير رقم أعمالها ومعدل الزيادة فيه كذا وضعية المؤسسة في السوق.

أولا : معدل الزيادة في رقم الأعمال

1- تحليل معدل الزيادة في رقم الأعمال : كما نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم 8.4 ، تمثل نسبة الزيادة في رقم أعمال المؤسسات الممثلة لعينة الدراسة اقل من 5 ملايين دينار جزائري بـ 57.7% من العينة الإجمالية، في حين نجد أن أكبر زيادة في رقم الأعمال أكثر من 50 مليون تمثل 5.8% من إجمالي عينة الدراسة .

الجدول 8.4 : تكرارات ونسب معدل الزيادة رقم الأعمال من إجمالي المؤسسات حسب عينة الدراسة

معدل الزيادة في رقم الأعمال	اقل من 5 ملايين دينار جزائري	بين 5 إلى 19 مليون	بين 20 إلى 50 مليون	أكثر من 50 مليون	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
من إجمالي العينة	30	13	06	03	1.66	0.125
النسب المئوية	57.7%	25%	11.5%	5.8%		

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من نتائج الاستبيان.

2- تحليل متوسط الزيادة في رقم الأعمال : يشير الجدول أدناه إلى متوسط الزيادة في رقم الأعمال للمؤسسات المعنية بالدراسة ، ويتضح من خلال معطيات الجدول أن 42.3% من إجمالي المؤسسات يقرون أن متوسط الزيادة في رقم الأعمال في ارتفاع لكن بمعدل ضعيف. وان 23.1% من إجمالي العينة أجابوا باستقرار معدل الزيادة في رقم الأعمال. في حين نجد ما المؤسسات التي أجابت بارتفاع قوي في رقم الأعمال 6 مؤسسات أي ما يقارب 11.5% من إجمالي العينة.

الجدول 9.4 : تكرارات ونسب متوسط الزيادة في رقم الأعمال للمؤسسات من إجمالي عينة الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	انخفاض قوي	انخفاض ضعيف	استقرار	ارتفاع ضعيف	ارتفاع قوي	متوسط الزيادة في رقم الأعمال
0.155	3.34	04	08	12	22	6	من إجمالي العينة
		%7.7	%15.4	%23.1	%42.3	%11.5	النسب المئوية

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من نتائج الاستبيان.

ثانيا : تحليل وضع المنافسة والمؤسسة في السوق

1- تحليل وضع المنافسة في السوق : يتضح من خلال الجدول رقم 10.4 ، أن وضعية المنافسة في سوق مؤسسات المعنية بالدراسة مرتفع حيث يقدر المتوسط الحسابي لهذه الفقرة بـ 3.80 وانحراف معياري 0.169 فقد كانت بنسبة الإجابة 40% من إجمالي عينة الدراسة أن الوضعية في سوق المؤسسة قوية. ونفسر ذلك بان معظم المؤسسات التي يتم عليها الدراسة تابعة لقطاع البناء والأشغال العمومية وهذا القطاع يتميز بالانتعاش وشدة المنافسة. في حين نجد أن 32.7% من إجمالي عينة الدراسة يجيبون باعتدال المنافسة في سوق المؤسسة.

الجدول 10.4 : نسب وتكرارات وضع المنافسة في سوق المؤسسات من إجمالي عينة الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قوية	فوق المتوسط	متوسط	دون الوسط	ضعيفة	وضع المنافسة على السوق
0.169	3.80	21	09	17	01	04	من إجمالي العينة
		%40	%17.3	%32.7	%1.9	%7.7	النسب المئوية

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من نتائج الاستبيان.

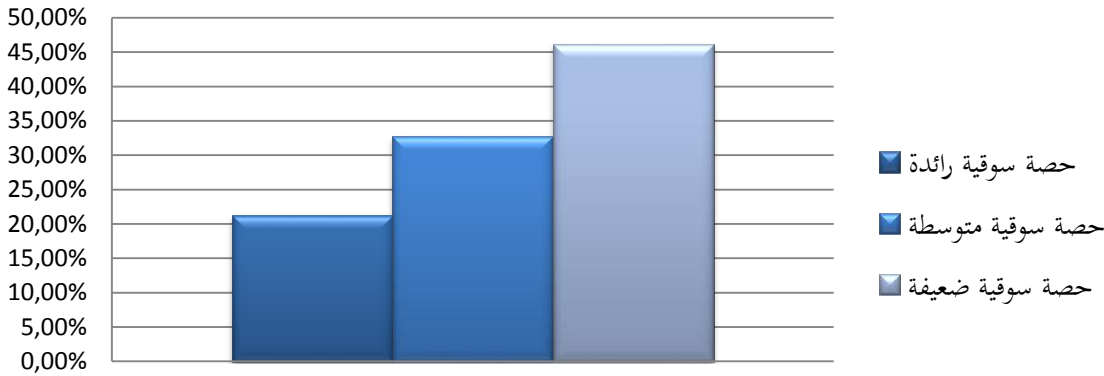
2- تحليل وضعية المؤسسة في السوق : يشير الجدول أدناه، أن 46.2% من إجمالي عينة الدراسة يقرون أن الحصة السوقية للمؤسسة متوسطة، في حين أن 32.7% من إجمالي عينة الدراسة تعتبر حصتهم السوقية ضعيفة وان 21.2% تمثل المؤسسات الذين أجابوا بان حصتهم السوقية في السوق مرتفعة.

الجدول رقم 11.4 : نسب وتكرارات وضعية المؤسسة في السوق من إجمالي عينة الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حصة سوقية ضعيفة	حصة سوقية متوسطة	رائد (حصة سوقية قوية)	وضعية المؤسسة في السوق
0.101	1.88	17	24	11	من إجمالي العينة
		%32.7	%46.2	%21.2	النسب المئوية

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من نتائج الاستبيان.

الشكل رقم 5.4: يوضح وضعية المؤسسة في السوق من إجمالي عينة الدراسة



وضعية المؤسسة في السوق من إجمالي عينة الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من نتائج الاستبيان بالاعتماد على برنامج Excel

ضمن هذه النتائج المتوصل إليها تجدر الإشارة إلى انه تشير التوجهات الكبرى المستخلصة خلال السنوات الأخيرة حسب تقرير وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن 96 % من نسيج المؤسسات مشكل من مؤسسات مصغرة خاصة، تشغل اقل من عشرة عمال وتنتمي في غالبيتها إلى أشخاص طبيعية، وهذه الفئة من المؤسسات تجد صعوبة في التطور لتصبح مؤسسات متوسطة. وهذا ما تؤكد نتائج الدراسة الميدانية، حيث وجدنا اغلب المؤسسات المعنية بالدراسة مؤسسات صغيرة وذات رقم أعمال متوسط وحصة سوقية تتميز بضعف التطور.

الفرع الثاني: تحليل متغيرات نظام تسيير الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أولا: تحليل متغيرة الدور الأساسي للكفاءات في المؤسسة

من خلال الجدول رقم 12.4، نلاحظ أن 30.8% من إجمالي عينة الدراسة يؤكدون على أهمية الكفاءات البشرية كمورد ضمن المؤسسة، ودوره الفعال في رفع المهارة وتحسين الأداء، ونفس النسبة 30.8% تؤكد على أهمية الكفاءات البشرية ودورها في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة. وهذا يدل على أن إجمالي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تفر بأهمية الكفاءات ضمن موارد المؤسسة ودورها الفعال في تحسين الأداء. كما نلاحظ أن 19.2% من إجمالي العينة يقرون بدور الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء التنافسي المتميز للمؤسسة.

الجدول رقم 12.4 : الدور الأساسي وأهمية الكفاءات البشرية بالنسبة للمؤسسات حسب عينة الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب المئوية	من إجمالي العينة	
0.206	2.88	30.8%	16	رفع المهارة و تحسين الأداء
		3.8%	02	تحقيق ميزة تنافسية
		30.8%	16	زيادة الحصة السوقية
		15.4%	08	المحافظة على الوضعية في السوق
		19.2%	10	الأداء التنافسي المتميز

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقاً من نتائج الاستبيان .

ثانيا : تحليل التحديات الرئيسية الثلاثة للكفاءات البشرية في مؤسستكم اليوم

تشير نتائج الجدول أدناه، أن 50% من أفراد عينة الدراسة أجابوا بالأهمية البالغة لدور الكفاءات البشرية في أداء المؤسسة وتطويرها و 44.2% من إجمالي عينة الدراسة يؤكدون على أهمية بلوغ التميز التنافسي من خلال كفاءات المؤسسة. في حين أهمل (غير مهمة) المتغير المتعلق بالتغيرات الإدارية كتحدّي بالنسبة لكفاءات المؤسسة حيث قدرت نسبته ب 46.2%. كما تشير نتائج الجدول أن 42.3% من إجمالي عينة الدراسة يقيمون بأهمية تقييم الكفاءات ووضع أسس للمقارنة، ونفس ذلك الدور الفعال لعملية تقييم الكفاءات من خلال مساهمة ذلك في تحسين ورفع من جودة أداءه وتصحيح الانحرافات والأخطاء التي يمكن أن يقع فيها وهذا بناء على أسس ومعايير قيمة للمقارنة بين الأهداف والنتائج المرجوة منه. كما توضح نتائج الجدول أن 40.4% من إجمالي عينة الدراسة على الأهمية البالغة للكفاءات البشرية ودورها في الإبداع والاختراع في المؤسسة.

الجدول رقم 13.4: التحديات الرئيسية للكفاءات البشرية في المؤسسة حسب عينة الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير مهمة		مهمة		بالغة الأهمية		دور الكفاءات البشرية في المؤسسة
		نسبة	التكرار	نسبة	التكرار	نسبة	التكرار	

0.109	2.25	%46.2	24	%32.7	17	%21.2	11	تغيرات إدارية
0.109	1.807	%23.1	12	%34.6	18	%42.3	22	تسيير الكفاءات
0.113	2.038	%34.6	18	%34.6	18	%30.8	16	تنمية وتطوير القيادات الإدارية
0.106	2.038	%30.8	16	%42.3	22	%26.9	14	تقييم الكفاءات البشرية ووضع أسس للمقارنة
0.105	1.673	17.3%	09	%32.7	17	%50	26	أداء المؤسسة و تطويرها
0.113	1.80	%25	13	%30.8	16	%44.2	23	التميز التنافسي
0.115	1.884	%28.8	15	%30.8	16	%40.4	21	الإبداع والاختراع

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من نتائج الاستبيان.

من خلال ما تقدم، يتضح أن اغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المعنية بالدراسة تقر بأهمية الكفاءات ضمن موارد المؤسسة ودورها الفعال في تحسين الأداء وتميزه والوصول إلى التنافسية من خلاله كذا الاعتماد عليه في الإبداع والاختراع والابتكار ومنه خلق مزايا تنافسية من خلال جودة الاداء.

ثالثا : تحليل متغيرة التحديات الرئيسية للكفاءات البشرية في مؤسسة على مدى ثلاث سنوات القادمة

من خلال الجدول أدناه، نلاحظ أن اغلب عينة الدراسة تؤكد على الدور الأساسي والفعال للكفاءات البشرية في المؤسسة وضرورة الاعتماد عليه كمورد أساسي من موارد المؤسسة على مدى ثلاث السنوات القادمة في تفعيل وتحسين وتميز أداء المؤسسة وتطويرها، وهذا ما تشير له نسب الإجابات بالأهمية القصوى كما توضحها النسب على التوالي أداء المؤسسة وتطويرها 48.1%، التميز التنافسي 40.4%، الإبداع والاختراع 40.4%، تسيير الكفاءات كتحدى بالنسبة للمؤسسة 38.6% . في حين نجد انه قدرت نسبة أهمية متغيرة تطوير وتنمية القيادات الإدارية ب 23.1%، والأهمية المتوسطة لمتغيرة تغيرات إدارية بنسبة 19.2%.

الجدول رقم 14.4 : التحديات الرئيسية الثلاثة للكفاءات البشرية على مدى ثلاث سنوات القادمة حسب

عينة الدراسة

ن.م	ح.م	7	6	5	4	3	2	1		
0.266	3.84	8	2	8	11	10	5	8	3	2

		15.4 %	%3.8	%15.4	%2.21	% 19.2	%9.6	15.4 %	نسبة	
0.280	2.84	5	4	2	3	9	11	18	عدد	تسيير الكفاءات
		%9.6	%7.7	%3.8	5.8%	% 17.3	21.2 %	34.6 %	نسبة	
0.276	3.19 2	7	1	4	7	9	12	12	عدد	تممية وتطوير القيادات الإدارية
		13.5 %	%1.9	%7.7	13.5%	17.3 %	23.1 %	% 23.1	نسبة	
0.270	3.19 2	6	1	5	9	8	10	13	عدد	تقييم الكفاءات البشرية ووضع
		% 11.5	%1.9	%9.6	%17.3	15.4 %	19.2 %	%25	نسبة	
0.250	2.48 0	4	00	1	9	6	7	25	عدد	أداء المؤسسة و تطويرها
		%7.7	%00	%1.9	17.3%	11.5 %	13.5 %	48.1 %	نسبة	
0.280	2.76 9	5	2	4	5	6	9	21	عدد	التميز التنافسي
		%9.6	%3.8	7.7%	9.6	11.5 %	17.3 %	40.4 %	نسبة	
0.318	3.15 3	9	2	4	4	8	4	21	عد	الإبداع والاختراع
		% 17.3	3.8%	%7.7	%7.7	15.4 %	%7.7	40.4 %	نسبة	

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من نتائج الاستبيان.

رابعا : تحليل متغيرة الاحتياجات لتلبية تحديات الثلاثة للكفاءات البشرية في مؤسسة

يتبين من خلال الجدول رقم 15.4، أن المؤسسات المعنية بالدراسة أجابت بالأهمية القصوى لعملية التدريب والتكوين كأسلوب لتسيير الكفاءات نحو تحقيق التميز التنافسي وتحسين الأداء وتحقيق الإبداع والاختراع بنسبة تفر بـ 63.5%. كما تأكد أفراد عينة الدراسة بنسبة 51.9% على دور تشجيع الأداء الفردي والأداء الجماعي من اجل تحقيق تحديات وأهداف المؤسسة. كما تشير نتائج الدراسة على الأهمية القصوى على الأداء التنظيمي في

تفعيل الأداء الكلي للمؤسسة حيث قدرت نسبة الإجابة ومن إجمالي عينة الدراسة بـ 42.3%. كما تشير النتائج على اعتماد المؤسسة على الحوافز والعلاوات من جهة والاتصال الفعال في المؤسسة من جهة ثاني بأهميتهما القصوى في تسيير الكفاءات من خلالهما و تميز أداء المؤسسة حيث قدرت نسبة الإجابة من إجمالي عينة الدراسة على التوالي بـ 38.5% و 46.2%.

الجدول رقم 15.4 : الاحتياجات لتلبية تحديات الثلاثة للكفاءات البشرية في مؤسسة حسب عينة الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	6	5	4	3	2	1	عدد	نسبة	
0.266	3.84	1	2	2	5	9	33	عدد		التدريب والكوادر
		%1.9	%3.8	%3.8	9.6%	%17.3	%63.5	نسبة		
0.280	2.84	3	00	3	9	10	27	عدد		تشجيع الأداء الفردي والأداء الجماعي
		%5.8	%00	5.8%	17.3%	%19.2	%51.9	نسبة		
0.276	3.192	1	2	4	10	13	22	عدد		الأداء التنظيمي
		%1.9	%3.8	7.7%	%19.2	%25	42.3%	نسبة		
0.270	3.192	1	2	6	12	10	21	عدد		تسيير الكفاءات البشرية
		%1.9	%3.8	11.5%	%23.1	%19.2	40.4%	نسبة		
0.250	2.480	4	1	5	16	6	20	عدد		الحوافز والعلاوات
		%7.7	%1.9	%9.6	%30.8	%11.5	%38.5	نسبة		
0.280	2.769	3	00	7	11	7	24	عدد		الاتصال الفعال
		%5.8	%00	13.5%	%21.2	%13.5	%46.2	نسبة		

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من نتائج الاستبيان.

خامسا : تحليل النسب المئوية للعمال ذوي كفاءة الذين تلقوا تدريبا داخل وخارج المؤسسة

تشير نتائج الجدول أدناه، أن 46.2% من إجمالي عينة الدراسة أجابوا بعدم القيام بتدريبات للعمال سواء داخل المؤسسة وخارجها، في حين نجد أن 34.6% من إجمالي عينة الدراسة أجابوا بقيام المؤسسة بتدريبات للعمال بنسبة 1% - 25% من إجمالي عمال المؤسسة الذين تلقوا تدريبا خارج المؤسسة. و 19.2% من إجمالي عينة الدراسة إجابة بقيام المؤسسة بتدريبات للعمال بنسبة 76% - 100% من إجمالي عمال المؤسسة الذين

تلقوا تدريباً داخل المؤسسة.

الجدول رقم 16.4 : يمثل الكفاءات الذين تلقوا تدريباً داخل أو خارج الوطن أو معا خلال ثلاث سنوات

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	100% - 76%	75% - 51%	-26% - 50%	-1% - 25%	0%		
		10	10	11	11	10	عدد	داخل
0.194	2.941	%19.2	%19.2	%21.2	%21.2	19.2%	نسبة	
0.153	2.153	3	2	12	18	17	عدد	خارج
		%5.8	%3.8	%23.1	%34.6	32.7%	نسبة	
0.196	2.263	6	4	12	6	24	عدد	داخل وخارج
		%11.5	%7.7	%23.1	%11.5	46.2%	نسبة	

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقاً من نتائج الاستبيان.

سادساً : تحليل متغيرة لمجالات التي يتطلب احتياجات تدريب الكفاءات البشرية من أجلها في مؤسسة تشير نتائج الجدول رقم 15.4، أن المجالات التي يتطلب فيها التدريب ذات الأهمية القصوى بالنسبة للمؤسسة تحسين وتميز في الأداء بنسبة 42.3% تسيير الكفاءات من أجل القدرة التنافسية بنسبة 44.2% ، والإدارة الإستراتيجية للمؤسسة بنسبة 44.2% . الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية 34.6% .

الجدول رقم 17.4 : يمثل مجالات التي يتطلب احتياجات تدريب الكفاءات البشرية من أجلها في مؤسسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	6	5	4	3	2	1		
		0.220	2.288	5	1	3	9	11	23

		%9.6	%1.9	%5.8	17.3%	%21.2	%44.2	نسبة	
0.181	2.326	2	2	2	17	11	18	عدد	الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
		%3.8	%3.8	3.8%	32.7%	%21.2	%34.6	نسبة	
0.207	2.365	2	4	5	11	8	22	عدد	الأداء تحسين وتميز في
		%3.8	%7.7	9.6%	%21.2	%15.4	42.3%	نسبة	
0.218	2.846	3	7	7	11	10	14	عدد	إدارة المعرفة
		%5.8	%13.5	13.5%	%21.1	%19.2	26.9%	نسبة	
0.196	2.269	1	4	5	11	8	23	عدد	أجل القدرة التنافسية تسيير الكفاءات من
		%1.9	%7.7	%9.6	%21.1	%15.4	%44.2	نسبة	
0.221	2.750	4	6	3	14	10	15	عدد	مشروع الأعمال أنظمة المعلومات وإدارة
		%7.7	%11.5	5.8%	%26.9	%19.2	%28.8	نسبة	

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من نتائج الاستبيان .

المطلب الثاني : تحليل المتغيرات المستقلة والتابعة لعينة الدراسة

تم إجراء ودراسة التحليل الوصفي لجميع متغيرات الدراسة وفقا لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الواردة في الاستبيان. وقد تم احتساب قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل سؤال من أسئلة الاستبيان، وذلك بهدف التعرف على اتجاهات المستجيبين للدراسة ومدى قبولهم أو رفضهم لكل سؤال من أسئلة الاستبيان. وتم ترتيبها تنازليا حسب أهميتها النسبية وفقا لقيمة المتوسط الحسابي مع الأخذ بعين الاعتبار تدرج المقياس

المستخدم في الدراسة. واستنادا لذلك فان قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة اعتمدنا على المعيار التالي لتفسير النتائج :

المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي
منخفض جدا	1 إلى 1.79
منخفض	1.80 إلى 2.59
متوسط	2.60 إلى 3.39
مرتفع	3.40 إلى 4.19
مرتفع جدا	4.20 إلى 5

الفرع الأول : تحليل متغيرات ظروف الطلب وظروف العرض

أولا : تحليل متغيرات ظروف الطلب

1- التحليل الإحصائي لمتغيرة ظروف الطلب العامة

تبين النتائج الواردة في الجدول أدناه، إقرار أفراد العينة المستجيبية للدراسة بان مستوى ظروف الطلب التي تمر بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كانت ايجابية والتي تراوحت بين 3.534 كادني قيمة للمتوسط الحسابي و 4.023 كأعلى قيمة له، مع ملاحظة تدني الوسط الحسابي المقدرة بـ 3.255 للفقرة المتعلقة بتأثر الطلب المحلي على منتجات المؤسسة نتيجة استيراد المنتجات الأجنبية. وهذا ما تبرزه نتائج تكرارات و النسب المؤوية الموضحة في الجدول ل فقرات ظروف الطلب، حيث تفاوتت الإجابة عن ملائمة ظروف الطلب بالموافقة بين 53.5% و 16.3%.

الجدول رقم 18.4 : نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرة ظروف الطلب

ظروف الطلب العامة	حجم السوق المحلي بخلق طلبا كافيا على منتجاتكم	زيادة الطلب على منتجاتكم	يلعب ميدان النشاط دورا مهما في زيادة الطلب على منتجاتكم	يلعب الموقع الجغرافي دورا مهما في زيادة الطلب على منتجاتكم	مهما لزيادة الطلب على منتجاتكم	تشكل الظروف السياسية عاملا مهما لزيادة الطلب على منتجاتكم	على منتجاتكم	أهمية المنتج ساهم في زيادة الطلب على منتجاتكم	تنشيط الطلب على منتجاتكم	قدرة المنتج على المنافسة ساهم في نتيجة استيراد المنتجات الأجنبية	يتأثر الطلب المحلي على منتجاتكم	تحسين الإنتاج الوطني	يلعب الطلب المحلي دورا مهما في
موافق جدا	11	11	16	17	5	6	11	18	11	6	11	18	11
	%25.6	%25.6	%37.2	%39.5	11.6%	%14	%25.6	41.9%	%25.6	%14	%25.6	41.9%	%25.6
موافق	21	23	15	8	21	21	7	11	7	21	7	11	7
	%48.8	%53.5	34.9%	%18.6	%48.8	%48.8	%16.3	%25.6	%16.3	%48.8	%16.3	%25.6	%16.3
محايد	4	8	6	9	11	8	13	10	13	8	13	10	13
	%9.3	%18.6	%14	20.9%	%25.6	%18.6	%30.2	%23.3	%30.2	%18.6	%30.2	%23.3	%30.2
غير موافق	6	1	3	3	5	6	6	3	6	6	6	3	6
	%14	%2.3	%7	%7	%11.6	%14	%14	%7	%14	%14	%14	%7	%14
غير موافق جدا	1	00	3	6	1	2	6	1	6	2	6	1	6
	%2.3	%00	%7	%14	%2.3	%4.7	%14	%2.3	%14	%4.7	%14	%2.3	%14
المتوسط الحسابي	3.814	4.023	3.883	3.627	3.558	3.534	3.255	3.976	3.255	3.534	3.255	3.976	3.255
الانحراف المعياري	0.160	0.112	0.182	0.218	0.142	0.160	0.208	0.164	0.208	0.160	0.208	0.164	0.208
المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي	مرتفع	مرتفع	مرتفع	مرتفع	مرتفع	مرتفع	متوسط	مرتفع	متوسط	مرتفع	متوسط	مرتفع	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من نتائج الاستبيان.

2- التحليل الإحصائي لمتغيرة ظروف تبني المفهوم التسويقي لزيادة الطلب: توضح النتائج في الجدول

التالي:

الجدول رقم 19.4 : نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرة تبني المفهوم التسويقي لزيادة الطلب

تستخدم المؤسسة عامل السعر لتغلب على المنافسين	تدرك المؤسسة أن السعر هو من أهم العوامل الإستراتيجية لديها	تقوم المؤسسة بإتباع سياسة ترويجية	لدى المؤسسة قنوات توزيع لتعزيز الطلب على المنتج	تسعى المؤسسة لتحقيق فرص تسويقية بالاستفادة من نقاط ضعف المنافسين	تسعى المؤسسة لاستقطاب زبائن وأسواق جديدة	تدرك المؤسسة أن القدرة على فهم حاجات المستهلك يحقق التميز	تتركز أهداف المؤسسة على رضا المستهلك	تبني المفهوم التسويقي لزيادة الطلب
9	8	13	9	17	23	14	23	موافق جدا
20.9%	18.6%	30.2%	20.9%	39.5%	53.5%	32.6%	53.5%	
12	20	14	13	14	12	16	16	موافق
27.9%	46.5%	32.6%	30.2%	32.6%	27.9%	37.2%	37.2%	
12	6	12	14	10	8	11	4	محايد
20.9%	14%	27.9%	32.6%	23.3%	18.6%	25.6%	9.3%	
11	7	3	4	2	00	1	00	غير موافق
25.6%	16.3%	7%	9.3%	4.7%	00%	2.3%	00%	
2	2	1	3	00	00	1	00	غير موافق جدا
4.7%	4.7%	2.3%	7%	00%	00%	2.3%	00%	
3.348	3.581	3.814	3.488	4.069	4.348	3.953	4.441	المتوسط الحسابي
0.184	0.170	0.156	0.174	0.138	0.119	0.144	0.101	الانحراف المعياري
متوسط	مرتفع	مرتفع	مرتفع	مرتفع	مرتفع جدا	مرتفع	مرتفع جدا	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من نتائج الاستبيان.

من خلال بيانات الجدول أعلاه، نلاحظ أن نتائج الإحصاء الوصفي لعينة الدراسة دلت أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتبنى المفهوم التسويقي لزيادة الطلب على منتجاتها حيث تراوح الوسط الحسابي ما بين 3.581 و3.95 لكل فقرات المتغيرة، وهي قيم مرتفعة وتدل على ضرورة تبني متطلبات الوظيفة التسويقية في المؤسسة . في حين نجد أن الفقرة المتعلقة بمدى استخدام المؤسسة عامل السعر لتغلب على المنافسين والتي بلغ متوسطها الحسابي 3.348 وحي قيمة متوسطة وهذا يدل على أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تعتمد بالدرجة الأولى على عامل السعر في التفوق والتميز عن المنافسين. ونرجح ذلك لعدم توفرها على الأموال الكافية من أجل إقامة قنوات بعيدة عن المؤسسة. كما نلاحظ أن الفقرة المتعلقة بتوجه أهداف المؤسسة نحو رضا المستهلك بلغ متوسطها الحسابي 3.441 حيث تعتبر مرتفعة جدا، إضافة إلى ذلك توافق بشدة المؤسسات المعنية بالدراسة على ضرورة استقطاب الزبائن والبحث عن أسواق جديدة لتوسيع نشاطها.

ثانيا : تحليل الإحصائي لمتغيرة ظروف العرض

1- التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرة ظروف الإنتاج العامة

تبين النتائج الواردة أدناه، إلى قبول أفراد عينة الدراسة بان مستوى ظروف الإنتاج العامة التي تمر بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتراوح بين الجيدة و المتوسطة إلى حد ما حيث تراوح المتوسط الحسابي ما بين 2.837-3.627 والانحراف المعياري بين 0.153-0.183. حيث نجد أن امتلاك المؤسسة لمصادر التمويل متوسطة لكافة العمليات والأنشطة، كما أن أجور العمال اللازمة للإنتاج غير مناسبة بدرجة كبيرة، ناهيك عن عدم ملائمة البيئة الاستثمارية في تدفق رؤوس الأموال. في حين نجد أن عينة الدراسة تقرر بتوفر تقنيات الإنتاج اللازمة لعمليات الإنتاج، وتوفر العمالة المدربة والماهرة لغايات الإنتاج. كما انه من خلال التحليل الإحصائي تؤكد عينة الدراسة أن الموقع الجغرافي للمؤسسات وتنوع الطلب يلعب دورا بارزا في تطوير تنافسية منتج المؤسسة من خلال الابتكار والتحسين.

الجدول رقم 20.4 : نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرة ظروف الإنتاج العامة

يشكل تنوع الطلب حافظا للابتكار والتحصين	البيئة الاستثمارية تسهل تدفق رؤوس الأموال	أجور الأيدي العاملة اللازمة للإنتاج مناسبة جدا	الموقع الجغرافي يساعد على تطوير تنافسية مستحكم	يمكن الحصول على تقنيات الإنتاج بسهولة	تتوفر لدى المؤسسة مصادر تمويل مناسبة لكافة العمليات والأنشطة	يتوفر لدى المؤسسة العمالة المدربة والماهرة لغايات الإنتاج	ظروف الإنتاج العامة
9	5	5	10	7	5	9	موافق جدا
20.9%	11.6%	11.6%	23.3%	16.3%	11.6%	20.9%	
13	8	12	15	18	16	15	موافق
30.2%	18.6%	27.9%	34.9%	41.9%	37.2%	34.9%	
13	15	18	11	7	10	15	محايد
30.2%	34.9%	41.9%	25.6%	16.3%	23.3%	34.9%	
4	5	6	3	9	8	2	غير موافق
9.3%	11.6%	14%	7%	20.9%	18.6%	4.7%	
4	10	2	4	2	4	2	غير موافق جدا
9.3%	23.3%	4.7%	9.3%	4.7%	9.3%	4.7%	
3.441	2.837	3.279	3.558	3.441	3.232	3.627	المتوسط الحسابي
0.183	0.199	0.153	0.183	0.173	0.178	0.156	الانحراف المعياري
مرتفع	متوسط	متوسط	مرتفع	مرتفع	متوسط	مرتفع	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من نتائج الاستبيان.

2- التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرة سياسات الإنتاج : توضح النتائج في الجدول التالي :

الجدول رقم 21.4 : نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرة سياسات الإنتاج

سياسات الإنتاج	إنتاج متطورة	يتوفر لدى المؤسسة تقنيات تسويقية عالية	تحتاج إلى جهود و تكاليف عملية الإنتاج في المؤسسة لا	مصادر محلية	الأولية بشكل أساسي من	تحصل المؤسسة على المواد	الطلبية في الوقت المناسب	تستطيع المؤسسة تلبية كافة	تنوجه المؤسسة إلى الإنتاج	نحو القطاعات المربحة	تقوم المؤسسة بعمل دراسات	جدوى لمشاريعها ومنتجاتها الجديدة
موافق جدا	11	4	9	11	25.6%	13	14	9	11	25.6%	12	12
موافق	12	9	8	12	27.9%	12	12	18.6%	27.9%	27.9%	17	14
محايد	15	17	12	15	39.5%	14	11	27.9%	32.6%	25.6%	1	2
غير موافق	00	9	9	00	00%	2	4	20.9%	4.7%	9.3%	2.3%	4.7%
غير موافق جدا	5	4	5	5	11.6%	2	2	11.6%	4.7%	4.7%	2	2
المتوسط الحسابي	3.674	3	3.162	3.674		3.744	3.744	3.162	3.744	3.744	3.674	3.744
الانحراف المعياري	0.151	0.166	0.199	0.151		0.166	0.176	0.199	0.166	0.176	0.158	0.166
المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي	مرتفع	متوسط	متوسط	مرتفع		مرتفع	مرتفع	متوسط	مرتفع	مرتفع	مرتفع	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من نتائج الاستبيان.

يتبين من خلال الجدول أعلاه، أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المشكلة لعينة الدراسة تتبنى سياسات إنتاج الواردة في الاستمارة بنسب مرتفعة بمتوسط حسابي يتراوح بين 3.674 - 3.744. في حين نجد أن المؤسسات أجايت بعدم ضرورة توفر جهود تسويقية عالية، و أن المؤسسة لا تحصل على المواد الأولية بشكل أساسي من مصادر محلية.

3- التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرة إدارة الجودة الشاملة : توضح النتائج في الجدول التالي :

الجدول رقم 22.4 : نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرة إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة	يتوفر لدى المؤسسة تكنولوجية عالية الجودة	تحرص المؤسسة على تحليل نقاط القوة والضعف بشكل دوري	لدى المؤسسة كفاءات بشرية مؤهلة	تدعم إدارة المؤسسة الجهود الخاصة بنشر ثقافة الجودة	تعطي المؤسسة أهمية كبرى لتحسين منتجاتها وخدماتها لدى الزبائن	يتم اختيار الموردين على أساس معايير ومواصفات الجودة العالمية	إستراتيجية التنافس في المؤسسة تقوم على أساس تحقيق قيمة عليا للزبون
موافق جدا	10	16	17	23	24	16	15
	%23.3	%37.2	%39.5	%53.5	%55.8	%37.2	%34.9
موافق	14	12	13	11	12	15	19
	%32.6	%27.9	%30.2	%25.6	%27.9	%34.9	%44.2
محايد	13	12	11	5	7	7	8
	%30.2	%27.9	%25.6	%11.6	%16.3	%16.3	%18.6
غير موافق	3	00	00	3	00	3	00
	%7	%00	%00	%7	%00	%7	%00
غير موافق جدا	3	3	2	1	00	2	1
	%7	%7	%4.7	%2.3	%00	%4.7	%2.3
المتوسط الحسابي	3.581	3.953	4.04	4.209	4.395	3.930	4.093
الانحراف المعياري	0.173	0.148	0.141	0.161	0.115	0.170	0.132
المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي	مرتفع	مرتفع	مرتفع	مرتفع جدا	مرتفع جدا	مرتفع	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من نتائج الاستبيان.

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن الفقرات المتعلقة بتبني إدارة الجودة الشاملة، فقد اقر أفراد عينة الدراسة بان مؤسساتهم تبني إدارة الجودة الشاملة بمستوى عال وبنسب تراوحت بين 3.581 - 4.395.

الفرع الثاني : تحليل متغيرات الاستراتيجيات التنافسية والمنافسين

أولاً : تحليل الإحصائي لمتغيرة هيكل المنافسة واستراتيجيات التنافس

1- التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرة هيكل المنافسة : توضح النتائج في الجدول التالي :

الجدول رقم 23.4 : نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرة هيكل المنافسة

هيكل المنافسة	يتصف سوق المؤسسة بالمنافسة القوية (عدد المنتجين و المستهلكين)	نظام السوق وحرية الدخول والخروج له اثر ايجابي على قطاع النشاط	تواجه المؤسسة منافسة وطنية شديدة	تواجه المؤسسة منافسة أجنبية شديدة
موافق جدا	17	12	12	9
	%39.5	%27.9	%27.9	%20.9
موافق	12	15	12	12
	%27.9	%34.9	%27.9	%27.9
محايد	8	9	8	6
	%18.6	%20.9	%18.6	%14
غير موافق	4	4	7	7
	%9.3	%9.3	%16.3	%16.3
غير موافق جدا	2	3	4	9
	%4.7	%7	%9.3	%20.9
المتوسط الحسابي	3.883	3.674	3.488	3.116
الانحراف المعياري	0.179	0.181	0.200	0.223
المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي	مرتفع	مرتفع	مرتفع	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقاً من نتائج الاستبيان.

تبين النتائج الواردة في الجدول أعلاه، أن أفراد العينة أكدوا أن هيكل المنافسة ملائمة جدا حيث تراوحت متوسطات متغير هيكل المنافسة بين 3.674 و 3.883 . حيث أدلوا بالموافقة الشديد بنسبة 39.5% على أن سوق المؤسسة يتصف بالمنافسة القوية و أن نظام السوق وحرية الدخول والخروج له اثر ايجابي على قطاع النشاط. في حين نجد أنهم اقرروا بالموافقة على أنها تواجه منافسة وطنية مرتفعة ومنافسة أجنبية متوسطة.

2- التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرة التركيز على المنافسين : توضح النتائج في الجدول التالي :

الجدول رقم 24.4 : نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرة التركيز على المنافسين

التركيز على المنافسين	تعمل المؤسسة على إعاقة دخول منافسين جدد من خلال التركيز على الجودة	تقوم بدراسة نقاط القوة والضعف لدى المنافسين لتحقيق الفرص والتفوق	منافسين جدد	تعمق المؤسسة علاقتها مع الزبائن للحد من دخول منافسين جدد	تجمع المؤسسة معلومات دورية عن المنافسين	الحصة السوقية، المبيعات (المنافسية الخاصة بالمنافسين)	تراقب المؤسسة المؤشرات التنافسية الخاصة بالمنافسين
موافق جدا	16 %37.2	12 %27.9	12 %27.9	7 %16.3	8 %18.6		
موافق	15 %34.9	13 %30.2	18 %41.9	16 %37.2	18 %41.9		
محايد	8 %18.6	13 %30.2	12 %27.9	13 %30.2	9 %20.9		
غير موافق	3 %7	00 %00	00 %00	5 %11.6	6 %14		
غير موافق جدا	1 %2.3	5 %11.6	1 %2.3	2 %4.7	2 %4.7		
المتوسط الحسابي	3.97	3.744	3.953	3.488	3.558		
الانحراف المعياري	0.157	0.152	0.124	0.160	0.167		
المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي	مرتفع	مرتفع	مرتفع	مرتفع	مرتفع		

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من نتائج الاستبيان.

يتبين من خلال الجدول أعلاه، أن أفراد عينة الدراسة تؤكد اهتمام مؤسساتهم بالتركيز على المنافسين بنسبة مرتفعة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.558 - 3.97. غير أنهم لا يقرون بضرورة جمع المعلومات بشكل دوري عن المنافسين في نفس القطاع.

3- التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرة التمايز عن المنافسين: توضح النتائج في الجدول التالي :

الجدول رقم 25.4 : نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرة التمايز عن المنافسين

التمايز عن المنافسين	تقدم المؤسسة منتجات تحافظ على استمرارية الزبائن	تسعى المؤسسة للوصول لأسواق جديدة يصعب الوصول إليها من قبل المنافسين	تعمل المؤسسة على تقديم منتجات بمزايا جديدة وتحسينات مختلفة عن المنافسين
موافق جدا	19	15	15
	%44.2	%34.9	%34.9
موافق	15	18	18
	%34.9	%41.9	%41.9
محايد	7	6	6
	%16.3	%14	%14
غير موافق	00	2	3
	%00	%4.7	%7
غير موافق جدا	2	2	1
	%4.7	%4.7	%2.3
المتوسط الحسابي	4.186	3.976	4
الانحراف المعياري	0.134	0.161	0.152
المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي	مرتفع	مرتفع	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من نتائج الاستبيان.

يتبن من خلال الجدول أعلاه، أن مؤسسات المعنية بالدراسة تتبع إستراتيجية التمييز من خلال سعيهم للتمايز عن المنافسين بدرجاة عالية حيث تراوحت نسب الموافقة على هذه المتغيرة بين 41.9% و 34.9% بمتوسط حسابي تراوح بين 3.976 و 4.186، وهذا من خلال ما تقدمه المؤسسة من منتجات لتحافظ على استمرارية الزبائن و سعيها للوصول لأسواق جديدة يصعب الوصول إليها من قبل المنافسين، كما أنها تعمل على تقديم منتجات بمزايا جديدة وتحسينات مختلفة عن المنافسين.

4- التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرة قيادة التكاليف : توضح النتائج في الجدول التالي :

الجدول رقم 26.4 : نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرة قيادة التكاليف

قيادة التكاليف	تستفيد المؤسسة من اقتصاديات الحجم الكبير والاستغلال الأمثل للموارد	تهتم المؤسسة كثيرا بموضوع زيادة إنتاجية الأفراد	تمارس المؤسسة رقابة صارمة على كافة النفقات والتكاليف	تسعى المؤسسة للحصول على مزايا سعرية من الموردين لتخفيض التكاليف
موافق جدا	11 %25.6	11 %25.6	18 %41.9	14 %32.6
موافق	12 %27.9	15 %34.9	12 %27.9	16 %37.2
محايد	18 %41.9	14 %32.6	10 %23.3	10 %23.3
غير موافق	1 %2.3	2 %4.7	2 %4.7	2 %4.7
غير موافق جدا	1 2.3%	1 %2.3	1 %2.3	1 %2.3
المتوسط الحسابي	3.72	3.767	4.023	3.930
الانحراف المعياري	0.146	0.148	0.157	0.150
المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي	مرتفع	مرتفع	مرتفع	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول أعلاه، يتبين أن متغيرة قيادة التكاليف قد تراوح المتوسط الحسابي بين 3.72 - 4.023 وهي نسب مرتفعة تدل على موافقة أفراد العينة على اقتصاديات الحجم الكبير واستفادتها من اقتصاديات الحجم الكبير، كما أنها تتبع إستراتيجية قيادة التكلفة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المؤسسة واستفادتها من اقتصاديات الحجم الكبير، كما أنها تهتم بزيادة إنتاجية العمال وتمارس رقابة صارمة على كافة النفقات والمصاريف حيث بلغت نسبة الموافقة بشدة لهذا العنصر بـ 41.9%. إضافة إلى أنها تسعى للحصول على مزايا سعرية بالتعاقد مع الموردين لتخفيض التكاليف.

5- التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرة التركيز على قطاع واحد: توضح النتائج في الجدول التالي :

الجدول رقم 27.4 : نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرة التركيز على قطاع واحد

التركيز على قطاع واحد	تدرك المؤسسة أن جوهر المنافسة هو البحث عن قطاع سوقي محدد	تحقق المؤسسة السيطرة على التكاليف في حالة خدمة سوق محدد	تزداد فعالية أنشطتها في حالة خدمة سوق محدد	تركز المؤسسة جهودها التسويقية على سوق محدد
موافق جدا	16 %37.2	10 %23.3	9 %20.9	13 %30.2
موافق	9 %20.9	15 %34.9	14 %32.6	17 %39.5
محايد	16 %37.2	16 %37.2	18 %41.9	12 %27.9
غير موافق	00 %00	00 %00	00 %00	00 %00
غير موافق جدا	2 %4.7	2 %4.7	2 %4.7	1 %2.3
المتوسط الحسابي	3.907	3.767	3.697	3.976
الانحراف المعياري	0.1481	0.132	0.131	0.126
المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي	مرتفع	مرتفع	مرتفع	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من نتائج الاستبيان.

تبين نتائج الجدول أعلاه، اهتمام الشديد لأفراد عينة الدراسة بالتركيز على قطاع محدد حيث تراوح المتوسط الحسابي لفقرات هذا المتغير بين 3.697 و 3.976 وهذا لإدراك هذه المؤسسات أن جوهر المنافسة قائم على البحث عن قطاع سوقي محدد والعمل على خدمته لتحقيق السيطرة على التكاليف، و تزداد فعالية أنشطتها من خلال تركيزها على هذا السوق.

ثانيا : تحليل الإحصائي لمتغيرة السعي نحو الاندماج والتحالف و متغيرة الريادة

1- التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرة السعي نحو الاندماج والتحالف : بينت نتائج الجدول أدناه، أن المؤسسات محل الدراسة أن اهتمامهم بالسعي نحو الاندماج والتحالف متوسطة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.348 - 3.372 . وهذا من خلال إدراكها بأن الدخول في تكتلات مع مؤسسات متشابهة أمر غير ضروري، ولا تشجع على القيام بعقد صفقات مع المنافسين من اجل تقليل من حدة المنافسة والمحافظة على حصتها السوقية، برغم من أنها تدرك أن مواجهة المؤسسات الكبيرة بشكل منفرد عملية صعبة.

الجدول رقم 28.4 : نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرة السعي نحو الاندماج والتحالف

السعي نحو الاندماج والتحالف	تدرك المؤسسة أن مواجهة المؤسسات الكبيرة بشكل منفرد عملية صعبة	تدرك المؤسسة أن الدخول في تكتلات مع مؤسسات متشابهة أمر ضروري	تقوم المؤسسة بعقد صفقات مع المنافسين
موافق جدا	11	8	8
	%25.6	%18.6	%18.6
موافق	9	9	8
	%20.9	%20.9	%18.6
محايد	18	19	20
	%41.9	%44.2	%46.5
غير موافق	4	5	5
	%9.3	%11.6	%11.6
غير موافق جدا	1	2	2
	%2.3	%4.7	%4.7
المتوسط الحسابي	3.581	3.372	3.348
الانحراف المعياري	0.160	0.163	0.162
المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي	مرتفع	متوسط	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من نتائج الاستبيان.

2- التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرة الريادة

من خلال الجدول أدناه، يتضح أن نسبة الموافقة على متغيرة الريادة مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه المتغيرة 3.604 و 3.814 . وهذا يدل على أن افراد العينة يحاولون إتباع استراتيجيات التميز والريادة من خلال تبني الاستراتيجيات المبدعة والمبتكرة واعتمادها على التجدد التكنولوجي للتفوق عن المنافسين.

الجدول رقم 29.4 : نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرة الريادة

الريادة	تعتبر المؤسسة الأولى في استخدام تكنولوجيا جديدة مقارنة بالمنافسين	تتبني المؤسسة الاستراتيجيات المبدعة والمبتكرة	تحاول المؤسسة تقليد عمليات الإبداع للمؤسسات المنافسة
موافق جدا	12	12	8

%18.6	%27.9	%27.9	
11	18	9	موافق
%25.6	%41.9	%20.9	
15	8	16	محايد
%34.9	%18.6	%37.2	
6	3	5	غير موافق
%14	%7	%11.6	
3	2	1	غير موافق جدا
%7	%4.7	%2.3	
3.348	3.814	3.604	المتوسط الحسابي
0.175	0.163	0.166	الانحراف المعياري
متوسط	مرتفع	مرتفع	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من نتائج الاستبيان.

الفرع الثالث : تحليل متغيرة الدور الحكومي الداعم للتنافسية وتسيير الكفاءات في المؤسسة

أولا : تحليل الإحصائي لمتغيرة الدور الحكومي الداعم للتنافسية

توضح النتائج في الجدول التالي :

الجدول رقم 30.4 : نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرة الدور الحكومي الداعم للتنافسية

الدور الحكومي الداعم للتنافسية	الإعفاءات الضريبية الحكومية ساهمت بتحسين الوضع المالي للمؤسسة	توفر الحكومة كامل خدمات البنية التحتية اللازمة للإنتاج	توفر الحكومة البيئة الاستثمارية المناسبة لتنافسية في ميدان النشاط	آلية التسعير الحكومي للمنتج مناسبة وتشكل حماية لمنتجكم
موافق جدا	3	5	7	3
موافق	%7	%11.6	%16.3	%7
	5	6	4	5

11.6%	9.3%	14%	11.6%	
15	10	12	15	محايد
34.9%	23.3%	27.9%	34.9%	
11	12	10	11	غير موافق
25.6%	27.9%	23.3%	25.6%	
9	10	10	9	غير موافق جدا
20.9%	23.3%	23.3%	20.9%	
2.581	2.674	2.674	2.581	المتوسط الحسابي
0.176	0.209	0.198	0.176	الانحراف المعياري
متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من نتائج الاستبيان.

تشير نتائج الإحصاء الوصفي الواردة في الجدول أعلاه، إلى إقرار أفراد عينة الدراسة بان الدور الحكومي الداعم للتنافسية متوسط وغير كافي لتحسين الوضعية المالية للمؤسسة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 2.581 كأقل نسبة و 3.093 كأكبر نسبة، كما أنها أجابت بعدم توفر بنية تحتية كافية للإنتاج. كما قدرت نسبة عدم الموافقة الشديدة بـ 23.3% وعدم الموافقة بـ 23.3% على توفير الحكومة البيئة الاستثمارية المناسبة للتنافسية في ميدان النشاط، وهذا يدل على أن البرامج والسياسات المنتهجة من طرف الحكومة لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو أداء تنافسي لم يكن كافيا لتستفيد منه المؤسسات المعنية بذلك. ناهيك عن عدم وجود آلية تسعير حكومي للمنتج مناسبة تساهم وتشكل حماية لمنتجات هذه المؤسسات في الجزائر.

ثانيا : تحليل الإحصائي لمتغيرات تسيير الكفاءات

1- التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرة البرامج التدريبية : تشير نتائج الإحصاء الوصفي الواردة في الجدول أدناه، إلى إقرار أفراد عينة الدراسة بنسب مرتفعة على اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على البرامج التدريبية الهادفة إلى تحسين الأداء بنسبة 53.5% وتحقيق التميز التنافسي بنسبة 37.2% ورفع كفاءة و أداء العمال بنسبة 46.5%. وأقرت أفراد العينة باهتمام الإدارة بعملية تأهيل وتدريب العمال حيث قدر المتوسط الحسابي لهذه الفقرة بـ 3.976. كما أنها تساهم من خلال البرامج التدريبية إلى تشجيع الأداء الفردي والأداء الجماعي في المؤسسة. وهذا يدل على هذه أن المؤسسات محل الدراسة تدرك بالأهمية الشديد لمورد البشري في المؤسسة ودوره الفعال في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة وتميزه.

الجدول رقم 31.4 : نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرة البرامج التدريبية

البرامج التدريبية	وتدريب أفراد العمل	تتم الإدارة بتأهيل	على تحسين الأداء	تتركز البرامج التدريبية	على مراحل الجودة	تتركز البرامج التدريبية	إلى تحقيق تميز تنافسي	تهدف البرامج التدريبية	والأداء الجماعي	تساهم البرامج التدريبية	في تشجيع الأداء الفردي	وأداءهم	تؤدي عملية تكوين العمال إلى رفع كفاءتهم
موافق جدا	12	12	12	10	8	11	13						
	27.9%	27.9%	27.9%	23.3%	18.6%	25.6%	30.2%						
موافق	21	23	20	16	22	20	20						
	48.8%	53.5%	46.5%	37.2%	51.2%	46.5%	46.5%						
محايد	8	7	11	14	9	9	9						
	18.6%	16.3%	25.6%	32.6%	20.9%	20.9%	20.9%						
غير موافق	1	00	00	4	00	00	00						
	2.3%	00%	00%	9.3%	00%	00%	00%						
غير موافق جدا	1	1	2	1	1	1	1						
	2.3%	2.3%	4.7%	2.3%	2.3%	2.3%	2.3%						
المتوسط الحسابي	3.976	4.069	3.883	3.064	4	4.046							
الانحراف المعياري	0.135	0.112	0.125	0.149	0.115	0.119							
المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي	مرتفع	مرتفع	مرتفع	متوسط	مرتفع	مرتفع							

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من نتائج الاستبيان.

2- التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرة سياسات التحفيز : توضح النتائج في الجدول التالي :

الجدول رقم 32.4 : نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرة سياسات التحفيز

سياسات التحفيز	تعتبر عملية التحفيز ضرورية	العلاوات التي يتقاضاها العامل تكافئ مستوى أدائه.	توزع المكافآت على العمال وفقا لكفاءة الأداء الفردي.
موافق جدا	21	9	12
	48.8%	20.9%	25.9%
موافق	17	25	23
	39.5%	58.1%	53.5%
محايد	5	7	6
	11.6%	16.3%	14%

غير موافق	00	1	1
	%00	%2.3	%2.3
غير موافق جدا	00	1	1
	%00	%2.3	%2.3
المتوسط الحسابي	4.372	3.930	4.023
الانحراف المعياري	0.105	0.126	0.130
المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي	مرتفع	مرتفع	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من نتائج الاستبيان.

تشير نتائج الإحصاء الوصفي الواردة في الجدول أعلاه إلى إقرار أفراد عينة الدراسة بنسب مرتفعة على اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على ساسة التحفيز في تسيير المورد البشري في المؤسسة وتوافق بشدة بنسبة 48.8% على أنها عملية ضرورية لتشجيع وتحفيز العمال نحو تحسين أدائه وتمييزه. كما أنها تقر أفراد العينة على أن كل من العلاوات و المكافآت المقدمة للعمال تكافئ مستوى أدائه الفردي في العمل، حيث تراوح المتوسط الحسابي لهذه المتغيرة 3.930 و 4.023. وهذا يعني أن المؤسسة تعتمد نظام تحفيز العمال الهادف إلى تحسين الأداء، وبالأخص العمال ذوي الكفاءة والمهارة والخبرة في العمل.

3- التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرة نظام الاتصال : تشير نتائج الإحصاء الوصفي الواردة في الجدول أعلاه إلى إقرار أفراد عينة الدراسة بنسب مرتفعة حيث تراوحت نسب المتوسط الحسابي بين 3.744 و 3.976 على نظام الاتصال المتبع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على أنه فعال وكفى، وهذا من خلال اعتماد المؤسسة على الطرق الحديثة في تفعيله ومساهمته الفعالة في الخيار الاستراتيجي للمؤسسة. كما أنها أقرت أفراد العينة بنسبة 48.8% على أنها تقوم بتنظيم اتصالاتها مع العمال ذوي كفاءة لإيمانها بالدور الأساسي لكفاءات المؤسسة في تجسيد القرار الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة. كما أنها المؤسسة تقوم بقياس مدى توافق مستوى كفاءتها مع الخيار الاستراتيجي للمؤسسة، وهذا يدل على اعتماد المؤسسة على العمال ذوي الخبرة والكفاءة العالية في تجسيد وتفعيل الخيارات الاستراتيجية لها.

الجدول رقم 33.4 : نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرة نظام الاتصال

نظام الاتصال	ذوي كفاءة تقوم المؤسسات بتنظيم اتصالاتها مع العمال	الاتصال في المؤسسة ما مدى كفاءة نظام الاتصال .	تعتمد المؤسسة الطرق الحديثة في تفعيل نظام الاتصال .	يساهم نظام الاتصال في تفعيل الجرار الاستراتيجي	تقوم المؤسسة بقياس مدى توافق كفاءتها مع الخيار الاستراتيجي
موافق جدا	11	7	12	10	8
	%25.6	%16.3	%27.9	%23.3	%18.6
موافق	21	20	14	22	20
	%48.8	%46.9	%32.6	%51.2	%46.5
محايد	10	15	12	10	14
	%23.3	%34.9	%27.9	%23.3	%32.6
غير موافق	1	1	4	1	1
	%2.3	%2.3	%9.3	%2.3	%20.3
غير موافق جدا	00	00	1	00	00
	%00	%00	%203	%00	%00
المتوسط الحسابي	3.976	3.767	3.744	3.953	3.814
الانحراف المعياري	0.117	0.114	0.159	0.115	0.116
المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي	مرتفع	مرتفع	مرتفع	مرتفع	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من نتائج الاستبيان.

ثالثا : تحليل متغيرات الأداء التنافسي المتميز لعينة الدراسة

تشير نتائج الإحصاء الوصفي الواردة في الجدول أدناه، إلى إقرار أفراد عينة الدراسة أن متغيرة الأداء التنافسي المتميز متوسطة بشكل عام حيث تراوح المتوسط الحسابي لفقرات المتغيرة بين 2.581 كأقل نسبة و 3.372 كأعلى نسبة. في حين نجد فقرات نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي و المكانة المميزة للمؤسسة في السوق الدولي ضعيفة جدا، وهذا يدل على عدم قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة الدخول إلى الأسواق الدولية ومواجهة المنافسة العالمية.

الجدول رقم 34.4 : نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرة الأداء التنافسي المتميز

2.88	%7	3	%23.3	10	%46.5	20	%20.9	9	%2.3	1	تنوع وتجدد وطرق وأساليب العمل
2.581	30.2%	13	11.6%	5	%34.9	15	%16.3	7	7%	3	تحقيق براءة الاختراع
2.116	%46.5	20	11.6%	5	27.9%	12	%11.6	5	2.3%	1	المكانة المميزة للمؤسسة في السوق الدولي
3.372	%00	00	18.6%	8	39.5%	17	%27.9	12	14%	6	المكانة المميزة للمؤسسة في السوق المحلي
3.279	00%	00	18.6%	8	44.2%	19	27.9%	12	9.3%	4	طرح أكثر من منتج
2.93	11.6%	5	%25.6	11	27.9%	12	25.9%	12	7%	3	ابتكار منتجات جديدة
2.814	%9.3	4	%32.6	14	32.6%	14	18.6%	8	%7	3	اختراق أسواق جديدة
3.093	3.2%	1	%20.9	9	%48.8	21	20.9%	9	7%	3	ارتفاع معدلات الأرباح
3.186	%2.3	1	%14	6	53.5%	23	%23.3	10	7%	3	نمو المبيعات بشكل عام
1.90	48.8%	21	20.9%	9	%20.9	9	%9.3	4	00%	00	نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي
3.139	2.3%	1	%20.9	9	%48.8	21	16.3%	7	11.6%	5	تحسين في معدلات العائد على الاستثمار
3.302	2.3%	1	%14	6	%44.2	19	%30.2	13	%9.3	4	نمو القيمة المضافة
3.139	%2.3	1	%14	6	%55.8	24	%23.3	10	%4.7	2	نمو معدلات إنتاجية العاملين
المتوسط الحسابي	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	عالي جدا	عالي	عالي جدا	عالي	عالي جدا	عالي	عالي جدا	الأداء التنافسي المتميز

متوسط	0.138	الانحراف المعياري
منخفض	0.194	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
منخفض	0.182	
متوسط	0.145	
متوسط	0.344	
متوسط	0.174	
متوسط	0.163	
متوسط	0.136	
متوسط	0.126	
منخفض	0.158	
متوسط	0.147	
متوسط	0.139	
متوسط	0.122	

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقاً من نتائج الاستبيان.

المبحث الثالث : اختبار الفرضيات الدراسة وتحليل ومناقشة النتائج

سوف نتطرق فيما يلي إلى اختبار فرضيات الدراسة وتحليل ومناقشة النتائج المتوصل إليها، ولقد تم الاعتماد في دراستنا هذه على اختبار تحليل التباين المتعدد MANOVA لدراسة العلاقة بين متغيرات المقدرّة التنافسية وتسيير الكفاءات ومتغيرات الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

المطلب الأول : تحليل التباين بين متغيرات ظروف الطلب والعرض ومتغيرات الأداء التنافسي المتميز

قمنا بإجراء اختبار تحليل التباين في حالة تجاهل أو عدم الأخذ في الاعتبار التفاعل (التأثير المتبادل) بين المتغيرات المستقلة.

وقد قمنا بإجراء هذا الاختبار بالاعتماد على الصيغة التالية لفرضية العدم والفرضية البديلة :

(H₀) الفرضية العدم : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة (متغيرات الأداء التنافسي المتميز).

(H₁) الفرضية البديلة : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.

وبالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS الخاص بالمتغير المستقل الأول وعلاقته بالمتغير الثاني، تحصلنا على جدول النتائج Multivariate Tests، والذي يتضمن اختبارات مختلفة لاختبار المعنوية الكلية للنموذج بالنسبة لكل متغير من المتغيرات المستقلة. بحيث حالة الدلالة المعنوية لأي متغير من المتغيرات المستقلة نجد قيمة P.Value اقل من مستوى المعنوية (0.05)، فهذا يعني أن هذا المتغير المستقل لا بد وان يكون له تأثير معنوي على الاختلاف في واحد أو أكثر من المتغيرات التابعة. ولقد اعتمدنا في دراستنا هذه على اختبار Wilks' Lambda.

الفرع الأول : تحليل التباين بين فقرات ظروف الطلب وفقرات الأداء التنافسي المتميز

قمنا بإجراء اختبار تحليل التباين لفقرات ظروف الطلب بالاعتماد على الصيغة التالية لفرضية العدم والفرضية البديلة :

(H₀) الفرضية العدم : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين متغيرات ظروف الطلب ومتغيرات الأداء التنافسي المتميز.

(H₁) الفرضية البديلة : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين متغيرات ظروف الطلب ومتغيرات الأداء التنافسي المتميز.

أولا : تحليل التباين بين فقرات ظروف الطلب العامة وفقرات الأداء التنافسي المتميز

تم استخراج النتائج والمتغيرات التي لها دلالة إحصائية مع المتغير التابع من الملحق رقم 02 .

الجدول رقم 35.4 : يوضح تحليل علاقة التأثير بين متغيرة ظروف الطلب ومتغيرة الأداء التنافسي المتميز

باستخدام اختبار Wilks' Lambda

P.Value	F	إحصائية اختبار Wilks' Lambda	المتغيرات المستقلة لظروف الطلب العامة
---------	---	------------------------------------	---------------------------------------

0.381	1.242	0.001	حجم السوق المحلي يخلق طلبا كافيا على منتجاتكم
0.152	2.191	0.001	يلعب ميدان النشاط دورا مهما في زيادة الطلب على منتجاتكم
0.555	0.983	0.002	يلعب الموقع الجغرافي دورا مهما في زيادة الطلب على منتجاتكم
0.360	1.280	0.001	تشكل الظروف السياسية عاملا مهما لزيادة الطلب على منتجاتكم
0.261	1.498	0.001	أهمية المنتج ساهم في زيادة الطلب على منتجاتكم
0.420	1.176	0.001	قدرة المنتج على المنافسة ساهم في تنشيط الطلب على منتجاتكم
0.808	0.683	0.006	يتأثر الطلب المحلي على منتجاتكم نتيجة استيراد المنتجات الأجنبية
0.370	1.262	0.001	يلعب الطلب المحلي دورا مهما في تحسين الإنتاج الوطني

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من نتائج الاستبيان.

من خلال نتائج الجدول أعلاه، نقبل فرضية العدم ونرفض فرضية البديلة حيث نجد أن قيمة P.Value أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، يتضح أنه لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين متغيرات ظروف الطلب ومتغيرات الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ومن خلال الجدول *Tests of Between-Subjects Effects*، يتم دراسة المعنوية الجزئية لكل متغير مستقل، بحيث يمكن الحكم أو اتخاذ القرار بشأن الفروض الأساسية في النموذج.

الجدول التالي يوضح المتغيرات المستقلة التي ذات تأثير جزئي على المتغيرات التابعة، والمستخرجة من الملحق رقم 02.

الجدول رقم 36.4 : يوضح متغيرة ظروف الطلب العامة التي لها علاقة تأثير جزئية مع متغيرة الأداء التنافسي المتميز

P.Value	F	المتغير التابع الذي له دلالة إحصائية مع بالمتغير المستقل	المتغيرات المستقلة لظروف الطلب
0.028	4.126	المكانة المميزة للمؤسسة في السوق المحلي	حجم السوق المحلي يخلق طلبا كافيا على منتجاتكم
0.036	3.792	المكانة المميزة للمؤسسة في السوق الدولي	
0.03	4.190	نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي	يلعب ميدان النشاط دورا مهما في

0.016	5.383	المكانة المميزة للمؤسسة في السوق الدولي	زيادة الطلب على منتجاتكم
0.025	4.278	طرح أكثر من منتج	يلعب الموقع الجغرافي دورا مهما في زيادة الطلب على منتجاتكم
0.38	3.494	نمو القيمة المضافة	تشكل الظروف السياسية عاملا مهما لزيادة الطلب على منتجاتكم
0.038	3.7	نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي	
0.022	4.483	نمو المبيعات بشكل عام	
0.012	5.324	ارتفاع معدلات الأرباح	
0.016	4.885	نمو القيمة المضافة	أهمية المنتج ساهم في زيادة الطلب على منتجاتكم
0.010	5.730	المكانة المميزة للمؤسسة في السوق المحلي	
0.002	8.720	نمو القيمة المضافة	قدرة المنتج على المنافسة ساهم في تنشيط الطلب على منتجاتكم
0.049	3.369	ارتفاع معدلات الأرباح	
0.038	3.702	المكانة المميزة للمؤسسة في السوق الدولي	
انظر الملحق رقم (02)	انظر الملحق رقم (02)	ليس له دلالة إحصائية مع متغيرات الأداء التنافسي المتميز	يتأثر الطلب المحلي على منتجاتكم نتيجة استيراد المنتجات الأجنبية
0.008	5.945	نمو القيمة المضافة	يلعب الطلب المحلي دورا مهما في تحسين الإنتاج الوطني
0.029	4.077	تحسين في معدلات العائد على الاستثمار	
0.004	7.207	ارتفاع معدلات الأرباح	
0.006	6.524	اختراق أسواق جديدة	
0.003	7.836	طرح أكثر من منتج	
0.041	3.608	المكانة المميزة للمؤسسة في السوق الدولي	
0.023	4.4	تنوع وتجدد طرق وأساليب العمل	

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من نتائج الاستبيان.

يلاحظ من خلال جدول رقم 36.4 تحليل التباين، أن هناك بعض من متغيرات ظروف الطلب العامة لها تأثير على بعض من متغيرات الأداء التنافسي المتميز وليس كل المتغيرات.

ثانيا : تحليل التباين بين فقرات المفهوم التسويقي لزيادة الطلب وفقرات الأداء التنافسي المتميز

تم استخراج النتائج والمتغيرات التي لها دلالة إحصائية مع المتغير التابع من الملحق رقم 02.

الجدول رقم 37.4 : يوضح تحليل علاقة التأثير بين متغيرة تبني المفهوم التسويقي لزيادة الطلب ومتغيرة الأداء

التنافسي المتميز باستخدام اختبار Wilks' Lambda

P.Value	F	إحصائية اختبار Wilks' Lambda	المتغيرات المستقلة لتبني المفهوم التسويقي لزيادة الطلب
0.026	3.864	0.005	1- تتركز أهداف المؤسسة على رضا المستهلك
0.148	1.573	0.001	2- تدرك المؤسسة أن القدرة على فهم حاجات المستهلك يحقق التميز
0.182	1.865	0.020	3- تدرك المؤسسة أن القدرة على فهم حاجات المستهلك يحقق التميز
0.341	1.260	0.009	4- تسعى المؤسسة لتحقيق فرص تسويقية بالاستفادة من نقاط ضعف المنافسين
0.011	2.740	0.000	5- لدى المؤسسة قنوات توزيع لتعزيز الطلب على المنتج
0.420	1.176	0.001	6- تقوم المؤسسة بإتباع سياسة ترويجية
0.202	1.552	0.005	7- تدرك المؤسسة أن السعر هو من أهم العوامل الإستراتيجية لديها
0.009	3.552	0.001	8- تستخدم المؤسسة عامل السعر لتغلب على المنافسين

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من نتائج الاستبيان.

من خلال نتائج الجدول أعلاه، نقبل فرضية العدم ونرفض فرضية البديلة حيث نجد أن قيمة P.Value أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، والخاصة بمتغيرة رقم (2، 3، 4، 6، 7) حيث يمكن الحكم على أنه لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين هذه المتغيرات ومتغيرات الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. في حين نجد أن كل من متغيرة رقم (1، 5) ذات دلالة إحصائية بمعنى أن قبول (H_1) الفرضية البديلة ورفض الفرضية (H_0) وبالتالي هاتين المتغيرتين المستقلتين لهما تأثير على متغيرات الأداء التنافسي المتميز. الجدول التالي يوضح المتغيرات المستقلة التي ذات تأثير جزئي على المتغيرات التابعة، والمستخرجة من الملحق رقم (02).

الجدول رقم 38.4 : يوضح متغيرة تبني المفهوم التسويقي و التي لها علاقة تأثير جزئية مع متغيرة الأداء التنافسي المتميز

P.Value	F	المتغير التابع الذي له دلالة إحصائية مع بالمتغير المستقل	المتغيرات المستقلة لمتغيرة تبني المفهوم التسويقي
0.010	6.218	تنوع وتحدد طرق وأساليب العمل	1- تتركز أهداف المؤسسة على رضا المستهلك

0.009	4.861	تحسين في معدلات العائد على الاستثمار	2- تدرك المؤسسة أن القدرة على فهم حاجات المستهلك يحقق التميز
0.043	3.159	تنوع وتحدد طرق وأساليب العمل	
انظر الملحق رقم (02)	انظر الملحق رقم (02)	ليس له دلالة إحصائية مع متغيرات الأداء التنافسي المتميز	3- تسعى المؤسسة لاستقطاب زبائن وأسواق جديدة
انظر الملحق رقم (02)	انظر الملحق رقم (02)	ليس له دلالة إحصائية مع متغيرات الأداء التنافسي المتميز	4- تسعى المؤسسة لتحقيق فرص تسويقية بالاستفادة من نقاط ضعف المنافسين
0.016	4.217	تحسين في معدلات العائد على الاستثمار	5- لدى المؤسسة قنوات توزيع لتعزيز الطلب على المنتج
0.020	3.976	اختراق أسواق جديدة	
0.016	4.221	تنوع وتحدد طرق وأساليب العمل	6- تقوم المؤسسة بإتباع سياسة ترويجية
انظر الملحق رقم (02)	انظر الملحق رقم (2)	ليس له دلالة إحصائية مع متغيرات الأداء التنافسي المتميز	7- تدرك المؤسسة أن السعر هو من أهم العوامل الإستراتيجية لديها
0.32	3.766	اختراق أسواق جديدة	8- تستخدم المؤسسة عامل السعر لتغلب على المنافسين

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من نتائج الاستبيان.

يلاحظ من خلال جدول تحليل التباين، أن هناك بعض من متغيرات تبني المفهوم التسويقي لها تأثير على بعض من متغيرات الأداء التنافسي المتميز وليس كل المتغيرات.

الفرع الثاني : تحليل التباين بين فقرات ظروف العرض وفقرات الأداء التنافسي المتميز

أولا : تحليل التباين بين فقرات ظروف الإنتاج وفقرات الأداء التنافسي المتميز

تم استخراج النتائج والمتغيرات التي لها دلالة إحصائية مع المتغير التابع من الملحق رقم (02) :

الجدول رقم 39.4: يوضح تحليل علاقة التأثير بين متغيرة ظروف الإنتاج ومتغيرة الأداء التنافسي المتميز

باستخدام اختبار Wilks' Lambda

P.Value	F	إحصائية اختبار Wilks' Lambda	المتغيرات المستقلة لظروف الإنتاج
0.181	1.719	0.000	1- يتوفر لدى المؤسسة العمالة المدربة والماهرة لغايات الإنتاج

0.478	1.088	0.001	2- تتوفر لدى المؤسسة مصادر تمويل مناسبة لكافة العمليات والأنشطة
0.291	1.408	0.000	3- يمكن الحصول على تقنيات الإنتاج بسهولة
0.307	1.373	0.000	4- الموقع الجغرافي يساعد على تطوير تنافسية منتجكم
0.171	1.755	0.000	5- أجور الأيدي العاملة اللازمة للإنتاج مناسبة جدا
0.089	2.215	0.000	6- البيئة الاستثمارية تسهل تدفق رؤوس الأموال
0.085	2.249	0.000	7- يشكل تنوع الطلب حافزا للابتكار والتحسين

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من نتائج الاستبيان.

من خلال نتائج الجدول أعلاه، نقبل فرضية العدم ونرفض فرضية البديلة حيث نجد أن قيمة P.Value أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، يتضح أنه لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين متغيرات ظروف الإنتاج ومتغيرات الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الجدول التالي يوضح المتغيرات المستقلة التي ذات تأثير جزئي على المتغيرات التابعة، والمستخرجة من الملحق رقم (02).

الجدول رقم 40.4 : يوضح متغيرة المتغيرات المستقلة لظروف الإنتاج التي لها علاقة تأثير جزئية مع متغيرة الأداء التنافسي المتميز

P.Value	F	المتغير التابع الذي له دلالة إحصائية مع بالمتغير المستقل	المتغيرات المستقلة لظروف الإنتاج
0.007	5.515	المكانة المميزة للمؤسسة في السوق الدولي	1- تتوفر لدى المؤسسة العمالة المدربة والماهرة لغايات الإنتاج
انظر الملحق رقم (02)	انظر الملحق رقم (02)	ليس له دلالة إحصائية مع متغيرات الأداء التنافسي المتميز	2- تتوفر لدى المؤسسة مصادر تمويل مناسبة لكافة العمليات والأنشطة
انظر الملحق رقم (02)	انظر الملحق رقم (02)	ليس له دلالة إحصائية مع متغيرات الأداء التنافسي المتميز	3- يمكن الحصول على تقنيات الإنتاج بسهولة

0.042	3.291	نمو المبيعات بشكل عام	4- الموقع الجغرافي يساعد على تطوير تنافسية منتجكم
0.020	4.131	اختراق أسواق جديدة	
0.042	3.312	المكانة المميزة للمؤسسة في السوق الدولي	5- أجور الأيدي العاملة اللازمة للإنتاج مناسبة جدا
0.015	4.538	تحقيق براءة الاختراع	6- البيئة الاستثمارية تسهل تدفق رؤوس الأموال
انظر الملحق رقم (02)	انظر الملحق رقم (02)	ليس له دلالة إحصائية مع متغيرات الأداء التنافسي المتميز	7- تستخدم المؤسسة عامل السعر لتغلب على المنافسين

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من نتائج الاستبيان.

يلاحظ من خلال جدول تحليل التباين، أن هناك بعض من متغيرات ظروف العرض لها تأثير على بعض من متغيرات الأداء التنافسي المتميز وليس كل المتغيرات.

ثانيا : تحليل التباين بين فقرات سياسات الإنتاج وفقرات الأداء التنافسي المتميز

تم استخراج النتائج والمتغيرات التي لها دلالة إحصائية مع المتغير التابع من الملحق رقم (02):

الجدول رقم 41.4: يوضح تحليل علاقة التأثير بين متغيرة سياسات الإنتاج ومتغيرة الأداء التنافسي المتميز

باستخدام اختبار Wilks' Lambda

P.Value	F	إحصائية اختبار Wilks' Lambda	المتغيرات المستقلة سياسات الإنتاج
0.276	1.278	0.029	1- يتوفر لدى المؤسسة تقنيات إنتاج متطورة
0.377	1.121	0.014	2- عملية الإنتاج في المؤسسة لا تحتاج إلى جهود و تكاليف تسويقية عالية
0.413	1.086	0.015	3- تحصل المؤسسة على المواد الأولية بشكل أساسي من مصادر محلية
0.267	1.243	0.011	4- تستطيع المؤسسة تلبية كافة الطلبات في الوقت المناسب
0.077	1.637	0.005	5- تتوجه المؤسسة إلى الإنتاج نحو القطاعات المرحة
0.089	1.591	0.006	6- تقوم المؤسسة بعمل دراسات جدوى لمشاريعها ومنتجاتها الجديدة

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من نتائج الاستبيان.

من خلال نتائج الجدول أعلاه، نقبل فرضية العدم ونرفض فرضية البديلة حيث نجد أن قيمة P.Value أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، يتضح أنه لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين متغيرات سياسات الإنتاج ومتغيرات الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الجدول التالي يوضح المتغيرات المستقلة التي ذات تأثير جزئي على المتغيرات التابعة، والمستخرجة من الملحق رقم (02).

الجدول رقم 42.4 : يوضح متغيرة المتغيرات المستقلة لظروف الإنتاج التي لها علاقة تأثير جزئية مع متغيرة الأداء التنافسي المتميز

P.Value	F	المتغير التابع الذي له دلالة إحصائية مع بالمتغير المستقل	المتغيرات المستقلة لسياسات الإنتاج
0.044	3.277	نمو القيمة المضافة	1- يتوفر لدى المؤسسة تقنيات إنتاج متطورة
		ابتكار منتجات جديدة	
0.028	3.432	ابتكار منتجات جديدة	2- عملية الإنتاج في المؤسسة لا تحتاج إلى جهود و تكاليف تسويقية عالية
0.011	4.394	المكانة المميزة للمؤسسة في السوق الدولي	
0.033	3.278	المكانة المميزة للمؤسسة في السوق الدولي	3- تحصل المؤسسة على المواد الأولية بشكل أساسي من مصادر محلية

0.037	3.181	اختراق أسواق جديدة	4- تستطيع المؤسسة تلبية كافة الطلبات في الوقت المناسب
0.017	3.944	ابتكار منتجات جديدة	
0.047	2.954	المكانة المميزة للمؤسسة في السوق الدولي	
0.002	6.623	ابتكار منتجات جديدة	5- تتوجه المؤسسة إلى الإنتاج نحو القطاعات المربحة
0.020	3.778	المكانة المميزة للمؤسسة في السوق الدولي	6- تقوم المؤسسة بعمل دراسات جدوى لمشاريعها ومنتجاتها الجديدة

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من نتائج الاستبيان.

يلاحظ من خلال جدول تحليل التباين، أن هناك بعض من متغيرات ظروف العرض لها تأثير على بعض من متغيرات الأداء التنافسي المتميز وليس كل المتغيرات.

ثالثا : تحليل التباين بين فقرات إدارة الجودة الشاملة وفقرات الأداء التنافسي المتميز

تم استخراج النتائج والمتغيرات التي لها دلالة إحصائية مع المتغير التابع من الملحق رقم (02):

الجدول رقم 43.4 : يوضح تحليل علاقة التأثير بين متغيرة إدارة الجودة الشاملة ومتغيرة الأداء التنافسي المتميز

باستخدام اختبار Wilks' Lambda

P.Value	F	إحصائية اختبار Wilks' Lambda	المتغيرات المستقلة إدارة الجودة الشاملة
0.110	1.644	0.017	1- إستراتيجية التنافس في المؤسسة تقوم على أساس تحقيق قيمة عليا للزبون
0.156	1.419	0.008	2- يتم اختيار الموردين على أساس معايير ومواصفات الجودة العالمية
0.185	1.584	0.064	3- تعطي المؤسسة أهمية كبرى لتحسين منتجاتها وخدماتها لدى الزبائن
0.028	1.941	0.003	4- تدعم إدارة المؤسسة الجهود الخاصة بنشر ثقافة الجودة
0.024	2.246	0.008	5- لدى المؤسسة كفاءات بشرية مؤهلة
0.012	2.534	0.006	6- تحرص المؤسسة على تحليل نقاط القوة والضعف بشكل دوري

0.357	1.140	0.014	7- يتوفر لدى المؤسسة تكنولوجية عالية الجودة
-------	-------	-------	---

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من نتائج الاستبيان.

من خلال نتائج الجدول أعلاه، نقبل فرضية العدم ونرفض فرضية البديلة حيث نجد أن قيمة P.Value أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، والخاصة بمتغيرة رقم (1، 2، 3، 4، 7) حيث يمكن الحكم على أنه لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين هذه المتغيرات ومتغيرات الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. في حين نجد أن كل من متغيرة رقم (4، 5، 6) ذات دلالة إحصائية، بمعنى أن قبول (H_1) الفرضية البديلة و رفض الفرضية (H_0) وبالتالي هذه المتغيرات المستقلة لها تأثير على متغيرات الأداء التنافسي المتميز.

الجدول التالي يوضح المتغيرات المستقلة التي ذات تأثير جزئي على المتغيرات التابعة، والمستخرجة من الملحق رقم (02).

الجدول رقم 44.4 : يوضح متغيرة المتغيرات المستقلة إدارة الجودة الشاملة التي لها علاقة تأثير جزئية مع متغيرة الأداء التنافسي المتميز

P.Value	F	المتغير التابع الذي له دلالة إحصائية مع بالمتغير المستقل	المتغيرات المستقلة إدارة الجودة الشاملة
انظر الملحق رقم (02)	انظر الملحق رقم (02)	ليس له دلالة إحصائية مع متغيرات الأداء التنافسي المتميز	1- إستراتيجية التنافس في المؤسسة تقوم على أساس تحقيق قيمة عليا للزبون
0.022	3.665	نمو القيمة المضافة	2- يتم اختيار الموردين على أساس معايير ومواصفات الجودة العالمية
0.016	4.038	تحقيق براءة الاختراع	
0.017	3.945	تنوع وتحدد طرق وأساليب العمل	
0.029	4.312	نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي	3- تعطي المؤسسة أهمية كبرى لتحسين منتجاتها وخدماتها لدى الزبائن
0.045	2.992	ابتكار منتجات جديدة	4- تدعم إدارة المؤسسة الجهود الخاصة بنشر ثقافة الجودة

0.040	3.370	نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي	5- لدى المؤسسة كفاءات بشرية مؤهلة
0.044	3.275	ابتكار منتجات جديدة	
0.025	3.7926	نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي	6- تحرص المؤسسة على تحليل نقاط القوة والضعف بشكل دوري
0.024	3.943	تنوع وتحدد طرق وأساليب العمل	
0.042	3.053	تنوع وتحدد طرق وأساليب العمل	7- يتوفر لدى المؤسسة تكنولوجيا عالية الجودة

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من نتائج الاستبيان.

يلاحظ من خلال جدول تحليل التباين، أن هناك بعض من متغيرات إدارة الجودة الشاملة لها تأثير على بعض من متغيرات الأداء التنافسي المتميز وليس كل المتغيرات. ومن الملاحظ أن المؤسسات المعنية بالدراسة تؤمن بمساهمة الكفاءات البشرية ودورها الفعال في تجسيد وتفعيل إدارة الجودة الشاملة، ودورها المميز للمساهمة في تحقيق متغيرات الأداء التنافسي المتميز من خلال مساهمتها في رفع ونمو الحصة السوقية للمؤسسة في السوق الأجنبي وابتكار منتجات جديدة. وهذا ما تشير إليه نتائج الجدول رقم 44.4 حيث نجد أن قيمة P.Value اقل من مستوى المعنوية.

المطلب الثاني : : تحليل التباين بين فقرات المنافسة واستراتيجيات التنافس ومتغيرات الأداء التنافسي المتميز

الفرع الأول : تحليل التباين بين فقرات هيكل المنافسة وفقرات الأداء التنافسي المتميز
تم استخراج النتائج والمتغيرات التي لها دلالة إحصائية مع المتغير التابع من الملحق رقم (02):

الجدول رقم 45.4 : يوضح تحليل علاقة التأثير بين متغيرة هيكل المنافسة ومتغيرة الأداء التنافسي المتميز

باستخدام اختبار Wilks' Lambda

P.Value	F	إحصائية اختبار Wilks' Lambda	المتغيرات المستقلة هيكل المنافسة
0.045	1.588	0.030	1- يتصف سوق المؤسسة بالمنافسة القوية (عدد المنتجين و المستهلكين)
0.002	2.254	0.013	2- نظام السوق وحرية الدخول والخروج له اثر ايجابي على قطاع النشاط
0.001	2.321	0.012	3- تواجه المؤسسة منافسة وطنية شديدة

0.000	2.768	0.007	4- تواجه المؤسسة منافسة أجنبية شديدة
-------	-------	-------	--------------------------------------

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من نتائج الاستبيان.

من خلال نتائج الجدول أعلاه، نقبل فرضية البديلة ونرفض فرضية العدم حيث نجد أن قيمة P.Value اقل من مستوى المعنوية (0.05)، والخاصة بكل متغيرات هيكل المنافسة حيث يمكن الحكم على أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين هذه المتغيرات و متغيرات الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الجدول التالي يوضح المتغيرات المستقلة التي ذات تأثير جزئي على المتغيرات التابعة، والمستخرجة من الملحق رقم (02).

الجدول رقم 46.4 : يوضح متغيرة المتغيرات المستقلة هيكل المنافسة التي لها علاقة تأثير جزئية مع متغيرة الأداء

التنافسي المتميز

P.Value	F	المتغير التابع الذي له دلالة إحصائية مع بالمتغير المستقل	المتغيرات المستقلة هيكل المنافسة
انظر الملحق رقم (02)	انظر الملحق رقم (02)	ليس له دلالة إحصائية مع متغيرات الأداء التنافسي المتميز	1- يتصف سوق المؤسسة بالمنافسة القوية (عدد المنتجين و المستهلكين)
0.011	4.072	نمو معدلات إنتاجية العاملين	2- نظام السوق وحرية الدخول والخروج له اثر ايجابي على قطاع النشاط
0.045	2.837	طرح أكثر من منتج	
0.018	3.630	تحقيق براءة الاختراع	
انظر الملحق رقم (02)	انظر الملحق رقم (02)	ليس له دلالة إحصائية مع متغيرات الأداء التنافسي المتميز	3- تواجه المؤسسة منافسة وطنية شديدة
0.041	2.899	تحقيق براءة الاختراع	4- تواجه المؤسسة منافسة أجنبية شديدة

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من نتائج الاستبيان.

يلاحظ من خلال جدول تحليل التباين، أن هناك بعض من متغيرات هيكل المنافسة لها تأثير على بعض من متغيرات الأداء التنافسي المتميز وليس كل المتغيرات. فمن خلال النتائج التي يشير إليه الجدول رقم 46.4 نلاحظ أن نظام السوق وحرية الدخول والخروج الذي يتميز به قطاع نشاط المؤسسات المعنية بالدراسة يساهم في تحقيق معدلات ايجابية لإنتاجية العاملين ويساهم في طرح أكثر من منتج وتحقيق براءة الاختراع. كما أن المنافسة الأجنبية الشديدة التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المعنية بالدراسة تدفع هذه المؤسسات إلى بلوغ براءة الاختراع للصدوم أمام هذه المنافسة.

الفرع الثاني : تحليل التباين بين فقرات استراتيجيات التنافس والمنافسين وفقرات الأداء التنافسي المتميز

أولا : تحليل التباين بين فقرات التركيز على المنافسين وفقرات الأداء التنافسي المتميز
تم استخراج النتائج والمتغيرات التي لها دلالة إحصائية مع المتغير التابع من الملحق رقم (02) :

الجدول رقم 47.4 : يوضح تحليل علاقة التأثير بين متغيرة التركيز على المنافسين ومتغيرة الأداء التنافسي المتميز باستخدام اختبار Wilks' Lambda

P.Value	F	إحصائية اختبار Wilks' Lambda	المتغيرات المستقلة التركيز على المنافسين
0.076	1.507	0.024	1- تعمل المؤسسة على إعاقة دخول منافسين جدد من خلال التركيز على الجودة
0.471	1.026	0.111	2- تقوم بدراسة نقاط القوة والضعف لدى المنافسين لتحقيق الفرص والتفوق
0.145	1.419	0.064	3- تعمق المؤسسة علاقتها مع الزبائن للحد من دخول منافسين جدد
0.379	1.093	0.050	4- تجمع المؤسسة معلومات دورية عن المنافسين
0.879	0.718	0.110	5- تراقب المؤسسة المؤشرات التنافسية الخاصة بالمنافسين (الحصة السوقية، المبيعات)

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من نتائج الاستبيان.

من خلال نتائج الجدول أعلاه، نقبل فرضية العدم ونرفض فرضية البديلة حيث نجد أن قيمة P.Value أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، يتضح أنه لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين متغيرات التركيز على المنافسين ومتغيرات الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الجدول التالي يوضح المتغيرات المستقلة التي ذات تأثير جزئي على المتغيرات التابعة، والمستخرجة من الملحق رقم (02).

الجدول رقم 48.4 : يوضح متغيرة المتغيرات المستقلة التركيز على المنافسين التي لها علاقة تأثير جزئية مع متغيرة الأداء التنافسي المتميز

P.Value	F	المتغير التابع الذي له دلالة إحصائية مع بالمتغير المستقل	المتغيرات المستقلة التركيز على المنافسين
0.006	4.747	نمو القيمة المضافة	1- تعمل المؤسسة على إعاقة دخول منافسين جدد من خلال التركيز على الجودة
0.022	3.495	تحسين في معدلات العائد على الاستثمار	
0.002	5.675	نمو المبيعات بشكل عام	
0.002	5.722	ارتفاع معدلات الأرباح	
0.041	3.204	اختراق أسواق جديدة	2- تقوم بدراسة نقاط القوة والضعف لدى المنافسين لتحقيق الفرص والتفوق
0.033	3.431	نمو معدلات إنتاجية العاملين	3- تعمق المؤسسة علاقتها مع الزبائن للحد من دخول منافسين جدد
0.048	3.055	نمو المبيعات بشكل عام	
0.014	4.320	ارتفاع معدلات الأرباح	
0.039	3.256	طرح أكثر من منتج	
0.043	2.896	نمو معدلات إنتاجية العاملين	4- تجمع المؤسسة معلومات دورية عن المنافسين
0.012	4.068	تنوع وتحدد طرق وأساليب العمل	

انظر الملحق رقم (02)	انظر الملحق رقم (02)	ليس له دلالة إحصائية مع متغيرات الأداء التنافسي المتميز	5- تراقب المؤسسة المؤشرات التنافسية الخاصة بالمنافسين (الحصة السوقية، المبيعات)
----------------------	----------------------	---	--

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من نتائج الاستبيان.

يلاحظ من خلال جدول تحليل التباين، أن هناك بعض من متغيرات التركيز على المنافسين لها تأثير على بعض من متغيرات الأداء التنافسي المتميز وليس كل المتغيرات. حيث أن التركيز على الجودة لإعاقه دخول منافسين جدد إلى قطاع نشاط المؤسسة يساهم في نمو القيمة المضافة وتحسين معدلات العائد من الاستثمار ونمو المبيعات وارتفاع معدلات الأرباح. كما دراسة نقاط القوة والضعف لدى المنافسين لتحقيق الفرص والتفوق يسمح باختراق أسواق جديدة. إضافة من خلال توطيد العلاقة بين المؤسسة والزبائن يساهم بشكل فعال في رفع من معدلات إنتاجية العاملين ونمو المبيعات وارتفاع معدلات الأرباح ويساهم في طرح أكثر من منتج للمؤسسة. كما تشير نتائج الجدول أعلاه، أن جمع معلومات دورية عن المنافسين حول أساليب وطرق واستراتيجيات نشاطهم يساهم في تحسين ورفع من معدلات إنتاجية العاملين وتنوع وتجدد طرق واساليب العمل لدى المؤسسة.

ثانيا : تحليل التباين بين فقرات التمايز عن المنافسين وفقرات الأداء التنافسي المتميز تم استخراج النتائج والمتغيرات التي لها دلالة إحصائية مع المتغير التابع من الملحق رقم (02):

الجدول رقم 49.4 : يوضح تحليل علاقة التأثير بين متغيرة التمايز عن المنافسين ومتغيرة الأداء التنافسي المتميز

باستخدام اختبار Wilks' Lambda

P.Value	F	إحصائية اختبار Wilks' Lambda	المتغيرات المستقلة التمايز عن المنافسين
0.033	1.689	0.111	1- تقدم المؤسسة منتجات تحافظ على استمرارية الزبائن
0.059	1.563	0.125	2- تسعى المؤسسة للوصول لأسواق جديدة يصعب الوصول إليها من قبل المنافسين
0.256	1.203	0.181	3- تعمل المؤسسة على تقديم منتجات بمزايا جديدة وتحسينات مختلفة عن المنافسين

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من نتائج الاستبيان.

من خلال نتائج الجدول أعلاه، نقبل فرضية العدم ونرفض فرضية البديلة حيث نجد أن قيمة P.Value اقل من مستوى المعنوية (0.05)، والخاصة بالمتغيرين رقم (2، 3) من متغيرات التمايز عن المنافسين حيث يمكن الحكم على أنه لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين هذه المتغيرات ومتغيرات الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات

الصغيرة والمتوسطة. في حين نجد أن المتغيرة الأولى (تقدم المؤسسة منتجات تحافظ على استمرارية الزبائن) ذات دلالة إحصائية، بمعنى أنه نقبل (H_1) الفرضية البديلة و نرفض الفرضية (H_0) وبالتالي هذه المتغيرة المستقلة لها تأثير على متغيرات الأداء التنافسي المتميز.

الجدول التالي يوضح المتغيرات المستقلة التي ذات تأثير جزئي على المتغيرات التابعة، والمستخرجة من الملحق رقم (02).

الجدول رقم 50.4 : يوضح متغيرة المتغيرات المستقلة التمايز عن المنافسين التي لها علاقة تأثير جزئية مع متغيرة الأداء التنافسي المتميز

P.Value	F	المتغير التابع الذي له دلالة إحصائية مع المتغير المستقل	المتغيرات المستقلة التمايز عن المنافسين
0.027	3.482	تنوع وتحدد طرق وأساليب العمل	1- تقدم المؤسسة منتجات تحافظ على استمرارية الزبائن
0.033	3.283	اختراق أسواق جديدة	2- تسعى المؤسسة للوصول لأسواق جديدة يصعب الوصول إليها من قبل المنافسين
انظر الملحق رقم (02)	انظر الملحق رقم (02)	ليس له دلالة إحصائية مع متغيرات الأداء التنافسي المتميز	3- تعمل المؤسسة على تقديم منتجات بمزايا جديدة وتحسينات مختلفة عن المنافسين

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من نتائج الاستبيان.

يلاحظ من خلال جدول تحليل التباين رقم 50.4، أن هناك بعض من متغيرات التمايز عن المنافسين لها تأثير على بعض من متغيرات الأداء التنافسي المتميز وليس كل المتغيرات. حيث نجد أن المؤسسة من خلال تقديم منتجات تحافظ على استمرارية الزبائن يدفعها إلى تنوع وتحديد طرق وأساليب العمل. كما أن سعيها إلى الوصول لأسواق جديدة يسهم في اختراق هذه الأسواق بشكل فاعل.

ثالثا : تحليل التباين بين فقرات قيادة التكاليف وفقرات الأداء التنافسي المتميز

تم استخراج النتائج والمتغيرات التي لها دلالة إحصائية مع المتغير التابع من الملحق رقم (02):

الجدول رقم 51.4 : يوضح تحليل علاقة التأثير بين متغيرة قيادة التكاليف ومتغيرة الأداء التنافسي المتميز

باستخدام اختبار Wilks' Lambda

P.Value	F	إحصائية اختبار Wilks' Lambda	المتغيرات المستقلة قيادة التكاليف
0.529	0.975	0.193	1- تستفيد المؤسسة من اقتصاديات الحجم الكبير والاستغلال الأمثل للموارد
0.448	1.036	0.178	2- تهتم المؤسسة كثيرا بموضوع زيادة إنتاجية الأفراد
0.932	0.631	0.312	3- تمارس المؤسسة رقابة صارمة على كافة النفقات والتكاليف
0.827	0.747	0.263	4- تسعى المؤسسة للحصول على مزايا سعرية من الموردين لتخفيض التكاليف

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من نتائج الاستبيان.

من خلال نتائج الجدول أعلاه، نقبل فرضية العدم ونرفض فرضية البديلة حيث نجد أن قيمة P.Value أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، يتضح أنه لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين متغيرات قيادة التكاليف ومتغيرات الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الجدول التالي يوضح المتغيرات المستقلة التي ذات تأثير جزئي على المتغيرات التابعة، والمستخرجة من الملحق رقم (02).

الجدول رقم 52.4 : يوضح متغيرة المتغيرات المستقلة قيادة التكاليف التي لها علاقة تأثير جزئية مع متغيرة الأداء

التنافسي المتميز

P.Value	F	المتغير التابع الذي له دلالة إحصائية مع المتغير المستقل	المتغيرات المستقلة قيادة التكاليف
0.037	3.215	نمو القيمة المضافة	1- تستفيد المؤسسة من اقتصاديات الحجم الكبير والاستغلال الأمثل للموارد
انظر الملحق رقم (02)	انظر الملحق رقم (02)	ليس له دلالة إحصائية مع متغيرات الأداء التنافسي المتميز	2- تهتم المؤسسة كثيرا بموضوع زيادة إنتاجية الأفراد
انظر الملحق رقم (02)	انظر الملحق رقم (02)	ليس له دلالة إحصائية مع متغيرات الأداء التنافسي المتميز	3- تمارس المؤسسة رقابة صارمة على كافة النفقات والتكاليف
انظر الملحق رقم (02)	انظر الملحق رقم (02)	ليس له دلالة إحصائية مع متغيرات الأداء التنافسي المتميز	4- تسعى المؤسسة للحصول على مزايا سعرية من الموردين لتخفيض التكاليف

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من نتائج الاستبيان.

يلاحظ من خلال جدول تحليل التباين رقم 52.4، أن هناك متغيرة واحد من متغيرات قيادة التكاليف وهي (تستفيد المؤسسة من اقتصاديات الحجم الكبير والاستغلال الأمثل للموارد) والتي تؤثر على نمو القيمة المضافة. في حين نجد باقي متغيرات قيادة التكاليف ليس لها تأثير جزئي على متغيرات الأداء التنافسي المتميز وليس كل المتغيرات.

رابعا : تحليل التباين بين فقرات التركيز على قطاع واحد وفقرات الأداء التنافسي المتميز
تم استخراج النتائج والمتغيرات التي لها دلالة إحصائية مع المتغير التابع من الملحق رقم (02):

الجدول رقم 53.4 : يوضح تحليل علاقة التأثير بين متغيرة التركيز على قطاع واحد ومتغيرة الأداء التنافسي المتميز باستخدام اختبار Wilks' Lambda

P.Value	F	إحصائية اختبار Wilks' Lambda	المتغيرات المستقلة التركيز على قطاع واحد
0.024	1.787	0.086	1- تدرك المؤسسة أن جوهر المنافسة هو البحث عن قطاع سوق محدد
0.010	1.978	0.072	2- تحقق المؤسسة السيطرة على التكاليف في حالة خدمة سوق محدد
0.757	0.807	0.257	3- تزداد فعالية أنشطتها في حالة خدمة سوق محدد
0.707	0.845	0.244	4- تركز المؤسسة جهودها التسويقية على سوق محدد

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من نتائج الاستبيان.

من خلال نتائج الجدول أعلاه، نقبل فرضية العدم ونرفض فرضية البديلة بالنسبة للمتغيرات رقم (3،4) حيث نجد أن قيمة P.Value أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، يتضح أنه لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين هذه المتغيرات ومتغيرات الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. في حين انه نجد هناك معنوية إحصائية بالنسبة للمتغيرة رقم (1 ، 2) حيث بلغت $P.Value = 0.024$ ، $P.Value = 0.010$ وهي اقل من مستوى المعنوية (0.05).

الجدول التالي يوضح المتغيرات المستقلة التي ذات تأثير جزئي على المتغيرات التابعة، والمستخرجة من الملحق رقم (02).

الجدول رقم 54.4 : يوضح متغيرة المتغيرات المستقلة التركيز على قطاع واحد التي لها علاقة تأثير جزئية مع متغيرة الأداء التنافسي المتميز

المتغيرات المستقلة التركيز على قطاع واحد	المتغير التابع الذي له دلالة إحصائية مع بالمتغير المستقل	F	P.Value
1- تدرك المؤسسة أن جوهر المنافسة هو البحث عن قطاع سوقي محدد	ليس له دلالة إحصائية مع متغيرات الأداء التنافسي المتميز	انظر الملحق رقم (02)	انظر الملحق رقم (02)
2- تحقق المؤسسة السيطرة على التكاليف في حالة خدمة سوق محدد	تنوع وتحدد طرق وأساليب العمل	3.425	0.030
3- تزداد فعالية أنشطتها في حالة خدمة سوق محدد	ليس له دلالة إحصائية مع متغيرات الأداء التنافسي المتميز	انظر الملحق رقم (02)	انظر الملحق رقم (02)
4- تركز المؤسسة جهودها التسويقية على سوق محدد	ليس له دلالة إحصائية مع متغيرات الأداء التنافسي المتميز	انظر الملحق رقم (02)	انظر الملحق رقم (02)

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من نتائج الاستبيان.

يلاحظ من خلال جدول تحليل التباين، أن متغيرات التركيز على قطاع واحد ليس لها تأثير على متغيرات الأداء التنافسي المتميز. ماعدا متغيرة واحدة، حيث تشير النتائج على أن من خلال خدمة سوق محدد تحقق المؤسسة السيطرة على التكاليف وهذا يدفع بالمؤسسة إلى البحث وتنوع وتجديد طرق واساليب العمل.

الفرع الثالث : تحليل التباين بين فقرات دعائم التنافسية وفقرات الأداء التنافسي المتميز
أولا : تحليل التباين بين فقرات السعي نحو الاندماج والتحالف وفقرات الأداء التنافسي المتميز
تم استخراج النتائج والمتغيرات التي لها دلالة إحصائية مع المتغير التابع من الملحق رقم (02):

الجدول رقم 55.4 : يوضح تحليل علاقة التأثير بين متغيرة السعي نحو الاندماج والتحالف ومتغيرة الأداء

التنافسي المتميز باستخدام اختبار Wilks' Lambda

المتغيرات المستقلة السعي نحو الاندماج والتحالف	إحصائية اختبار	F	P.Value
--	----------------	---	---------

		Wilks' Lambda	
0.004	1.964	0.033	1- تدرك المؤسسة أن مواجهة المؤسسات الكبيرة بشكل منفرد عملية صعبة
0.039	1.565	0.053	2- تدرك المؤسسة أن الدخول في تكتلات مع مؤسسات متشابهة أمر ضروري
0.048	1.527	0.056	3- تقوم المؤسسة بعقد صفقات مع المنافسين

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من نتائج الاستبيان.

من خلال نتائج الجدول أعلاه، نلاحظ انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السعي نحو الاندماج والتحالف وبين متغيرات الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة . حيث نقبل فرضية البديلة ونرفض فرضية العدم حيث نجد أن قيمة P.Value اقل من مستوى المعنوية (0.05) حيث قدرت قيمه 0.004-0.039-0.048 والخاصة بكل متغيرات السعي نحو الاندماج والتحالف.

الجدول التالي يوضح المتغيرات المستقلة التي ذات تأثير جزئي على المتغيرات التابعة، والمستخرجة من الملحق رقم (02).

الجدول رقم 56.4 : يوضح متغيرة المتغيرات المستقلة السعي نحو الاندماج والتحالف التي لها علاقة تأثير جزئية مع متغيرة الأداء التنافسي المتميز

P.Value	F	المتغير التابع الذي له دلالة إحصائية مع بالمتغير المستقل	المتغيرات المستقلة السعي نحو الاندماج والتحالف
0.018	3.526	نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي	1- تدرك المؤسسة أن مواجهة المؤسسات الكبيرة بشكل منفرد عملية صعبة
0.047	2.743	ابتكار منتجات جديدة	
0.042	2.832	نمو القيمة المضافة	2- تدرك المؤسسة أن الدخول في تكتلات مع مؤسسات متشابهة أمر ضروري
0.012	3.871	تحقيق براءة الاختراع	
0.001	5.781	نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي	3- تقوم المؤسسة بعقد صفقات مع المنافسين
0.002	5.359	نمو المبيعات بشكل عام	
0.025	3.238	ارتفاع معدلات الأرباح	
0.035	2.967	اختراق أسواق جديدة	
0.006	4.424	ابتكار منتجات جديدة	
0.047	2.738	طرح أكثر من منتج	

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من نتائج الاستبيان.

يلاحظ من خلال جدول تحليل التباين، أن متغيرات السعي نحو الاندماج والتحالف لها تأثير على بعض من متغيرات الأداء التنافسي المتميز . فمن خلال دخول المؤسسة في تكتلات مع مؤسسات متشابهة يساهم في نمو القيمة المضافة لها وتحقيق براءة الاختراع. كما أن عقد صفقات مع المنافسين يعمل على نمو الحصة السوقية للمؤسسة في السوق الأجنبي، و نمو المبيعات وارتفاع معدلات الأرباح، كذا يساهم في اختراق المؤسسة أسواق جديدة وابتكار منتجات جديدة وطرح أكثر من منتج.

ثانيا : تحليل التباين بين فقرات الريادة وفقرات الأداء التنافسي المتميز

تم استخراج النتائج والمتغيرات التي لها دلالة إحصائية مع المتغير التابع من الملحق رقم (02):

الجدول رقم 57.4 : يوضح تحليل علاقة التأثير بين متغيرة الريادة ومتغيرة الأداء التنافسي المتميز باستخدام

اختبار Wilks' Lambda

P.Value	F	إحصائية اختبار Wilks' Lambda	المتغيرات المستقلة الريادة
0.008	1.848	0.037	1- تعتبر المؤسسة الأولى في استخدام تكنولوجيا جديدة مقارنة بالمنافسين
0.237	1.198	0.089	2- تبني المؤسسة الاستراتيجيات المبدعة والمبتكرة
0.004	1.963	0.033	3- تحاول المؤسسة تقليد عمليات الإبداع للمؤسسات المنافسة

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من نتائج الاستبيان.

من خلال نتائج الجدول أعلاه، نقبل فرضية العدم ونرفض فرضية البديلة بالنسبة للمتغيرات رقم (2) حيث نجد أن قيمة P.Value أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، ويتضح أنه لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين هذه المتغيرة ومتغيرات الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. في حين انه نجد هناك معنوية إحصائية بالنسبة للمتغيرة رقم (1، 3) حيث بلغت P.Value = 0.008 و P.Value = 0.004 على التوالي، وهما اقل من مستوى المعنوية (0.05).

الجدول التالي يوضح المتغيرات المستقلة التي ذات تأثير جزئي على المتغيرات التابعة، والمستخرجة من الملحق رقم (02).

الجدول رقم 58.4 : يوضح متغيرة المتغيرات المستقلة الريادة التي لها علاقة تأثير جزئية مع متغيرة الأداء التنافسي المتميز

P.Value	F	المتغير التابع الذي له دلالة إحصائية مع بالمتغير المستقل	المتغيرات المستقلة الريادة
انظر الملحق رقم (02)	انظر الملحق رقم (02)	ليس له دلالة إحصائية مع متغيرات الأداء التنافسي المتميز	1- تعتبر المؤسسة الأولى في استخدام تكنولوجيا جديدة مقارنة بالمنافسين
0.027	3.149	نمو معدلات إنتاجية العاملين	2- تتبنى المؤسسة الاستراتيجيات المبدعة والمبتكرة
0.008	4.186	نمو معدلات إنتاجية العاملين	3- تعتبر المؤسسة الأولى في استخدام تكنولوجيا جديدة مقارنة بالمنافسين
0.021	3.395	نمو القيمة المضافة	
0.000	7.833	تحسين في معدلات العائد على الاستثمار	
0.033	3.034	نمو المبيعات بشكل عام	
0.012	3.845	ارتفاع معدلات الأرباح	
0.031	3.073	اختراق أسواق جديدة	
0.024	3.283	ابتكار منتجات جديدة	
0.005	4.712	طرح أكثر من منتج	

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقاً من نتائج الاستبيان.

يلاحظ من خلال جدول تحليل التباين رقم 58.4، أن كل من المتغيرات رقم (2، 3) لها تأثير على بعض من متغيرات الأداء التنافسي المتميز، حيث تشر نتائج الجدول أن تبني المؤسسة استراتيجيات المبدعة والمبتكرة تسهم في نمو معدلات إنتاجية العاملين. وان استخدام المؤسسة لتكنولوجيات جديدة مقارنة بالمنافسين يسهم في نمو القيمة المضافة و نمو معدلات إنتاجية العاملين ونمو المبيعات بشكل عام؛ كذا تحسين في معدلات العائد على

الاستثمار وارتفاع معدلات الأرباح واختراق أسواق جديدة. إضافة إلى ابتكار منتجات جديدة طرح أكثر من منتج.

ثالثا : تحليل التباين بين فقرات الدور الحكومي الداعم للتنافسية وفقرات الأداء التنافسي المتميز

تم استخراج النتائج والمتغيرات التي لها دلالة إحصائية مع المتغير التابع من الملحق رقم (02):

الجدول رقم 59.4: يوضح تحليل علاقة التأثير بين متغيرة الدور الحكومي الداعم للتنافسية ومتغيرة الأداء

التنافسي المتميز باستخدام اختبار Wilks' Lambda

P.Value	F	إحصائية اختبار Wilks' Lambda	المتغيرات المستقلة الدور الحكومي الداعم للتنافسية
0.829	0.770	0.125	1- الإعفاءات الضريبية الحكومية ساهمت بتحسين الوضع المالي للمؤسسة
0.376	1.089	0.068	2- توفر الحكومة كامل خدمات البنية التحتية اللازمة للإنتاج
0.886	0.717	0.140	3- توفر الحكومة البيئة الاستثمارية المناسبة لتنافسية في ميدان النشاط
0.875	0.729	0.136	4- آلية التسعير الحكومي للمنتج مناسبة وتشكل حماية لمنتجكم

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من نتائج الاستبيان.

من خلال نتائج الجدول أعلاه، نقبل فرضية العدم ونرفض فرضية البديلة حيث نجد أن قيمة P.Value أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، يتضح أنه لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدور الحكومي الداعم للتنافسية ومتغيرات الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الجدول التالي يوضح المتغيرات المستقلة التي ذات تأثير جزئي على المتغيرات التابعة، والمستخرجة من الملحق رقم

(02).

الجدول رقم 60.4 : يوضح متغيرة المتغيرات المستقلة الدور الحكومي الداعم للتنافسية التي لها علاقة تأثير جزئية مع متغيرة الأداء التنافسي المتميز

P.Value	F	المتغير التابع الذي له دلالة إحصائية مع بالمتغير المستقل	المتغيرات المستقلة الدور الحكومي الداعم للتنافسية
0.048	2.775	تنوع وتحدد طرق وأساليب العمل	1- الإعفاءات الضريبية الحكومية ساهمت بتحسين الوضع المالي للمؤسسة
0.041	3.425	نمو معدلات إنتاجية العاملين	2- توفر الحكومة كامل خدمات البنية التحتية اللازمة للإنتاج
انظر الملحق رقم (02)	انظر الملحق رقم (02)	ليس له دلالة إحصائية مع متغيرات الأداء التنافسي المتميز	3- توفر الحكومة البيئة الاستثمارية المناسبة للتنافسية في ميدان النشاط
انظر الملحق رقم (02)	انظر الملحق رقم (02)	ليس له دلالة إحصائية مع متغيرات الأداء التنافسي المتميز	4- آلية التسعير الحكومي للمنتج مناسبة وتشكل حماية لمنتجكم

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من نتائج الاستبيان.

يلاحظ من خلال جدول تحليل التباين رقم 60.4، أن هناك بعض من متغيرات الدور الحكومي الداعم للتنافسية لها تأثير على بعض من متغيرات الأداء التنافسي المتميز وليس كل المتغيرات. حيث أن الإعفاءات الضريبية التي تمنحها الحكومة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تحسن من الوضع المالي لها تسهم في تنويع وتحديد طرق واساليب العمل داخل المؤسسة، كما أن توفير الحكومة كامل خدمات البنية التحتية اللازمة للإنتاج ترفع من معدلات إنتاجية العاملين لدى المؤسسة.

المطلب الثالث : تحليل التباين بين فقرات تسيير الكفاءات وفقرات الأداء التنافسي المتميز
 الفرع الأول : تحليل التباين بين فقرات البرامج التدريبية وفقرات الأداء التنافسي المتميز
 تم استخراج النتائج والمتغيرات التي لها دلالة إحصائية مع المتغير التابع من الملحق رقم (02) :

الجدول رقم 61.4 : يوضح تحليل علاقة التأثير بين متغيرة البرامج التدريبية ومتغيرة الأداء التنافسي المتميز

باستخدام اختبار Wilks' Lambda

P.Value	F	إحصائية اختبار Wilks' Lambda	المتغيرات المستقلة البرامج التدريبية
0.035	1.826	0.040	1- تهتم الإدارة بتأهيل وتدريب أفراد العمل
0.203	1.405	0.157	2- تركز البرامج التدريبية على تحسين الأداء
0.173	1.366	0.069	3- تركز البرامج التدريبية على مراحل الجودة
0.440	1.045	0.055	4- تهدف البرامج التدريبية إلى تحقيق تميز تنافسي
0.214	1.382	0.160	5- تساهم البرامج التدريبية في تشجيع الأداء الفردي والأداء الجماعي
0.474	1.029	0.224	6- تؤدي عملية تكوين العمال إلى رفع كفاءتهم وأدائهم

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من نتائج الاستبيان.

من خلال نتائج الجدول أعلاه، نقبل فرضية العدم ونرفض فرضية البديلة حيث نجد أن قيمة P.Value أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، يتضح أنه لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين متغيرات البرامج التدريبية ومتغيرات الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ما عدى المتغيرة رقم (1) لها تأثير على متغيرات الأداء التنافسي المتميز، حيث قدرت $P.Value = 0.035$.

الجدول التالي يوضح المتغيرات المستقلة التي ذات تأثير جزئي على المتغيرات التابعة، والمستخرجة من الملحق رقم (02).

الجدول رقم 62.4 : يوضح متغيرة المتغيرات المستقلة لمتغيرة البرامج التدريبية التي لها علاقة تأثير جزئية مع متغيرة الأداء التنافسي المتميز

المتغيرات التدريبية	المستقلة البرامج	المتغير التابع الذي له دلالة إحصائية مع بالمتغير المستقل	F	P.Value
1- تهتم الإدارة بتأهيل وتدريب أفراد العمل		نمو القيمة المضافة	3.471	0.032
		تحسين في معدلات العائد على الاستثمار	3.420	0.033
2- تركز البرامج التدريبية على تحسين الأداء		نمو معدلات إنتاجية العاملين	3.926	0.033
		نمو القيمة المضافة	8.858	0.001
		تحسين في معدلات العائد على الاستثمار	4.306	0.025
		نمو المبيعات بشكل عام	5.402	0.012
		طرح أكثر من منتج	4.916	0.016
3- تركز البرامج التدريبية على مراحل الجودة		نمو معدلات إنتاجية العاملين	5.224	0.006
		نمو القيمة المضافة	8.093	0.001
		تحسين في معدلات العائد على الاستثمار	3.165	0.043
		نمو المبيعات بشكل عام	3.308	0.037
4- تهدف البرامج التدريبية إلى تحقيق تميز تنافسي		ليس له دلالة إحصائية مع متغيرات الأداء التنافسي المتميز	انظر الملحق رقم (02)	انظر الملحق رقم (02)
5- تساهم البرامج التدريبية في تشجيع الأداء الفردي والأداء الجماعي		ليس له دلالة إحصائية مع متغيرات الأداء التنافسي المتميز	انظر الملحق رقم (02)	انظر الملحق رقم (02)
6- تؤدي عملية تكوين العمال إلى رفع كفاءتهم وأدائهم		ليس له دلالة إحصائية مع متغيرات الأداء التنافسي المتميز	انظر الملحق رقم (02)	انظر الملحق رقم (02)

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقاً من نتائج الاستبيان.

يلاحظ من خلال جدول تحليل التباين، أن هناك بعض من متغيرات التركيز على المنافسين لها تأثير على بعض من متغيرات الأداء التنافسي المتميز وليس كل المتغيرات. حيث تشير النتائج إلى أن من خلال اهتمام المؤسسة

بتأهيل وتدريب العمال يساهم في نمو القيمة المضافة و تحسين في معدلات العائد على الاستثمار. كما أن البرامج التدريبية الهادفة إلى تحسين الأداء تساهم في نمو القيمة المضافة و نمو معدلات إنتاجية العاملين ونمو المبيعات بشكل عام ؛ كذا تحسين في معدلات العائد على الاستثمار و طرح أكثر من منتج. في حين نجد أن البرامج التدريبية التي تركز على مراحل الجودة تساهم في تحقيق نمو في القيمة المضافة و نمو معدلات إنتاجية العاملين ونمو المبيعات بشكل عام ؛ كذا تحسين في معدلات العائد على الاستثمار.

الفرع الثاني : تحليل التباين بين فقرات سياسات التحفيز وفقرات الأداء التنافسي المتميز

تم استخراج النتائج والمتغيرات التي لها دلالة إحصائية مع المتغير التابع من الملحق رقم (02):

الجدول رقم 63.4 : يوضح تحليل علاقة التأثير بين متغيرة سياسات التحفيز ومتغيرة الأداء التنافسي المتميز

باستخدام اختبار Wilks' Lambda

P.Value	F	إحصائية اختبار Wilks' Lambda	المتغيرات المستقلة سياسات التحفيز
0.352	1.131	0.359	1-تعتبر عملية التحفيز ضرورية.
0.129	1.467	0.287	2-العلاوات التي يتقاضاها العامل تكافئ مستوى أدائه.
0.014	2.112	0.198	3- توزيع المكافآت على العمال وفقا لكفاءة الأداء الفردي.

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من نتائج الاستبيان.

من خلال نتائج الجدول أعلاه، نقبل فرضية العدم ونرفض فرضية البديلة حيث نجد أن قيمة P.Value أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، يتضح أنه لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين متغيرات سياسات التحفيز ومتغيرات الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ما عدا متغيرة الثالثة (توزيع المكافآت على العمال وفقا لكفاءة الأداء الفردي) ذات دلالة إحصائية بينها وبين متغيرات الأداء التنافسي المتميز.

الجدول التالي يوضح المتغيرات المستقلة التي ذات تأثير جزئي على المتغيرات التابعة، والمستخرجة من الملحق رقم (02).

الجدول رقم 64.4 : يوضح متغيرة المتغيرات المستقلة سياسات التحفيز التي لها علاقة تأثير جزئية مع متغيرة الأداء التنافسي المتميز

P.Value	F	المتغير التابع الذي له دلالة إحصائية مع بالمتغير المستقل	المتغيرات المستقلة سياسات التحفيز
انظر الملحق رقم (02)	انظر الملحق رقم (02)	ليس له دلالة إحصائية مع متغيرات الأداء التنافسي المتميز	1-تعتبر عملية التحفيز ضرورية.
انظر الملحق رقم (02)	انظر الملحق رقم (02)	ليس له دلالة إحصائية مع متغيرات الأداء التنافسي المتميز	2-العلاوات التي يتقاضاها العامل تكافئ مستوى أدائه.
انظر الملحق رقم (02)	انظر الملحق رقم (02)	ليس له دلالة إحصائية مع متغيرات الأداء التنافسي المتميز	3- توزع المكافآت على العمال وفقا لكفاءة الأداء الفردي.

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من نتائج الاستبيان.

يلاحظ من خلال جدول تحليل التباين رقم 64.4، أن متغيرات سياسات التحفيز ليس لها تأثير جزئي على المتغيرات الجزئية للأداء التنافسي المتميز.

الفرع الثالث : تحليل التباين بين فقرات نظام الاتصال وفقرات الأداء التنافسي المتميز

تم استخراج النتائج والمتغيرات التي لها دلالة إحصائية مع المتغير التابع من الملحق رقم (02):

الجدول رقم 65.4: يوضح تحليل علاقة التأثير بين متغيرة نظام الاتصال ومتغيرة الأداء التنافسي المتميز

باستخدام اختبار Wilks' Lambda

P.Value	F	إحصائية اختبار Wilks' Lambda	المتغيرات المستقلة نظام الاتصال
0.780	0.744	0.406	1- تقوم المؤسسة بتنظيم اتصالاتها مع العمال ذوي كفاءة
0.457	1.035	0.312	2- ما مدى كفاءة نظام الاتصال في المؤسسة
0.632	0.913	0.128	3- تعتمد المؤسسة الطرق الحديثة في تفعيل نظام الاتصال .
0.820	0.704	0.422	4- يساهم نظام الاتصال في تفعيل الخيار الاستراتيجي
0.287	1.224	0.267	5- تقوم المؤسسة بقياس مدى توافق كفاءاتها مع الخيار الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من نتائج الاستبيان.

من خلال نتائج الجدول أعلاه، نقبل فرضية العدم ونرفض فرضية البديلة حيث نجد أن قيمة P.Value أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، يتضح أنه لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين متغيرات نظام الاتصال ومتغيرات الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الجدول التالي يوضح المتغيرات المستقلة التي ذات تأثير جزئي على المتغيرات التابعة، والمستخرجة من الملحق رقم (02).

الجدول رقم 66.4 : يوضح متغيرة المتغيرات المستقلة لنظام الاتصال التي لها علاقة تأثير جزئية مع متغيرة الأداء التنافسي المتميز

P.Value	F	المتغير التابع الذي له دلالة إحصائية مع بالمتغير المستقل	المتغيرات المستقلة لنظام الاتصال
انظر الملحق رقم (02)	انظر الملحق رقم (02)	ليس له دلالة إحصائية مع متغيرات الأداء التنافسي المتميز	1- تقوم المؤسسة بتنظيم اتصالاتها مع العمال ذوي كفاءة
0.049	3.358	نمو المبيعات بشكل عام	2- ما مدى كفاءة نظام الاتصال في المؤسسة
0.019	3.519	ابتكار منتجات جديدة	3- تعتمد المؤسسة الطرق الحديثة في تفعيل نظام الاتصال .
انظر الملحق رقم (02)	انظر الملحق رقم (02)	ليس له دلالة إحصائية مع متغيرات الأداء التنافسي المتميز	4- يساهم نظام الاتصال في تفعيل الخيار الاستراتيجي
انظر الملحق رقم (02)	انظر الملحق رقم (02)	ليس له دلالة إحصائية مع متغيرات الأداء التنافسي المتميز	5- تقوم المؤسسة بقياس مدى توافق كفاءاتها مع الخيار الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقاً من نتائج الاستبيان.

يلاحظ من خلال جدول تحليل التباين رقم 66.4، أن هناك بعض من متغيرات نظام الاتصال لها تأثير على بعض من متغيرات الأداء التنافسي المتميز وليس كل المتغيرات. حيث تشير النتائج إلى أن كفاءة نظام الاتصال له دور فعال في نمو مبيعات المؤسسة، واعتماد المؤسسة لطرق الحديثة في تفعيل هذا النظام في المؤسسة يساهم في ابتكار منتجات جديدة لديها.

خاتمة الفصل :

إن الدراسة الميدانية لموضوع تسيير الكفاءات والأداء التنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر سمحت لنا بتحديد درجة أهمية تسيير الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. والكشف عن دور عناصر المقدرة التنافسية للمؤسسات في تحقيق متغيرات الأداء التنافسي المتميز لهذه المؤسسات. ولقد توصلنا إلى النتائج التالية :

- تشكل الكفاءات البشرية موردا أساسيا في المؤسسة من خلال مساهمته الفعال في رفع المهارة وتحسين الأداء، حيث قدرت النسبة من الإجابة الإجمالية لدور الأساسي للكفاءات بـ 30.8%. ونفس النسبة 30.8% تؤكد على أهمية الكفاءات البشرية ودورها في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة. كما أن 19.2% من إجمالي العينة يقرون بدور الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء التنافسي المتميز للمؤسسة. وتكمن أهم التحديات الرئيسية للكفاءات البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مساهمته الفعال في تطوير المؤسسة وتحسين أداءها ودورها البالغ في الإبداع والاختراع. كما يؤكدون 44.2% من إجمالي عينة الدراسة على أهمية بلوغ التميز التنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال كفاءات المؤسسة.

- يمكن اعتماد عملية التدريب والتكوين كأسلوب فعال لتسيير الكفاءات نحو تحقيق التميز التنافسي وتحسين الأداء وتحقيق الإبداع والاختراع حيث قدرت نسبة الإجابة بـ 63.5%. كما تأكد 51.9% أفراد عينة الدراسة بنسبة على دور تشجيع الأداء الفردي والأداء الجماعي من اجل تحقيق تحديات وأهداف المؤسسة. و على الأهمية القصوى على الأداء التنظيمي في تفعيل الأداء الكلي للمؤسسة حيث قدرت نسبة الإجابة ومن إجمالي عينة الدراسة بـ 42.3%. واعتماد الحوافز والعلاوات من جهة والاتصال الفعال في المؤسسة من جهة ثاني بأهميتهما القصوى في تسيير الكفاءات من خلالهما و تميز أداء المؤسسة .

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر المقدرة التنافسية التي تمر بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر والأداء التنافسي المتميز لهذه المؤسسات. وهذا من خلال دراسة العلاقة بين هذه المتغيرات ومتغيرات الكلية الأداء التنافسي المتميز حيث وجدنا قيمة P.Value أكبر من مستوى المعنوية (0.05). في حين نجد انه هناك ارتباط جزئي بين بعض عناصر المقدرة التنافسية وبعض متغيرات الأداء التنافسي المتميز.

التحليل

حاولنا من خلال دراستنا هذه إجراء دراسة حول تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، حيث تمثلت الإشكالية المطروحة في تبيان اثر تسيير الكفاءات كأسلوب إداري حديث يهدف إلى تحقيق التميز والانفراد على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. لذلك تطلب معالجة هذه الإشكالية عبر الفصول الأربعة باستخدام المنهج والأدوات المشار إليه في مقدمة البحث انطلاقا من فرضيات متعددة. وبناءا عليه تتوزع هذه الخاتمة إلى نتائج البحث واختبار الفرضيات، التوصيات ثم آفاق البحث.

أولا : نتائج البحث

لقد توصلنا من خلال بحثنا إلى العديد من النتائج وفق سياق معرفي ومنهجي مترابط مع الإشكالية محل الدراسة، تلك النتائج نقدمها بشكل نتأكد من مدى صحة الفرضيات المقدمة سابقا.

1. الفرضية الأولى والثانية : ضمن تحليلنا في الفصل الأول المرتكز على تشخيص خصوصيات إدارة وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتحليل واقع هذا النوع من المؤسسات في الجزائر بدءا بإبراز التطور الذي عرفته منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، مروراً بالمناهج والبرامج المدججة لدعمها وتأهيلها نحو تحسين أداءها التنافسي من طرف السلطات الجزائرية، وتقييم أداءها من حيث تحليل مؤشرات نموها في الاقتصاد الوطني. وبالموازاة اختبار صحة الفرضية الأولى التالية (تكمن إشكالية أداء هذه المؤسسات في ضعف وسوء التسيير لمواردها الملموسة وغير الملموسة، وعليه تبرز ملامح تجاوز إشكالية أداءها في ضرورة تأهيل نظم التسيير لمختلف وظائفها وفق منظور استراتيجي، وتبني إستراتيجية ضمنية و بيئية تسمح بتحسين أداءها وتميزه). والثانية : (ساهمت الجزائر في تفعيل وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بعض القطاع، من خلال انتهاج مجموعة من البرامج والخطط التنموية خلال العشرية الأخيرة) توصلنا إلى النتائج التالية :

1-1 نظرا للدور والأهمية التي يتميز بها قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، حاولت السلطات المعنية توجيه جهودها إلى تنمية هذا النسيج، خصوصا القطاع الخاص والتي تتميز بإمكانية التوافق مع ظاهرة اقتصاد السوق. فقد شهد الاقتصاد الجزائري تغيرات جذرية منذ نهاية الثمانينات مع تبني اقتصاد السوق، ومن ثم يطرح تأثير العوامل الاقتصادية والاجتماعية وضغوطات العلاقات التجارية الخارجية إشكالية إعادة تهيئة النشاط والهياكل الاقتصادية. وعليه، يمكن القول بأن البرامج والسياسات المتبناة من طرف الجزائر لتأهيل منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبررها فعلا الظروف الاقتصادية والمالية البيئية، إلى جانب استفادة الجزائر من تجارب نظيراتها من الدول النامية في أساليب تأهيل وترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

1-2 تعد برامج دعم وترقية وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من قبل السلطات الجزائرية جد محفزة، بهدف التحسين من تنافسيتها ورفع من كفاءتها، ويظهر هذا من خلال المساعدات المالية والمادية. لكن هذا النوع من المؤسسات مازالت مطالبة بأداء أكثر فعالية مما هي عليه، لان نجاح هذه البرامج بالشكل الكافي يعود بالدرجة الأولى إلى الجهود المبذولة من طرف المؤسسات المعنية في حد ذاتها دون سواها، خاصة في ظل زيادة حدة المنافسة، وإرساء اقتصاد المعرفة الذي أصبح ضرورة حتمية للبقاء والاستمرار في عالم قائم على المعرفة التكنولوجية والرقمية، وهذا من شأنه يغير ثقافة المقاولاتية ويعطي قيمة للرأس المال الفكري وتمويل تجارب البحث العلمي التي تنمي من مردودية هذه المؤسسات وتعزز من أداءها على المستوى المحلي والدولي.

1-3 تؤكد الأرقام المتوصل إليها بأن الإستراتيجية التنموية، التي اعتمدها الجزائر حتى مطلع التسعينات كان لها اثر واضح على ظهور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطور دورها في الاقتصاد الجزائري. فقد عملت الإصلاحات على التوجه نحو اقتصاد السوق وإرساء قواعد المنافسة والانفتاح على الأسواق. وقد أصبحت تشكل مع مطلع التسعينات دورا هاما في التنمية الاقتصادية للجزائر، وهذا بمساهمتها في مختلف الأنشطة الاقتصادية، ومساهمتها في امتصاص البطالة والرفع من القيمة المضافة والنتائج الجمالي والمساهمة صادرات خارج قطاع المحروقات كما بينته المعطيات الإحصائية. إلا أن هذه المساهمة تظل جد ضئيلة مقارنة بما كان يرجى تحقيقه من خلالها.

1-4 لقد لاحظنا من خلال الدراسة أن تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة توجه بشكل مباشر نحو قطاعات البناء والخدمات، مع ضعف كبير في قطاع الصناعة التحويلية والزراعة، هذين القطاعين الذين يشكلان عبء كبير في الواردات الجزائرية، ونعتقد أن توجيه قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية لم يتم بشكل مدروس.

2. الفرضية الثالثة : تطرقنا في الفصل الثاني إلى أهم الأسس النظرية والمقاربات حول الأداء وتنافسية المؤسسة، واهم عوامل ومدخل الأداء التنافسي المتميز في المؤسسة. وضمن نفس التحليل قمنا بالتأكد من صحة الفرضية الثالثة : (استنادا إلى الإسهامات والمقاربات النظرية حول الأداء التنافسي المتميز في المؤسسة، يمكن إيجاد مقارنة نظرية مفسرة لمداخل الأداء التنافسي المتميز) حيث توصلنا إلى النتائج التالية:

1-2 يتسم الأداء بالديناميكية وعدم السكونية في محتواه المعرفي، حيث عرف تطورا منذ بداية استعماله الأولى إلى وقتنا الحالي، وهذا بفعل التطورات الاقتصادية وغيرها التي ميزت حركية المجتمعات البشرية، والتي كانت بدورها دافعا قويا لبروز إسهامات الباحثين في هذا الحقل من المعرفة ; فتتجسد النظرة التقليدية للمفكرين في

هذا المجال في إعطاء مفهوم دقيق للأداء والاهتمام بقياسه، في إطار ما يعرف بدراسة " الحركية والزمن". غير أن مع مرور الزمن، عرف مفهوم الأداء تطوراً جديداً في محتواه، فبدلاً من الاعتماد فقط على الزمن المستغرق للأفراد والمعدات لتحديد معدلات الأداء والتحكم في الأسعار كآلية لتحديد مفهوم الأداء وقياسه، ثم الانتقال إلى الأخذ في الحسبان التطورات التي تشهدها بيئة المؤسسات عند تحديد مفهوم الأداء. ومن خلال تحليل العوامل المؤثرة في الأداء، يمكن القول أن الأداء هو دالة للعديد من المتغيرات الكمية والنوعية، الخاضعة للتحكم في بعض منها وغير خاضعة للتحكم في البعض الآخر.

2-2 تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى وسائل الإدارة الحديثة الفعالة، حيث تساهم في تقديم المعلومات والبيانات لتحقيق من مدى إنجاز الأهداف المخططة والكشف عن الانحرافات وقياس اتجاهات الأداء. وتعد عنصراً أساسياً للعملية الإدارية حيث تساعد على اتخاذ القرارات اللازمة لتحديد مسيرة المؤسسة وأهدافها وبرامجها الإستراتيجية.

2-3 إن التحول المنشود نحو المؤشرات غير المالية لتقييم الأداء، يعتبر خروجاً عن المؤشرات المالية التقليدية، وساعد هذا على تطوير عملية قياس وتقييم الأداء للمنظمات و زيادة فعاليتها، إضافة إلى شمولها للوحدات التنظيمية على كافة المستويات. بحيث أنها نجحت في الربط بين الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية، وفي توفير المعلومات التي يحتاجها مسيرو المؤسسة.

2-4 فيما يتعلق بالإطار المفاهيمي للميزة التنافسية نرى أن مصطلحي التنافسية والمنافسة يعدان من المفاهيم الأكثر تداولاً على المستويين الاقتصادي والتسييري رغم تداخلهما ضمن ما أصبح يعرف بالقدرة أو الميزة التنافسية التي تعتمد على الكفاءة في استغلال الموارد والجودة والمعرفة والكفاءات. وبالرغم من إمكانية تحليل المقدرة التنافسية على المستوى الكلي إلا أنها ذات الصلة مباشرة بالمؤسسة لان التنافس بمفهومه الديناميكي يبقى مرتكزاً على تحقيق المؤسسات لميزة تنافسية مستدامة.

2-5 في إطار دراسة بورتر حول تأثير البيئة التنافسية، وتحليله لهيكل الصناعة بالدول المتقدمة، ضمن ما أصبح يعرف بنموذج قوى المنافسة، على أن العامل الأول الذي يحدد مردودية مؤسسة ما ضمن قطاع معين، ويحدد ميزتها التنافسية إنما يتمثل في جاذبية القطاع التي يصنعها تجاذب قوى المنافسة، بينما يتمثل العامل الثاني في الوضعية التنافسية النسبية للمؤسسة إزاء منافسيها.

2-6 تعد مقارنة هيكل الصناعة المقترحة من طرف بورتر احد أهم الإضافات في مجال الإستراتيجية وبناء المزايا التنافسية، لجمعها بين تأثير البيئة التنافسية من خلال هيكل وجاذبية الصناعة في امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية من جهة، والترابط الاستراتيجي بين الأنشطة الداخلية المختلفة الأساسية والداعمة من جهة أخرى،

وبالرغم من عدم إدراج بورتر للموارد البشرية ضمن الأنشطة المسؤولة عن خلق القيمة إلا انه يعترف بأثرها المباشر في تحسين أداء بقية الموارد الداخلية المادية والمالية والبشرية.

3. الفرضية الرابعة : في الفصل الثالث عاجلنا إمكانية أن يكون لرأس المال البشري والفكري دورا استراتيجيا ضمن موارد المؤسسة، والتأكد من مدى مساهمة التسيير الاستراتيجي للكفاءات البشرية من زيادة قدرتها على خلق القيمة وامتلاك المؤسسة للميزة التنافسية، ودور نماذج تسيير الكفاءات في تحقيق الأداء التنافسي للمؤسسة. وضمن هذا الإطار تم اختبار مدى صحة الفرضية الرابعة : (تعتبر الموارد البشرية والكفاءات مصدرا أساسيا لامتلاك المؤسسة للميزة التنافسية، ويمكن وضع إطار نظري يسمح بتفسير العلاقة بين الكفاءات البشرية كمورد أساسي في المؤسسة والقدرات التنافسية لها).

1-3 يتمثل الرأس المال الفكري في نخبة من الكفاءات ذات القدرات المعرفية و التنظيمية، والتي تمكنهم من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير الأفكار القديمة، بما يمكن المؤسسة من توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها، وتجعلها في موقع يمكنها من اقتناص الفرص المناسبة. وتبرز أهمية رأس المال الفكري في كونه يمثل أهم مصدر للربحية والدعامة التنافسية للمؤسسة، فلاهتمام به يعد أمرا حتميا تفرضه طبيعة التحديات العلمية والتطورات التكنولوجية السريعة والضغط التنافسية الجديدة. فالقدرات الفكرية العالية أصبحت من أهم عوامل التفوق والتميز التنافسي في الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة، فكل الإبداعات تبدأ بأفكار خلاقة، كما أن عملية بناء قاعدة فكرية تمثل التزاما كبيرا للإدارة العليا، فهي تتطلب وقتا وموارد ماديا وماليا.

2-3 نؤكد ضمن مقارنة الموارد البشرية والكفاءات على أن مصدر الميزة التنافسية يكمن بدرجة أساسية في جودة مخزون رأس المال البشري والفكري ممثلا في الموارد البشرية والكفاءات ذات القدرات والمهارات العالية والتميزة. وبالتالي يجب على المؤسسة بغية استقطاب تلك الكفاءات بتوفير بيئة عمل تسودها الجودة وتقودها المعرفة، وبيئة تحفز على الإبداع والتجديد وتقبل التغيير التنظيمي الضروري لتفجير قدراتها الإستراتيجية وتوظف معرفتها الكامنة.

3-3 إن تحليل النماذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية التي تعتبر مدخل لتحقيق الموارد البشرية والكفاءات لأداء تنافسي متميز في ظل اقتصاد مبني على الكفاءات والمعرفة والجودة، افرز وجود ثلاث نماذج حديثة رئيسة تجعل من الكفاءات مصدرا أساسيا للميزة التنافسية أولها نموذج تسيير المعارف والثانية نموذج تسيير الكفاءات ، والثالث نموذج تسيير الجودة الشاملة.

3-4 يعتبر نموذج تسيير الكفاءات من احدث المداخل الإستراتيجية لتثمين وتوظيف القدرات والمهارات والمعرفة الكامنة للموارد البشرية بما يمكن المؤسسة من اكتساب ميزة تنافسية وتحقيق الأداء التنافسي المتميز. فتسيير الكفاءات يضع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في مركز الكفاءة التسييرية والتنظيمية، مما يجعلها مدخل لبناء واستثمار الكفاءات الفردية والجماعية الضرورية لتحقيق ميزة تنافسية.

4. الفرضية الخامسة والسادسة : من خلال الدراسة التطبيقية لتحليل واقع تسيير الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ودراسة دور مداخل المقدرة التنافسية للمؤسسة على الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات محل الدراسة. قمنا بإجراء اختبار الفرضيات التالية : **يساهم التسيير الفعال للكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في زيادة قدرة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على خلق القيمة و زيادة الحصة السوقية وتحسين أداءها، وهذا بسبب الموقع المتميز للموارد البشرية ضمن موارد المؤسسة) ، و الفرضية (توجد علاقة بين عناصر المقدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر)، وقد توصلنا إلى النتائج التطبيقية التالية :**

4-1 من خلال الدراسة التطبيقية تبين أن توجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل مباشر نحو قطاعات المربحة وهي قطاع البناء والأشغال العمومية والخدمات. حيث وجدنا أن نسبة 19.2 % من عينة الدراسة مجال نشاطها البناء والأشغال العمومية، ويمكن تفسير توجه اغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى القطاع إلى سياسة الدولة الرامية إلى تدارك التأخر في المشاريع الخاصة بهذا القطاع ولاسيما في مجال بناء السكنات، مما شجع على قيام مقاولات خاصة في هذا الشأن، كذا نظرا لضخامة حجم المشاريع المسجلة في إطار برنامج الإنعاش الاقتصادي. ثم تليها قطاع التجارة حيث تمثل 9.6 % في قطاع خدمات للمؤسسات و 5.8% تابعة لقطاع خدمات العائلات. ثم تليها النقل والاتصال و النشاط الفلاحي سواء من حيث الأهمية في النسيج الاقتصادي الوطني، أو من حيث نسبة المساهمة في قطاع النشاط.

4-2 كما تشير نتائج الدراسة إلى أن 50 % من إجمالي عينة الدراسة يتراوح رقم أعمالها السنوي بين 10 مليون إلى 200 مليون دينار جزائري، و32.7% من حجم العينة رقم أعمالها اقل من 10 مليون دينار جزائري، وهذا يتوافق مع حجم المؤسسات المعنية بالدراسة من حيث عدد عملها وميزانيتها. حيث نلاحظ أن إجمالي هذه المؤسسات الممثلة لعينة الدراسة تعتبر مؤسسات صغيرة والتي تقارب نسبتها 67.3 % من إجمالي عينة الدراسة (عدد العمال بين 10-49 عامل) ونجد إجمالي المؤسسات المعنية بالدراسة مجموع ميزانيتها تقدر من 1 مليون دينار جزائري إلى 10 ملايين دينار جزائري و 10 ملايين إلى 100 مليون دينار جزائري. في حين نجد أن معدل الزيادة في رقم الأعمال اقل من 5 ملايين دينار جزائري بنسبة 57.7% من العينة الإجمالية.

ضمن هذه النتائج المتوصل إليها تجدر الإشارة، إلى انه تشير التوجهات الكبرى المستخلصة خلال السنوات الأخيرة حسب تقرير وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن 96 % من نسيج المؤسسات مشكل من مؤسسات مصغرة و صغيرة، وهذه الفئة من المؤسسات تجد صعوبة في التطور لتصبح مؤسسات متوسطة. وهذا ما تؤكدته نتائج الدراسة الميدانية، حيث وجدنا اغلب المؤسسات المعنية بالدراسة مؤسسات صغيرة وذات رقم أعمال متوسط وحصص سوقية تتميز بضعف التطور.

3-4 تشكل الكفاءات البشرية موردا أساسيا في المؤسسة من خلال مساهمته الفعال في رفع المهارة وتحسين الأداء، حيث قدرت النسبة من الإجابة الإجمالية لدور الأساسي للكفاءات بـ 30.8 %، ونفس النسبة 30.8 % تؤكد على أهمية الكفاءات البشرية في المؤسسة ودورها الفعال في زيادة الحصص السوقية. كما أن 19.2 % من إجمالي العينة يقرون بدور الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء التنافسي المتميز للمؤسسة. وتكمن أهم التحديات الرئيسية للكفاءات البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مساهمته الفعال في تطوير المؤسسة وتحسين أدائها ودورها البالغ في الإبداع والاختراع، كما يؤكدون 44.2 % من إجمالي عينة الدراسة على أهمية بلوغ التميز التنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال كفاءات المؤسسة.

4-4 من خلال نتائج الدراسة، توصلنا إلى أن عينة الدراسة تؤكد على أهمية ودور الكفاءات في المؤسسة حيث نجد 50 % من أفراد عينة الدراسة أجابوا بالأهمية البالغة لدور الكفاءات البشرية في أداء المؤسسة وتطويرها و 44.2 % من إجمالي عينة الدراسة يؤكدون على أهمية بلوغ التميز التنافسي من خلال كفاءات المؤسسة. في حين أهمل (غير مهمة) المتغير المتعلق بالتغيرات الإدارية كتحددي بالنسبة لكفاءات المؤسسة حيث قدرت نسبته بـ 46.2 %. كما تشير النتائج أن 42.3 % من إجمالي عينة الدراسة يجيبون بأهمية تقييم الكفاءات ووضع أسس للمقارنة، ونفس ذلك الدور الفعال لعملية تقييم الكفاءات من خلال مساهمة ذلك في تحسين ورفع من جودة أدائه وتصحيح الانحرافات والأخطاء التي يمكن أن يقع فيها وهذا بناء على أسس ومعايير قيمة للمقارنة بين الأهداف والنتائج المرجوة منه. كما توضح نتائج الجدول أن 40.4 % من إجمالي عينة الدراسة على الأهمية البالغة للكفاءات البشرية ودورها في الإبداع والاختراع في المؤسسة.

5-4 من خلال نتائج وصلنا إلى اعتبار عملية التدريب والتكوين كأسلوب فعال لتسيير الكفاءات نحو تحقيق التميز التنافسي وتحسين الأداء وتحقيق الإبداع والاختراع حيث قدرت نسبة الاجابة بـ 63.5 %. كما تؤكد 51.9 % أفراد عينة الدراسة بنسبة على دور تشجيع الأداء الفردي والأداء الجماعي من اجل تحقيق تحديات وأهداف المؤسسة. و على الأهمية القصوى على الأداء التنظيمي في تفعيل الأداء الكلي للمؤسسة حيث قدرت نسبة الإجابة ومن إجمالي عينة الدراسة بـ 42.3 %. واعتماد الحوافز والعلاوات من جهة والاتصال الفعال في المؤسسة من جهة ثاني بأهميتهما القصوى في تسيير الكفاءات من خلالهما و تميز أداء المؤسسة .

4-6 أظهرت نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات ظروف الطلب العامة وظروف التوجه التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المعنية بالدراسة، إلى أن المتوسطات الحسابية كانت اغلبها مرتفعة، وهذا يدل على ملائمة ظروف الطلب العامة من حيث حجم السوق وميدان النشاط والموقع الجغرافي للمؤسسات وملائمة الظروف السياسية لنشاطها واستمرارها. كما أن خصائص وأهمية وقدرة المنتجات المقدمة على المنافسة من طرف المؤسسة تخلق وتنشط الطلب المحلي، وتلعب دوراً في تحسين الإنتاج الوطني. كما تؤكد قيم المتوسط الحسابي على أن المؤسسات المعنية بالدراسة تبني نشاطها التسويقي على مفهوم رضا المستهلك واستقطاب الزبائن، وإتباع استراتيجيات التسويقية (التوزيع والترويج والإنتاج والتسعير) لتحقيق التميز واختراق الأسواق.

4-7 تبرز نتائج التحليل الوصفي الخاصة بظروف الإنتاج العامة أن المؤسسات المعنية بالدراسة تفتقر لمصادر تمويل اللازمة لعمليات الإنتاج وخاصة المتعلقة بأجور العمال، كذا عدم ملائمة البيئة الاستثمارية لتدفق رؤوس الأموال. في حين نجد أن سياسات الإنتاج المعتمدة في المؤسسات المعنية بالدراسة تركز على تقنيات الإنتاج المتطورة وتعتمد في الحصول على المواد الأولية بشكل أساسي من مصادر محلية بهدف تقليل التكلفة. كما أنها تقوم بدراسة جدوى مشاريعها ومنتجاتها الجديدة، وتوجه منتجاتها نحو القطاعات المربحة. كما تشير نتائج التحليل الوصفي تبني المؤسسات إدارة الجودة الشاملة كمفهوم معاصر لتحقيق التميز والتفوق وهذا من خلال اعتماد معايير ومواصفات الجودة العالمية والتكنولوجيا المتطورة، ونشر مفهوم ثقافة الجودة والحرص على تحليل نقاط القوة والضعف للمنافسين بشكل دوري في المؤسسة.

4-8 أظهرت نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الاستراتيجيات التنافسية والمنافسين أن هيكل المنافسة يتصف بالمنافسة القوية و نظام السوق وحرية الدخول والخروج له اثر ايجابي على قطاع النشاط. وهذا ما يجعلها تقوم على التركيز الدائم على خصائص ومؤشرات التنافسية الخاصة بالمنافسين وإتباع إستراتيجية التمييز من خلال المحافظة على الزبائن ودخول أسواق جديدة وتقديم منتجات بمزايا تنافسية جديدة وتحسينات مختلفة عن المنافسين. ناهيك عن ذلك تعتمد في تنافسيتها على إستراتيجية قيادة التكاليف والتركيز على قطاع واحد لتحقيق مزايا تنافسية.

4-9 تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى إقرار أفراد عينة الدراسة بان الدور الحكومي الداعم للتنافسية متوسط وغير كافي لتحسين الوضعية المالية للمؤسسة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 2.581 كأقل نسبة و 3.093 كأكثر نسبة، كما أنها أحابت بعدم توفر بنية تحتية كافية للإنتاج. وقدرت نسبة عدم الموافقة الشديدة بـ 23.3% وعدم الموافقة بـ 23.3% على توفير الحكومة البيئة الاستثمارية المناسبة للتنافسية في ميدان النشاط، وهذا يدل على أن البرامج والسياسات المنتهجة من طرف الحكومة لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو

أداء تنافسي لم يكن كافيا لتستفيد منه المؤسسات المعنية بذلك. ناهيك عن عدم وجود آلية تسعير حكومي للمنتج مناسبة تساهم وتشكل حماية لمنتجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

10-4 تشير نتائج الإحصاء الوصفي، إلى إقرار أفراد عينة الدراسة بنسب مرتفعة على اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على البرامج التدريبية المهادفة إلى تحسين الأداء بنسبة وتحقيق التميز التنافسي ورفع كفاءة و أداء العمال. وأقرت أفراد العينة باهتمام الإدارة بعملية تأهيل وتدريب العمال حيث قدر المتوسط الحسابي لهذه الفقرة بـ 3.976. كما أنها تساهم من خلال البرامج التدريبية إلى تشجيع الأداء الفردي والأداء الجماعي في المؤسسة. وهذا يدل على أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تدرك بالأهمية الشديد لمورد البشري في المؤسسة ودوره الفعال في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة وتميزه، وهذا من خلال التسيير الفعال لكفاءات المؤسسة.

11-4 كما تشير نتائج الإحصاء الوصفي إلى أن أفراد عينة الدراسة تؤكد بنسب مرتفعة على اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على ساسة التحفيز في تسيير المورد البشري في المؤسسة وتوافق بشدة بنسبة 48.8% على أنها عملية ضرورية لتشجيع وتحفيز العمال نحو تحسين أدائه وتميزه. كذا اعتماد المؤسسة نظام العلاوات و المكافآت المقدمة للعمال يكافئ مستوى أدائه الفردي في العمل، وهذا يعني أن المؤسسة تعتمد نظام تحفيز العمال المهادف إلى تحسين الأداء، وبالأخص العمال ذوي الكفاءة والمهارة والخبرة في العمل.

12-4 تشير نتائج الإحصاء الوصفي الواردة في الجدول أعلاه إلى إقرار أفراد عينة الدراسة بنسب مرتفعة حيث تراوحت نسب المتوسط الحسابي بين 3.744 و 3.976 على نظام الاتصال المتبع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على انه فعال وكفى، وهذا من خلال اعتماد المؤسسة على الطرق الحديثة في تفعيله ومساهمته الفعالة في الخيار الاستراتيجي للمؤسسة. ما أنها المؤسسة تقوم بقياس مدى توافق مستوى كفاءتها مع الخيار الاستراتيجي للمؤسسة، وهذا يدل على اعتماد المؤسسة على العمال ذوي الخبرة والكفاءة العالية في تجسيد وتفعيل الخيارات الإستراتيجية لها.

13-4 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ظروف الطلب العامة التي تمر بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر والأداء التنافسي المتميز لهذه المؤسسات. وهذا من خلال دراسة العلاقة بين متغيرات ظروف الطلب ومتغيرات الكلية الأداء التنافسي المتميز حيث وجدنا قيمة P.Value أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، في حين نجد انه هناك ارتباط جزئي بين متغيرات ظروف الطلب وبعض متغيرات الأداء التنافسي المتميز. حيث :

أ- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ظروف الطلب العامة التي تمر بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والأداء التنافسي المتميز لهذه المؤسسات. لكن هناك تأثير جزئي لبعض متغيرات ظروف الطلب والأداء التنافسي المتميز.

ب- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني المفهوم التسويقي من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية والأداء التنافسي المتميز لهذه المؤسسات والمتمثلة في الفقرات (تدرك المؤسسة أن القدرة على فهم حاجات المستهلك يحقق التميز، تدرك المؤسسة أن القدرة على فهم حاجات المستهلك يحقق التميز، تقوم المؤسسة بإتباع سياسة ترويجية، تسعى المؤسسة لتحقيق فرص تسويقية بالاستفادة من نقاط ضعف المنافسين، تدرك المؤسسة أن السعر هو من أهم العوامل الإستراتيجية لديها تستخدم المؤسسة عامل السعر لتغلب على المنافسين) والأداء التنافسي المتميز لهذه المؤسسات، حيث قدرت قيم P.Value لهذه الفقرات على التوالي بـ (0.148 - 0.182 - 0.341 ، 0.202-0.420). في حين نجد هناك ارتباط لبعض الفقرات (تتركز أهداف المؤسسة على رضا المستهلك، لدى المؤسسة قنوات توزيع لتعزيز الطلب على المنتج، تستخدم المؤسسة عامل السعر لتغلب على المنافسين) حيث قدرت قيمة معامل ألفا على التوالي بـ 0.009-0.011-0.026.

4-14 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ظروف الإنتاج (العرض) التي تمر بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لعينة الدراسة والأداء التنافسي المتميز لهذه المؤسسات. وهذا من خلال دراسة العلاقة بين متغيرات ظروف العرض ومتغيرات الأداء التنافسي المتميز. حيث :

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ظروف الإنتاج العامة التي تمر بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والأداء التنافسي المتميز لهذه المؤسسات. حيث وجدنا قيمة P.Value لجميع الفقرات أكبر من مستوى المعنوية (0.05).

أ- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسات الإنتاج المتبعة من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كعامل مؤثر في ظروف الإنتاج والأداء التنافسي المتميز لهذه المؤسسات. حيث وجدنا قيمة P.Value لجميع الفقرات أكبر من مستوى المعنوية (0.05).

ب- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجودة كعامل مؤثر في الإنتاج المتبعة من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والأداء التنافسي المتميز لهذه المؤسسات. حيث وجدنا قيمة P.Value لجميع الفقرات أكبر من مستوى المعنوية (0.05). ماعدا الفقرات رقم (تدعم إدارة المؤسسة الجهود الخاصة بنشر ثقافة الجودة ، لدى المؤسسة كفاءات بشرية مؤهلة ، تحرص المؤسسة على تحليل نقاط القوة والضعف بشكل دوري) ذات دلالة

إحصائية على التوالي $0.028 - 0.024 - 0.012$ ، بمعنى أن قبول (H_1) الفرضية البديلة ورفض الفرضية (H_0) وبالتالي هذه المتغيرات المستقلة لها تأثير على متغيرات الأداء التنافسي المتميز.

4-15 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجيات التنافسية والمنافسين للمؤسسة وهيكلهما، والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا في بعض المتغيرات حيث :

أ- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين هيكل السوق والمنافسة وبين الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة . حيث نقبل فرضية البديلة ونرفض فرضية العدم حيث نجد أن قيمة P.Value اقل من مستوى المعنوية (0.05) حيث قدرت قيمه $0.045 - 0.002 - 0.001 - 0.000$ ، والخاصة بكل متغيرات هيكل المنافسة .

ب- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمفهوم التركيز على المنافسين والأداء التنافسي المتميز لهذه المؤسسات. حيث وجدنا قيمة P.Value لجميع الفقرات أكبر من مستوى المعنوية (0.05).

ج- من خلال النتائج نقبل فرضية العدم ونرفض فرضية البديلة حيث نجد أن قيمة P.Value اقل من مستوى المعنوية (0.05)، والخاصة بالمتغيرين رقم (تسعى المؤسسة للوصول لأسواق جديدة يصعب الوصول إليها من قبل المنافسين ، تعمل المؤسسة على تقديم منتجات بمزايا جديدة وتحسينات مختلفة عن المنافسين) من متغيرات التمايز عن المنافسين حيث يمكن الحكم على أنه لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين هذه المتغيرات ومتغيرات الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. في حين نجد أن المتغيرة الأولى (تقدم المؤسسة منتجات تحافظ على استمرارية الزبائن) ذات دلالة إحصائية، بمعنى أنه نقبل (H_1) الفرضية البديلة و نرفض الفرضية (H_0) وبالتالي هذه المتغيرة المستقلة لها تأثير على متغيرات الأداء التنافسي المتميز.

د- من خلال النتائج نقبل فرضية العدم ونرفض فرضية البديلة حيث نجد أن قيمة P.Value أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، يتضح أنه لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين متغيرات قيادة التكاليف ومتغيرات الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

هـ- من خلال النتائج نقبل فرضية العدم ونرفض فرضية البديلة بالنسبة للمتغيرات رقم (تزداد فعالية أنشطتها في حالة خدمة سوق محدد، تركز المؤسسة جهودها التسويقية على سوق محدد) حيث نجد أن قيمة P.Value أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، يتضح أنه لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين هذه المتغيرات ومتغيرات الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. في حين انه نجد هناك معنوية إحصائية بالنسبة للمتغيرة رقم (تدرك المؤسسة أن جوهر المنافسة هو البحث عن قطاع سوقي محدد ، تحقق المؤسسة السيطرة على

التكاليف في حالة خدمة سوق محدد) حيث بلغت $P.Value = 0.024$ ، $P.Value = 0.010$ على التوالي، وهي اقل من مستوى المعنوية (0.05).

و- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السعي نحو الاندماج والتحالف وبين الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة . حيث نقبل فرضية البديلة ونرفض فرضية العدم حيث نجد أن قيمة $P.Value$ اقل من مستوى المعنوية (0.05) حيث قدرت قيمه $0.004-0.039-0.048$ والخاصة بكل متغيرات السعي نحو الاندماج والتحالف.

ن- نقبل فرضية العدم ونرفض فرضية البديلة بالنسبة للمتغيرات رقم (2) حيث نجد أن قيمة $P.Value$ اكبر من مستوى المعنوية (0.05)، ويتضح أنه لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين هذه المتغيرة ومتغيرات الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. في حين انه نجد هناك معنوية إحصائية بالنسبة للمتغيرة رقم (1،3) حيث بلغت $P.Value = 0.008$ و $P.Value = 0.004$ على التوالي، وهما اقل من مستوى المعنوية (0.05).

4-16 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدور الحكومي الداعم لتنافسية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر والأداء التنافسي لهذه المؤسسات. حيث نجد أن قيمة $P.Value$ لكل فقرات المتغيرة اكبر من مستوى المعنوية (0.05) والمقدرة بـ $0.829-0.376-0.886-0.875$.

4-17 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسات وبرامج تسيير الكفاءات المتبعة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، والأداء التنافسي المتميز لهذه المؤسسات.

ا- نقبل فرضية العدم ونرفض فرضية البديلة حيث نجد أن قيمة $P.Value$ اكبر من مستوى المعنوية (0.05)، يتضح أنه لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين متغيرات البرامج التدريبية ومتغيرات الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ما عدى المتغيرة رقم (تهتم الإدارة بتأهيل وتدريب أفراد العمل) لها تأثير على متغيرات الأداء التنافسي المتميز حيث قدرت $P.Value = 0.035$.

ب- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسات التحفيز المتبعة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، والأداء التنافسي المتميز لهذه المؤسسات.

ج- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الاتصال المتبع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، والأداء التنافسي المتميز لهذه المؤسسات.

ثانيا : توصيات البحث

على ضوء النتائج والملاحظات المتوصل إليها، ومن اجل اعتماد نموذج تسيير الكفاءات لتحقيق الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، فإننا نقدم التوصيات التالية :

- عملية التخطيط لبناء قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتطلب تحديد الأهداف والبرامج بدقة، وكذلك طبيعة الخطة المنتهجة. والاعتماد على البرامج التحفيزية أو ما يعرف بالتخطيط التأشيري، وهذا من اجل توجيه رؤوس الأموال نحو القطاعات الاقتصادية المراد تطويرها.

- نقترح استراتيجيات تحالف بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على حسب طبيعة النشاط لرفع قدرتها على المنافسة في الأسواق الدولية، خصوصا في ظل آليات اقتصاد السوق والانفتاح الاقتصادي.

- عند البحث في إمكانية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في توفير فرص العمل لا بد من الأخذ في الحسبان تكثيف العمالة يجب ألا يترتب عليه الإخلال باعتبارات الكفاءة حتى يكون ذلك مجزيا اقتصاديا، بمعنى أن الاستخدام المكثف للعمل يجب أن يكون مقترنا بالوفرة في العناصر النادرة كراس المال والتنظيم.

- إعطاء الأولوية للاستثمار في القدرات والمهارات التسييرية، من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة، وتطبيق أنظمة تدريب وتحفيز واتصال وتقييم الأداء، وتنفيذ برامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية، وتمكين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من تحقيق الميزة التنافسية على المدى الطويل.

- ضرورة التعامل مع الموارد البشرية والكفاءات الفردية كشركاء في المؤسسة بدل وضعهم كأجراء، ذلك أن مقتضيات الاندماج في اقتصاد المعرفة تفرض على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منح الأهمية لرأس المال الفكري والمعرفي وبالتالي تقدر قيمة المؤسسة بما تمتلك من قدرات، وما تحققه من إبداع وابتكار.

ثالثا : اقتراحات البحث

من خلال مسار التحليل النظري و التطبيقي الذي ركز عليه بحثنا ظهرت العديد من الجوانب والإشكاليات الجديرة بمواصلة البحث فيها لأهميتها النظرية والتطبيقية منها :

1- مقارنة تسيير المهارات المواهب في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

2- مقاربات المصادر الإستراتيجية للميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- 3- نموذج مقترح للتسيير الاستراتيجي لموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.
- 4- دراسة تحليلية لبرامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.
- 5- دراسة لمداخل الأداء التنافسي المتميز في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الله الحق

الملحق رقم (02) : تحليل تباين لمتغيرات المقدرة التنافسية ومتغيرات الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الممثلة لعينة الدراسة.

Tests of Between-Subjects Effects

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
حجم السوق	نمو معدلات إنتاجية العاملين	2.027	4	.507	.901	.496
	نمو القيمة المضافة	.895	4	.224	.841	.528
	تحسين في معدلات العائد على الاستثمار	1.397	4	.349	.817	.540
	نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي	3.219	4	.805	1.481	.274
	نمو المبيعات بشكل عام	1.254	4	.313	.825	.536
	ارتفاع معدلات الأرباح	1.292	4	.323	1.277	.337
	اختراق أسواق جديدة	1.919	4	.480	1.233	.352
	ابتكار منتجات جديدة	2.337	4	.584	.584	.681
	طرح أكثر من منتج	1.831	4	.458	1.685	.223
	المكانة المميزة في السوق المحلي	4.089	4	1.022	4.126	.028
	المكانة المميزة في السوق الدولي	9.076	4	2.269	3.792	.036
	تحقيق براءة الاختراع	4.322	4	1.080	.582	.682
	تنوع وتجدد وطرق وأساليب العمل	.929	4	.232	.634	.649
ميدان النشاط	نمو معدلات إنتاجية العاملين	1.457	3	.486	.863	.489
	نمو القيمة المضافة	1.830	3	.610	2.291	.135
	تحسين في معدلات العائد على الاستثمار	1.285	3	.428	1.002	.428
	نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي	6.830	3	2.277	4.190	.033
	نمو المبيعات بشكل عام	1.156	3	.385	1.014	.423
	ارتفاع معدلات الأرباح	.615	3	.205	.811	.514
	اختراق أسواق جديدة	2.454	3	.818	2.103	.158
	ابتكار منتجات جديدة	6.259	3	2.086	2.086	.160
	طرح أكثر من منتج	2.581	3	.860	3.165	.068
	المكانة المميزة في السوق المحلي	.425	3	.142	.571	.645
	المكانة المميزة في السوق الدولي	9.662	3	3.221	5.383	.016
	تحقيق براءة الاختراع	5.849	3	1.950	1.051	.409
	تنوع وتجدد وطرق وأساليب العمل	.548	3	.183	.498	.691
الموقع الجغرافي	نمو معدلات إنتاجية العاملين	1.159	4	.290	.515	.726
	نمو القيمة المضافة	1.229	4	.307	1.154	.382

	تحسين في معدلات العائد على الاستثمار	1.075	4	.269	.628	.652
	نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي	1.665	4	.416	.766	.569
	نمو المبيعات بشكل عام	1.737	4	.434	1.142	.387
	ارتفاع معدلات الأرباح	2.154	4	.539	2.129	.145
	اختراق أسواق جديدة	3.370	4	.842	2.166	.140
	ابتكار منتجات جديدة	4.604	4	1.151	1.150	.384
	طرح أكثر من منتج	4.650	4	1.163	4.278	.025
	المكانة المميزة في السوق المحلي	1.162	4	.290	1.172	.375
	المكانة المميزة في السوق الدولي	2.615	4	.654	1.093	.407
	تحقيق براءة الاختراع	7.575	4	1.894	1.021	.438
	تنوع وتجدد وطرق وأساليب العمل	2.880	4	.720	1.964	.170
الظروف	نمو معدلات إنتاجية العاملين	3.078	4	.769	1.368	.307
السياسية	نمو القيمة المضافة	3.720	4	.930	3.494	.045
	تحسين في معدلات العائد على الاستثمار	2.764	4	.691	1.616	.239
	نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي	8.041	4	2.010	3.700	.038
	نمو المبيعات بشكل عام	6.816	4	1.704	4.483	.022
	ارتفاع معدلات الأرباح	5.387	4	1.347	5.324	.012
	اختراق أسواق جديدة	11.412	4	2.853	7.336	.004
	ابتكار منتجات جديدة	7.005	4	1.751	1.751	.209
	طرح أكثر من منتج	3.201	4	.800	2.945	.070
	المكانة المميزة في السوق المحلي	2.399	4	.600	2.421	.111
	المكانة المميزة في السوق الدولي	5.122	4	1.281	2.141	.144
	تحقيق براءة الاختراع	5.874	4	1.468	.792	.554
	تنوع وتجدد وطرق وأساليب العم	3.787	4	.947	2.582	.096
أهمية	نمو معدلات إنتاجية العاملين	4.121	4	1.030	1.831	.193
المنتج	نمو القيمة المضافة	5.200	4	1.300	4.885	.016
	تحسين في معدلات العائد على الاستثمار	2.639	4	.660	1.543	.257
	نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي	4.916	4	1.229	2.262	.128
	نمو المبيعات بشكل عام	3.104	4	.776	2.041	.158
	ارتفاع معدلات الأرباح	.764	4	.191	.755	.575
	اختراق أسواق جديدة	1.190	4	.297	.765	.570
	ابتكار منتجات جديدة	7.152	4	1.788	1.787	.202
	طرح أكثر من منتج	1.790	4	.448	1.647	.232
	المكانة المميزة في السوق المحلي	5.679	4	1.420	5.730	.010

	المكانة المميزة في السوق الدولي	6.368	4	1.592	2.661	.090
	تحقيق براءة الاختراع	4.515	4	1.129	.609	.665
	تنوع وتجدد وطرق وأساليب العمل	1.227	4	.307	.836	.530
قدرة	نمو معدلات إنتاجية العاملين	7.331	4	1.833	3.258	.054
المنتج	نمو القيمة المضافة	9.284	4	2.321	8.720	.002
	تحسين في معدلات العائد على الاستثمار	5.249	4	1.312	3.069	.063
	نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي	3.377	4	.844	1.554	.254
	نمو المبيعات بشكل عام	2.779	4	.695	1.828	.194
	ارتفاع معدلات الأرباح	3.409	4	.852	3.369	.049
	اختراق أسواق جديدة	2.836	4	.709	1.823	.195
	ابتكار منتجات جديدة	3.101	4	.775	.775	.564
	طرح أكثر من منتج	1.144	4	.286	1.052	.424
	المكانة المميزة في السوق المحلي	2.500	4	.625	2.522	.101
	المكانة المميزة في السوق الدولي	8.858	4	2.215	3.702	.038
	تحقيق براءة الاختراع	.780	4	.195	.105	.978
	تنوع وتجدد وطرق وأساليب العمل	1.341	4	.335	.914	.489
يتأثر	نمو معدلات إنتاجية العاملين	1.952	4	.488	.867	.513
الطلب	نمو القيمة المضافة	1.055	4	.264	.990	.452
المحلي	تحسين في معدلات العائد على الاستثمار	1.700	4	.425	.994	.451
	نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي	3.788	4	.947	1.743	.211
	نمو المبيعات بشكل عام	.788	4	.197	.518	.724
	ارتفاع معدلات الأرباح	1.027	4	.257	1.015	.441
	اختراق أسواق جديدة	2.322	4	.580	1.492	.270
	ابتكار منتجات جديدة	2.962	4	.740	.740	.584
	طرح أكثر من منتج	1.567	4	.392	1.441	.285
	المكانة المميزة في السوق المحلي	.946	4	.237	.955	.469
	المكانة المميزة في السوق الدولي	2.714	4	.678	1.134	.390
	تحقيق براءة الاختراع	2.088	4	.522	.281	.884
	تنوع وتجدد وطرق وأساليب العمل	4.011	4	1.003	2.735	.084
يلعب	نمو معدلات إنتاجية العاملين	7.316	4	1.829	3.251	.054
الطلب	نمو القيمة المضافة	6.330	4	1.582	5.945	.008
المحلي	تحسين في معدلات العائد على الاستثمار	6.973	4	1.743	4.077	.029
	نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي	2.629	4	.657	1.210	.361
	نمو المبيعات بشكل عام	4.045	4	1.011	2.660	.090

ارتفاع معدلات الأرباح	7.292	4	1.823	7.207	.004
اختراق أسواق جديدة	10.148	4	2.537	6.524	.006
ابتكار منتجات جديدة	6.099	4	1.525	1.524	.262
طرح أكثر من منتج	8.518	4	2.130	7.836	.003
المكانة المميزة في السوق المحلي	3.024	4	.756	3.051	.064
المكانة المميزة في السوق الدولي	8.634	4	2.158	3.608	.041
تحقيق براءة الاختراع	2.386	4	.597	.322	.858
تنوع وتجدد وطرق وأساليب العمل	6.453	4	1.613	4.400	.023

Tests of Between-Subjects Effects

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
رضا المستهلك	نمو معدلات إنتاجية العاملين	3.306	2	1.653	2.694	.098
	نمو القيمة المضافة	1.140	2	.570	.738	.494
	تحسين في معدلات العائد على الاستثمار	1.189	2	.595	1.179	.333
	نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي	.782	2	.391	.650	.535
	نمو المبيعات بشكل عام	2.421	2	1.210	1.799	.197
	ارتفاع معدلات الأرباح	.313	2	.157	.243	.787
	اختراق أسواق جديدة	2.577	2	1.289	2.077	.158
	ابتكار منتجات جديدة	7.554	2	3.777	3.329	.062
	طرح أكثر من منتج	.810	2	.405	.658	.531
	المكانة المميزة في السوق المحلي	.355	2	.178	.224	.802
	المكانة المميزة في السوق لدولي	.691	2	.346	.249	.783
	تحقيق براءة الاختراع	.862	2	.431	.226	.801
	تنوع وتجدد وطرق وأساليب العمل	6.822	2	3.411	6.218	.010
حاجات المستهلك	نمو معدلات إنتاجية العاملين	2.413	4	.603	.983	.444
	نمو القيمة المضافة	2.861	4	.715	.925	.474
	تحسين في معدلات العائد على الاستثمار	9.810	4	2.452	4.861	.009
	نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي	5.254	4	1.314	2.182	.117
	نمو المبيعات بشكل عام	.987	4	.247	.367	.829
	ارتفاع معدلات الأرباح	2.000	4	.500	.774	.558
	اختراق أسواق جديدة	3.545	4	.886	1.428	.270
	ابتكار منتجات جديدة	6.375	4	1.594	1.405	.277
	طرح أكثر من منتج	1.425	4	.356	.579	.682

	المكانة المميزة للمؤسسة في السوق المحلي	1.394	4	.348	.439	.779
	المكانة المميزة للمؤسسة في السوق الدولي	.561	4	.140	.101	.981
	تحقيق براءة الاختراع	1.930	4	.482	.252	.904
	تنوع وتحدد وطرق وأساليب العمل	6.933	4	1.733	3.159	.043
زيائن	نمو معدلات إنتاجية العاملين	.198	2	.099	.161	.852
وأسواق	نمو القيمة المضافة	1.032	2	.516	.667	.527
جديدة	تحسين في معدلات العائد على الاستثمار	1.443	2	.721	1.430	.268
	نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي	2.786	2	1.393	2.315	.131
	نمو المبيعات بشكل عام	.552	2	.276	.410	.670
	ارتفاع معدلات الأرباح	.951	2	.476	.736	.494
	اختراق أسواق جديدة	.932	2	.466	.751	.488
	ابتكار منتجات جديدة	1.230	2	.615	.542	.592
	طرح أكثر من منتج	.720	2	.360	.585	.569
	المكانة المميزة للمؤسسة في السوق المحلي	1.984	2	.992	1.249	.313
	المكانة المميزة للمؤسسة في السوق الدولي	3.957	2	1.979	1.425	.270
	تحقيق براءة الاختراع	2.406	2	1.203	.630	.545
	تنوع وتحدد وطرق وأساليب العمل	3.955	2	1.977	3.604	.051
فرص	نمو معدلات إنتاجية العاملين	.431	3	.144	.234	.871
تسويقية	نمو القيمة المضافة	.543	3	.181	.234	.871
	تحسين في معدلات العائد على الاستثمار	.867	3	.289	.573	.641
	نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي	2.862	3	.954	1.585	.232
	نمو المبيعات بشكل عام	.628	3	.209	.311	.817
	ارتفاع معدلات الأرباح	1.344	3	.448	.694	.569
	اختراق أسواق جديدة	1.571	3	.524	.844	.490
	ابتكار منتجات جديدة	5.698	3	1.899	1.674	.213
	طرح أكثر من منتج	1.163	3	.388	.630	.606
	المكانة المميزة للمؤسسة في السوق المحلي	1.856	3	.619	.779	.523
	المكانة المميزة للمؤسسة في السوق الدولي	9.617	3	3.206	2.308	.115
	تحقيق براءة الاختراع	3.446	3	1.149	.601	.624
	تنوع وتحدد وطرق وأساليب العمل	5.289	3	1.763	3.214	.051
قنوات	نمو معدلات إنتاجية العاملين	4.303	4	1.076	1.753	.188
توزيع	نمو القيمة المضافة	7.888	4	1.972	2.551	.080
	تحسين في معدلات العائد على الاستثمار	8.511	4	2.128	4.217	.016
	نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي	3.452	4	.863	1.434	.268

	نمو المبيعات بشكل عام	7.724	4	1.931	2.871	.057
	ارتفاع معدلات الأرباح	3.265	4	.816	1.264	.325
	اختراق أسواق جديدة	9.868	4	2.467	3.976	.020
	ابتكار منتجات جديدة	8.367	4	2.092	1.843	.170
	طرح أكثر من منتج	6.896	4	1.724	2.802	.061
	المكانة المميزة للمؤسسة في السوق المحلي	4.552	4	1.138	1.434	.268
	المكانة المميزة للمؤسسة في السوق الدولي	1.321	4	.330	.238	.913
	تحقيق براءة الاختراع	7.409	4	1.852	.969	.451
	تنوع وتحدد وطرق وأساليب العمل	3.974	4	.993	1.811	.176
سياسة	نمو معدلات إنتاجية العاملين	.940	4	.235	.383	.817
ترويجية	نمو القيمة المضافة	1.703	4	.426	.551	.701
	تحسين في معدلات العائد على الاستثمار	3.254	4	.814	1.613	.220
	نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي	2.296	4	.574	.953	.459
	نمو المبيعات بشكل عام	1.230	4	.308	.457	.766
	ارتفاع معدلات الأرباح	7.004	4	1.751	2.712	.067
	اختراق أسواق جديدة	7.386	4	1.847	2.976	.052
	ابتكار منتجات جديدة	4.744	4	1.186	1.045	.415
	طرح أكثر من منتج	.657	4	.164	.267	.895
	المكانة المميزة للمؤسسة في السوق المحلي	5.319	4	1.330	1.675	.205
	المكانة المميزة للمؤسسة في السوق الدولي	8.941	4	2.235	1.609	.220
	تحقيق براءة الاختراع	3.748	4	.937	.490	.743
	تنوع وتحدد وطرق وأساليب العمل	9.262	4	2.315	4.221	.016
السعر	نمو معدلات إنتاجية العاملين	2.112	3	.704	1.148	.360
والعوامل	نمو القيمة المضافة	2.855	3	.952	1.231	.331
الإستراتيجية	تحسين في معدلات العائد على الاستثمار	2.686	3	.895	1.775	.192
	نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي	1.730	3	.577	.958	.436
	نمو المبيعات بشكل عام	.847	3	.282	.420	.741
	ارتفاع معدلات الأرباح	1.134	3	.378	.585	.633
	اختراق أسواق جديدة	1.723	3	.574	.926	.451
	ابتكار منتجات جديدة	4.807	3	1.602	1.412	.276
	طرح أكثر من منتج	1.217	3	.406	.660	.589
	المكانة المميزة في السوق المحلي	2.687	3	.896	1.128	.367
	المكانة المميزة في السوق الدولي	1.145	3	.382	.275	.843
	تحقيق براءة الاختراع	1.826	3	.609	.319	.812

	تنوع وتحدد وطرق وأساليب العمل	1.311	3	.437	.796	.514
السعر	نمو معدلات إنتاجية العاملين	2.651	3	.884	1.440	.268
والمنافسين	نمو القيمة المضافة	1.508	3	.503	.650	.594
	تحسين في معدلات العائد على الاستثمار	4.423	3	1.474	2.923	.066
	نمو لحصة السوقية في السوق الأجنبي	3.251	3	1.084	1.801	.188
	نمو المبيعات بشكل عام	.746	3	.249	.370	.776
	ارتفاع معدلات الأرباح	4.117	3	1.372	2.125	.137
	اختراق أسواق جديدة	7.010	3	2.337	3.766	.032
	ابتكار منتجات جديدة	4.504	3	1.501	1.323	.302
	طرح أكثر من منتج	.657	3	.219	.356	.786
	المكانة المميزة في السوق المحلي	2.487	3	.829	1.044	.400
	المكانة المميزة في السوق الدولي	.669	3	.223	.160	.921
	تحقيق براءة الاختراع	3.023	3	1.008	.527	.670
	تنوع وتحدد وطرق وأساليب العمل	3.912	3	1.304	2.377	.108

Tests of Between-Subjects Effects

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
العمالة	نمو معدلات إنتاجية العاملين	1.547	4	.387	.441	.777
المدرية	نمو القيمة المضافة	1.078	4	.269	.331	.853
لغايات الإنتاج	تحسين في معدلات العائد على الاستثمار	6.506	4	1.626	1.584	.233
	نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي	7.523	4	1.881	1.714	.203
	نمو المبيعات بشكل عام	3.490	4	.873	1.901	.166
	ارتفاع معدلات الأرباح	5.392	4	1.348	2.145	.129
	اختراق أسواق جديدة	5.921	4	1.480	2.056	.141
	ابتكار منتجات جديدة	6.175	4	1.544	1.064	.411
	طرح أكثر من منتج	1.392	4	.348	.458	.766
	المكانة المميزة للمؤسسة في السوق المحلي	1.003	4	.251	.298	.875
	المكانة المميزة للمؤسسة في السوق الدولي	19.758	4	4.939	5.515	.007
	تحقيق براءة الاختراع	10.986	4	2.747	2.254	.115
	تنوع وتحدد وطرق وأساليب العمل	.999	4	.250	.222	.922
مصادر تمويل	نمو معدلات إنتاجية العاملين	1.773	4	.443	.506	.733
	نمو القيمة المضافة	2.003	4	.501	.615	.659
	تحسين في معدلات العائد على الاستثمار	3.365	4	.841	.819	.534

	نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي	1.430	4	.357	.326	.856
	نمو المبيعات بشكل عام	2.059	4	.515	1.122	.385
	ارتفاع معدلات الأرباح	3.085	4	.771	1.227	.344
	اختراق أسواق جديدة	3.145	4	.786	1.092	.398
	ابتكار منتجات جديدة	3.831	4	.958	.660	.630
	طرح أكثر من منتج	2.194	4	.549	.721	.591
	المكانة المميزة للمؤسسة في السوق المحلي	7.653	4	1.913	2.272	.113
	المكانة المميزة للمؤسسة في السوق الدولي	2.487	4	.622	.694	.608
	تحقيق براءة الاختراع	5.853	4	1.463	1.201	.354
	تنوع وتحدد وطرق وأساليب العمل	1.869	4	.467	.415	.795
تقنيات	نمو معدلات إنتاجية العاملين	2.078	4	.519	.592	.674
الإنتاج	نمو القيمة المضافة	6.873	4	1.718	2.109	.134
بسهولة	تحسين في معدلات العائد على الاستثمار	8.195	4	2.049	1.995	.151
	نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي	.494	4	.124	.113	.976
	نمو المبيعات بشكل عام	4.380	4	1.095	2.386	.101
	ارتفاع معدلات الأرباح	5.173	4	1.293	2.058	.141
	اختراق أسواق جديدة	2.092	4	.523	.726	.588
	ابتكار منتجات جديدة	1.741	4	.435	.300	.873
	طرح أكثر من منتج	1.747	4	.437	.574	.686
	المكانة المميزة للمؤسسة في السوق المحلي	3.984	4	.996	1.183	.361
	المكانة المميزة للمؤسسة في السوق الدولي	4.313	4	1.078	1.204	.353
	تحقيق براءة الاختراع	10.292	4	2.573	2.112	.133
	تنوع وتحدد وطرق وأساليب العمل	.780	4	.195	.173	.949
الموقع	نمو معدلات إنتاجية العاملين	1.439	4	.360	.410	.798
الجغرافي	نمو القيمة المضافة	2.970	4	.742	.911	.484
وتطوير	تحسين في معدلات العائد على الاستثمار	2.813	4	.703	.685	.614
تنافسية	نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي	4.350	4	1.088	.991	.444
	نمو المبيعات بشكل عام	6.042	4	1.510	3.291	.042
	ارتفاع معدلات الأرباح	6.462	4	1.615	2.571	.084
	اختراق أسواق جديدة	11.894	4	2.974	4.131	.020
	ابتكار منتجات جديدة	3.051	4	.763	.526	.719
	طرح أكثر من منتج	5.196	4	1.299	1.708	.204
	المكانة المميزة للمؤسسة في السوق المحلي	6.486	4	1.621	1.925	.162
	المكانة المميزة للمؤسسة في السوق الدولي	8.632	4	2.158	2.409	.099

	تحقيق براءة الاختراع	10.805	4	2.701	2.217	.120
	تنوع وتحدد وطرق وأساليب العمل	3.295	4	.824	.731	.585
أجور	نمو معدلات إنتاجية العاملين	1.865	4	.466	.532	.715
الأيدي العاملة	نمو القيمة المضافة	1.023	4	.256	.314	.864
	تحسين في معدلات العائد على الاستثمار	2.549	4	.637	.621	.655
	نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي	.440	4	.110	.100	.981
	نمو المبيعات بشكل عام	.907	4	.227	.494	.740
	ارتفاع معدلات الأرباح	5.062	4	1.265	2.014	.148
	اختراق أسواق جديدة	4.197	4	1.049	1.457	.267
	ابتكار منتجات جديدة	4.892	4	1.223	.843	.521
	طرح أكثر من منتج	1.925	4	.481	.633	.647
	المكانة المميزة للمؤسسة في السوق المحلي	3.108	4	.777	.923	.478
	المكانة المميزة للمؤسسة في السوق الدولي	11.867	4	2.967	3.312	.042
	تحقيق براءة الاختراع	14.607	4	3.652	2.997	.056
	تنوع وتحدد وطرق وأساليب العمل	4.139	4	1.035	.919	.480
البيئة الاستثمارية	نمو معدلات إنتاجية العاملين	1.848	4	.462	.527	.718
	نمو القيمة المضافة	1.366	4	.342	.419	.792
	تحسين في معدلات العائد على الاستثمار	.930	4	.233	.226	.919
	نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي	1.362	4	.341	.310	.866
	نمو المبيعات بشكل عام	1.343	4	.336	.732	.585
	ارتفاع معدلات الأرباح	.591	4	.148	.235	.914
	اختراق أسواق جديدة	3.137	4	.784	1.089	.399
	ابتكار منتجات جديدة	4.900	4	1.225	.844	.520
	طرح أكثر من منتج	3.551	4	.888	1.168	.367
	المكانة المميزة للمؤسسة في السوق المحلي	8.799	4	2.200	2.612	.081
	المكانة المميزة للمؤسسة في السوق الدولي	4.694	4	1.173	1.310	.314
	تحقيق براءة الاختراع	22.116	4	5.529	4.538	.015
	تنوع وتحدد وطرق وأساليب العمل	1.848	4	.462	.410	.798
تنوع الطلب والإبداع	نمو معدلات إنتاجية العاملين	.240	4	.060	.068	.990
	نمو القيمة المضافة	2.254	4	.563	.692	.610
	تحسين في معدلات العائد على الاستثمار	.258	4	.065	.063	.992
	نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي	3.640	4	.910	.829	.528
	نمو المبيعات بشكل عام	1.240	4	.310	.676	.620
	ارتفاع معدلات الأرباح	2.499	4	.625	.994	.443

اختراق أسواق جديدة	6.274	4	1.569	2.179	.125
ابتكار منتجات جديدة	1.615	4	.404	.278	.887
طرح أكثر من منتج	2.130	4	.533	.700	.604
المكانة المميزة للمؤسسة في السوق المحلي	6.458	4	1.615	1.917	.163
المكانة المميزة للمؤسسة في السوق الدولي	8.434	4	2.109	2.354	.104
تحقيق براءة الاختراع	6.746	4	1.686	1.384	.290
تنوع وتحدد وطرق وأساليب العمل	2.695	4	.674	.598	.670

Tests of Between-Subjects Effects

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
تقنيات إنتاج متطورة	نمو معدلات إنتاجية العاملين	3.478	3	1.159	1.792	.183
	نمو القيمة المضافة	5.551	3	1.850	3.519	.035
	تحسين في معدلات العائد على الاستثمار	4.142	3	1.381	2.450	.095
	نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي	5.782	3	1.927	2.143	.129
	نمو المبيعات بشكل عام	.759	3	.253	.392	.760
	ارتفاع معدلات الأرباح	.078	3	.026	.036	.991
	اختراق أسواق جديدة	1.726	3	.575	.670	.581
	ابتكار منتجات جديدة	4.744	3	1.581	3.277	.044
	طرح أكثر من منتج	.701	3	.234	.513	.679
	المكانة المميزة في السوق المحلي	1.854	3	.618	.986	.421
	المكانة المميزة في السوق الدولي	5.035	3	1.678	2.104	.134
	تحقيق براءة الاختراع	1.191	3	.397	.359	.783
	تنوع وتحدد وطرق وأساليب العمل	2.046	3	.682	.769	.525
تكاليف تسويقية عالية	نمو معدلات إنتاجية العاملين	1.311	4	.328	.507	.732
	نمو القيمة المضافة	1.843	4	.461	.876	.497
	تحسين في معدلات العائد على الاستثمار	1.525	4	.381	.676	.617
	نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي	7.634	4	1.908	2.122	.118
	نمو المبيعات بشكل عام	4.611	4	1.153	1.787	.173
	ارتفاع معدلات الأرباح	5.795	4	1.449	2.002	.135
	اختراق أسواق جديدة	1.898	4	.475	.553	.699
	ابتكار منتجات جديدة	6.625	4	1.656	3.432	.028
	طرح أكثر من منتج	3.773	4	.943	2.069	.125
	المكانة المميزة في السوق المحلي	3.188	4	.797	1.271	.316

	المكانة المميزة في السوق الدولي	14.024	4	3.506	4.394	.011
	تحقيق براءة الاختراع	11.324	4	2.831	2.560	.072
	تنوع وتحدد وطرق وأساليب العمل	3.824	4	.956	1.078	.395
المواد الأولية	نمو معدلات إنتاجية العاملين	.467	4	.117	.181	.946
	نمو القيمة المضافة	1.196	4	.299	.569	.688
	تحسين في معدلات العائد على الاستثمار	3.086	4	.772	1.369	.282
	نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي	8.004	4	2.001	2.225	.105
	نمو المبيعات بشكل عام	1.776	4	.444	.688	.609
	ارتفاع معدلات الأرباح	2.274	4	.568	.786	.549
	اختراق أسواق جديدة	4.265	4	1.066	1.242	.327
	ابتكار منتجات جديدة	2.865	4	.716	1.484	.246
	طرح أكثر من منتج	1.122	4	.280	.615	.657
	المكانة المميزة في السوق المحلي	4.136	4	1.034	1.649	.203
	المكانة المميزة في السوق الدولي	10.462	4	2.616	3.278	.033
	تحقيق براءة الاختراع	10.534	4	2.634	2.381	.088
	تنوع وتحدد وطرق وأساليب العمل	2.043	4	.511	.576	.683
	تلبية كافة الطلبات	نمو معدلات إنتاجية العاملين	2.311	4	.578	.893
نمو القيمة المضافة		2.418	4	.604	1.150	.364
تحسين في معدلات العائد على الاستثمار		1.460	4	.365	.648	.635
نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي		5.403	4	1.351	1.502	.241
نمو المبيعات بشكل عام		2.284	4	.571	.885	.492
ارتفاع معدلات الأرباح		5.062	4	1.266	1.749	.181
اختراق أسواق جديدة		10.922	4	2.730	3.181	.037
ابتكار منتجات جديدة		7.612	4	1.903	3.944	.017
طرح أكثر من منتج		5.009	4	1.252	2.747	.059
المكانة المميزة في السوق المحلي		4.926	4	1.232	1.964	.141
المكانة المميزة في السوق الدولي		9.427	4	2.357	2.954	.047
تحقيق براءة الاختراع		8.245	4	2.061	1.864	.158
تنوع وتحدد وطرق وأساليب العمل		2.686	4	.671	.757	.566
القطاعات المرشحة		نمو معدلات إنتاجية العاملين	.946	4	.236	.365
	نمو القيمة المضافة	1.231	4	.308	.585	.677
	تحسين في معدلات العائد على الاستثمار	1.439	4	.360	.638	.642
	نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي	2.633	4	.658	.732	.581
	نمو المبيعات بشكل عام	1.586	4	.397	.615	.657

	ارتفاع معدلات الأرباح	2.124	4	.531	.734	.580
	اختراق أسواق جديدة	9.579	4	2.395	2.790	.056
	ابتكار منتجات جديدة	12.784	4	3.196	6.623	.002
	طرح أكثر من منتج	5.463	4	1.366	2.996	.045
	المكانة المميزة في السوق المحلي	1.259	4	.315	.502	.735
	المكانة المميزة في السوق الدولي	4.986	4	1.246	1.562	.225
	تحقيق براءة الاختراع	2.759	4	.690	.624	.651
	تنوع وتحدد وطرق وأساليب العمل	2.545	4	.636	.718	.590
جدوى	نمو معدلات إنتاجية العاملين	2.049	4	.512	.792	.545
مشاريعها	نمو القيمة المضافة	4.954	4	1.238	2.355	.090
	تحسين في معدلات العائد على الاستثمار	3.346	4	.836	1.484	.246
	نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي	9.241	4	2.310	2.568	.071
	نمو المبيعات بشكل عام	2.682	4	.671	1.039	.413
	ارتفاع معدلات الأرباح	4.793	4	1.198	1.656	.202
	اختراق أسواق جديدة	.783	4	.196	.228	.919
	ابتكار منتجات جديدة	2.175	4	.544	1.127	.373
	طرح أكثر من منتج	2.238	4	.559	1.227	.332
	المكانة المميزة في السوق المحلي	4.547	4	1.137	1.813	.168
	المكانة المميزة في السوق الدولي	12.057	4	3.014	3.778	.020
	تحقيق براءة الاختراع	6.050	4	1.512	1.368	.282
	تنوع وتحدد وطرق وأساليب العمل	1.300	4	.325	.366	.829

Tests of Between-Subjects Effects

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	نمو معدلات إنتاجية العاملين	1.966	3	.655	1.321	.297
	نمو القيمة المضافة	.938	3	.313	.539	.661
	تحسين في معدلات العائد على الاستثمار	.864	3	.288	.418	.742
قيمة عليا	نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي	.159	3	.053	.114	.951
لزيون	نمو المبيعات بشكل عام	.561	3	.187	.218	.883
	ارتفاع معدلات الأرباح	1.374	3	.458	.534	.664
	اختراق أسواق جديدة	2.027	3	.676	.608	.618
	ابتكار منتجات جديدة	6.360	3	2.120	1.852	.172
	طرح أكثر من منتج	1.813	3	.604	.934	.444

	المكانة المميزة للمؤسسة في السوق المحلي	.679	3	.226	.241	.867
	المكانة المميزة للمؤسسة في السوق الدولي	1.087	3	.362	.271	.846
	تحقيق براءة الاختراع	9.667	3	3.222	2.566	.085
	تنوع وتجدد وطرق وأساليب العمل	3.858	3	1.286	1.996	.149
مواصفات الجودة لعالمية	نمو معدلات إنتاجية العاملين	3.496	4	.874	1.762	.178
	نمو القيمة المضافة	8.507	4	2.127	3.665	.022
	تحسين في معدلات العائد على الاستثمار	2.687	4	.672	.976	.444
	نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي	3.290	4	.822	1.768	.177
	نمو المبيعات بشكل عام	4.252	4	1.063	1.238	.328
	ارتفاع معدلات الأرباح	3.946	4	.987	1.151	.363
	اختراق أسواق جديدة	3.364	4	.841	.758	.566
	ابتكار منتجات جديدة	6.905	4	1.726	1.508	.240
	طرح أكثر من منتج	3.083	4	.771	1.191	.347
	المكانة المميزة للمؤسسة في السوق المحلي	.670	4	.168	.178	.947
	المكانة المميزة للمؤسسة في السوق الدولي	7.759	4	1.940	1.450	.257
	تحقيق براءة الاختراع	20.281	4	5.070	4.038	.016
	تنوع وتجدد وطرق وأساليب العمل	10.162	4	2.541	3.945	.017
خدمات لدى الزبائن	نمو معدلات إنتاجية العاملين	1.170	2	.585	1.180	.329
	نمو القيمة المضافة	1.871	2	.936	1.612	.226
	تحسين في معدلات العائد على الاستثمار	.683	2	.341	.496	.617
	نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي	4.013	2	2.006	4.312	.029
	نمو المبيعات بشكل عام	.241	2	.120	.140	.870
	ارتفاع معدلات الأرباح	.130	2	.065	.076	.927
	اختراق أسواق جديدة	.384	2	.192	.173	.843
	ابتكار منتجات جديدة	.513	2	.257	.224	.801
	طرح أكثر من منتج	.708	2	.354	.547	.588
	المكانة المميزة للمؤسسة في السوق المحلي	2.132	2	1.066	1.135	.342
	المكانة المميزة للمؤسسة في السوق الدولي	.428	2	.214	.160	.853
	تحقيق براءة الاختراع	.768	2	.384	.306	.740
	تنوع وتجدد وطرق وأساليب العمل	1.978	2	.989	1.535	.241
نشر ثقافة الجودة	نمو معدلات إنتاجية العاملين	.968	4	.242	.488	.745
	نمو القيمة المضافة	4.373	4	1.093	1.884	.155
	تحسين في معدلات العائد على الاستثمار	5.801	4	1.450	2.107	.120
	نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي	3.353	4	.838	1.802	.170

	نمو المبيعات بشكل عام	2.606	4	.652	.759	.565
	ارتفاع معدلات الأرباح	3.201	4	.800	.934	.465
	اختراق أسواق جديدة	5.088	4	1.272	1.146	.365
	ابتكار منتجات جديدة	13.703	4	3.426	2.992	.045
	طرح أكثر من منتج	3.891	4	.973	1.503	.241
	المكانة المميزة في السوق المحلي	4.781	4	1.195	1.273	.315
	المكانة المميزة في السوق الدولي	6.032	4	1.508	1.127	.373
	تحقيق براءة الاختراع	3.788	4	.947	.754	.568
	تنوع وتجدد وطرق وأساليب العمل	4.374	4	1.093	1.698	.192
كفاءات بشرية مؤهلة	نمو معدلات إنتاجية العاملين	2.464	3	.821	1.656	.210
	نمو القيمة المضافة	2.107	3	.702	1.210	.333
	تحسين في معدلات العائد على الاستثمار	5.928	3	1.976	2.871	.064
	نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي	4.704	3	1.568	3.370	.040
	نمو المبيعات بشكل عام	1.635	3	.545	.635	.602
	ارتفاع معدلات الأرباح	3.183	3	1.061	1.238	.324
	اختراق أسواق جديدة	3.658	3	1.219	1.098	.374
	ابتكار منتجات جديدة	11.248	3	3.749	3.275	.044
	طرح أكثر من منتج	5.297	3	1.766	2.728	.073
	المكانة المميزة في السوق المحلي	1.349	3	.450	.479	.701
	المكانة المميزة في السوق الدولي	8.885	3	2.962	2.213	.120
	تحقيق براءة الاختراع	9.491	3	3.164	2.520	.089
تنوع وتجدد وطرق وأساليب العمل	5.497	3	1.832	2.845	.065	
تحليل نقاط القوة والضعف	نمو معدلات إنتاجية العاملين	2.883	3	.961	1.938	.158
	نمو القيمة المضافة	4.491	3	1.497	2.580	.084
	تحسين في معدلات العائد على الاستثمار	5.386	3	1.795	2.608	.081
	نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي	5.480	3	1.827	3.926	.025
	نمو المبيعات بشكل عام	2.596	3	.865	1.008	.411
	ارتفاع معدلات الأرباح	3.898	3	1.299	1.516	.243
	اختراق أسواق جديدة	3.098	3	1.033	.930	.445
	ابتكار منتجات جديدة	2.888	3	.963	.841	.488
	طرح أكثر من منتج	3.049	3	1.016	1.570	.229
	المكانة المميزة في السوق المحلي	5.123	3	1.708	1.818	.178
	المكانة المميزة في السوق الدولي	2.999	3	1.000	.747	.537
	تحقيق براءة الاختراع	2.344	3	.781	.622	.609

	تنوع وتجدد وطرق وأساليب العمل	7.618	3	2.539	3.943	.024
	نمو معدلات إنتاجية العاملين	3.028	4	.757	1.527	.234
	نمو القيمة المضافة	2.491	4	.623	1.073	.397
	تحسين في معدلات العائد على الاستثمار	1.884	4	.471	.684	.612
	نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي	3.182	4	.796	1.710	.189
	نمو المبيعات بشكل عام	1.258	4	.315	.366	.830
تكنولوجيا عالية الجودة	ارتفاع معدلات الأرباح	3.579	4	.895	1.044	.411
	اختراق أسواق جديدة	4.561	4	1.140	1.027	.419
	ابتكار منتجات جديدة	5.934	4	1.484	1.296	.307
	طرح أكثر من منتج	1.834	4	.458	.708	.596
	المكانة المميزة في السوق المحلي	1.748	4	.437	.465	.760
	المكانة المميزة في السوق الدولي	6.385	4	1.596	1.193	.346
	تحقيق براءة الاختراع	6.754	4	1.689	1.345	.290
	تنوع وتجدد وطرق وأساليب العمل	7.866	4	1.967	3.053	.042

Tests of Between-Subjects Effects

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
سوق	نمو معدلات إنتاجية العاملين	1.379	4	.345	.834	.516
المؤسسة	نمو القيمة المضافة	2.157	4	.539	.727	.582
بالمنافسة	تحسين في معدلات العائد على الاستثمار	.507	4	.127	.119	.975
القوية	نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي	4.310	4	1.078	1.257	.312
	نمو المبيعات بشكل عام	1.606	4	.402	.457	.766
	ارتفاع معدلات الأرباح	2.943	4	.736	.939	.457
	اختراق أسواق جديدة	3.870	4	.968	.927	.464
	ابتكار منتجات جديدة	3.566	4	.891	.736	.576
	طرح أكثر من منتج	.815	4	.204	.287	.884
	المكانة المميزة في السوق المحلي	3.346	4	.836	1.029	.411
	المكانة المميزة في السوق الدولي	8.133	4	2.033	1.601	.204
	تحقيق براءة الاختراع	4.136	4	1.034	.842	.511
	تنوع وتجدد وطرق وأساليب العمل	1.129	4	.282	.334	.852
نظام	نمو معدلات إنتاجية العاملين	6.729	4	1.682	4.072	.011
السوق	نمو القيمة المضافة	3.594	4	.898	1.211	.330
	تحسين في معدلات العائد على الاستثمار	1.681	4	.420	.394	.811
	نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي	5.285	4	1.321	1.541	.220

	نمو المبيعات بشكل عام	1.300	4	.325	.370	.828
	ارتفاع معدلات الأرباح	.904	4	.226	.288	.883
	اختراق أسواق جديدة	.934	4	.234	.224	.923
	ابتكار منتجات جديدة	4.446	4	1.111	.917	.469
	طرح أكثر من منتج	8.069	4	2.017	2.837	.045
	المكانة المميزة في السوق المحلي	7.920	4	1.980	2.435	.073
	المكانة المميزة في السوق الدولي	1.797	4	.449	.354	.839
	تحقيق براءة الاختراع	17.824	4	4.456	3.630	.018
	تنوع وتجدد وطرق وأساليب العمل	6.120	4	1.530	1.812	.157
منافسة	نمو معدلات إنتاجية العاملين	1.387	4	.347	.840	.513
وطنية	نمو القيمة المضافة	.816	4	.204	.275	.891
شديدة	تحسين في معدلات العائد على الاستثمار	1.275	4	.319	.299	.876
	نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي	6.681	4	1.670	1.948	.132
	نمو المبيعات بشكل عام	.923	4	.231	.263	.899
	ارتفاع معدلات الأرباح	2.724	4	.681	.869	.496
	اختراق أسواق جديدة	5.124	4	1.281	1.227	.324
	ابتكار منتجات جديدة	4.126	4	1.031	.851	.506
	طرح أكثر من منتج	2.528	4	.632	.889	.485
	المكانة المميزة في السوق المحلي	3.259	4	.815	1.002	.424
	المكانة المميزة في السوق الدولي	.917	4	.229	.180	.946
	تحقيق براءة الاختراع	2.539	4	.635	.517	.724
	تنوع وتجدد وطرق وأساليب العمل	.175	4	.044	.052	.995
منافسة	نمو معدلات إنتاجية العاملين	3.238	4	.810	1.960	.130
أجنبية	نمو القيمة المضافة	2.215	4	.554	.747	.569
شديدة	تحسين في معدلات العائد على الاستثمار	4.861	4	1.215	1.139	.360
	نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي	4.662	4	1.165	1.359	.275
	نمو المبيعات بشكل عام	.612	4	.153	.174	.950
	ارتفاع معدلات الأرباح	.994	4	.248	.317	.864
	اختراق أسواق جديدة	1.296	4	.324	.310	.868
	ابتكار منتجات جديدة	7.380	4	1.845	1.523	.225
	طرح أكثر من منتج	5.552	4	1.388	1.952	.132
	المكانة المميزة في السوق المحلي	3.018	4	.754	.928	.463
	المكانة المميزة في السوق الدولي	7.509	4	1.877	1.478	.238
	تحقيق براءة الاختراع	14.234	4	3.559	2.899	.041

تنوع وتجدد وطرق وأساليب العمل	3.794	4	.948	1.123	.367
-------------------------------	-------	---	------	-------	------

Tests of Between-Subjects Effects

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
إعاقة	نمو معدلات إنتاجية العاملين	3.770	4	.943	2.201	.099	
دخول	نمو القيمة المضافة	11.693	4	2.923	4.747	.006	
منافسين	تحسين في معدلات العائد على الاستثمار	9.759	4	2.440	3.495	.022	
	نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي	4.376	4	1.094	.876	.493	
	نمو المبيعات بشكل عام	11.489	4	2.872	5.675	.002	
	ارتفاع معدلات الأرباح	12.892	4	3.223	5.722	.002	
	اختراق أسواق جديدة	8.247	4	2.062	2.220	.097	
	ابتكار منتجات جديدة	1.746	4	.437	.359	.835	
	طرح أكثر من منتج	4.686	4	1.172	2.437	.075	
	للمكانة المميزة في السوق المحلي	5.768	4	1.442	2.062	.117	
	للمكانة المميزة في السوق الدولي	10.943	4	2.736	2.006	.126	
	تحقيق براءة الاختراع	3.612	4	.903	.516	.725	
	تنوع وتجدد وطرق وأساليب العمل	1.498	4	.375	.686	.608	
	دراسة نقاط القوة	نمو معدلات إنتاجية العاملين	.684	3	.228	.532	.665
	وَالضَعْف	نمو القيمة المضافة	.338	3	.113	.183	.907
		تحسين في معدلات العائد على الاستثمار	.339	3	.113	.162	.921
نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي		5.527	3	1.842	1.476	.246	
نمو المبيعات بشكل عام		1.449	3	.483	.954	.430	
ارتفاع معدلات الأرباح		3.373	3	1.124	1.996	.141	
اختراق أسواق جديدة		8.926	3	2.975	3.204	.041	
ابتكار منتجات جديدة		2.934	3	.978	.805	.504	
طرح أكثر من منتج		1.292	3	.431	.896	.458	
للمكانة المميزة للمؤسسة في السوق المحلي		2.225	3	.742	1.061	.384	
للمكانة المميزة للمؤسسة في السوق الدولي		5.386	3	1.795	1.317	.292	
تحقيق براءة الاختراع		3.246	3	1.082	.618	.610	

	تنوع وتجدد وطرق وأساليب العمل	1.796	3	.599	1.097	.370
دخول	نمو معدلات إنتاجية العاملين	4.408	3	1.469	3.431	.033
منافسين	نمو القيمة المضافة	3.428	3	1.143	1.856	.164
جدد	تحسين في معدلات العائد على الاستثمار	5.661	3	1.887	2.702	.068
	نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي	2.936	3	.979	.784	.515
	نمو المبيعات بشكل عام	4.639	3	1.546	3.055	.048
	ارتفاع معدلات الأرباح	7.300	3	2.433	4.320	.014
	اختراق أسواق جديدة	5.034	3	1.678	1.807	.173
	ابتكار منتجات جديدة	.681	3	.227	.187	.904
	طرح أكثر من منتج	4.696	3	1.565	3.256	.039
	المكانة المميزة في السوق المحلي	.550	3	.183	.262	.852
	المكانة المميزة في السوق الدولي	8.123	3	2.708	1.985	.143
	تحقيق براءة الاختراع	5.108	3	1.703	.973	.422
	تنوع وتجدد وطرق وأساليب العمل	3.371	3	1.124	2.059	.132
معلومات	نمو معدلات إنتاجية العاملين	4.960	4	1.240	2.896	.043
دورية عن	نمو القيمة المضافة	5.966	4	1.491	2.422	.076
المنافسين	تحسين في معدلات العائد على الاستثمار	3.420	4	.855	1.225	.327
	نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي	4.028	4	1.007	.807	.533
	نمو المبيعات بشكل عام	2.003	4	.501	.990	.432
	ارتفاع معدلات الأرباح	3.668	4	.917	1.628	.200
	اختراق أسواق جديدة	8.742	4	2.185	2.354	.083
	ابتكار منتجات جديدة	.421	4	.105	.087	.986
	طرح أكثر من منتج	2.289	4	.572	1.190	.340
	المكانة المميزة في السوق المحلي	2.086	4	.522	.746	.570
	المكانة المميزة في السوق الدولي	11.084	4	2.771	2.032	.122
	تحقيق براءة الاختراع	5.032	4	1.258	.719	.588
	تنوع وتجدد وطرق وأساليب العمل	8.878	4	2.219	4.068	.012
المؤشرات	نمو معدلات إنتاجية العاملين	2.856	4	.714	1.667	.190
التنافسية	نمو القيمة المضافة	4.027	4	1.007	1.635	.198
الخاصة	تحسين في معدلات العائد على الاستثمار	4.786	4	1.197	1.714	.180
بالمنافسين	نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي	2.205	4	.551	.442	.777
	نمو المبيعات بشكل عام	2.629	4	.657	1.299	.299
	ارتفاع معدلات الأرباح	2.968	4	.742	1.317	.292
	اختراق أسواق جديدة	1.378	4	.345	.371	.827

ابتكار منتجات جديدة	6.612	4	1.653	1.360	.277
طرح أكثر من منتج	3.209	4	.802	1.669	.190
المكانة المميزة في السوق المحلي	6.856	4	1.714	2.452	.073
المكانة المميزة في السوق الدولي	3.539	4	.885	.649	.633
تحقيق براءة الاختراع	4.630	4	1.157	.661	.625
تنوع وتجدد وطرق وأساليب العمل	4.664	4	1.166	2.137	.107

Tests of Between-Subjects Effects

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
استمرارية الزيائن	نمو معدلات إنتاجية العاملين	.325	3	.108	.210	.888
	نمو القيمة المضافة	.380	3	.127	.146	.932
	تحسين في معدلات العائد على الاستثمار	.897	3	.299	.308	.819
	نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي	2.563	3	.854	.756	.527
	نمو المبيعات بشكل عام	.271	3	.090	.108	.955
	ارتفاع معدلات الأرباح	1.201	3	.400	.488	.693
	اختراق أسواق جديدة	1.146	3	.382	.393	.759
	ابتكار منتجات جديدة	.169	3	.056	.046	.987
	طرح أكثر من منتج	2.708	3	.903	1.556	.219
	المكانة المميزة في السوق المحلي	4.719	3	1.573	2.100	.120
	المكانة المميزة في السوق الدولي	6.790	3	2.263	1.754	.176
	تحقيق براءة الاختراع	4.370	3	1.457	1.302	.291
	تنوع وتجدد وطرق وأساليب العمل	6.116	3	2.039	3.482	.027
الوصول إلى أسواق الجديدة	نمو معدلات إنتاجية العاملين	1.653	3	.551	1.069	.376
	نمو القيمة المضافة	1.392	3	.464	.533	.663
	تحسين في معدلات العائد على الاستثمار	3.376	3	1.125	1.160	.340
	نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي	5.797	3	1.932	1.710	.185
	نمو المبيعات بشكل عام	.916	3	.305	.365	.779
	ارتفاع معدلات الأرباح	3.844	3	1.281	1.563	.217
	اختراق أسواق جديدة	9.577	3	3.192	3.283	.033
	ابتكار منتجات جديدة	9.171	3	3.057	2.494	.078
	طرح أكثر من منتج	2.983	3	.994	1.714	.184
	المكانة المميزة في السوق المحلي	.519	3	.173	.231	.874
	المكانة المميزة في السوق الدولي	5.895	3	1.965	1.523	.227
	تحقيق براءة الاختراع	7.525	3	2.508	2.242	.102

	تنوع وتجدد وطرق وأساليب العمل	2.714	3	.905	1.545	.222
تقلص	نمو معدلات إنتاجية العاملين	3.927	3	1.309	2.540	.074
منتجات	نمو القيمة المضافة	3.543	3	1.181	1.358	.273
بمزايا	تحسين في معدلات العائد على الاستثمار	2.758	3	.919	.948	.429
جديدة	نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي	.483	3	.161	.142	.934
	نمو المبيعات بشكل عام	.996	3	.332	.396	.756
	ارتفاع معدلات الأرباح	1.254	3	.418	.510	.678
	اختراق أسواق جديدة	3.043	3	1.014	1.043	.387
	ابتكار منتجات جديدة	.814	3	.271	.221	.881
	طرح أكثر من منتج	1.641	3	.547	.943	.431
	المكانة المميزة في السوق المحلي	3.035	3	1.012	1.351	.275
	المكانة المميزة في السوق الدولي	4.762	3	1.587	1.230	.315
	تحقيق براءة الاختراع	8.475	3	2.825	2.524	.075
	تنوع وتجدد وطرق وأساليب العمل	3.974	3	1.325	2.262	.100

Tests of Between-Subjects Effects

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
اقتصاديات	نمو معدلات إنتاجية العاملين	4.111	3	1.370	2.515	.078
الحجم	نمو القيمة المضافة	7.640	3	2.547	3.215	.037
الكبير	تحسين في معدلات العائد على الاستثمار	2.788	3	.929	.949	.430
	نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي	.316	3	.105	.089	.965
	نمو المبيعات بشكل عام	2.893	3	.964	1.176	.336
	ارتفاع معدلات الأرباح	1.619	3	.540	.669	.578
	اختراق أسواق جديدة	.412	3	.137	.104	.957
	ابتكار منتجات جديدة	.961	3	.320	.213	.887
	طرح أكثر من منتج	3.519	3	1.173	1.414	.259
	المكانة المميزة في السوق المحلي	2.168	3	.723	.709	.555
	المكانة المميزة في السوق الدولي	2.264	3	.755	.466	.708
	تحقيق براءة الاختراع	.936	3	.312	.162	.921
	تنوع وتجدد وطرق وأساليب العمل	.729	3	.243	.283	.837
زيادة	نمو معدلات إنتاجية العاملين	2.178	3	.726	1.333	.283
إنتاجية	نمو القيمة المضافة	.362	3	.121	.152	.927
الأفراد	تحسين في معدلات العائد على الاستثمار	.097	3	.032	.033	.992

	نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي	2.207	3	.736	.623	.606
	نمو المبيعات بشكل عام	1.445	3	.482	.587	.628
	ارتفاع معدلات الأرباح	.875	3	.292	.362	.781
	اختراق أسواق جديدة	3.342	3	1.114	.842	.482
	ابتكار منتجات جديدة	.259	3	.086	.057	.982
	طرح أكثر من منتج	1.758	3	.586	.706	.556
	المكانة المميزة في السوق المحلي	.988	3	.329	.323	.809
	المكانة المميزة في السوق الدولي	2.474	3	.825	.509	.679
	تحقيق براءة الاختراع	2.592	3	.864	.449	.720
	تنوع وتجدد وطرق وأساليب العمل	1.315	3	.438	.511	.678
رقابة على النفقات والتكاليف	نمو معدلات إنتاجية العاملين	1.410	3	.470	.862	.472
	نمو القيمة المضافة	1.920	3	.640	.808	.500
	تحسين في معدلات العائد على الاستثمار	2.797	3	.932	.952	.428
	نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي	6.265	3	2.088	1.770	.175
	نمو المبيعات بشكل عام	3.547	3	1.182	1.442	.251
	ارتفاع معدلات الأرباح	4.028	3	1.343	1.665	.196
	اختراق أسواق جديدة	2.561	3	.854	.645	.592
	ابتكار منتجات جديدة	2.005	3	.668	.444	.723
	طرح أكثر من منتج	.323	3	.108	.130	.942
	المكانة المميزة في السوق المحلي	1.247	3	.416	.408	.749
	المكانة المميزة في السوق الدولي	1.013	3	.338	.208	.890
	تحقيق براءة الاختراع	4.300	3	1.433	.745	.534
	تنوع وتجدد وطرق وأساليب العمل	1.059	3	.353	.411	.746
مزايا سعرية	نمو معدلات إنتاجية العاملين	.525	3	.175	.321	.810
	نمو القيمة المضافة	.630	3	.210	.265	.850
	تحسين في معدلات العائد على الاستثمار	5.810	3	1.937	1.978	.139
	نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي	1.137	3	.379	.321	.810
	نمو المبيعات بشكل عام	1.665	3	.555	.676	.574
	ارتفاع معدلات الأرباح	2.963	3	.988	1.225	.318
	اختراق أسواق جديدة	2.433	3	.811	.613	.612
	ابتكار منتجات جديدة	2.973	3	.991	.658	.584
	طرح أكثر من منتج	3.077	3	1.026	1.236	.315
	المكانة المميزة ل في السوق المحلي	1.406	3	.469	.460	.713
	المكانة المميزة في السوق الدولي	2.193	3	.731	.451	.718

تحقيق براءة الاختراع	7.178	3	2.393	1.244	.312
تنوع وتجدد وطرق وأساليب العمل	1.656	3	.552	.643	.594

Tests of Between-Subjects Effects

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
البحث	نمو معدلات إنتاجية العاملين	2.989	3	.996	1.554	.221
عن قطاع	نمو القيمة المضافة	3.021	3	1.007	1.096	.366
سوقي	تحسين في معدلات العائد على الاستثمار	1.212	3	.404	.396	.757
محدد	نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي	1.874	3	.625	.622	.606
	نمو المبيعات بشكل عام	1.007	3	.336	.382	.766
	ارتفاع معدلات الأرباح	2.592	3	.864	.919	.443
	اختراق أسواق جديدة	.481	3	.160	.126	.944
	ابتكار منتجات جديدة	.634	3	.211	.150	.929
	طرح أكثر من منتج	1.055	3	.352	.473	.704
	المكانة المميزة في السوق المحلي	1.404	3	.468	.445	.722
	المكانة المميزة لفي السوق الدولي	3.671	3	1.224	.760	.525
	تحقيق براءة الاختراع	5.579	3	1.860	1.431	.253
	تنوع وتجدد وطرق وأساليب العمل	2.556	3	.852	1.323	.285
خدمة	نمو معدلات إنتاجية العاملين	.587	3	.196	.305	.822
سوق محدد	نمو القيمة المضافة	1.585	3	.528	.575	.636
	تحسين في معدلات العائد على الاستثمار	1.566	3	.522	.512	.677
	نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي	5.515	3	1.838	1.832	.163
	نمو المبيعات بشكل عام	1.734	3	.578	.658	.584
	ارتفاع معدلات الأرباح	.758	3	.253	.269	.847
	اختراق أسواق جديدة	1.122	3	.374	.295	.829
	ابتكار منتجات جديدة	2.742	3	.914	.647	.591
	طرح أكثر من منتج	.743	3	.248	.333	.802
	المكانة المميزة في السوق المحلي	.934	3	.311	.296	.828
	المكانة المميزة في السوق الدولي	4.130	3	1.377	.855	.475

	تحقيق براءة الاختراع	6.315	3	2.105	1.619	.206
	تنوع وتجدد وطرق وأساليب العمل	6.620	3	2.207	3.425	.030
فعالية	نمو معدلات إنتاجية العاملين	.794	3	.265	.413	.745
أنشطتها	نمو القيمة المضافة	.961	3	.320	.349	.790
في سوق	تحسين في معدلات العائد على الاستثمار	.982	3	.327	.321	.810
محدد	نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي	3.073	3	1.024	1.021	.397
	نمو المبيعات بشكل عام	.776	3	.259	.294	.829
	ارتفاع معدلات الأرباح	.590	3	.197	.209	.889
	اختراق أسواق جديدة	5.890	3	1.963	1.547	.223
	ابتكار منتجات جديدة	2.799	3	.933	.660	.583
	طرح أكثر من منتج	1.848	3	.616	.827	.489
	المكانة المميزة في السوق المحلي	1.325	3	.442	.420	.740
	المكانة المميزة في السوق الدولي	2.560	3	.853	.530	.665
	تحقيق براءة الاختراع	.934	3	.311	.239	.868
	تنوع وتجدد وطرق وأساليب العمل	1.157	3	.386	.598	.621
جهود	نمو معدلات إنتاجية العاملين	.530	3	.177	.276	.843
التسويقية	نمو القيمة المضافة	.915	3	.305	.332	.802
في سوق	تحسين في معدلات العائد على الاستثمار	2.337	3	.779	.763	.524
محدد	نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي	6.970	3	2.323	2.315	.096
	نمو المبيعات بشكل عام	1.515	3	.505	.575	.636
	ارتفاع معدلات الأرباح	.223	3	.074	.079	.971
	اختراق أسواق جديدة	1.909	3	.636	.501	.684
	ابتكار منتجات جديدة	6.528	3	2.176	1.539	.225
	طرح أكثر من منتج	2.947	3	.982	1.319	.286
	المكانة المميزة في السوق المحلي	2.688	3	.896	.852	.476
	المكانة المميزة في السوق الدولي	5.232	3	1.744	1.084	.371
	تحقيق براءة الاختراع	5.207	3	1.736	1.335	.281
	تنوع وتجدد وطرق وأساليب العمل	2.997	3	.999	1.550	.222

Tests of Between-Subjects Effects

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
مواجهة	نمو معدلات إنتاجية العاملين	3.976	4	.994	1.677	.181
المؤسسات	نمو القيمة المضافة	7.878	4	1.970	2.655	.052

الكبيرة	تحسين في معدلات العائد على الاستثمار	5.778	4	1.444	1.636	.191
	نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي	10.740	4	2.685	3.526	.018
	نمو المبيعات بشكل عام	5.736	4	1.434	2.568	.058
	ارتفاع معدلات الأرباح	2.586	4	.647	.865	.496
	اختراق أسواق جديدة	2.063	4	.516	.494	.740
	ابتكار منتجات جديدة	9.497	4	2.374	2.743	.047
	طرح أكثر من منتج	.566	4	.142	.216	.928
	المكانة المميزة للمؤسسة في السوق المحلي	2.478	4	.619	.617	.654
	المكانة المميزة في السوق الدولي	1.768	4	.442	.292	.881
	تحقيق براءة الاختراع	10.600	4	2.650	2.055	.112
تنوع وتجدد وطرق وأساليب العمل	2.929	4	.732	.910	.471	
الدخول في تكتلات مع مؤسسات	نمو معدلات إنتاجية العاملين	4.818	4	1.204	2.032	.115
	نمو القيمة المضافة	8.404	4	2.101	2.832	.042
	تحسين في معدلات العائد على الاستثمار	4.918	4	1.229	1.392	.260
	نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي	3.725	4	.931	1.223	.322
	نمو المبيعات بشكل عام	5.219	4	1.305	2.337	.078
	ارتفاع معدلات الأرباح	1.733	4	.433	.580	.680
	اختراق أسواق جديدة	5.470	4	1.368	1.310	.289
	ابتكار منتجات جديدة	7.735	4	1.934	2.234	.089
	طرح أكثر من منتج	5.105	4	1.276	1.945	.129
	المكانة المميزة في السوق المحلي	4.526	4	1.131	1.127	.363
المكانة المميزة في السوق الدولي	6.405	4	1.601	1.057	.395	
تحقيق براءة الاختراع	19.966	4	4.992	3.871	.012	
تنوع وتجدد وطرق وأساليب العمل	4.704	4	1.176	1.462	.238	
عقد صفقات مع المنافسين	نمو معدلات إنتاجية العاملين	3.344	4	.836	1.411	.254
	نمو القيمة المضافة	5.168	4	1.292	1.742	.167
	تحسين في معدلات العائد على الاستثمار	5.777	4	1.444	1.636	.191
	نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي	17.611	4	4.403	5.781	.001
	نمو المبيعات بشكل عام	11.970	4	2.992	5.359	.002
	ارتفاع معدلات الأرباح	9.678	4	2.419	3.238	.025
	اختراق أسواق جديدة	12.393	4	3.098	2.967	.035
	ابتكار منتجات جديدة	15.319	4	3.830	4.424	.006
	طرح أكثر من منتج	7.188	4	1.797	2.738	.047

المكانة المميزة في السوق المحلي	1.346	4	.337	.335	.852
المكانة المميزة في السوق الدولي	3.111	4	.778	.513	.726
تحقيق براءة الاختراع	7.756	4	1.939	1.504	.226
تنوع وتجدد وطرق وأساليب العمل	1.900	4	.475	.590	.672

Tests of Between-Subjects Effects

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
استخدام	نمو معدلات إنتاجية العاملين	3.220	4	.805	1.807	.153
تكنولوجيا	نمو القيمة المضافة	3.638	4	.909	1.484	.232
جديدة	تحسين في معدلات العائد على الاستثمار	3.193	4	.798	1.350	.275
مقارنة	نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي	6.132	4	1.533	1.693	.178
بالمنافسين	نمو المبيعات بشكل عام	1.932	4	.483	.778	.549
	ارتفاع معدلات الأرباح	1.117	4	.279	.389	.815
	اختراق أسواق جديدة	.368	4	.092	.099	.982
	ابتكار منتجات جديدة	1.920	4	.480	.497	.738
	طرح أكثر من منتج	2.259	4	.565	.987	.430
	المكانة المميزة في السوق المحلي	5.715	4	1.429	2.202	.093
	المكانة المميزة ل في السوق الدولي	9.270	4	2.318	1.678	.181
	تحقيق براءة الاختراع	9.360	4	2.340	1.740	.167
	تنوع وتجدد وطرق وأساليب العمل	1.981	4	.495	.646	.634
الإستراتيجية	نمو معدلات إنتاجية العاملين	5.692	4	1.423	3.194	.027
ت المبدعة	نمو القيمة المضافة	1.504	4	.376	.614	.656
والمبتكرة	تحسين في معدلات العائد على الاستثمار	.416	4	.104	.176	.949
	نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي	4.754	4	1.189	1.313	.288
	نمو المبيعات بشكل عام	2.153	4	.538	.867	.495
	ارتفاع معدلات الأرباح	1.117	4	.279	.389	.815
	اختراق أسواق جديدة	3.426	4	.856	.924	.463
	ابتكار منتجات جديدة	2.459	4	.615	.636	.640
	طرح أكثر من منتج	.843	4	.211	.368	.829
	المكانة المميزة في السوق المحلي	.989	4	.247	.381	.820
	المكانة المميزة في السوق الدولي	4.915	4	1.229	.890	.482

	تحقيق براءة الاختراع	2.110	4	.527	.392	.813
	تنوع وتجدد وطرق وأساليب العمل	1.090	4	.272	.356	.838
تقليد	نمو معدلات إنتاجية العاملين	7.458	4	1.865	4.186	.008
عمليات	نمو القيمة المضافة	8.319	4	2.080	3.395	.021
الإبداع	تحسين في معدلات العائد على الاستثمار	18.532	4	4.633	7.836	.000
للمؤسسات	نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي	5.747	4	1.437	1.587	.203
المنافسة	نمو المبيعات بشكل عام	7.540	4	1.885	3.034	.033
	ارتفاع معدلات الأرباح	11.044	4	2.761	3.845	.012
	اختراق أسواق جديدة	11.394	4	2.848	3.073	.031
	ابتكار منتجات جديدة	12.682	4	3.170	3.283	.024
	طرح أكثر من منتج	10.783	4	2.696	4.712	.005
	المكانة المميزة في السوق المحلي	6.619	4	1.655	2.551	.060
	المكانة المميزة في السوق الدولي	2.829	4	.707	.512	.727
	تحقيق براءة الاختراع	7.693	4	1.923	1.430	.248
	تنوع وتجدد وطرق وأساليب العمل	5.151	4	1.288	1.681	.180

Tests of Between-Subjects Effects

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الإعفاءات	نمو معدلات إنتاجية العاملين	2.282	4	.570	.978	.436
الضريبية	نمو القيمة المضافة	4.377	4	1.094	1.420	.255
الحكومية	تحسين في معدلات العائد على الاستثمار	4.121	4	1.030	1.122	.368
	نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي	1.443	4	.361	.326	.858
	نمو المبيعات بشكل عام	3.786	4	.947	1.296	.297
	ارتفاع معدلات الأرباح	3.445	4	.861	.985	.433
	اختراق أسواق جديدة	6.519	4	1.630	1.424	.254
	ابتكار منتجات جديدة	1.929	4	.482	.340	.848
	طرح أكثر من منتج	2.945	4	.736	1.108	.374
	المكانة المميزة في السوق المحلي	.509	4	.127	.143	.965
	المكانة المميزة في السوق الدولي	2.650	4	.663	.457	.767
	تحقيق براءة الاختراع	4.683	4	1.171	.749	.568
	تنوع وتجدد وطرق وأساليب العمل	8.212	4	2.053	2.775	.048
خدمات	نمو معدلات إنتاجية العاملين	6.796	4	1.699	2.915	.041
البنية	نمو القيمة المضافة	7.581	4	1.895	2.460	.070

التحتية	تحسين في معدلات العائد على الاستثمار	4.318	4	1.079	1.175	.345
	نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي	2.908	4	.727	.657	.628
	نمو المبيعات بشكل عام	4.233	4	1.058	1.449	.246
	ارتفاع معدلات الأرباح	3.427	4	.857	.979	.436
	اختراق أسواق جديدة	6.875	4	1.719	1.502	.231
	ابتكار منتجات جديدة	11.033	4	2.758	1.945	.133
	طرح أكثر من منتج	6.973	4	1.743	2.624	.058
	المكانة المميزة للمؤسسة في السوق المحلي	2.209	4	.552	.621	.652
	المكانة المميزة للمؤسسة في السوق الدولي	8.925	4	2.231	1.537	.221
	تحقيق براءة الاختراع	13.814	4	3.453	2.210	.096
	تنوع وتجدد وطرق وأساليب العمل	2.586	4	.647	.874	.493
توفر	نمو معدلات إنتاجية العاملين	.793	4	.198	.340	.848
الحكومة	نمو القيمة المضافة	.468	4	.117	.152	.960
البيئة	تحسين في معدلات العائد على الاستثمار	2.275	4	.569	.619	.653
الاستثمارية	نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي	4.287	4	1.072	.968	.442
المناسبة	نمو المبيعات بشكل عام	2.154	4	.538	.737	.575
	ارتفاع معدلات الأرباح	1.154	4	.288	.330	.855
	اختراق أسواق جديدة	3.964	4	.991	.866	.497
	ابتكار منتجات جديدة	4.575	4	1.144	.807	.532
	طرح أكثر من منتج	1.879	4	.470	.707	.594
	المكانة المميزة للمؤسسة في السوق المحلي	1.438	4	.359	.404	.804
	المكانة المميزة للمؤسسة في السوق الدولي	7.061	4	1.765	1.216	.328
	تحقيق براءة الاختراع	3.661	4	.915	.586	.676
	تنوع وتجدد وطرق وأساليب العمل	2.500	4	.625	.845	.510
آلية	نمو معدلات إنتاجية العاملين	.158	4	.040	.068	.991
التسعير	نمو القيمة المضافة	.700	4	.175	.227	.921
الحكومي	تحسين في معدلات العائد على الاستثمار	1.155	4	.289	.314	.866
	نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي	5.356	4	1.339	1.209	.331
	نمو المبيعات بشكل عام	.176	4	.044	.060	.993
	ارتفاع معدلات الأرباح	1.000	4	.250	.286	.885

اختراق أسواق جديدة	.087	4	.022	.019	.999
ابتكار منتجات جديدة	5.936	4	1.484	1.046	.403
طرح أكثر من منتج	2.884	4	.721	1.085	.384
المكانة المميزة في السوق المحلي	5.627	4	1.407	1.582	.209
المكانة المميزة في السوق الدولي	6.150	4	1.537	1.059	.396
تحقيق براءة الاختراع	10.327	4	2.582	1.652	.191
تنوع وتجدد وطرق وأساليب العمل	3.891	4	.973	1.315	.291

Tests of Between-Subjects Effects

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
التأهيل والتدريب	نمو معدلات إنتاجية العاملين	3.216	3	1.072	2.499	.084
	نمو القيمة المضافة	4.322	3	1.441	3.471	.032
	تحسين في معدلات العائد على الاستثمار	7.191	3	2.397	3.420	.033
	نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي	4.725	3	1.575	1.376	.274
	نمو المبيعات بشكل عام	3.169	3	1.056	1.972	.145
	ارتفاع معدلات الأرباح	3.416	3	1.139	1.439	.256
	اختراق أسواق جديدة	1.072	3	.357	.356	.785
	ابتكار منتجات جديدة	6.222	3	2.074	1.662	.202
	طرح أكثر من منتج	.300	3	.100	.177	.911
	المكانة المميزة في السوق المحلي	2.377	3	.792	.792	.510
	المكانة المميزة ل في السوق الدولي	6.259	3	2.086	1.573	.222
	تحقيق براءة الاختراع	2.760	3	.920	.521	.672
	تنوع وتجدد وطرق وأساليب العمل	.869	3	.290	.335	.800
	البرامج التدريبية وتحسين الأداء	نمو معدلات إنتاجية العاملين	3.368	2	1.684	3.926
نمو القيمة المضافة		7.354	2	3.677	8.858	.001
تحسين في معدلات العائد على الاستثمار		6.036	2	3.018	4.306	.025
نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي		2.215	2	1.107	.967	.394
نمو المبيعات بشكل عام		5.786	2	2.893	5.402	.012
ارتفاع معدلات الأرباح		1.634	2	.817	1.032	.372
اختراق أسواق جديدة		.077	2	.039	.038	.962

	ابتكار منتجات جديدة	3.559	2	1.780	1.426	.260
	طرح أكثر من منتج	5.561	2	2.780	4.916	.016
	المكانة المميزة في السوق المحلي	5.429	2	2.714	2.712	.087
	المكانة المميزة في السوق الدولي	4.626	2	2.313	1.744	.196
	تحقيق براءة الاختراع	3.542	2	1.771	1.003	.382
	تنوع وتجدد وطرق وأساليب العمل	.456	2	.228	.264	.770
البرامج	نمو معدلات إنتاجية العاملين	6.723	3	2.241	5.224	.006
التدريبية	نمو القيمة المضافة	10.078	3	3.359	8.093	.001
ومراحل	تحسين في معدلات العائد على الاستثمار	6.655	3	2.218	3.165	.043
لجودة	نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي	4.283	3	1.428	1.247	.315
	نمو المبيعات بشكل عام	5.315	3	1.772	3.308	.037
	ارتفاع معدلات الأرباح	6.630	3	2.210	2.792	.062
	اختراق أسواق جديدة	6.422	3	2.141	2.133	.122
	ابتكار منتجات جديدة	3.168	3	1.056	.846	.482
	طرح أكثر من منتج	1.985	3	.662	1.170	.342
	المكانة المميزة في السوق المحلي	.893	3	.298	.297	.827
	المكانة المميزة في السوق الدولي	5.404	3	1.801	1.358	.279
	تحقيق براءة الاختراع	1.781	3	.594	.336	.799
	تنوع وتجدد وطرق وأساليب العمل	2.406	3	.802	.928	.442
البرامج	نمو معدلات إنتاجية العاملين	3.257	4	.814	1.898	.143
التدريبية	نمو القيمة المضافة	3.820	4	.955	2.300	.088
وتحقيق	تحسين في معدلات العائد على الاستثمار	2.433	4	.608	.868	.498
التمييز	نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي	5.465	4	1.366	1.193	.339
	نمو المبيعات بشكل عام	1.802	4	.450	.841	.513
	ارتفاع معدلات الأرباح	4.215	4	1.054	1.331	.287
	اختراق أسواق جديدة	4.889	4	1.222	1.218	.329
	ابتكار منتجات جديدة	2.589	4	.647	.519	.723
	طرح أكثر من منتج	4.130	4	1.033	1.826	.157
	المكانة المميزة في السوق المحلي	2.423	4	.606	.605	.663
	المكانة المميزة في السوق الدولي	1.713	4	.428	.323	.860
	تحقيق براءة الاختراع	3.067	4	.767	.434	.783
	تنوع وتجدد وطرق وأساليب العمل	2.750	4	.687	.795	.540
البرامج	نمو معدلات إنتاجية العاملين	.991	2	.495	1.155	.332
التدريبية	نمو القيمة المضافة	.621	2	.311	.748	.484

والأداء	تحسين في معدلات العائد على الاستثمار	.235	2	.118	.168	.846
الفردي	نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي	.190	2	.095	.083	.921
والجماعي	نمو المبيعات بشكل عام	1.458	2	.729	1.361	.276
	ارتفاع معدلات الأرباح	.625	2	.312	.395	.678
	اختراق أسواق جديدة	4.147	2	2.073	2.066	.149
	ابتكار منتجات جديدة	.861	2	.431	.345	.712
	طرح أكثر من منتج	.238	2	.119	.210	.812
	المكانة المميزة في السوق المحلي	.223	2	.112	.112	.895
	المكانة المميزة في السوق الدولي	2.758	2	1.379	1.040	.369
	تحقيق براءة الاختراع	1.884	2	.942	.533	.593
	تنوع وتجدد وطرق وأساليب العمل	1.429	2	.714	.827	.450
البرامج	نمو معدلات إنتاجية العاملين	.763	2	.381	.889	.424
التدريبية	نمو القيمة المضافة	.237	2	.119	.285	.754
ورفع	تحسين في معدلات العائد على الاستثمار	.866	2	.433	.618	.548
الكفاءة	نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي	1.786	2	.893	.780	.470
والاداء	نمو المبيعات بشكل عام	1.026	2	.513	.957	.398
	ارتفاع معدلات الأرباح	1.853	2	.926	1.170	.327
	اختراق أسواق جديدة	4.134	2	2.067	2.060	.149
	ابتكار منتجات جديدة	.183	2	.092	.073	.929
	طرح أكثر من منتج	1.765	2	.883	1.561	.231
	المكانة المميزة في السوق المحلي	.677	2	.339	.338	.716
	المكانة المميزة في السوق الدولي	3.418	2	1.709	1.289	.294
	تحقيق براءة الاختراع	2.458	2	1.229	.696	.508
	تنوع وتجدد وطرق وأساليب العمل	.709	2	.354	.410	.668

Tests of Between-Subjects Effects

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
عملية	نمو معدلات إنتاجية العاملين	1.141	2	.571	.947	.398
التحفيز	نمو القيمة المضافة	.300	2	.150	.171	.843
ضرورية	تحسين في معدلات العائد على الاستثمار	1.591	2	.795	.888	.421
	نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي	3.333	2	1.667	1.409	.258
	نمو المبيعات بشكل عام	.400	2	.200	.256	.776
	ارتفاع معدلات الأرباح	.222	2	.111	.127	.881

	اختراق أسواق جديدة	.012	2	.006	.005	.995
	ابتكار منتجات جديدة	.611	2	.305	.210	.812
	طرح أكثر من منتج	.430	2	.215	.243	.786
	المكانة المميزة في السوق المحلي	1.592	2	.796	.836	.442
	المكانة المميزة في السوق الدولي	1.746	2	.873	.624	.542
	تحقيق براءة الاختراع	5.236	2	2.618	1.641	.209
	تنوع وتجدد وطرق وأساليب العمل	1.585	2	.792	.868	.429
العلاوات	نمو معدلات إنتاجية العاملين	2.100	2	1.050	1.743	.190
	نمو القيمة المضافة	1.279	2	.639	.729	.490
	تحسين في معدلات العائد على الاستثمار	.839	2	.419	.468	.630
	نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي	.124	2	.062	.053	.949
	نمو المبيعات بشكل عام	1.489	2	.745	.950	.397
	ارتفاع معدلات الأرباح	1.326	2	.663	.756	.477
	اختراق أسواق جديدة	.466	2	.233	.185	.832
	ابتكار منتجات جديدة	.175	2	.088	.060	.942
	طرح أكثر من منتج	.430	2	.215	.243	.785
	المكانة المميزة في السوق المحلي	1.490	2	.745	.783	.465
	المكانة المميزة في السوق الدولي	.284	2	.142	.102	.904
	تحقيق براءة الاختراع	3.401	2	1.700	1.066	.356
	تنوع وتجدد وطرق وأساليب العمل	.001	2	.000	.000	1.000
المكافئات	نمو معدلات إنتاجية العاملين	2.989	2	1.495	2.481	.099
	نمو القيمة المضافة	1.795	2	.898	1.024	.370
	تحسين في معدلات العائد على الاستثمار	.070	2	.035	.039	.962
	نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي	.756	2	.378	.320	.729
	نمو المبيعات بشكل عام	1.590	2	.795	1.015	.373
	ارتفاع معدلات الأرباح	1.143	2	.572	.652	.528
	اختراق أسواق جديدة	.749	2	.375	.298	.744
	ابتكار منتجات جديدة	.733	2	.366	.252	.779
	طرح أكثر من منتج	1.805	2	.903	1.021	.371
	المكانة المميزة في السوق المحلي	1.089	2	.545	.572	.570
	المكانة المميزة ل في السوق الدولي	2.261	2	1.131	.808	.454
	تحقيق براءة الاختراع	5.658	2	2.829	1.773	.185
	تنوع وتجدد وطرق وأساليب العمل	.344	2	.172	.188	.829

Tests of Between-Subjects Effects

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
تنظيم	نمو معدلات إنتاجية العاملين	.284	2	.142	.213	.810
الاتصال	نمو القيمة المضافة	.717	2	.358	.450	.642
	تحسين في معدلات العائد على الاستثمار	1.210	2	.605	.692	.508
	نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي	2.292	2	1.146	.929	.406
	نمو المبيعات بشكل عام	2.008	2	1.004	1.394	.264
	ارتفاع معدلات الأرباح	2.059	2	1.029	1.253	.301
	اختراق أسواق جديدة	.105	2	.053	.042	.959
	ابتكار منتجات جديدة	2.523	2	1.262	1.160	.328
	طرح أكثر من منتج	.499	2	.250	.349	.708
	المكانة المميزة في السوق المحلي	1.066	2	.533	.472	.628
	المكانة المميزة في السوق الدولي	3.171	2	1.586	1.068	.357
	تحقيق براءة الاختراع	1.107	2	.554	.334	.719
	تنوع وتجدد وطرق وأساليب العمل	4.312	2	2.156	2.931	.069
كفاءة	نمو معدلات إنتاجية العاملين	3.108	2	1.554	2.331	.115
نظام	نمو القيمة المضافة	3.594	2	1.797	2.258	.123
الاتصال	تحسين في معدلات العائد على الاستثمار	3.933	2	1.966	2.250	.123
	نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي	.843	2	.421	.342	.713
	نمو المبيعات بشكل عام	4.836	2	2.418	3.358	.049
	ارتفاع معدلات الأرباح	4.377	2	2.189	2.663	.087
	اختراق أسواق جديدة	4.013	2	2.006	1.595	.220
	ابتكار منتجات جديدة	.100	2	.050	.046	.955
	طرح أكثر من منتج	2.044	2	1.022	1.429	.256
	المكانة المميزة في السوق المحلي	.193	2	.096	.085	.918
	المكانة المميزة في السوق الدولي	4.653	2	2.326	1.567	.226
	تحقيق براءة الاختراع	.771	2	.386	.233	.794
	تنوع وتجدد وطرق وأساليب العمل	3.758	2	1.879	2.554	.095
الطرق	نمو معدلات إنتاجية العاملين	.640	4	.160	.240	.913
الحديثة في	نمو القيمة المضافة	1.722	4	.430	.541	.707
نظام	تحسين في معدلات العائد على الاستثمار	3.399	4	.850	.972	.438
الاتصال	نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي	2.554	4	.638	.518	.723
	نمو المبيعات بشكل عام	.811	4	.203	.282	.887

	ارتفاع معدلات الأرباح	1.337	4	.334	.407	.802
	اختراق أسواق جديدة	1.559	4	.390	.310	.869
	ابتكار منتجات جديدة	15.306	4	3.826	3.519	.019
	طرح أكثر من منتج	4.805	4	1.201	1.680	.182
	المكانة المميزة لفي السوق المحلي	.924	4	.231	.205	.934
	المكانة المميزة في السوق الدولي	3.918	4	.980	.660	.625
	تحقيق براءة الاختراع	6.540	4	1.635	.987	.430
	تنوع وتجدد وطرق وأساليب العمل	6.002	4	1.500	2.040	.115
الاتصال	نمو معدلات إنتاجية العاملين	.064	2	.032	.048	.954
وتفعيل	نمو القيمة المضافة	1.720	2	.860	1.081	.353
الخيار	تحسين في معدلات العائد على الاستثمار	.567	2	.284	.325	.725
الاستراتيجي	نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي	.895	2	.447	.363	.699
	نمو المبيعات بشكل عام	.674	2	.337	.468	.631
	ارتفاع معدلات الأرباح	.345	2	.172	.210	.812
	اختراق أسواق جديدة	3.229	2	1.614	1.283	.292
	ابتكار منتجات جديدة	.270	2	.135	.124	.884
	طرح أكثر من منتج	.110	2	.055	.077	.926
	المكانة المميزة في السوق المحلي	.944	2	.472	.418	.662
	المكانة المميزة في السوق الدولي	.039	2	.020	.013	.987
	تحقيق براءة الاختراع	1.649	2	.824	.498	.613
	تنوع وتجدد وطرق وأساليب العمل	1.081	2	.540	.735	.488
توافق	نمو معدلات إنتاجية العاملين	.203	2	.102	.152	.859
الكفاءات	نمو القيمة المضافة	2.122	2	1.061	1.333	.279
والخيار	تحسين في معدلات العائد على الاستثمار	.377	2	.188	.216	.807
الاستراتيجي	نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي	2.005	2	1.003	.813	.453
	نمو المبيعات بشكل عام	.221	2	.110	.153	.858
	ارتفاع معدلات الأرباح	1.200	2	.600	.730	.490
	اختراق أسواق جديدة	1.900	2	.950	.755	.479
	ابتكار منتجات جديدة	7.033	2	3.516	3.233	.054
	طرح أكثر من منتج	2.507	2	1.253	1.753	.191
	المكانة المميزة في السوق المحلي	1.648	2	.824	.730	.491
	المكانة المميزة في السوق الدولي	4.054	2	2.027	1.365	.271
	تحقيق براءة الاختراع	7.647	2	3.824	2.309	.117
	تنوع وتجدد وطرق وأساليب العمل	2.876	2	1.438	1.955	.160

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقاً من نتائج الاستبيان باستخدام برنامج الـ SPSS

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- 1) إبراهيم صالح رضا، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المحور الرابع: إدارة المعرفة ودورها في تطوير الأداء الحكومي، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 13-16 ذو القعدة 1430 هـ الموافق 01-04 نوفمبر 2009.
- 2) احمد جميل ومحمد سفير، التميز في الأداء : ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات - الطبعة الثانية - حول نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 22-23 نوفمبر، 2011.
- 3) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية طبع و نشر و توزيع، مصر، 2001.
- 4) أحمد ماهر، كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال ، الدار الجامعية طبع ونشر و توزيع، الإسكندرية، 2000.
- 5) احمد مجدل، إدراك اتجاهات المسؤولين عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو التجارة الالكترونية في الجزائر بالتطبيق على ولاية غرداية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004.
- 6) أسماء زدوري، إدارة رأس المال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية في المنظمات الحديثة، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، جامعة حسينية بن بوعلي، شلف، 13-14 ديسمبر، 2011.
- 7) إسماعيل حيجازي، مصفوفة الاستشارات بوسطن كأداة لمتابعة المسار الاحترافي وتقييم الكفاءات، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس، 2005.
- 8) أبو أنس الأنصاري، بحث حول تنمية الكفاءات، ورقة عمل، السنة الدراسية، 2008. <http://benasla.jeeran.com/archive/2008/5/567195.html> 15:40
- 9) المجلس الوطني المصري للتنافسية، www.encc.org.eg/concept-ar.html نقلت بتاريخ 2010/10/10.
- 10) المرصد الوطني للتنافسية، التنافسية في الفكر الاقتصادي، مصر، 2011. <http://www.ncosyria.com/assets/files/rep1.pdf> نقلت بتاريخ : 2012/02/23.
- 11) بدون مؤلف، التنافسية وتجربة الأردن، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2002.
- 12) بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة و الأداء المتميز، مجلة الباحث، دورية أكاديمية محكمة سنوية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، العدد 05، 2007.

- 13) بومدين يوسف، آلية اليقظة والذكاء الإستراتيجية : أداة لمواجهة التحديات المستقبلية واحد عوامل التنافسية، الملتقى الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسبية بن بوعلي - الشلف، 10/09 نوفمبر، 2010.
- 14) جاسم عبد الله عقيل، تقييم المشروعات : إطار نظري وتطبيقي ، الطبعة 2، دار مجدلاوي للنشر، عمان، 1999.
- 15) جمال الدين محمد مرسي، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 16) جمعي عماري، إستراتيجية التصدير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر - باتنة، الجزائر، 2011.
- 17) جميلة بلخباط، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة المتلقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، 17-18 أفريل ، الجزائر، 2006.
- 18) جميلة ميرزا المحاري، العوامل المؤثرة في نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ندوة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي: الإشكاليات وآفاق التنمية، القاهرة - جمهورية مصر العربية 18-22 يناير 2004.
- 19) حسان بوبعاية، تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية باستخدام أسلوب المراجعة الإستراتيجية - دراسة حالة- تعاونية الحبوب والخضر الجافة لولاية مسيلة، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف-المسيلة، الجزائر.
- 20) حسن الزعبي، اثر نظام المعلومات الإستراتيجية في تحقيق التفوق الاستراتيجي، رسالة ماجستير غير منشورة، الاردن، مجهولة السنة.
- 21) حسين إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
- 22) حسين حسن عجلان، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات العمال، الطبعة 1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 23) حسين رحيم وفطيمة حاجي ، واقع وتحديات منتجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل قواعد المنشأ في اتفاقية الشراكة الاورومتوسطية، الملتقى الدولي حول استراتيجيات تنظيم ومرافقة

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، يومي 18 و 19 أبريل، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر، 2012.
- 24) حسين رحيم، خمسة أعمال للتميز في عالم متغير، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 08-09 مارس، 2005.
- 25) حسين يرقى، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سونطراك، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007.
- 26) حمزة غربي و إبراهيم عاشوري، نحو الرفع من كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات - مقارنة نظرية -، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية : مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 21-22 فيفري، 2012.
- 27) حنان بن عوالي، متطلبات فعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لخلق الميزة التنافسية، الملتقى الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف، 09/10 نوفمبر، 2010.
- 28) خالد عبد الرحمان اليهتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، الأردن، 2003.
- 29) خالد عبد الرحيم مطر الهبتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، ط 1، دار حامد نعمان، الأردن، 2000.
- 30) خلف السكارنه بلال، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، الطبعة 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2010.
- 31) خير الدين معطى الله، إشكالية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يوم 17-18 أبريل، 2006.
- 32) الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، دورية أكاديمية محكمة سنوية، جامعة قاصدي مرباح، العدد 07، ورقلة، 2010.
- 33) دليلة حضري وجميلة بغداوي، ضرورة استثمار رأس المال البشري في الصناعة المالية الإسلامية لمواجهة تحديات الأزمات المالية العالمية، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، 13-14 ديسمبر.
- 34) رتيبة عروبة، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، 17-18 أبريل، الجزائر، 2006.

- 35) رحيم حسين، التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات- مدخل النظم ، مجلة العلوم الإنسانية، العدد07، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005.
- 36) روبرت هووترمان الإين ترجمة عبد القوي علا عبد المنعم، براعة الإدارة في الشركات الأمريكية، الطبعة1، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.
- 37) رياض بن جليلي، تنافسية المنشآت الصغيرة والمتوسطة: الخصائص والتحديات، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، مجلة جسر التنمية سلسلة دورية، العدد السنة التاسعة 93، 2010.
- 38) رياض ضياء عزيز، عناصر إستراتيجية العمليات وأثرها في بعض مجالات الأداء: دراسة استطلاعية لأراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل، العراق، 2009.
- 39) زبير محمد وشوقي جدي، الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، جامعة حسبية بن بوعلي، شلف، 13-14 ديسمبر، 2011.
- 40) زكريا الدوري مطلق واحمد على صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 41) زكريا الدوري واحمد علي صالح، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والطبع، الأردن، 2009.
- 42) زهية موساوي وخالدي خديجة، نظرية الموارد و التجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات : الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.
- 43) سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة : مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير-جامعة الحاج لخضر-باتنة، الجزائر، 2008.
- 44) سعد الغتري، اثر الرأس المال الفكري في أداء المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العدد 28 ، 2001.
- 45) سعد صادق بحري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 46) سعد على العنزي واحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2009.
- 47) سعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال , قسم إدارة الأعمال كلية التجارة، 2000.

- 48) سماح صولح و مراد محبوب، الريادية، الرأسمال البشري وصناعة الكفاءات الريادية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر حول الريادة في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 26-29 أبريل، 2010.
- 49) سناء الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- 50) سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية-جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.
- 51) سناء مسود، مدى توفر متطلبات رأس المال المعرفي (البشري، الهيكلي، الزبائني) لتحقيق الميزة التنافسية ومعوقان توفيرها- دراسة ميدانية في قطاع الصناعات الدوائية الأردنية-، مجلة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية، مجلد 25 (4)، 2001.
- 52) سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي، الطبعة 2، دار وائل للنشر، الأردن، 2006.
- 53) الشريف بقة والعايب عبد الرحمان، تأهيل وظيفة الموارد البشرية في ظل متغيرات العولمة حالة المنظمات الاقتصادية العمومية والخاصة الجزائرية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية : نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 13-16 ذو القعدة 1430 هـ .
- 54) الشيخ الداوي، تحليل اثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرياح -ورقلة، عدد 06، 2008.
- 55) الشيخ الداوي، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004 .
- 56) صالح احمد علي، أنماط التفكير الاستراتيجي وعلاقته بعوامل المحافظة على رأس مال الفكري، رسالة ماجستير غير منشورة، في إدارة الأعمال ،كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد، العراق، 2001.
- 57) صالح خالص، تقييم كفاءة الأداء في القطاع المصرفي، ملتقى حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية - واقع وتحديات-، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية - جامعة حسبية بن بوعلي، 14 و15 ديسمبر، شلف، 2004.
- 58) صالح صالح، أساليب تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 03، سطيف، 2004.

- 59) صالح صالح، أساليب و تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في ظل الوطن العربي: الإشكاليات وأفاق التنمية ورقة عمل - تقييم المشروعات الصغيرة والمتوسطة-، 18-22 يناير، القاهرة، مصر.
- 60) صالح مفتاح، تطور الاقتصاد الجزائري وسماته منذ الاستقلال إلى إصلاحات التحول نحو اقتصاد السوق"، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 43، 2009.
- 61) صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، الطبعة 1، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 62) صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، كلية التجارة، الإسكندرية، 2001.
- 63) صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شهاب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 64) طارق حمول و عبد الصمد بودي، التدريب كأحد المقومات الفعالة لتنمية المهارات بشركة التامين، الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة د. الطاهر مولاي بسعيدة، 2009.
- 65) طارق علي جماز، إدارة الموارد البشرية، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنيمارك، كلية الإدارة والاقتصاد، الدراسات العليا.
- 66) طارق نوير، طارق نوير، دور الحكومة الداعمة للتنافسية : حالة مصر 0302 API/WPS، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، مجلس الوزراء، القاهرة، سنة النشر مجهولة. <http://www.arab-api.org/jodep/products/delivery/wps0302.pdf>, consulté le 22/02/2012.
- 67) طاهر محسن منصور الغالي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
- 69) عادل ثابت، تكنولوجيا الإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 70) عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز - الطريق إلى منظمة المستقبل، بحوث ودراسات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.
- 71) عايد خطاب، التخطيط الاستراتيجي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1989.

- 72) عايش قويدر، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كميزة تنافسية التحديات الاقتصادية العالمية الجديدة، الملتقى الوطني حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، الاغواط، 08-09 أفريل .
- 73) عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء في المنظمات الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، جامعة القاهرة، مصر، 2003.
- 74) عبد الباقي روابح و لزهرة العابد ، تشجيع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تجربة الاتحاد الأوروبي، الملتقى الدولي حول لإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب - البليدة ، يومي 18 و 19 ماي، 2011.
- 75) عبد الباقي روابح وياسين تريكي، رأس المال الفكري وتحديات العولمة ، الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف- الجزائر، 2009.
- 76) عبد الحكيم عبد الله النسور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة تشرين-اللاذقية، سوريا، 2009 .
- 77) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، المنصورة، 2007.
- 78) عبد الرحمان بن عنتر، واقع مؤسستنا الصغيرة والمتوسطة وآفاقها المستقبلية، ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2002.
- 79) عبد الرحمان بن عنتر، واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر: دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد الأول، 2008.
- 80) عبد الرحمان توفيق وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2002.
- 81) عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، ط3، الجزء الأول، دار المعرفة، عمان، 2001.
- 82) عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية : إدارة جديدة عي عالم متغير، المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 83) عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
- 84) عبد الفتاح بوخمحم و كريمة شابونية ، تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات : المعرفة الركيزة الجديدة والتحديد التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 12-13 نوفمبر، 2005.

- 85) عبد القادر بابا، مقومات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومعوقاتهما في الجزائر، الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يوم 17-18 أفريل 2006.
- 86) عبد الله بلوناس ودوار إبراهيم، دور الهيئات الحكومية في تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة : دراسة حالة الجزائر - فرنسا، الملتقى الدولي حول استراتيجيات تنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، يومي 18 و 19 أفريل، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر، 2012.
- 87) عبد الله بلونس، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والقدرة التنافسية في ظل اقتصاد السوق بالإسقاط على حالة الجزائرية، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، 17-18 أفريل، 2006.
- 88) عبد الله علي، الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 08-09 مارس، 2005.
- 89) عبد الله كاظم، اثر الرأسمال الفكري في الإبداع التنظيمي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، دورة فصلية علمية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد (10)، العدد (03)، 2008.
- 90) عبد المجيد قدي وأمينة كساب، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية بالجزائر، الملتقى الدولي حول استراتيجيات تنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، يومي 18 و 19 أفريل، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر، 2012.
- 91) عبد المجيد قدي، إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة، جامعة ورقلة، كلية الاقتصاد والحقوق، 09-10 مارس 2004.
- 92) عبد المليك مزهودة، المعالجة الإستراتيجية لموارد المؤسسة أداة لضمان نجاعة الأداء، المؤتمر العلمي الأول حول أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، 31 ماي و 02 جوان، جامعة الجزائر، 2003.
- 93) عبد المليك مزهودة، المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهوما وقياسا، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية - جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 08-09 مارس، 2005.
- 94) عبد الوهاب بن بركة وسهام موافق و سميرة هيشر، دور القيادة الإستراتيجية في تجسيد مفهوم تسيير المواهب، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية : مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 21-22 فيفري، 2012.

- 95) عبد الوهاب دادن، دراسة تحليلية للمنطق المالي لنمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -نحو بناء نموذج لترشيد القرارات المالية -، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008.
- 96) عثمان لخلف، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها -دراسة حالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004.
- 97) علي السلمي، إدارة التنافسية- مدخل منظومي، المؤتمر السنوي الثامن حول مستقبل الإدارة العربية في عالم المعرفة والتقنية العالمية، الاسماعلية، 06-08 ديسمبر 2006. علي السلمي، تطوير أداء وتجديد المنظمات، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1998.
- 98) علي الخضر وبيان حرب، إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، منشورات جامعة دمشق، دمشق، 2006.
- 99) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001.
- 100) علي السلمي، إدارة التميز، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
- 101) علي توفيق الصادق، المنافسة في ظل العولمة : القضايا والمضامين، تقرير صندوق النقد العربي : القدرة التنافسية للاقتصاديات العربية في الأسواق العالمية، معهد السياسات الاقتصادية، سلسلة بحوث ومناقشات حلقات العمل، العدد 05، أبو ضبي، 1999.
- 102) علي عبد الله، اثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 1999.
- 103) علي لزعر وناصر بوعزيز، تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل الشراكة الاورومتوسطية، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 05، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2009.
- 104) عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة : بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.
- 105) عيسى خليفي وكمال منصور، مقومات التميز في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يوم 17-18 أبريل، 2006.
- 106) عيسى دراجي، الاستثمار في رأس المال الفكري، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، 13-14 ديسمبر، 2011.
- 107) غزي محمد العربي و حسين بلعجوز، الميزة التنافسية من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد الرقمي، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية

- للبلدان العربية ، كلية الحقوق والعلوم الإنسانية- جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، 04 و 05 ديسمبر 2007.
- 108)فايزة بريش، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية ، مذكرة ماجستير غير منشورة ،التخصص تسويق، جامعة سعد دحلب بالبلدية كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير-البلدية، الجزائر، 2005.
- 109) Robert L. Mathis et John H. Jackson فتوح محمود ترجمة فتوح محمود ، إدارة الموارد البشرية، دار الشعاع، بلد اوسنة النشر مجهولة.
- 110) فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، الناشر مؤسسة الشهاب الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 111) فريد عبد الفتاح زين الدين، فن الإدارة اليابانية، حلقات الجودة، ظافر للطباعة، الرقازيق، 1998.
- 112) فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية : مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، الطبعة 02، دار وائل للنشر، الأردن، 2006.
- 113) فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية : مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، الطبعة 2، دار وائل لنشر عمان، 2006.
- 114) فؤاد احمد محمد العفيري، مدخل متكامل لإدارة التكاليف في ظل المنافسة في الشركات الصناعية، الندوة الثانية عشر لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية تحت شعار مهنة المحاسبة في المملكة العربية السعودية وتحديات القرن الحادي والعشرين، 18-19 ماي، المملكة العربية السعودية، 2010.
- 115) كامل محمد مغربي، الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين، الطبعة 1، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 116) كلثوم كباي، التنافسية وإشكالية الاندماج في الاقتصاد العالمي دراسة حالة : الجزائر المغرب وتونس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر-باتنة، الجزائر، 2008 .
- 117) كمال منصور وسماح صولح، تسيير الكفاءات : الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد7، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010.
- 118) لحسن بوريش وعلى مناد وسهام شيهاني ، العملية التدريسية ودورها في رفع الأداء، الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة د. الطاهر مولاي بسعيدة، 2009.

- 119) لطيف عبد الرضا عطية، رأس المال الفكري وإدارة المعرفة: العلاقة والأثر (دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء المصارف الحكومية في محافظة الديوانية)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، دورية فصلية علمية محكمة تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد (10)، العدد 3، 2008.
- 120) لويذة قودير وحببية كشيدة، دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، الملتقى العلمي الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير - جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، 27-28 نوفمبر، 2007 .
- 121) ليندة رقام، إدارة الموارد البشرية من منطق إدارة القوة العضلية إلى منطق إدارة الفكر والمعرفة : دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية، مجلة التواصل، عدد 24 جوان 2009.
- 122) مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية: 388 معيارا لتقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية المختلفة، دار الناهج للنشر والتوزيع، عمان ، 2007.
- 123) محفوظ جودة وآخرون، منظمات الأعمال، الطبعة 1, دار وائل للنشر، عمان، 2008.
- 124) محمد البشير غوالي واحمد علماوي، إدارة الجودة الشاملة مدخل فعال لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات - الطبعة الثانية - حول نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 22-23 نوفمبر، 2011.
- 125) محمد العربي غزي ، ثقافة المؤسسة وتأثيرها على أدائها العام - دراسة حالة البنوك الجزائرية بالتنسيق على: وكالات البنوك العمومية الجزائرية لمدينة المسيلة -BNA-CPA-BEA-BADR-BDL- CNEP-CNMA - ، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية-جامعة محمد بوضياف-مسيلة، الجزائر، 2006.
- 126) محمد حباينة، دور الرأسمال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة مقارنة بين اتصالات الجزائر(AT) و أوراسكوم تيليكوم الجزائر (OTA) ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب-البليدة، الجزائر، 2007.
- 127) محمد درويش دحماني و عبد القادر ناصور ، التقنيات الحديثة كمدخل للأداء المتميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، 17-18 أفريل، شلف ، 2006.
- 128) محمد راتول واحمد مصنوعة، الاستثمار في الرأس مال الفكري وأساليب قياس كفاءته،، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، 13-14 ديسمبر، 2011.

- 129) محمد عبد القادر عبد القادر، إنشاء وإدارة المشروع الصغير عالم متميز، دار النشر وبلد النشر مجهولة، 2009.
- 130) مختار عمر ايت وحمدي معمر، طرق ونماذج قياس رأس المال الفكري، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسية بن بوعلي، شلف، 13-14 ديسمبر، 2011.
- 131) مسعود طحطوح، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر-باتنة، الجزائر، 2009.
- 132) مصطفى بلقادم و بوعشور راضية، تقييم المنظومة المصرفية الجزائرية، ملتقى حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية - واقع وتحديات-، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية- جامعة حسية بن بوعلي، 14 و 15 ديسمبر، شلف، 2004.
- 133) مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الاحتياجات، في المنظمات المعاصرة: مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2001.
- 134) مصطفى يوسف كافي، دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في التنميتين الاقتصادية والاجتماعية، الوحدة يومية سياسية تصدر عن الوحدة لصحافة والطباعة والنشر والتوزيع، اللاذقية، الثلاثاء 09/05، العدد 6387، 2006.
- 135) معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2002.
- 136) منير نوري، تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا للمنافسة الدولية، العدد 04.
- 137) مهندس محمد جمال الكفافي، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، ط1، الدار الثقافية للنشر، القاهرة، 2007.
- 138) موسى جديدي، ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل الانفتاح الاقتصادي، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص التحليل الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة دالي إبراهيم، الجزائر، 2009-2010.
- 139) مؤيد محمد علي الفضل، العلاقة بين رأس المال الفكري وخلق القيمة: دراسة ميدانية على الصناعة المصرفية في دول الخليج العربي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، دورية فصلية علمية محكمة تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد (11)، العدد 3، 2009.
- 140) نادية عارف، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية لنشر والتوزيع، مصر، 2003.

- 141) ناصر دادي عدون وعبد الرحمان بابنات، التدقيق الإداري وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، دار المحمدي العام، الجزائر، 2008.
- 142) نبيل جواد، إدارة و تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة Gestion des P.M.E. ط 1، مجلد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بلد النشر مجهولة، 2007.
- 143) نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، كلية التجارة , جامعة الإسكندرية 1998.
- 144) نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1996.
- 145) نجم عبود نجم، إدارة المعرفة والاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 146) نزار البرواري ولحسن عبد الله باشيو، نماذج الإدارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة والتحويلات العالمية " دراسة مقارنة"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الثاني، العدد (3)، 2009.
- 147) نصيب رجم و فاطمة الزهراء شايب ، العولمة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول العولمة وانعكاساتها على البلدان العربية، 13-14 ماي، سكيكدة، 2001.
- 148) نصيرة قوريش، آليات وإجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يوم 17-18 أفريل، 2006.
- 149) نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع و جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 150) الهادي بوقلقول ، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، كلية الاقتصاد والحقوق، 09/10 مارس، 2004.
- 151) وبيبتوني جيمس بروس آن، فن تحفيز العاملين، تر : بيت الأفكار الدولية، عمان، 1999.
- 152) وسيلة واعرو وآمال بن سالم، دراسة تحليلية بين تسيير الكفاءات وإدارة المواهب، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات : المعرفة الركييزة الجديدة والتحديد التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 12-13 نوفمبر، 2005.
- 153) وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و ترقية الاستثمار، نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رقم 19، ، 2011.
- 154) وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، نشرية المعلومات الإحصائية، رقم 8،10،12،14،16، سنة 2006،2007، 2009، 2010.

- 155) وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نشرية المعلومات الإحصائية رقم 17، السداسي الأول 2010.
- 156) ياسين محجر والهاشمي لوكيا، تأثير برنامج الاتصال التنظيمي في الأداء (دراسة شبه تجريبية على بعض العمال في الجزائر)، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السابع جانفي، 2012.
- 157) يحضية سملاي، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية غير منشورة، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.
- 158) يونس كيفين كلينيفكس ترجمة موسى، توظيف المتميزين، بيت الأفكار الدولية، الأردن، سنة النشر مجهولة.

النصوص القانونية :

- 1) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 32، 25 ربيع الأول 1426 هـ الموافق لـ 04 ماي 2005.
- 2) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 77، 30 رمضان 1422 هـ الموافق لـ 15 ديسمبر 2001.
- 3) الجريدة الرسمية، المرسوم التنفيذي رقم 296/96 المؤرخ في 08 سبتمبر 1996.
- 4) الجريدة الرسمية، مرسوم التنفيذي رقم 03-80 مؤرخ في 25 فبراير 2003، يتضمن إنشاء المجلس الوطني لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتنظيمه وعمله.
- 5) القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المادة 4-6، العدد 77، ديسمبر 2001.
- 6) القانون رقم 01-18 الصادر في ديسمبر 2001، المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 77، ديسمبر 2001، ص 06.
- 7) المادة 09-11 من الأمر 03/01 الصادر في 20 أوت 2001، المتعلق بتطوير الاستثمار.
- 8) المادة رقم 21-23-24 من الأمر 03/01 الصادرة في 20 أوت، المتعلق بتطوير الاستثمار.

ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية

- 1) *Ieme convention nationale Développement Des Ressources humaines enjeux et défis pour l'entreprise*, 20/10/2001.
- 2) A.C.Martinet, *l'entreprise dans un monde en changement*, éd. du Seuil-Ovrières, Paris, 1992.
- 3) A.M Fericli, B. Sire, *Performance et ressources humaines*, Ed Economica, Paris, 1996.
- 4) Abdelhadio Naji, *IDENTIFICATION DES COMPÉTENCES REQUISES PAR LES DIRIGEANTS DES PME POUR LA GESTION DU*

- CHANGEMENT ORGANISATIONNEL**, Thèse de Doctorat nos publiai Université De Québec a À Montréal, Juin, 2009 .
- 5) Abdelkarim AichouniI, **LA VALORISATION DES RESSOURCES HUMAINES PAR LA GESTION DES COMPETENCES DANS L'ENTREPRISE PUBLIQUE ECONOMIQUE ALGERIENNE Etude de Cas: Groupe S.N.T.R (Société Nationale des Transports Routiers)**, Mémoire Etabli Pour L'obtention De Diplôme De Magistère Es-Sciences Commerciales nos publiai, Option : Management , Université Du Msila – Mohamed Boudiaf , Alger , 2004 / 2005 .
 - 6) Abdellatif Khemakhem, **La dynamique du contrôle de gestion**, Dunod, 2eme Ed, Paris, 1976.
 - 7) Ahmed hamadouche, **Méthodes et outils d'analyse stratégique**, édition chihab, Alger, 1997.
 - 8) Alain Meignant, **Ressources Humaines Déployer la stratégie**, Ed. Liaison, France, 2000.
 - 9) Aoumeur Bakelli, **Comment gagner la quarre des compétences !**, Process House, 2010.
 - 10) Bernard Martory, **contrôle de gestion sociale**, librairie Vuibert, Paris, 1999.
 - 11) Bougault Hervè et Filipiak Ewa, Les programmes de mise a niveau des entreprises :Tunisie, Maroc, Sénégal,2005,p11, Adresseinternet WWW.afd.fr/jahia/webdav/site/mvjahiasite/users/administrateur/public/publications/notesetdocuments/ND-18.pdf.
 - 12) Chevalier et autres, **Gestion des ressources humaines** , ed Deback univrsité Québec, 1993.
 - 13) Christine Gavini, **La gestion de l'emploi**, éd Economica, Paris, 1997.
Alain meignant, **Manager la formation dans l'entreprise**, Ed d'organisation, Paris, 1992.
 - 14) CNES, **Rapport : Pour une politique de développement de la PME en Algérie**, .2002
 - 15) De Joux C ,Les compétences au cœur de l'entreprise, Ed, d'organisation, Paris, 2001.
 - 16) **Dimitri Weiss (18 professeurs), ressources humaines**, édition d'organisation 1;rue thénard 75240, Paris.
 - 17) Dimitri Weiss, **Ressource humaine** , 18 professionnels de la gestion R.H, troisième tuages, 2001.
 - 18) direction des systèmes d'information et des statistiques, ministère de l'industrie , **de la PME et de la promotion de l'investissement**.
 - 19) Dominique besson et Slimane hadadj , **Développer ou recruter les compétences stratégies americaures de gestion des compétences**, l'harmattan, Paris, 1999.

- 20) GERARD GARIBALDI, *L'analyse stratégique*, 3ème édition, éditions d'organisation, France, 2002.
- 21) Gilles Bressy, Christian Konkuyt, *Economie d'entreprise*, Edition Sirey ,Paris,1990.
- 22) Goy HERVE, **De la nécessité de poursuivre la recherche sur la planification stratégique des PME.**<http://www.strategie-aims.com/events/conferences/15-viiieme-conference-de-l-aims/communications/2302-de-la-necessite-de-poursuivre-la-recherche-sur-la-planification-strategique-des-p-m-e/download>, consulté le : 10/10/2011.
- 23) Guy Boterf, *l'ingénierie des compétences*, 2eme édition, organisation, paris,2000.
- 24) Hamadouch Ahmed, **Méthodes et outils d'analyse stratégique**, Édition el chihab, Alger, 1997.
- 25) harvard business review *,le knowledge management* ,organization ,Paris, 2000.
- 26) Hayet Kandel, **Agglomération des PME et développement technologique**, (Algérie (n.pub), 2005 , P 01.
- 27) Heizer, Jay Render, Barry, *Principle Of Operation Management*, 3rd Prentice Hall, 1999.
- 28) <http://www.ennaharonline.com/ar/national/77335.html> ;consulté le 19-01-2012.
- 29) Humbert Hescas, Elisabeth Lessa, *gestion de l'information*, Edition Litec, Paris,1995.
- 30) Iman Benziane et Ouafia Tedjani, *Contribution de la mise à niveau des PME à la réduction du taux de chômage*, Recherches économiques et managériale – N° 5 / Juin, Université de Batna, 2009.
- 31) J.P.Charle , *La performanance sociale interne de la firme* , revue française de gestion N 38,Novembre, décembre, 1982.
- 32) Jaques Aubert et al, *les notions de compétence dans les différentes disciplines*(<http://www.e-rh.org>)
- 33) Jean Brilman, *Les meilleurs pratiques de management* , Ed, d'organisation, Paris, 2001.
- 34) Jean-claude Tarondeau et Christine Huttin, *Dictionnaire de stratégie d'entreprise*, édition vuiber, Pairs, 2001.
- 35) Jean-emile denis et autres , « **Orientation marche et performance** », www.orien.fr. consulté le 27-03-2009,
- 36) Jean-Louis Perrault et Josée St-Pierre, *La PME algérienne et le défi de l'internationalisation: expériences étrangères* « élément de réflexion pour

- une mesure intégrée de la stratégie d'internationalisation des PME* », L'harmattan, Paris, 2010
- 37) Kompass Connects Business to Business, Répertoire General de l'Economie Algérienne, 11^{ème} Edition, Volume 1/3 company information, Alegria 2010.
- 38) La miri Abdelhk, *La mise a niveau*, revue de séances commerciales et de gestion, n 02, école supérieure de commerce.
- 39) Lambin.J, Le marketing stratégique, édition international, Paris, 1998.
- 40) Le Boterf G, *L'ingénierie des compétences, Les édition d'organisation*, Paris, 2^{ème} édition, 2000.
- 41) Luc Boyer et Noel Equibey, *Management Des Compétences*, Ed : De boeck, Belgique, 2004.
- 42) Luc Van Beirendonck, *Management des Compétences dans l'entreprise*, Edition De boeck, Bruxelles, 2006.
- 43) M.Mohamed Lamine Dhaoui, *GUIDE MÉTHODOLOGIQUE: Restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle (diagnostic stratégique, programme de mise a niveau, capacités institutionnelles, capacités productives, amélioration continuek compétitivité, exportation emploi)*, ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL, Vienne, 2002.
- 44) Managanelli et Klein, *The Reengineering Haand Bouk : A Step by Step Guide to Business Transformation*, Amacom, USA, 1994.
- 45) Michael Porter, *Choix stratégiques et Concurrence*, Edition Economica, Paris 1982.
- 46) Michael Porter, *l'avantage concurrentiel des notions*, inter édition, Paris, 1993.
- 47) Michael Porter, *l'avantage concurrentiel*, 1er edition, inter édition; Paris 1999.
- 48) Michael Porter, *La concurrence selon Porter* , Edition Village, Paris 1999.
- 49) Michel ferrary et Georgzs Trepo , *Définir Et Gérer Les Compétences Stratégiques* , In Audit Social Et Compétitivité De L'entreprise, Hammamet Tunisie 13,14,et 15, Mai 1999.
- 50) Michel Gervais, *contrôle de gestion* , economica, Paris, France, 1997.
- 51) Ministère l'industrie et de la restructuration, *Fonds de promotion de la compétitivité industrielle dispositif de mise a niveau des entreprises*.
- 52) Mohamed GHAYATE, *La démarche compétences*, Mastère Management des Ressources Humaines nos publiai, Institut Supérieur de Commerce et

- d'Administration des Entreprises - Casa , Euro Arabe Management School- Grenade ,. 2007
- 53) Nour el houda sadi , *Le rôle des assurances dans le développement des PME-PMI en Algérie*, CIFEPME,10eme congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, université Montesquieu Bordeaux IV, France, 2010.
- 54) Organisation de coopération et de développement économique, « perspectives de l'OCDE de sur les PME » PARIS .2000
- 55) Pierre Bergeron, *la Gestion Moderne Théories et Cas*, Gaétan Morin éditeur, Québec,1993.
- 56) R. Brosquet, *fondement de la performance humaine dans l'entreprise*, les éditions d'organisation, Paris, 1989.
- 57) Roland Arellano, Géraland d'Amboise & Yvon Gasse, *Caractéristiques administratives et performance des PME dans un pays en développement*, In Gestion 2000,N° 2, Avril_ Mai 1991.
- 58) Talent Management Glossary, *SAIC Non –Disclosure Agreement*, 2007.

مواقع الانترنت :

- 1) <http://www.marefa.org/index.php>
- 2) [http:// www.cornestonaondemand.com/glossary](http://www.cornestonaondemand.com/glossary).
- 3) <http://www.made-in-algeria.com>
- 4) <http://www.maghreb-annuaire.com>
- 5) <http://www.survs.com>

III	الإهداء
IV	شكر وتقدير
V	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
XII	قائمة الأشكال البيانية
XIV	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
01	الفصل الأول : إشكالية أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الإطار النظري والإيديولوجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
03	المطلب الأول : المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مفهوم ومميزات
03	الفرع الأول : إشكالية تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
08	الفرع الثاني : خصائص ومميزات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
10	المطلب الثاني : الأسس الإيديولوجية والنظرية لأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
11	الفرع الأول : الأسس النظرية والإيديولوجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
14	الفرع الثاني : مداخل الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
16	الفرع الثالث : أبعاد الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
22	المطلب الثالث : المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد المعاصر الأهمية والأفاق
22	الفرع الأول : أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية المستدامة

26	الفرع الثاني : المشكالات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
28	الفرع الثالث : أبعاد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة.....
33	المبحث الثاني : ترقية وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو أداء تنافسي متميز.....
33	المطلب الأول : الإطار النظري والتشريعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.....
34	الفرع الأول : الإطار التشريعي والمسار التاريخي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.....
39	الفرع الثاني : تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.....
43	الفرع الثالث : متطلبات التكيف والتحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر..
48	المطلب الثاني : تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.....
48	الفرع الأول : مفهوم عملية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
52	الفرع الثاني : أهداف ومتطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.....
58	الفرع الثالث : الإجراءات المتخذة لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.....
64	المطلب الثالث : البرامج المدججة لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.....
64	الفرع الأول : البرنامج الوطني لتأهيل الصناعي.....
68	الفرع الثاني : برنامج ميذا (MEDA) لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التعاون الدولي.
71	الفرع الثالث : برنامج الهيئة التقنية الألمانية (GTZ).....
74	الفرع الرابع : التعاون المشترك لتدعيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.....
75	المبحث الثالث : دراسة تحليلية لمؤشرات أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.....
76	المطلب الأول : التغيرات الاقتصادية في الجزائر وتأثيرها على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....

76	الفرع الأول : الانعكاسات المرتقبة على قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعد الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة.....
78	الفرع الثاني : الشراكة الاورومتوسطية و المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
81	المطلب الثاني : مؤشرات نمو وتطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.....
81	الفرع الأول : نمو وتطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.....
87	الفرع الثاني : تقييم أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.....
94	خاتمة الفصل.....
95	الفصل الثاني : المقاربات النظرية حول الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات.....
96	تمهيد.....
97	المبحث الأول : المقاربة النظرية والإستراتيجية للأداء.....
97	المطلب الأول: تحليل الأسس النظرية للأداء.....
97	الفرع الأول : تحليل الإطار المفاهيمي والمسار التاريخي للأداء.....
102	الفرع الثاني : أبعاد الأداء والمفاهيم المرتبطة به.....
108	الفرع الثالث : أنواع الأداء والعوامل المؤثرة فيه.....
115	المطلب الثاني : الأداء بين مؤشرات قياسه وتقييمه.....
115	الفرع الأول : عملية تقييم الأداء وأنواعه.....
120	الفرع الثاني : مؤشرات تقييم الأداء بين المنظور التقليدي والمنظور الحديث.....
128	المبحث الثاني : التوجه الإيديولوجي نحو تنافسية المؤسسات.....
128	المطلب الأول : الأسس النظرية حول التنافسية.....

128	الفرع الأول : مدخل مفاهيمي حول التنافسية
134	الفرع الثاني : التنافسية الأنواع ومؤشرات القياس ومعايير الامتلاك.....
137	المطلب الثاني : الإطار النظري للمزايا التنافسية
138	الفرع الأول : الإطار التاريخي المفاهيمي للميزة التنافسية
144	الفرع الثاني : محددات وأنواع المزايا التنافسية.....
147	المطلب الثالث : الاستراتيجيات العامة للتنافس مدخل لتحسين الأداء وتميزه
147	الفرع الأول : أساسيات حول إستراتيجية التنافس
150	الفرع الثاني : مداخل إستراتيجيات الهيمنة بالتكاليف لتحسين الأداء
154	الفرع الثالث : إستراتيجية التركيز والتميز.....
156	المبحث الثالث : أبعاد ومداخل الأداء التنافسي المتميز في المؤسسة
156	المطلب الأول : أساسيات حول الأداء المتميز.....
156	الفرع الأول : ماهية التميز وسماته
160	الفرع الثاني : الأداء المتميز وتطوره.....
163	الفرع الثالث : الأسباب الداعمة لتميز الأداء ونماذجه
170	المطلب الثاني : عوامل الأداء التنافسي المتميز في المؤسسة.....
170	الفرع الأول : الأداء الاستراتيجي في المؤسسة
174	الفرع الثاني : المزايا التنافسية والأداء
183	الفرع الثالث : عوامل تعزيز الأداء التنافسي المتميز وفق نموذج بورتر.....
188	خاتمة الفصل.....

189	الفصل الثالث : مقارنة تسيير الكفاءات و الأداء التنافسي المتميز.....
190	تمهيد
191	المبحث الأول : الإطار النظري حول رأس المال البشري والفكري
191	المطلب الأول : تحليل الأسس النظرية لرأس المال البشري والفكري.....
191	الفرع الأول : الإطار النظري لرأس المال البشري
194	الفرع الثاني : الإطار التاريخي والمفاهيمي لرأس المال الفكري
202	المطلب الثاني : نحو تسيير استراتيجي لرأس المال الفكري
202	الفرع الأول : مكونات وخصائص الرأس المال الفكري
206	الفرع الثاني : مرتكزات الرأس المال الفكري وأبعاده
209	الفرع الثالث : نماذج قياس رأس المال الفكري و إدارته
213	المطلب الثالث : تسيير رأس المال الفكري نحو أداء التنافسي المتميز للمؤسسة.....
213	الفرع الأول : رأس المال الفكري وعلاقته ببعض التحديات المعاصرة
216	الفرع الثاني : الرأس مال الفكري والأداء التنافسي المتميز
224	المبحث الثاني : مقارنة إدارة الموارد البشرية والكفاءات.....
224	المطلب الأول : إشكالية التحول نحو التسيير الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية
224	الفرع الأول : المسار التاريخي لإدارة الموارد البشرية وتأثيراته على أدوارها وممارساتها.....
230	الفرع الثاني : نماذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.....
235	المطلب الثاني : مدخل للإطار النظري للكفاءات البشرية
235	الفرع الأول التطور التاريخي لمدلول الكفاءة

239 الفرع الثاني : الكفاءات و المفاهيم المرتبطة بها
248 المطلب الثاني : أنواع الكفاءات
248 الفرع الأول : الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية
251 الفرع الثاني : الكفاءات التنظيمية والكفاءات الإستراتيجية
253 الفرع الثالث : الكفاءات المحورية والكفاءات المرجعية
257 المبحث الثالث : المقاربات النظرية لتسيير الكفاءات البشرية والميزة التنافسية
257 المطلب الأول : الإطار المفاهيمي والنظري لتسيير الكفاءات
257 الفرع الأول : ماهية تسيير الكفاءات
262 الفرع الثاني : المقاربات النظرية لتسيير الكفاءات والميزة التنافسية
266 المطلب الثاني : مجالات ونموذج تسيير الكفاءات
266 الفرع الأول : إعداد مواصفات الكفاءات
268 الفرع الثاني : تقييم الكفاءات
269 المطلب الثالث : استراتيجيات تمييز الكفاءات البشرية نحو أداء تنافسي متميز
269 الفرع الأول : تنمية وتطوير الكفاءات البشرية نحو أداء تنافسي متميز
274 الفرع الثاني : التدريب من متطلبات التمييز في الأداء
277 الفرع الثالث : فعالية أساليب التحفيز والاتصال لتحقيق التمييز في الأداء
282 خاتمة الفصل
283 الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لواقع تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز في م ص و م في الجزائر
284 تمهيد

285	المبحث الأول : منهج الدراسة الميدانية وبناء الاستبيان
285	المطلب الأول : عينة الدراسة وحدود الدراسة.....
285	الفرع الأول : منهج وطبيعة الدراسة الميدانية.....
287	الفرع الثاني : تصميم الدراسة الميدانية.....
298	المطلب الثاني : بناء الاستبيان
298	الفرع الأول : تصميم الاستبيان.....
306	الفرع الثاني : تقنين أداة الدراسة
309	المبحث الثاني : التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة
309	المطلب الأول : التحليل الإحصائي للمتغيرات
309	الفرع الأول : تحليل المتغيرات المتعلقة بوضعية المؤسسة المالية والتنافسية.....
312	الفرع الثاني : تحليل متغيرات نظام تسيير الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
318	المطلب الثاني : تحليل المتغيرات المستقلة والتابعة لعينة الدراسة.....
318	الفرع الأول : تحليل متغيرات ظروف الطلب وظروف العرض.....
325	الفرع الثاني : تحليل متغيرات الاستراتيجيات التنافسية والمنافسين.....
332	الفرع الثالث : تحليل متغيرة الدور الحكومي الداعم للتنافسية وتسيير الكفاءات في المؤسسة.....
341	المبحث الثالث : اختبار الفرضيات الدراسة وتحليل ومناقشة النتائج.....
338	المطلب الأول : :تحليل التباين بين متغيرات ظروف الطلب والعرض ومتغيرات الأداء التنافسي المتميز.....
338	الفرع الأول : تحليل التباين بين فقرات ظروف الطلب وفقرات الأداء التنافسي المتميز.....
343	الفرع الثاني : تحليل التباين بين فقرات ظروف العرض وفقرات الأداء التنافسي المتميز.....

349	المطلب الثاني : تحليل التباين بين فقرات المنافسة واستراتيجيات التنافس ومتغيرات الأداء التنافسي المتميز.....
349	الفرع الأول : تحليل التباين بين فقرات هيكل المنافسة وفقرات الأداء التنافسي المتميز.....
350	الفرع الثاني : تحليل التباين بين فقرات استراتيجيات التنافس والمنافسين وفقرات الأداء التنافسي المتميز.....
357	الفرع الثالث : تحليل التباين بين فقرات دعائم التنافسية وفقرات الأداء التنافسي المتميز.....
363	المطلب الثالث : تحليل التباين بين فقرات تسيير الكفاءات وفقرات الأداء التنافسي المتميز.....
363	الفرع الأول : تحليل التباين بين فقرات البرامج التدريبية وفقرات الأداء التنافسي المتميز.....
365	الفرع الثاني : تحليل التباين بين فقرات سياسات التحفيز وفقرات الأداء التنافسي المتميز.....
366	الفرع الثالث : تحليل التباين بين فقرات نظام الاتصال وفقرات الأداء التنافسي المتميز.....
368خاتمة الفصل
369الخاتمة
383الملاحق
433قائمة المراجع
453فهرس المحتويات