



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم التجارية



أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، الطور الثالث

في ميدان: علوم اقتصادية و تسيير و علوم التجارية

فرع: العلوم التجارية، تخصص: التسويق الاستراتيجي والابتكار

بعنوان :

أثر الأداء التسويقي على استدامة المؤسسات

الابتكارية

(دراسة حالة مؤسستي القولية وقديلة للمياه المعدنية)

من إعداد الطالبة: أم الخير ريوح

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 03 / 07 / 2018

أمام اللجنة المكونة من السادة :

- | | |
|--|-------------------------|
| رئيسا | د. / زويدة محسن |
| (أستاذ محاضر - أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) | |
| مشرفا ومقررا | أ. / محمد حمزة بن قرينة |
| (أستاذ التعليم العالي - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) | |
| مناقشا | د. / اسماعيل بن قانة |
| (أستاذ محاضر - أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) | |
| مناقشا | د. / حكيم بن جروة |
| (أستاذ محاضر - أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) | |
| مناقشا | د. / حسين شنيبي |
| (أستاذ محاضر - أ - جامعة غرداية) | |
| مناقشا | د. / أحمد تي |
| (أستاذ محاضر - أ - جامعة حمة لخضر الوادي) | |

السنة الجامعية: 2017/2018



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم التجارية



أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، الطور الثالث

في ميدان: علوم اقتصادية و تسيير و علوم التجارية

فرع: العلوم التجارية، تخصص: التسويق الاستراتيجي والابتكار

بعنوان :

أثر الأداء التسويقي على استدامة المؤسسات الابتكارية (دراسة حالة مؤسستي القولية وقديلة للمياه المعدنية)

من إعداد الطالبة: أم الخير ريوح

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 03 / 07 / 2018

أمام اللجنة المكونة من السادة :

- | | |
|-------------------------|---|
| د. / زويدة محسن | (أستاذ محاضر - أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا |
| أ. / محمد حمزة بن قرينة | (أستاذ التعليم العالي - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا |
| د. / اسماعيل بن قانة | (أستاذ محاضر - أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا |
| د. / حكيم بن جروة | (أستاذ محاضر - أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا |
| د. / حسين شنيبي | (أستاذ محاضر - أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا |
| د. / أحمد تي | (أستاذ محاضر - أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا |

السنة الجامعية: 2017/2018

الإهداء

بسم الله وكفى والصلاة على المصطفى، أما بعد أهدي
ثمرة جهدي هذه إلى
والدي العزيزين إخوتي و أخواتي، وإلى كل من يعرفني
من قريب أو بعيد.

إلى كل من جف حبر قلبي في كتابة أسمائهم ومنال قلبي
يذكرهم.
إلى كل هؤلاء أهدي عملي هذا

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي أنعم علينا بنور العلم وكرمنا بالقلم، الحمد لله أولاً وأخيراً فله الحمد والمنة على فضله ونعمه، ألا بفضل الله تتم الصالحات، الحمد لله الذي أمدني بالصبر والعزيمة ويسر لي إتمام هذه الرسالة.

وبعد شكره عز وجل، لا يسعني إلا أن أتقدم أولاً بجزيل الشكر والامتنان والعرفان بالجميل إلى الأستاذ المشرف محمد حمزة بن قرينة لما أسداه لي من نصائح و توجيهات كان له أكبر أثر في إنجاز هذا العمل.

كذلك أتقدم بالشكر و الامتنان إلى الموظفين في مؤسستي القولية بالمنبعة ولاية غرداية وقديلة ببسكرة على ما قدماه من مسعدات وتسهيلات في الحصول على المعلومات الميدانية.

كما أتقدم بالشكر إلى اللجنة المناقشة التي تبنت مسؤولية مناقشة هذا العمل.

وإلى كل من ساعدني على إنجاز هذا العمل

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة تحديد علاقة الأداء التسويقي باستدامة المؤسسات الابتكارية وبالأخص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال إبراز مساهمة مؤشرات الأداء التسويقي في تحقيق بقاء واستمرار المؤسسات الابتكارية والتي من بينها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لتمكّن من الحصول على منتجات تتسم بالجودة وتلبي احتياجات مختلف مستهلكيها.

ولقد كانت إشكالية البحث تدور حول : ما هو أثر الأداء التسويقي في استمرار المؤسسات الابتكارية وبالتحديد مؤسستي القولية وقديلة ؟ وأين تكمن مساهمة المرأة المقاتولة في تحقيق ذلك ؟

حيث تمثلت الدراسة التطبيقية للأداء التسويقي والاستدامة في مؤسستي القولية للمشروبات الغازية والمياه المعدنية بالمنطقة ولاية غرداية، وقديلة للمياه المعدنية بسكرة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن أثر الأداء التسويقي تجلّى في تحقيق بقاء واستمرار المؤسسات الابتكارية والتي من بينها مؤسستي القولية وقديلة للمياه المعدنية، إلا أن هذا الأمر يبقى نسبياً لعدم وجود مؤشرات للاستدامة تتعلق بالمؤسسات الابتكارية بصفة مطلقة ومرتبطة مباشرة بالموضوع.

الكلمات المفتاحية: أداء تسويقي، استمرارية المؤسسات، ابتكار تنظيمي، القولية، قديلة، أسلوب التسيير النسوي.

Abstract

This study aims to try to determine the marketing performance related to the sustainability of innovative enterprises, particularly small and medium enterprises, by highlighting the contribution of marketing performance in achieving the survival and continued innovative institutions indicators, which include small and medium enterprises, to be able to get the products of quality and meet different consumers' needs.

It was a problematic research revolves around: What is the impact of marketing performance on the sustainability of innovative institutions, specifically my organization theelgolea and the guedila? Where is the contribution of women entrepreneurs to this? where was the study of the performance of marketing and sustainability in two organizations Elgolea soft drinks and mineral water in ELMena of Ghardaia, and mineral water of Guedilain Bbiskrh.

The study found that the impact of marketing performance demonstrated in achieving the survival and continued innovative institutions, which include the organizations Elgolea and Guedila mineral water, but this remains a relatively to the lack of sustainability indicators related to innovation enterprises absolutely and directly linked to the subject matter.

Key words: marketing performance, enterprise continuity, organizational innovation, elgolea, guedila, women's management style.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
III	الإهداء
IV	الشكر
V	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال البيانية
IX	قائمة الملاحق
X	قائمة الاختصارات والرموز
أ	مقدمة
01	الفصل الأول: واقع الابتكار والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الإطار القانوني والتشريعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأساليب دعمها في الجزائر
19	المبحث الثاني: الابتكار و المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
36	خلاصة الفصل الأول
37	الفصل الثاني : الأداء التسويقي وعلاقته باستدامة المؤسسات الابتكارية
38	تمهيد
39	المبحث الأول: مفهوم الأداء التسويقي ومؤشرات قياسه
50	المبحث الثاني : مفهوم المؤسسات الابتكارية وعلاقتها بالأداء التسويقي
64	خلاصة الفصل الثاني
65	الفصل الثالث : الدراسة الميدانية في مؤسستي "القولية" و"قديلة" للمياه المعدنية
66	تمهيد
67	المبحث الأول: تحليل مجال نشاط شركة المشروبات الغازية والمياه المعدنية "القولية"
77	المبحث الثاني: تحليل الأداء التسويقي لمؤسسة القولية
92	المبحث الثالث: تحليل الأداء التسويقي الخاص بمؤسسة قديلة
114	خلاصة الفصل الثالث
115	خاتمة
119	قائمة المراجع
127	الملاحق
142	الفهرس

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
13	تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة (2004 - 2013)	(1.1)
13	تطور مناصب الشغل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة (2004 - 2012)	(2.1)
14	توزيع المشاريع الممولة حسب الجنس (2005 إلى 2012)	(3.1)
15	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب الجهات (2010 إلى 2012)	(4.1)
17	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة من ناحية الإنشاء والشطب و إعادة الإنشاء (2005 إلى 2012)	(5.1)
18	عدد المؤسسات والأشخاص الطبيعيين الذين يبيعون المياه المعدنية غير الغازية حسب السجل الوطني التجاري (2005 إلى 2016)	(6.1)
22	العوامل المؤثر في الابتكار	(7.1)
23	المؤشرات المتعلقة بابتكار عملية الإنتاج	(8.1)
24	مراحل آلية الابتكار	(9.1)
24	الأهداف الاقتصادية النموذجية للابتكار وعوامل إعاقته	(10.1)
27	خصائص الهياكل الديناميكية والهياكل العضوية	(11.1)
29	يوضح عدد الباحثين المخترعين وطنيا وعدد براءات الاختراع	(12.1)
30	نوع الابتكار وعدد حسب المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية	(13.1)
33	الخيارات الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	(14.1)
34	تصنيف سلوك المديرين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	(15.1)
34	تصنيف سلوك مديرين ومسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب دراسة (ThirryNobre)	(16.1)
40	أنواع الأداء حسب معايير معينة	(1.2)
46	وجهات نظر عدد من الكتاب حول مؤشرات الأداء التسويقي	(2.2)
47	مؤشرات الأداء التسويقي المالية وغير المالية وعدد مرات تردها	(3.2)
51	أنواع شركات الأشخاص	(4.2)
53	يوضح بعض مؤشرات النظم الوطنية للابتكار	(5.2)
53	مؤشرات تقييم الابتكار لدى الصناعة التكنولوجية	(6.2)
55	أنواع الابتكار التنظيمي	(7.2)
56	أنواع سلوكيات القيادة التي تعزز الأداء التنظيمي	(8.2)
61	الإسهامات العلمية لتحديد مفهوم الميزة التنافسية المستدامة	(9.2)
70	تشكيلة منتجات مؤسسة المشروبات الغازية والمياه المعدنية القولية	(1.3)
71	يوضح مصاريف الإشهار والتغليف	(2.3)
77	نسب توزيع منتجات مؤسسة القولية لأهم المناطق	(3.3)

81	مبيعات المشروبات الغازية لمؤسسة القولية	(3.4)
83	يوضح مؤشرات الأداء التسويقي ومؤشر القيمة الاقتصادية المضافة لمؤسسة القولية	(5.3)
84	نتائج تقدير الجدول رقم(5.3)	(6.3)
85	نتائج تقدير الجدول رقم(5.3)	(7.3)
86	استخدام اختبار LMبناء على معطيات الجدول رقم(5.3)	(8.3)
87	استخدام اختبار ARCHبناء على معطيات الجدول رقم(5.3)	(9.3)
88	عمر وعدد الشاحنات والآلات التي تملكها المؤسسة من 2008 إلى 2014	(10.3)
90	يوضح تطور مبيعات المياه المعدنية لمؤسسة القولية	(11.3)
96	موردي مؤسسة قديلة	(12.3)
97	أسعار القارورات بحسب الحجم لمؤسسة قديلة	(13.3)
99	عدد الرزمات في الحاوية الواحدة	(15.3)
101	تطور حجم اليد العاملة لمؤسسة قديلة	(16.3)
103	يوضح مؤشرات الأداء التسويقي ومؤشر القيمة الاقتصادية المضافة لمؤسسة قديلة	(17.3)
104	نتائج تقدير الجدول رقم(17.3)	(18.3)
104	نتائج تقدير الجدول رقم(17.3)	(19.3)
106	استخدام اختبار LMبناء على معطيات الجدول رقم(17.3)	(20.3)
107	استخدام اختبار ARCHبناء على معطيات الجدول رقم(17.3)	(21.3)
108	نتائج تقدير الجدول رقم(17.3) بتطبيق اختبار رامسي	(22.3)

قائمة الأشكال البيانية

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
25	تصنيف الخيارات الإستراتيجية للابتكار للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	(1.1)
26	الابتكار الموجه والبحث بشكل أكثر عن التمييز	(2.1)
42	أهداف المؤسسات	(1.2)
45	عملية تقييم الأداء الإستراتيجي	(2.2)
45	مراحل الرقابة التسويقية	(3.2)
79	يوضح مصاريف مخزون مؤسسة القولية للمياه المعدنية من 2005 إلى 2015.	(1.3)
81	تطور مبيعات المياه المعدنية لمؤسسة القولية	(3.4)
82	يوضح مصاريف التغليف والإشهار لمؤسسة القولية	(5.3)
83	تطور مشتريات المواد الأولية للمياه المعدنية لمؤسسة القولية	(6.3)
83	تطور نمو مبيعات المياه المعدنية لمؤسسة القولية	(7.3)
85	مؤشرات العائد على الاستثمار، العائد على المبيعات والربح التشغيلي الإجمالي لمؤسسة القولية	(8.3)
84	التمثيل النقطي لعلاقة القيمة الاقتصادية المضافة بدلالة كل من العائد على الاستثمار، العائد على المبيعات، الربح التشغيلي الإجمالي ونمو المبيعات لمؤسسة القولية	(9.3)
87	استخدام اختبار جاك بيرا بناء على معطيات الجدول رقم (5.3)	(10.3)
88	القيم الحقيقية والمقدرة للقيمة الاقتصادية المضافة	(11.3)
90	مؤشر التحسينات المدخلة على العملية ومدى أتمتة العملية في الفرع أو القطاع أو الصيانة المتعلقة بابتكار عملية الإنتاج لمؤسسة القولية	(12.3)
92	مؤشر الاستثمار في تجهيزات العملية الجديدة المتعلقة بابتكار عملية الإنتاج لمؤسسة القولية	(13.3)
98	يوضح مصاريف مخزون مؤسسة قديلة للمياه المعدنية من 2007 إلى 2015.	(14.3)
101	تطور مبيعات المياه المعدنية لمؤسسة قديلة	(15.3)
102	تطور نمو مبيعات المياه المعدنية لمؤسسة قديلة	(16.3)
103	مؤشرات العائد على الاستثمار، العائد على المبيعات والربح التشغيلي لمؤسسة قديلة	(17.3)
104	التمثيل النقطي لعلاقة القيمة الاقتصادية المضافة بدلالة كل من العائد على الاستثمار، العائد على المبيعات، الربح التشغيلي الإجمالي ونمو المبيعات لمؤسسة قديلة	(18.3)
107	استخدام اختبار جاك بيرا بناء على معطيات الجدول رقم (16.3)	(19.3)
108	القيم الحقيقية والمقدرة للقيمة الاقتصادية المضافة	(20.3)
111	مؤشر التحسينات المدخلة على العملية ومدى أتمتة العملية في الفرع أو القطاع أو الصيانة المتعلقة بابتكار عملية الإنتاج لمؤسسة قديلة	(21.3)
112	مؤشر الاستثمار في تجهيزات العملية الجديدة المتعلقة بابتكار عملية الإنتاج لمؤسسة قديلة	(22.3)

قائمة الملاحق

الصفحة	الاسم	الرقم
128	المؤسسات المبتكرة في الجزائر حسب عدد براءات الاختراع الممنوحة خلال (2005- 2013)	01
129	الهيكل التنظيمي الخاص بمؤسسة "القولية".	02
130	ضبط مراحل الإنتاج	03
131	شهادات تحصلت عليها مسيرة مؤسسة القولية	04
132	شهادات تحصلت عليها مسيرة مؤسسة القولية	05
133	شهادات تحصلت عليها مسيرة مؤسسة القولية	06
134	شهادات تحصلت عليها مسيرة مؤسسة القولية	07
135	يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة	08
136	بطاقة تقنية لمنتج مؤسسة قديلة	09
137	محتوى منتج مؤسسة قديلة	10
138	تقديم وصل تسليم الطلب من طرف مؤسسة قديلة	11
139	وصل دفع ثمن الشراء قبل الحصول على المنتج بقليل المعتمد من طرف مؤسسة قديلة	12
140	المناطق التي توزع لها مؤسسة قديلة عبر التراب الوطني	13
141	شهادة التميز في أداء أعمالها مؤسسة قديلة	14

قائمة الاختصارات والرموز

CODE	Explication
EVA	Economic Value Added
RE	Ecart de rentabilité
K	Capital "coût moyen pondéré du capital"
CI	Capital invested
ROI	Return on investment
ROS	Return on sales
ROP	Return on assets / Profitability
GOP	Gross operating profit



تواجه كافة المؤسسات في بيئة الأعمال الحالية تحديات وتطورات تكنولوجية في شتى المجالات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، ولأهمية المجال الاقتصادي في ترقية وتنمية الشعوب، أصبح من الضروري على المؤسسات الاقتصادية تطوير كيانها كي تتماشى مع تطور شعوبها، وخاصة المؤسسات الابتكارية كغيرها من المؤسسات التي تسعى للبقاء والاستمرار، وذلك بالاستغلال الأمثل للإمكانيات والخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها. لذلك أصبح الحديث عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة شائعا فهي تمثل الشريحة الهامة والأساسية في البنية الاقتصادية لكل دولة إضافة إلى كونها تعد المجال الربح والواعد لاستيعاب الشباب الراغب في دخول مجال الأعمال، وكونها تعد القاعدة الأساسية في بناء اقتصاد قوي لا بد من السهر على نجاحها وإستمراريتها. ومن اجل الوصول إلى الهدف المنشود لا بد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تحقق أفضل مستوى للأداء الكلي لها، ونذكر في هذا الشأن الأداء التسويقي الذي يعد جزء مهما من الأداء الكلي للمؤسسة لكونه يمثل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال أنشطة المؤسسة بصورتها الكاملة، كما أن مخرجات هذا الأداء تكون الأساس في بقاء المؤسسة ونموها وتعزيز قدرتها التنافسية؛ إلا أن تعرض المؤسسة للكثير من التحديات والضغوطات البيئية، يؤثر بشكل كبير على أدائها التسويقي مما يستوجب مواجهتها ومحاولة التقليل من آثارها السلبية والاستفادة من جوانبها الايجابية.

وفي ظل تزايد المنافسة وتعدد منابعها وجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة منها المؤسسات الابتكارية القيام بالتحسين المستمر في أدائها؛ وهذا لضمان ميزة تنافسية دائمة ومستمرة، تضمن بقائها في السوق. ومن المعروف أن بقاء المؤسسة مرهون ببقاء منتجاتها في السوق والتي يجب أن تتماشى مع متطلبات الزبائن وأذواقهم المتغيرة. ولهذا وجب على المؤسسة القيام بالتطوير المستمر لمنتجاتها وذلك من أجل تلبية احتياجات الزبائن.

أ- إشكالية الدراسة

يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية للدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما هو أثر الأداء التسويقي في استمرار المؤسسات الابتكارية وبالتحديد مؤسستي القولية وقديلة ؟ وأين

تكمن مساهمة المرأة المقاول في تحقيق ذلك ؟

يمكن أن نقسم هذه الإشكالية إلى الأسئلة الفرعية التالية :

1. ما هو واقع الابتكار والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر ؟
2. هل مؤشرات الأداء التسويقي تعتبر وحدها كافية لاستدامة المؤسسات الابتكارية وبالتحديد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؟
3. ما مدى تأثير دور مسيري مؤسستي القولية و قديلة في تحقيق استمرار نشاطهما في السوق؟
4. ما هو الأسلوب الذي يتبعانه كل من مسيري مؤسستي القولية وقديلة في سيرهما ؟
5. هل تسعى كل من المؤسستين القولية وقديلة محل الدراسة إلى الحفاظ على محيطها الداخلي والخارجي ؟

فرضيات الدراسة :

وتتمثل هذه الفرضيات فيما يلي:

1. إن تبني المؤسسات الابتكارية لمداخل تسويقية حديثة يحسن من أدائها التسويقي وبالتالي يجعلها تكسب ميزة تنافسية مستدامة؛
2. إن تقييم الأداء التسويقي وقياسه بمؤشرات يعتبر غير كافي لاستدامة المؤسسات الابتكارية وبالتحديد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث يستلزم منها الإلمام بالمتغيرات الخارجية لها وبالأخص مواكبة التطور التكنولوجي لتحقيق ذلك.
3. يعتمد تأثير دور مسيري مؤسستي القولية و قديلة في تحقيق استمرار نشاطهما في السوق من خلال زيادة المبيعات.
4. يشارك كل من مسيري مؤسسة القولية وقديلة موظفيهم في تسيير المؤسسة من أجل اتخاذ القرار المناسب وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والتي من بينها المحافظة على استمرار نشاطهما في السوق كزيادة المبيعات، وبالتالي فإن الأسلوب الذي يتبعه هو الأسلوب المشاركة في اتخاذ القرار.
5. تساهم كلا المؤسستين القولية وقديلة محل الدراسة في الحفاظ على محيطها الداخلي من خلال تكوين العمال والخارجي من خلال تنظيم مسابقات وإنشاء جمعيات خيرية....

ب- مبررات اختيار الموضوع

هناك مجموعة من الأسباب التي دعتنا لاختيار هذا الموضوع والتي يمكننا أن نوجزها فيما يلي:

1. الميول الشخصي لدراسة وظيفة التسويق في المؤسسة خاصة المؤسسات الابتكارية؛
2. رغم كثرة الدراسات التي تناولت التسويق والأداء التسويقي في المؤسسة إلا أننا نجد قصور وقلة المواضيع التي تعرضت للجانب الذي يطرح أثر الأداء التسويقي على استدامة المؤسسات الابتكارية؛
3. حداثة موضوع المنظمات الابتكارية في الجزائر وتزايد اهتمام الباحثين بها في معظم بلدان العالم.

ت- أهداف الدراسة :

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي :

1. معرفة واقع التسويق في المؤسسات الابتكارية؛
2. إيضاح ضرورة التحديات التي تواجهها المؤسسات الابتكارية في المجال التسويقي وعدم تجاهلها؛
3. تحديد أهمية العلاقة بين المؤسسات الابتكارية و الأداء التسويقي من خلال تطبيق مؤشرات.

ث- أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذه الدراسة في تحديد العلاقة بين مستوى أثر الأداء التسويقي للمؤسسات الابتكارية واستدامتها، وكذلك تكمن أهميتها في كونها تتناول قطاع الصناعات الابتكارية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تساهم في تنمية الاقتصاد.

ج- حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية : تمحورت الدراسة حول الأداء التسويقي والمؤسسات الابتكارية؛
- الحدود المكانية : شملت الدراسة مؤسسة المشروبات الغازية والمياه المعدنية "القولية" بالمنطقة ولاية "غرداية"، ومؤسسة "قديلة" للمياه المعدنية بيسكرة؛
- الحدود الزمانية : أُنجزت الدراسة بالاعتماد على معطيات السنوات من 2005 إلى 2015.

ح- المنهج المتبع

- المنهج الوصفي : استنادا إلى طبيعة الموضوع وهذا لتحديد وتأسيس المفاهيم النظرية فيما يتعلق بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأداء التسويقي والمؤسسات الابتكارية.
- منهج دراسة الحالة : للقيام بالدراسة الميدانية، اختبار فرضيات الدراسة والتوصل للنتائج.

خ- أدوات الدراسة

من أجل معالجة دراسة الحالة الخاصة بموضوع الدراسة، اعتمدنا في ذلك مجموعة من الأدوات المتمثلة في: المسح المكتبي بالإطلاع على مختلف المراجع التي لها علاقة بجوانب الموضوع، المقابلة الشخصية، تحرير الوثائق (الخاصة بالمؤسستين محل الدراسة)، ومعالجة البعض منها بواسطة البرنامج الإحصائي Eviews، الملاحظة. أما فيما يتعلق بالدراسات السابقة التي تناولت الموضوع أو جزءا منه في بيئة الدراسة وخارجها، فنذكر أهمها كما يلي:

1. دراسة: سلامي منيرة، بعنوان: دراسة وتحليل واقع المقاولات النسوية بالجزائر -دراسة ميدانية على عينة من المقاولات- (2015)

تهدف هذه الدراسة لمناقشة الظروف المحيطة بالمشاركة الاقتصادية للمرأة في الجزائر، ومدى مساهمتها في تفعيل دورها في المجال المقاولاتي، والتعرف على أهم التحديات التي تواجه النساء المقاولات أثناء مزاولتهن نشاطهن وكيف يمكن التخفيف من وطئتها وضمان نمو مقاولاتي نسوي مستدام، ومن أجل تحقيق ذلك، حاولت الباحثة بدراسة المستوى الكلي المتعلق بالظروف المحيطة بالمشاركة الاقتصادية للمرأة وأهم الإنجازات التي تمت لترقية دورها على جميع المستويات، بحيث وجدت أن الجزائر بذلت عدة جهود لترقية دور المرأة بدءا من تهيئة الأرضية التشريعية والقانونية وصولا لوضع آليات وأجهزة مؤسساتية من أجل تنفيذ ومراقبة البرامج، إلا أنها توصف بغير الكافية خاصة فيما يخص النشاط المقاولاتي، حيث أفرزت نتائج الدراسة الميدانية التي خاضتها على المستوى الوطني والتي مست 401 مقاولات من مختلف القطاعات أن المقاولات يعانين من عوائق وتحديات خاصة تختلف باختلاف النشاط ودرجة تشجيع المحيط الاجتماعي، وخصوصية مناخ الأعمال في الجزائر، مما يتطلب التفكير في حلول مساعدة وآليات تشجيعية تراعي هذه الخصوصية. ولكن هذه الدراسة لم تتطرق لموضوع الأداء التسويقي والاستدامة في المؤسسات الابتكارية وهو ما يعتبر موضوع دراستنا.

2. دراسة: Mounir Amdaoud، بعنوان:

La gestion de l'innovation dans les entreprises algériennes: enjeu majeur pour l'obtention d'un avantage concurrentiel durable (2014),

تهدف هذه الدراسة وهي مذكرة ماجستير إلى تحليل محددات الابتكار وتأثير الأداء الديناميكي في المؤسسات الجزائرية من أجل الحصول على ميزة تنافسية مستدامة، ولتحقيق ذلك قام الباحث بدراسة مسح ل 600 عينة من المؤسسات الجزائرية، من خلال إبراز أشكال التنظيم للشركة، مختلف أبعادها الداخلية والخارجية وقدرتها على الابتكار في المنتج.

وبالتالي فقد توصل الباحث (تخصص إدارة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مولود معمري تيزي وزوا) من خلال إجراء الاستبيان وتوزيعه على 600 مؤسسة جزائرية إلى عدم وجود سياسة الابتكار لديها من حيث التخطيط لأنشطة الابتكار "أي عدم تخصيصها موارد مالية وبشرية ومادية لإجراء أنشطة الابتكار"، غياب برامج تنمية المهارات والمؤهلات، نقص الموارد المالية وكذلك عدم مواكبة الثقافة من أجل تنمية روح الابتكار والتطور، كما أن الباحث قد أبرز بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل خاص أنها تعاني من عدم وجود القدرات الابتكارية والسبب يعود لمحدودية مواردها المالية من أجل تمويل جهود البحث والتطوير أو إجراء استثمارات مرتبطة بالابتكار، وكذلك عدم وجود معلومات لديها عن التطورات التكنولوجية أي لديها نقص في التمكن من التكنولوجيات الجديدة والمعرفة لدعم عملية الابتكار، بالرغم من وجود هياكل تساعد هذه المؤسسات على تطوير مشاريعها الابتكارية كالغرفة الجزائرية للإنتاج الصناعي المحلي (CALPI) والغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة (CACI) إلا أن دعم هذه الأخير للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يبقى محدود.

لكن نلاحظ أن هذه الدراسة لم تتطرق للأداء التسويقي بشكل خاص في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وأثره على استدامتها، وإنما اكتفى بتحديد إدارة الابتكار في المؤسسات الجزائرية من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

3. دراسة : Anne Grethe Solberg بعنوان:

gender diversity is related to organizational innovation (2012)

تهدف هذه الدراسة إلى ربط التنوع الجنسي في التسيير وعلاقته بالابتكار التنظيمي، وذلك من خلال تحديد دور المسير وخبرته في أسلوب القيادة، وقد تم اعتمدت الباحثة على توزيع 917 استبيان على السيرين من مختلف الجنسين في القطاع الخاص، وقد تم رد 114 منهم، بحيث تمحور الاستبيان حول دور الجنس في توفير المناخ الجماعي للعمل، وكذلك موقف المسير من أجل المساواة بين الجنسين وتحديد أسلوب القيادة، وقد توصلت الباحثة إلى أن هناك اختلافات صغيرة بين المسيرين الذكور والإناث من ناحية أن المسيرين الذكور أكثر قدرة على توفير مناخ عمل جماعي يحفز على الابتكار نتيجة لأسلوب قيادته، كما توصلت إلى أن نتائج الاستبيان لا تسلط الضوء على نظرية "السقف الزجاجي"/

”glass ceiling“ المتعلقة بالحاج المانع لتقلد المرأة المناصب القيادية وغيرها من المناصب السيادية، ورغم كفاءتها وتفوقها على الرجل في نفس المجال إلا أن هذا التفوق يصطدم بسقف وهمي شفاف غير معلن. لكن نلاحظ من خلال هذه الدراسة أنها ركزت على ربط تنوع الجنس في أسلوب التسيير وعلاقته بالابتكار التنظيمي دون التطرق لمقاييس الأداء التسويقي التي تعتبر محور إضافة المذكرة لذلك، وبالتالي فإن هذه الدراسة توضح بشكل كبير الرؤية المستقبلية لدراستنا.

4. دراسة Angela Olosutean Martin: بعنوان:

Innovation et Coopération des Petites et Moyennes Entreprises Une analyse des populations d'entreprises innovante (2011)

تهدف هذه الدراسة وهي أطروحة دكتوراه إلى دراسة محددات الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية مع الأخذ بعين الاعتبار تعاونها على المستوى الإقليمي والوطني، ولتحقيق ذلك قام الباحث بدراسة مقارنة، الأولى أجريت على المستوى الإقليمي والتي طبقة على مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وجمع إحصائيات خاصة بها، أما الدراسة الثانية فقد كانت على مستوى مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة بفرنسا من خلال تطبيق تحليل الاقتصاد القياسي بإجراء مسح لبيانات الابتكار على هذه المؤسسات. وبالتالي فقد توصل الباحث إلى أن قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الابتكار تنتج من العمليات الداخلية والخارجية وتكون معقدة نظرا لمحدودية الموارد المتاحة لهذه المؤسسات، لذلك فإنها يجب عليها الاعتماد على أنظمة الابتكار الفعالة على مختلف المستويات، وبالتالي فإن التعاون من أجل الابتكار من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يساعد في إنشاء نظام بيئي مناسب للابتكار.

لكن نلاحظ من خلال هذه الدراسة أنه ركز على الابتكار والتعاون في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دون أن يتطرق للأداء التسويقي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة وأثره على استدامتها.

5. دراسة بكوش كريمة (2011/2012)، بعنوان: أثر الإبداع التكنولوجي البيئي على ترقية الأداء التسويقي،

هدفت هذه الدراسة وهي أطروحة دكتوراه إلى التعرف على مدى تأثير الإبداع التكنولوجي البيئي على ترقية الأداء التسويقي، لتحقيق ذلك فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي لتكوين القاعدة النظرية للموضوع، بالإضافة إلى اللوائح والقوانين الخاصة بحماية البيئة من التلوث دون طرح تطبيقي للموضوع. وقد تم التوصل إلى أنه يجب على المؤسسة أن تساير التطورات البيئية بتبنيها للتسويق البيئي وسعيها للحصول على شهادة الإيزو 14001.

لكن هذه الدراسة لم تتطرق للابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وركزت على الإبداع التكنولوجي وأثره على الأداء التسويقي دون التعرض للدراسة ميدانية للموضوع.

6. دراسة : Adel Amin AMMAR، بعنوان

Adaptation et mise en place d'un processus d'innovation et de conception au sein d'une PME(2010)

والتي هدفت هذه الدراسة وهي أطروحة دكتوراه إلى إبراز الابتكار التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولتحقيق ذلك قام الباحث بدراسة ميدانية في مؤسسة ماركيه أند سي (MARQUET & Cie) وهي مؤسسة ص و م تنشط في مجال صناعة الأحذية تواجه منافسة حادة في السوق، لذلك اختارت المؤسسة طريق الابتكار من أجل البقاء والاستمرار في السوق.

وبالتالي فقد توجب على الباحث وضع تصميم آلي يعتبر بمثابة ابتكار تكنولوجي للمؤسسة والمتمثل في جهاز تجميع آلي للأحذية.

وقد تم التوصل من خلال هذا الابتكار التكنولوجي في مؤسسة ماركيه أند سي إلى أن عملية طلاء الأحذية سوف تصبح آلية، وسيتم تخفيض تكاليف الإنتاج بنسبة 30% ، ومنه فإن المؤسسة سوف تنتج مجموعة جيدة من الأحذية بواسطة هذا الابتكار الذي سيمنحها القوة والاستدامة في السوق الوطنية لفرنسا.

لكن نلاحظ أن هذه الدراسة قد ركزت على الابتكار في المؤسسات ص و م من الناحية التكنولوجية دون أن يتطرق للأداء التسويقي وأثره على هذه المؤسسات، ومع ذلك فقد أثبت أن الابتكار التكنولوجي يساهم بشكل كبير في تعزيز مكانة المؤسسات الصغيرة المتوسطة.

7. دراسة :غانم محمود أحمد الكيكي (2010)، بعنوان : "العلاقة بين أبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي (دراسة استطلاعية لآراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية/نينوى)"،

هدفت هذه الدراسة وهو مقال بمجلة تنمية الريف، جامعة الموصل، "العراق"، إلى تحديد طبيعة العلاقة والأثر بين أبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية/نينوى، ولتحقيق هذا الهدف تم توزيع 48 استمارة استبيان على الأفراد العاملين في الشركة ثم استرجاعها وتحليلها ليتم التوصل إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي.

ونلاحظ أن هذه الدراسة قد تميزت بتحديد طبيعة العلاقة والأثر بين أبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي في الميدان الصحي، بينما الدراسة الحالية التي يتم تناولها فتركز على الأداء التسويقي وأثره على استدامة المؤسسات الابتكارية مما يجعل منها دراسة أكثر شمولاً من الدراسة أعلاه.

8. دراسة : Moez Essid، بعنوان :

Les mecanismes de contrôle de la performance globale : le cas des indicateurs non financiers de la RSE. (2009)

هدفت هذه الدراسة وهي أطروحة دكتوراه إلى التعرف على كيفية استخدام مؤشرات المسؤولية الاجتماعية للشركات والتي تعتبر من بين مؤشرات قياس الأداء غير المالي إلى مؤشرات الأداء الداخلي في نظم الرقابة، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بدراسة ميدانية لثمانى مؤسسات فرنسية، وذلك لقياس وإدارة الأداء الكلي في هذه المؤسسات عن طريق جمع الوثائق الداخلية لها، التقارير السنوية و إجراء المقابلات الشخصية في هذه المؤسسات، ليتم فيما بعد تحليلها والتوصل إلى أن مؤشرات المسؤولية الاجتماعية تم تحديدها من أجل مؤشرات لقياس الأداء الكلي لمؤسسات الفرنسية محل الدراسة.

كما أنه على الرغم من الجهود المبذولة من قبل هذه المؤسسات إلا أنه عدم وجود الحافز والالتزام لبعض الموظفين والمدبرين لتنفيذ الممارسات من ناحية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات التي لا تزال تشكل تحدياً لتنفيذها على أرض الواقع.

لكن نلاحظ أن هذه الدراسة قد ركزت على قياس الأداء بطريقة غير مالية واعتماد مؤشرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات كمؤشرات الأداء، ولم تتطرق إلى المؤشرات المالية لقياس الأداء كالحصة السوقية، المبيعات والربحية.

9. دراسة: **Majed El-farra**، بعنوان :

" Level of Management Innovation at the Ministries Palestinian" (2007)

هدفت هذه الدراسة والتي هي عبارة عن مقال نشر في مجلة جامعة النجاح للأبحاث بنابلس، فلسطين إلى التعرف على مستوى الابتكار الإداري لدى الوزارات الفلسطينية، ولتحقيق هذا الهدف فإن هناك العديد من المتغيرات والتي استخدمها الباحث كمؤشرات لقياس مستوى الابتكار وهي: التوجه نحو العمل المبتكر، تطوير القدرات الابتكارية، بناء ثقافة الابتكار، إدارة التعلم لأفكار جديدة، تنظيم المؤسسة من أجل الابتكار واتخاذ قرارات حكيمة، وتم هذا كله بواسطة توزيع استبيان على 400 شخص من المستويات الإدارية المختلفة والعاملة في الوزارات الفلسطينية وتم استعادة 350 استبيان، أي بمعدل استجابة 85% من العينة. وقد تم التوصل في هذه الدراسة إلى أن هناك مستوى مقنع من الابتكار لدى الوزارات الفلسطينية أي أنه لا توجد فروقا ذات دلالة إحصائية بين مستوى الابتكار والوزارات الفلسطينية.

لكن هذه الدراسة لم تتطرق للأداء التسويقي واكتفت بتحديد مستوى الابتكار لدى الوزارات الفلسطينية.

10. دراسة علي محسن يوسف (2007): تدقيق الأنشطة التسويقية وأثره في تحسين الأداء التسويقي (دراسة ميدانية الشركة العامة للصناعات الورقية/البصرة)،

هدفت هذه الدراسة وهو مقال بمجلة لتعرف بأثر تدقيق الأنشطة التسويقية في المنظمة الصناعية العراقية وما يترتب عليه من تحسين أداء الأفراد العاملين في تلك الأنشطة، ولتحقيق هذا الهدف تم توزيع 42 استبيان على 42 فرد من الأفراد العاملين في إدارة التسويق لدى الشركة العامة للصناعات الورقية العراقية، وكان المسترجع منه 37 استبيان أي بنسبة استجابة 87% من العينة.

وقد تم التوصل إلى أن هناك ضرورة لاعتماد منهجية واضحة وأساليب وبرامج حديثة في تدقيق الأنشطة التسويقية وأن تدقيق تلك الأنشطة يؤدي إلى تحسين أداء الأفراد العاملين فيها.

لكن هذه الدراسة لم تتطرق للابتكار في هذه الشركة وأثر الأداء التسويقي فيها.

11. دراسة : طارق نائل روجي هاشم (2006)، بعنوان : "دور نظم المعلومات التسويقية في تحسين الأداء التسويقي للشركات المساهمة العامة الأردنية"،

هدفت هذه الدراسة وهي أطروحة دكتوراه إلى التعرف على دور نظم المعلومات التسويقية في تحسين الأداء التسويقي للشركات المساهمة العامة الأردنية، ولتحقيق هذا الهدف تم توزيع استبيان الدراسة على 98 شركة موزعة على أربعة قطاعات والمتمثلة في البنوك، التأمين، الخدمات والصناعة من أصل 194 شركة، وقد تم أخذ هذه العينة بطريقة عشوائية. حيث تم استرداد 76 استبيان صالح للتحليل الإحصائي أي بنسبة استجابة 77,55% من العينة.

وقد تم التوصل إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر نظام المعلومات التسويقية والأداء التسويقي للشركات الأردنية المساهمة العامة وذلك بالنسبة لكل قطاع من القطاعات الأربعة.

ونلاحظ أن هذه الدراسة قد تميزت بالتركيز على دور استخدام نظام المعلومات التسويقية في تحسين الأداء التسويقي في الشركات الأردنية محل الدراسة دون التطرق للابتكار وأثر الأداء التسويقي في هذه الشركات، بينما الدراسة الحالية فقد ركزت على الأداء التسويقي وأثره على استدامة المؤسسات الابتكارية مما يجعل منها دراسة أكثر عمقا وشمولا من الدراسة أعلاه.

12. دراسة: Anne Sander (2005)، بعنوان :

Les politiques de soutien a l'innovation, "une Approche cognitive (Le cas des Cortechs en Alsace)،

هدفت هذه الدراسة وهي أطروحة دكتوراه إلى التعرف على سياسات الدعم للابتكار والنهج المعرفي له، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بدراسة ميدانية في الألزاس بفرنسا لـ Cortechs والذي هو "اتفاق لمجموعة من ممثلي المؤسسات والمراكز العامة حول مجموعة من البحوث" في الألزاس.

وقد توصل الباحث من هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

- أن النهج المعرفي لعملية الابتكار في الألزاس بفرنسا ما هو إلا عبارة عن تسهيل لتبادل الخبرات بين المؤسسات فيما بينها وبين الأفراد والمؤسسات؛

- أن جهاز Cortechs هو عبارة عن أداة لإنشاء المعرفة والمهارات اللازمة للمؤسسات بمنطقة الألزاس؛

- الجهاز Cortechs يعتبر الوسيلة المفضلة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنفذ المشاريع على أساس الجودة، تبادل الخبرات، نقل التكنولوجيا والمعرفة والمهارات، التنظيم، وأخير الابتكار.

لكن نلاحظ من خلال هذه الدراسة أنه قد تم التركيز على الابتكار وسياسات الدعم الخاصة به دون أن تتطرق للأداء التسويقي وأثره على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

13. دراسة: (2003) Marcin Pont and Robin Shaw بعنوان:

" Measuring Marketing " Performance: A critique of empirical literature "

تهدف هذه الدراسة وهي مداخلة في الملتقى الدولي إلى التعرف على مقاييس الأداء التسويقي من خلال إجراء مقارنة للأبيات والدراسات السابقة في هذا المجال، ولتحقيق ذلك قام الباحثين بمراجعة 46 دراسة تجريبية لتقييم الأداء التسويقي بين عامي 1992 و2003، واتضح وجود عدة وسائل لقياس الأداء التسويقي منها (المقاييس الذاتية والموضوعية) و(المقاييس المالية وغير المالية).

وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك اتفاق حول استخدام المقاييس الذاتية بوصفها وسيلة مقبولة لقياس الأداء وهي طريقة يفضلها أغلب الباحثين، حيث أن الشركات لم تعد تميز أو تعرف الأداء وفق المؤشرات المالية التقليدية بل بدأت تتبنى أطراً ومناهج جديدة لقياس الأداء التسويقي.

وتشير الدراسة أيضا إلى أن المقاييس المالية لا تزال تسود نتائج البحوث بنسبة 53,6%، وغير المالية بنسبة 17%، في الدراسات 46 السابقة؛ أما في هذه الدراسة فقد تقلصت الفجوة بين هذين المقياسين من 34,6% - في واحدة من الدراسات 46 السابقة - إلى 7,3% مما يدل على التوجه نحو المقاييس غير المالية.

لكن نلاحظ من خلال هذه الدراسة أنها ركزت على نقد وتحليل مجموعة من الدراسات السابقة في مجال قياس الأداء التسويقي ولم تتطرق لدراسة ميدانية توضح أثر هذه المقاييس على واحدة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

د- صعوبات الدراسة

- صعوبة التطبيق التي واجهتني وبالأخص في مجال المؤسسات الابتكارية؛
- ظروف التنقل التي واجهتني أثناء إعداد المذكرة.

ذ- هيكل البحث

من أجل تحقيق أهداف الدراسة ومعالجة إشكالياتها، تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول، فصلين نظري وفصل تطبيقي كما يلي:

يتناول الفصل الأول واقع الابتكار والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين، الأول منه خصص للإطار القانوني والتشريعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأساليب دعمها في الجزائر. أما المبحث الثاني، فخصص للابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

بينما تم التطرق في الفصل الثاني للأداء التسويقي وعلاقته باستدامة المؤسسات الابتكارية، إذ قسم إلى مبحثين، الأول مفهوم الأداء التسويقي ومؤشرات قياسه، أما المبحث الثاني فكان يتضمن مفهوم المؤسسات الابتكارية وعلاقتها بالأداء التسويقي؛

أما الفصل الثالث وهو الفصل التطبيقي المعنون بـ دراسة حالة مؤسستي القولية وقديلة للمياه المعدنية، حيث تتواجد مؤسسة "القولية" بالمنطقة ولاية غرداية، ومؤسسة قديلة ببسكرة، وقد تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث. تم التطرق في المبحث الأول لتحليل مجال نشاط مؤسسة المشروبات الغازية والمياه المعدنية "القولية"، أما المبحث الثاني فقد تم التعرج لتحليل الأداء التسويقي لمؤسسة القولية، ثم تحليل الأداء التسويقي بمؤسسة قديلة في المبحث الثالث، واستعملنا لذلك مجموعة من الأدوات المتمثلة في التحليل الوصفي، تحليل وثائق المؤسستين والمقابلة الشخصية مع رؤساء المصالح.



الفصل الأول

واقع الابتكار والمؤسسات الصغيرة
والمتوسطة في الجزائر

تمهيد:

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عاملا أساسيا ومحوريا في تحقيق التنمية الاقتصادية وخاصة في الأسواق الصاعدة. ولضمان نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واستمرار أثرها الإيجابي على الاقتصاد تحتاج إلى تحسين المنتجات الحالية وإدخال منتجات جديدة.

لذلك فإن أهم عامل يساعدها في مواجهة هذه التحديات هو وجود الابتكار في ممارسة أنشطتها على كافة المستويات، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يقتصر تأهيلها على الجانب التكنولوجي فقط، وإنما اعتماد الابتكار في الإنتاج واتخاذ القرارات والتسيير وغيرها من المجالات.

وعليه سنحاول في هذا الفصل إلى الكشف عن واقع الابتكار والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من خلال التطرق إلى ما يلي :

المبحث الأول: الإطار القانوني والتشريعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأساليب دعمها في الجزائر؛
المبحث الثاني: الابتكار و المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المبحث الأول: الإطار القانوني والتشريعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأساليب دعمها في الجزائر

إن الإطار القانوني والتشريعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مر بعدة مراحل، وقد تم من خلال ذلك اعتماد تعريف لها. كما وقامت الدولة بدعمها وتطويرها بعدة أساليب وآليات وبرامج، حتى تقوم بدورها الفعال في التنمية الاقتصادية. وبالتالي سنقتصر في هذا المبحث للتعرض في المطلب الأول للإطار القانوني والتشريعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر والهيئات الحكومية والمؤسسات المتخصصة في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في المطلب الثاني، أما المطلب الثالث سنتطرق لآليات وبرامج دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

المطلب الأول: الإطار القانوني والتشريعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

أدى التحول الذي عرفه الاقتصاد الجزائري مع نهاية الثمانينات وإلى غاية اليوم إلى انفتاحه واندماجه في الاقتصاد العالمي، مما دفع بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى إعادة تأهيل نفسه قصد تكييفه مع المنافسة الدولية. لذلك سنتطرق في هذا المطلب إلى الإطار القانوني والتشريعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومراحل تطورها في الجزائر.

الفرع الأول: تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة والإطار القانوني لها في الجزائر

- تعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع و/ أو الخدمات:¹
- تشغل من 1 إلى 250 شخصا؛
 - لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي ملياري دينار(2) أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية خمسمائة (500) مليون دينار؛
 - تستوفي معايير الاستقلالية.
- أما حسب القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصادر سنة 2017، فقد تم إعادة تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ل يبقى نفسه ما عدا الشرط الثاني ليصبح أنه:²
- لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي أربعة (4) ملايين دينار جزائري أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية (مليار دينار جزائري).

1 الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، قانون رقم 01-18، المؤرخ في 27 رمضان عام 1422 الموافق ل 12 ديسمبر سنة 2001، يتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد 77، ص 5.

2 الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون رقم 17-02 المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1438 الموافق 10 يناير سنة 2017، يتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد 02، ص 5.

كما يقصد في مفهوم هذا القانون، بالمصطلحات الآتية:¹

أ- الأشخاص المستخدمون :

هو عدد الأشخاص الموافق لعدد وحدات العمل السنوية بمعنى عدد العاملين الأجراء بصفة دائمة خلال سنة واحدة. أما العمل المؤقت أو العمل الموسمي، فيعتبران أجزاء من وحدات العمل السنوي، والسنة التي يعتمد عليها هي تلك المتعلقة بآخر نشاط حسابي مقفل؛

ب- الحدود المعتبرة لتحديد رقم الأعمال أو مجموع الحصيلة:

هي تلك المتعلقة بآخر نشاط مقفل مدة 12 شهراً؛

ج- المؤسسة المستقلة:

كل مؤسسة لا تملك رأسمالها مقدار 25% فما أكثر من قبل مؤسسة أو مجموعة مؤسسات أخرى لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الفرع الثاني: مراحل تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

لقد تطورت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر عبر ثلاثة مراحل أساسية وهي :

أولاً: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال مرحلة 1963 - 1988

وتميزت هذه المرحلة ببعض المحطات الهامة منها:²

أ- مرحلة 1963 - 1982 :

حيث تميزت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في هذه المرحلة بالتهميش، وذلك أن قانون الاستثمار لسنة 1966 والذي دعم التوجه الذي تبنته الجزائر حيث أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة منها عامة كانت ملزمة بالحصول على تصريح من اللجنة الوطنية للاستثمارات لبداية نشاطها، وذلك لاعتبار القطاع الخاص خلال هذه المرحلة بأنه قطاع لا يستطيع إنشاء قيمة إضافية في الاقتصاد الوطني؛

ب- مرحلة 1982 - 1988 :

من خلال هذه المرحلة بدأ الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث يجب أن يكون أهدافها متوافق مع الأهداف العامة للمخطط الوطني وهذا ما عكسه القانون الصادر ب 1982/08/21 والذي يضمن بعض التسهيلات لهذه المؤسسات.

وقد تم إنشاء ديوان توجيه ومتابعة تنسيق بين الاستثمارات الخاصة خلال عام 1983 حيث يقوم ب:

1. توجيه الاستثمار الخاص في المناطق التي يراد تنميتها؛

1 الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، نفس المرجع السابق، ص5.

2 نجابة عبد الله، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة " آلية لتحقيق التنمية المستدامة "، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2013، ص19.

2. إنشاء التكامل بين الاستثمارات الخاصة ومسار التخطيط.

ورغم ذلك لوحظ توجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى الأنشطة الكلاسيكية والتي تهدف إلى إحلال الواردات من السلع الاستهلاكية النهائية.

ثانيا: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال مرحلة 1988 – 1994

نتيجة للأزمة البترولية سنة 1986 وانخفاض أسعار المحروقات أدى إلى انخفاض كبير في مداخيل الجزائر بنسبة 54%، مما دفع بصناع القرار إلى البدء بمرحلة الإصلاحات الاقتصادية سنة 1988، حيث قاموا بإعادة الهيكلة في إطار اقتصاد السوق الذي يعطي الكثير من الأهمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وقد برز ذلك بإصدار قانون النقد والقرض رقم 90-10 المؤرخ في 14 أبريل 1990 والذي ينص على:¹

1. تشجيع الاستثمارات الأجنبية (المادة 183 من قانون النقد والقرض) حتى في الأنشطة التي كانت حكرا على الدولة؛

2. تحري المؤسسات المالية والمصرفية الأجنبية؛

3. المساواة في المعاملة بين كل المؤسسات الجزائرية العامة والخاصة وذلك من خلال الإلغاء الكلي للاحتكار والسماح بحرية التعامل التجاري.

كما صدر المرسوم التشريعي رقم 93-12 المؤرخ في 05/10/1993 المتعلق بترقية الاستثمار نتيجة الإجراءات الإصلاحية، حيث تمحور هذا القانون بمنح عدة امتيازات للاستثمار الخاص في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومن أهمها نجد:

1. الحرية في الاستثمار في أي مجال؛

2. المساواة بين القطاع العام والخاص؛

3. تقليص درجة تدخل الدولة مع ضرورة التخفيض من معدلات الضريبة لتشجيع الاستثمار؛

4. إنشاء وكالة ترقية ودعم الاستثمار ومتابعتها (APSI)؛

5. الحد الأقصى لدراسة الملفات على مستوى الوكالة هو 60 يوما.

ثالثا: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال مرحلة 1994 – 2000 (إلى غاية اليوم)

تم خلال هذه المرحلة اتخاذ عدة إجراءات وصدور العديد من التشريعات القوانين المنظمة لهذا القطاع، أهمها إنشاء صندوق ضمان القروض الممنوحة لهذه المؤسسات بموجب المرسوم 02-373 المؤرخ في 11/11/2002، حيث تمثلت المهمة الأساسية لهذا الصندوق هي ضمان القروض الضرورية للاستثمارات التي يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تنجزها، إلى جانب توفير الاستثمارات والمساعدة التقنية لها بالإضافة

1 نجابة عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص-ص 20-21.

لضمان متابعة البرامج التي تنظمها هيئات دولية لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والقانون رقم 01-18 المؤرخ في 2001/12/12 جاء كمحاولة لضمان مجموعة من الآليات التسهيلية ومن بينها إنشاء:

1. الصندوق الوطني لضمان القروض؛

2. مشاتل المؤسسات الصغيرة؛

3. مراكز الدعم أو التسهيل؛

4. المجلس الوطني الاستشاري؛

5. نظام المعلومات الاقتصادية والإحصائية.

كما تم إنشاء وبصورة متزامنة صندوق رأس المال المخاطر، وذلك بهدف ضمان المخاطر إلا أنه ما يزال ينتظر التطبيق، وبالتالي فإن المشاريع المسطرة في مجال ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة موجودة، إلا أن انعدام التسيير في عملية التجسيد يعتبر من أهم العوائق أمام إعطاء هذا النوع من المؤسسات الفرصة للمساهمة في التنمية الاقتصادية الكلية.¹

المطلب الثاني : المنظومة المؤسسية لتنمية ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

إن إدراك الجزائر لأهمية ومكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني، واعتبار المحيط الذي تنشط فيه من أهم المؤثرات على وضعيتها. أدى بالسلطات العمومية إلى حسم اختيارها في مجال التنمية، ومن أجل تحسين وضعيتها والنهوض بها إلى المستوى الذي تفرضه التحديات الكبرى أنشأت العديد من الهياكل واللجان والمؤسسات المتخصصة من أهمها:

الفرع الأول : وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لقد تم إنشاء وزارة مكلفة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر ابتداء من سنة 1991، ثم تم تحويلها إلى وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اعتبارا من سنة 1993 وذلك من أجل ترقية هذه المؤسسات ومنح صلاحيات أوسع لها، وتتلخص مهامها فيما يلي:²

أ- تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة وترقيتها؛

ب- تقديم الحوافز والدعم اللازم لتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة؛

ت- لمساهمة في إيجاد الحلول لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

ث- إعداد النشرات الإحصائية اللازمة وتقديم المعلومات الأساسية للمستثمرين في هذا القطاع؛

ج- تبني سياسة ترقية للقطاع وتجسيد برنامج التأهيل الاقتصادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

1 خياطة عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص- ص 21-28.

2 صالح صالحي، أساليب وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، العدد 03، 2004، ص 30.

ومن خلال هذه المهام فإن الوزارة تساهم بفاعلية في توجيه وتأطير ومراقبة وتطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. حيث أنشأت تحت إدارتها العديد من المؤسسات المتخصصة لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منها:

أولاً: حاضنات الأعمال (المشاتل)

كما أنها عبارة عن مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، ويمكن لهذه المشاتل أن تتخذ أحد الأشكال التالية:¹

1. المحضنة : وهي هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الخدمات؛
2. ورشة الربط: هي هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الصناعات الصغيرة والمهن الحرفية؛
3. نزل المؤسسات: وهو هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع المنتمين إلى ميدان البحث.

ثانياً: مراكز التسهيل

وهي عبارة عن مؤسسات عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي،² حيث تتكفل مراكز التسهيل بمجموعة من الوظائف هي كالتالي:³

1. دراسة الملفات التي يقدمها حاملوا المشاريع أو المقاولين والإشراف على متابعتها؛
2. تجسيد اهتمامات أصحاب المؤسسات في أهداف عملية بتوجيههم حسب مساهم المهني؛
3. مرافقة أصحاب المشاريع والمقاولين في ميدان التكوين والتسيير؛
4. دعم وتطوير القدرات التنافسية، ونشر التكنولوجيا الجديدة، وتقديم الاستثمارات في مجال تسيير الموارد البشرية، التسويق، التكنولوجيا والابتكار.

ثالثاً: المجلس الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

وهو عبارة عن جهاز استشاري يكلف بترقية الحوار والتشاور بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وجمعياتهم المهنية من جهة، والسلطات العمومية من جهة أخرى، كما يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.⁴

الفرع الثاني: الهيئات الحكومية والمؤسسات المتخصصة في دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

بالإضافة لعمل وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تم إنشاء العديد من الهيئات الحكومية التي تقوم بدور

فعال في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومن بينها نجد :

1الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم 03-78، المؤرخ في 25 فبراير 2003، المتضمن للقانون الأساسي لمشاتل المؤسسات، العدد 13، ص 14.

2الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم 03-78، المؤرخ في 25 فبراير 2003، نفس المرجع السابق، ص 18.

3الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم 03-78، المؤرخ في 25 فبراير 2003، نفس المرجع السابق، ص 19.

4الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم 03-80، المؤرخ في 25 فبراير 2003، المتضمن لإنشاء المجلس الوطني لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتنظيمه وعمله، العدد 13، ص 22.

أولا :الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ)

وهي هيئة ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتعتبر الوكالة من أهم المؤسسات الداعمة للشباب العاقل عن العمل وذلك عن طريق إنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة لإنتاج السلع والخدمات، وقد أنشئت سنة 1996 الكائن مقرها بالجزائر العاصمة، ولها فروع جهوية وهي تحت سلطة رئيس الحكومة ويتابع وزير التشغيل الأنشطة العلمية للوكالة.¹

ثانيا : وكالة ترقية ودعم الاستثمارات والوكالة الوطنية لتنمية الاستثمار²

أ- وكالة ترقية ودعم الاستثمارات (APSI)

وهي هيئة حكومية تقع تحت إشراف رئيس الحكومة، وقد أنشأت بموجب قانون الاستثمار الصادر في 1993،³ حيث تساهم في ترقية ودعم ومتابعة أصحاب المشاريع لإتمام الشكليات اللازمة لإنجاز استثماراتهم وذلك من خلال إنشاء شبك وحيد به مجموعة من الممثلين لعدة مصالح إدارية، حيث يتولون تسوية جميع الإجراءات الإدارية القانونية لإقامة المؤسسات في مدة لا تتجاوز 60 يوما.

ب- الوكالة الوطنية لتنمية الاستثمار (ANDI)

أنشأت الدولة الوكالة الوطنية لتنمية الاستثمارات سنة 2001 بموجب المرسوم رقم 01/03 المتعلق بتنمية الاستثمار، وهي عبارة عن مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، كما تهدف هذه الوكالة إلى تقليص آجال منح التراخيص اللازمة ل 30 يوما، بدلا من 60 يوما في مكان الوكالة السابقة التي حلت محلها.

ثالثا :الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر صندوق الضمان المشترك للقروض المصغرة

أ- الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر

استحدثت جهاز خاص بالقرض المصغر بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-14 والذي يتمثل في الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر، وهي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتهتم بالإشراف على صندوق الضمان المشترك للقروض المصغرة تسييره.⁴

1الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم 96-296، المؤرخ في 8 سبتمبر 1996، يتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وتحديد قانونها الأساسي، المادة 06، العدد 52، ص- ص12-13.

2صالح صالح، مرجع سبق ذكره، ص-ص 34، 35.

3الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم 93-12، المؤرخ في 5 أكتوبر 1993، يتعلق بترقية الاستثمار، المادة 07، العدد 64، ص 5.

4الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم 04-14، المؤرخ في 22 جانفي 2004، يتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر وتحديد قانونها الأساسي، العدد 06، ص08.

ب- صندوق الضمان المشترك للقروض المصغرة

تم إنشاء الصندوق لضمان مخاطر القروض المصغرة بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 04-134 المؤرخ في 2004/04/19، وهو يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.¹

رابعا: لجان دعم وترقية الاستثمارات المحلية ووكالة التنمية الاجتماعية

أ- لجان دعم وترقية الاستثمارات المحلية

وهي لجان أنشأت سنة 1994، تنشط على المستوى المحلي ومكلفة بتوفير المعلومات للمستثمرين فيما يخص المناخ الاستثماري، الميادين والمواقع المخصصة لإقامة الاستثمار، كما تقوم بتخصيص الأراضي لأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتقديم التقارير الخاصة بهذه الأراضي لأصحابها.²

ب- وكالة التنمية الاجتماعية

وهي هيئة تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وقد تم إنشائها سنة 1994، إذ يتابع نشاطها وزير التشغيل والتضامن الوطني.³

خامسا: بورصات المناولة والشراكة وصناديق الدعم⁴

أ- بورصات المناولة والشراكة

وهي عبارة عن جمعيات ذات منفعة عامة، أنشأت سنة 1991، وتتكون من مؤسسات عمومية وخاصة.

ب- صناديق الدعم

تسعى الدولة على مختلف المستويات إلى تقديم الدعم للمؤسسات الاقتصادية في كل القطاعات وهذا من أجل تطويرها، ومن بين أهم الصناديق نجد:

- الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب؛

- الصندوق الخاص بتخفيض الفوائد؛

- الصندوق الوطني لدعم القرض المصغر؛

- صندوق دعم الاستثمارات بالإضافة إلى بعض صناديق الضمان الخاصة بالمؤسسات والقروض.

1 الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم 04-134، المؤرخ في 19 أبريل 2004، المتضمن القانون الأساسي لصندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد 27، ص 30.

2 صالح صالح، مرجع سبق ذكره، ص 37.

3 الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم 96-232، المؤرخ في 29 يونيو 1996، يتضمن إنشاء وكالة التنمية الاجتماعية ويحدد قانونها الأساسي، العدد 40، ص 19.

4 صالح صالح، مرجع سبق ذكره، ص-ص 38، 39.

المطلب الثالث: آليات برامج دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن نقص خبرة وتجربة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في مجال التسيير والتنظيم وإدارة المشاريع الاقتصادية، أدى بوزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية إلى وضع مجموعة من الآليات والبرامج التنظيمية التي من شأنها دعم وترقية هذه المؤسسات، ومن أهم هذه البرامج نذكر منها:

الفرع الأول: ترقية التشاور

تقوم وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية بترقية التشاور لتفعيل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك عن طريق الجمعيات المهنية ومنظمة أصحاب العمل، والهدف من ذلك هو دراسة ومناقشة مختلف المشاكل التي تعرقل تنمية قطاع هذه المؤسسات؛ من أجل إعداد المخطط الاستراتيجي لترقية القطاع، ويدعم هذا العمل بتأسيس المجلس الوطني الاستشاري، وهو مكلف بترقية الحوار والتشاور بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والجمعيات المهنية من ناحية، والسلطات العمومية من ناحية أخرى، كما أنه يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.¹

الفرع الثاني: برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أ- تعريف برنامج التأهيل

إن تجاوز العقبات التي تعيق وتحد من التطور الملائم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يتطلب إنجاز برنامج للتأهيل، والذي يعرف بأنه مجموعة الإجراءات والتدابير التي تحث على زيادة وتحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قصد تسريع وتيرة النمو وخلق مناصب شغل. وإضافة إلى ذلك فإنه يحتوي على المحاور الأساسية التي تعالج العديد من المشاكل التي تواجه المستثمرين؛ وهذا لتمكين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من مواكبة التطورات الحاصلة في الميدان الاقتصادي، ومنافسة لنظيرتها في العالم.

وبالتالي فقد أعدت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، برنامجا وطنيا لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بقيمة مليار دينار جزائري سنويا من 2001 إلى غاية سنة 2013، ويشتمل هذا البرنامج على مرحلتين، حيث تتمثل الأولى في مرحلة التكييف وتمتد على مدى 5 سنوات، أما المرحلة الثانية فتتمثل في الضبط والتنفيذ وتمتد على 7 سنوات.²

ب- أهداف برنامج التأهيل

1. تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تحقيق المعايير الدولية للتنظيم والتسيير

لغرض تقوية تنميتها المستقبلية؛

¹الجديدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون رقم 03-80، المؤرخ في 25 فيفري 2003، المتضمن إنشاء المجلس الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

وتنظيمها وعملها، العدد 13، ص 22.

²حجاية عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص-ص 103-108.

2. جعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قادرة على التحكم في التطورات والتقنيات والأسواق والتنافسية على مستوى الجودة، السعر والابتكار؛
3. ترقية رأس المال البشري بواسطة التكوين المستمر؛
4. تحسين التمويل وذلك من خلال التنظيم وحجم القروض؛
5. ضمان استمرار وتطوير منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال إزالة الحواجز أمام التعاون بين المؤسسات كالبحث والتطوير وغيرها.

ت- المجالات التطبيقية لبرنامج التأهيل

يتمحور برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حول مجالات عديدة وعلى مستويين:¹

1. مجالات التأهيل على مستوى المؤسسة:

- وذلك عن طريق تحديث أنماط التسيير، وسائل وطرق الإنتاج المستخدمة، كما يشمل تأهيل المؤسسات والصناعات التي تمتلك إمكانيات معتبرة، تساعد على نمو واكتساب حصة في الأسواق المحلية أو الإقليمية.
- #### 2. مجالات التأهيل على مستوى المحيط:

وتحتوي عمليات التأهيل إجراءات التحولات اللازمة على محيط المؤسسة، لتكون استجابة لنموها وتطورها واستمرارها، ومن بينها المحيط القانوني، الإداري والتنظيمي، المحيط العقاري، المحيط المالي والمصرفي، المحيط الجبائي وشبه الجبائي.

الفرع الثالث: برنامج التعاون الدولي لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تبذل الجزائر مجهودات معتبرة في سبيل تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لذلك تعتبر أن الشراكة هي أحسن فرصة للتعاون من أجل ترقية وتنمية هذا القطاع والوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة، حيث أنه من خلال الشراكة يمكن الاستفادة من تجارب الطرف الخارجي الأجنبي، خاصة في مجال التسيير، التنظيم، نقل المهارات والتمويل، ومن بين أهم الأعمال المسجلة في إطار الشراكة نجد:

أ- برنامج التعاون الجزائري والاتحاد الأوروبي "MEDA"

يتمثل هدف هذا البرنامج بالتكفل بتمويل تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تحسين القدرة التنافسية لهذه المؤسسات وذلك في إطار التعاون الجزائري والاتحاد الأوروبي، حيث تم تخصيص غلاف مالي يقدر ب 66,445,000 أورو لتطبيق هذا البرنامج، منه 57 مليون أورو ممول من رف الاتحاد الأوروبي لدعم هذا البرنامج، والمبلغ المتبقي على عاتق الجزائر؛ وبدأ تطبيق هذا البرنامج منذ أكتوبر 2000.²

1 شعيب أتشي، واقع وآفاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في ظل الشراكة الأوروبية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2007/2008، ص 91.

2 حيازة عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص- ص 106- 107.

ب- التعاون مع البنك الإسلامي للتنمية

تم إعداد برنامج تعاون تقني مع برنامج شمال إفريقيا لتنمية المؤسسات (NAED) لوضع حيد التنفيذ "بارومتر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" قصد متابعة التغيرات التي تطرأ على وضعيتها، والذي يسير من طرف المؤسسة المالية الدولية (SFI) إحدى فروع البنك العالمي المكلفة بتطوير القطاع الخاص في الدول النامية، وقد خصص لهذا البرنامج 20 مليار دولار وسيدخل أيضا هذا البرنامج في إعداد دراسات اقتصادية لفروع النشاط.¹

ت- التعاون مع البنك الإسلامي للتنمية

في إطار التعاون الجزائر مع البنك الإسلامي للتنمية، تم الاتفاق على فتح خط تمويل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتقديم مساعدة فنية ومعلوماتية وإنجاز الدراسات حول سبل تأهيل الصناعات الوطنية لمواكبة متطلبات العولمة والمنافسة، والمساعدة على إنشاء محاضن (مشاتل) نموذجية لرعاية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذلك تطوير التعاون مع الدول الأعضاء والتي تملك تجارب متقدمة في الميدان كماليزيا، أندونيسيا وتركيا.

ث- التعاون الثنائي

إن التعاون الجزائري الألماني أو برنامج التكوين والاستشارة يتمثل في السعي إلى تحسين مستوى الأعوان المستشارين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا لتطوير فرع الاستشارة الذي يشكل أحد العناصر الأساسية لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية عامة من الناحية التنظيمية والتسييرية.² إضافة إلى ذلك هناك العديد من برامج التعاون الثنائي، وخاصة مع البلدان التي تكتسب خبرة واسعة في ميدان تنمية وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كفرنسا، إيطاليا، إسبانيا، تركيا، كندا، وجنوب إفريقيا، وتسعى الجزائر في هذا الميدان إلى اكتساب الخبرة اللازمة لتنمية وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المطلب الرابع: تشخيص واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمكانة هامة في سياسة الإنعاش الاقتصادي التي انطلقت فيها الجزائر من مطلع التسعينات، وذلك بما تتميز به من مرونة وقدرة على التكيف مع مختلف الأوضاع والتغيرات، كما أنها تعتبر قطاعا حيويا في السياسة الاقتصادية الجديد المبنية على تحرير السوق، وتشجيع القطاع الخاص على الاستثمار.

الفرع الأول: تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في تزايد مستمر حيث انتقل العدد من 312959 مؤسسة سنة 2004 إلى 1022621 مؤسسة سنة 2016 والتي سجلت بها أعلى نسبة تقدر بأكثر من 56% خلال ثمانية سنوات الأخيرة، هذا بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة، أما فيما يخص المؤسسات الصغيرة

1 حياية عبد الله، نفس المرجع السابق، ص 107.

2 حياية عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص - ص 107 - 108.

الفصل الأول ————— واقع الابتكار والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

والمتوسطة العمومية فقد شهدت نهاية سنة 2016 تراجعاً في عددها والذي أصبح 390 مؤسسة، ويعود سبب التراجع إلى خصوصيتها، أما الصناعات التقليدية تعرف هي الأخرى تطوراً معتبراً. وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (1.1) : تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة (2004 – 2016)

المجموع	الصناعات التقليدية (النشاطات الحرفية)	المؤسسات العامة	المؤسسات الخاصة	نوعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	السنوات
312959	86732	778	225449		2004
342788	96072	874	245842		2005
376767	106222	739	269806		2006
410959	116347	666	293946		2007
519526	126887	626	392013		2008
625069	169080	591	455398		2009
619072	135623	557	482892		2010
659309	146881	572	511856		2011
711832	160764	557	550511		2012
777 816	175676	557	601583		2013
852 053	194562	542	656949		2014
934 569	396136	532	537 901		2015
1022621	446325	390	575 906		2016

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على، نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، العدد 08 - 30، 2005 - 2017.

الفرع الثاني: مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أهم القطاعات الاقتصادية الموفرة لمناصب الشغل، فهي تتميز بديناميكية متفوقة، وفي مجال دوران مناصب العمل وامتصاص البطالة، من خلال إنشاء مشاريع واستثمارات. والجدول التالي بين تطور مناصب الشغل خلال الفترة (2004 – 2012).

الجدول رقم (2.1): تطور مناصب الشغل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة (2004-2016)

المجموع	الصناعات التقليدية (النشاطات الحرفية)	المؤسسات العامة	المؤسسات الخاصة		نوعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	السنوات
			أرباب المؤسسات	الأجراء		
838504	173920	71826	-	592758		2004
1157856	192744	76283	245842	642987		2005
1252647	213044	61661	269806	708136		2006
1355399	233270	57146	293946	771037		2007
1540209	254350	52786	392013	841060		2008
1756964	341885	51635	455398	908046		2009
1625686	-	48656	618515	958515		2010
1724197	-	48086	658737	1017374		2011
1848117	-	47375	711275	1089467		2012
2 001892	-	48 256	777259	1176377		2013

الفصل الأول ————— واقع الابتكار والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

2 157232	-	46567	851511	1259154	2014
2 371020	-	43727	934037	1393256	2015
2 540698	-	29024	1022231	1489443	2016

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على، نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، العدد 08 - 30، 2005 - 2017

نلاحظ من خلال الجدول تطور في مناصب الشغل الذي قدر ب 838504 منصب سنة 2004، أين كان عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يقدر ب 312959 مؤسسة ليصل إلى 2540698 منصب من إجمالي 1022621 مؤسسة سنة 2016، وهو ما يعادل زيادة تقدر ب 7,19%، لذلك فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تساهم في تزايد مناصب الشغل وذلك بالتوازي مع الزيادة في عددها، حيث نجد أن القطاع الخاص يسجل نموا من سنة إلى أخرى وذلك بمساهمة في زيادة مناصب الشغل ففي الفترة الممتدة من 2004 إلى 2016 سجلت 1489443 منصب شغل في قطاع الأجر و 1022231 منصب شغل في قطاع أرباب المؤسسات، أما القطاع العام فقد سجل تراجع في عدد مناصب الشغل حيث كان 71826 منصب شغل سنة 2004 لينخفض إلى 29024 منصب شغل سنة 2016، وسبب هذا التناقص يعود للتناقص المستمر في عدد مؤسساته وتوجيهها أمام القطاع الخاص.

الفرع الثالث : توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الجنس خلال (2005 - 2012)

إن مشاركة المرأة في المجالات الاقتصادية يعد أحد أهم المطالب الأساسية للأهداف التي تطالب بضرورة إشراك المرأة وتمكينها في العديد من المجالات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، وباعتبار الجزائر طرف أساسي في الدفاع عن حقوق المرأة وتحقيق تمكينها حسب الاتفاقيات والمعاهدات الدولية الموقعة، جعل منها ذلك تسعى وبشكل أساسي لتحقيق هذه الأهداف والسهر على تطبيقها، وللتعرف على مشاركة المرأة الجزائرية في المجال الاقتصادي نلاحظ الجدول التالي:

الجدول رقم (3.1): توزيع المشاريع الممولة حسب الجنس (2005 إلى 2012)

السنوات	عدد المشاريع الممولة	الرجال	النساء	المعدل السنوي %
2005	69633	60194	9439	14%
2006	78278	67377	10901	13,93%
2007	86380	74214	12166	14%
2008	97015	79684	17331	18%
2009	105300	90546	14754	14%
2010	/	/	/	/
2011	183124	161803	21321	12%
2012	249147	223344	25803	10%

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على، نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، العدد 08 - 22، 2005 - 2013.

الفصل الأول ————— واقع الابتكار والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك زيادة مستمرة في عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الممولة التي يسيروها رجال يتبعها في المقابل زيادة في عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات التسيير النسوي إلا أننا نجد أن العدد الأكثر من المؤسسات الممولة يسيروها رجال وهي تتمثل ب 223344 مؤسسة أي بنسبة 90%، في حين نجد النسبة المتبقية وهي 10% من المؤسسات الممولة تسيروها نساء وهي تتمثل ب 25803.

لذلك نجد عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الممولة حسب الجنس في تزايد مستمر حيث كانت سنة 2005 ب 69633 مؤسسة ممولة منها 60194 مؤسسة ممولة يسيروها رجال، أما العدد المتبقي والمتمثل في 9439 مؤسسة ممولة تسيروها نساء، وقد بلغت هذه الزيادة سنة 2012 ب 249147 مؤسسة ممولة، منها 223344 مؤسسة يسيروها رجال و 25803 مؤسسة ممولة يسيروها نساء، حيث يدل عدد هذه المؤسسات الممولة الأخيرة على وعي المرأة بالجانب الاقتصادي وطموحها بإنشاء مؤسسة تعمل بأفكارها وتساهم في توفير مناصب شغل وتعطي قيمة مضافة للاقتصاد.

وهذا ما تثبته إحصائيات السجل الوطني التجاري للمؤسسات التي يسيروها رجال ونساء من سنة 2005 إلى غاية 2016، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4.1): عدد المؤسسات التي يسيروها رجال ونساء حسب السجل الوطني التجاري (2005 إلى 2016)

السنوات	عدد المؤسسات التي يسيروها نساء	عدد المؤسسات التي يسيروها رجال
2005	92045	839281
2006	98117	905277
2007	102027	972773
2008	102339	1002272
2009	109847	1120677
2010	110790	1171819
2011	111094	1275166
2012	109771	1347777
2013	115654	1415819
2014	122253	1484625
2015	127450	1539217
2016	131621	1585761

المصدر: إحصائيات السجل الوطني التجاري.

نلاحظ من خلال الجدول بأن عدد المؤسسات التي يسيروها رجال في تزايد مستمر أين كانت سنة 2005 ب 839281 مؤسسة لتصل سنة 2016 إلى 1585761 مؤسسة، في المقابل نجد أن عدد المؤسسات التي تسيروها نساء على كذلك في تزايد حيث كانت سنة 2005 ب 92045 مؤسسة لتصل سنة 2016 إلى 131621 مؤسسة.

الفرع الرابع: توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب جغرافيا من 2010 إلى 2012:

تتمركز معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالشمال ب 248985 مؤسسة صغيرة ومتوسطة خاصة أي بنسبة 59,26% من مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ثم تليها مباشرة بالمركز الثاني جهة الهضاب العليا ب 128316 مؤسسة صغيرة ومتوسطة خاصة أي بنسبة 30,54%، في حين تأتي جهة الجنوب والجنوب الكبير بالمركز الثالث وبنسبة تقدر ب 10,2% من مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة، والجدول التالي يوضح ذلك بالتفصيل:

الجدول رقم (5.1): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب الجهات (2010 إلى 2012)

الجهات	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة عام 2010	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة عام 2011	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة عام 2012	نسبة التطور لعام 2012
الشمال	219270	232664	248985	59,26%
الهضاب العليا	112335	119146	128316	30,54%
الجنوب	30153	32216	34569	8,23%
الجنوب الكبير	7561	7735	8247	1,97%

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على، نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وزارة المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة والصناعة التقليدية، العدد 18، 20، 22، 2010، 2012، 2013.

نلاحظ من خلال الجدول أن تتمركز معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو بالجهة الشمالية حيث بلغت نسبة التمركز 59,26% مؤسسة صغيرة ومتوسطة خاصة، وهي تقع في الولايات ذات القطب الحضري والصناعي بالشمال، وبجد منها الجزائر، تيزي وزو، وهران، بجاية، سطيف، تيبازة، بومرداس، البليدة، قسنطينة وعنابة.

الفرع الخامس: توزيع المؤسسات الخاصة من ناحية الإنشاء والشطب وإعادة الإنشاء من 2010 إلى 2012:

إن توزيع عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة من ناحية الإنشاء والشطب وإعادة الإنشاء في تطور مستمر، إلا أن هذه الزيادة كانت من 2005 ب 20393 مؤسسة إلى سنة 2008 ب 27441 مؤسسة، لينخفض هذا الأخير خلال ثلاثة سنوات إلى 22442 مؤسسة سنة 2011، ثم ترتفع إلى 28356 مؤسسة صغيرة ومتوسطة خاصة سنة 2012. والجدول التالي يوضح ذلك بالتفصيل:

الفصل الأول ————— واقع الابتكار والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

الجدول رقم (6.1): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة من ناحية الإنشاء والشطب و إعادة الإنشاء
(2005 إلى 2016)

السنوات	إنشاء	الشطب	إعادة الإنشاء	التطور	المجموع
2005	21018	3488	2863	20393	245842
2006	24352	3090	2702	23964	269806
2007	24835	3176	2481	24140	293946
2008	27950	3475	2966	27441	321387
2009	30541	9892	3866	24515	345902
2010	27943	7915	3389	23417	369319
2011	26239	9189	5392	22442	391761
2012	30530	8050	5876	28356	420117
2013	39355	8249	8191	39297	459414
2014	39343	9054	7286	37575	496989
2015	-	-	-	-	537901
2016	41635	11686	8056	38005	575906

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على، نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، العدد 08-30، 2005-2017.

نلاحظ من خلال الجدول بأن عدد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة التي يتم شطبها في تزايد من سنة 2005 إلى سنة 2016 والمتمثلة في 11686 مؤسسة، وهو سبب انخفاض عدد المؤسسات التي تم إنشائها خلال هذه السنة من 41635 مؤسسة إلى 38005 مؤسسة، كما نجد أن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة التي يتم شطبها من سنة 2005 إلى سنة 2016 أكثر من عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة التي يتم إعادة إنشائها، حيث نجد أن إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة سنة 2005 كان 21018 مؤسسة تم شطب منها 3488 مؤسسة ثم إعادة إنشاء خلال نفس السنة 2963 مؤسسة، ليصل العدد النهائي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة سنة 2005 إلى 20393 مؤسسة، في حين نجد أن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة المنشأة في تزايد من 2005 إلى 2016 حيث بلغت خلال هذه السنة الأخيرة 41635 مؤسسة تم شطب منها 11686 مؤسسة ثم إعادة إنشاء خلال نفس السنة 8056 مؤسسة لتصبح محصلة عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة سنة 2016 بعد الشطب وإعادة الإنشاء ب 38005 مؤسسة.

ومن الأسباب التي نرجحها أنها السبب في تزايد عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة التي يتم شطبها على خلاف عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة التي يتم إنشائها هي: سوء تسيير الإدارة في هذه المؤسسات، نقص مصادر التمويل، عدم وجود الكفاءات المناسبة لكل عمل من هذه المؤسسات.... إلى غير ذلك.

المطلب الخامس: إحصائيات حول المياه بالجزائر

تقدر إمكانيات الجزائر من الموارد المائية ب 19,4 مليار م³، حيث لا يمكن تعبئة منها سوى 50%، من الجريان الطبيعي للمياه في البلاد، وهذا نظرا للعوائق الطبيعية والجيولوجية وتحقيق الفعالية الاقتصادية، وبالتالي نلاحظ أن المياه القابلة للاستعمال في الجزائر لا يتجاوز 13,2 مليار م³ وهو ما يوفر 412 م³ لكل مواطن سنويا ولكل الاستعمالات (منزلية، فلاحية، صناعية).

وحسب مؤشر Falkenmark نجد أن الجزائر من بين 17 دولة افريقية الواقعة تحت حدود من الندرة المائية، التي تعاني من نقص الماء، والذي يبين حجم المياه العذبة المتجددة المتوفرة لكل فرد سنويا، اذ يبدأ الضغط المائي عندما يظهر هذا المؤشر أن حصة الفرد من المياه العذبة أقل من 1700 م³ سنويا، وإذا قلت حصته عن 1000 م³ في سنة تبدأ ندرة المياه، في حين نجد أنه إذا كانت حصته تقل عن 500 م³ سنويا يكون البلد في ندرة مطلقة¹، وفيما يلي نبين عدد مؤسسات والأشخاص الطبيعيين الذين يبيعون المياه المعدنية غير الغازية من سنة 2005 إلى سنة 2016 حسب إحصائيات السجل الوطني التجاري.

الجدول رقم (7.1): عدد المؤسسات والأشخاص الطبيعيين الذين يبيعون المياه المعدنية غير الغازية حسب

السجل الوطني التجاري (2005 إلى 2016)

السنوات	المؤسسات	الأشخاص الطبيعيين
2005	521	836
2006	581	904
2007	617	947
2008	638	996
2009	663	1014
2010	669	999
2011	705	955
2012	755	983
2013	799	989
2014	835	997
2015	904	1012
2016	995	1024

المصدر: إحصائيات السجل الوطني التجاري.

نلاحظ من خلال الجدول بأن عدد مؤسسات المياه المعدنية غير الغازية المسجلة في السجل التجاري الوطني في تزايد من سنة 2005 إلى غاية سنة 2016 ب 1024 مؤسسة خاصة ببيع المياه المعدنية أين كانت سنة 2005 ب 836 مؤسسة.

1 زويدة محسن، أولاد حيمودة عبد اللطيف، الحوكمة المائية كمقاربة للتسيير المتكامل للمياه في الجزائر، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 05، 2014، ص- ص 113-114.

في حين نجد أن عدد الأشخاص الطبيعيين الذين ينشطون في مجال بيع المياه المعدنية غير الغازية في تزايد مستمر من سنة 2005 إلى غاية سنة 2009 ثم ينخفض سنتي 2010 و2011، لتعود للارتفاع بداية من سنة 2012 إلى غاية 2016 ب 1024 مؤسسة خاصة ببيع المياه المعدنية أين كانت سنة 2005 ب 836 مؤسسة.

المبحث الثاني : الابتكار و المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، جعلها معنية بالابتكار وذلك لاعتبارها مفتاح لتطوير الأداء وزيادة قدرة هذه المؤسسات على المنافسة، لهذا عمدت السلطات الجزائرية إلى اتخاذ إجراءات لتشجيع وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتنمية قدرتها على الابتكار؛ والحفاظ على استدامتها في السوق.

وعليه سنحاول من خلال هذا المبحث أن نتطرق لمفهوم الابتكار وعناصره، العوامل المؤثرة في الابتكار، ثم نتطرق إلى دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الابتكار.

المطلب الأول : مفهوم الابتكار وعناصره

مع تزايد المنافسة وتنوع الأسواق، أخذت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تدرك أهمية الابتكار وذلك من خلال قيامها بتطوير أو تسويق منتجاتها (سلع/خدمات) مع تحسين الأداء، ليتم فيما بعد توفير هذه المنتجات جديدة كانت أو محسنة للمستهلك وبشكل موضوعي؛¹ بحيث يكمن الهدف من ذلك التوصل إلى منتجات أسواق، عمليات تقنية وأساليب جديدة تحقق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ميزة تنافسية وتمكنها من البقاء والاستمرار في السوق؛ لذلك سنتطرق في هذا المطلب لمفهوم الابتكار وعناصره.

الفرع الأول : مفهوم الابتكار

يعرف الابتكار حسب جوزيف شومبيتر بأنه تلك العملية التي تؤدي إلى تغييرات عميقة في الإنتاج وتحفيز النمو الاقتصادي وتنشأ الأعمال في قطاعات صناعية وخدمية وتحسن الرفاهية الاجتماعية.² ولكن يعتبر هذا المفهوم ضيق لأنه ركز على الابتكارات التكنولوجية الجذرية.³

1 Centre de Ressources de Techniques Avancées, L'innovation à la portée de la TPE, lettres d'information, édition 2010, France, p 3.

2 نجم عبود نجم، إدارة الابتكار " المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة"، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 21.

3 من بين الابتكارات التكنولوجية الجذرية نجد ابتكار الماكينة الزراعية والذي ألغى الكثير من الأعمال اليدوية في الزراعة وقلص الأيدي العاملة فيها و زاد الإنتاجية وحفز النمو الاقتصادي، وحسن من الرفاهية الاجتماعية لقطاعات واسعة في المجتمع.

كما يعرف الابتكار حسب منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي بأنه: مجموعة الخطوات العملية والفنية والتجارية والمالية اللازمة لنجاح تطوير وتسويق منتجات صناعية جديدة أو محسنة، والاستخدام التجاري لأساليب وعمليات أو معدات جديدة أو محسنة أو إدخال طريقة جديدة في الخدمة الاجتماعية، ويعتبر البحث والتطوير خطوة واحدة من هذه الخطوات.¹

أما حسب المعجم الاقتصادي المتخصص فإن الابتكار يعرف بأنه عبارة عن طرح سلع وخدمات جديدة في السوق أو وسائل جديدة لإنتاجها، وتسبق عملية الابتكار أبحاث قد تؤدي إلى اختراع ما²، يطور فيما بعد لخدمة السوق.³

ومن خلال ما سبق نستنتج أن الابتكار هو عبارة عن توصل المؤسسة إلى فكرة جديدة أو منتج جديد، ويكون ذات قيمة وفائدة، وبذلك يميزها عن بقية المنافسين في السوق.

الفرع الثاني: مصادر الابتكار وعناصره

أولاً : مصادر الابتكار

أشار بيتر دراكر (P.F.Drucker) إلى أن هناك سبعة مصادر رئيسية للابتكار، وهي:⁴

- أ- **المصدر الفجائي أو غير المتوقع:** ويشمل على النجاح الفجائي أو الفشل غير المتوقع أو الحدث الخارجي الفجائي؛
- ب- **مصدر التعارض:** والذي يتمثل في بين الواقع كما هو والواقع كما يفترض أن يكون، حيث يؤشر هذا التعارض على أن هناك فرصة للابتكار؛
- ت- **الابتكار على أساس الحاجة لمعالجة سلسلة من العمليات:** حيث أن الحاجة أم الاختراع، وبالتالي فإنها تمثل فرصة كبرى للابتكار؛
- ث- **بنية الصناعة والسوق:** حيث لا بد للسوق من أن يتغير سواء بفعل المنافسة أو التغيير في حاجات وتوقعات الزبائن؛
- ج- **العوامل السكانية:** وهي التحولات التي تطرأ على السكان وحجمهم ومعدل أعمارهم وتوزيعهم حسب العمل ومستوى التعليم والدخل؛

1 اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على الابتكار في بلدان مختارة من منطقة الإسكوا، متوفر على الموقع:

<http://www.escwa.un.org/information meetings/events/10-12 june/studya-adac.consultéle 11/12/2014.P10>.

2 مصطلحات مرتبطة بالابتكار من بينها: **الإبداع (Créativité)** هو فهم جديد يحقق حلاً لمشكلة ما، أي هو توليد الأفكار؛ أما **الاختراع (Invention)** فهو التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل، أي وقوع أول فكرة لعملية أو منتج جديد.

3 اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، مرجع سبق ذكره، ص 9.

4 سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، **إدارة الإبداع والابتكار**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 75-76.

ح- **تبدل الإدراك والرؤية:** إن تبدل إدراك و رؤية الأفراد في المجتمع يمكن أن يحمل معه فرص كبيرة للابتكار، حيث يكمن ذلك في التميز واستشراف المستقبل؛

خ- **المعرفة الجديدة:** وتتمثل هذه الأخيرة في أنها مصدر الإتيان بالأفكار، المنتجات (سلع/خدمات) والمشروعات الجديدة.

ثانيا: عناصر الابتكار

تتمثل عناصر الابتكار فيما يلي:¹

أ- التخطيط الاستراتيجي

هو عبارة عن العملية التي يتم بواسطتها تصور مستقبل المؤسسة وعملية تطوير الوسائل والعمليات اللازمة لتحقيق هذا المستقبل. وبالتالي فإن أهم ما يصبوا إليه التخطيط هو تحقيق الأهداف بوسائل أفضل وتكلفة أقل؛

ب- التفكير الاستراتيجي

إن عملية الابتكار تسعى إلى أن ينظر إلى المستقبل البعيد الأمد للمؤسسة، وأن توضع له خطط كافية مبنية على تفكير منطقي وسليم، كما ويتميز التفكير الاستراتيجي السليم بأنه ليس سهلا بل هو أمر في غاية التعقيد والأهمية، لذلك فهو يتطلب جملة من الشروط والتي يجب القيام بها دائما والتي نذكر منها ما يلي:

✓ توفير الوقت الكافي للتفكير وعرض الفكرة للنقد والاستماع لمختلف الانتقادات والأداء؛

✓ الالتزام بالحيادية وتجنب الأفكار المغرضة؛

✓ تقديم الأدوار وتأمين العمل.

ت- بناء ثقافة الأفراد في المؤسسة

وتتمثل الثقافة الإنسانية في المؤسسة بالتركيز على دمج الأدوار بالمشاعر بحيث يشعر الفرد العامل داخل الجماعة بأنه طرف مهم في إنجاح المؤسسة، كما ويعتبر هذا النوع في غاية الأهمية لأنه يقوم بالتركيز على احتياجات العمال واعتبارهم أعضاء مجموعة واحدة ومتحدة، حيث يوجب الاهتمام بهم وتدريبهم والعمل على ترسيخ المبادئ في نفوسهم وضمأن أداء متميز لأعمالهم وتوفير أكبر قدر ممكن من الاحترام لهم وإتاحة الفرصة الكافية لهم بحيث يشعرون بحرية المشاركة بأفكارهم، وكذلك المشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات.

المطلب الثاني : العوامل المؤثر في الابتكار ومؤشرات قياسه

الفرع الأول: العوامل المؤثر في الابتكار

يعتبر النشاط الابتكاري بأنه ظاهرة معقدة، وهو الأمر الذي يدل على أنه ثمة عوامل عديدة تتداخل في تكوينه وتطوره، وبالتالي فإنه هناك ثلاث مجموعات من العوامل - المترابطة وذات التأثير المتبادل- المؤثرة في

1علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية و إدارة الابتكار، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، 2010، ص168- 169.

الابتكار وهي متمثلة في مجموعة الخصائص الشخصية، التنظيمية و عوامل البيئة العامة في المجتمع.¹ والجدول التالي يوضح عناصر كل مجموعة.

الجدول رقم (8.1): العوامل المؤثر في الابتكار

الخصائص الشخصية	الخصائص التنظيمية	خصائص عوامل البيئة العامة في المجتمع
- حالة الشك	- إستراتيجية الشركة	- القاعدة المؤسسية للبحث والتطوير
- النفور من القيود	- الاتصالات	- الخصائص والنزاعات العامة للمجتمع
- الانجاز الذاتي	- الفريق	- التفاعل والعلاقات مع الخارج
- الحدس	- ثقافة الشركة	- أجواء الحرية في المجتمع
- الميل إلى التعقيد	- القيادة وأسلوب الإدارة	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معلومات، نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 129 - 130.

وفيما يلي شرح مفصل لعنصر القاعدة المؤسسية للبحث والتطوير في المجتمع:²

إن المجتمعات الموجهة نحو الابتكار عادة ما تتم بنيتها التحتية الضرورية من أجل الابتكارات وتعزيزها لصالح الأفراد المبتكرين والمؤسسات الابتكارية، لذلك نجد أنه من بين العوامل المؤثرة في هذه القاعدة ما يلي:

1. مراكز البحث والتطوير والجامعات

تساهم مراكز البحث والتطوير والجامعات في المجتمع بإنشاء وتعزيز الهيئة العلمية والفنية والتي بدورها تساهم في إيجاد الخصائص الراقية للمهنية ومعايير رصينة في مجال البحث والتطوير، كما أن هذه الأخير تتوفر للبحث الأساسي والمساهمة القيمة التي يوفرها في التراث المعرفي الإنساني، البحث التطبيقي وتطوير رصيد المجتمع من ابتكارات عملية في المنتج.

2. نظام البراءة

يؤدي نظام حماية الملكية الفكرية والذي أساسه نظام البراءة دورا فعالا في إيجاد البعد المؤسسي لحماية حقوق المبتكرين والمؤسسات الابتكارية، وباعتبار أن هذا النظام قد يحد من انتشار الابتكارات لأن البراءة هي الاحتكار المحمي بالقانون من المقلدين، مما يدفع بالأفراد والمؤسسات أصحاب الابتكارات إلى اعتماد هذه الحماية كضمانة لاستمرار التفوق في السوق؛ لذلك يعتبر هذا النظام ضروريا لمنع التقليد للابتكار بدون مقابل عادل للمبتكرين ليكون هذا التعويض حافزا قويا من أجل الابتكار.

¹نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 129.

²سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 84 - 85.

الفرع الثاني: مؤشرات قياس الابتكار

يؤدي تطور وانتشار التكنولوجيات الجديدة دورا مركزيا في تحسين الإنتاجية والقدرة التنافسية، لذلك فإن الابتكار يعد أحد العوامل المساهمة في ذلك، حيث يعتمد الابتكار على جملة من مصادر المعرفة التي تشمل البحث والتطوير، سواء على الصعيد الوطني أو المحلي، وتشمل كذلك حيازة التكنولوجيا بواسطة مجموعة من الوسائل، وبالرغم من صعوبة قياس الابتكار فإننا نقدم مؤشرات قابلة للاستخدام في هذا المجال، والتي تتمثل في ابتكار عملية الإنتاج، والموضحة في الجدول التالي:¹

الجدول رقم (9.1): المؤشرات المتعلقة بابتكار عملية الإنتاج

المؤشر	التعريف
1. التحسينات المدخلة على العملية	يقدم معلومات عن عدد العمليات المعتمدة التي تركز على مدخلات تكنولوجية جديدة أو تستخدم تكنولوجيا جديدة في أنشطة الإنتاج أو الخدمات في القطاع أو الفرع موضوع البحث.
2. الاستثمار في تجهيزات العملية الجديدة	يقدم معلومات قيمة عن الإنفاق المكرس لشراء وصيانة وخدمة العمليات التي تتضمن مدخلات تكنولوجية جديدة في قطاع أو فرع معين.
3. مدى أتمتة العملية في الفرع أو القطاع أو الصيانة	يرتبط هذا المؤشر مباشرة بالمؤشر السابق، ولكنه يشير إلى المدخلات التكنولوجية التي تستهدف الأتمتة خصوصا.

المصدر: اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، مؤشر العلم والتكنولوجيا والابتكار في المجتمع المبني على المعرفة، الأمم المتحدة نيويورك، 2003، ص 83.

نلاحظ من خلال الجدول أن الابتكار يمكن أن يحدث على مستويات مختلفة²، حيث يدخل في حساب ابتكار العملية تحسين أو زيادة كفاءة الطريقة المستعملة في العملية الصناعية؛ كما أن الاستثمار في شراء آلات جديدة للمؤسسة يعتبر أيضا ابتكارا في عملية الإنتاج، وإجراء تغيير كبير في شكل البنية التنظيمية والإدارية يمكنه أن يجرر تقدما تنافسيا ويؤدي إلى مكاسب إنتاجية. لذلك تعتبر ابتكارات العمليات بأنها عناصر جديدة يتم تقديمها إلى عمليات الإنتاج والخدمات في المؤسسة.³ وبالتالي فإن آلية الابتكار تمر بعد مراحل والتي يمكن توضيحها في الجدول التالي:

1 اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، مؤشر العلم والتكنولوجيا والابتكار في المجتمع المبني على المعرفة، الأمم المتحدة نيويورك، 2003، ص 83.

2 يحدث الابتكار على مستويات مختلفة وتمثل على مستوى المنتج، عملية الإنتاج، الإدارة من ناحية أسلوب التسيير.

3 نيجل كنج، نيل أندرسون، تعريب محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير " دليل انتقادي للمنظمات"، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 221.

الجدول رقم (10.1): مراحل آلية الابتكار

مرحلة التحديد	المرحلة الانتقالية	مرحلة السيولة	الخصائص المميزة للابتكار
تخفيض التكاليف وتعظيم الأرباح	أشكال مختلفة للمنتج	أداء المنتج ووظيفته	إستراتيجية الابتكار
التأثير على التكاليف والجودة	توسيع القدرة التقنية الداخلية	احتياجات العملاء والإمكانيات الفنية	الأصل من الابتكار
التحسين المستمر للمنتجات والعمليات، العديد من الإنجازات الصغيرة يمكن أن تخطو خطوة إلى الأمام	تحسينات كبيرة على العملية المطلوبة من وحدات التخزين وظهور التصميم السائد	تغيرات كبيرة في المنتج تتضمن مجموعة واسعة من المبادرات وظهور تغيرات تكنولوجية	النوع السائد من الابتكار
تتألف أساسا من المنتجات القياسية	يشمل التصميم السائد على الأقل	متنوعة بما في ذلك التخصيص.	خطوط الإنتاج
تتسم بالكفاءة وكثيرا ما تتطلب من كثافة رأس المال.	تبدأ إجراءات أكثر تشددا.	مرنة وفعالة، والهدف من ذلك هو التجربة وإجراء تغييرات متكررة.	عملية الإنتاج

Source: Séverine Le Loarne et Sylvie Blanco, **management de l'innovation**, Pearson, éditions, France, 2011, p 38.

نلاحظ من خلال الجدول أنه إذا ركزت المؤسسة اهتمامها على ابتكار المنتجات فسوف يعود ذلك بزيادة الأرباح، والتي بدورها تغطي عملية التصنيع والتسويق بصفة شاملة، لذلك يعتمد الابتكار الناجح على تراكم التحسينات العملية والفنية للمنتج.

وبالتالي فإن عملية انتقاء مجموعة مناسبة من المؤشرات تقيس القدرات الابتكارية و أثرها في أداء المؤسسات، يتطلب الفهم الوافي للأسباب التي تدعو المؤسسات إلى الابتكار، وللعوامل التي تدعم أو تعوق عملية الابتكار. ويحدد الجدول التالي الأهداف الاقتصادية النموذجية للابتكار عوامل إعاقته.

الجدول رقم (11.1): الأهداف الاقتصادية النموذجية للابتكار وعوامل إعاقته

العوائق	الأهداف الاقتصادية
- عوامل اقتصادية: الإفراط في المخاطرة؛	- الحفاظ على حصة السوق أو زيادتها؛
- ارتفاع التكاليف: نقص التمويل وفترة التسديد.	- فتح أسواق جديدة وخفض تكلفة الإنتاج؛
- عوامل المؤسسات: عدم كفاية الطاقة على الابتكار.	- الاستعاضة عن المنتجات الخارجية من
- الافتقار إلى تكنولوجيا المعلومات، وعوامل أخرى	الاستعمال واستنباط منتجات صديقة للبيئة؛
منها البنية الأساسية والموظفين المهرة.	- تشجيع مرونة الإنتاج وتحسين جودة المنتج؛
- فرض الضرائب.	- خلق ظروف عمل أفضل وتقليل الأضرار بالبيئة؛

المصدر: اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، مرجع سبق ذكره، ص 33.

الفصل الأول ————— واقع الابتكار والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

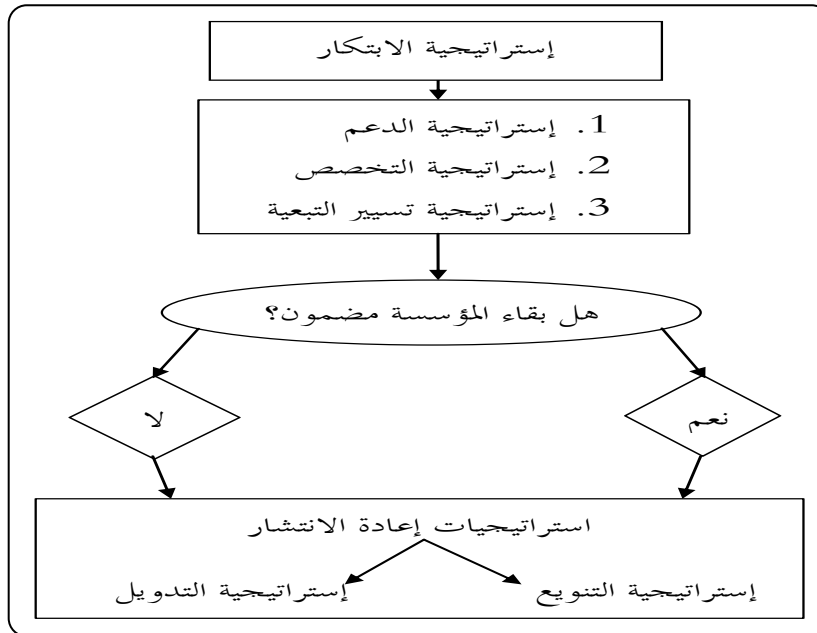
نلاحظ من خلال الجدول بأن المؤسسات قد تواجه عوائق كثيرة في الابتكار، منها نقص المهارات ومشاكل التمويل والكفاءات، لذلك نجد أن هذه العوامل يسهل تقديرها باستخدام طرائق المسح التقييسية، بينما تكون العوامل الخاصة بالأساليب الإدارية وأخلاقيات العمل أكثر صعوبة في التقدير.

المطلب الثالث: إستراتيجية ومقومات الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتشخيصه في الجزائر

الفرع الأول: إستراتيجية الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعتبر إستراتيجية الابتكار ذات أهمية كبرى لدى إستراتيجيات المؤسسة، إذ يتمثل الهدف من هذه الإستراتيجية في دعم القدرات الفنية للمؤسسة بصورة مستمرة، كما يكمن الغرض من ذلك بمواجهة مختلف الاضطرابات والتي قد تؤدي إلى التأثير سلبا على قدراتها التنافسية، وبالتالي فإن الهدف من الابتكار ليس دوما رفع مستوى أرباح المؤسسة أو تنمية حصتها السوقية، بل قد يكون الهدف هو المحافظة على الوضع الحالي للمؤسسة، وخاصة إذا كانت تواجه تهديدات، لذلك فإن عدم اعتماد هذه الإستراتيجية يعرض المؤسسة للزوال.¹ والشكل التالي يوضح تصنيف الخيارات الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الشكل رقم (1.1): تصنيف الخيارات الإستراتيجية للابتكار للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة



المصدر: أحمد طرطار، سارة حليمي، مرجع سبق ذكره، ص14.

نلاحظ من خلال الشكل أن تركز إستراتيجيات الابتكار بالصدارة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أنه يعود إلى طبيعة هذه المؤسسات ومحدودية مواردها مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، لذلك فإن اعتمادها للابتكار المستمر

1 أحمد طرطار، سارة حليمي، حاضنات الأعمال التقنية كآلية لدعم الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي للمقاولاتية "التكوين وفرص العمل"، جامعة محمد خيضر بسكرة، أيام 06-07-08 أبريل 2010، ص 13-15.

الفصل الأول ————— واقع الابتكار والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

يمكن أن تضمن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لنفسها مكانا في السوق، بل وأكثر كإنشائها سوقا خاصة بها من خلال تخفيض سعر التكلفة بما يضمن لها الاستدامة، أمام المؤسسات الكبيرة التي تعتمد أسلوب اقتصاديات الحجم.¹

إضافة إلى ذلك فإن المؤسسة تعمل على إجراء الابتكار للسلعة أو الخدمة التي تنتجها عن طريق التمايز أو خفض التكاليف وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (2.1): الابتكار الموجه والبحث بشكل أكثر عن التمييز

الابتكار موجه للسوق	ابتكار السلعة / الخدمة بدون إجراء الابتكار البحث عن التمييز على المدى القصير	ابتكار السلعة / الخدمة مع إجراء الابتكار البحث عن التمييز
	إجراء الابتكار مع تعديل ضئيل أو معدوم للسلعة / الخدمة البحث عن خفض التكاليف	إجراء الابتكار البحث عن خفض التكاليف

الابتكار موجه للمؤسسة

Source: Séverine le loarne et autres, **Op cit**, p 22-23.

نلاحظ من خلال الشكل بأن المؤسسة تسعى من خلال اعتمادها للابتكار إلى توجيهه إلى هدفين، حيث يتمثل الأول في السوق وذلك من أجل التمييز عن المنافسين من خلال إجراء الابتكار أو البحث عن التمييز على المدى القصير دون إجراء الابتكار، أما الهدف الثاني فيتمثل في المؤسسة وذلك عن طريق خفض التكاليف أي تعتبر مصلحة مرئية للمؤسسة مما يكسبها التمييز عن المنافسين وبتكاليف أقل عند إجراء عملية الابتكار.

الفرع الثاني : مقومات الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تمثل مقومات الابتكار محصلة التفاعل الإيجابي بين متغيرات البيئة التي تنشط المؤسسة فيها وعلى نحو منسجم بين فعالية البحث والتطوير، كفاءة الهيكل التنظيمي، ارتدادات المناخ والثقافة السائدة، وهي كالتالي:

أولاً: البحث والتطوير

إن توفر المؤسسة على تكنولوجيا عصرية عن طريق البحث والتطوير يمكنها من التحكم في تكاليفها وبالتالي دخول الأسواق بأسعار تنافسية، لذلك تعتبر عملية البحث والتطوير هي السبيل الأمثل الذي يمكن المؤسسات من الحصول على الأساليب التكنولوجية الحديثة في مجال الإنتاج العصري، حيث تتطلب عملية البحث والتطوير مجهودات فكرية معتبرة من أجل إعداد بحوث تؤدي في الأخير إلى ابتكارات، لذلك فإن جهود البحث والتطوير لا يتم الاستغناء عنها من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بل أصبح عامل التكنولوجيا يعتبر العامل الأساسي في رأس المال.²

¹ أحمد طرطار، سارة حليمي، مرجع سبق ذكره، ص14.

² أحمد طرطار، سارة حليمي، نفس المرجع السابق، ص16.

ثانيا: مناخ وثقافة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

أ- المناخ

ينظر إلى المناخ على أنه سمة هدف للمؤسسة، وذلك لما تمثله مجموعة المواقف والمشاعر والسلوك التي تتصف بها المؤسسة، والتي تنشأ بشكل مستقل عن إدراك وفهم أفرادها، وبالتالي فإنه يجب على هذه المؤسسات أن تسعى لتوفير المناخ الداعم للابتكار، والذي يتميز بالفتوح من أجل التغيير، تحمل المخاطرة، السماح بالنقاش، عدم الاتفاق والمزاج، لذلك فإن كل هذه الصفات هي إحدى سمات المؤسسة تنتهج المقابلة.

ب- ثقافة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

يلاحظ أن جميع المقاولات تقريبا لا توجد بها ثقافة موحدة ينتمي إليها جميع الأفراد، لذلك أصبح من الضروري على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر أن تسعى إلى انسجام أفرادها تحت ثقافة شاملة لتسيير الابتكار، مما يزيد من مسؤولية المسير، كما ويتطلب منه الإمام بجميع الثقافات الفرعية للأفراد العاملين لدى مؤسسته، لا بل يجب عليه فرض ثقافة معينة حسب ظروف وملابسات البيئة المحيطة.¹

ت- الهيكل التنظيمي

لكي يصبح الهيكل التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر عاملا مساعدا لها على الابتكار، يجب أن يكون مرتبطا بالبيئة التي تعمل فيها المؤسسة، وبالتالي فإنه في حالة استقرار البيئة يكون الهيكل المناسب لمؤسسة هو الهيكل الديناميكي، أما في حالة بيئة تنظيمية تتسم بالتغير وعدم القابلية للتنبؤ فإن الهيكل العضوي هو المطلوب.² ويمكن توضيح خصائص كل من الهياكل الديناميكية والهياكل العضوية في الجدول التالي:

الجدول رقم (12.1): خصائص الهياكل الديناميكية والهياكل العضوية

الهيكل العضوي	الهيكل الديناميكي
- تقسيم مرن للمهام، مع وجود أفراد وفرق عمل مؤقتة طبقا لاحتياجات مشروعات المؤسسة،	- تقسيم واضح للمهام ومسؤوليات أفراد المؤسسة قامت بوضعه الإدارة العليا؛
- قام بوضع هذا التقسيم أفراد المؤسسة من خلال التفاعل فيما بينهم؛	- هيمنة الاتصالات الرأسية؛
- هيمنة الاتصالات الجانبية؛	- قوة وسلطة أفراد المؤسسة مبنية على الأقدمية.
- القوة والسلطة تتغير حسب تغير الظروف، وتكون مبنية على مهارات الأفراد وقدراتهم.	

المصدر: نيجل كنج، نيل أندرسون، تعريب محمود حسن حسني، مرجع سبق ذكره، ص204.

وبالتالي فإنه من خلال الجدول يكون تحديد الهيكل التنظيمي للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة وفقا لتوقعات المسير، وبالنظر لظروف بيئة الأعمال في الجزائر فإن الأحسن هو وضع هيكل عضوي، أي أن المسير يقوم باختيار

1 أحمد طرطار، سارة حليمي، نفس المرجع السابق، ص 17.

2 نفس المرجع السابق، ص 17.

الفصل الأول ————— واقع الابتكار والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

أفراد مؤسسته بناء على احتياجاته التي يحددها من مشروعاته التي يعمل فيها، إضافة إلى ذلك توسيع المسؤوليات على أفراد مقاولته طبقا لكفاءة ومهارة كل فرد وحسب كل مشروع.

الفرع الثالث: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التجديد والابتكار

تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالبحث بصفة غير رسمية، أثبتت الدراسات سنة 2000 أن نسبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة تكون بين 30 و60% من مجموع المؤسسات التي تنشط في الدول المنتمة لمنظمة التعاون والتنمية؛ لذلك تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إحدى مصادر الابتكار نظرا لطبيعة العمل بها، والذي يكون على شكل فريق متكامل في إطار هيكل تنظيمي يتصف بالبساطة وسهولة التسيير، كما أنها تتفوق على المؤسسات الكبيرة من حيث عدد الابتكارات المحققة، والتي تطرح على نطاق تجاري في الأسواق خلال مدة زمنية تصل إلى 2,2 سنة مقابل 3 سنوات بالنسبة للمؤسسات الكبيرة.¹

ومنه إذا أرادت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر أن تملك القدرة التنافسية أن تلجأ للابتكار الذي يساهم في تحسين منتجاتها وتطور تقنياتها، وبالتالي إنشاء أسواق جديدة تساعدها على البقاء والاستمرار أمام مستجدات السوق.²

الفرع الرابع: تشخيص الابتكار في الجزائر

أولا: إحصائيات لبراءات الاختراع في الجزائر من 2008 إلى 2013

في سنة 2008 تلقى معهد الجزائر للملكية الفكرية 11404 ملف أي بزيادة تزيد 200% عن سنة 2007، حيث قام بتسجيل 1625 علامة و596 تجديدا، فضلا عن 275 رسما أو نمودجا، كما أصدر المعهد الجزائر للملكية الفكرية 177 براءة اختراع في سنة 2007 مقابل 277 في سنة 2008 و532 في أوت سنة 2009،³ أما في سنة 2010 فقد كان عدد براءات الاختراع الممنوحة 1076 براءة اختراع،⁴ وهو ما يدل على تعزيز فرص إنشاء مشاريع مبتكرة من خلال البحث والتطوير.

وبالتالي فإنه خلال سنة 2010 كانت الجزائر من بين أفضل عشر دول في العالم من حيث إيداع طلبات براءة الاختراع، حيث احتلت المرتبة الخامسة بعدد طلب براءات الاختراع والذي تمثل ب 77 طلب من بعد الصين

1 خياطة عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 225.

2 بوالبردة نعمة، الإطار القانوني لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم القانون العام، جامعة منتوري قسنطينة، 2011، ص 115.

3 تقرير المنظمة العالمية للملكية الفكرية "ويبو"، جمعيات الدول الأعضاء في الويبو، سلسلة الاجتماعات السابعة والأربعون، جنيف، من 22 سبتمبر إلى 1 أكتوبر 2009، ص 22.

4Rapport Annuel, **Brevets d'Inventions**, Ce rapport décrit les statistiques exhaustives de l'année 2010, de L'INAPI, 2011.

الفصل الأول ————— واقع الابتكار والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

ب 79 طلب وألمانيا ب 82 طلب والولايات المتحدة الأمريكية ب 126 طلب، في حين كان أكبر عدد من طلب براءات الاختراع من نصيب فرنسا ب 133 طلب.¹

أما بالنسبة لبراءات الاختراع من طرف الباحثين الوطنيين التي يتم تسجيلها من طرف وحدات ومراكز أبحاث من جميع القطاعات، والتي من بينها مؤسسات التعليم العالي، مراكز ووحدات البحث في قطاع البحوث كمركز البحث والتطوير صيدال، سجلت زيادة كبيرة في سنة 2013 حيث بلغت 168 براءة اختراع مقارنة بسنة 2012 والتي كانت 134 براءة اختراع و134 سنة 2011، والسبب من وراء هذه الزيادة هو وعي الباحثين الوطنيين بعملية البحث والتطوير والسعي وراء تسجيل أعمالهم وطنيا.

وفيما يلي نلاحظ بأن تغيرات النشاط فيما يخص براءات الاختراع بالنسبة للباحثين الوطنيين كانت كالتالي:

الجدول رقم (13.1): يوضح عدد الباحثين المخترعين وطنيا وعدد براءات الاختراع

السنوات	2011	2012	2013
عدد الباحثين المخترعين	90	131	172
عدد براءات الاختراع	116	134	168

Source: Direction générale de la recherche scientifique et du développement technologique, **Recueil Des Brevets D'inventions**, 3^e édition – 2013, Alger – avril 2014.

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (13.1) بأن عدد الباحثين المخترعين وطنيا في تزايد مستمر وهذا يعود بالإيجاب على براءات الاختراع المتزايدة من سنة 2011 ب 116 براءة اختراع إلى 168 براءة اختراع سنة 2013، حيث توزع عدد براءات الاختراع هذه الأخيرة بالنسبة لسنة 2013 كالتالي: 69 براءة اختراع كانت من طرف مؤسسات التعليم العالي أي بنسبة 41%، أما بالنسبة لمراكز ووحدات البحث في قطاع البحوث فقد تم إيداع 81 براءة اختراع أي بنسبة 48%، في حين تمثلت النسبة المتبقية في 11% أي بعدد 18 براءة اختراع كانت من طرف باقي الإطارات البحثية والتي من بينها مركز البحث والتطوير صيدال... الخ.²

ثانيا: أنواع الابتكار حسب المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية

رغم الجهود التي وضعتها الجزائر لإدماج العلم والتكنولوجيا في سياسة التنمية التي اتبعتها من القرن العشرين وتوجهها نحو الصناعات الثقيلة في إطار إستراتيجية التخطيط، إلا أنها لم تضع نظام طبيعي للابتكار التكنولوجي يسمح بحرية المؤسسات في اللجوء إلى التطور العلمي والتكنولوجي، مما يؤدي إلى انخفاض نتائج البحث من قبل هذه المؤسسات والمتمثلة في ضعف عدد الابتكارات الناتجة عنها بحيث نجد ذلك في دراسة قام بها المعهد الوطني للملكية الصناعية (INPI) على 26 مؤسسة، بأن عدد الابتكارات عنها سوى 244 ابتكار، من بينها 50 ابتكار يتمثل حول حل جديد لمشكلة فنية كانت في المؤسسة، و 127 ابتكار يخص المنتجات من

¹Ibid.

²Direction générale de la recherche scientifique et du développement technologique, **Recueil Des Brevets D'inventions**, 3e édition – 2013, Alger – avril 2014.

الفصل الأول ————— واقع الابتكار والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

ناحية تحسينها أو ابتكار منتج جديد لا يوجد بالمؤسسة، بينما نجد 59 من الابتكارات تخص الأساليب الفنية للإنتاج من ناحية تحسينها أو ابتكار أساليب لا توجد بالمؤسسة، في حين نجد العدد المتبقي من الابتكارات وهو ثمانية ابتكارات يخص أنواع أخرى من الابتكارات التكنولوجية، والجدول التالي يوضح ذلك بالتفصيل:

الجدول رقم (14.1): نوع الابتكار وعدد حسب المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية

نوع الابتكار	عدد الابتكارات
حل جديد لمشكلة فنية	50
تحسين لمنتج موجود في المؤسسة	52
تحسين لأسلوب عملية الإنتاج موجود في المؤسسة	38
ابتكار منتج جديد لا يوجد في المؤسسة	75
ابتكار أسلوب فني جديد لا يوجد في المؤسسة	21
نوع آخر من الابتكار	08
المجموع	244

Source: AMDAOU Mounir, **La gestion de l'innovation dans les entreprises algériennes: enjeu majeur pour l'obtention d'un avantage concurrentiel durable**, Mémoire De Magister en Sciences De Gestion (non publié), Université Mouloud Mammeri de Tizi – Ouzou, 23/01/2014, p 127.

ثالثا: المؤسسات المبتكرة في الجزائر حسب عدد براءات الاختراع الممنوحة خلال الفترة 2005-2013 من خلال مراجعة القائمة الاسمية للمؤسسات المبتكرة في الجزائر والتي تم تحديدها ب 28 مؤسسة صناعية كما هي مبينة في الملحق رقم (01)، نجد أن القطاع العام كانت حصته من براءات الاختراع ب 53 براءة اختراع ل 11 مؤسسة، بحيث نجد أن مؤسستي - صيدال و GENERAL LUMIERE ALGERIE - احتلا المركز الأول ب 19 براءة اختراع لكل واحدة منهما، بينما نجد في المركز الثاني مؤسسة "EPE SPA REEFRACTAL" الناشطة في مواد البناء بأربعة براءات اختراع ثم "مركز تنمية التكنولوجيا المتطورة" بثلاثة براءات اختراع ثم يليه "مركز البحث النووي ببرين" ببراءتين اختراع، أما باقي المؤسسات في القطاع العام تحوز على براءة اختراع واحدة، وبذلك يحتل القطاع العام المركز الأول من ناحية عدد براءات الاختراع، بينما نجد أن القطاع الخاص يحتل النصيب الأكبر من هذه المؤسسات والذي تمثل ب 17 مؤسسة مبتكرة، منها مؤسسة افري الخاصة بإنتاج المياه المعدنية حازت على 7 براءات اختراع " في مجال المشروبات الغازية"، وبذلك فهي المركز الأول في القطاع الخاص ثم نجد "SARL COJUNA" ومجمع لابل تحوز كل واحدة منهما براءتين اختراع ثم مخترع واحد يحوز لوحده على براءتين اختراع مسجلة باسم مؤسسته FAPOBENAS، ثم باقي المؤسسات تحوز على براءة اختراع واحدة ليكون عدد براءات الاختراع المسجلة في القطاع الخاص هو 26 براءة اختراع. والجدول الموضح في الملحق رقم (01) يبين ذلك بالتفصيل.

ومن خلال الجدول الموضح في الملحق رقم (01) نستخلص أن نشاط الابتكار ليس مقتصرًا على المؤسسات الكبيرة أو مجال تكنولوجيا محدد أو بحجم المؤسسات، وهذا ما جعل المؤسسات تتجه نحو نشاط الابتكار والبحث والتطوير نظراً للمنافسة الحادة الذي يشهدها السوق.

المطلب الرابع: مفهوم الميزة التنافسية، الأنواع والمصادر والخيارات الإستراتيجية للحصول على ميزة تنافسية

الفرع الأول : المفهوم والأنواع الرئيسية للميزة التنافسية

أولاً: تعريف الميزة التنافسية

تسعى المؤسسات الحديثة إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات العاملة في نفس النشاط وذلك بإضافة قيمة للزبون وتحقيق التميز عن طريق استغلال إمكانياتها ومواردها المختلفة، وبالتالي تعرف الميزة التنافسية بأنها: قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط.¹

كما تعرف الميزة التنافسية حسب (Rappaport) بأنها: متى ما استطاعت المؤسسة من تقليص كلفها الكلية وكانت مبيعاتها تفوق هذه الكلف، فإنها تكون قد حققت الميزة التنافسية من خلال توفير قيمة متفوقة أو كلفها منخفضة للزبون.²

إذا من خلال هذا التعريف يتبين لنا أن (Rappaport) ركز على عامل تقليص التكاليف وزيادة المبيعات. من خلال ما سبق من يمكن أن تعريف الميزة التنافسية بأنها قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لأنشطتها بشكل مميز وفعال، وذلك من أجل تقديم قيمة للزبائن والتفوق على المنافسين.

وبما أن الهدف الأساسي من بحث المؤسسة عن ميزة تنافسية هو تحسين الوضعية التنافسية لها، فإن هناك ثلاثة خصائص أساسية لكي تصل إلى ذلك الهدف وهي:³

1. أن تكون حاسمة: أي تعطي الأفضلية والتفوق على المنافسين؛
2. الاستمرارية: أي تكون مستمرة ومتواصلة نسبياً، وتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتحديثها؛
3. إمكانية الدفاع عنها: يعني عدم إمكانية تقليدها بسهولة من جانب المنافسين.

1 مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية " مدخل لتحقيق الميزة التنافسية "، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 13.

2 يحي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية ، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 80.

3 عبد الرؤوف حجاج، دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية " دراسة مقارنة بين وحدات مؤسسة كوندور بيرج بوعريبيج باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات خلال الفترة 2004-2013"، مذكرة دكتوراه غير منشورة، علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2014/2015، ص 5.

ثانيا: الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية

تصنف الميزة التنافسية إلى نوعين رئيسيين وهما ميزة التكلفة الأقل، وميزة تمييز المنتج:¹

أ- **ميزة التكلفة الأقل:** وتعني قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر.

ب- **ميزة التمييز:** وهي تعبر عن قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميزا وفريدا وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك وذلك من حيث (الجودة، خصائص الاستعمال، خدمات ما بعد البيع، ...)

الفرع الثاني : مصادر الميزة التنافسية

إن تحقيق الميزة التنافسية يتطلب من المؤسسة اعتماد على المصادر التي تساهم في إنشاء القيمة والتمييز للزبون، وقد حددها من "Wheel Wright et Hayes" بخمسة مصادر أساسية هي:²

أ- **التكلفة:** وهي تمكن المؤسسة من البيع بسعر أقل من معدل سعر الصناعة والتفوق على المنافسين؛

ب- **النوعية:** وتتمثل في المواصفات والأداء الجيد والوظيفة التي يؤديها المنتج؛

ت- **الاعتمادية:** تتمثل في إتاحة المنتج للمشتري عند الطلب؛

ث- **المرونة:** تعني التكيف للتقلب في الطلب و القدرة على الاستجابة؛

ج- **القدرة الابتكارية:** أي تقديم منتجات جديدة باستمرار.

الفرع الثالث: الخيارات الإستراتيجية وطبيعة المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للحصول على ميزة التنافسية

يتمثل الخيار الاستراتيجي حسب (Jauch et Glueck) بأنه قرار للاختيار بين البدائل الإستراتيجية والذي يلي أهداف المؤسسة بشكل أفضل من بقية البدائل - المحدودة العدد بطبيعتها- وفقا لمعايير يستند إليها³. لذلك وقصد تفادي المؤسسة للتهديدات المحتملة، وجب التفكير لإيجاد حلول لها والخروج من الوضعيات الحرجة بالاستعانة من خبرة المسير من ناحية وبالاستراتيجيات الممكنة من ناحية ثانية.

أولا: **نوعية الإستراتيجية:** يمكن تجميع الخيارات الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ثلاثة مجموعات من الإستراتيجية، والجدول التالي يوضح ذلك.

1 نيبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص ص 84- 85.

2 بوعبة عبد الوهاب ، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية " دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس"، مذكرة ماجستير غير منشورة، علوم التنسيير، جامعة قسنطينة، 2011/ 2012، ص 123.

3 محي الدين القطب، مرجع سبق ذكره، ص 20.

الجدول رقم (15.1): الخيارات الاستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إستراتيجية الاستقرار	الإستراتيجية التفاعلية	إستراتيجية التفعيل
في هذه الحالة تكون المؤسسة في حالة سكون إما لأنها ليست على علم بما يتغير في محيطها، أو لأن لها الثقة بامتلاك القدرة الكافية على الرد للتحكم في محيطها.	أما في هذه الإستراتيجية تحاول المؤسسة أن تكيف وتعديل عملها الداخلي سواء تعلق الأمر بالتسيير أو بالمياكل أو بالتكنولوجيا... الخ، وبعتماد استراتيجيات دفاعية كالتخصص الذي يسمح لها بالعمل في حالة الاضطراب كندرة الموارد في بعض أقسام النشاط، شدة المنافسة، تزايد المراقبة.	أما في إستراتيجية التفعيل فإن المؤسسة هنا تحاول السيطرة على مستويات الاضطراب باعتماد استراتيجيات هجومية كالابتكار، مما يمكنها مثلا من الحصول على الموارد التي تحتاجها لتنفيذ مهمتها.

المصدر: مداح عرابي الحاج، التسيير الاستراتيجي وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة الشلف، يومي 17-18 أفريل، 2006، ص1070.

تعتبر استراتيجيات الاستقرار بمثابة استراتيجيات تهرب، فالقاعدة الأساسية هي ترك الحال على وضعه، وبفضل هذا النوع من الاستراتيجيات في ما إذا كانت تضمن للمؤسسة تحقيق عائدات كافية، أما بالنسبة للاستراتيجيات التفعيل فإنه يمكننا أن نميز بين نوعين من الاستراتيجيات حيث تتمثل الأولى في التركيز على القدرات المقاولاتية للمؤسسات الصغيرة، فيمكنها أن تبتدع بطريقة تسمح بتغيير قطاع نشاطها، فهي تتبنى إستراتيجية أساسها المخاطرة والتفعيل، وبالفعل يسمح تقديم خدمات أو إنتاج سلع جديدة بتغيير سلوكها في المجال الضيق للنشاط أو مسايرة تغيرات محيطها باستمرار.

أما الثانية فهي تركز على إمكانيات التحالف والتعاون للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة، فحسب دراسة قام بها (Paché) سنة 1990 حول النقل البري توصل إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الطموحة تتجه لتبني استراتيجيات التعاون لتعزيز قدراتها وذلك من أجل الرد على الفرص والتهديدات المتاحة وهذا يكون بدخول أسواق جديدة أو عن طريق استخدام تكنولوجيا حديثة... الخ، وبالتالي فإن التعاون يسمح إذا بمضاعفة الموارد والكفاءات بفعل التكامل والتآزر.¹

ثانيا: طبيعة المسيرين: يعتبر الدور الذي يمثله المشرف على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حاسما في حياة المؤسسة وخيارها الإستراتيجية المستقبلية. لذلك فقد تعدد وجهات النظر في تحديد معالم ومميزات صاحب القرار في المؤسسة كما يظهر في الجدول رقم (1-6) وفيما يلي عرض لبعض الدراسات التي حاولت الكشف عن سلوك المسيرين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

1. دراسة (Miles et Snow 1978): قام الباحثان بتصنيف مديري وأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى ثلاثة فئات وهي:²

1مداح عرابي الحاج، مرجع سبق ذكره، ص1071.
2مداح عرابي الحاج، نفس المرجع السابق، ص1061.

الفصل الأول ————— واقع الابتكار والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

1.1 المدير الميراثي أو المقلد: هو الذي يوجه عملية التسيير لهدف البقاء، الاستمرارية والنمو، وغالبا ما يستخدم رأسمالها الشخصي حسب الضرورة، وعموما يكون نمو المؤسسة معتدلا ومواكبا لتغيرات السوق؛

2.1 المدير التقاولي (المقاتل أو الرائد): هو الذي يبيّن توجهات المؤسسة وفقا لثلاثة مبادئ وهي النمو، الاستقلالية والثراء، حيث يكون الابتكار مطلوبا بكثافة ويؤدي إلى استثمارات معتبرة، ولبلوغ هذا الهدف يتجه هذا النوع من المدراء للحصول على مصادر تمويل خارجية لفتح رؤوس أموالهم.

3.1 المدير التسييري: وهنا يكون تركيز المدير إلى البحث عن الأداء المرتفع من خلال سيورة قرارات عقلانية، ويفضل الإبداع لكن مع تحكم نسبي في الجوانب المالية.

ويمكن تلخيص سلوكيات المديرين وفقا للجدول التالي:

الجدول رقم (16.1): تصنيف سلوك المديرين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

التسييري	التقاولي	الميراثي	
تسيير الخطر، التكيف مع تحولات السوق.	مواجهة الأخطار بتطوير أسواق جديدة.	الوقاية من الأخطار، حماية السوق، تكوين الشبكات	البحث عن الميزة التنافسية
الكفاية الإنتاجية، أجور وسلطة	مداخيل ناتجة من الابتكار، التميز	الكفاية الإنتاجية	الموقف من الأداء
أن يكون الأفضل والأقل سعرا	إستراتيجية التمييز	التقليد، الإتياع	الرؤية الإستراتيجية
النمو	تطوير المؤسسة	البقاء والاحترام الاجتماعي	الأهداف الإستراتيجية
محلل ومحاسب، ديناميكية مبرمجة للابتكار	انتهازي ومبدع	تفاعلي، ضعيف الابتكار	السلوك الاستراتيجي الشامل
عقلانية ومخططة	النمو	احترازية	الاستثمارات

المصدر: مداح عرابي الحاج، مرجع سبق ذكره، ص 1061.

2. دراسة (Nobre Thirry): يمكن تلخيص نتائج هذه الدراسة في الجدول التالي¹

الجدول رقم (17.1) تصنيف سلوك مديرين ومسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب دراسة

(Nobre Thirry)

بدون إجابة	ج - ب - أ	ج - أ - ب	ب - ج - أ	ب - أ - ج	أ - ج - ب	أ - ب - ج	ترتيب الخصائص
5 %	26 %	23 %	23 %	10 %	5 %	8 %	النسب
5 %	49 %	33 %	13 %				مجموع النسب

المصدر: موسى سهام، العمودي مينة، نفس المرجع السابق، 5 .

¹موسى سهام، العمودي مينة، تحليل مصادر الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية (PMI) في ظل التغيرات التكنولوجية الحديثة (تكنولوجيا الانترنت) "دراسة حالة مؤسسة قديلة- الجزائر"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، يومي 08-09 نوفمبر 2010، ص 5.

الفصل الأول ————— واقع الابتكار والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

حيث: أ- الاستقلالية، ب- النمو، ج- البقاء.

نلاحظ من خلال الجدول أن ترتيب خصائص مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عينة الدراسة أن نسبة 49% من المسيرين الذين يميلون إلى العمل على ضمان بقاء المؤسسة كهدف استراتيجي بغض النظر عن كيفية تحقيق ذلك، في حين نجد أن 33% من المسيرين يرون أن النمو هو الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة الوصول إليه، أما 13% من المسيرين يضعون الاستقلالية كهدف أولي في نشاطهم.

خلاصة الفصل الأول:

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى تشخيص واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والابتكار في الجزائر، وذلك من خلال التعرض لمفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا للإطار القانوني الخاص بها، المنظومة المؤسساتية الخاصة بتنميتها ودعمها وهياكل الدعم لهذه المؤسسات، ليتم فيما بعد تشخيص هذه المؤسسات انطلاقا من تطور عددها إلى مساهمتها في الشغل وتوزيعها حسب الجهات الجغرافية والجنس إلى غير ذلك من الإحصائيات، ثم انتقلنا في المبحث الثاني من هذا الفصل للابتكار وكل ما يتعلق به من مفهوم، عناصر ومؤشرات قياسه ثم تشخيصه من خلال براءات الاختراع المودعة والممنوحة؛ وباعتبار أن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دور مهم في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية فإن سعيها نحو تحقيق الابتكار يكسبها ميزة تنافسية تتميز بها عن باقي منافسيها في السوق وهو الأمر الذي يؤدي إلى بقائها واستمرارها في السوق، ومن بين أهم النقاط التي يمكن استخلاصها من هذا الفصل هي كما يلي:

- تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجانب الأساسي والفعال في الاقتصاد الوطني وذلك من خلال توفير مناصب الشغل، زيادة الدخل الوطني،... الخ؛
- إن من بين الصعوبات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نجد نقص مصادر التمويل، نقص الكفاءات البشرية وعدم وجود دراسة جدوى لمشروعها والسوق الذي ستنشط فيه من ناحية المواد الأولية التي تدخل في الإنتاج أو المنتج النهائي؛
- إن اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الابتكار سواء في منتجاتها أو في العملية الإنتاجية أو في الإدارة - أسلوب التسيير - يجعلها تكتسب ميزة تنافسية تتميز بها عن باقي المنافسين في السوق؛
- نقص أنشطة البحث العلمي التي تساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في أداء نشاطها بشكل سليم سواء من ناحية التسيير في الإدارة، التسويق... الخ.



الفصل الثاني

الأداء التسويقي وعلاقته باستدامة

المؤسسات الابتكارية

تمهيد:

بالرغم من الصعوبات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من نقص مصادر تمويل وكفاءات بشرية... إلى غير ذلك، إلا أنها تسعى إلى تحقيق غايتها والمتمثلة في الاستدامة من خلال تحقيق البقاء والاستمرار والتكيف مع متطلبات السوق، وهو الأمر الذي يتطلب منها تحسين أدائها التسويقي إلى أفضل المستويات في ظل ما تواجهه من منافسة حادة في السوق من قبل المؤسسات المنافسة. وبالتالي سنتطرق في هذا الفصل للأداء التسويقي من ناحية المفهوم والأبعاد ومؤشرات قياسه في المبحث الأول، ثم ننتقل في المبحث الثاني إلى كل ما يتعلق بالمؤسسات الابتكارية وأشكالها القانونية، ليتم فيما بعد الربط بين متغيري الأداء التسويقي والمؤسسات الابتكارية من خلال تحديد مفهوم الاستدامة وإستراتيجيتها في المؤسسة.

المبحث الأول: مفهوم الأداء التسويقي ومؤشرات قياسه

يعد الأداء ذات أهمية بارزة بالنسبة لمؤسسات الأعمال على اختلاف أنواعها وذلك لارتباطه الوثيق بعلم الإدارة، واعتباره العنصر الأساسي الذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه، لذلك تعتبر الأداء التسويقي جزء منه ومن بين المواضيع التي تسعى المؤسسات إلى بلوغ أعلى مستوياته في مجال الأعمال وذلك بغية تحقيق متطلبات البقاء والاستمرار؛ وبالتالي سنتطرق في هذا المبحث كمطلب أول مفهوم الأداء وأنواعه، ومن ثم مفهوم الأداء التسويقي وأهميته في المطلب الثاني، أما المطلب الثالث فيتضمن مفهوم تقييم الأداء التسويقي وأبعاده، أما مؤشرات قياس الأداء التسويقي في المطلب الرابع.

المطلب الأول : مفهوم الأداء وأنواعه

الفرع الأول: مفهوم الأداء

يمكن تعريف الأداء بأنه: الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المادية والبشرية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة.¹

ومن جهة أخرى نجد أن مفهوم الأداء تم ربطه بالقدرة على البقاء والنمو والتكيف بحيث أنه يمثل قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد والمتمثلة في استمرار نشاطها والبقاء في سوقها في ظل احتدام المنافسة.² كما يعرفه الباحث الاقتصادي "Kalika" الأداء بأنه: الدرجة أو النسبة من الأهداف التي تحققها المؤسسة.³ ومن خلال التعاريف السابقة الذكر نجد أن الأداء له مصطلحات مرتبطة وذات علاقة متصلة به ألا وهي:⁴

أ- الكفاءة: وهي تمثل الاستخدام الأمثل للموارد؛

$$\frac{\text{النتائج المحققة}}{\text{المخرجات}} = \frac{\text{النتائج المحققة}}{\text{الموارد المستخدمة}} = \text{الكفاءة}$$

ب- الفعالية: وهي مدى تحقيق أهداف المؤسسة؛

$$\frac{\text{النتائج المحققة}}{\text{الأهداف المسطرة}} = \text{الفعالية}$$

1 عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفاعلية "مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، 2001، ص 87.

2 الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة ورقلة، 2010/2009، ص 218.

3 شادلي شوقي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الجزائر"، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2008/2007، ص 80.

4 إلهام بجاوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسة الصناعية الجزائرية، مجلة الباحث، العدد 5، جامعة ورقلة، 2007، ص 46.

ومنه فإن الأداء يساوي : $\text{الأداء} = \text{الكفاءة} \times \text{الفعالية}$

ت- الإنتاجية: وهي عبارة عن النسبة بين المبيعات أو صافي الأرباح (المخرجات) وبين التكاليف المستخدمة لقطاع معين من نشاط الأعمال.¹

وبالتالي فإن الإنتاجية تساوي : $\text{الإنتاجية} = \text{الكفاءة} + \text{الفعالية}$

الفرع الثاني : أنواع الأداء

يصنف الأداء وفق معايير معينة وهي تتمثل في الجدول التالي:

الجدول رقم (1.2): أنواع الأداء حسب معايير معينة

حسب معيار المصدر	حسب معيار الشمولية	حسب معيار الوظيفة
1. الأداء الداخلي: وهو الأداء الناتج عن مختلف الأداءات الجزئية والمتمثلة في أداء الموارد البشرية في المؤسسة والأداء التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات، والأداء المالي الخاص بالإمكانات المالية المستعملة؛	1. الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت كل الوظائف الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، دون استثناء جزء أو عنصر في تحقيقها؛	1. أداء الوظيفة المالية: والمتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي وبناء هيكل مالي فعال بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار؛
2. الأداء الخارجي: والأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة.	2. الأداء الجزئي: والذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية.	2. أداء وظيفة الإنتاج: ويتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، كإنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل، تخفيض التعطلات الناتجة عن تعطل الآلات أو التأخر في تلبية الطلبات؛
		3. أداء وظيفة الأفراد: يعتبر المورد البشري هو جوهر أداء أي وظيفة زمن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها بما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، مهما كان موقعهم أو مستواهم الوظيفي.
		4. أداء وظيفة التسويق (الأداء التسويقي): يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات، الحصة السوقية، رضا العملاء...، وسيتم التعرض لهذا الأداء بالتفصيل في الفرع الموالي.

المصدر: من إعداد الباحثة تقلا عن، محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة، فرع علوم تسيير، تخصص تسويق، جامعة المسيلة، 2006/2007، ص 117-119.

1 علاء الغرابوي وآخرون، التسويق المعاصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 275.

المطلب الثاني : مفهوم الأداء التسويقي وأهميته

الفرع الأول: مفهوم الأداء التسويقي

يعتبر الأداء التسويقي جزءاً من الأداء العام للمؤسسة، لا بل هو يعد أهم جزء من الأداء العام للمؤسسة، لذلك فقد أثار الباحثون هذا الموضوع في العلوم الإدارية بالبحث والدراسة من أجل إعطاء مفهوم للأداء التسويقي والذي يعرف بأنه:

أ- عبارة عن إنجازات الأعمال وتحقيق أهداف المؤسسة عن طريق المزج بين العناصر البشرية والمادية بطريقة منظمة ومرتبطة.¹

ب- كما يعرف الأداء التسويقي أساساً بأنه متعدد الأبعاد، وقد تحتاج المؤسسة على الأقل إلى العديد من المقاييس بهدف البقاء والاستمرار في السوق على المدى القصير والنمو في المدى الطويل، وهو الهدف المشترك بين المؤسسات.²

ت- وهناك من أضاف أن الأداء التسويقي يعكس الفكرة الأوسع لفاعلية المنظمة، إذ غالباً ما تتخذ نوعين من الأداء وهما:³

1. الأداء المالي: ويركز على استخدام المخرجات البسيطة المعتمدة على المؤشرات المالية والمتمثلة في الربح، العائد على الاستثمار والتدفق النقدي؛

2. الأداء التشغيلي: وهو يعد المفهوم الأوسع لأداء الأعمال ويقاس من خلال مؤشرات كالمبيعات، الحصة السوقية، اتجاهات الزبائن وولائهم...؛

لذلك يتضح من خلال ما سبق بأن الأداء التسويقي هو عبارة عن قدرة المؤسسة على البقاء والنمو، والذي يعني نجاحها مالياً وتشغيلياً، وبالتالي الوصول إلى أهدافها في ظل المنافسة السوقية.

الفرع الثاني: أهمية الأداء التسويقي

يعتبر عدداً من الكتاب أن المؤسسة ذات الأداء الجيد هي التي تكون قادرة على إنشاء القيمة لزبائنها بالدرجة الأولى ثم لمساهميها وأفرادها باعتبارهم مصدراً للقيمة ووسيلة لإنشائها، وهذا ما تسعى إليه أغلب المؤسسات باعتباره يمثل أهم الأهداف، وبالتالي فإنه عند التعرض لأهداف المؤسسات فإن لأغلبها هدفين أساسيين وهما:⁴

1 طارق زيدان، تحسين الأداء التسويقي لرجال التسويق، الملتقى العربي الثاني التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، قطر، 6-8 أكتوبر، 2003، ص321.

2 أكرم أحمد الطويل، علي وليد العبادي، إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص117.

3 محمد عبد الوهاب العزاوي، علاء عبد السلام يحي، أثر تقنية المعلومات والاتصالات الحديثة في فعالية الأداء التسويقي "دراسة تطبيقية على الشركة العامة للألبسة الجاهزة في الموصل"، مجلة تنمية الرافدين، المجلد30، العدد91، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2008، ص248.

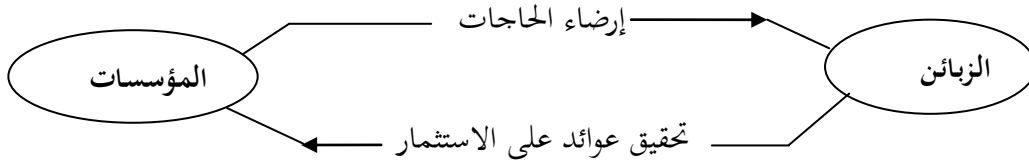
4 أكرم أحمد الطويل، علي وليد العبادي، مرجع سبق ذكره، ص118.

أ- إرضاء حاجات زبائنهم؛

ب- تحقيق أعلى عوائد على الاستثمار.

والشكل التالي يوضح أهداف المؤسسات بالتفصيل:

الشكل رقم (1.2): أهداف المؤسسات



المصدر: أكرم أحمد الطويل، علي وليد العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 118.

وبالتالي فإنه إذا تمكنت إدارة التسويق من أداء دور مهم في تحقيق هذين الهدفين فإنه يمكننا القول أن الأداء التسويقي لها جيد، ومنه سينعكس ذلك بالإيجاب على الأداء الكلي للمؤسسة باعتبار هذا الأخير هو محصلة لتفاعل مجموعة الأداءات الجزئية، بحيث أنه تحسن أي أداء جزئي ينعكس على تحسن الأداء الكلي للمؤسسة.¹ وعليه فإن أهمية الأداء التسويقي يمكن تحديدها فيما يلي:²

1. التعرف على مقدار ما أنجز من أهداف المؤسسة؛

2. يوفر المعلومات لمختلف المستويات الإدارية لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية وواقعية؛

3. يساعد المؤسسات في وضع المعايير اللازمة لتطوير رسالتها، وتحقيق الشمولية والعقلانية في عملية التخطيط واتخاذ القرار؛

4. يؤدي إلى الكشف عن العناصر التي تتميز بالخبرة والمعرفة والمهارة ومن ثم وضعها في المواقع المهمة والمناسبة لها؛

5. التأكد من تحقيق التنسيق بين مختلف أقسام المؤسسة، وتشخيص الأخطاء في العملية، واتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجتها والاعتناء بها؛

وفي ذات السياق أضاف كوتلر (Kotler) أن الأداء التسويقي يحتل أهمية كبيرة للأسباب الآتية:³

✓ كونه يعد محورا أساسيا لنجاح وفشل المؤسسات في تنفيذ استراتيجياتها وقراراتها؛

✓ عدم وجود معايير متفق عليها من قبل الباحثين والتي يمكن الاعتماد عليها في تفسير كافة الجوانب المتعلقة بأداء المؤسسة.

1 أكرم أحمد الطويل، علي وليد العبادي، نفس المرجع السابق، ص 118.

2 جعفر خليل مرعي، دور مجالات الإستراتيجية التسويقية في تعزيز الأداء التسويقي " دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة آسيا سيل في الموصل"، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد الرابع، العدد الأول، العراق، 2014، ص 111.

3 Philip Kotler et Gary Armstrong, **Principles of marketing**, Prentice- Hell, Europe, 2012, P 57.

المطلب الثالث: مفهوم تقييم الأداء التسويقي وأبعاده

تعتمد المؤسسات في استمراريته ونجاحها على الأداء التسويقي، والذي بدوره بحاجة إلى التقييم المستمر والفعال، لذلك تعد عملية التقييم من أحد أهم الأنشطة، فهي تضمن الأداء الصحيح عن طريق تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، ومن خلال ما تم تقديمه نجد أن تقييم¹ الأداء التسويقي يعرف كالتالي:

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء التسويقي

يعرف تقييم الأداء التسويقي بأنه عملية منظمة ينتج عنها معلومات تفيد في اتخاذ قرار أو إصدار حكم على قيمة معينة، وتهدف عملية التقييم إلى معرفة مدى النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف، وكذلك نقاط القوة أو الضعف حتى يمكن للمؤسسة تحقيق الأهداف المنشودة وبأحسن صورة ممكنة.²

كما تعرف عملية تقييم الأداء التسويقي بأنها دراسة وتحليل جميع عناصر العملية التسويقية للوقوف على الإيجابيات وسلبيات الأداء التسويقي، وذلك بهدف اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة.³

وبالتالي فإنه من خلال ما سبق يمكن تعريف تقييم الأداء التسويقي بأنه العملية التي يتم من خلالها تجميع المعلومات وتحديد الجوانب الإيجابية والسلبية بهدف تحقيق الأهداف المسطرة ضمن الوظيفة التسويقية، واتخاذ القرارات المناسبة التي تمكن المؤسسة من البقاء والمنافسة في الأجل الطويل.

كما تكمن أهمية عملية تقييم الأداء التسويقي في النقاط التالية:⁴

- أ- تحديد إيجابيات وسلبيات الأداء التسويقي من خلال المقارنة بين الأداء المخطط والأداء المحقق؛
- ب- معرفة إلى أي مدى استطاعت إدارة التسويق تحقيق الأهداف التسويقية المخططة؛
- ت- معرفة أسباب الانحراف عن مقياس الأداء المحدد للأنشطة التسويقية؛
- ث- تزويد إدارة التسويق بالبيانات والمعلومات اللازمة لعملية تحديد الأهداف ورسم السياسات ووضع الاستراتيجيات التسويقية.

الفرع الثاني: أبعاد تقييم الأداء التسويقي

يأخذ تقييم الأداء التسويقي أربعة أبعاد رئيسية، إذ يتكامل من خلالها الأداء التشغيلي مع الأداء الاستراتيجي، وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:⁵

1 تختلف عملية التقييم عن القياس فيما يلي: القياس عبارة عن قياس الأداء المحقق مقارنة بمعايير موضحة، أما التقييم فهو تحديد مستوى الأداء المحقق إذا كان جيدا أو ضعيفا ومعنى آخر إعطاء الأداء قيمته.

2 وصفني عبد الكريم الكساسبة، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار البازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص 81.

3 حسن علي هامان، المنافسة الأجنبية وأثرها في حجم مبيعات الصناعات المحلية في السوق الليبي، الملتقى العربي الثاني حول التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، الدوحة، قطر، 6-8 أكتوبر، 2003، ص 153.

4 حسن علي هامان، مرجع سبق ذكره، 2003، ص ص 153-154.

5 بشير محمد عاشور الدرويش، تقييم الأداء التسويقي من منظور محاسبي، مجلة البحوث الاقتصادية، المجلد السادس عشر، العدد الثاني، مركز بحوث العلوم الاقتصادية، جماهيرية العربية الليبية الشعبية الاشتراكية العظمى، 2005 ص 42-43.

أ- تقييم الخطة السنوية التسويقية

ويتمثل الهدف منها في التأكد من تحقيق أهداف المؤسسة، من حيث المبيعات والأرباح، بالإضافة إلى الأهداف الأخرى التي تم تحديدها في الخطة السنوية، ويكون ذلك بواسطة تحليل الانحرافات والعلاقة بين تكاليف التسويق والمبيعات، وتحديد معدل العائد على رأس المال المستثمر، بالإضافة إلى معدل دوران الأصول...، كما أنه يجب تقييم وضعية السيولة بالمؤسسة كمعيار للحكم على مدى استمرارية المؤسسة.

ب- تقييم ربحية الأداء التسويقي

وتتمثل في العملية التسويقية للمؤسسة، وذلك من خلال تسويق سلع وخدمات محددة إلى شرائح مختلفة من العملاء عبر مناطق وقنوات توزيعية تحددها المؤسسة، والهدف هو التمكين من التوسع في التعامل معها أو التقليل منها، ولهذا فهي بحاجة إلى معرفة ربحية كل من العملاء ومناطق وقنوات التوزيع، حيث يتم كل ذلك من خلال تحديد هامش الربح، صافي الدخل، معدل العائد على الاستثمار والقيمة المضافة لكل عنصر من العناصر السابقة.

ت- تقييم كفاءة العملية التسويقية

يتم تقييم كفاءة العملية التسويقية بالحكم على كفاءة الأداء التسويقي والتي يتم تنفيذها بواسطة رجال المبيعات، وبمساندة عمليات الإعلان، الترويج والتوزيع، رغم أن بعض الوحدات التسويقية كالسلع والخدمات مناطق التوزيع، العملاء، تحقق أرباح قليلة أو أن تكون المبيعات أقل من المستهدف، لهذا تم قياس كفاءة العملية التسويقية عن طريق قياس كفاءة كل من رجال البيع، الحملات الإعلامية وكفاءة برامج الترويج والتوزيع.

ث- تقييم فعالية الإستراتيجية التسويقية

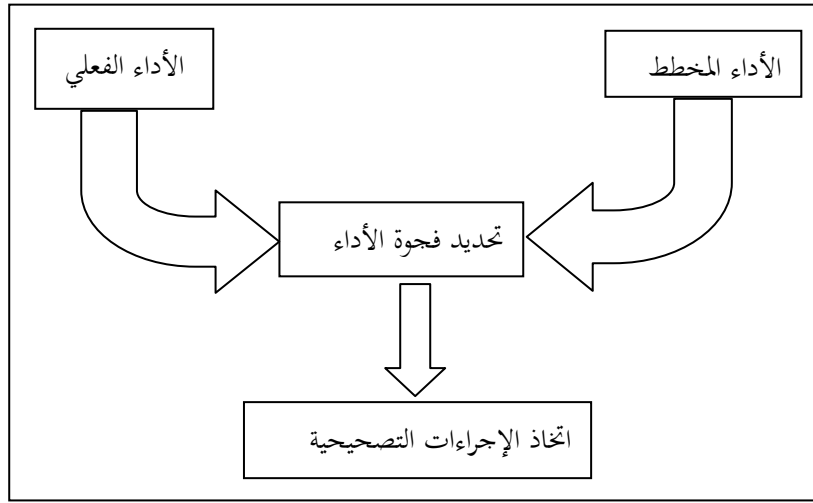
يتضمن تقييم الأداء الإستراتيجي مراقبة تنفيذ الخطة التسويقية طويل الأجل في إطار البيئة التي تعمل بها المؤسسة، ومنه فإن المؤسسة تحتاج من فترة لأخرى إعادة تقييم وضعها الإستراتيجي في السوق وذلك بإتباع أسلوبين، يتمثل الأول في تقييم فعالية العملية التسويقية، أما الثاني يعتمد على المراجعة التسويقية.

وبالتالي فإن عملية التقييم الاستراتيجي تتضمن مجالا أو أكثر من مجالات التميز التالية:¹

1. تقييم الأداء المالي للمؤسسة؛
 2. تقييم مدى تحقيق أهداف أصحاب المصالح؛
 3. تقييم الأداء التسويقي للمؤسسة؛
 4. تقييم الإنتاجية؛
 5. تقييم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.
- والشكل التالي يوضح عملية تقييم الأداء الإستراتيجي:

1 عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز "الطريق إلى منظمة المستقبل"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص54.

الشكل رقم (2.2): عملية تقييم الأداء الإستراتيجي



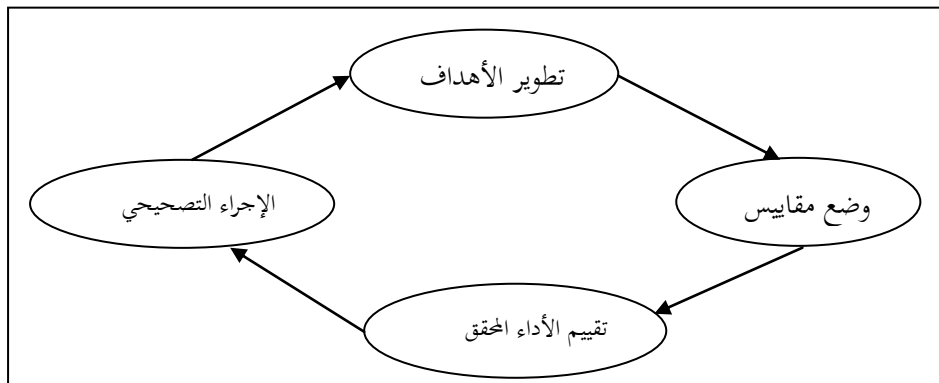
المصدر: عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز " الطريق إلى منظمة المستقبل"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص55.

نلاحظ من خلال الشكل أن عملية تقييم الأداء الإستراتيجي تتضمن عملية المقارنة بين الأداء المخطط والأداء الفعلي ومن ثم تحديد الانحرافات ليتم بعدها اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. وفي صدد الحديث عن تقييم الأداء التسويقي فإن هناك عدة مفاهيم لها ارتباط وثيق بتقييم الأداء التسويقي نذكر منها:

➤ الرقابة التسويقية:

وهي عبارة عن عملية تسمح بقياس وتقييم نتائج الاستراتيجيات في الخطط التسويقية واتخاذ الإجراءات التصحيحية لضمان تحقيق الأهداف المحددة.¹ والشكل التالي يوضح بأن عملية تقييم الأداء التسويقي تعتبر أحد أهم مراحل الرقابة التسويقية.

الشكل رقم (3.2): مراحل الرقابة التسويقية



المصدر: ثامر البكري، استراتيجية التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص384.

¹Philip Kotler and others, Principles of Marketing, Prentice – Hall, Europe, 1999, P118.

➤ المراجعة التسويقية:

وتتمثل في اختبار شامل ومنتظم ومستقل يتم بصفة دورية للمؤسسة فيما يتعلق بالبيئة التسويقية أو لوحدة أعمال معينة داخلها، كما أنها تتضمن أيضا مراجعة الأهداف، الاستراتيجيات والأنشطة التسويقية لتساعد على تحديد مجالات الفرص والتهديدات ومن ثم وضع خطة معينة لتحسين الأداء التسويقي للمؤسسة.¹

المطلب الرابع : مؤشرات قياس الأداء التسويقي

تقيس مؤشرات الأداء التسويقي مدى فعالية المؤسسة أو النشاط في استخدام موارده المالية المتاحة للنشاط الاستثمار من خلال قدرته على تسويق منتجاته، لذلك تواجه عملية قياس الأداء تحديات مهمة متمثلة في بتباين تفسير المفهوم وتعدد أبعاده إضافة إلى عدم اتفاق الباحثون على معايير محددة يمكن أن تشرح جميع جوانب أداء المؤسسة.

هذا وقد توجهت أنار الباحثين في المجال التسويقي نحو قياس الأداء في ثلاث وجهات تمثلت في التحول من مقاييس المخرجات المالية التي كانت معتمدة في قياس الأداء التسويقي للمؤسسات إلى مقاييس المخرجات غير المالية، وكذلك التحول من مقاييس المخرجات المالية إلى مقاييس المدخلات التسويقية ومقاييس المتعددة الأبعاد،² وبالتالي فإن نجاح المؤسسة وقدرتها على الاستمرار والبقاء والنمو والتكيف مع البيئة يكون وفق أسس ومؤشرات محددة تضعها تبعاً لمتطلبات أنشطتها، ومنه فقد تم تحديد مجموعة من وجهات نظر عدد من الباحثين في إدارة التسويق حول مؤشرات الأداء التسويقي. وهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2.2): وجهات نظر عدد من الكتاب حول مؤشرات الأداء التسويقي

الرقم	الكاتب والسنة	الحصة السوقية	العائد على الاستثمار	الأرباح	نمو المبيعات	رضا الزبون	ولاء الزبون	الكفاءة	الفعالية	التكيف مع البيئة	الابتكار التسويقي	مساهمة العلامة
1	الغزوي ويحيى 2008 ص 249-250	×	×		×	×	×			×		
2	أكرم أحمد الطويل وعلي وليد العبادي 2013	×	×		×	×						

1 محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 423.

2 أزهار نعمة عبد الزهرة أبو غنيم، المعرفة التسويقية وتكنولوجيا المعلومات وأثرهما في الأداء التسويقي "دراسة حالة في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية"، دكتوراه عبر منشورة، جامعة المستنصرية، العراق، 2007، ص 123-124.

الفصل الثاني ————— الأداء التسويقي وعلاقته باستدامة المؤسسات الابتكارية

						×	×		×	×	غانم محمود أحمد الكيكي 2010 ص 39-41	3
	×				×	×				×	غسان فيصل عبد وناحي عبد الستار محمود، 2011، ص 50-53.	4
×	×	×			×	×				×	رؤوف، 2010، ص 326.	5
1	2	2	0	0	3	5	3	0	3	5	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة نقلا عن، مجموعة من الدراسات.

وحسب دراسة "Marcin pont and robin Shaw" فقد صنف مؤشرات الأداء التسويقي إلى مؤشرات مالية وغير مالية وعدد مرات ظهورها من خلال دراسته ل 46 دراسة سابقة تعرضت لمؤشرات الأداء التسويقي، وهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول (3.2): مؤشرات الأداء التسويقي المالية وغير المالية وعدد مرات ترددها

المؤشرات المالية	المؤشرات غير المالية
نمو المبيعات، العائد على الاستثمار، الحصة السوقية، العائد على الموجودات / الربحية، العائد على المبيعات، الربح التشغيلي الإجمالي، حصة الدولار من السوق خدم، العائد على رأس المال، العائد على حقوق المساهمين	جودة الخدمة، رضا (العميل وشركة)، نسبة نجاح المنتج الجديد الأداء العام، المحافظة على العملاء / ولاء الأداء العام مقارنة مع المنافسين، الرضا عن الأداء العام، الوعي بالعلامة التجارية معدل التوظيف، شكاوى العملاء توقعات تحقيق النمو عن طريق منظمة، دوران الموظفين عدد الزوار للموقع، سعر خدمة الغرفة الإشغال جذب عملاء جدد، أرقام المتطوعين زادت / انخفضت
عدد مرات تردد المؤشرات المالية 86	عدد مرات تردد المؤشرات غير المالية 63
المجموع الكلي لعدد مرات تردد المؤشرات 149	
النسبة %57,72	النسبة %42,28

Source :Marcin Pont and Robin Shaw, **MEASURING MARKETING PERFORMANCE: A CRITIQUE OF EMPIRICAL LITERATURE**, Proceedings of the Australian and New Zealand Marketing Academy Conference (ANZMAC), Adelaide 1-3 December 2003, p 2070.

الفصل الثاني ————— الأداء التسويقي وعلاقته باستدامة المؤسسات الابتكارية

نلاحظ من خلال الجدولين أن هناك تباين في وجهات نظر الباحثون حول مؤشرات الأداء التسويقي، وبالتالي سوف يتم عرض للمؤشرات التي كانت مشتركة بين جميع الباحثين والحائزة على أعلى نسبة من ناحية تردها، واعتمادها في هذا البحث من أجل قياس الأداء التسويقي للمؤسسة محل الدراسة، إذ تتمثل هذه المؤشرات فيما يلي:

أ- الحصة السوقية

وهي تمثل إحدى المؤشرات المهمة لقياس الأداء التسويقي للمؤسسات الأعمال، والتي يتم من خلالها التعرف على ربحية المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها، وبالتالي فإن الحصة السوقية تعرف بأنها النسبة المئوية لمبيعات المؤسسة من إجمالي مبيعات الصناعة التي تعمل فيه؛ ومنه يمكن استخراج الحصة السوقية من خلال المعادلة التالية:¹

$$\text{الحصة السوقية للمؤسسة} = \frac{\text{مبيعات المؤسسة}}{\text{مبيعات الصناعة}} \times 100$$

ب- نمو المبيعات

تعد المبيعات من مؤشرات الأداء التسويقي السائدة والمهمة للمؤسسات سواءً أكانت المبيعات بالكمية أو القيمة، لذلك فهي تعد أحد أهداف النشاط التسويقي والمتمثل في زيادة حجم المبيعات، وهذا الحجم هو المعيار الأول لنجاح الأداء التسويقي؛ لذلك نجد بأن هناك مفهومين لنمو المبيعات وهما:

1. **احتمالية المبيعات:** وهي النسبة المئوية القصوى لاحتمالية السوق التي تتوقعها مؤسسة واحدة مفردة ضمن صناعات معينة، أي تتوقع تحقيقها سواءً بالهبوط أو الصعود؛
2. **تنبؤات المبيعات:** وهي كمية المنتجات التي تتوقع المؤسسة بيعها فعلا خلال فترة زمنية معينة وعند مستوى معين من الأنشطة التسويقية.

ويمكن لإدارة التسويق في المؤسسة أن تزيد حجم مبيعاتها عن طريق حجم المبيعات المرتقب وحجم المبيعات التقديري، إذ يعبر الأول على الرقم الذي تأمل المؤسسة تحقيقه، أما الثاني فيعبر على الرقم الواجب تحقيقه في ضوء ظروف وإمكانات المؤسسة الحالية.

ومنه يمكن استخراج معدل نمو المبيعات من خلال المعادلة التالية:²

$$\text{معدل نمو المبيعات} = \frac{\text{المبيعات الحالية} - \text{المبيعات السابقة}}{\text{المبيعات السابقة}} \times 100$$

1 غانم محمود أحمد الكيكي، العلاقة بين أبعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي " دراسة إستطلاعية لآراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية/نينوى"، مجلة تنمية الرافدين، العدد 99، المجلد 32، جامعة الموصل، العراق، 2010، ص 40-41.

2 غانم محمود أحمد الكيكي، مرجع سبق ذكره، ص 40-41.

الفصل الثاني ————— الأداء التسويقي وعلاقته باستدامة المؤسسات الابتكارية

وبالتالي فإن الزيادة في حجم المبيعات تؤدي إلى زيادة معدل دوران المخزون، ومنه زيادة الربح الإجمالي من جهة، ومن جهة أخرى فإن الزيادة في حجم المبيعات يمكن الاستفادة من مزايا منحى الخبرة انطلاقاً من مبدأ انخفاض التكلفة وزيادة خبرة العامل في إنتاج كميات كبيرة من المنتج نفسه.¹

ت- العائد على الاستثمار

يعد من أهم مؤشرات قياس الأداء التسويقي في مجال الربحية ويستخدم لقياس أداء المؤسسة وفروعها المختلفة في مجال تحقيق أهداف الربحية، وبالتالي فإن العائد على الاستثمار يتمتع بالعديد من المزايا وهي:²

1. يعد العائد على الاستثمار القيمة الأكثر تأثيراً بكل ما يجري في الشركة؛
2. يعطي الدافع لاستخدام الموجودات المتاحة بكفاءة، وكذلك الحصول على الموجودات الجديدة فقط عندما يؤدي ذلك إلى زيادة العائد على الاستثمار؛
3. يعد العائد على الاستثمار قاسماً مشتركاً من الممكن مقارنته بالعديد من المؤشرات في الجوانب المختلفة من عمل المؤسسة.

ومنه يمكن استخراج العائد على الاستثمار من المعادلة التالية:

$$\frac{\text{الأرباح الصافية بعد الضرائب}}{\text{إجمالي الموجودات}} = \text{العائد على الاستثمار}$$

كما أنه يمكن استخدام العائد على الاستثمار كمقياس للحكم على كفاءة مزيج المنتج للمؤسسة، إذ يمكنها من الاحتفاظ بالمنتجات التي تعطي عائداً مناسباً من الاستثمار، وفي الوقت نفسه تستطيع المؤسسة التخلص من دعمها للمنتجات التي لا تستطيع تحقيق العائد المطلوب أو تخفيض هذا الدعم.³

ث- العائد على المبيعات:

وهو يمثل العلاقة بين صافي الربح والمبيعات بحيث تبين هذه النسبة إلى أي درجة يمكن لسعر البيع أن ينخفض قبل أن تتحمل المؤسسة خسارة شاملة، وكلما ارتفعت هذه النسبة كان ذلك جيداً للمؤسسة، ويساعدها لاكتساب ميزة تنافسية.⁴

ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\frac{\text{صافي الربح}}{\text{المبيعات}} = \text{العائد على المبيعات (هامش صافي الربح)}$$

1 بشير العلاق وحيد عبد النبي الطائي، تطوير المنتجات وتسعيرها، الطبعة 1، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 124.

2 غانم محمود أحمد الكيكي، مرجع سبق ذكره، ص 40-41.

3 بشير العلاق وحيد عبد النبي الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 122.

4 قريشي محمد الصغير، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الجنوب الجزائري خلال الفترة (2011-2012)"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة ورقلة، 2012-2013، ص 112-113.

ج-الربح التشغيلي:

وهو مؤشر آخر يفيد قياس الربحية من ناحية النشاط الرئيسي للمؤسسة، بحيث يعكس هذا المعدل العلاقة بين

الربح التشغيلي والمبيعات،
ويحسب بالعلاقة التالية:¹

$$\frac{\text{الربح التشغيلي}}{\text{المبيعات}} = \text{الربح التشغيلي الإجمالي}$$

المبحث الثاني: مفهوم المؤسسات الابتكارية وعلاقتها بالأداء التسويقي

تعتبر عملية الابتكار ليست حكراً على الأفراد فحسب وإنما فكل مؤسسة يمكن أن تكون مؤسسة ابتكارية وذلك إذا أرادت النجاح والتفوق فإنه يجب عليها مداومة النشاط الابتكاري وبدون توقف، وإذا فشلت المؤسسة في تطوير نفسها فإنها بذلك تتيح الفرصة لمنافسيها لكي يكونوا في وضعية أحسن منها، وبالتالي سنتطرق في هذا المبحث في المطلب الأول إلى المفهوم والأشكال القانونية للمؤسسات الابتكارية، ومفهوم وتقييم النظام الوطني للابتكار في المطلب الثاني، أما المطلب الثالث فهو حول الابتكار التنظيمي ومعوقاته، في حين يتضمن المطلب الرابع علاقة الأداء التسويقي بالمؤسسات الابتكارية.

المطلب الأول : المفهوم والأشكال القانونية للمؤسسات الابتكارية

تعتبر المؤسسات الابتكارية ذات أهمية كبيرة في المجال الاقتصادي، لذلك سوف نتطرق من خلال هذا المطلب لمفهوم المؤسسات الابتكارية والأشكال القانونية التي تأخذها.

الفرع الأول: مفهوم المؤسسات الابتكارية

تعرف المؤسسات الابتكارية حسب هيستريش (Histrich): بأنها المؤسسات التي تعمل على النمو الاقتصادي بطريقة إيجابية، وتكون العلاقة من بين الابتكار والسوق، بحيث تؤدي هذه العلاقة إلى زيادة الدخل القومي من خلال إيجاد فرص عمل وتقديم التكنولوجيا الحديثة قصد توفير المنتجات أو الخدمات في الأسواق.² كما تعرف المؤسسات الابتكارية بأنها تلك المؤسسات التي تمتلك القدرات لتطوير المنتجات وخدمات جديدة بالإضافة إلى القدرة على تنظيم وإدارة عمليات الابتكار والربط بين الابتكار والتجديد لدورها في تحقيق الميزة التنافسية.³

¹أسس التحليل المالي، تحليل النسب المالية، على الموقع: <http://www.gulfbase.com/ar/InvestmentTutorial/SubSection?id=55&SectId=107> تاريخ الإطلاع، 2016/05/06.

²HistrichRober, Peters Micheal, **Entrepreneurship**, 5ème édition, Paris, 2002, p10.

³درمان سليمان حارث، تحليل واقع خصائص الريادة التسويقية في منظمات الأعمال الصغيرة، الملتقى الدولي للمقاولاتية، التكوين وفرص العمل، الأيام 06 - 07 - 08 أفريل 2010، جامعة محمد خضير بسكرة.

الفصل الثاني — الأداة التسويقية وعلاقته باستدامة المؤسسات الابتكارية

وبالتالي نستطيع القول من خلال ما سبق بأن المؤسسات الابتكارية هي المؤسسات التي تحتوي على العوامل التنظيمية الملائمة، والتي بدورها تعمل على دعم الابتكار ومساندته من خلال توفير المناخ التنظيمي الذي يحفز على الابتكار، ويمكن المبتكرين من الحصول على الموارد اللازمة من أجل تطوير الأفكار الجديدة واختيارها وتحويلها إلى منتجات جديدة.

الفرع الثاني: الأشكال القانونية للمؤسسات الابتكارية

أ- شركات الأشخاص: وتمثل هذه الشركات فيما يلي:

الجدول رقم (4.2): أنواع شركات الأشخاص¹

شركة التضامن	شركة التوجيه	شركة المحاصة
وهي تقوم على الاعتبار الشخصي، أي أن شخصية الشريك محل اعتبار وثقة. وهي تنشأ بين شريكين فأكثر؛ يكتسب الشريك صفة التاجر إذا أفلست الشركة يفلسون أيضا؛ عنوانها يشق من اسم أحد الشركاء أو أكثر مع إضافة عبارة (وشركائه)...	وهي تتميز بالمركز القانوني المزدوج للشركاء. أي شركة متضامين، بمعنى لهم نفس المركز في شركة التضامن؛ شركاء موصى عليهم، أي ليس لديهم صفة التاجر ومسؤوليتهم محدودة بقدر الحصص التي ساهموا فيها.	- هي شركة مؤقتة (تبرم لإنجاز صفقة معينة)؛ - شركة مستمرة لا تظهر للغير (أي تبرم بين تاجر وشخص)؛ - لا تنشر ولا تشهر، حيث أنه لا تحتاج بوجودها على الغير؛ - عادة ما تكتب عند الموثق لضمان حقوق الطرفين عكس شركة التضامن والتوجيه البسيطة اللتان تثبتان بعقد رسمي.

المصدر: من إعداد الباحثة نقلا عن، القانون التجاري في ضوء الممارسات القضائية، الطبعة الأولى، المادة 552 من القانون التجاري، ص 199 - 202.

ب- الشركات المختلطة: وتمثل في شركة ذات مسؤولية محدودة والتي تتميز بعدة خصائص نذكر منها:

1. تقوم على الاعتبار الشخصي والمالي؛
2. تتكون من شريك واحد أو أكثر على أن لا يتجاوز عشرون شريك؛
3. عنوانها يشق من غرضها ولا مانع من ذكر اسمها بحيث يكون متبوعا لكلمة "SARL" ورأسها لتنبه الغير، لأنه يعتبر الضمان الوحيد؛
4. لا يكتسب الشريك صفة التاجر وإذا أفلست الشركة لا يفلس الشركاء، ومسؤوليتهم محدودة بقدر الحصص التي ساهموا بها؛
5. يقسم رأسها إلى حصص متساوية القيمة على أن لا يقل عن 1000 دج؛
6. تنحل الشركة إذا هلك $\frac{3}{4}$ من رأسها أو تجاوز عدد شركائها عشرون شريك.

1 للإطلاع أكثر على مضمون شركات الأشخاص والشركات المختلطة أنظر: القانون التجاري في ضوء الممارسات القضائية، الطبعة الأولى، منشورات بيرتي، المادة 552 من القانون التجاري، ص 199 - 202.

المطلب الثاني: مفهوم وتقييم النظام الوطني للابتكار

يعود مصطلح النظام الوطني للابتكار لنهاية ثمانينات القرن الماضي، لذلك فهو يعد بمثابة فلسفة جديدة للابتكار تعتمد على النظم كمدخل لممارسة عملية الابتكار، وبالتالي فإنه سوف يتم التطرق لمفهوم النظام الوطني للابتكار والمؤشرات التي هي أداة التقييم، ثم سنركز على تقييم أداء النظام من خلال قياس تدفقاته في مدخلاته ومخرجاته.

الفرع الأول: مفهوم النظام الوطني للابتكار

يعرف النظام الوطني للابتكار حسب منظمة(OECD)¹ بأنه شبكة من الهيئات العمومية والخاصة، والمتمثلة في المؤسسات الاقتصادية، الجامعات، معاهد البحث العمومية والمختلطة ومعاهد الملكية الفكرية... الخ، والتي بدورها تنشأ عن طريق تفاعل أنشطتها، تراكم وتحول المعارف والكفاءات التي تعد منبع التكنولوجيا الحديثة.² بينما عرفه "N.Rosenberg" بأنه نظام يحتوي على مجموعة المؤسسات والمتمثلة في الجامعات، المنشآت الإنتاجية والمنظمات الحكومية وغير الحكومية، التي يحدد فيما بينها الأداء الابتكاري للمنشآت الوطنية.³ من خلال ما سبق نستنتج أن النظام الوطني للابتكار ما هو إلا عبارة عن تفاعل المؤسسات الحكومية ومراكز البحث والجامعات لتبادل المعرفة أو التقنية في شتى المجالات، وهذا كله من أجل القيام بعملية الابتكار بإحدى المؤسسات الوطنية والتوصل في الأخير إلى منتج جديد قد يكون سلعة أو خدمة.

الفرع الثاني: تقييم النظام الوطني للابتكار

يتم تقييم النظام الوطني للابتكار عبر مؤشرات والتي تقيس: العناصر، التدفق، الأداء المباشر وغير المباشر⁴، وبالتالي فإن المؤشر هو عبارة عن قياس بعد ما لظاهرة، حدث، وحدة أو قياس تصور.⁵ وبهدف متابعة تطور النظم الوطنية للعلم والتكنولوجيا للدول الأعضاء، نشرت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية(OECD) لأول مرة دليل فراسكاتي (Manuel de Frascati) سنة 1963 يقترح فيه طريقة نموذجية للتحقيق حول البحث والتطوير التحريبي، إذ يعتمد هذا الدليل على النموذج النظري المعروف "مدخلات-مخرجات"، أما المجموعة الثالثة والرابعة فيتمثلان بمؤشري الآثار والتدفقات. والجدول التالي يوضح وضعية كل مؤشر والمجال الذي ينتمي إليه وموقعه في النظام الوطني للابتكار.

1 **OECD**: Organization for Economic Cooperation and Development.

2 دويس محمد الطيب، مرجع سبق ذكره، ص 113.

3 دويس محمد الطيب، نفس المرجع السابق، ص 113.

4 تمثل العناصر في العدد، الحجم ودرجة تركيز الهيئات المبتكرة؛ أما التدفق فيتمثل في التقني، المالي، الاجتماعي، التشريعي، التجاري والسياسي؛ والأداء المباشر يتمثل في براءة الاختراع المودعة من طرف الباحث أو من وحدة الميزانية؛ أما الأداء غير المباشر فهو عبارة عن الأداء الصناعي والاقتصادي للنظام.

5 دويس محمد الطيب، مرجع سبق ذكره، ص 125-126.

الفصل الثاني ————— الأداء التسويقي وعلاقته باستدامة المؤسسات الابتكارية

الجدول رقم الجدول رقم (5.2): يوضح بعض مؤشرات النظم الوطنية للابتكار

الابتكار	البحث	المدخلات
<ul style="list-style-type: none"> - الاستثمارات النقدية (\$) - اليد العاملة - التجهيزات - المعلومة 	<ul style="list-style-type: none"> - الاستثمارات النقدية (\$) - الموارد البشرية - التجهيزات 	
<ul style="list-style-type: none"> - الاختراعات - الابتكارات (براءات الاختراع) 	<ul style="list-style-type: none"> - المقالات - المتخرجين 	المخرجات
<ul style="list-style-type: none"> - النشر - الأسواق - الصادرات - الإنتاجية - المكاسب 	<ul style="list-style-type: none"> - عوامل الآثار 	الآثار
<ul style="list-style-type: none"> - التحالفات - شراء التكنولوجيا 	<ul style="list-style-type: none"> - الإمضاءات - الإحالات 	التدفقات

المصدر: دويس محمد الطيب، مرجع سبق ذكره، ص 127.

وبالتالي فإن دور النظام الوطني للابتكار يتمثل في التحفيز الناتج عن إنشاء وإنتاج المعرفة والابتكار، بحيث أنه يتطلب قياس التدفقات من النظام الداخلية والخارجية، وذلك لمعرفة مدى إنجاز هذا الدور. كما وقد بينت الدراسات الحديثة أنه لتقييم قدرة الابتكار للصناعة أو قياس تدفقات النظام الوطني للابتكار، يجب دراستها على ستة مستويات لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بعملية الابتكار، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم الجدول رقم (6.2): مؤشرات تقييم الابتكار لدى الصناعة التكنولوجية

المؤشرات	مستوى المؤشرات	الطبقة المستهدفة
<ol style="list-style-type: none"> 1. كثافة مدخلات البحث والتطوير 2. كثافة مدخلات غير البحث والتطوير 3. مجموع العاملين في التقنية/ الموظفين 4. عدد من براءات الاختراع الممنوحة 5. حصة المؤسسات من هيئات البحث العلمية 	قدرة مدخلات موارد الابتكار	تقييم الابتكار للصناعة
<ol style="list-style-type: none"> 6. عائدات مبيعات المنتجات الجديدة/ إجمالي إيرادات المبيعات 7. مجموع براءات الاختراع/ تطبيقات 	قدرة منتجات مخرجات	

الفصل الثاني ————— الأداء التسويقي وعلاقته باستدامة المؤسسات الابتكارية

التكنولوجية	الابتكار	8. مؤشر منح الابتكار 9. عدد الأبحاث المنشورة
	قدرة التصنيع	10. مستوى المعدات التقنية الصناعية 11. معدل التحويل من الاستثمار 12. مستوى التكنولوجيا الصناعية
	قدرة نشر الابتكار	13. معدل امتصاص وإدخال التكنولوجيا 14. معدل إتمام البحوث العلمية
	عوامل هيكل السوق	15. حصة السوق 16. معدل تصدير المنتجات 17. مؤشر ميزة السوق
	قدرة دعم بيئة الابتكار	18. نفقات الحكومة لأنشطة العلوم والتكنولوجيا 19. معدل نمو الاستثمار في الأصول الثابتة المحلية 20. نفقات البحث والتطوير إلى الناتج المحلي الإجمالي 21. إجمالي إنتاجية العمل 22. القيمة المضافة الصناعية

المصدر: دويس محمد الطيب، مرجع سبق ذكره، ص 131.

نلاحظ من خلال الجدول أن عملية تقييم التدفقات في النظام الوطني للابتكار لا تقتصر على تقييم مدخلات ومخرجات الابتكار، بل تشمل أيضا قياس مستوى قابلية الصناعة للقيام بعملية الابتكار من خلال ثلاثة مؤشرات ألا وهي مستوى مؤشرات قدرة التصنيع (10، 11، 12) من الجدول السابق رقم (1- 8)، والقدرة على نشر الابتكار والذي يستعمل لذلك مؤشرين حيث يتمثل الأول في القدرة على امتصاص وإدخال التكنولوجيا، أما الثاني فيركز على نسبة البحوث المنجزة من إجمالي عدد البحوث، بينما تبقى مكانة المؤسسة أو الدولة في السوق مؤشر على مستوى هيكل السوق الذي يتمثل في ثلاثة مؤشرات موضحة في الجدول رقم (1- 8) وهي رقم (15، 16، 17)، وأخير نجد تقييم دور الدولة في دعم الابتكار يتمثل من خلال المؤشرات الأخيرة الخمسة في الجدول رقم (1- 8).

المطلب الثالث: الابتكار التنظيمي ومعوقاته

الفرع الأول: مفهوم الابتكار التنظيمي وأنواعه

أولاً : مفهوم الابتكار التنظيمي

يتمثل الابتكار التنظيمي في أنه عبارة عن آلية يتم تطبيقها من قبل المؤسسات وذلك من أجل مواكبة الظروف المتغيرة للمنافسة و التقدم التكنولوجي ليتم إنتاج منتجات جديدة وطرحها في السوق والتوسع فيه بشكل أفضل.

كما يعرف أيضا بأنه القدرة التنظيمية لتجديد الأفكار والمعرفة إلى سلع أو خدمات جديدة وتقديمها بشكل مستمر لصالح مساهميه¹.

نستنتج من خلال التعريفين بأن الابتكار التنظيمي يتم على مستوى الإدارة ليتم فيما بعد تقديم سلع أو خدمات جديدة وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة في السوق.

ثانياً :أنواع الابتكار التنظيمي

يتميز الابتكار التنظيمي بثلاثة أنواع وذلك من حيث الابتكار في المنتج، الابتكار في أساليب الإنتاج والابتكارات التجارية، ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (7.2): أنواع الابتكار التنظيمي

ابتكارات تجارية	الابتكار في أساليب الإنتاج	الابتكار في الإنتاج
تتمثل هذه الابتكارات في ضم مختلف التغيرات التي تحصل على مستوى قنوات البيع والتوزيع والترويج وكل ما يتعلق بالوظيفة التجارية، في المبيعات والتعريف بالعلامة التجارية للمؤسسة قصد كسب ثقة الزبون وتحقيق ولائه.	وهو يتم بإدخال طرق إنتاج جديدة في المؤسسة، وتكون نتيجة هذا النوع من الابتكار منتج ذو جودة عالية أو منتج أقل تكلفة (تصنيع وتسويق)	وهو عبارة عن إدخال سلع وخدمات جديدة إلى السوق مقارنة بخصائصه الأساسية أو مميزات التقنية أو كل المكونات غير المادية، وينقسم هذا النوع من الابتكار في المنتج إلى ثلاثة ألا وهي: - ابتكار خاص بوظيفة المنتج؛ - بابتكار خاص بالتركيب التكنولوجي للمنتج؛ - ابتكار خاص بتسويق المنتج.

المصدر: فاطمة مانع، الإبداع و الابتكار قواعد للتعلم في المنظمات الصناعية، الملتقى الدولي الرابع، المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي 09-10 نوفمبر 2010، جامعة الشلف، ص- ص 7-8.

الفصل الثاني ————— الأداء التسويقي وعلاقته باستدامة المؤسسات الابتكارية

نلاحظ من الجدول رقم (7.2) بأن الابتكار في أساليب الإنتاج يمكن أن يضم ابتكار العملية التكنولوجية والتي تعني استنباط طرائق إنتاج أو تسليم جديدة أو محسنة، ويمكن أن يشمل تغيرات في المعدات أو في الموارد البشرية أو في أساليب العمل أو أن يكون مزيجاً من كل ذلك.¹

إذن من خلال ما سبق نستنتج بأن المؤسسة الابتكارية ليست التي تقوم بتقديم منتج مبتكر بحد ذاته، وإنما يمكن أن تعتمد الابتكار في أساليب العمل لديها كطريقة تسيير العمل أو تغيير المعدات التي تعمل بها أو تغيير الموارد البشرية.

وقد حدد شومبيتر (Schumpeter) إلى أن الأعمال الأخير حول الابتكار شددت على حاجة المؤسسة المبتكرة إلى الدفاع عن وضعها التنافسي والسعي إلى الحصول على مزايا تنافسية، فالمؤسسة الابتكارية قد تحتاج إلى إدخال تغييرات ابتكارية، لتجنب خسارة حصتها في السوق لصالح منافس ابتكاري آخر، في حين نجد أنه يمكن لها أن تتخذ موقفاً ناشطاً، فتسعى إلى كسب موقع تنافسي استراتيجي في السوق، ونستطيع تحقيق ذلك بتطوير ومحاولة تطبيق معايير فنية عالية على المنتج المعني.²

الفرع الثاني: أنواع سلوك القيادة التي تعزز الأداء التنظيمي وأساليب التسيير في المؤسسات

أولاً: أنواع سلوك القيادة تعزز الأداء التنظيمي

يمكن التمييز بحسب النوع السلوكيات التي يتميز بها القائد لدى قيامه بمهامه في المؤسسة وضبطها بمعايير الأداء التنظيمية التي وضعتها شركة ماكينزي، حيث تتمثل هذه السلوكيات القيادية التي تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي في صنع القرار التشاركي، المثالي، اتخاذ القرارات الفردية، الرقابة والإجراءات التصحيحية، وقد تم استبعاد بعض السلوكيات السلبية والتي من بينها سلوك دعه يعمل في الإدارة، حيث يكمن من وراء هذه السلوكيات تأثير سلبي في اتخاذ القرار من طرف القائد، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (8.2): أنواع سلوكيات القيادة التي تعزز الأداء التنظيمي

تحسين أبعاد الأداء التنظيمي	سلوك القيادة
القيم/ البيئة	1. المشاركة في اتخاذ القرار: يقوم القائد بتوفير المناخ الملائم من أجل إنشاء فرق عمل تقوم بالمشاركة في عملية صنع القرار.
قيادة/ فريق الإدارة	2. المثالية: يقوم القائد بتوفير بيئة نموذجية من أجل اتخاذ القرارات المناسبة مع التركيز على العواقب الأخلاقية لهذه القرارات.
رؤية/ حافز	3. الإلهام: يقوم القائد بتقديم رؤية لمستقبل عمله، مع تحفيز الموظفين بالتفاؤل من أجل القيام بالعمل.

1 اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، مؤشر العلم والتكنولوجيا والابتكار في المجتمع المبني على المعرفة، الأمم المتحدة نيويورك، 2003، ص 43.

2 اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، نفس المرجع السابق، ص 34.

الفصل الثاني ————— الأداء التسويقي وعلاقته باستدامة المؤسسات الابتكارية

المسؤولية	4. التوقعات والاعتراف: يقوم القائد بتوضيح التوقعات والمسؤوليات، ويقوم بالاعتراف عندما يتحقق الهدف.
قيادة/ فريق الإدارة؛ المهارات؛ القيم البيئية	5. التطوير بشكل آخر: إذ يقوم القائد بتكريس الوقت للتكوين والتوجيه مع انتباهه لاحتياجاته واهتمامات جميع موظفيه من أجل تلبيتها.
الابتكار	6. تحفيز طرح الأفكار: من خلال تحدي الافتراضات والتشجيع على المخاطرة والإبداع.
لدية رؤية	7. الاتصال الفعال: يقوم القائد بالتواصل مع موظفيه بشكل مقنع وذلك من خلال قوة شخصيته.
الانفتاح نحو الخارج	8. اتخاذ القرارات الفردية: يفضل القائد هنا اتخاذ القرارات لوحده والعمل على بنشاط دون أخذ رأي الموظفين في تنفيذها.
التنسيق والمراقبة	9. الرقابة والإجراءات التصحيحية: مراقبة الأداء، الأخطاء والانحرافات عن الأهداف ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية كالعقوبات، التعديلات... إلخ.

Source : Georges Desvaux et Sandrine Devillard, **Women Matter 2"le leadership au féminin, un atout pour la performance de demain "**, Copyright2008, McKinsey&Company, Inc, p 4.

ثانيا : أساليب التسيير

يشير أسلوب الإدارة إلى السلوك الذي يختاره المسير في التواصل مع موظفيه وتقديم الإرشادات لهم، فضلا عن نهجه لتحفيزهم في عملية صنع القرار، وتختلف أساليب المسير من مؤسسة لأخرى وحسب نشاط الصناعة المعني، ومن بين هذه الأساليب نجد ما يلي:

1. أسلوب الإدارة الاستبدادي

يتميز هذا النوع من الأساليب بمركزية صنع القرار من طرف المسير، وتكون الاتصالات من الأعلى إلى الأسفل في اتجاه واحد، كما يتصف هذا المسير باعتماده لهذا الأسلوب بتوجيه مهمة لكل من أجل القيام بها، ويستخدم في ذلك التحفيز الخارجي.¹

2. أسلوب الإدارة التشاركي

يتميز أسلوب الإدارة التشاركي باتخاذ القرارات اللامركزية، وتكون الاتصالات في اتجاهين حيث يسمح للموظفين بإبداء رأيهم حول موضوع معين، أي يقوم المسير بمشاركتهم في اخذ القرارات المناسب، ويستخدم في ذلك المحفزات الذاتية للموظفين.²

3. أسلوب الإدارة الديمقراطي

يسمح الأسلوب الديمقراطي في الإدارة بالمشاركة المباشرة في عملية صنع القرار من قبل المدير والموظفين، حيث يعطي المدير للموظفين تفويض أكثر من ناحية اتخاذ القرارات، وبذلك يشعر الموظفون بشكل أكثر

¹Management Styles, on the site: https://en.wikipedia.org/wiki/Management_styles, consulted the 2016-04-29.

²Ibid.

بالمسؤولية لأنها تأخذ دور كبير ومباشر في عملية صنع القرار، إلا أن العيب في هذا الأسلوب يكمن من ناحية القدرة على التدريب والمهارات التي يمكن للموظفين بأن يكونوا على استعداد لمعرفة كيفية تفويضهم لأداء المهام المطلوبة منهم.¹

الفرع الثالث : التسيير النسوي كنوع من الابتكار

إن وجود إدارة التنوع² لدى المؤسسة من ناحية مساهمة المرأة في أداء العمل المقاولاتي للأعمال يسمح لها بتحقيق ميزة تنافسية، وبالتالي فإن ذلك يعد دافع رئيسي للابتكار من خلال تنفيذ سياسة إدارة التنوع، حيث يعتبر عمل المرأة هو عامل اجتماعي وديناميكي في النمو الاقتصادي، وكذلك هو بمثابة استثمار اجتماعي يؤدي إلى تطور الاقتصاد من خلال التنوع في الأعمال التجارية كمثل أي عامل آخر من التنوع.

لذلك فإن العمل في شكل مجموعات وبتنوع يؤدي إلى تحقيق أداء عالي وإنشاء بيئة ملائمة للابتكار في النشاط التسييري للعمل من جانب الموظفين، إلا أن تأثير إدارة التنوع على أداء العمل في شكل مجموعات يمكن أن يكون سلبي على المدى القصير، ولكن على المدى الطويل قد يكون إيجابيا وخاصة من ناحية الإبداع أي أنه كلما منح وقت أطول لمجموعة العمل بالمؤسسة في أداء عملهم كلما كان ذلك أفضل، وبالتالي فإن لتسيير المرأة أسلوب إدارة تفاعلي والذي من شأنه يشجع على مشاركة جميع الموظفين في العمل من ناحية تبادل المعلومات والسلطة، وهذا ما يعود بالإيجاب على تقدير الذات لدى مرؤوسهم وهو الأمر الذي من شأنه يعطي تحفيز لهم في العمل وتحقيق أفضل للأداء.³

هذا من جهة، ومن جهة أخرى نجد المساواة بين الجنسين هي الفكرة الكامنة وراء ذلك في عملية التسيير، بحيث أن قياس المديرين من فئتين مختلفتين يمكن أن يشكل خطرا لأن المعلومات الأساسية يمكن أن تضيق منهما، والتي تمثل ذا قيمة في التحليل للحصول على صورة كاملة عن الطريقة التي يعتبرون أنفسهم قادة الابتكار فيها؛ بحيث وجدت أن القيادات النسائية على مستويات عالية أشارت إلى أن لديهم أسلوب القيادة أكثر ابتكارا من الذكور، وقد تم تحديد أسلوب القيادة الموجه نحو الابتكار على أنه الرغبة في تحمل المخاطر والبحث عن الفرص والاستعداد للتغلب على الإجراءات الحالية ونماذج الأعمال التقليدية؛ كما وجد أن الرجال يتكلمون أكثر من النساء في مجموعات العمل، في حين يكون تحدث النساء أكثر في مجموعات مختلطة بين الجنسين، وهو الأمر الذي يجعل الرجال في مجموعات العمل يحتكرون المحادثة أي الحوار، أما النساء بدورهن يطرحن أسئلة أكثر من

1 Exploring Different Management Styles, [managerialskills.org](http://www.managerialskills.org), on the site: <http://www.managerialskills.org/management-styles/>, consulted the 2016-04-29.

² لقد برز مصطلح إدارة التنوع بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 1990، وقد عرفت حسب "CASCIO" إدارة التنوع: بأنها قدرة الشركة على توظيف اليد العاملة المتنوعة أي غير متجانسة، والاستفادة من كل إمكانياتها إلى أقصى حد، وذلك بتوفير بيئة عمل مناسبة لهم، ومعنى آخر هي الاعتراف بالفروقات الفردية وتقديرها.

3 Sophie Landrieux-Kartochian, **Femmes et performance des entreprises, "l'émergence d'une nouvelle Problématique"**, la revue Travail et Emploi n° 102 • Avril-juin 2005, fance, p15.

الفصل الثاني ————— الأداء التسويقي وعلاقته باستدامة المؤسسات الابتكارية

الرجال أثناء الحوار، مما يجعل الرجال يعانون من انقطاع متعدد، وأخطار محفوفة بالمخاطر أثناء عملية التسيير بالمؤسسة؛ وقد تبين أن هناك اختلافات صغيرة جدا في سلوك القيادة بين النساء والرجال، بحيث تعلقت هذه الاختلافات بنوع الجنس في أسلوب القيادة، والمتمثلة في أن للمرأة أسلوب أكثر ديمقراطية من الرجل وأن لكليهما قدر كبير في التركيز على حل المشاكل في الإدارة.¹

أولا: مفهوم المقاوله:

وهي تمثل مجموعة المراحل التي تقود لإنشاء مؤسسة، وبمعنى آخر هي النشاطات التي يقوم المنشئ من خلالها بتعبئة وتركيب موارد معلوماتية، مادية، بشرية... الخ، لاستغلال الفرصة وتجهيزها على شكل مشروع مخطط له.²

ثانيا: المرأة المقاوله:

تعرف "المرأة المقاوله" بأنها كل امرأة تكون لوحدها أو برفقة شريك أو أكثر، وقامت بتأسيس أو شراء أو تحصلت على مؤسسة عن طريق الإرث، حيث تتحمل مسؤولياتها المالية، الإدارية والاجتماعية، وتساهم في تسييرها يوميا، كما أنها عبارة عن شخص يتحمل المخاطر المالية التي تساعد في إنشاء أو الحصول على مؤسسة، لكي تديرها بطريقة إبداعية وذلك عن طريق تطوير منتجات جديدة ودخول أسواق جديدة.³

ثالثا: خصائص المؤسسات المسيرة من المرأة

تتميز المؤسسات التي تسييرها امرأة عادة بما يلي:⁴

- ✓ أقل سنا وحجما؛
- ✓ تركز نشاطها في القطاعات منخفضة النمو؛
- ✓ ليس لها شركاء؛
- ✓ أطول بقاء وأقل نجاحا؛
- ✓ مردودية ونمو متماثل.

رابعا: ومن بين الإيجابيات أو الفوائد المنتظرة من التسيير النسوي نجد:⁵

1 Anne Grethe Solberg, " **Et kjønnsperspektiv på innovasjonsledelse** " **gender diversity is related to organizational innovation**, Doktoravhandlinger forsvart ved Det samfunnsvitenskapelige fakultet, Universitetet i Oslo, 2012 , p- p19 -22 .

2 سلامي منيرة، التوجه المقاولاتي للمرأة في الجزائر "دراسة ميدانية تناولت طالبات على أبواب التخرج من جامعة "ورقلة للموسم الجامعي 2006/2007"، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة ورقلة قاصدي مرباح، 2007/2006، ص 4.

3 سلامي منيرة، دراسة وتحليل واقع المقاوله النسوية بالجزائر "دراسة ميدانية على عينة من المقاولات"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة ورقلة قاصدي مرباح، 2015/2014، ص 146.

4 سلامي منيرة، نفس المرجع السابق، ص 147-148.

5 سلامي منيرة، نفس المرجع السابق، ص 149-150.

- ✓ تفعيل دور المرأة والتي تشكل نصف المجتمع ليكون المجتمع متناغم بشكل أفضل، والكل يشارك في دفع عجلة الاقتصاد والتنمية؛
- ✓ بناء جيل من المواطنين القادرين على مواجهة العقبات والمشاكل الاقتصادية وإيجاد الحلول والبدائل المبتكرة؛
- ✓ الخروج من ثقافة إلقاء الحمل والمسؤولية على كاهل الدولة في تأمين الوظائف والدخل والمعيشة إلى ثقافة الشراكة في تأمين الدخل والوظائف وتحسين طريقة حياة الناس؛
- ✓ خلق أسواق جديدة ناتجة عن ابتكارات رواد الأعمال من خلال دمج التخصصات المختلفة والمهارات المتعددة وتطوير المزيد من الصناعات؛
- ✓ تطوير وتنمية المناطق الريفية التي تزخر بالموارد والحرف المحلية على استغلال الموارد المحلية لصنع منتجات نهائية سواء للاستهلاك أو للتصدير؛
- ✓ التقليل من هجرة المواهب وذلك من خلال توفير مناخ محلي محفز للمقاولة وإنشاء الأعمال الخاصة.

الفرع الرابع: معوقات الابتكار التنظيمي وأساليب القضاء عليها

أولاً: معوقات الابتكار التنظيمي

تصنف معوقات الابتكار التنظيمي إلى العناصر التالية:¹

أ- معوقات داخلية: وتتمثل في

1. **المعوقات المادية:** وهي تتعلق بالإمكانيات المالية والمادية والبشرية للمؤسسة حيث تتمثل هذه المعوقات في نقص رأس المال أو غياب الموارد المالية لتمويل المشروعات المخططة، في حين نجد أنه من العراقيل البشرية المعوقات المعرفية والتي تشير إلى القيود المفروضة على حرية تدفق الأفكار الجديدة؛
2. **المعوقات التنظيمية:** وتتمثل في نمط ومناخ التنظيم السائد الذي يرفض التغيير خوفاً من الفشل والمخاطر ويفضل البقاء على الوضع الراهن؛
3. **المعوقات الثقافية:** وهي عبارة عن القيم الموجودة لدى المؤسسة والمتعلقة بتشجيع أو إعاقة الابتكار كالتحفيز، العدالة، التدريب وقبول التغيير.

ب- معوقات خارجية: وتتمثل في

1. **العجز على حصول التمويل اللازم:** فعدم القدرة على إقناع المساهمين والبنوك وأصحاب رأس المال بعملية تمويل المشروع محل الابتكار يفشل المشروع ولا يتم إنجازها؛
2. **عدم ملائمة المنتج للسوق:** إن عملية طرح المنتج المبتكر في سوق غير ملائمة يعني الحكم عليه بالفشل وعدم النجاح؛

¹ فاطمة مانع، الإبداع و الابتكار قواعد للتعليم في المنظمات الصناعية، المنتدى الدولي الرابع، المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الأيام ، أفريل 200، جامعة الشلف، ص 9.

3. الصعوبة في إحداث التوازن بين الابتكار والنظام الاقتصادي المفروض.

ثانياً: أساليب القضاء معوقات الابتكار التنظيمي

من بين العوامل التي تساعد في القضاء على معوقات الابتكار التنظيمي نجد:¹

- أ- بيئة العمل: وهي تتمثل في الطريقة التي تتبعها المؤسسة في تعاملها مع عمالها، وإتاحة الحرية لهم وتبسيط إجراءات العمل، تبني سياسة الاحترام المتبادل، ثقافة التحفيز والاعتراف بالخوف من الفشل وروح المغامرة، الشناء على النجاح والتشجيع عند الفشل، وجود قنوات اتصال مفتوحة ومباشرة بين الإدارة العمال، المشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها، كل هذه العناصر وغيرها تساهم في تكوين بيئة تنظيمية متميزة ومتفوقة؛
- ب- جماعة العمل: إن التعامل اليومي بين عمال المؤسسة ينشئ علاقات لها تأثير على توفير بيئة ابتكارية، لذلك وجب على المؤسسة إنشاء التعاون بين عمالها والاستعانة بهم داخل المؤسسة والتمسك بهم، وتهيئة البيئة الداخلية التي تساعد على تشجيع الابتكار؛
- ت- توفير مصادر التمويل سواء الداخلية أو الخارجية
- ث- التقيد بالمصادقية في جمع المعلومات.

المطلب الرابع : علاقة الأداء التسويقي بالمؤسسات الابتكارية

تمثل الاستدامة هدف ومسار استراتيجي للمؤسسات التي تسعى إلى تحقيق رأسمالها من أجل البقاء والاستمرار من جهة، ولتجنب الضغوطات التي تمارس عليها من قبل الأطراف المحيطة بها من أفراد المجتمع والحكومات من جهة أخرى.²

الفرع الأول : مفهوم الاستدامة

تعتبر المقابلة عامل أساسي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وذلك من خلال القدرة على معرفة السوق مما يؤدي إلى حصوله على أحسن درجة من الابتكار، وكذلك القدرة على التسويق مما يمكن من الحصول على ميزة تنافسية مستدامة،³

لذلك تعرف الاستدامة حسب (Kotler et Armstrong) بأنها: استراتيجيات التطوير المعتمدة من قبل المؤسسة لتحقيق هدفين في آن واحد، حيث يتمثل الأول في دعم وإسناد المحيط الخارجي والداخلي للمؤسسة، أما الثاني فيتضمن في تحقيق الربح من حيث حرصها على استمرار نشاطها.⁴

1 فاطمة مانع، مرجع سبق ذكره، ص 9-10.

2 ثامر البكري، خالد بني حمدان، الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة "محاكاة لشركة HP في اعتمادها لإستراتيجية الاستدامة"، مقال بمجلة

الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد9، جامعة الشلف، 2013، ص 4.

3Low Swee Foon and Praveen Balakrishnan Nair, **Revisiting the Concept of Sustainable Competitive Advantage: Perceptions of Managers in Malaysian MNCs**, International Journal of Business and Accountancy, Vol. 1, No. 1, 63-78, 2010, p 70.

4Philip Kotler et Gary Armstrong, **Principles of marketing**, Person Prentice - Hall, Europe, 2012, P608.

وبالتالي نستنتج من خلال هذا التعريف بأن المؤسسة تسعى إلى توافيقها الايجابي مع البيئة المحيطة بها وبالأخص البيئة الطبيعية وذلك لاعتبارها مصدر مدخلاتها حيث تحرص على عدم الإضرار بها، كما أنها تسعى إلى تحقيق الربح باعتباره هدفاً استراتيجياً يحقق لها البقاء والاستمرار.

لذلك فإنه من خلال هذا التعريف فإننا نعتد كمؤشر يقيس الاستدامة من جانب ربحي بالنسبة لمؤسسة دراسة الحالة على مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة، والذي يعبر عن تقدير الربح الحقيقي، واعتباره من أهم مقاييس الانجاز المالي، كما يركز هذا المقياس على مفهوم خلق القيمة، حيث يعرف على أنه صافي الربح التشغيلي بعدد اقتطاع الضرائب مطروحاً منه حاصل ضرب رأس المال في تكلفته، ويعبر عنه بالعلاقة التالية:¹

$$EVA = RE - (K \times CI)$$

حيث أن:

EVA: القيمة الاقتصادية المضافة؛

RE: نتيجة الاستغلال خارج الضريبة؛

K: التكلفة الوسطية المرجحة لرأس المال؛

CI: رأس المال المستثمر ويضم (الديون + أموال خاصة).

الفرع الثاني : الابتكار و الاستدامة من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة

تعني الاستدامة بأنها إستراتيجية الأعمال المتقدمة نحو تحقيق الابتكار من أجل امتلاك ميزة تنافسية، وبالتالي فإن وجود إدارة تنظيمية في المؤسسة والمتمثلة في التخطيط والاعتماد على إستراتيجية واضحة تقودها لتحقيق ذلك، وهذا ما يعتبر ميزة تنافسية تمتلكها المؤسسة للتعبير على ذلك الابتكار المتحقق من جانبها، كما أنه عند تركيز المؤسسات على تحقيق الاستدامة فإنه يدفع بها إلى اعتماد تكنولوجيا متقدمة وحديثة، وهذا ما يعتبر قوة دافعة أو عنصر أساسي نحو الارتقاء بمستوى عمليات الإنتاج وتحسين مستوى المخرجات المتحققة؛ وبالتالي فإن علاقة الاستدامة بالابتكار تتمثل في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة والتي بدورها تعني: " توصيف للأداء المتفوق والمعتمد على المصادر أو الموارد التي لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين الحاليين أو المحتمل دخولهم إلى نفس الصناعة"؛

كما أنها تعني المستوى الأعلى في إدارة المؤسسة وأنها لا تقتصر على الموارد الملموسة أو غير الملموسة، بل تركز على التوجه الدقيق نحو عمليات الأعمال المنجزة من طرفها.²

وفيما يلي عرض لأبرز المفاهيم التي أوردتها أهم الكتاب والباحثون بالنسبة للميزة التنافسية المستدامة.

1 أحمد السيد كودي، القيمة الاقتصادية المضافة، على الموقع: <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/151022>

تاريخ الإطلاع: 20:20، 2016/02/06.

2 ثامر البكري، خالد بني حمدان، مرجع سبق ذكره، ص 5، 6، 7.

الجدول رقم (9.2): الإسهامات العلمية لتحديد مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

المساهمة العلمية	عنوان المقالة / الكتاب	الكاتب والسنة
تمثل الميزة التنافسية المستدامة بوجود ثلاث قواعد أساسية ألا وهي التكنولوجيا، القانونية والجغرافية، وتوفر أربعة استراتيجيات لانجازها وهي التجزئة، الانتقائية، الصفاة والتميز.	« The Search for Differential Advantage»	Alderson (1965)
تحقق الشركات الناجحة أعمالها إما طريق تخفيض التكاليف أو تكون الأكثر تمايزا عن المنافسين.	« Survival Strategies in a Hostile environment»	Hall (1980)
الاعتماد على سلسلة القيمة باعتبارها الأساسية لتحليل مصادر الميزة التنافسية.	« Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance»	Porter (1985)
يتوجب على الشركات عدم توحيد الموارد والمهارات، والتي عبارة عن نتائج الميزة التنافسية المستدامة من الكفاءات الأساسية إلى الكفاءات التي تسمح لهم بالتكيف بسرعة مع الفرص المتغيرة.	“Core Competence of the Corporation”	Prahalad and Hamel (1990)
يقارن بين النظرية الكلاسيكية الجديدة ونظرية الميزة النسبية للشركة، حيث أن الميزة النسبية للموارد يمكن أن تحول إلى ميزة تنافسية في السوق مما يؤدي إلى تقدم في تصنيف الموارد.	"The Comparative Advantage Theory of Competition"	Hunt and Morgan (1995)
مناقشة مفهوم الميزة التنافسية وإسنادها للمفاهيم الأخرى من ناحية المفاهيم الإستراتيجية كالتوجه نحو السوق، قيمة الزبون، التسويق بالعلاقات والشبكات.	« An examination of the sustainable competitive advantage concept: Past, Present and Future»	Hoffman (2000)
الثقافة الإيجابية يمكن أن تكون ميزة تنافسية مستدامة للشركة، وبنسبة أعلى مقارنة بمنافسيها.	« Developing corporate culture as a competitive advantage »	Sadri and Lees (2001)
الابتكار التنظيمي وتأثير نظم إدارة المعرفة تكون عامل أساسي في نجاح التجارب الابتكارية في المؤسسة لتطوير الميزة التنافسية المستدامة.	« Knowledge management systems and developing SCA»	Adams and Lamont(2003)
تعتبر المقولة عامل أساسي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وذلك من خلال القدرة على معرفة السوق مما يؤدي إلى حصوله على	“Exploring the characteristics of marketing-driven firms	Weerawardena and O’Cass

<p>أحسن درجة من الابتكار، وكذلك القدرة على التسويق مما يمكن من الحصول على ميزة تنافسية مستدامة.</p>	<p>and antecedents to sustained competitive advantage”</p>	<p>(2003)</p>
<p>يقترح نموذج التعاضد وذلك لتضافر الجهود ما بين القدرات المتميزة، والقدرات المؤثرة بعمليات الإنتاج كمصادر أساسية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.</p>	<p>«Sustainable competitive advantage: How to survive against your competition over a long period of time»</p>	<p>Kotelnikov (2004)</p>
<p>تتمثل الأهمية الإستراتيجية لرأس المال البشري في تحقيق الأداء التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة من خلال الموارد المتوفرة بالمؤسسة، كما أن هناك ارتباط إيجابي بين قدرات الموارد البشرية والأداء التنظيمي من أجل التأثير الإيجابي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.</p>	<p>Managing human resource capabilities for sustainable competitive advantage: an empirical analysis from Indian global organizations</p>	<p>Khandekar and Sharma (2005)</p>
<p>يمكن للمؤسسات أن تحقق الميزة التنافسية المستدامة وذلك من خلال تطوير القدرات التفاعلية لإدارة العلاقة مع الزبون، وتحسين استهدافه لزيادة فعاليات الاتصالات والتسويق وبالتالي زيادة ولاءه.</p>	<p>« SCA of internet firms: a strategic framework and implications for global marketers»</p>	<p>Javalgi and Radulovich (2005)</p>

Source: Low Swee Foon and Praveen Balakrishnan Nair, **Revisiting the Concept of Sustainable Competitive Advantage: Perceptions of Managers in Malaysian MNCs**, International Journal of Business and Accountancy, Vol. 1, No. 1, 63-78, 2010, p 67- 70.

الفرع الثالث : عناصر إستراتيجية الاستدامة في المؤسسة

إن العمل الذؤوب للمؤسسة من أجل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يتمثل في كونها حريصة نحو تلبية متطلبات زبائنها والاستجابة إلى الإستراتيجية التنافسية في السوق، وكذلك العمل على تحقيق التوازن بين أساسيات العمل في المؤسسة والأهداف التي تسعى إليها ومدى تأثيرها على المجتمع والبيئة، وفيما يلي عرض للعناصر الخمسة لإدارة المؤسسة في التعامل مع إستراتيجية الاستدامة:¹

¹JenniferRice, **Creating Competitive Advantage through Sustainability**, 23 juil 2009, Sur le site: www.fruitfulstrategy.com, Consulté le 06/12/2015.

أ- الفهم الخاص بالمؤسسة لاستدامة السوق:

ويتمثل في المعرفة العميقة للسوق من خلال قياس عدد الزبائن الذين يشترون منتجات المؤسسة مقارنة بإجمالي السوق من حجم المبيعات لذلك المنتج، وهل يمكن أن تنمو هذه الأعداد مستقبلاً، وكم هي حصة السوق المتحققة للمؤسسة؛

ب- الفهم الخاص بالمؤسسة لعلامة المنتج:

وهنا يتم معرفة مدى تأثير العلامة التجارية المتحقق في السوق وارتباطه بالاستدامة، وذلك للتوضيح مقدار التأثير المباشر لتحقيق ولاء الزبون للعلامة التجارية لمنتج المؤسسة؛

ت- تحديد التكامل الفعال ما بين الاستدامة والإستراتيجية:

يتمثل هذا التكامل في العناصر الأساسية الأربعة فيما بينها لتحقيق الاستدامة وهي كالتالي:

1. ما هو الشيء المرغوب فيه من قبل الزبون؛

2. قدرة المؤسسة على تسليم وإيصال المنتج للزبون؛

3. تمييز المؤسسة بين المنافسين في نفس الصناعة؛

4. تعزيز العلاقة مع الزبون بشكل دائم.

ث- إعادة تقييم خبرة الزبون:

ويتم ذلك من خلال تقييم تجربة الزبون في التعامل مع المؤسسة ومنتجاتها وذلك خلال اعتماد التفاعل اليومي مع الزبائن ومعرفة ردود الأفعال الخاصة بهم؛

ج- التسويق:

إن اعتماد التسويق في التفاعل مع السوق سيجعل من السهل على الزبائن شراء منتجات المؤسسة مما يؤدي إلى تحقيق الاستدامة للمؤسسة والتكامل مع بقية الأنشطة المعتمدة في المؤسسة.

خلاصة الفصل :

قد تم التعرض في هذا الفصل للأداء التسويقي والمؤسسات الابتكارية وذلك من خلال التطرق لأهم المفاهيم المتعلقة بالموضوع. حيث يعتبر الأداء التسويقي عنصر أساسي لنجاح وفشل المؤسسات في تنفيذ استراتيجياتها وقراراتها وذلك من خلال اعتماد كل مؤسسة لمؤشرات تناسبها في عملية قياس أدائها التسويقي ليتسنى لها اتخاذ القرارات وكافة الإجراءات المناسبة والتي تضمن لها البقاء والاستمرار في السوق، ولتحقيق ذلك وبشكل دائم يجب على المؤسسة أن تراعي جانب الابتكار وبالأخص من ناحية الإدارة أي في أساليب التسيير وهذا ما يحقق لها ميزة تنافسية تضمن بها الاستدامة السوق والتميز عن باقي المنافسين.

ويمكن تلخيص أهم النقاط التي تم التطرق لها كما يلي:

- عدم وجود مؤشرات للأداء التسويقي متفق عليها من قبل الباحثين والتي تساعد المؤسسة في تفسير كافة الجوانب المتعلقة بأدائها التسويقي؛
- يساعد عمل الجماعة بين موظفي المؤسسة في توفير بيئة تشجع على الابتكار؛
- إن توفر المؤسسات على الموارد والكفاءات اللازمة لتطبيق الابتكار سواء في تقديم سلع أو خدمات جديدة أو في أساليب تسيير الإدارة يجعلها تكتسب ميزة تنافسية وبذلك تصبح مؤسسات ابتكارية؛
- يعتبر التسيير النسوي كعامل ابتكار وهذا ما يمثل المقابلة، وذلك من خلال القدرة على معرفة السوق مما يؤدي إلى حصولها على أحسن درجة من الابتكار، وكذلك القدرة على التسويق مما يحقق لها ميزة تنافسية مستدامة.



الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسستي القولية وقديلة

للمياه المعدنية

تمهيد:

تم التطرق في الفصلين السابقين لواقع الابتكار والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، والمفاهيم المتعلقة بالأداء التسويقي والمؤسسات الابتكارية، ثم تحديد العلاقة بينهما ألا وهي الاستدامة، وسنحاول في هذا الفصل اختبار مدى تطابق الجانب النظري مع الجانب التطبيقي، والذي خصص بدراسة مؤسستين للمياه المعدنية، تمثلت الأولى بمؤسسة المشروبات الغازية والمياه المعدنية "القولية" ولاية غرداية، والثانية مؤسسة المياه المعدنية "قديلة" ولاية بسكرة، حيث تم اختيار مؤسسة القولية ذات التسيير النسوي بناء على تعريف جوزيف شومبيتر بأن كل مقاول مبتكر في عمله، وذلك باعتبار أسلوب التسيير النسوي كابتكار تنظيمي، ومقارنة أسلوب التسيير بها مع مؤسسة قديلة وباختلاف المسير.

وبالتالي سنتطرق في هذا الفصل إلى ما يلي :

المبحث الأول: تحليل مجال نشاط شركة المشروبات الغازية والمياه المعدنية "القولية"؛

المبحث الثاني: تحليل الأداء التسويقي لمؤسسة القولية

المبحث الثالث: تحليل الأداء التسويقي الخاص بمؤسسة قديلة.

المبحث الأول: تحليل مجال نشاط شركة المشروبات الغازية والمياه المعدنية "القولية"

تحتل الشركة اليوم دورا هاما في الحياة الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية، حيث أن الاستقرار على مستوى الشركات يؤدي للاستقرار على المستوى الكلي والقاعدي والحياة اليومية للمواطن، لذا سعت الجزائر إلى فتح المجال للخصوصية في جميع القطاعات من بينها نجد قطاع المياه المعدنية، والمتمثل في شركة المشروبات الغازية والمياه المعدنية "القولية".

وعليه سنتناول هذا المبحث من خلال التعرج ل:

- المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة القولية؛
- المطلب الثاني: تحليل مجال نشاط المؤسسة.
- المطلب الثالث: نظام الإنتاج لمؤسسة القولية

المطلب الأول: لمحة عن المؤسسة

الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة القولية

أنشأت مؤسسة القولية لإنتاج وتوزيع المشروبات الغازية والمياه المعدنية في 5 مارس 1996 برأس مال قدره 50,000,000 دينار جزائري، وهي تقع في المنطقة الصناعية بالمنطقة ولاية غرداية على بعد 870 كلم من العاصمة، حيث تتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ 22500 م²، أما المساحة المستعملة فهي 9000 م². في سنة 1997 باشرت مؤسسة القولية ذات المسؤولية المحدودة عملها في مجال إنتاج وبيع المياه المعدنية والمشروبات الغازية وهو مجال النشاط الذي تشتهر به، لذلك تقوم المؤسسة بتوزيع منتجاتها إلى السوق الجزائري ككل لكنها تركز بشكل خاص على المناطق الجنوبية نظرا لارتفاع درجة الحرارة فيها من جهة، وجهة أخرى قصر المسافة بينها وبين المؤسسات البترولية الكبيرة والمتمركزة في الجنوب والتي تعد أكبر مستهلك للمياه المعدنية بشكل خاص.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي الخاص بمؤسسة القولية

بطبيعة الحال فإن لكل شركة هيكل تنظيمي وهذا ما نجده لدى شركة القولية للمشروبات الغازية والمياه المعدنية حيث يعد أداة إعلام وتوجيه لمختلف المصالح والفروع، وأجل تحقيق الأهداف الرئيسية والمسطرة، إذ يتم فيه توزيع وتحديد المسؤوليات بين مختلف الوحدات والأقسام، وهذا بقصد تنظيم وتسهيل العمل والاتصال داخل المؤسسة. وفيما يلي شرح لمصالح وفروع الهيكل التنظيمي لمؤسسة القولية:

أ- المديرية العامة:

تعتبر المسيرة والموجهة الأولى للمؤسسة تتميز بالأسبقية في تمثيل المؤسسة الإشراف العام عليها وهذا بالتنسيق والتشاور مع

مختلف الدوائر والمصالح، تتلخص أهم المهام الموكلة إليها فيما يلي:

1. إصدار التعليمات والأمر بالتنفيذ؛
2. إقامة اجتماعات وندوات تهم أمر المؤسسة؛
3. إبرام العقود والصفقات بين مختلف المتعاملين الاقتصاديين والمالين الذين لهم صلة مباشرة بالمؤسسة.

ب- المدير المساعد

وهو يعتبر المستشار الرئيسي الأول للمديرية العامة ويقوم بالإشراف على كل المصالح والوحدات؛

ت- مدير الوحدة :

وهو المكلف بالإشراف على وحدات المؤسسة، الوحدات التجارية، الوحدات الإنتاجية؛

ث- الأمانة (السكرتارية) :

تمثل حلقة الوصل في المؤسسة فهي مصلحة تربط المديرية بمختلف الوحدات وكذا المؤسسة بالمحيط الخارجي، وتتخصص مهامها فيما يلي:

1. استقبال البريد والمكالمات الهاتفية وتحويلها إلى المصالح المعنية،
2. استقبال وتوجيه الزبائن،
3. الاتصال بالمؤسسات المتعاملة مع المؤسسة والوحدات.

ج- مصلحة المحاسبة :

لهذه المصلحة ارتباط وثيق بمختلف دوائر المؤسسة وتتخصص أبرز مهامها فيما يلي:

1. القيام بمختلف العمليات الحسابية والمالية؛
2. تسيير وسائل الإنتاج وذلك بتوفير المنتجات للموزعين، وكذلك تسيير الملفات المتعلقة بطلبات الترخيص للموزعين؛
3. ضمان التسيير الجيد للأموال والاستشارات وكل الوسائل المرتبطة بالخبزينة؛
4. إعداد الميزانيات العامة للوحدات؛
5. العمل على تحقيق الأهداف المالية المحددة من طرف المؤسسة كرقم الأعمال؛
6. توفير الوثائق اللازمة للموزعين مع ضمان المعلومات؛
7. ضمان الاتصال بين مديرية المبيعات ومديرية الإنتاج.

ح- وحدة البيع والتجارة :

وهي تعتبر من أهم المصالح الموجود في المؤسسة التي تضمن عملية تسويق المنتجات في أحسن الظروف وبالتنظيم المحكم، كما تقوم بتقديم التسهيلات اللازمة لعملية البيع، وتتكون هذه المصلحة من ثلاثة فروع:

1. قسم الفواتير: يقوم باستلام الطلبات من الزبائن وتحرير الفواتير.
2. قسم الموظفين والعمال: وهذا القسم مسؤول عن شؤون العمال ومتابعة مساهمهم المهني، كما يتكفل بتنظيم وتوزيع الموارد البشرية بالطريقة التي تتماشى ومتطلبات العمل، وعلى حسب الكفاءات والمهارات المهنية من أجل الوصول إلى الطريقة المثلى لتكريس جهود العمال
3. قسم التموين: وهو المسؤول عن الإمدادات بالمواد الأولية، والآلات اللازمة للإنتاج.

خ- وحدة الإنتاج:

تصنف كأهم مصلحة على مستوى المؤسسة فهي الضامن الوحيد لبقاء المؤسسة ومواجهة المنافسة، وتضم ثلاثة فروع وهي:

1. فرع الإنتاج: المسؤول عن العمليات الإنتاجية (تحويل المدخلات إلى مخرجات)؛
2. فرع الصيانة: هو المسؤول عن صيانة وإصلاح آلات الإنتاج والمراقبة عليها؛
3. المخبر: حيث يتم فيه الكشف إذا ما كانت المنتجات مطابقة للمواصفات والقياسات الموضوعية.

ومن المهام التي تسهر عليها وحدة الإنتاج ما يلي:

- السهر على تحقيق الأهداف الموضوعية من طرف إدارة المؤسسة.
 - تحديد كل المتطلبات الجديدة من المواد الأولية.
 - ضمان السير الحسن للإنتاج.
 - السهر على أن يكون المنتج في أحسن نوعية وموافقة للنظم المطلوبة منه.
 - احترام برنامج الإنتاج الخاص بالمؤسسة وإعداد التقديرات عن النشاطات التي تشرف عليها.
 - صيانة وسائل الإنتاج وذلك بإنجاز برامج سنوية، واحترام معايير الأمن داخل الوحدات الإنتاجية.
- و الشكل الموضح في الملحق رقم (02) يمثل الهيكل التنظيمي الخاص بمؤسسة "القولية".

المطلب الثاني: تحليل مجال نشاط المؤسسة

إن مؤسسة القولية للمشروبات الغازية والمياه المعدنية تتنافس معتمدة على تشكيلة من المنتجات، وهي تقوم بعرضها في السوق المحلي حيث تكسبها حصة سوقية ما بين 25 % إلى 30% من إجمالي المنتجات بالنسبة للمياه المعدنية.

الفرع الأول: تشكيلة المنتجات

تنقسم كل من منتجات المياه المعدنية والمشروبات الغازية إلى عدة أصناف حسب الأحجام والجدول الموالي يبين ذلك:

الجدول رقم (1.3) : تشكيلة منتجات مؤسسة المشروبات الغازية والمياه المعدنية القولية

المنتجات	الأحجام
المياه المعدنية	5 لتر
	1,5 لتر
	0,5 لتر
	0,33 لتر
المشروبات الغازية	1,5 لتر
	0,33 لتر
العصائر المختلفة الأذواق	1,5 لتر
	0,33 لتر

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

الفرع الثاني: الطاقة الإنتاجية للمؤسسة (القولية)

بفضل مجموعة التحسينات التي قامت بها المؤسسة ولا زالت تقوم فإن الطاقة الإنتاجية دوما في تطور وتحسن مستمر، وهذا ما توضحه النقاط التالية:

1. في أواخر سنة 1998 كانت الطاقة الإنتاجية المتوسطة تبلغ حوالي 2400 قارورة في الساعة بواسطة الآلات المختصة في صنع قارورات ذات الحجم 0.5 لتر؛
2. في أكتوبر 1999 أصبحت القدرة الإنتاجية للمؤسسة 7200 قارورة في الساعة بسعة 1.5 لتر، حيث تم إنشاء وحدة جديدة للإنتاج بغرض زيادة الإنتاج وتحقيق ربحية أعلى؛
3. في سنة 2001 ولغرض سياسة تنويع المنتجات تم إنشاء وحدة إنتاج المشروبات الغازية والعصائر في قارورات ذات سعة 1.5 لتر و 0.33 لتر بطاقة إنتاجية تصل إلى 6000 قارورة في الساعة ليتطور الإنتاج بعد ذلك ويضاف إليه إنتاج قارورات بسعة 1 لتر وبطاقة إنتاجية بلغت 4800 قارورة في الساعة؛

4. في سبتمبر 2004 تم اقتناء الآلات جديدة لإنتاج قارورات بسعة 1.5 لتر بلغت طاقتها الإنتاجية 21300 قارورة في الساعة؛ بالإضافة إلى ذلك كله تم اقتناء الآلات جديدة لإنتاج قارورات بسعة 5 لتر ووصلت قدرتها الإنتاجية إلى 16000 قارورة في الساعة؛

5. أما أحدث آلة تم اقتناؤها سنة 2012 وذلك من أجل إدخال وترويج منتجات جديدة في السوق الوطنية للمشروبات الغازية والمياه المعدنية، حيث قامت المؤسسة بإنشاء وحدة جديدة للإنتاج كلفتها 14000000 دج، تقوم بإنتاج العصائر بمختلف الأذواق بسعة (1 لتر، 0.33 لتر) بطاقتها الإنتاجية 12000 و 32000 علب في الساعة على الترتيب؛ ومن هنا عملت المؤسسة على توسيع مجال نشاطها من أجل مواكبة المنافسة وتلبية احتياجات الزبائن، حيث لازالت تعمل جاهدة لتنويع منتجاتها وذلك بالتخطيط لإنتاج منتجات بالأحجام التالية: 1,5 لتر و 20 سل.

الفرع الثالث: خصائص المنتجات

تتم مؤسسة القولية بتحسين نوعية منتجاتها سعياً منها لتكوين صورة حسنة لدى المستهلك، إذ أن المؤسسة بإمكانها أن تكتسب شهرة واسعة، وذلك بفضل الخصائص التي تميز منتجاتها، حيث أن نوعية منتجات المؤسسة المسماة المشروبات الغازية والمياه المعدنية تتميز بالجودة العالية وذلك لغرض إيجاد مكانة في السوق ومواجهة المنافسين، فهي تحرص بشكل أكثر على أن تلتقى منتجاتها قبولا لدى المستهلكين، كما أنها تقوم بالاعتماد على المخبر في التحاليل للتأكد من نوعية المنتجات ابتداء من المواد الأولية إلى غاية المنتجات النهائية.

الفرع الرابع: التعبئة والتغليف

لقد أصبحت المؤسسة تدرك أهمية تغليف المنتجات كقوة فاعلة تساهم في تمكين المستهلك من رسم صورة مفصلة ومرغوبة عن المؤسسة وعلامتها التجارية، لذلك شهدت المؤسسة في السنتين الأخيرتين اهتماما كبيرا بأهمية التغليف وتحسينه فهو يعتبر وسيلة ترويجية لمنتجاتها، كما يستطيع المستهلك التعرف من خلال التغليف على العلامة التجارية، الاسم التجاري، نوع المنتج، مدة الصلاحية وعنوان المؤسسة المنتجة له، إضافة إلى ذلك يعتبر التغليف وسيلة لحماية المنتجات من التلف ويسهل عملية نقلها من مكان لآخر، ويعتبر أيضا آلية لتمييز منتجات المؤسسة عن المنتجات الأخرى الموجودة في السوق.

الجدول رقم (3. 2): يوضح مصاريف الإشهار والتغليف

التغليف	الإشهار	السنوات
211072424,81	12724287,61	2007
248403325,57	18338777,94	2008

259604303,17	20121252,94	2009
52168087,61	6390022,67	2010
13165418,17	9254217,81	2011
58718661,59	1922354,31	2012
270677681,48	7720248,49	2013
66928901,06	7159186,57	2014

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

نلاحظ من خلال الجدول بأن مصاريف الإشهار تقل عن مصاريف التغليف - التي تخص القارورة والغطاء والغلاف الخارجي للقارورة- وهو ما يدل على اهتمام المؤسسة الكبير بالتغليف من أجل جذب انتباه المستهلك والتميز عن باقي المنافسين.

المطلب الثالث: نظام الإنتاج لمؤسسة القولية

الفرع الأول: مراحل الإنتاج ومراقبته

تمر عملية الإنتاج بالنسبة للمياه المعدنية بثلاثة مراحل ألا وهي:

أولاً: مرحلة ما قبل الإنتاج

وتشمل هذه المرحلة على المواد الأولية التالية:

1. بالنسبة للمياه المعدنية

➤ **Préforme**: وهي عبارة عن أنابيب صغيرة تتم معالجتها أثناء العملية الإنتاجية، أي عند إدخالها

للآلة المعنية تأخذ شكل القارورة المطلوبة؛

➤ **اللاصقات**: وتمثل في بطاقات إخبارية تلصق على القارورات، وتتضمن مكونات المنتج والعلامة

التجارية للمؤسسة وكل خصائص المنتج، الغراء، السدادات، شريط بلاستيك للتغليف.

2. بالنسبة للمشروبات الغازية

➤ **السكر، عطر، مواد حافظة، حامض السترايك.**

وبعد توفير هذه المواد فإنها تخضع للمراقبة النوعية والكمية قبل دخولها في العملية الإنتاجية، والمصلحة المكلفة

بذلك هي المخبر حيث يقوم بالكشف عن جودة المواد الأولية والمنتجات النهائية من خلال التأكد من أنها

مطابقة للموصفات والقياسات المطلوبة والمتفق عليها مع المورد، وبالأخص المواد المستعملة في إنتاج المشروبات

الغازية، وذلك لتفادي الأخطار التي قد تؤدي إلى رداءتها وعدم مطابقتها للمقاييس المتعلقة بصحة المستهلك.

ثانيا: مرحلة الإنتاج

وتتمثل هذه المرحلة في مراقبة سير العملية الإنتاجية من ناحية أنه قد تحدث الكثير من المشاكل والأعطال خلال العملية الإنتاجية كحدوث تسرب في آلة ملئ القارورات، عطل في آلة صنعها فينتج عنها قارورات معيبة أو عطل في آلة اللاصقات الإشهارية، فإن كل ذلك ينتج عنه منتج معيب.

وبالتالي فإن المؤسسة تقوم بتدريب وتأهيل اليد العاملة من أجل تفادي كل هذه العيوب على مستوى الآلات واكتشاف الأخطاء المطلوبة في الإنتاج، حيث أنه كلما كان مستوى مهارته أعلى ظهر ذلك في جودة المنتج، فالعامل في المؤسسة يراقب مختلف المراحل الإنتاجية بدءا من إدخال المواد الأولية للآلات حتى تصبح منتجات رئيسية، ومن بين المهام التي يقوم بها نجد:

➤ مراقبة درجة الحرارة: توضع المياه المعدنية والمشروبات الغازية في براميل أين يتم إخضاعها لدرجة حرارة

مرتفعة تصل إلى 80° ، وذلك من أجل قتل كل الجراثيم والمكروبات المحتمل وجودها؛

➤ مراقبة وضبط مستوى الضغط: يقوم العامل في هذه العملية بمراقبة مستوى الضغط في آلة صنع القارورات

وضبطه لكي لا يحدث أي خلل أثناء عملية الصنع يتسبب في صنع قارورات معيبة، وبالتالي خسارة وضياع المواد الأولية؛

➤ مراقبة آلة ملئ القارورات: كثيرا ما يحدث خلل في هذه الآلة يؤدي إلى تسرب المياه المعدنية أو المشروبات

الغازية، لذلك يقوم العامل بتفحص هذه الآلة بشكل مستمر حتى يضمن تأديتها لوظيفتها بالشكل المطلوب؛

➤ مراقبة آلة وضع السدادات وآلة وضع اللاصقات الإشهارية؛

إضافة إلى كل ذلك فإن الآلة المسؤولة عن عملية الإنتاج مزودة بحاسبات مبرمجة على المواصفات والقياسات

المطلوبة في عملية الإنتاج، حيث تقوم بعزل المنتجات المخالفة لهذه المواصفات أو إيقاف العملية الإنتاجية إذا حدث أي خلل يستلزم تدخل العامل حتى يقوم بتصحيحه، والشكل الموضح في المخطط رقم (03) يبين مراحل ضبط إنتاج المياه المعدنية والمشروبات الغازية.

ثالثا: مرحلة ما بعد الإنتاج

بعد إتمام عملية الإنتاج ومن أجل ضمان جودة المنتجات النهائية، فإنه يتطلب على المؤسسة أن تبقى هذه

المنتجات لمدة يومين قبل أن تدخل المخازن ومن ثم توزع، وذلك لأن جودتها قبل انتهاء هذه المدة غير مضمونة، لذلك تعمل المؤسسة وحرصا منها على مستهلكيها خلال هذه المدة بأخذ عينة من المنتج إلى المخبر أين يتم تحليلها والكشف على جودتها وصلابتها، وبعد الانتهاء من التحاليل وانقضاء المدة تصبح المنتجات قابلة للتوزيع والاستهلاك.

الفرع الثاني: تحسين الجودة

إن سعي المؤسسة دوماً لتقديم منتجات ترضي المستهلك، يكون الهدف من وراء ذلك الرفع من ربحيتها وحصتها السوقية، وبالتالي فإنها تولي اهتماماً كبيراً لعملية تحسين الجودة، والتي تمر بالمراحل التالية:

أولاً: اقتراحات ومشاكل المستهلكين

إن عملية تحسين الجودة بالنسبة للمؤسسة تبدأ من المستهلك، فعند تقديم المؤسسة منتجاتها تقوم بجمع المعلومات المتعلقة بكل المشاكل والصعوبات التي يواجهها المستهلكين عند استخدامهم لمنتج المؤسسة، وكذلك تأخذ باقتراحاتهم من أجل اتخاذ القرار المناسب والمتعلق بتحسين جودة المنتجات.

ثانياً: اتخاذ القرار

بعد قيام المؤسسة بجمع المعلومات حول المشاكل والاقتراحات تقوم بعقد لجنة على مستواها وذلك من أجل النظر إذا كان من الضروري إجراء تحسين لمنتجاتها أو لا، ويتم ذلك كله بناءً على الاقتراحات والمشاكل المقدمة من المستهلكين لمنتجاتها، وقبل المصادقة على القرار تقوم اللجنة بتقييم كل التكاليف المترتبة جراء هذا القرار كتكاليف اقتناء الآلات الجديدة، تكاليف إنشاء فرع جديد للإنتاج وكذلك تكاليف تأهيل وتدريب اليد العاملة... الخ، وبالتالي فإنه إذا وجدت المؤسسة بأن هذا القرار لصالحها من ناحية التكاليف، حجم المبيعات وكسب رضا المستهلك.. الخ، تقوم بالمصادقة عليه.

ثالثاً: تنفيذ القرار

تقوم المؤسسة في هذه المرحلة بوضع القرار حيز التنفيذ وذلك بعد أخذها بكامل الإجراءات اللازمة، حيث تضع المواصفات والخصائص الجديدة للمنتج، ومن ثم تقوم بإنشاء فرع جديد واقتناء آلات تعمل وفقاً لهذه المواصفات، كما تقوم بتنظيم دورات تكوينية داخلية للعمال، وهذا للتعرف على تشغيل الآلات الجديدة من خلال جلب المؤسسة للخبراء والمختصين في هذه الآلات.

وبالتالي فإن عملية تحسين الجودة في المؤسسة بالنسبة لمنتجاتها قد مر فعلياً بالمراحل التالية:

أ- المرحلة الأولى من سنة 1997 إلى 1999:

تميزت هذه المرحلة برداءة الجودة في منتجاتها، وذلك لأنها كانت تستعمل المادة الأولية "PVT" في صنع القارورات وهي مادة بلاستيكية صلبة وسريعة الانكسار وخاصة أثناء عملية النقل والتخزين، إضافة إلى نوع السدادات فهي سدادات مضغوطة يصعب فتحها، وبالتالي صعوبة استخدام المنتج من طرف المستهلك، كما أنه الآلات الإنتاج في هذه المرحلة كانت ذات تقنية بسيطة وكثيرة التعطل مما عاد بالسلب على المؤسسة من ناحية تكاليف الصيانة ومنتجات معيبة بعدد كبير.

ب- المرحلة الثانية من سنة 1999 إلى 2002:

من خلال المشاكل التي واجهها المستهلكين أثناء استعمالهم للمنتج، وكذلك التكاليف التي تحملتها المؤسسة كتكاليف الإنتاج المعيب، تكاليف الصيانة ومردودات البضاعة لعدم مطابقتها للشروط المتفق عليها مع المستهلكين، قررت المؤسسة تحسين جودة منتجاتها من خلال إنشاء فرع جديد لإنتاج المياه المعدنية بواسطة المادة الأولية "PET" وهي عبارة عن مادة بلاستيكية لينة عكس المادة "PVT" كما قامت بتغيير نوع السدادات، الغلاف والآلات الإنتاج، وذلك دون أن تتخلى عن فرع الإنتاج الأول.

ت- المرحلة الثالثة من سنة 2002 إلى غاية الآن:

قامت المؤسسة بالاعتماد على اقتراحات وأذواق المستهلكين بإنشاء فرع ثاني لإنتاج المشروبات الغازية والمياه المعدنية، حيث أعطت شكلا جديدا للقارورات وللاصقات الاشهارية، واستغنت عن فرع الإنتاج الأول.

الفرع الثالث : أثر الجودة على الأداء التنافسي لمؤسسة القولية

بعد دراسة نظام الإنتاج ومراقبته بالمؤسسة ومن ثم تحسين الجودة، سوف نقوم بدراسة أثر هذه الجودة على الأداء التنافسي في هذا المطلب، وذلك من خلال مؤشرين ألا وهما: الإنتاجية والتكاليف، الميزة التنافسية.

أولا : الإنتاجية والتكاليف

إن المنافسة في سوق المياه المعدنية والمشروبات الغازية هي منافسة سعرية بالدرجة الأولى، وذلك لأن المؤسسة التي تقدم منتجاتها بأقل سعر وأعلى جودة مقارنة بمنافسيها، تحوز على أكبر حصة سوقية.

لذلك فإن مؤسسة القولية تسعى إلى الظفر بهذه الميزة، حيث يحسب السعر بالنسبة لمنتجاتها بالعلاقة التالية:

السعر = تكاليف المواد الأولية + تكاليف الإنتاج + تكاليف الإدارة + هامش الربح.

وبالتالي فإنه من أجل معرفة أثر الجودة على تخفيض أسعار منتجاتها، نقوم بدراسة دور هذه الجودة في تخفيض تكاليف إنتاجها من خلال تحليل تكاليف اليد العاملة وتكاليف الإنتاج المعيب.

أ- تكاليف اليد العاملة

تعتبر آلات الإنتاج آلات عالية التقنية، فهي مزودة بحاسبات مبرمجة لتسيير آلة الإنتاج وفق البرنامج الإنتاجي المخطط لها، وبالتالي فهي تقوم بعدة وظائف مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى عدد كبير من العمال، لذلك نجد أنها تقوم بصنع القارورات، ملئها، إغلاقها، وضع اللاصقات الاشهارية والتغليف بطريقة متسلسلة.

وفي هذه الحالة فإن مهمة العامل تكون مراقبة سير العملية الإنتاجية من أجل تصحيح الخلل الذي قد يحدث في العملية مما يتطلب تدخل العامل وضبط الحاسبات بالشكل الصحيح، لذلك نجد في هذه العملية بأن هناك عاملان فقط يشرفان على تشغيل الآلات الإنتاجية، وهذا ما يجعل مؤسسة القولية تتمكن من تخفيض تكاليف اليد العاملة ومن ثم أسعار المنتجات.

ب- تكاليف الإنتاج المعيب

تمثل هذه التكاليف دور هاماً في عملية تسعير منتجات المؤسسة لذلك فإنها إذا زادت زاد سعر المنتجات، وبالتالي فإن هذا ما يجعل المؤسسة تسعى دائماً للتحكم في هذه التكاليف، وذلك باقتناء آلات حديثة وعالية التقنية وتكون قليلة العطل وتؤدي وظيفتها بالدقة المطلوبة، من خلال تدريب وتأهيل اليد العاملة لكي يتم اكتشاف الخلل قبل وقوعه ومن ثم القيام بتصحيحه.

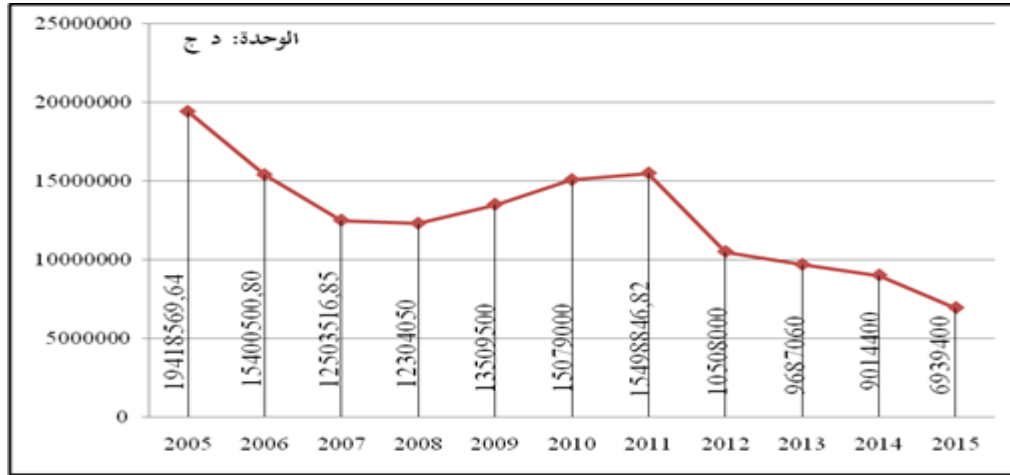
لذلك نجد أنه خلال سنتي 2002/1997 بأن نسبة الإنتاج المعيب قد بلغت 12 %، والسبب يعود لرداءة جودة المادة الأولية "PVT" التي تصنع منها القارورات وكذلك بساطة تقنية آلات الإنتاج، مما أدى إلى الرفع من أسعار المنتجات، وبالتالي صعوبة تصريفها، حيث بلغ المخزون في 2002/12/31 بالنسبة للمياه المعدنية 21000 قارورة.

وبعد قيام المؤسسة بتحسين الجودة من خلال التخلي من المادة "PVT" واستبدالها بالمادة "PET" وإنشاء فرع إنتاج جديد واستعمال آلات حديثة للإنتاج، انخفضت تكاليف الإنتاج المعيب إلى 5 % من الإنتاج الإجمالي، وهذا ما أدى إلى تحسين الإنتاجية وتخفيض أسعار المنتجات.

ثانياً : الميزة التنافسية

تتمثل الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة في الخصائص الإيجابية التي تمتلكها، ويمكن أن تنافس بها وتصمد أمام حدة المنافسة التي يتميز بها سوق المياه المعدنية والمشروبات الغازية، لذلك فإن الميزة التي تمتلكها مؤسسة القولية هي ميزة تنافسية سعرية، وهذا بفضل تمركزها في المناطق الجنوبية مقارنة بمنافسيها في الشمال، وقربها من ولايات الجنوب التي تمثل محور سوق المياه المعدنية والمشروبات الغازية بالنسبة لمؤسسة القولية، لذلك فإنها تتمكن من تخفيض هوامش توزيع منتجاتها، وتوفيرها لمستهلكيها بأسعار منخفضة مقارنة بمنافسيها، مما يمكنها من الحصول على المناقصات والطلبات الكبيرة الخاصة بالمياه المعدنية، وبالتالي أدى ذلك إلى قلة مخزون المياه المعدنية وخاصة في فصل الصيف.

الشكل رقم (3.3): يوضح مصاريف مخزون مؤسسة القولية للمياه المعدنية من 2005 إلى 2015.



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق السجل التجاري بالجزائر الخاصة بمؤسسة القولية.

نلاحظ من خلال الشكل بأن مصاريف مخزون المياه المعدنية لمؤسسة القولية في انخفاض مستمر من سنة 2005 بـ 19,418,569,64 دج ليصل سنة 2008 إلى 12,304,050 دج، ثم يعود للارتفاع إلى غاية سنة 2011 ليصل إلى 15,498,846,82 دج، لينخفض من جديد إلى سنة 2015 ويقدر بـ 6,939,400 دج، وبمقارنة مصاريف مخزون المياه المعدنية لسنة 2015 بسنة 2005 نجد أن هناك انخفاض كبير، والسبب يعود لإدراك ووعي المؤسسة بالسوق والمنافسة الحادة بين المؤسسات ذات نفس النشاط، مما جعلها تتبع إستراتيجية التسعير وذلك من خلال تخفيض هوامش توزيع منتجاتها، وتوفيرها لمستهلكيها بأسعار منخفضة مقارنة بمنافسيها في الوقت والمكان المناسبين.

المبحث الثاني: تحليل الأداء التسويقي لمؤسسة القولية

إن نجاح المؤسسة أو فشلها يتوقف إلى حد كبير على قدرتها في التكيف مع البيئة التي تنشط بها، لذلك فإن أداء مؤسسة القولية يتحدد بناء على معايير ومقاييس تحددتها حسب طبيعة نشاطها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وكذلك الوصول لمكانة في السوق وكسب رضا زبائنها. لذلك سنتطرق في هذا المبحث ل:

1. مؤشرات الأداء التسويقي المطبقة بمؤسسة القولية
2. أثر الأداء التسويقي على استدامة مؤسسة القولية. نموذج قياسي + الجانب البيئي
3. الابتكار والاستدامة لمؤسسة القولية

المطلب الأول: مؤشرات الأداء التسويقي ومؤشر الاستدامة لمؤسسة القولية¹

الفرع الأول: الحصة السوقية للمؤسسة القولية

إن سوق المياه المعدنية الذي تنشط فيه مؤسسة القولية يضم عدد من المستهلكين منهم الفنادق، المطاعم، العائلات والمؤسسات بمختلف أنواعها خاصة المتواجدة في الجنوب وبالتحديد ولاية ورقلة، لذلك فهي تنافس بدرجة كبيرة بمنتجات المياه المعدنية ذات السعة 1,5 لتر، ويعتبر التركيز على منطقة جغرافية واحدة نقطة قوة لها إذا تم ذلك بعمليات تسويقية فعالة وأعمال تجارية مستمرة من أجل ضمان وفاء المستهلك، كما يعتبر هذا التركيز نقطة ضعف لأن حصة المؤسسة من هذا الاستهداف يمكن أن يقل إذا ما تم دخول منافسين جدد وطبقوا استراتيجيات أكثر فعالية من إستراتيجيتها. والجدول التالي يوضح الحصة السوقية لمؤسسة القولية والتي تتمثل في أهم المناطق التي توزع إليها منتجاتها.

الجدول رقم (3.3): نسب توزيع منتجات مؤسسة القولية لأهم المناطق

المناطق	مؤسسات خاصة وعمومية	مؤسسات وطنية	مؤسسات أجنبية	الفنادق	تجار الجملة	آخرون	المجموع %
ورقلة	14,30	1,47	53,60	0,35	0,26	2,34	72,32
إليزي	1,88	-	-	-	-	-	1,88
أدرار	-	-	-	0,22	-	-	0,22
تمنراست	-	-	-	0,10	-	0,86	0,96
بسكرة	-	-	-	-	0,43	-	0,43
الجزائر	-	1,04	-	-	-	-	1,04
تيزي وزو	-	0,17	-	-	-	-	0,17
سطيف	-	0,19	-	-	-	-	0,19
غرداية (المنيعة)	-	-	-	0,39	0,25	-	0,64
سكيكدة	1,55	-	-	-	-	-	1,55
وهران	-	0,52	-	-	-	0,17	0,69
المجموع	17,73	3,39	53,60	1,06	0,94	3,37	80%

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق مؤسسة القولية.

¹ تم الحصول على مؤشرات الأداء التسويقي ومؤشر القيمة الاقتصادية المضافة بناء على وثائق المؤسسة التي تم الحصول عليها من مركز السجل التجاري بالجزائر

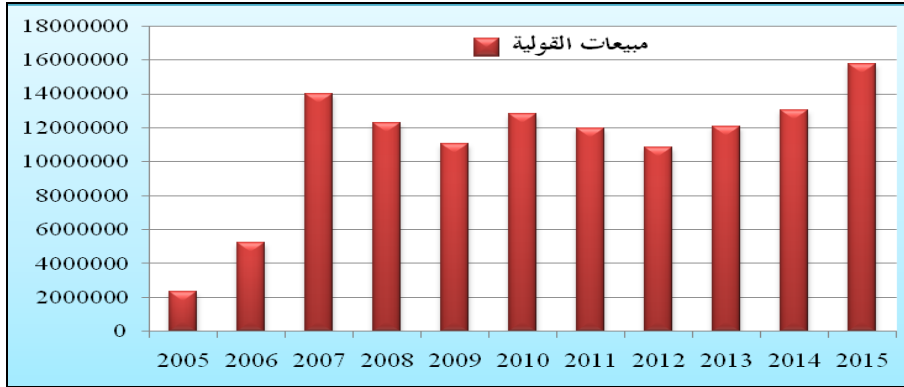
نلاحظ من خلال الجدول أن 76 % من الإنتاج الإجمالي يتم توزيعه في المناطق الجنوبية، وخاصة العملاء المتواجدين على مستوى ولاية ورقلة حيث أنها تستهلك نسبة 72 % من إجمالي الإنتاج، أما الباقي فيوزع على مختلف المناطق مثل: الجزائر، وهران، سكيكدة، تلمسان، بسكرة... إلخ، ومن هنا نجد أن مؤسسة القولية تركز قطعة محددة من السوق من أجل تحقيق حصة سوقية أكبر، أما فيما يخص المخازن التابعة للمؤسسة فهي تتواجد في عدة مناطق على مستوى الوطن منها: غرداية، الأغواط، إيزي، الجزائر، الجلفة... إلخ، بحيث تعتبر كنقاط بيع تساعدها على توزيع منتجاتها.

وبالتالي فإن سوق المياه المعدنية يضم 21 مؤسسة* منح لها امتياز موافقة بشكل عام لعلامات، بالنسبة للمياه المعدنية الطبيعية، وكلها تسعى إلى الظفر بالمراتب الأولى على مستوى الوطن، ومؤسسة القولية استطاعت بفضل جودة منتجاتها من احتلال إحدى المراتب، وذلك بعد تصفية* العديد من المؤسسات لعدم التزامها بالمواصفات الخاصة بالمياه المعدنية.

الفرع الثاني: نمو المبيعات للمؤسسة القولية

إن من بين أهداف مؤسسة القولية هو تحقيق نمو في المبيعات، وذلك لكسب رضا المستهلك والذي بدوره يعد مكسبا حقيقيا عند المؤسسة، والتي تسعى من خلاله تعزيز قدرتها التنافسية، من أجل المحافظة على بقائها واستمرارها وتحقيق عائد على الاستثمار من خلال زيادة مبيعاتها، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (4.3): تطور مبيعات المياه المعدنية لمؤسسة القولية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

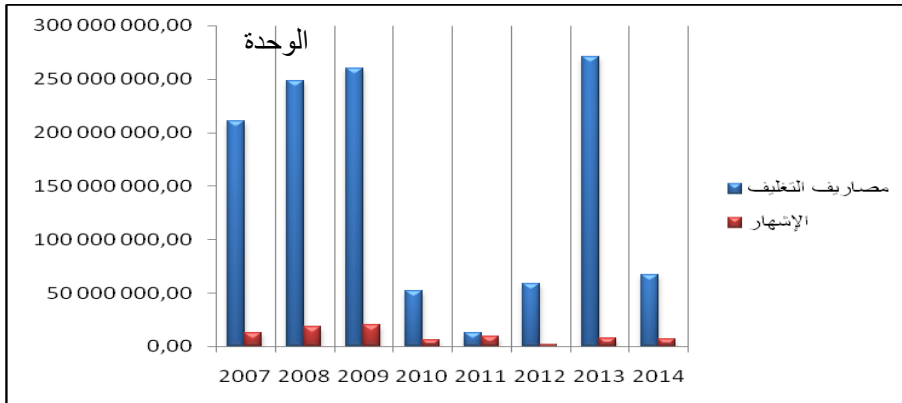
*إن تصفية العديد من المؤسسات العاملة في مجال المياه المعدنية جاء نتيجة لعدم تطابقها مع الإجراءات التي تشترع منتجاتهم على مستوى وزارة الموارد المائية وذلك وفقا للمرسوم التنفيذي 196.04 المؤرخ في 15 جويلية 2004، الذي يحدد وينظم المياه المعدنية الطبيعية ومياه المنبع وكذلك نسب المكونات المتضمنة في المياه المعدنية الطبيعية ومياه النايح، إلى جانب شروط معالجتها والإضافات المرخصة.

*تم ذكر هذه المؤسسات وفقا للمرسوم التنفيذي 196.04 المؤرخ في 15 جويلية 2004 وهي كالتالي: بن هارون، قديلة، سعيدة، بوكوس، جميلة، موزاية، القليعة، باتنة، توجة، إفري، مسرغين، سيدي دريس، حَمَمَات، منصور، سيدي عقبة، لآآ خديجة، غبالو، ميلوك، فنجل، سيدي يعقوب، المنيعية.

نلاحظ من خلال الشكل بأن هناك تواتر بالزيادة والنقصان بالنسبة لمبيعات المياه المعدنية لمؤسسة القولية، بحيث أنه خلال السنوات الثلاثة الأولى كان هناك زيادة في حجم المبيعات والذي وصل إلى ذروته سنة 2007 بـ 14018200 دج، ثم يعود للانخفاض سنة 2009، ثم يرتفع سنة 2010 ليعود للانخفاض مرة ثانية إلى غاية 2012 بـ 10855660 دج ثم يعود للارتفاع ليصل سنة 2015 إلى 15752541 دج.

ومن خلال هذه التطورات لحجم المبيعات يتبين لنا مدى وعي وإدراك المستهلك بأهمية شراء منتج القولية ألا وهو المياه المعدنية، إذ يعتبر ذلك نقطة قوة لديها لأنه يؤدي إلى تعزيز زيادة ثقة المستهلكين بالمؤسسة ومنتجها، وهو الهدف الذي تسعى مؤسسة القولية لبلوغه قصد تحقيق أهداف من الربحية والنمو، هذا من جهة، ومن جهة أخرى نجد أن قيام مؤسسة القولية بتقديم منتجاتها وخاصة المياه المعدنية إلى السوق بأحجام مختلفة أي تناسب العائلة، المؤسسات، كذلك المستهلك كفرد في حد ذاته، تمثل لها هدف أساسي، لأن منتجاتها تتناسب مع المستهلك من حيث دخله والكمية التي يريد شرائها، لذلك فهي تسعى جاهدة لتلبية حاجات ورغبات المستهلكين على اختلافها، كما تقوم المؤسسة بعمليات استحداث مستمر للآلات المنتجة وذلك محاولة منها التمييز عن المنافسين بمنتجاتها، وهذا كله لجذب المستهلكين من حيث التعبئة والتغليف الجيد.

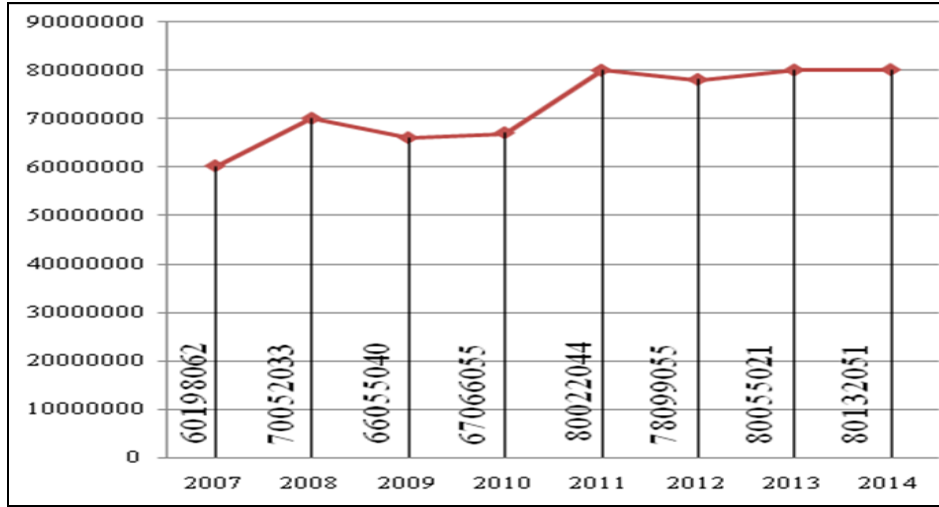
الشكل رقم (3. 5): يوضح مصاريف التغليف والإشهار لمؤسسة القولية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

وما يزيد دلالة على ذلك الاهتمام الكبير الذي توليه مؤسسة القولية للتغليف وهو ما يبينه الشكل الموضح أمامنا، بحيث نلاحظ من خلاله إنفاق المؤسسة بشكل كبير على التغليف على خلاف الإشهار، ذلك لأن التغليف يعتبر العنصر المهم في عملية الترويج لمنتجات المؤسسة، وأنه محور الاتصال مع المستهلك من حيث جذب انتباهه من ناحية التصميم والألوان المستخدمة، ومن ناحية أخرى تحقيقه لعنصر التخزين، إضافة إلى ذلك فإن المؤسسة عند شرائها للمواد الأولية تلتزم بالمواصفات الصحية، وهذا حرصا منها على سمعتها لدى مستهلكيها، وبالتالي يؤدي ذلك إلى زيادة ثقتهم بمنتجاتها. والشكل التالي يوضح مشتريات المواد الأولية للمياه المعدنية لمؤسسة القولية.

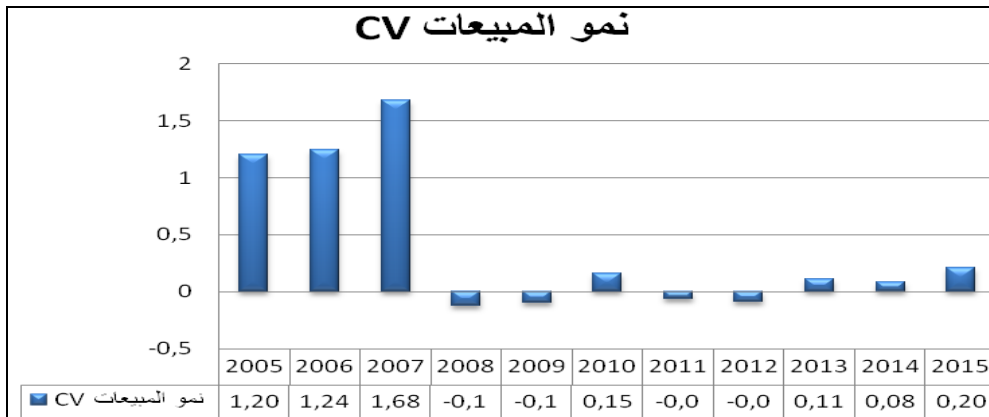
الشكل رقم (6.3): تطور مشتريات المواد الأولية للمياه المعدنية لمؤسسة القولية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

نلاحظ من خلال الشكل بأن مشتريات مؤسسة القولية في تطور مستمر بحيث تشمل كل المواد الأولية التي تحتاجها المؤسسة بغيت مزاولة نشاطها، وبعد تطبيق قانون نمو المبيعات يتبين لنا الشكل التالي:

الشكل رقم (7.3): تطور نمو مبيعات المياه المعدنية لمؤسسة القولية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

نلاحظ من خلال الشكل بأن نمو المبيعات الخاص بمؤسسة القولية ينمو بشكل مستمر خلال السنوات الثلاثة الأولى بداية من 2005 عند 1,20 دج إلى 2007 ب 1,68 دج، لينخفض بالسالب سنتي 2008 و2009 إلى 0,1 دج، ثم يرتفع سنة 2010 إلى 0,15 دج، لينخفض مرة ثانية بالسالب سنتي 2011 و2012، ثم يعود للنمو سنة 2013 إلى غاية 2015 ليصل 0,20 دج، ونجد أن سبب انخفاض المبيعات بشكل سالب هو نتيجة قيام مؤسسة القولية بتربصات لشباب المنطقة أي بالمنبعة وعند انتهاء فترة التربص واكتساب الخبرة اللازمة، فإن صاحبة المؤسسة لا تجبر كل من قام بالتربص أن يعمل لديها وإنما تترك لهم حرية

الخيار، وبطبيعة الحال فإنهم يغادرون إلى العمل بمكان آخر، وهو الأمر الذي كلفها خسائر في عملية الإنتاج مما يعود بالسلب على نمو المبيعات.

الفرع الثالث: العائد على الاستثمار، العائد على المبيعات والربح التشغيلي الإجمالي

يعد العائد على الاستثمار النسبة لمؤسسة القولية من بين مؤشرات قياس الأداء التسويقي وبالتحديد في مجال الربحية بحيث تستخدمه لقياس أدائها باعتباره القيمة الأكثر تأثيرا بكل ما يجري لديها، و إعطائها الدافع لاستخدام الموجودات المتاحة لديها بكفاءة.

إضافة إلى ذلك فان مؤسسة القولية تستخدم العائد على الاستثمار كقياس للحكم على كفاءة مزيج المنتج ألا وهو المشروبات الغازية، إذ أنها احتفظت بإنتاجها للمياه المعدنية والتي تعطي عائدا مناسباً من الاستثمار، وفي نفس الوقت تخلصت من دعمها للمشروبات الغازية بداية من سنة 2008 التي لا تستطيع تحقيق العائد المطلوب. والجدول التالي يوضح ذلك:

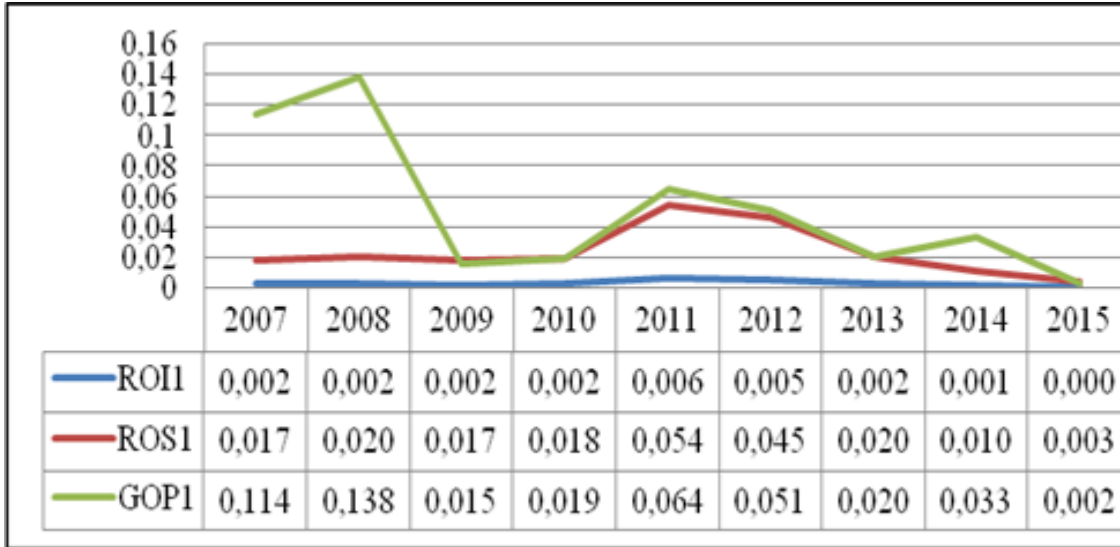
الجدول رقم (4.3) : مبيعات المشروبات الغازية لمؤسسة القولية

السنوات	2005	2006	2007
مبيعات المشروبات الغازية لمؤسسة القولية	6533492	7620976	7427521

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

أما بالنسبة للعائد على المبيعات والربح التشغيلي الإجمالي فنجد أن العلاقة بين صافي الربح والمبيعات التي تمثل العائد على المبيعات فهي تبين إلى أي درجة يمكن لسعر البيع أن ينخفض قبل أن تتحمل المؤسسة خسارة شاملة، وكلما ارتفعت هذه النسبة كان ذلك جيداً للمؤسسة، ويساعدها لاكتساب ميزة تنافسية، في حين نجد أن الربح التشغيلي هو مؤشر آخر يفيد قياس الربحية من ناحية النشاط الرئيسي للمؤسسة، بحيث يعكس هذا المعدل العلاقة بين الربح التشغيلي والمبيعات.

الشكل رقم (8.3) : يوضح مؤشرات العائد على الاستثمار، العائد على المبيعات والربح التشغيلي الإجمالي لمؤسسة القولية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق السجل التجاري الخاصة بمؤسسة القولية. حيث:

العائد على الاستثمار: ROI، العائد على المبيعات: ROS، الربح التشغيلي الإجمالي: ROP

نلاحظ من خلال الشكل بأن العائد على الاستثمار لمؤسسة القولية ثابت ولم يتغير إلا خلال سنتي 2011 و 2012 ثم يتناقص إلى غاية 2015، وهو الأمر الذي أثر على العائد على المبيعات والربح التشغيلي الإجمالي حيث كانا سنة 2007 على الترتيب 0,017 دج و 0,114 دج، في حين نجد أن أعلى قيمة للعائد على الاستثمار كانت سنة 2011 ب 0,006 دج تتبعها قيمة العائد على المبيعات ب 0,054 دج، ثم قيمة الربح التشغيلي الإجمالي للمرة الثانية ب 0,064 دج، وبعد هذه السنة تنخفض قيم العائد على المبيعات والربح التشغيلي الإجمالي إلى أن تصل سنة 2015 ب 0,003 دج و 0,002 دج على الترتيب.

لقد تم الاعتماد في دراسة الحالة للمؤسسة على المؤشرات المالية للأداء التسويقي، وذلك لتوضيح أثر الأداء التسويقي في تحقيق بقاء واستمرار مؤسسة القولية وبالتالي استدامتها في السوق، أما بالنسبة لمؤشر الاستدامة فبناء على تعريف كوتلر للاستدامة فقد تم اعتماد مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة، وذلك لتقدير الربح الحقيقي للمؤسسة القولية، أما الجانب البيئي للمؤسسة سوف نقوم بدراسته من ناحية عمر العتاد الذي تملكه والأنشطة التي تساهم بها في البيئة المحيطة بها، ولإبراز العلاقة بين مؤشرات الأداء التسويقي والاستدامة في مؤسسة القولية تم اقتراح نموذج قياسي للاستدامة الذي سنحاول من خلاله إثبات علاقة مؤشرات الأداء التسويقي بالاستدامة في مؤسسة القولية، والجدول التالي يوضح مؤشرات الأداء التسويقي ومؤشر القيمة الاقتصادية المضافة الذي يعبر عن الاستدامة من جانب ربحي لمؤسسة القولية:

الجدول رقم (5.3): يوضح مؤشرات الأداء التسويقي ومؤشر القيمة الاقتصادية المضافة لمؤسسة القولية

السنوات	العائد على الاستثمار (ROI)	العائد على المبيعات (ROS)	الربح التشغيلي الإجمالي (GOP)	القيمة الاقتصادية المضافة (EVA)
2005	0.003099259	0.11987929	1.058849985	2141191.945
2006	0.003021433	0.052674053	0.472014696	2141504.031
2007	0.002562831	0.017885014	0.114402398	1281443.455
2008	0.002694745	0.020110497	0.138920406	1381996.487
2009	0.002181342	0.017698095	0.01563979	-150528.9791
2010	0.00257103	0.018902815	0.019199761	-84005.31542
2011	0.006828423	0.054223763	0.064723333	76169.84935
2012	0.005210653	0.045863727	0.051267295	2154.962161
2013	0.002574736	0.020306492	0.02081682	-73283.7414
2014	0.001209671	0.010111113	0.033737466	-83384.41308
2015	0,000506971	0,003469435	0,002726697	-50276,0522

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

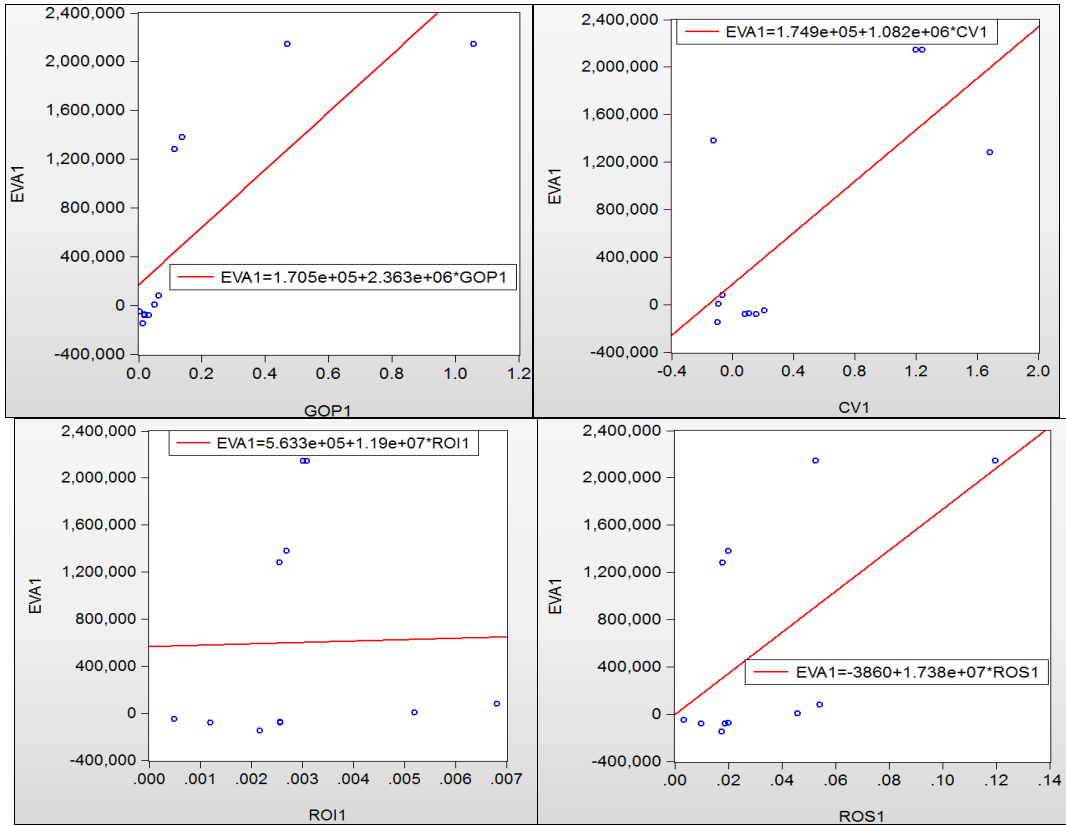
نلاحظ من خلال الجدول بأن الربح الحقيقي للمؤسسة القولية من خلال مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة في تذبذب، بحيث نجد أن انخفاضه خلال السنوات 2013-2015 يعود بالسلب على المؤشرات الربحية الأخرى والمثلة في العائد على الاستثمار، العائد على المبيعات والربح التشغيلي الإجمالي والتي تعبر عن مؤشرات الأداء التسويقي لمؤسسة القولية، ومنه فإن لمؤشرات الأداء التسويقي للمؤسسة علاقة بالقيمة الاقتصادية المضافة، وسنحاول إثبات ذلك بواسطة اقتراح نموذج قياسي للقيمة الاقتصادية المضافة.

الفرع الرابع: صياغة النموذج القياسي

من خلال الجدول رقم (5.3) يمكن تمثيل علاقة القيمة الاقتصادية المضافة بدلالة كل من العائد على

الاستثمار، العائد على المبيعات، الربح التشغيلي الإجمالي ونمو المبيعات، بالتمثيل النقطي التالي:

الشكل رقم (9.3) : يوضح التمثيل النقطي لعلاقة القيمة الاقتصادية المضافة بدلالة كل من العائد على الاستثمار، العائد على المبيعات، الربح التشغيلي الإجمالي ونمو المبيعات لمؤسسة القولية



المصدر: من إعداد الباحثة باستعمال برنامج Eviews بناء على معطيات الجدول رقم (5.3).

نلاحظ بعد رسم سحابة النقط أنها لا تبرز لنا صيغة العلاقة الخطية وعليه فإننا نفترض أنها خطية. من أجل تقدير معاملات النموذج تم افتراض العلاقة الخطية ولاختبار صحة هذا الافتراض قمنا بتطبيق اختبار رامسي الذي أعطى النتائج التالية:

الجدول رقم (6.3): نتائج تقدير الجدول رقم (5.3) بتطبيق اختبار رامسي

Ramsey RESET Test			
Equation: UNTITLED			
Specification: EVA1 CV1 GOP1 ROI1 ROS1 C			
Omitted Variables: Squares of fitted values			
	Value	df	Probability
t-statistic	1.102239	5	0.3206
F-statistic	1.214930	(1, 5)	0.3206
Likelihood ratio	2.392683	1	0.1219

المصدر: من إعداد الباحثة باستعمال برنامج Eviews بناء على معطيات الجدول رقم (5.3).

- $H_0: \beta_1 = \beta_2 = 0$
- $H_1: (\beta_1 \neq 0) \text{ أو } (\beta_2 \neq 0)$

الفصل الثالث: — دراسة حالة مؤسستي القولية وقديلة" للمياه المعدنية

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن قيمة احتمالية الاختبار (0,32) أكبر من 0,05 مما يعني قبول الفرضية الصفرية أي أن الشكل الدالي (العلاقة الخطية) ملائم للبيانات، ولتقدير معاملات النموذج تم استخدام طريقة المربعات الصغرى العادية والتي أعطت النتائج التالية:

الجدول رقم (7.3): نتائج تقدير الجدول رقم (5.3)

Dependent Variable: EVA1				
Method: Least Squares				
Date: 01/06/17 Time: 10:45				
Sample: 2005 2015				
Included observations: 11				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
CV1	60011.93	120253.3	0.499046	0.6355
GOP1	10702312	1083409.	9.878367	0.0001
ROI1	7.11E+08	85988552	8.269189	0.0002
ROS1	-93720368	10947637	-8.560785	0.0001
C	-214563.5	111757.7	-1.919899	0.1033
R-squared	0.982024	Mean dependent var		598452.9
Adjusted R-squared	0.970040	S.D. dependent var		939868.2
S.E. of regression	162681.6	Akaike info criterion		27.13993
Sum squared resid	1.59E+11	Schwarz criterion		27.32079
Log likelihood	-144.2696	Hannan-Quinn criter.		27.02592
F-statistic	81.94437	Durbin-Watson stat		2.386808
Prob(F-statistic)	0.000023			

المصدر: من إعداد الباحثة باستعمال برنامج Eviews بناءً على معطيات الجدول رقم (5.3).

نلاحظ من خلال الجدول بأن القيم المقدرة هي:

حيث:

$$\hat{\beta} = \begin{pmatrix} \hat{\beta}_1 \\ \hat{\beta}_2 \\ \hat{\beta}_3 \\ \hat{\beta}_4 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 60011.93 \\ 10702312 \\ 7.11E + 08 \\ -93720368 \end{pmatrix}$$

ومنه يمكن كتابة المعادلة المقدرة:

$$\begin{aligned} \widehat{EVA} &= \widehat{\beta}_1 CV1_t + \widehat{\beta}_2 GOP1_t + \widehat{\beta}_3 ROI1_t + \widehat{\beta}_4 ROS1_t \\ \widehat{EVA} &= 60011.93 CV1_t + 10702312 GOP1_t + 7.11E + 08 ROI1_t - 93720368 ROS1_t \end{aligned}$$

1- تفسير المعادلة

نلاحظ من المعادلة أنه إذا زاد كل من مو المبيعات ($CV1_t$)، الربح التشغيلي الإجمالي ($GOP1_t$) والعائد على الاستثمار ($ROI1_t$) على التوالي ب1دج تزيد القيمة الاقتصادية المضافة ب 60011.93، 10702312، 7.11E+08 دج على التوالي (علاقة طردية بينهم)، مع ثبات العائد على المبيعات ($ROS1_t$) أما في حالة ثبات كل من نمو المبيعات، الربح التشغيلي الإجمالي والعائد على الاستثمار $\beta_4 = -93720368$ ،

على التوالي و زيادة العائد على المبيعات ب 1 دج فإن القيمة الاقتصادية المضافة ننخفض ب 93720368 دج، أي وجود علاقة عكسية بينهما.

2- المعايير الإحصائية:

أ- اختبار ستودنت: من خلال نتائج اختبار ستودنب يتبين لنا معنوية جميع معالم المتغيرات التفسيرية ما عدا متغير نمو المبيعات (CVI) والثابت لان مستوى المعنوية (Prob) أكبر من 0,05، هذا من جهة ومن جهة ثانية نجد أن مؤسسة القولية تقوم ببيع المياه المعدنية لزيائتها لكن هذا الأخير لا يقوم بالتسديد الفوري أي بعد 15 يوم من أخذ الطلبية.

ب- اختبار فيشر: من خلال قيمة مستوى المعنوية لاختبار فيشر (Prob F-statistic) يبين لنا المعنوية الكلية للنموذج أي يمكن الاعتماد على النموذج في تفسير التغير الحاصل في المتغير التابع الذي يمثل بالقيمة الاقتصادية المضافة، أي يوجد قيمة مضافة اقتصاديا خلال فترة الدراسة للمؤسسة وبالتالي تحقيق ربح عن طريق الاستثمارات التي تقوم بها.

ت- معامل التحديد : بلغت قيمة معامل التحديد 0,98 وهي قيمة كبيرة جدا تدل على قوة تفسيرية مرتفعة للنموذج، أي أن 98% من التغير الحاصل في القيمة الاقتصادية المضافة تفسره المتغيرات المستقلة وهي الربح التشغيلي الإجمالي، العائد على الاستثمار، العائد على المبيعات ونمو المبيعات، الموجودة في النموذج والباقي يمكن عزوه لأخطاء القياس والمتغيرات التي لا يمكن قياسها

3- المعايير القياسية:

أ- اختبار مشكلة الارتباط الذاتي: من اجل اختبار وجود الارتباط الذاتي بين الأخطاء العشوائية عادة يتم استخدام اختبار دوربن واتسن، لكن بما أن حجم العينة أقل من 15 فلا يمكن الاعتماد على نتائجه لذلك قمنا باستخدام اختبار LM، الذي أعطى النتائج التالية:

الجدول رقم (8.3): استخدام اختبار LM بناء على معطيات الجدول رقم (5.3)

Breusch-Godfrey Serial Correlation LM Test:			
F-statistic	0.305885	Prob. F(1,5)	0.6040
Obs*R-squared	0.634152	Prob. Chi-Square(1)	0.4258

المصدر : من إعداد الباحثة باستعمال برنامج Eviews بناء على معطيات الجدول رقم (5.3).

➤ $H_0: \beta_1 = \beta_2 = 0$

➤ $H_1: (\beta_1 \neq 0) \text{ أو } (\beta_2 \neq 0)$

الفصل الثالث: — دراسة حالة مؤسستي القولية وقديلة" للمياه المعدية

نلاحظ من خلال نتائج الاختبار غياب مشكلة الارتباط الذاتي بين الأخطاء العشوائية وذلك لان مستوى المعنوية اكبر من 0,05 أي نقبل الفرضية H_1 والتي تمثل انعدام الارتباط الذاتي، ونرفض H_0 .

ب- مشكلة ثبات التباين: تم استخدام اختبار ARCH والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (9.3): استخدام اختبار ARCH بناء على معطيات الجدول رقم (5.3)

Heteroskedasticity Test: ARCH			
F-statistic	0.092256	Prob. F(1,8)	0.7691
Obs*R-squared	0.114005	Prob. Chi-Square(1)	0.7356

المصدر: من إعداد الباحثة باستعمال برنامج Eviews بناء على معطيات الجدول رقم (5.3).

➤ $H_0: \beta_1 = \beta_2 = 0$

➤ $H_1: (\beta_1 \neq 0) \text{ أو } (\beta_2 \neq 0)$

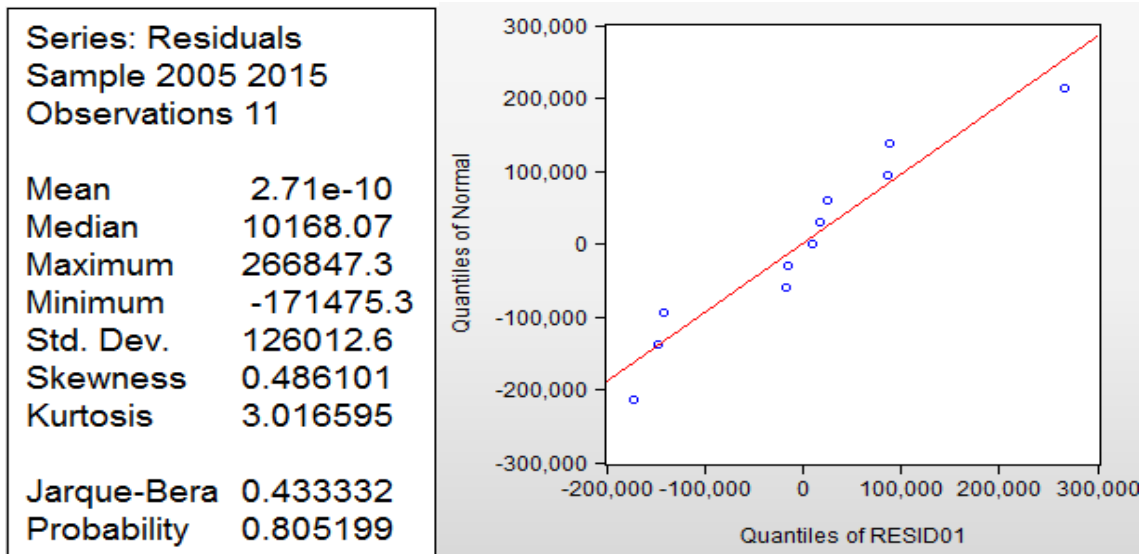
حيث نلاحظ من خلال نتائج الاختبار غياب مشكلة عدم ثبات التباين وذلك لان مستوى المعنوية اكبر من

0,05 أي قبول الفرضية H_1 والتي تمثل فرضية ثبات تبيان الأخطاء العشوائية، ونرفض H_0 .

ت- اختبار التوزيع الطبيعي لسلسلة البواقي: تم استخدام اختبار جاك بيرا والنتائج موضحة في الجدول

التالي:

الشكل رقم (10.3): استخدام اختبار جاك بيرا بناء على معطيات الجدول رقم (5.3)

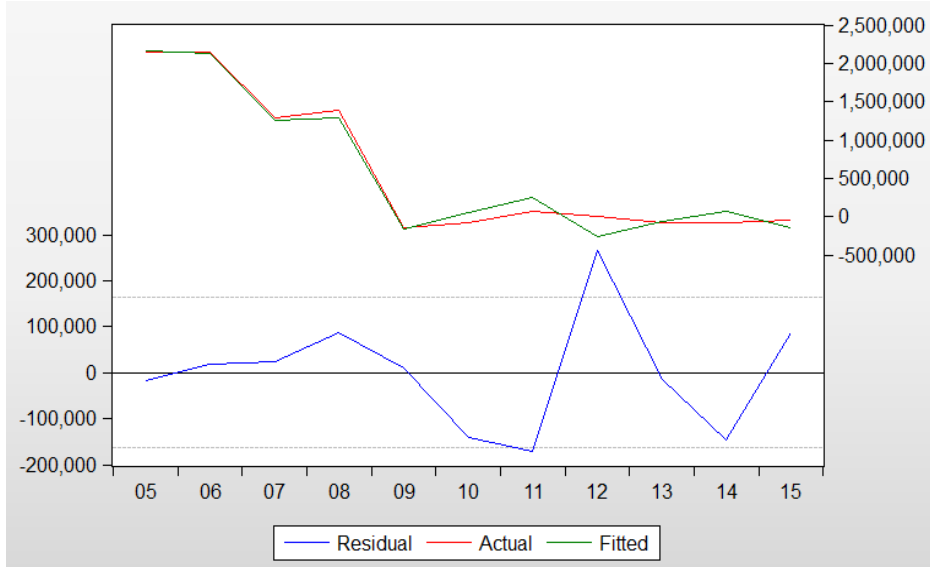


المصدر: من إعداد الباحثة باستعمال برنامج Eviews بناء على معطيات الجدول رقم (5.3).

الفصل الثالث: — دراسة حالة مؤسستي القولية وقديلة" للمياه المعدية

من خلال نتائج اختبار جاك بيرا يتبين لنا أن سلسلة البواقي تتبع التوزيع الطبيعي وذلك لان مستوى المعنوية (probability) اكبر من 0,05، وهذا ما يؤكد مخطط (QQ-Normale-Plot) حيث نلاحظ أن اغلب المشاهدات موجودة بمحاذاة المستقيم مما يعني أن توزيع سلسلة البواقي قريب جدا من التوزيع الطبيعي، والشكل التالي بين القيم الحقيقية والمقدرة للنموذج المتعلق بمؤسسة القولية

الشكل رقم (11.3): القيم الحقيقية والمقدرة للقيمة الاقتصادية المضافة



المصدر: من إعداد الباحثة باستعمال برنامج Eviews بناء على معطيات الجدول رقم (5.3).

نلاحظ من الشكل أعلاه شبه تطابق بين القيم الحقيقية للمتغير التابع والقيم المولدة بواسطة النموذج مما يدل على أن هذا الأخير يتمتع بقوة تفسيرية كبيرة.

المطلب الثاني: الجانب البيئي لمؤسسة القولية من أجل تحقيق الاستدامة

تتمثل مساهمة المؤسسة في تحقيق الجانب البيئي من خلال تحديد عمر الوسائل المادية التي تمتلكها والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة داخليا أو في المحيط الخارجي لها، وهذا ما يعبر عنه الجدول التالي :

الجدول رقم (10.3) : عمر وعدد الشاحنات والآلات التي تملكها المؤسسة من 2008 إلى 2014

عدد الشاحنات والآلات المستخدمة في تعبئة المياه	عدد الشاحنات، عدد آلة نقل السلعة (لكلارك) 07، الوسائل الأخرى 15
عمر الآلات المستخدمة في تعبئة المياه	من 2008 إلى 2014 وهي متمثلة في : آلة النفخ، آلة تعبئة الماء المعدني، آلة لصق الإشهار، آلة لوضع التاريخ، آلة تغليف القارورات في شكل مجموعات

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معلومات المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول بأن أغلبية الآلات المستعملة في تعبئة المياه عمرها 8 سنوات (من 2008 إلى 2015)، حيث تمثل هذه الآلات ككل مصنع جاهز تشتريه المؤسسة من أجل مزاولة نشاطها، وبالتالي فإنها منذ 1996 إلى الآن فهي تملك ثلاثة وحدات إنتاجية وهي كالتالي:

✓ من 1996 إلى 2003: تنتج هذه الوحدة 2400 قارورة في الساعة، والمادة البلاستيكية المستعملة للقارورات تتميز بالصلابة وسرعة الانكسار؛

✓ من 2004 إلى 2007: تنتج هذه الوحدة 21000 قارورة في الساعة، والمادة البلاستيكية المستعملة للقارورات تتميز بأنها لينة وعكس المادة التي كانت قبل هذه المدة؛

✓ من 2008 إلى 2015: تنتج هذه الوحدة 36000 قارورة في الساعة، أي أنه بهذه القدرة الإنتاجية يتم إنتاج مقدار شحنة شاحنة واحدة في الساعة.

وبالتالي فإن المؤسسة تسعى دائما إلى تقديم ما هو أفضل لزيائنها في الوقت والمكان المناسبين، حيث أنها قامت باستبدال المادة البلاستيكية المستعملة للقارورات في الفترة الأولى والتي تميزت بالصلابة وسرعة الانكسار إلى مادة لينة، وذلك من أجل نقل منتجاتها إلى أي مكان وبدون أي تلف، هذا من ناحية وناحية أخرى فإن المؤسسة حريصة كل الحرص في الحفاظ على محيطها البيئي، وذلك من خلال قيامها بجمع القارورات التي ليست صالحة للاستعمال - أي التي تستهلك على مستوى المؤسسة وتخرج من إحدى الآلات المستعملة في تعبئة المياه- وبيعها لمصنع آخر من أجل إعادة استعمالها في منتجات بلاستيكية أخرى.

المطلب الثالث: الابتكار والاستدامة لمؤسسة القولية

الفرع الأول: أسلوب تسيير مديرة مؤسسة القولية

أولا: التسيير النسوي في مؤسسة القولية كنموذج لقيادة الابتكار

كانت مديرة مؤسسة المشروبات الغازية والمياه المعدنية القولية أول امرأة لها استثمار في مجال المياه سنة 1996، حيث فرضت نفسها في مجال العمل رغم الصعوبات التي واجهتها آنذاك، إلا أنها تخطت ذلك من خلال تحديها لظروف المنافسة وضمن بقائها في السوق، ومن إحدى خطوات نجاحها كقيادية في مجال المياه أنه تم استدعائها من طرف رئاسة الجمهورية، لحضور ندوة عمل في دولة المغرب هي وثلاثة مقاولات نجحوا في مجال عملهم، ممثلين دولة الجزائر في هذه الندوة.

كما أنها تحصلت على شهادة أحسن تسيير للمرأة في المؤسسة سنة 2014 بالجزائر، من خلال مشاركتها في الصالون الدولي للمشروبات والتعليب بالجزائر، وهي بذلك أول امرأة تحصل على شهادة تثبت نجاح قيادتها في المؤسسة. أنظر للملاحق رقم (04، 05، 06، 07).

وما يزيد دلالة على نجاح التسيير النسوي كنموذج قيادي رائد تطور مبيعات المؤسسة، وذلك لكسب رضا المستهلك، والذي بدوره يعد مكسبا حقيقيا عند المؤسسة، والتي تسعى من خلاله تعزيز قدرتها التنافسية، من أجل المحافظة على بقائها واستمرارها وتحقيق عائد على الاستثمار من خلال زيادة مبيعاتها، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (11.3): يوضح تطور مبيعات المياه المعدنية لمؤسسة القولية

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014	2015
المياه المعدنية	12805357	11952265	10855660	12066740	13055041	15752541

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

نلاحظ من خلال الجدول بأن مبيعات مؤسسة القولية من المياه المعدنية تناقصت خلال السنوات الثلاثة الأولى، ثم تعود للارتفاع خلال السنوات الثلاثة الأخيرة 2013، 2014، و2015 لتصل في سنة 2015 إلى 15752541 دج. وذلك بالرغم من نتيجة الحريق الذي شب بإحدى مخازن المؤسسة سنة 2013 وكلفها خسارة في المواد الأولية، إلا أنها تداركت الأمر نتيجة لحسن التسيير من طرف المديرية. ومن خلال هذه التطورات لحجم المبيعات يتبين لنا مدى وعي وإدراك المستهلك بأهمية شراء منتج القولية ألا وهو المياه المعدنية، إذ يعتبر ذلك نقطة قوة لديها لأنه يؤدي إلى تعزيز زيادة ثقة المستهلكين بالمؤسسة ومنتجها، وهو الهدف الذي تسعى مؤسسة القولية لبلوغه قصد تحقيق أهداف من الربحية والنمو.

ثانيا: نموذج التسيير المعتمد في مؤسسة القولية في الإدارة

إن الأسلوب الذي تتبعه مسيرة (مديرة) مؤسسة القولية في تسييرها للإدارة هو "الأسلوب التشاركي"، وهي بذلك تعبر عن إشراك رأي الموظفين في اتخاذ القرارات، حيث تركز القيادة التشاركية التي تتبعها المدير على فكرة رئيسية ألا وهي التأثير على الموظفين من ناحية دمجهم في شكل مجموعات، حيث يحفزهم ذلك على الإبداع والابتكار ويحقق لديهم الشعور بالمسؤولية وإتقان العمل والتعاون والانسجام فيما بينهم، وهو الأمر الذي يجعل مهمة المديرية سهلة وفعالة، وتساعد في تحقيق أهداف وتصورات المؤسسة المستقبلية.

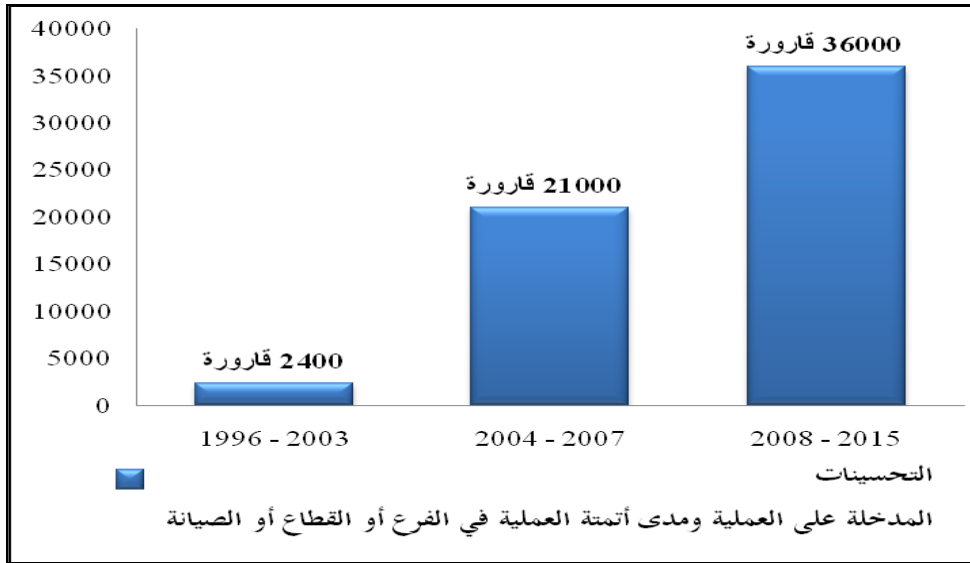
وبالتالي فإن مسيرة مؤسسة القولية تسعى من خلال إتباعها لهذا الأسلوب إلى احترام شخصية الموظفين والاهتمام بمشاكلهم ومساعدتهم في حلها، وهو الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الثقة بالنفس والشعور بالأهمية لديهم، مما يشجعهم في اتخاذ القرار كلاً حسب تخصصه، لذلك فإن المديرية تهدف كذلك من وراء إتباعها لهذا الأسلوب إلى تدريب الموظفين أثناء العمل من أجل الوصول في الأخير إلى موظفين ذا خبرة وكفاءة عالية، يساعدها ذلك في تحقيق بقاء واستمرار المؤسسة في السوق.

الفرع الثاني : مؤشرات ابتكار عملية الإنتاج لمؤسسة القولية

أولاً: التحسينات المدخلة على العملية ومدى أتمّة العملية في الفرع أو القطاع أو الصيانة المتعلق بابتكار عملية الإنتاج لمؤسسة القولية

يتعلق هذا المؤشر بمستوى التحسينات التي تعتمدها مؤسسة القولية في عملية الإنتاج بحيث قامت مؤسسة القولية بشراء مصنع جاهز من 1996 إلى 2003 ينتج في الساعة 2400 قارورة، بحيث أن المادة البلاستيكية المستعملة للقارورات تتميز بالصلابة وسرعة الانكسار، أما من 2004 إلى 2007 فقامت بشراء وحدة ثانية تنتج 21000 قارورة في الساعة، والمادة البلاستيكية المستعملة للقارورات تتميز بأنها لينة وعكس المادة التي كانت قبل هذه المدّة، أما من 2008 إلى 2015 قامت بشراء وحدة ثالثة تنتج 36000 قارورة في الساعة، أي أنه بهذه القدرة الإنتاجية يتم إنتاج مقدار شحنة شاحنة واحدة في الساعة. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (12.3): مؤشر التحسينات المدخلة على العملية ومدى أتمّة العملية في الفرع أو القطاع أو الصيانة المتعلق بابتكار عملية الإنتاج لمؤسسة القولية

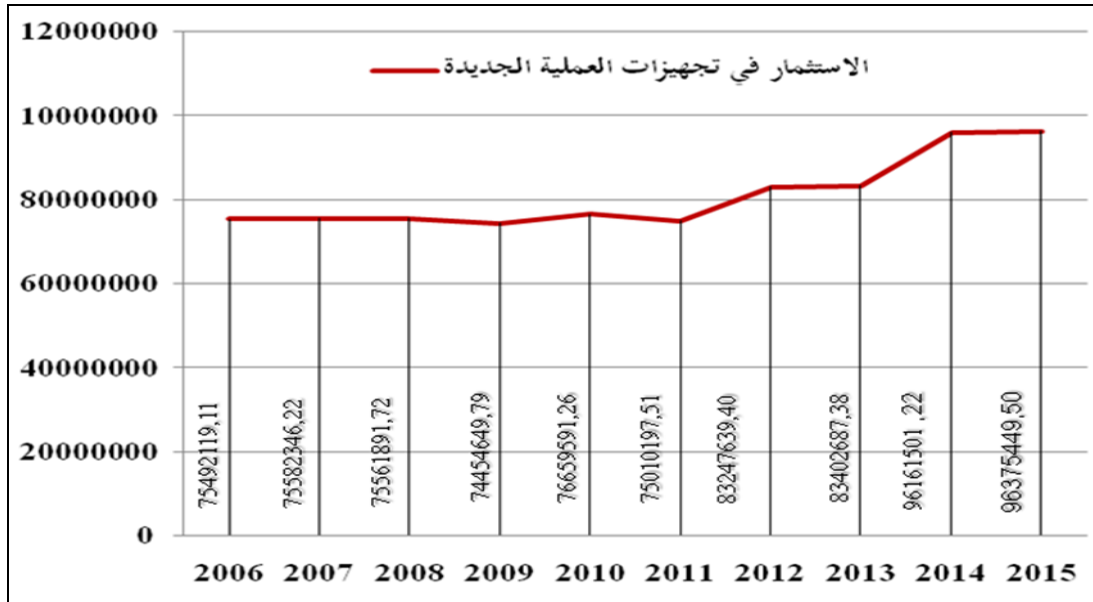


المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

نلاحظ من خلال الشكل بأن إنتاج مؤسسة القولية من المياه المعدنية في تزايد مستمر منذ بداية إنتاجها سنة 1996 حيث تمثل إنتاجها ب 2400 قارورة في الساعة، إلى غاية 2015 والذي تمثل إنتاجها ب 36000 قارورة في الساعة، وهو الأمر الذي يدل على حرص المؤسسة بزيادة إنتاجها من أجل تحقيق حصة سوقية أكبر.

ثانياً: مؤشر الاستثمار في تجهيزات العملية الجديدة المتعلقة بابتكار عملية الإنتاج لمؤسسة القولية يتعلق هذا المؤشر بحجم الاستثمارات التي تقوم بها مؤسسة القولية سواء في مجال إنتاجها أو في مجالات أخرى، كالزراعة بحيث أن مسيرة المؤسسة تمتلك استثمارات فلاحية خاصة بالقمح والذرة، وكذلك شركة العرق الكبير للأشغال العمومية ومحجرة من سنة (2007 / 2008)، إضافة إلى كل ذلك فإن مسيرة المؤسسة تنشط في مجال البناء أي أنها تقوم بشراء الأراضي وتبني ثم تقوم بالكراء. والشكل التالي يوضح حجم الاستثمار التابعة لمؤسسة القولية.

الشكل رقم (13.3): مؤشر الاستثمار في تجهيزات العملية الجديدة المتعلقة بابتكار عملية الإنتاج لمؤسسة القولية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

نلاحظ من خلال الشكل بأن حجم الاستثمارات التابعة لمؤسسة القولية سنة 2006 كان 7549211,11 دج وارتفع سنة 2015 إلى 96375449,50 دج، وهو الأمر الذي يدل على حرص مسيرة مؤسسة القولية على توفير منتوجها من المياه المعدنية بأحسن جودة والوقت والمكان المناسبين للمستهلك.

المبحث الثالث: تحليل الأداء التسويقي الخاص بمؤسسة قديلة

تمثل مؤسسة قديلة إحدى المؤسسات الجزائرية التي كانت تابعة للدولة، ونظرا للوضعية التي آلت إليها معظم مؤسسات هذا القطاع وفتح المجال للخصوصية فقد تم بيعها، لذلك فهي تسعى الى توسيع نشاطها وتنوعيه من خلال توسيع تشكيلة أحجام المنتج المقدم والوصول لمكانة في السوق وكسب رضا زبائننا. لذلك سنتطرق في هذا المبحث ل:

المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة قديلة؛

المطلب الثاني: تحليل مجال نشاط المؤسسة.

المطلب الثالث: تحليل مجال الأداء التسويقي لمؤسسة قديلة وأثره على استدامتها.

المطلب الأول: لمحة عن المؤسسة

الفرع الأول: التعريف بمؤسسة قديلة

أنشأت هذه المؤسسة من طرف أعضاء المجلس الشعبي لولاية بسكرة، حيث انطلقت العملية الإنتاجية بها سنة 1987 وقدرت طاقتها الإنتاجية بما يقارب 24000 قارورة في اليوم، وهذا ما يغطي على الأقل جزء معتبر من احتياجات المنطقة.

ووفقا للقانون المعمول به في إطار استقلالية المؤسسات قررت الدولة تغيير سياستها في تسييرها للمؤسسات الوطنية وللجوء إلى اللامركزية في تفكيك الوحدات - المؤسسات التابعة للدولة-، وفي إطار التحولات التي عاشها الاقتصاد الوطني والانتقال إلى اقتصاد السوق والسعي للانضمام إلى منظمة التجارة العالمية، فقد تم الإعلان عن حل وتصفية المؤسسة وبيعها للخوادم، بحيث تعتبر مؤسسة قديلة كمؤسسة خاصة ومستقلة ذات مسؤولية محدودة برأس مال يقدر ب 22031400 دينار جزائري، أعلن عن وجودها ككيان مستقل في 2003/05/04 وانطلقت العملية الإنتاجية بها في جويلية 2004 تحت اسم مؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية الطبيعية "بسكرة"، تربع على مساحة إجمالية تقدر ب: 63881 م²، حيث أن بناية الإنتاج تربع على مساحة 4201,1 م²، والبناية الخاصة بالتخزين قدرت مساحتها ب 4320 م²، أما البناية الإدارية فقد كانت مساحتها 311 م²، وتعمل هذه المؤسسة في مجال تعبئة المياه المعدنية الطبيعية، إذ تقدر طاقتها الإنتاجية ب 36000 قارورة/الساعة.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي الخاص بمؤسسة قديلة

إن محدودية حجم المؤسسة يجعل تبني الهيكل التنظيمي البسيط المقسم حسب الدوائر والمصالح، هو الأجدر في هذه الحالة، بحيث أن بساطته تضمن تكوين علاقات مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين ووجود مرونة تنظيمية تمكن من مجابهة تقلبات المحيط. والملحق رقم (08) يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة قديلة.

وفيما يلي شرح لمصالح وفروع الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة:

أ- الإدارة: يشرف عليها مسير المؤسسة والذي يسهر على القيام بمختلف وظائف التسيير، كما يشارك أيضا في الوظائف التنفيذية كإدارة المبيعات والتعامل المباشر مع الموردين والتفاوض معهم بشأن شراء المواد الأولية.

ب- الأمانة: توجد مصلحة استشارية واحدة وتمثل في السكرتارية وهي مسؤولة عن التنسيق، وتنظيم مواعيد الزيارات، وكتابة الرسائل.

ت- رئيس إدارة الجودة: يقوم بملاحظة جودة الخدمات المقدمة من طرف جميع المصالح.

ث- دائرة التسيير والمالية: وتظم المصالح التالية:

1. المصلحة التجارية: وهي الجهة المعنية بمتابعة تنفيذ القرارات الخاصة بعملية تسيير المنتج النهائي وتسويقه، حيث تظم هذه المصلحة الوظيفة التسويقية، كما تتم فيها مختلف التعاملات التسويقية، من تحديد الأسعار والاشهارات المناسبة بالإضافة على ذلك نجد أنها تقوم ب:

- استقبال ومعالجة طلبات الزبائن، والاتصال بهم وفحص اقتراحاتهم.

- إعداد الفاتورة الشكلية والفواتير النهائية.

- إعداد الميزانية التقديرية السنوية للمبيعات والتقارير الشهرية بمساعدة مصلحة المالية والمحاسبة.

- المشاركة في المعارض، الأيام الدراسية وتحضير كتالوجات المنتجات والدعم الإعلاني.

2. مصلحة المستخدمين: يتم فيها متابعة كل ما يتعلق بالعمل من توظيف، تقاعد... الخ، كما تسهر على متابعة حركتهم اليومية ومراقبة مدى التزامهم بقوانين العمل.

3. مصلحة المحاسبة: تهتم بمعالجة ومتابعة مختلف التعاملات المالية من إعداد للميزانيات، تحرير الفواتير، ومتابعة كل ما لها وما عليها من ديون اتجاه الغير، وتهتم بتحديد الوضع المالي للمؤسسة، كما تعمل على:

- مراجعة الوثائق المحاسبية؛

- مسك سجلات البنوك والخزينة وتأمين الحسابات؛

- السهر على إعداد التصريحات الضريبية ومراجعة الحسابات؛

- الحفاظ على تنسيق أعمال الميزانية (المحاسبة والمالية)؛

- القيام بالمراقبة والمتابعة الدورية للخزينة.

ج- دارة الاستغلال: وتضم المصالح التالية:

1. المصلحة التقنية والصيانة: تهتم بصيانة معدات الإنتاج الكهربائية والميكانيكية عند العطب، وكذا صيانة

ومراقبة جميع المعدات والوسائل الأخرى على اختلاف طبيعتها بالمؤسسة، كما تقوم بعمليات الصيانة

الوقائية؛

2. مصلحة الإنتاج: يتمثل دورها في الإشراف المباشر على تنظيم وتسيير الإنتاج عبر مختلف مراحلها؛
3. مصلحة مراقبة النوعية: تتولى هذه المصلحة بمراقبة المنتج عبر مختلف مراحل العملية الإنتاجية للتأكد من مدى مطابقته للمواصفات المطلوبة، كما تعمل على :
 - السهر على تنفيذ سياسة المؤسسة وهذا على مستوى النظافة ومراقبة الجودة؛
 - السهر على احترام إجراءات مراقبة العينات وتحليلها؛
 - تحديد حاجيات المخبر على المنتجات والتجهيزات والمواد الأولية اللازمة لعمليات التحليل؛
 - المصادقة على نتائج التحليل الدورية؛
 - تقديم نتائج التحليل للمسؤولين مع الملاحظات والتوجيهات الضرورية.
- ح- مصلحة مراقبة الإنتاج: تتولى عملية مراقبة العملية الإنتاجية التي تمر وفق المراحل التالية:
 - مرحلة نفخ وتشكيل القارورات، مرحلة تغليف المنتج، مرحلة التعبئة ومرحلة تجميع القارورات.
- خ- مصلحة تسيير المخازن: وتتولى هذه الأخيرة عملية تسيير المخزون للمواد الأولية في العملية الإنتاجية أو المنتجات الموجهة للبيع.

المطلب الثاني : تحليل مجال نشاط المؤسسة

الفرع الأول: منتجات مؤسسة قديلة

باشرت المؤسسة نشاطاتها بإنتاج نوعين من العبوات الأولى ذات الحجم 1,5 ل والثانية ذات الحجم 0,5 ل، سنة 2004، وبعد سنة 2007 فكانت المؤسسة أول من أدخل العبوة ذات الحجم 2ل إلى السوق، وبعدها أنتجت العبوات ذات الحجم 1ل، 0,33ل، وفي سنة 2010 أنتجت العبوات الخاص بالنوع الرياضي ذات الحجم 0,5ل و 1ل.

أما عن العلامة التجارية فيدل الاسم بها على اسم المنطقة الواقعة بها المؤسسة، واللون الغالب أو الرئيسي المعتمد من طرفها هو الوردى والأزرق، هذا ويتميز المنتج بعدة صفات وخصائص، وذلك لما يحققه من جودة ونوعية ودرجة اعتمادية وبحصوله على شهادة التميز في مسابقة برشلونة سنة 2006 هذا يعني أنه يحظى بعملية تغليف ذات جودة عالية، بحيث نجد أن الوظائف التقنية للتغليف تتمثل فيما يلي:

1. التوزيع: يتميز غلاف منتج مؤسسة قديلة بأنه يحتوي على مختلف المعلومات التي يعرف بها ويستفيد منها المستهلك؛

2. الحماية: نجد أن الغلاف الخارجي الذي تعتمد المؤسسة والمتمثل في القارورات المصنوعة من البلاستيك ذو جودة عالية مستورد من مؤسستي SGT، FIB، يحمي المنتج من التعرض إلى أي خطر، كما أنه في عملية النقل لا يتعرض المنتج لأي خطورة كالكسر والتلف... الخ؛

أما عن الوظائف التسويقية لمنتج مؤسسة قديلة والمتمثلة في كل من:

3. الخدمة والمعلومة: نجد أن بطاقة الوسم للقارورة تحتوي على مختلف مكونات المنتج، كما تحتوي على الموقع الإلكتروني ورقم هاتف مصلحة المستهلك، وهذا بغرض الاتصال المباشر بين المؤسسة والمستهلك وتعرفه بالمنتج الذي هو بصدد شراءه؛

4. جذب الانتباه والتمييز: وذلك من خلال استعمالها ألوان جذابة كاللون الوردى والأزرق، ولها عبارات خاصة تميز بها منتوجها عن المنتجات الأخرى.

وبالتالي فإننا نجد أن كل العناصر سابقة الذكر تمكن المؤسسة من فرض نفسها في السوق والحصول على مرتبة الريادة. أنظر الملحقين رقم (09 و10).

الفرع الثاني: نشاطات مؤسسة قديلة

يتمثل النشاط الرئيسي والأساسي لمؤسسة قديلة في تعبئة المياه المعدنية والطبيعية، والذي تركز عليه المؤسسة لبناء قوتها التنافسية، وفي إطار نشاطها الرئيسي تتعامل مع مجموعة من الموردين من داخل وخارج الوطن بالنسبة للمواد الأولية، وفيما يخص المواد الخاصة بتغليف وحفظ المنتجات فهي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (12.3): موردي مؤسسة قديلة

نوع المادة الأولية	المورد
القارورة	SGT, FIB
بطاقة الوسم	PICOPARK, BARBI
غطاء القارورة	SGT, BOLIM

المصدر: وثائق المؤسسة

الفرع الثالث: الطاقة الإنتاجية لمؤسسة قديلة

تمتلك المؤسسة وحدتي إنتاج كاملتين لتعبئة المياه المعدنية الطبيعية، وتستخدم المؤسسة تكنولوجيا عالية في العملية الإنتاجية فمختلف الآلات والمعدات حديثة ومواكبة للتغيرات التكنولوجية، بحيث تستورد هذه الآلات والمعدات من ألمانيا، فرنسا وإيطاليا.

حيث تقدر الطاقة الإنتاجية للمؤسسة من سنة 2004 بـ 21000 قارورة في الساعة، وسنة 2010 بـ 36000 قارورة في الساعة، أما حالياً فهي تنتج حوالي 150000 قارورة يوميا وأكثر من 50000000 قارورة

سنويا، وتبيع المؤسسة منتوجها من المياه المعدنية حسب الطلب عليها، والذي هو متزايد يوميا ويعود السبب في ذلك للتجهيزات الحديثة والمتطورة التي تمتلكها المؤسسة، إذ أنها خصصت 20 خط هاتف نقال لبعض أفرادها والممثلين في مسؤولي المديرية ورؤساء بعض المصالح، كما أنها تملك 25 جهاز كمبيوتر يساعدها في تسهيل المعاملات الإدارية والتسيير على مستوى جميع وظائف المؤسسة، إضافة إلى ذلك فهي تستخدم برنامج " Le rika" تعمل به في متابعة مختلف العمليات التجارية والتسيير المالي والمحاسبي، كما تستخدمه في تسيير ملفات العمال وحساب الأجور، وكذلك بعض أدوات الاتصال وتبادل المعلومات.

الفرع الرابع: تسعير وتوزيع منتج مؤسسة قديلة

أ- التسعير

يعتبر السعر من أهم العناصر المؤثرة على القدرة الشرائية لدى المستهلك، بحث تعتمد مؤسسة قديلة في عملية وضع السعر على الطريقة التقليدية، والمتمثلة في سعر التكلفة وهامش الربح:

$$\text{السعر} = \text{التكلفة} + \text{هامش الربح.}$$

ونجد أن سعر التكلفة يشمل كل المواد من سعر المواد الأولية وتكلفة التصنيع، كما أن هذا السعر المطروح في السوق غير قابل للمفاوضة ولا يخضع لقوانين العرض والطلب، بحيث يحدد مسبقا ثم يعرض للجميع، ولا يعدل في حالة تحديده، أما في حالة ما إذا زادت الأسعار للمنتجات فهذا راجع إلى زيادة تكلفة المواد الأولية. هذا وتأخذ مؤسسة قديلة أسعار المنافسين بعين الاعتبار وتقوم بتحليلها ودراستها، كما تقوم بدراسة السوق المستهدف، أما في حالة مشاركتها في المعارض والصالونات فنجد أن أسعارها أخلاقية أكثر منها تجارية، وتهدف المؤسسة من وراء سياستها التسعيرية إلى: تحقيق عائد مناسب على الاستثمار، المحافظة على نصيب معين من السوق ومحاولة تحقيق نصيب أكبر، تحقيق أقصى ربح ممكن ومواجهة المنافسة. والجدول التالي يوضح أسعار مختلف أحجام القارورات:

الجدول رقم (13.3): أسعار القارورات بحسب الحجم لمؤسسة قديلة

الحجم	0,33ل	0,5ل	1ل	1,5ل	2ل
السعر	10دج	15دج	20دج	25دج	35دج

المصدر: وثائق المؤسسة.

ب- التوزيع:

تعتمد المؤسسة في عملية التوزيع على الوكيل الموزع ولا تتعامل مع الوكيل المودع، بحيث يكمن الفرق بينهما أن الوكيل الموزع لا يملك الإمكانيات لتخزين المنتج الذي يشتريه من المؤسسة، وبهذا فهو يشتري من المؤسسة ويبيع للتجار، وعندما تتعامل المؤسسة مع الوكيل الموزع تكون هي من يضبط أسعار المنتجات، أما بخصوص الوكيل المودع فهو يشتري من المؤسسة ويحتفظ بالمنتج مدة من الوقت وبهذا يكون لديه الإمكانيات اللازمة

لتخزين المنتج ومن ثم بيعه في الوقت والمكان المناسبين له هو، وهنا يكون هو المتحكم بالسعر، ولتتعاقد المؤسسة مع أي موزع تضع مجموعة من الشروط تتمثل فيما يلي:

1. شبكة توزيع قوية؛

2. يتعامل مع أحسن الماركات مثل: كوكاكولا، حمود بوعلام، بيبسي.. الخ؛

3. يملك وسائل نقل للتوزيع (أكثر من 5 شاحنات)؛

4. سمعة تجارية قوية من حيث أنه يكون معروف من قبل جميع التجار (الجملة، التجزئة)؛

5. مركز مالي جيد؛

6. يقوم ببيع منتج مؤسسة قديلة ألا وهو مياهها المعدنية فقط مع باقي المشروبات غير الكحولية.

هذا وتتعامل المؤسسة مع شركات خاصة بالنقل كمؤسسة شهاب التي تعتبر الممول الأول لوسيلة النقل، كما تعتمد على الانترنت والهاتف في استقبال الطلبات، فعلى الانترنت يدخل الزبون موقعها الالكتروني ويترك كمية الطلبية المراد الحصول عليها ومختلف المعلومات المتعلقة به، بعدها تدرس المؤسسة الطلب وفي حالة وجود موزع في ولاية الزبون فإن المؤسسة توجهه إلى هذا الموزع بدل استقباله بالمؤسسة، أما بخصوص الطلب عبر الهاتف فعندما يتصل الزبون للطلب على المنتج يملّي على مستقبل المكاملة كل المعلومات الخاصة به وبالطلبية المراد الحصول عليها.

أما بالنسبة للتوزيع عبر التراب الوطني فقامت المؤسسة بإنشاء تقريبا 47 نقطة بيع، وتلبي ما يقدر 80 % من الاحتياجات، بحيث تتمركز أكبر نقطة بيع في الشمال والوسط أي العاصمة وما جاورها، وهنا نميز بين نوعين من زبائن المؤسسة:

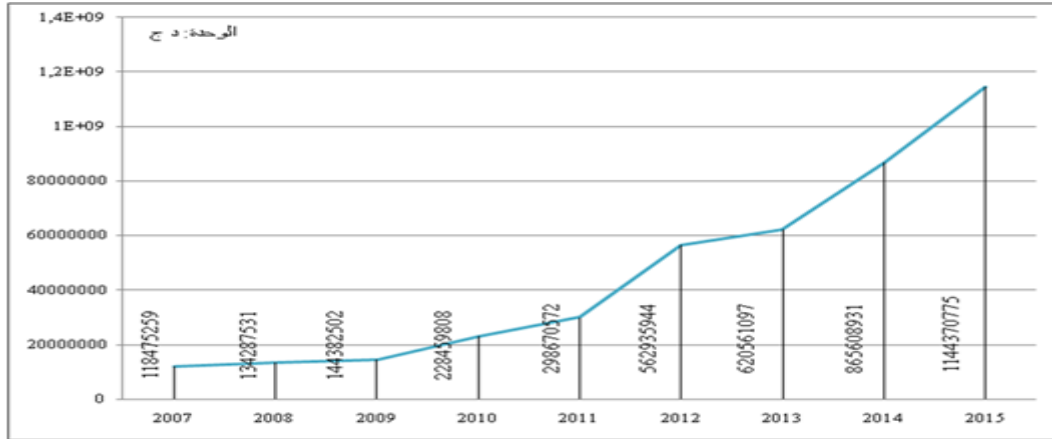
- زبائن الطلبات الكبيرة: وهم الزبائن المهمين الذين تتعامل معهم المؤسسة كشركات الطيران، المستشفيات ومختلف الوزارات، بحيث يقوم هؤلاء الزبائن بالاتصال بالمؤسسة مباشرة أو أحد الموزعين الأقرب لولايتهم من أجل الاتفاق والمفاوضة بين الطرفين للوصول إلى إبرام عقد ممضي من طرف المؤسسة والزبون، وينص العقد على كل شيء يتعلق بالطلبية: الثمن الكلي، طريقة التسديد، مواعيد التسليم والضمانات... وأيضاً وسيلة النقل إما يبعثها الزبون أو تؤمنها المؤسسة من وسائلها الخاصة؛

- زبائن الطلبات الصغيرة: وهم الزبائن العاديون، بحيث إذا أراد زبون الحصول على طلبية من المياه المعدنية الطبيعية من المؤسسة، يتصل بها ويقدم طلبه فتقوم بتقديم وصل تسليم الطلب له أنظر ل (ملحق رقم 12).

أما بخصوص المناطق التي توزع لها المؤسسة عبر التراب الوطني أنظر ل (ملحق رقم 13).

والشكل التالي يوضح بشكل أكثر حجم نقاط البيع التي تمتلكها المؤسسة قديلة والمتمثلة في مصاريف مخزون المياه المعدنية لها.

الشكل رقم(14.3): يوضح مصاريف مخزون مؤسسة قديلة للمياه المعدنية من 2007 إلى 2015.



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق السجل التجاري بالجزائر الخاصة بمؤسسة قديلة.

نلاحظ من خلال الشكل بأن مصاريف مخزون المياه المعدنية لمؤسسة قديلة في ارتفاع مستمر من سنة 2007 ب 118475259 دج ليصل سنة 2015 إلى 1144370775 دج، والسبب يعود لإدراك ووعي المؤسسة بالسوق والمنافسة الحادة بين المؤسسات ذات نفس النشاط، مما جعلها تتبع إستراتيجية التوزيع، وذلك من خلال زيادة نقاط البيع بفتح مخازن تابعة لمؤسسة قديلة، وتخفيض هوامش توزيع منتجاتها، وتوفيرها لمستهلكيها في الوقت والمكان المناسبين.

أما بالنسبة للتوزيع خارج الوطن فقد تم التعرف على منتج قديلة من طرف الزبون السعودي من خلال أحد رحلاته في الطيران الجزائري، حيث كانت عبوة قديلة هي المشروب الذي يسافر مع زبائن الطيران فجذبته الجودة العالية والتنسيق لألوان المنتج، فقام الزبون باتصال بوزارة التجارة طالبا أحسن منتج للمياه بالوطن الجزائري، ومن بين عدة منتجات كان الفوز ألا وهو قديلة، وتم الاتصال بالمؤسسة عن طريق الهاتف وكانت الاتفاقية بين الموزع والمؤسسة لتصدير كمية من المنتج خلال سنة 2006، وكانت البداية ب 4 حاويات وبعدها 11 حاوية ثم 3 حاويات كل حاوية بها 20 حاملة للمياه، والجدول التالي يوضح عدد الرزمات في كل حاوية:

الجدول رقم (15.3): عدد الرزمات في الحاوية الواحدة

عدد الحاويات	الحجم	الرزمة	عدد القارورات في الرزمة
1	1,5	112	6
1	2	86	6
1	1	108	6
1	1 رياضي	140	6
1	0,5	150	12
1	0,5 رياضي	150	12
1	0,33	225	12

المصدر: وثائق المؤسسة.

وبقي التصدير مستمر مع تزايد الطلب على منتج قديلة من قبل الزبون السعودي، والذي على رضا الزبون السعودي هو اتصال بعض المستهلكين السعوديين بالمؤسسة عن طريق الانترنت ويؤكدون بأنهم لم يتذوقوا أبداً مثل مياه قديلة المعدنية الطبيعية، وهذا ما يدل على أن المنتج ذو جودة عالية، وأن المؤسسة تحرص على الحفاظ على الزبائن الأجانب والإبقاء عليهم كأحد أهم الزبائن للمؤسسة.

أما بخصوص إيصال الطلبية لهم فيتم عن طريق الباخرة وتكون (Transbordement) بحيث أن الباخرة لا تذهب مباشرة إلى السعودية، وإنما تمر بإسبانيا (فالنسيا) ثم إلى جدة، مع العلم أن باخرة التصدير تابعة للدولة، إذا استقبلها الوكيل الموزع للتأكد من وجود وسلامة المنتج لإعطاء رخصة تمكن الوكيل الموزع من إدخال المنتج إلى الأسواق السعودية.

الفرع الخامس : الميزة التنافسية

تتمثل الميزة التنافسية بالنسبة لمؤسسة قديلة في الخصائص الإيجابية التي تمتلكها، ويمكن أن تنافس بها وتصمد أمام حدة المنافسة التي يتميز بها سوق المياه المعدنية، لذلك فإن الميزة التي تمتلكها مؤسسة قديلة تكمن في جودة منتجاتها وقوة البيع، بحيث يتم اختبار المواد الأولية والمنتج النهائي بمخابر المؤسسة، كما يمكن أن تشكل تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المؤسسة ميزة تنافسية لها، وذلك من خلال:

أ- مجال الإنتاج: نجد أن مؤسسة قديلة تستخدم تكنولوجيا عالية في العملية الإنتاجية، فمختلف الآلات والمعدات حديثة ومواكبة للتغيرات التكنولوجية؛

ب- مجال الإدارة: تملك المؤسسة نظام معلومات فعال يتشكل من مجموعة متكاملة من تقنيات الإعلام والاتصال الحديثة (الهاتف السلكي واللاسلكي، الأنترنت، الأنترنت)، لغرض ضمان تدفق المعلومات بشكل سريع بين مختلف المصالح، إضافة إلى استخدام مجموعة من البرامج لمعالجة المعلومات.

المطلب الثالث : تحليل مجال الأداء التسويقي لمؤسسة قديلة وأثره على استدامتها

يتوقف أداء مؤسسة قديلة على نجاحها أو فشلها إلى حد كبير وحسب قدرتها في التكيف مع البيئة التي تنشط بها، كما ويتحدد بناءً على معايير ومقاييس تحددها حسب طبيعة نشاطها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وكذلك الوصول لمكانة في السوق وكسب رضا زبائنها. لذلك سنتطرق في هذا المبحث ل:

1. مؤشرات الأداء التسويقي المطبقة بمؤسسة قديلة؛
2. أثر الأداء التسويقي على استدامة مؤسسة قديلة؛

الفرع الأول: مؤشرات الأداء التسويقي ومؤشر الاستدامة لمؤسسة قديلة¹

أولاً: الحصة السوقية لمؤسسة قديلة

بدأت مؤسسة قديلة للمياه المعدنية الطبيعية مشوارها سنة 2006 بتوزيع منتجاتها إلى أربعة أسواق موزعة على الشرق متمثلة في بسكرة وقسنطينة، أما في الشمال فهي متمثلة بزبالدة وبومرداس، ثم تضاعفت الحصة السوقية سنة 2007 لتشمل سوق عنابة، ميلة، باتنة وسوق أهراس، وقد كان سبب هذا التوزيع هو زيادة نقاط البيع في هذه المناطق، واستمرت الحصة السوقية في النمو بأحجام مضاعفة خلال باقي السنوات حيث في سنة 2008 وصل منتج قديلة للمياه المعدنية إلى سوق تبسة، جيجل وبجاية، وفي سنة 2009 الطارف، سكيكدة وقالة، أما في سنة 2010 فقد شهدت المؤسسة نقلة كبيرة بتوجهه منتوجها نحو السوق الدولية وبالتحديد السوق العربية من خلال المملكة العربية السعودية التي أصبحت أحد أهم الأسواق بالنسبة لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية، كما أن التوسع خلال هذه السنة شمل الأسواق المحلية والمتمثلة في مسيلة، سطيف والبويرة، ولم تتوقف التوسعات الهائلة لهذه المؤسسة عند هذا الحد بل في سنة 2011 زاد حجم الحصة السوقية ليصبح يشمل 24 سوقا، وذلك عند دخولها أسواق كل من وهران، عين الدفلة، البليدة، تيزي وزو، المدية، الجلفة والشلف.

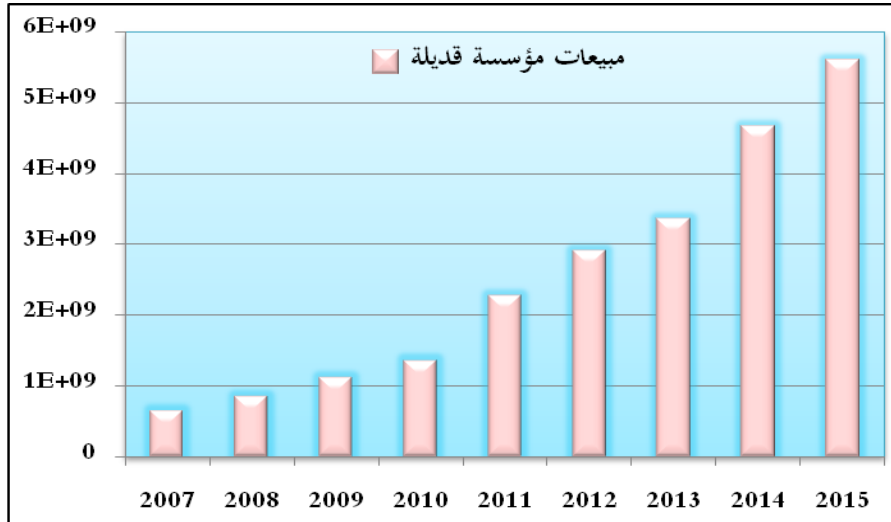
أما بالنسبة للمشاكل التي تواجهها مؤسسة قديلة تتمثل في عدم إيصال المنتج إلى مختلف ولايات الغرب والجنوب، وهذا رغم إمكانية تصديرها للخارج كالمملكة العربية السعودية، وهو الأمر الذي جعل مؤسسة القولية تستحوذ على الحصة السوقية بالجنوب بنسبة أكبر من مؤسسة قديلة.

ثانياً: نمو المبيعات لمؤسسة قديلة

تهدف مؤسسة قديلة إلى تحقيق نمو في المبيعات، وذلك من أجل كسب رضا المستهلك والذي بدوره يعد مكسبا حقيقيا عند المؤسسة، حيث تسعى من خلاله إلى تعزيز قدرتها التنافسية، من أجل المحافظة على بقائها واستمرارها وتحقيق عائد على الاستثمار من خلال زيادة مبيعاتها في الأسواق التي بها، والشكل التالي يوضح ذلك:

¹ تم الحصول على مؤشرات الأداء التسويقي ومؤشر القيمة الاقتصادية المضافة بناء على وثائق المؤسسة التي تم الحصول عليها من مركز السجل التجاري بالجزائر

الشكل رقم (15.3) : تطور مبيعات المياه المعدنية لمؤسسة قديلة



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق السجل التجاري بالجزائر الخاصة بمؤسسة قديلة

نلاحظ من خلال الشكل بأن مبيعات مؤسسة قديلة للمياه المعدنية في تزايد مستمر من سنة 2007 إلى سنة 2015، ويعود سبب هذه الزيادة إلى التوسع في خطوطها الإنتاجية من خلال الزيادة في إنتاجها وهو الأمر الذي تطلب منها الزيادة في اليد العاملة، وهذا ما يثبتته الجدول التالي:

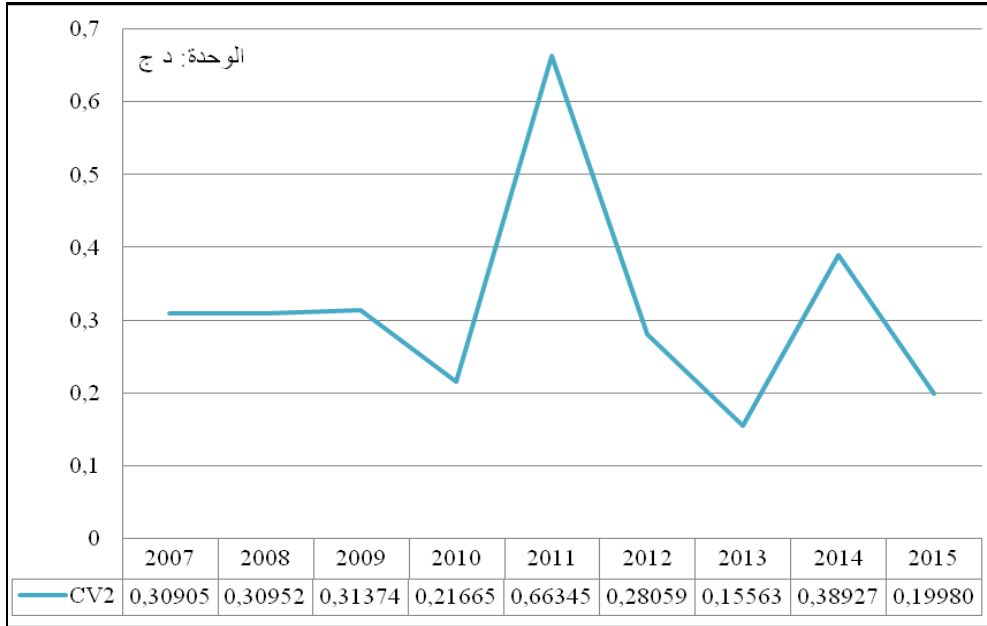
الجدول رقم (16.3) : تطور حجم اليد العاملة لمؤسسة قديلة

السنة	2005	2006	2007	2008	2009	2010	من 2005 إلى 2015
عدد العمال	53	82	80	85	90	101	138

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق مؤسسة قديلة

نجد من خلال الجدول أن مؤسسة قديلة قامت بزيادة حجم اليد العاملة لديها بشكل ملحوظ، وخاصة فيما يتعلق بالعمال التنفيذيين، بحيث تسعى من خلال ذلك إلى تحقيق النمو بواسطة زيادة إنتاجها وتوسيع خطوطها، والشكل التالي يوضح تطور نمو المبيعات لمؤسسة قديلة بعد عملية الحساب:

الشكل رقم(16.3) : تطور نمو مبيعات المياه المعدنية لمؤسسة قديلة



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق السجل التجاري بالجزائر الخاصة بمؤسسة قديلة

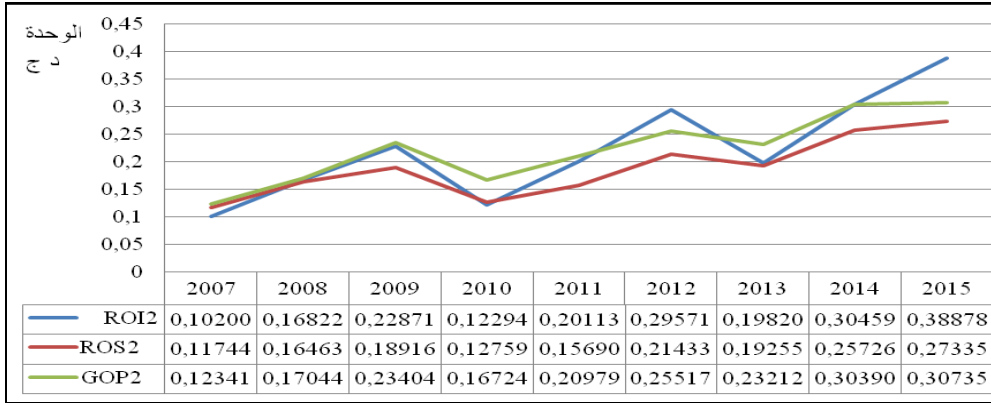
ثالثا: العائد على الاستثمار، العائد على المبيعات والربح التشغيلي الإجمالي

يعد العائد على الاستثمار بالنسبة لمؤسسة قديلة من بين مؤشرات قياس الأداء التسويقي، وبالتحديد في مجال الربحية بحيث تستخدمه لقياس أدائها باعتباره القيمة الأكثر تأثيرا بكل ما يجري لديها، و إعطائها الدافع لاستخدام الموجودات المتاحة لديها بكفاءة.

أما بالنسبة للعائد على المبيعات لدى مؤسسة قديلة فهو يبين إلى أي درجة يمكن لسعر البيع أن ينخفض قبل أن تتحمل المؤسسة خسارة شاملة، وكلما ارتفعت هذه النسبة كان ذلك جيدا للمؤسسة، ويساعدها لاكتساب ميزة تنافسية، في حين نجد أن مؤشر الربح التشغيلي الإجمالي فهو يفيد قياس الربحية من ناحية النشاط الرئيسي للمؤسسة، بحيث يعكس هذا المعدل العلاقة بين الربح التشغيلي والمبيعات. والشكل التالي ويوضح كل من مؤشرات العائد على الاستثمار، العائد على المبيعات والربح التشغيلي لمؤسسة قديلة:

الفصل الثالث: — دراسة حالة مؤسستي القولية وقديلة" للمياه المعدنية

الشكل رقم(17.3) : مؤشرات العائد على الاستثمار، العائد على المبيعات والربح التشغيلي لمؤسسة قديلة



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق السجل التجاري بالجزائر الخاصة بمؤسسة قديلة

نلاحظ من خلال الشكل بأنها كلما زاد مؤشر العائد على الاستثمار تتبعها زيادة كذلك في مؤشري العائد على المبيعات والربح التشغيلي، وهو ما يدل على انه هناك ربحية لمؤسسة قديلة التي سنثبتها من خلال النموذج الاقتصادي التالي.

لقد تم الاعتماد في دراسة الحالة لمؤسسة قديلة على المؤشرات المالية للأداء التسويقي، وذلك لتوضيح أثر الأداء التسويقي في تحقيق بقاء واستمرار مؤسسة قديلة وبالتالي استدامتها في السوق، أما بالنسبة لمؤشر الاستدامة فبناء على تعريف كوتلر للاستدامة فقد تم اعتماد مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة، وذلك لتقدير الربح الحقيقي لمؤسسة قديلة، أما الجانب البيئي للمؤسسة سوف نقوم بدراسته من ناحية عمر العتاد الذي تملكه والأنشطة التي تساهم بها في البيئية المحيطة بها، وإبراز العلاقة بين مؤشرات الأداء التسويقي والاستدامة في مؤسسة قديلة تم اقتراح نموذج قياسي للاستدامة الذي سنحاول من خلاله إثبات علاقة مؤشرات الأداء التسويقي بالاستدامة في مؤسسة قديلة، والجدول التالي يوضح مؤشرات الأداء التسويقي ومؤشر القيمة الاقتصادية المضافة الذي يعبر عن الاستدامة من جانب ربحي لمؤسسة قديلة:

الجدول رقم (17.3): يوضح مؤشرات الأداء التسويقي ومؤشر القيمة الاقتصادية المضافة لمؤسسة قديلة

السنوات	نمو المبيعات (CV)	العائد على الاستثمار (ROI)	العائد على المبيعات (ROS)	الربح التشغيلي (GOP الاجمالي)	القيمة الاقتصادية المضافة (EVA)
2007	0.30905055	0.10200743	0.11744522	0.12341085	49070264.6
2008	0.30952545	0.16822276	0.16463238	0.17044842	80042705.4
2009	0.31374175	0.22871687	0.18916037	0.23404045	153297394
2010	0.21665563	0.12294854	0.12759142	0.16723997	125348523
2011	0.66345467	0.20113623	0.15690774	0.20979029	223197160
2012	0.28059904	0.29571883	0.21433882	0.25517461	380552114
2013	0.15563841	0.19820857	0.1925557	0.23212458	260327331
2014	0.38927151	0.30459531	0.25725956	0.30390703	546766235
2015	0.19980379	0.38878436	0.27335538	0.30735729	472021018

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق السجل التجاري بالجزائر الخاصة بمؤسسة قديلة.

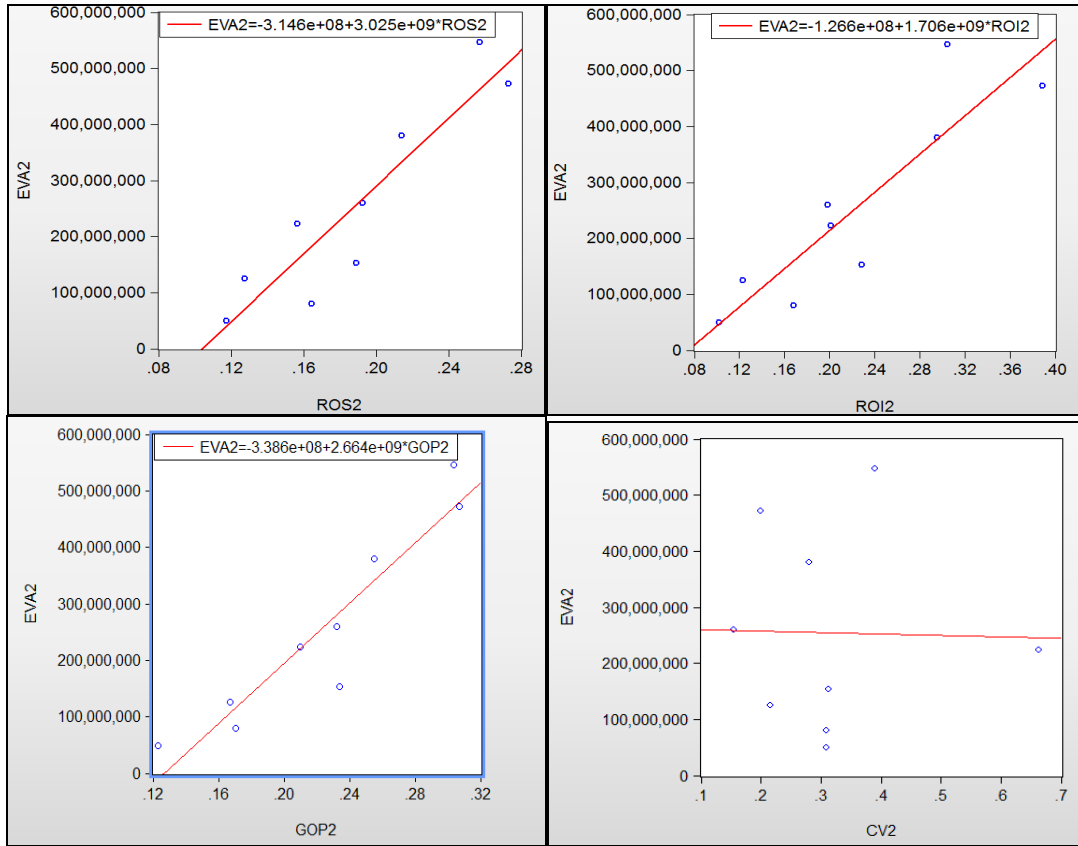
نلاحظ من خلال الجدول بأن الربح الحقيقي لمؤسسة قديلة من خلال مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة في تذبذب، بحيث نجد أن انخفاضه وارتفاعه يؤثر على المؤشرات الربحية الأخرى والمثلة في العائد على الاستثمار العائد على المبيعات والربح التشغيلي الإجمالي، والتي تعبر عن مؤشرات الأداء التسويقي لمؤسسة قديلة، ومنه فإن لمؤشرات الأداء التسويقي للمؤسسة علاقة بالقيمة الاقتصادية المضافة، وسنحاول إثبات ذلك بواسطة اقتراح نموذج قياسي للقيمة الاقتصادية المضافة.

رابعاً: صياغة النموذج القياسي الخاص بمؤسسة قديلة

من خلال الجدول رقم (17.3) يمكن تمثيل علاقة القيمة الاقتصادية المضافة بدلالة كل من العائد على الاستثمار، العائد على المبيعات، الربح التشغيلي الإجمالي ونمو المبيعات، بالتمثيل النقطي التالي:

الشكل رقم (3.18): يوضح التمثيل النقطي لعلاقة القيمة الاقتصادية المضافة بدلالة كل من العائد على

الاستثمار، العائد على المبيعات، الربح التشغيلي الإجمالي ونمو المبيعات لمؤسسة قديلة



المصدر: من إعداد الباحثة باستعمال برنامج Eviews بناء على معطيات الجدول رقم (17.3).

نلاحظ بعد رسم سحابة النقط أن التمثيل النقطي يمكن أن يبين بشكل مبدي نوع العلاقة بين القيمة الاقتصادية المضافة بدلالة كل من العائد على الاستثمار، العائد على المبيعات، الربح التشغيلي الإجمالي ونمو المبيعات لمؤسسة قديلة، بحيث نجد أن شكل انتشار النقاط في أغلب الحالات يأخذ شكل خط مستقيم مما يبين

الفصل الثالث: — دراسة حالة مؤسستي القولية وقديلة" للمياه المعدنية

إمكانية علاقة خطية بين القيمة الاقتصادية المضافة وكل من العائد على الاستثمار، العائد على المبيعات، الربح التشغيلي الإجمالي ونمو المبيعات لمؤسسة قديلة

الجدول رقم (18.3): نتائج تقدير الجدول رقم(17.3)

Dependent Variable: EVA2 Method: Least Squares Date: 01/09/17 Time: 16:07 Sample: 2007 2015 Included observations: 9				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	-4.00E+08	1.99E+08	-2.015228	0.1141
ROI2	-2.88E+08	1.31E+09	-0.220732	0.8361
CV2	92011929	2.30E+08	0.399274	0.7101
GOP2	1.97E+09	2.09E+09	0.942879	0.3991
ROS2	1.34E+09	3.09E+09	0.433335	0.6871
R-squared	0.885870	Mean dependent var		2.55E+08
Adjusted R-squared	0.771741	S.D. dependent var		1.76E+08
S.E. of regression	84321859	Akaike info criterion		39.63836
Sum squared resid	2.84E+16	Schwarz criterion		39.74793
Log likelihood	-173.3726	Hannan-Quinn criter.		39.40191
F-statistic	7.761974	Durbin-Watson stat		2.102991
Prob(F-statistic)	0.036103			

المصدر: من إعداد الباحثة باستعمال برنامج Eviews بناء على معطيات الجدول رقم (17.3).

عند إدخال جميع المتغيرات في النموذج كانت النتائج سيئة للغاية حيث نلاحظ أن المعلمات جميعها غير معنوية مما توجب علينا الاختيار بين المتغيرات التفسيرية، وللقيام بذلك استخدمنا طريقة الانحدار التدريجي (stepwise) فتوصلنا إلى النموذج التالي:

الجدول رقم (19.3): نتائج تقدير الجدول رقم(17.3)

Dependent Variable: EVA2 Method: Stepwise Regression Date: 01/09/17 Time: 16:20 Sample: 2007 2015 Included observations: 9 Number of always included regressors: 2 No search regressors Selection method: Stepwise forwards Stopping criterion: p-value forwards/backwards = 0.5/0.5				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	-1.27E+08	78081245	-1.621414	0.1490
ROI2	1.71E+09	3.26E+08	5.238594	0.0012
R-squared	0.796765	Mean dependent var		2.55E+08
Adjusted R-squared	0.767731	S.D. dependent var		1.76E+08
S.E. of regression	85059243	Akaike info criterion		39.54872
Sum squared resid	5.06E+16	Schwarz criterion		39.59255
Log likelihood	-175.9693	Hannan-Quinn criter.		39.45414
F-statistic	27.44286	Durbin-Watson stat		1.836187
Prob(F-statistic)	0.001201			

المصدر: من إعداد الباحثة باستعمال برنامج Eviews بناء على معطيات الجدول رقم (17.3).

نلاحظ من خلال الجدول بأن القيم المقدرة هي:

حيث:

$$\hat{\beta} = (\hat{\beta}_1) = (1.71E + 09)$$

ومنه يمكن كتابة المعادلة المقدرة:

$$\begin{aligned} \widehat{EVA} &= \hat{\beta}_1 ROI2_t \\ \widehat{EVA} &= 1.71E + 09 ROI2_t \end{aligned}$$

1- تفسير المعادلة

نلاحظ من المعادلة أنه إذا زاد كلما العائد على الاستثمار ($ROI2_t$) ب1 دج تزيد القيمة الاقتصادية المضافة ب1.71E+09 دج (علاقة طردية بينهما)، أما في حالة ثبات العائد على الاستثمار فإن القيمة الاقتصادية المضافة تأخذ نفس قيمة العائد على الاستثمار.

2- المعايير الإحصائية:

أ- اختبار ستودنت: من خلال نتائج اختبار ستودنت يتبين لنا معنوية المتغير $ROI2$ عند مستوى 1%.
 ب- اختبار فيشر: من خلال قيمة مستوى المعنوية لاختبار فيشر (prob F-statistic) تبين لنا المعنوية الكلية للنموذج أي يمكن الاعتماد على النموذج في تفسير التغير الحاصل في القيمة الاقتصادية المضافة.
 ت- معامل التحديد: بلغت قيمة معامل التحديد 0,79 وهي قيمة كبيرة نوعا ما تدل على قوة تفسيرية لا بأس بها للنموذج، أي أن 79% من التغير الحاصل في القيمة الاقتصادية المضافة يفسره العائد على الاستثمار الموجود في النموذج والباقي يمكن عزوه لأخطاء القياس والمتغيرات التي لا يمكن قياسها. (نمو المبيعات، العائد على المبيعات والربح التشغيلي الاجمالي).

3- المعايير القياسية:

أ- اختبار مشكلة الارتباط الذاتي: من اجل اختبار وجود الارتباط الذاتي بين الأخطاء العشوائية عادة يتم استخدام اختبار دورين واتسن، لكن بما أن حجم العينة أقل من 15 فلا يمكن الاعتماد على نتائجه لذلك قمنا باستخدام اختبار LM، الذي أعطى النتائج التالية:

الجدول رقم (20.3): استخدام اختبار LM بناء على معطيات الجدول رقم (17.3)

Breusch-Godfrey Serial Correlation LM Test			
F-statistic	0.021576	Prob. F(1,6)	0.8880
Obs*R-squared	0.032249	Prob. Chi-Square(1)	0.8575

المصدر: من إعداد الباحثة باستعمال برنامج Eviews بناء على معطيات الجدول رقم (17.3).

➤ $H_0: \beta_1 = \beta_2 = 0$

➤ $H_1: (\beta_1 \neq 0) \text{ أو } (\beta_2 \neq 0)$

نلاحظ من خلال نتائج الاختبار غياب مشكلة الارتباط الذاتي بين الأخطاء العشوائية وذلك لان مستوى المعنوية اكبر من 0,05 أي نقبل الفرضية H_1 والتي تمثل انعدام الارتباط الذاتي، ونرفض H_0 .

ب- مشكلة ثبات التباين: تم استخدام اختبار ARCH والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (21.3): استخدام اختبار ARCH بناء على معطيات الجدول رقم (17.3)

Heteroskedasticity Test: ARCH			
F-statistic	0.040900	Prob. F(1,6)	0.8464
Obs*R-squared	0.054164	Prob. Chi-Square(1)	0.8160

المصدر: من إعداد الباحثة باستعمال برنامج Eviews بناء على معطيات الجدول رقم (17.3).

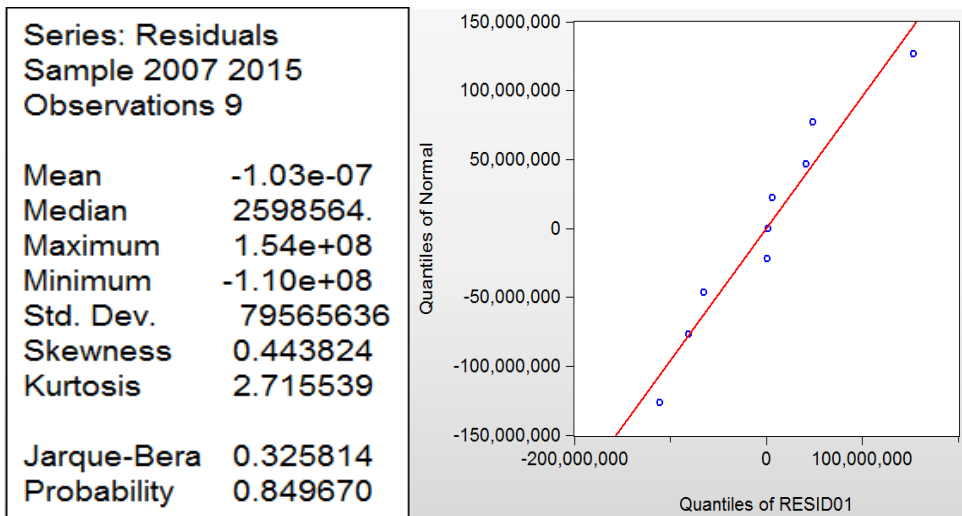
➤ $H_0: \beta_1 = \beta_2 = 0$

➤ $H_1: (\beta_1 \neq 0) \text{ أو } (\beta_2 \neq 0)$

نلاحظ من خلال نتائج الاختبار غياب مشكلة عدم ثبات التباين وذلك لان مستوى المعنوية اكبر من 0,05 أي قبول الفرضية H_1 والتي تمثل ثبات تبيان الأخطاء العشوائية ، ونرفض H_0 .

ت- اختبار التوزيع الطبيعي لسلسلة البواقي: تم استخدام اختبار جاك بيرا والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الشكل رقم (19.3): استخدام اختبار جاك بيرا بناء على معطيات الجدول رقم (17.3)



المصدر: من إعداد الباحثة باستعمال برنامج Eviews بناء على معطيات الجدول رقم (17.3).

الفصل الثالث: — دراسة حالة مؤسستي القولية وقديلة" للمياه المعدنية

من خلال نتائج اختبار جاك بيرا يتبين لنا أن سلسلة البواقى تتبع التوزيع الطبيعي وذلك لان مستوى المعنوية (probability) اكبر من 0,05، وهذا ما يؤكد مخطط QQ-normale-Plot حيث نلاحظ أن اغلب المشاهدات موجودة بمحاذاة المستقيم مما يعني أن توزيع سلسلة البواقى قريب جدا من التوزيع الطبيعي.

ث- اختبار جودة العلاقة الخطية

من اجل تقدير معلمات النموذج تم افتراض العلاقة الخطية واختبار صحة هذا الافتراض قمنا بتطبيق اختبار رامسى الذي أعطى النتائج التالية:

الجدول رقم (22.3): نتائج تقدير الجدول رقم(17.3) بتطبيق اختبار رامسى

Ramsey RESET Test			
Equation: UNTITLED			
Specification: EVA2 C ROI2			
Omitted Variables: Squares of fitted values			
	Value	df	Probability
t-statistic	0.238112	6	0.8197
F-statistic	0.056697	(1, 6)	0.8197
Likelihood ratio	0.084646	1	0.7711

المصدر: من إعداد الباحثة باستعمال برنامج Eviews بناء على معطيات الجدول رقم (17.3).

➤ $H_0: \beta_1 = \beta_2 = 0$

➤ $H_1: (\beta_1 \neq 0) \text{ أو } (\beta_2 \neq 0)$

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن قيمة احتمالية الاختبار (0,81) أكبر من 0,05 مما يعني قبول

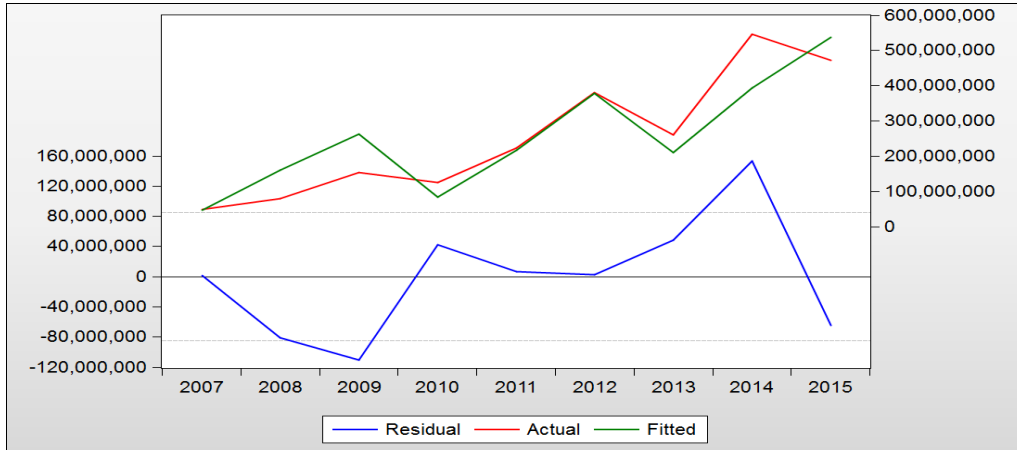
الفرضية الصفرية أي أن الشكل الدالي (العلاقة الخطية) ملائم للبيانات

وأخيرا من خلال الاختبارات الإحصائية والقياسية التي تم استخدامها يتبين لنا صلاحية النموذج حيث

يمكن الاعتماد عليه في تفسير العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، والشكل التالي يبين القيم الحقيقية

والمقدرة للنموذج المتعلق بمؤسسة قديلة

الشكل رقم (20.3): القيم الحقيقية والمقدرة للقيمة الاقتصادية المضافة



المصدر: من إعداد الباحثة باستعمال برنامج Eviews بناء على معطيات الجدول

نلاحظ من الشكل أعلاه شبه تطابق بين القيم الحقيقية للمتغير التابع والقيم المولدة بواسطة النموذج مما يدل على أن هذا الأخير يتمتع بقوة تفسيرية كبيرة.

الفرع الثاني: الجانب البيئي لمؤسسة قديلة من أجل تحقيق الاستدامة

تمثل مساهمة مؤسسة قديلة في تحقيق الجانب البيئي من خلال امتلاكها آلة للضغط بالنسبة للقارورة التالفة وجمعها، وآلة أخرى لرحي الغطاء، ثم بعد ذلك تقوم بتحويلها إلى المؤسسة الخاصة بالرسكلة بحيث تعود الفائدة للمؤسسة من خلال ربح الوقت وبيع كميات كبيرة من خلال تصغير حجم الفضلات بواسطة الآلات التي تستعملها، هذا من جهة، ومن جهة ثانية نجد أن مؤسسة قديلة تحافظ على البيئة من ناحية المواد الكيميائية التي تستعملها في عملية تحليل المياه المعدنية عند الانتهاء من استعمالها أو انتهاء صلاحيتها ترجع للمؤسسة الأم بغرض تصريفها حسب شروط المحافظة على البيئة.

كما نجد أن أغلبية الآلات المستعملة في تعبئة المياه عمرها 8 سنوات (من 2004 إلى 2015)، حيث تمثل هذه الآلات ككل مصنع جاهز تشتريه المؤسسة من أجل مزاوله نشاطها، وبالتالي فإنها منذ بداية نشاطها سنة 2004 إلى الآن فهي تملك ثلاثة وحدات إنتاجية وهي كالتالي:

✓ من 2004 إلى 2009: تنتج هذه الوحدة 21000 قارورة في الساعة بحجم 1,5 ل، والمادة

البلاستيكية المستعملة للقارورات تتميز بأنها لينة، صحية وخالية من العيوب؛

✓ من 2010 إلى 2012: تنتج هذه الوحدة 36000 قارورة في الساعة؛

✓ من 2013 إلى 2015: تنتج هذه الوحدة 36000 قارورة في الساعة، أي أنه بهذه القدرة الإنتاجية

يتم إنتاج مقدار شحنة شاحنة واحدة في الساعة.

وبالتالي فإن المؤسسة تسعى دائما إلى تقديم ما هو أفضل لزبائنها في الوقت والمكان المناسبين، حيث أنها قامت باستبدال الغطاء المستعمل للقارورات والغلاف الكلي للقارورات في شكل مجموعات في الفترة الأولى، والتي تميزت بصعوبة الفتح بالنسبة للغطاء وسرعة التمزق بالنسبة للغلاف، وتم تحسينهما من قبل المصلحة الخاصة بالجودة وذلك من أجل نقل منتجاتها إلى أي مكان وبدون أي تلف، هذا من ناحية وناحية أخرى فإن العمال المكلفين بمصلحة الجودة يقترحون على مدير مؤسسة قديلة إجراء النظافة بشكل دورة للقارورات ووحدات الإنتاج والآلات، مع إجراء تكوين خاص للعمال من ناحية النظافة، كما تقوم المؤسسة بتحسين المنتج من خلال إجراء التحليل الكيميائية يوميا، والتحليل الفيزيائية كل شهر، وهذا كله من أجل إعطاء منتج يتميز بالنقاء والصفاء.

المطلب الرابع: الابتكار والاستدامة لمؤسسة قديلة

الفرع الأول: أسلوب تسيير مدير مؤسسة قديلة كنموذج لقيادة الابتكار

يقوم مسير مؤسسة قديلة بإدارة المؤسسة حيث له مسؤولية على كل مجريات النشاط اليومي ومتابعة التعاملات عبر الموقع الالكتروني كالرد على استفسارات الزبائن، استقبال عروض الموردين وغيرها من التعاملات، إضافة إلى الاطلاع على الحالة المحاسبية والمالية للمؤسسة ومختلف المعلومات الضرورية للتسيير من اجل اتخاذ القرارات المناسبة.

كما يقوم بمراقبة أداء مؤسسته من خلال وضع قسم خاص بتقييم مدى تحقيق أهداف المؤسسة على أساس حجم المبيعات بخطة سنوية، حيث تعتمد المؤسسة في عملية الرقابة على الميزانيات، لذلك نجد أن الهدف المستقبلي للمؤسسة هو البقاء والنمو، وذلك بتوفير موارد بشرية، مالية ومادية كما تهتم بترقية المبيعات.

هذا وحرصا من مسير المؤسسة على تحقيق بقائها واستمرارها، فقد وضع موقع خاص بالمؤسسة على شبكة الانترنت، ولا يزال قيد التطوير حيث تسعى المؤسسة إلى جعل موقعها أكثر تفاعلية، وقد تم إطلاقه رسميا سنة 2006، وبفضل رقابة منتوجها من خلال وجود مخابر مجهزة بأحدث الآلات والمعدات الخاصة بتحليل المادة الأولية والمنتوج النهائي، وكذلك جهاز حاسوب مجهز ببرمجة خاصة، ويحتوي على قاعدة معطيات بكل عينات المادة الأولية والمنتوج النهائي التي تم تسجيلها والمواصفات العالمية المعمول بها، جعلها تمتلك شهادة تميز تحصلت عليها من طرف الوكالة الفرنسية A. F. A. Q، كما حازت أيضا على شهادة التميز في أداء أعمالها من الاتحاد الأوربي بمدينة برشلونة الاسبانية وتمثلت هذه الجائزة ب Golden Award for Food and bevarages بحيث تعتبر المؤسسة الوحيد من بين 154 مؤسسة من مختلف دول العالم خلال سنة 2006، التي توجت بهذه الجائزة. (أنظر الملحق 14)

أما بالنسبة للمدير الذي يدير حاليا مؤسسة قديلة فهو ليس المالك الرسمي للمؤسسة، فهو خريج جامعة ولديه خبرة في تسيير المؤسسات، حيث أنه كان سابقا يعمل كمسير لمصنع الآجر ببسكرة.

الفرع الثاني: نموذج التسيير المعتمد في مؤسسة قديلة في الإدارة

إن الأسلوب الذي يتبعه مسير (مدير) مؤسسة قديلة في تسييره للإدارة هو "الأسلوب التشاركي"، وهو بذلك يعبر عن إشراك رأي الموظفين في اتخاذ القرارات، حيث تركز القيادة التشاركية التي يتبعها المدير على فكرة رئيسية ألا وهي التأثير على الموظفين من ناحية دمجهم في شكل مجموعات وإجراء لقاءات يومية مع رؤوساء هذه المجموعات من أجل حل المشاكل المتعلقة بالمؤسسة أو وحداتها، حيث يحفزهم ذلك على الإبداع والابتكار ويحقق

لديهم الشعور بالمسؤولية وإتقان العمل والتعاون والانسجام فيما بينهم، وهو الأمر الذي يجعل مهمة المدير سهلة وفعالة، وتساعدته في تحقيق أهداف وتصورات المؤسسة المستقبلية.

وبالتالي فإن مسير مؤسسة قديلة يسعى من خلال إتباعه لهذا الأسلوب إلى احترام شخصية الموظفين والاهتمام بمشاكلهم ومساعدتهم في حلها، وهو الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الثقة بالنفس والشعور بالأهمية لديهم مما يشجعهم في اتخاذ القرار كلاً حسب تخصصه، لذلك فإن المدير يهدف كذلك من وراء إتباعه لهذا الأسلوب إلى تدريب الموظفين أثناء العمل من أجل الوصول في الأخير إلى موظفين ذوي خبرة وكفاءة عالية، يساعده ذلك في تحقيق بقاء واستمرار المؤسسة في السوق.

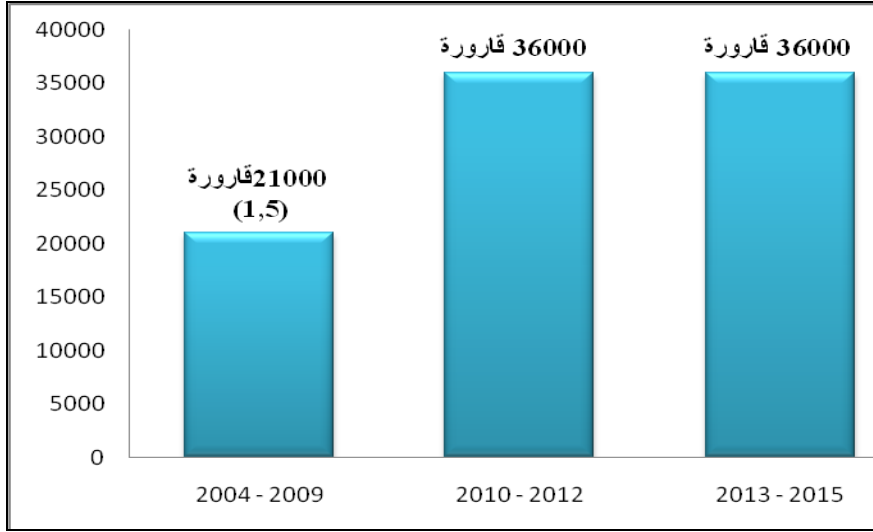
الفرع الثالث : مؤشرات ابتكار عملية الإنتاج لمؤسسة قديلة

أولاً: التحسينات المدخلة على العملية ومدى أتمتة العملية في الفرع أو القطاع أو الصيانة المتعلقة بابتكار عملية الإنتاج لمؤسسة قديلة

يتعلق هذا المؤشر بمستوى التحسينات التي تعتمدها مؤسسة قديلة في عملية الإنتاج بحيث قامت مؤسسة قديلة بشراء مصنع جاهز من 2004 إلى 2009 ينتج في الساعة 2400 قارورة، بحيث أن غطاء القارورة يتميز بصعوبة الفتح والغلاف الكلي للقارورات في شكل مجموعات يتميز بسرعة التمزق، أما من 2010 إلى 2012 فقامت بشراء وحدة ثانية تنتج 36000 قارورة في الساعة، وتم إصلاح الغطاء للقارورات والغلاف الكلي في شكل مجموعات التي كانت قبل هذه المدة، أما من 2013 إلى 2015 قامت بشراء وحدة ثالثة تنتج 36000 قارورة في الساعة، أي أنه بهذه القدرة الإنتاجية يتم إنتاج مقدار شحنة شاحنة واحدة في الساعة. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (21.3): مؤشر التحسينات المدخلة على العملية ومدى أتمتة العملية في الفرع أو

القطاع أو الصيانة المتعلق بابتكار عملية الإنتاج لمؤسسة قديلة



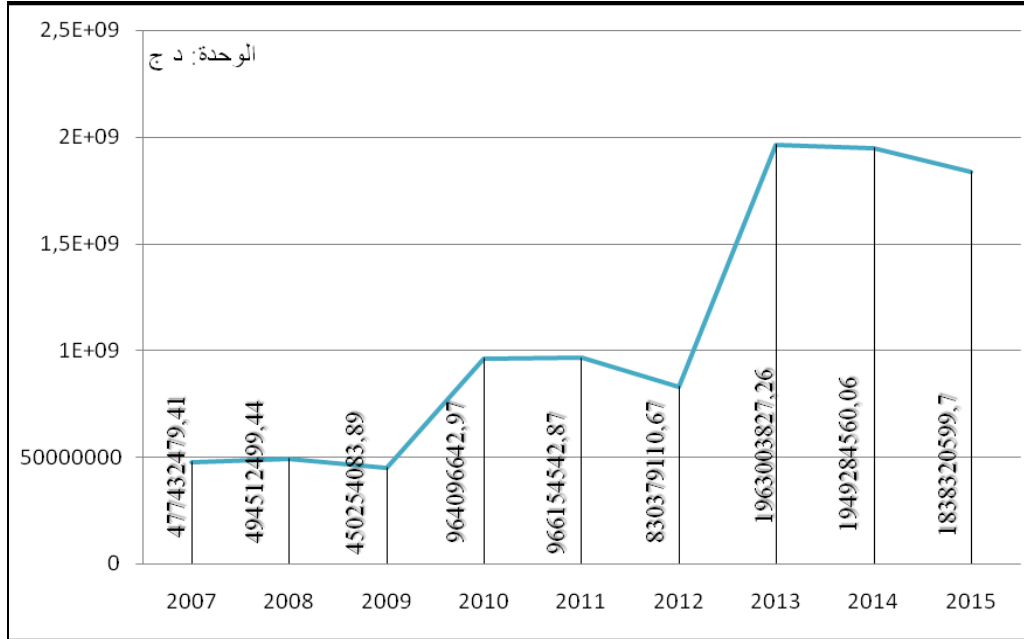
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

نلاحظ من خلال الشكل بأن إنتاج مؤسسة قديلة من المياه المعدنية في تزايد مستمر منذ بداية نشاطها سنة 2004 حيث تمثل إنتاجها ب 21000 قارورة في الساعة بحجم 1,5 ل، إلى غاية 2015 والذي تمثل إنتاجها ب 36000 قارورة في الساعة، وهو الأمر الذي يدل على حرص المؤسسة بزيادة إنتاجها من أجل تحقيق حصة سوقية أكبر.

ثانيا: مؤشر الاستثمار في تجهيزات العملية الجديدة المتعلقة بابتكار عملية الإنتاج لمؤسسة قديلة يتعلق هذا المؤشر بحجم الاستثمارات التي تقوم بها مؤسسة قديلة سواء في مجال إنتاجها أو في مجالات أخرى، ك شراء الآلات الخاصة بضغط القارورات التالفة ورحي الغطاء، وأخرى تساعد المؤسسة في عملية الإنتاج. والشكل التالي يوضح حجم الاستثمار التابعة لمؤسسة قديلة.

الشكل رقم (22.3): مؤشر الاستثمار في تجهيزات العملية الجديدة المتعلق بابتكار عملية

الإنتاج لمؤسسة قديلة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

نلاحظ من خلال الشكل بأن حجم الاستثمارات التابعة لمؤسسة قديلة سنة 2007 كان 477,432,479,41 د ج وارتفع سنة 2015 إلى 1,838,320,599,7 د ج، بينما نجد أعلى حجم للاستثمار سنة 2013 ب 1,963,003,827,26 د ج، وهو الأمر الذي يدل على حرص مسير مؤسسة قديلة على توفير منتجها من المياه المعدنية بأحسن جودة والوقت والمكان المناسبين للمستهلك.

نتيجة:

بالرغم عن ما تم الوصول إليه، إلا أنه فيه نقائص قد أغفلناها في تقييمنا لهذا الموضوع، وهذا ما يؤثر عليه من خلال عدم إيجاد مؤشرات خاصة بالاستدامة. وكننتيجة لما سبق سوف نقوم بتحديد أهم الفروقات بين المؤسستين محل الدراسة، وبذلك نكون قد تحققنا من أثر متغيرات موضوع الدراسة لدى المؤسستين، والتي من بينها أبعاد الأداء التسويقي. إلا أن أثر الأداء التسويقي على استدامة المؤسسات الابتكارية والتي من بينها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يبقى نسبي لعدم وجود مؤشرات بصفة مطلقة ومرتبطة مباشرة بموضوع الاستدامة. وبالتالي يمكننا أن نلخص ما سبق فيما يلي:

- ✓ البقاء: إن طريقة التسيير وطبيعة الأهداف الإستراتيجية تدل على أن البحث عن البقاء هو الهدف الأول للمسير؛
- ✓ النمو: إن طبيعة المسير بالنسبة لمؤسسة القولية وقديلة التحفظية تجعله يرفض فكرة النمو من خلال التنوع في المنتجات، بل يسعى للتنوع في أحجام المنتج الواحد لتجنب المخاطرة مع محاولة اكتساح أسواق جديدة؛
- ✓ المقابلة: وهو ما يلاحظ على المسير، فهو يبحث عن الأداء الجيد من خلال عقلانية سيرورة القرارات ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرار مع تحكم نسبي في الجوانب المالية
- ✓ هناك فرق في طريقة تسيير كل مسيري القولية وقديلة وهو الأمر نفسه في الدراسة السابقة لـ " Anne Grethe Solberg "

خلاصة الفصل :

هدفت الدراسة التطبيقية بشكل أساسي إلى محاولة الكشف عن أثر أداء الأداء التسويقي على استدامة المؤسسات الابتكارية، وذلك عن طريق تطبيق مؤشرات الأداء التسويقي في مؤسستي القولية وقديلة، وذلك باستعمال مجموعة من الأدوات المتمثلة في : التقرير الوصفي؛ الملاحظة والمقابلة؛ بالإضافة لوثائق الشركة وتحليلها بالبرنامج الإحصائي Eviews.

ويمكن تلخيص أهم النتائج التي توصلنا إليها كما يلي :

- بناء على تقييمنا للطاقة الإنتاجية للمؤسستين بخصوص المياه المعدنية، فإن عملية تلبية طلب زبائنها مقبولة إلى حد بعيد من حيث استيفائها للشروط اللازمة (الجودة، الكفاءة، تلبية الطلب حتى وإن لم يكن متوفر لديها...)
- تتميز المؤسستين بإشراك الموظفين في اتخاذ القرار كلاً حسب تخصصه وهو ما يساعدها على أداء أنشطتها من خلال مراقبة أدائها التسويقي؛
- بما أننا تحققنا من أثر الأداء التسويقي على استدامة المؤسسات الابتكارية، فكنتيجه لذلك تكون مؤشرات الأداء التسويقي قد تحققت بالنسبة للمؤسستين محل الدراسة؛ إلا أن الأمر يبقى نسبي لعدم وجود مؤشرات للاستدامة تخص المؤسسات الابتكارية والتي من بينها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة مطلقة؛
- إن عدم امتلاك المؤسستين لنظام تسويقي فعال، سيؤثر هذا حتماً على تقديمها منتجات ذات جودة بشكل مستمر؛
- إن قوة العلاقة الجيدة للقيمة الاقتصادية المضافة بدلالة كل من العائد على الاستثمار، نمو المبيعات، العائد على المبيعات والربح التشغيلي الإجمالي، التي تم إثباتها بواسطة برنامج Eviews تعتبر كدليل على اعتماد مؤسستي القولية وقديلة لمؤشرات الأداء التسويقي من أجل تحقيق البقاء والاستمرار.

خاتمة

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أهم المؤسسات التي تدعم الهيكل الاقتصادي، إذ تعد الركيزة الأساسية للاقتصاد القومي، وبعتمادها لمؤشرات الأداء التسويقي يساعدها على تحقيق الاستمرارية والبقاء، كونه يساهم في ضبط نشاطها ويؤدي دورا هاما في المساعدة على توفير المؤسسة ما يحتاج إليه الفرد من منتجات في الوقت والمكان المناسبين. وبالتالي فقد كانت إشكالية البحث تدور حول ما هو أثر الأداء التسويقي في استمرار المؤسسات الابتكارية وبالتحديد مؤسستي القولية وقديلة؟ وأين تكمن مساهمة المرأة المقاوله في تحقيق ذلك؟

وعليه يمكن اختبار الفرضيات وذكر نتائج البحث المتوصل إليها، ومن ثم التوصيات وأخيرا أفاق البحث كما يلي:

أولا: اختبار الفرضيات

- تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجانب الأساسي والفعال في الاقتصاد الوطني، وذلك من خلال توفير مناصب الشغل وزيادة الدخل الوطني... الخ، واعتمادها على الابتكار سواء في منتجاتها أو في العملية الإنتاجية أو في الإدارة من ناحية التسيير يحسن من أدائها التسويقي، وبالتالي يجعلها تكتسب ميزة تنافسية مستدامة، وهو الأمر الذي يميزها عن باقي المنافسين في السوق، وبناء على هذا نقبل الفرضية الأولى، ونكون قد أجبنا على الإشكالية الجزئية الثانية.

- تعتمد المؤسسات الابتكارية وبالتحديد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قياس أدائها التسويقي على مؤشرات، وكل هذا يعتبر غير كافي لتحقيق الاستدامة بحيث نجد من بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مؤسستي القولية وقديلة لا تكتفي بمؤشرات الأداء التسويقي لتحقيق الاستدامة وإنما تسعى لمواكبة التكنولوجيا كإدخال الآلات متطورة تكنولوجيا بهدف التحسين في المنتجات، والتحسين في أسلوب تسيير الإدارة وغيرها من التحسينات، وبناء على هذا نقبل الفرضية الثانية، ونكون قد أجبنا على الإشكالية الجزئية الثالثة.

- يعتمد كل من مسيري مؤسستي القولية وقديلة للمياه المعدنية على مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار المناسب لتحقيق أهدافهما المتمثلة في: البقاء، النمو والمقاوله، وبذلك فإن الأسلوب الذي يعتمدانه كلا من المسيرين هو الأسلوب التشاركي، وبناء على هذا نقبل الفرضية الثالثة والرابعة، ونكون قد أجبنا على الإشكالية الجزئية الرابعة.

- من خلال الدراسة التطبيقية للمؤسستين القولية وقديلة للمياه المعدنية فإنهما يسعيان إلى تحقيق الاستدامة، وذلك بواسطة تخفيف العبء على الاقتصاد العام من ناحية امتصاص حجم البطالة، كما أنها تسعى لتحسين المستوى المعيشي لسكان المنطقة المحيطة بهما، هذا من جانب، أما الجانب البيئي فإن المؤسستين لا ترمي مخلفات إنتاجهما عبثا، وإنما يتصلا بمن يختص في ذلك وهذا من أجل الحفاظ على المحيط البيئي، وبناء على هذا نقبل الفرضية الخامسة، ونكون قد أجبنا على الإشكالية الجزئية الخامسة.

ثانيا : نتائج البحث

لقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج منها نظرية وأخرى تطبيقية، وهي في تقديرنا كما يلي :

أ) النتائج النظرية :

- تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجانب الأساسي والفعال في الاقتصاد الوطني وذلك من خلال توفير مناصب الشغل، زيادة الدخل الوطني،... الخ؛
- إن من بين الصعوبات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نجد نقص مصادر التمويل، نقص الكفاءات البشرية وعدم وجود دراسة جدوى لمشروعها والسوق الذي ستنشط فيه من ناحية المواد الأولية التي تدخل في الإنتاج أو المنتج النهائي؛
- إن اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الابتكار سواء في منتجاتها أو في العملية الإنتاجية أو في الإدارة - أسلوب التسيير - يجعلها تكتسب ميزة تنافسية تتميز بها عن باقي المنافسين في السوق؛
- نقص أنشطة البحث العلمي التي تساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في أداء نشاطها بشكل سليم سواء من ناحية التسيير في الإدارة، التسويق... الخ.
- عدم وجود مؤشرات للأداء التسويقي متفق عليها من قبل الباحثين والتي تساعد المؤسسة في تفسير كافة الجوانب المتعلقة بأدائها التسويقي؛
- يساعد عمل الجماعة بين موظفي المؤسسة في توفير بيئة تشجع على الابتكار؛
- إن توفر المؤسسات على الموارد والكفاءات اللازمة لتطبيق الابتكار سواء في تقديم سلع أو خدمات جديدة أو في أساليب تسيير الإدارة يجعلها تكتسب ميزة تنافسية وبذلك تصبح مؤسسات ابتكارية؛
- يعتبر التسيير النسوي كعامل ابتكار وهذا ما يمثل المقابلة، وذلك من خلال القدرة على معرفة السوق مما يؤدي إلى حصولها على أحسن درجة من الابتكار، وكذلك القدرة على التسويق مما يحقق لها ميزة تنافسية مستدامة.

ب) النتائج التطبيقية :

- بناء على تقييمنا للطاقة الإنتاجية للمؤسستين بخصوص المياه المعدنية، فإن عملية تلبية طلب زبائنها مقبولة إلى حد بعيد من حيث استيفائها للشروط اللازمة (الجودة، الكفاءة، تلبية الطلب حتى وإن لم يكن متوفر لديها...).
- تتميز المؤسستين بإشراك الموظفين في اتخاذ القرار كلا حسب تخصصه وهو ما يساعدها على أداء أنشطتها من خلال مراقبة أدائها التسويقي؛
- إن التطبيق الفعلي للأسلوب التشاركي في الإدارة من قبل مسيري المؤسستين يحقق لهما ميزة تنافسية تضمن استدامتها في السوق؛

- بما أننا تحققنا من أثر الأداء التسويقي على استدامة المؤسسات الابتكارية، فكننتيجة لذلك تكون مؤشرات الأداء التسويقي قد تحققت بالنسبة للمؤسستين محل الدراسة؛ إلا أن الأمر يبقى نسبي لعدم وجود مؤشرات للاستدامة تخص المؤسسات الابتكارية والتي من بينها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة مطلقة؛
- إن عدم امتلاك المؤسستين لنظام تسويقي فعال، سيؤثر هذا حتما على تقديمها منتجات ذات جودة بشكل متسمر؛
- إن قوة العلاقة الجيدة للقيمة الاقتصادية المضافة بدلالة كل من العائد على الاستثمار، نمو المبيعات العائد على المبيعات والربح التشغيلي الإجمالي، التي تم إثباتها بواسطة برنامج Eviews تعتبر كدليل على اعتماد مؤسستي القولية وقديلة لمؤشرات الأداء التسويقي من أجل تحقيق البقاء والاستمرار.

ثالثا : اقتراحات

- بناء على النتائج السابقة، يمكننا اقتراح بعض التوصيات نأمل أنه بتطبيقها، ستعود بالنفع على المؤسستين ونوردها كما يلي :
- ضرورة توزيع المهام سواء بين الأفراد أو بين المصالح، وهذا لتسهيل أداء العمل، وكذا لاكتساب العامل المهارة الفنية من خلال تكرار العملية؛
- تبني المؤسستين لنظام معلومات فعال بحيث يجعلها تساهم في التقليل من الأخطاء بشكل فعال؛
- اعتماد مصلحة مستقلة خاصة بالنقل والبيئة في المؤسستين؛
- تدعيم الموظفين ومشاركة رأيهم في اتخاذ القرار من أجل الاهتمام بعملية تسيير نشاطهما التجاري على أساس متين.

رابعا : آفاق البحث

- نظرا لأهمية موضوع الأداء التسويقي والاستدامة، فإننا نأمل أن يتوسع البحث فيهما، لذا نقترح مجموعة من المواضيع كالتالي :
- نظم المعلومات ودوره في تحقيق الاستدامة للمؤسسات الابتكارية؛
- دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تعزيز جودة خدمة المؤسسات الابتكارية من أجل تحقيق الاستدامة؛
- دور التسويق في تحقيق الاستدامة للمؤسسات الابتكارية؛
- مدى مواكبة المؤسسات الابتكارية لمتطلبات تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أجل تحقيق البقاء والاستمرار؛
- أثر مؤشرات الأداء التسويقي في تحقيق الاستدامة للمؤسسات الابتكارية.



قائمة المراجع

I. قائمة المراجع باللغة العربية

أولاً : الكتب

1. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية " مدخل لتحقيق الميزة التنافسية "، الدار الجامعية، مصر، 2006.
2. محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008 .
3. أكرم أحمد الطويل، علي وليد العبادي، إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
4. بشير العلاق وحميد عبد النبي الطائي، تطوير المنتجات وتسعيورها، الطبعة 1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
5. علاء الغرباوي وآخرون، التسويق المعاصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
6. محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية ، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
7. وصفي عبد الكريم الكساسبة، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011.
8. القانون التجاري في ضوء الممارسات القضائية، الطبعة الأولى، منشورات بيرقي.
9. سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
10. خبابة عبد الله، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة " آلية لتحقيق التنمية المستدامة "، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2013.
11. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
12. عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز " الطريق إلى منظمة المستقبل "، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
13. علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية و إدارة الابتكار، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، 2010.
14. نيجل كنج، نيل أندرسون، تعريب محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير " دليل انتقادي للمنظمات "، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2004.
15. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار " المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة "، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.

ثانيا : البحوث الجامعية

أ- أطروحات الدكتوراه

1. دويس محمد الطيب، محاولة تشخيص وتقييم النظام الوطني للابتكار في الجزائر "خلال 1996-
2009"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة قاصدي مباح،
2012/2011.
2. قريشي محمد الصغير، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "دراسة حالة مجموعة
من مؤسسات الجنوب الجزائري خلال الفترة (2011- 2012)"، أطروحة دكتوراه غير منشورة،
جامعة ورقلة، 2012- 2013.
3. أزهار نعمة عبد الزهرة أبو غنيم، المعرفة التسويقية وتكنولوجيا المعلومات وأثرهما في الأداء التسويقي"
دراسة حالة في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية"، دكتوراه غير منشورة، جامعة المستنصرية، العراق،
2007.
4. عبد الرؤوف حجاج، دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية " دراسة
مقارنة بين وحدات مؤسسة كوندور بيج بوغريبيج باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات خلال
الفترة 2004- 2013"، مذكرة دكتوراه غير منشورة، علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2014 / 2015.
5. سلامي منيرة، دراسة وتحليل واقع المقاولات النسوية بالجزائر "دراسة ميدانية على عينة من المقاولات"، أطروحة
دكتوراه غير منشورة، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة ورقلة قاصدي مباح،
2015/2014.

ب- مذكرات الماجستير

1. شعيب أتشي، واقع وآفاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في ظل الشراكة الأورو
جزائرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2008/2007.
2. بوبة عبد الوهاب ، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية " دراسة حالة
اتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس"، مذكرة ماجستير غير منشورة، علوم التسيير، جامعة
قسنطينة، 2012 / 2011.
3. بوالبردة نحلة، الإطار القانوني لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مذكرة ماجستير غير
منشورة، قسم القانون العام، جامعة منتوري قسنطينة، 2012 / 2011.
4. سلامي منيرة، التوجه المقاولاتي للمرأة في الجزائر "دراسة ميدانية تناولت طالبات على أبواب التخرج من
جامعة "ورقلة للموسم الجامعي 2007/2006"، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير مؤسسات
صغيرة ومتوسطة، جامعة ورقلة قاصدي مباح، 2007/2006.

5. شادلي شوقي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الجزائر"، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2007/2008.

ثالثا : الملتقيات

1. أحمد طرطار، سارة حليمي، حاضنات الأعمال التقنية كآلية لدعم الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي للمقاولاتية " التكوين وفرص العمل"، جامعة محمد خيضر بسكرة، أيام 06-07-08 أبريل 2010.
2. فاطمة مانع، الإبداع و الابتكار قواعد للتعلم في المنظمات الصناعية، الملتقى الدولي الرابع، المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي 09-10 نوفمبر 2010، جامعة الشلف.
3. مداح عرابي الحاج، التسيير الاستراتيجي وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة الشلف، يومي 17-18 أبريل، 2006.
4. موسى سهام، العمودي مينة، تحليل مصادر الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية (PMI) في ظل التغيرات التكنولوجية الحديثة (تكنولوجيا الانترنت) "دراسة حالة مؤسسة قديلة- الجزائر"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، يومي 08-09 نوفمبر 2010.
5. درمان سليمان حارث، تحليل واقع خصائص الريادة التسويقية في منظمات الأعمال الصغيرة، الملتقى الدولي للمقاولاتية، التكوين وفرص العمل، الأيام 06-07-08 أبريل 2010، جامعة محمد خيضر بسكرة.
6. حسن علي هامان، المنافسة الأجنبية وأثرها في حجم مبيعات الصناعات المحلية في السوق الليبي، الملتقى العربي الثاني حول التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، الدوحة، قطر، 6-8 أكتوبر، 2003.

رابعا : التقارير

1. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على الابتكار في بلدان مختارة من منطقة الإسكوا، متوفر على الموقع:
<http://www.escwa.un.org/information meetings/events/10-12 june/studya-adac> ,
consulté le 11/12/2014.

2. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، مؤشر العلم والتكنولوجيا والابتكار في المجتمع المبني على المعرفة، الأمم المتحدة نيويورك، 2003.
3. تقرير المنظمة العالمية للملكية الفكرية "ويبو"، جمعيات الدول الأعضاء في الويبو، سلسلة الاجتماعات السابعة والأربعون، جنيف، من 22 سبتمبر إلى 1 أكتوبر 2009.
- خامسا: القرارات، القوانين، المراسيم:
 1. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، قانون رقم 01-18، المؤرخ في 27 رمضان عام 1422 الموافق ل 12 ديسمبر سنة 2001، يتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد 77.
 2. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، قانون رقم 17-02 مؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1438 الموافق 10 يناير سنة 2017، يتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد 02.
 3. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم 03-78، المؤرخ في 25 فبراير 2003، المتضمن للقانون الأساسي لمشارتل المؤسسات، العدد 13.
 4. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم 03-80، المؤرخ في 25 فبراير 2003، المتضمن إنشاء المجلس الوطني لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتنظيمه وعمله، العدد 13.
 5. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم 93-12، المؤرخ في 5 أكتوبر 1993، يتعلق بترقية الاستثمار، المادة 07، العدد 64.
 6. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم 96-296، المؤرخ في 8 سبتمبر 1996، يتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وتحديد قانونها الأساسي، المادة 06، العدد 52.
 7. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم 04-134، المؤرخ في 19 أبريل 2004، المتضمن القانون الأساسي لصندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد 27.
 8. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم 04-14، المؤرخ في 22 جانفي 2004، يتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر وتحديد قانونها الأساسي، العدد 06.
 9. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم 96-232، المؤرخ في 29 يونيو 1996، يتضمن إنشاء وكالة التنمية الاجتماعية ويحدد قانونها الأساسي، العدد 40.
 10. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون رقم 03-80، المؤرخ في 25 فيفري 2003، المتضمن إنشاء المجلس الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتنظيمها وعملها، العدد 13.

سادسا: المجالات العلمية

1. ثامر البكري، خالد بن حمدان، الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة "محاكاة لشركة HP في اعتمادها لإستراتيجية الاستدامة"، مقال بمجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد9، جامعة الشلف، 2013.
2. بشير محمد عاشور الدرويش، تقييم الأداء التسويقي من منظور محاسبي، مجلة البحوث الاقتصادية، المجلد السادس عشر، العدد الثاني، مركز بحوث العلوم الاقتصادية، جماهيرية العربية الليبية الشعبية الاشتراكية العظمي، 2005.
3. محمد عبد الوهاب العزاوي، علاء عبد السلام يحي، أثر تقانة المعلومات والاتصالات الحديثة في فعالية الأداء التسويقي "دراسة تطبيقية على الشركة العامة للألبسة الجاهزة في الموصل"، مجلة تنمية الرافدين، المجلد30، العدد91، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2008.
4. غانم محمود أحمد الكيكي، العلاقة بين أبعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي "دراسة إستطلاعية لآراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية/نينوى"، مجلة تنمية الرافدين، العدد 99، المجلد 32، جامعة الموصل، العراق، 2010.
5. زوييدة محسن، أولاد حيمودة عبد اللطيف، الحوكمة المائية كمقاربة للتسيير المتكامل للمياه في الجزائر، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 05، 2014.
6. صالح صالحي، أساليب وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، العدد 03، 2004.
7. جعفر خليل مرعي، دور مجالات الإستراتيجية التسويقية في تعزيز الأداء التسويقي "دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة آسياسيل في الموصل"، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد الرابع، العدد الأول، العراق، 2014.
8. عبد المللك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفاعلية "مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، 2001.
9. إلهام يحيوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسة الصناعية الجزائرية، مجلة الباحث، العدد 5، جامعة ورقلة، 2007.

سابعا: الانترنت

1. أسس التحليل المالي، تحليل النسب المالية، على الموقع:

<http://www.gulfbase.com/ar/InvestmentTutorial/SubSection?id=55&SectId=107>

تاريخ الإطلاع، 06 /05 /2016، 21:40.

II. قائمة المراجع باللغة الأجنبية

1. AMDAOUD Mounir, **La gestion de l'innovation dans les entreprises algériennes: enjeu majeur pour l'obtention d'un avantage concurrentiel durable**, Mémoire De Magister en Sciences De Gestion (non publié), Université Mouloud Mammeri de Tizi – Ouzou, 23/01/2014.
2. AmmarAdel Amin, **Adaptation et mise en place d'un processus d'innovation et de conception au sein d'une PME**, thèse de Doctorat ès Sciences des Métiers de l'Ingénieur, Spécialité Conception, l'École Nationale Supérieure d'Arts et Métiers Paris Tech, 2010.
3. Angela Olosutean Martin, **Innovation et Coopération des Petites et Moyennes Entreprises Une analyse des populations d'entreprises innovante**, thèse de Doctorat de Sciences économiques, l'université d'Orléans, 2011.
4. Anne Grethe Solberg, " **Et kjønnsperspektiv på innovasjonsledelse** " **gender diversity is related to organizational innovation**, Doktoravhandling forsvart ved Det samfunnsvitenskapelige fakultet, Universitetet i Oslo, 2012.
5. Anne Sander, **Les politiques de soutien a l'innovation"une Approche cognitive (Le cas des Cortechs en Alsace)**, thèse de Doctorat de Sciences Economiques, Université Louis Pasteur - Strasbourg I, 2005.
6. Centre de Ressources de Techniques Avancées, **L'innovation à la portée de la TPE**, lettres d'information, édition 2010, France.
consulted the 2016-04-29.
7. Direction générale de la recherche scientifique et du développement technologique, **Recueil Des Brevets D'inventions, 3e édition – 2013, Alger – avril 2014.**
Exploring Different Management Styles, [managerialskills.org](http://www.managerialskills.org), on the site: <http://www.managerialskills.org/management-styles/>, consulted the 2016-04-29.
8. Histrich Rober, Peters Micheal, **Entrepreneurship**, 5ème édition, Paris, 2002.
9. Jennifer Rice, **Creating Competitive Advantage through Sustainability**, 23 juil 2009, Sur le site: www.fruitfulstrategy.com, Consulté le 06/12/2015.
10. Low Swee Foon and Praveen Balakrishnan Nair, **Revisiting the Concept of Sustainable Competitive Advantage: Perceptions of Managers in**

- MalaysianMNCs**, International Journal of Business and Accountancy, Vol. 1, No. 1, 63-78, 2010.
11. Majed El-farra , **Level of Management Innovation at the Ministries Palestinian** , article publié à la revue An-Najah University for Research, Nablus, Palestine, 2007.
12. **Management Styles**, on the site: https://en.wikipedia.org/wiki/Management_styles,
13. Marcin Pont and Robin Shaw, **MEASURING MARKETING PERFORMANCE: A CRITIQUE OF EMPIRICAL LITERATURE**, Proceedings of the Australian and New Zealand Marketing Academy Conference (ANZMAC), Adelaide 1-3 December 2003.
14. Moez Essid, **Les mecanismes de contrôle de la performance globale : "le cas des indicateurs non financiers de la RSE"**, Thèse de Doctorat en Sciences De Gestion, Université Paris-Sud - Faculté Jean Monnet, 2009.
15. Philip Kotler and others, **Principles of Marketing**, Prentice – Hall, Europe, 1999.
16. Philip Kotler et Gary Armstrong, **Principles of marketing**, Prentice- Hall, Europe, 2012.
17. Rapport Annuel, Brevets d'Inventions, Ce rapport décrit les statistiques exhaustives de l'année 2010, de L'INAPI , 2011 .
18. Séverine Le Loarne et Sylvie Blanco, **management de l'innovation**, Pearson, éditions, France, 2011.
19. Seyed Hadi Razavi et Omid Attarnezhad, **Management of Organizational Innovation**, International Journal of Business and Social Science, Vol. 4 No. 1; January 2013.
20. Sophie Landrieux-Kartochian, **Femmes et performance des entreprises, "l'émergence d'une nouvelle Problématique"**, la revue Travail et Emploi n° 102 • Avril-juin 2005, fance.

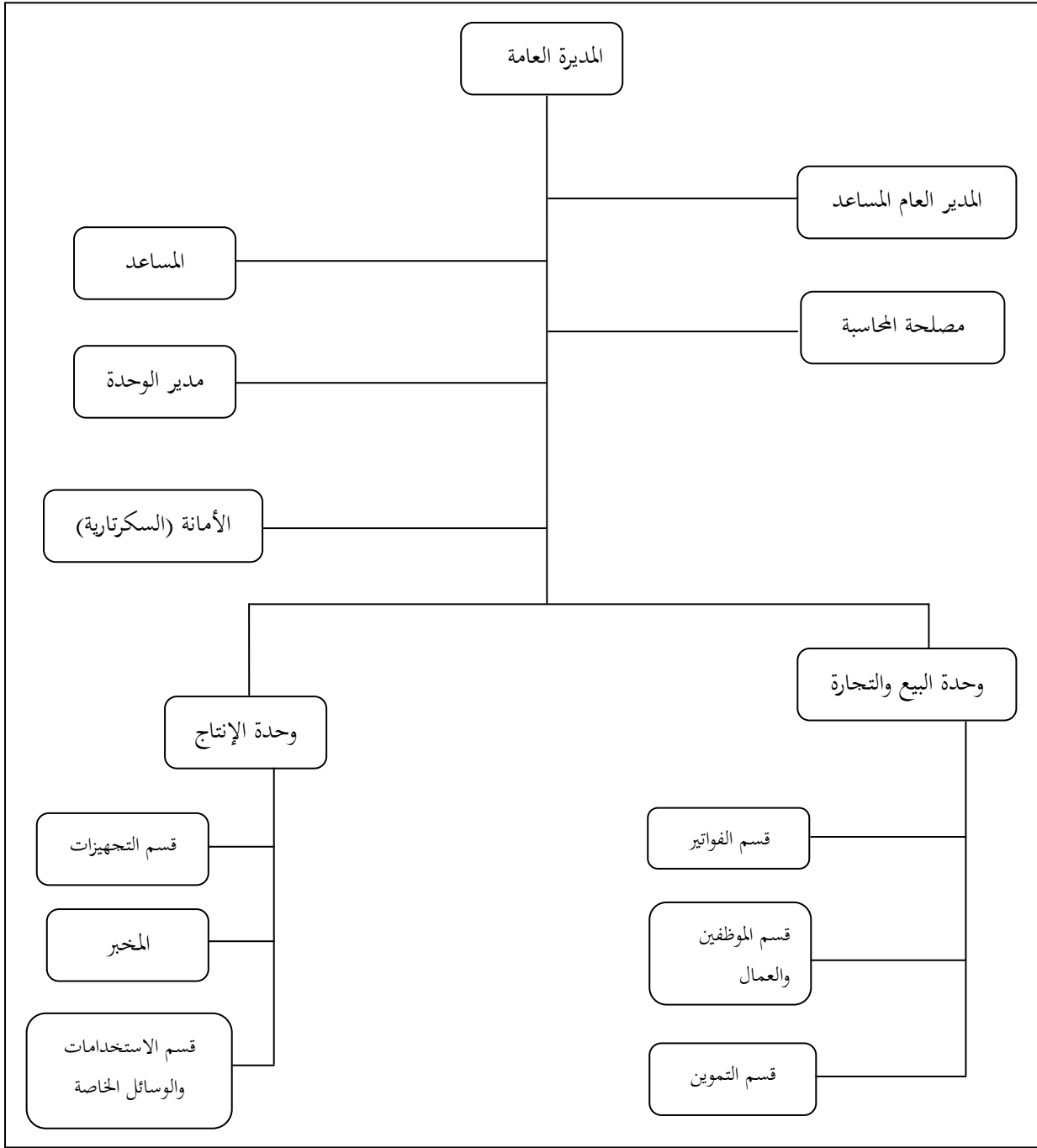


الملحق رقم (01): المؤسسات المبتكرة في الجزائر حسب عدد براءات الاختراع الممنوحة خلال (2005-2013)

المجموع	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	المؤسسات
19			1			9			9	صيدال
4							4			EPE SPA REEFRACTAL
1								1		SPDBM
19			8	1	10					SARL GLA – GENERAL LUMIERE ALGERIE
1				1						كوسيدار
2				2						مركز البحث النووي ببرين
1		1								الشركة الوطنية للحيوفيزياء فرع من مجمع سوناطراك
1	1									المركز الوطني للبحث والتنمية في الصيد البحري وتربية المائيات
1	1									مركز البحث وتطوير الكهرباء و الغاز
3	3									مركز تنمية التكنولوجيا المتطورة
1	1									SARL BERCUL CONSTRUCTING COMPANY
2									2	FA PO BE NAS
1									1	EURL somontap
1									1	SPA comptoir maraicher
1						1				SARL YES PARFUM
1					1					SARLCONDITIONNE MENT DELY
1					1					GIGA GRAPHIC
1					1					SARL EL IDRISSE FRERES
1					1					SARL BIOGEN INDUSTRIE
7					7					شركة إبراهيم وأبنائه افري - إنتاج المياه المعدنية -
2				1	1					SARL COJUNA
1					1					SARL SETIFIS BOTTLING COMPANY (SBC)
1					1					NCA
2					2					مجمع لابل - مطاحن دحماني الكبرى، مؤسسة لابل للعصير -
1					1					سيفتال
1				1						SARL MAHBOUBA
1		1								METICHE SLIMANE
1	1									SARL HALLOUYA MOUSSAOUI
79										المجموع

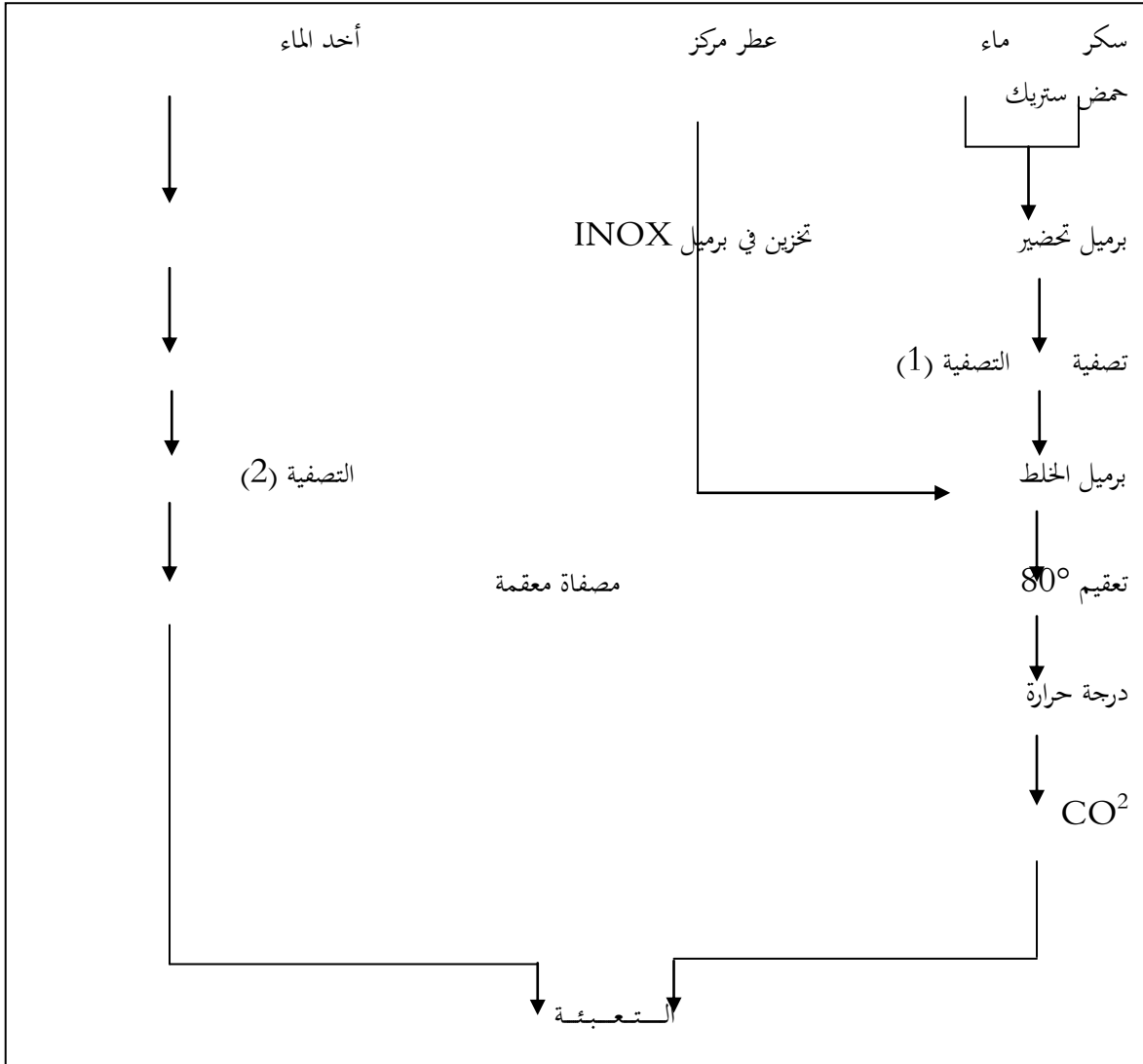
المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معطيات المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية

الملحق رقم (02): الهيكل التنظيمي الخاص بمؤسسة "القولية".



المصدر: وثائق المؤسسة ، 2015

الملحق رقم (03): ضبط مراحل الإنتاج



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

الملحق رقم (04): شهادات تحصلت عليها مسيرة مؤسسة القولية



المصدر: وثائق المؤسسة

الملحق رقم (05): شهادات تحصلت عليها مسيرة مؤسسة القولية



المصدر: وثائق المؤسسة

الملحق رقم (06): شهادات تحصلت عليها مسيرة مؤسسة القولية



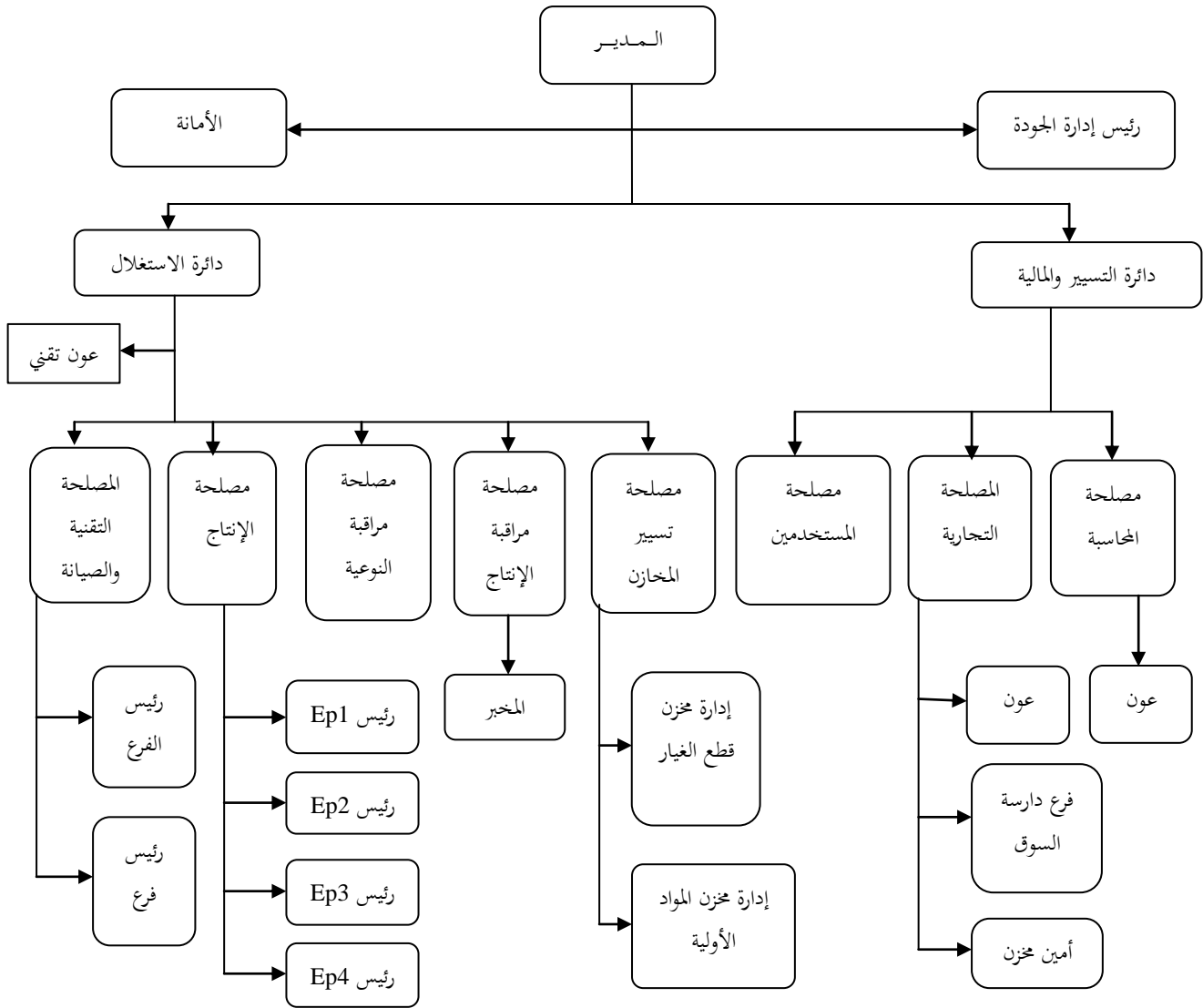
المصدر: وثائق المؤسسة

الملحق رقم (07): شهادات تحصلت عليها مسيرة مؤسسة القولية



المصدر: وثائق المؤسسة

الملحق رقم (08): يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة.

الملحق رقم (09): بطاقة تقنية لمنتج مؤسسة قديلة

بطاقة تقنية

اسم المنتج: شركة قديلة للمياه المعدنية
 الشكل القانوني: شركة ذات المسؤولية المحدودة
 عنوان المقر الاجتماعي: الطريق الوطني قديلة جمورة بسكرة
 التسمية التجارية: قديلة
 النشاط التجاري: إنتاج المياه المعدنية الطبيعية

رخصة الامتياز: قرار وزاري رقم 93 بتاريخ 06 جويلية 2006
 تاريخ بداية نشاط الانتاج: 2003/05/04
 وسائل الانتاج:

عدد العمال: 138 عامل
 التجهيزات: وحدتي إنتاج كاملتين
 المساحة الاجمالية للمصنع: 63881 م²
 التعريف بالمنتوج:
 طبيعة المنتوج: مياه معدنية طبيعية
 القدرة الانتاجية: 1500000 ق/يوم
 طريقة التوزيع:

عن طريق شبكة التوزيع الخاصة بالمؤسسة المتكونة من الموزعين على المستوى الوطني

التعبئة: (طبيعة التوظيف والسعة) يعبأ ماء قديلة
 بقرورات ذات سعة:

Composition	التركيب	التركيب
Calcium	72	الكالسيوم
Magnesium	39.6	المغنيزيوم
Sodium	29	الصوديوم
Potassium	2	البوتاسيوم
Sulfates	81	السلفات
Chlorures	38	الكلورور
Nitrates	2.59	النترات
Nitrites	00	النيتريت
PH	7.34	PH الحموضة
R.S ± 180°C	572	بغيات جافة

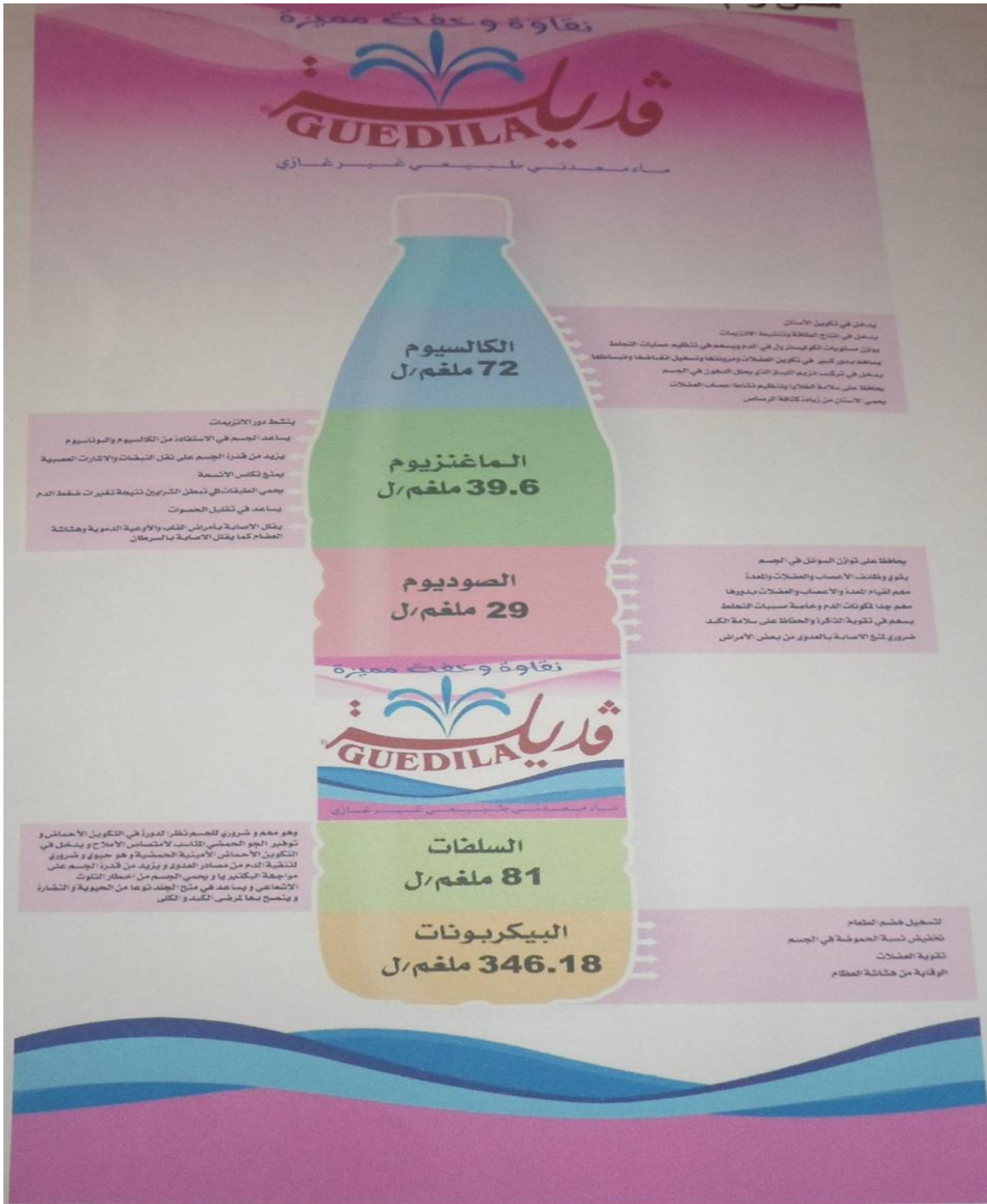
2 ج 1.5 ج 1 ج 0.5 ج 0.33

مطابقة المنتوج:
 المراقبة الذاتية: مراقبة داخلية تتم داخل المصنع
 وخارجية بمراكز مختلفة.
 نوعية التحاليل:
 تحاليل فيزيائية كيميائية - تحاليل بكتيريولوجية - تحاليل سمية



المصدر: وثائق شركة ، 2015

الملحق رقم (10): محتوى منتج مؤسسة قديلة



المصدر: وثائق شركة ، 2015

الملحق رقم (11): تقدم وصل تسليم الطلب من طرف مؤسسة قديلة

06

SOCIÉTÉ GUEZILA DES EAUX MINÉRALES

S.A.R.L. 502738

BADR BICKRA 00 300 341 200 274 300 027

R.C. 09 08 0243481 07/03 M.P. 000907209301050 A.I. 072090143

Client


SARL BABAKOUM
BRANIS
R.C. 09 08 0242118
M.P. 099507010012049
A.I. 07090012027

Bickra le: 18/02/2012
FACTURE N° 2012/00435
Bickra le: 201201435

Référence	Désignation	Qte	Prix U.	etc
EP 15	EAU MINÉRALE GUEZILA LE LITRE	071	14,75	
		Total HT:		
		Total T.V.A 17%:		
		Total à payer:		

Mont de régler est: A titre

Après la présente facture à la somme de :
cent mille sept cent trois Dinars Algériens et quatre vingt deux Centimes(4)



SARL AL OUBAY 098 374 02104
Tel: 029 11 06 55

07110 SP - BOUENNA A VOITE DE BENTAGH
Fax: 001 70 46 59

الملحق رقم (12): وصل دفع ثمن الشراء قبل الحصول على المنتج بقليل المعتمد من طرف مؤسسة قديلة

ملحق رقم: 07

SOCIETE GUEDILA DES EAUX MINERALES

SARL SGEM

NIS : 099807200102932

R.C : 03/B/0242481 - 07/00 M.F : 000307209001850 A.I : 07200014120

Biskra le: 18/02/2012

Client

SARL BABAHOUM

BRANIS

R.C : 99 B 0242128

M.F : 099907030012049

A.I : 07030013037

NIS :

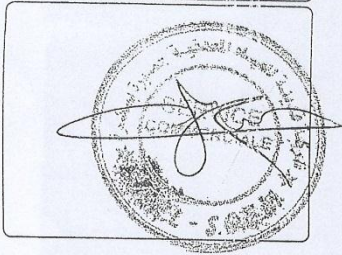
Tél : 033 72 73 60

Bon de liv. N ° 2012/0144

Autorisation d'etutisation de BL N° 01/07
DU 20/11/2007

Référence	Désignation	Nbr PAL	Qte	Observa
EP1.5	EAU MINERALE GUEDILA 1.5 LITRE	1	672	

Le magasinier



Le transporteur

Nom / prénom : **GANOUNI LAZHER**

N° permis de conduire :

Immatriculation : **00276 309 07**

SARL AU CAPITAL 232 314 000 DA

07110 BP 73 GUEDILA ROUTE DE DJEMORAH W BISKRA

033.70.46.58

033.70.46.59

info@guedila.com

الملحق رقم (13): المناطق التي توزع لها مؤسسة قديلة عبر التراب الوطني

2011 إلى غاية 2015	2010	2009	2008	2007	2006	
بسكرة	بسكرة	بسكرة	بسكرة	بسكرة	بسكرة	1
زرالدة (الجزائر)	زرالدة(الجزائر)	زرالدة(الجزائر)	زرالدة (الجزائر)	زرالدة (الجزائر)	زرالدة(الجزائر)	2
بومرداس	بومرداس	بومرداس	بومرداس	بومرداس	بومرداس	3
قسنطينة	قسنطينة	قسنطينة	قسنطينة	قسنطينة	قسنطينة	4
عنابة	عنابة	عنابة	عنابة	عنابة	عنابة	5
ميلة	ميلة	ميلة	ميلة	ميلة	ميلة	6
باتنة	باتنة	باتنة	باتنة	باتنة	باتنة	7
سوق أهراس	سوق أهراس	سوق أهراس	سوق أهراس	سوق أهراس	سوق أهراس	8
تبسة	تبسة	تبسة	تبسة	تبسة	تبسة	9
جيجل	جيجل	جيجل	جيجل	جيجل	جيجل	10
بجاية	بجاية	بجاية	بجاية	بجاية	بجاية	11
الطارف	الطارف	الطارف	الطارف	الطارف	الطارف	12
سكيكدة	سكيكدة	سكيكدة	سكيكدة	سكيكدة	سكيكدة	13
قلمة	قلمة	قلمة	قلمة	قلمة	قلمة	14
مسيلة	مسيلة	مسيلة	مسيلة	مسيلة	مسيلة	15
سطيف	سطيف	سطيف	سطيف	سطيف	سطيف	16
البويرة	البويرة	البويرة	البويرة	البويرة	البويرة	17
وهران	العربية السعودية	العربية السعودية	العربية السعودية	العربية السعودية	العربية السعودية	18
عين الدفلى	عين الدفلى	عين الدفلى	عين الدفلى	عين الدفلى	عين الدفلى	19
البليدة	البليدة	البليدة	البليدة	البليدة	البليدة	20
تيزي وزو	تيزي وزو	تيزي وزو	تيزي وزو	تيزي وزو	تيزي وزو	21
المدينة	المدينة	المدينة	المدينة	المدينة	المدينة	22
الجللفة	الجللفة	الجللفة	الجللفة	الجللفة	الجللفة	23
الشلف	الشلف	الشلف	الشلف	الشلف	الشلف	24

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة.

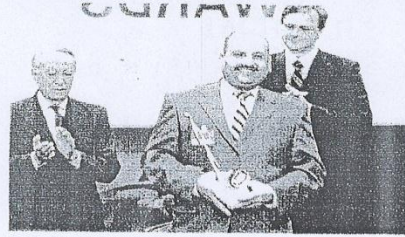


REFRESHING DRINKS

B.P. 73 - Route de Djemorah
Tel. +213 33 72 73 60
Fax: +213 33 72 73 59
E-mail:
laid.hoggui@guedila.com

07110 BISKRA (Algeria)

SARL SGE M GUEDILA



Collects: Mr. Hoggui Mohamed Sadok, Director Commercial.

The Guedila spring was discovered in 1982. It is located at the south of Algiers, Algeria. It was first exploited by a public enterprise but in 1998 it was renovated. The new production system allows to have a first quality product in the refreshing drinks market. After 24 years of its discovery, Guedila continues to improve its chemical and organic properties.



R+D, EXCLUSIVE MARKETS
CONSULTING

Sant Jaume, 14
Tel. 972 249111
Fax. 972 236452
E-mail: info@satoranfata.com

17190 SALT, GERONA (Spain)

SATOR AND FATA, S.L.



Collects: Mr. Juan Jose Suárez Crespo, President.

We analyze the market, its needs and shortages, supplying practical and innovative solutions. We cater to different markets, fish, hygienic, packaging, etc. In the "33 International Fair of Innovations of Geneva" 4 medals. In the pack R+D is focused in two ways: Providing safety and hygiene to the pack from the packaging line to the consumers to avoid contamination by design of creative models. Klonados® is the brand that support this innovation.

الفهرس

الصفحة	الفهرس
IV	الإهداء
V	الشكر
VI	الملخص
VII	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال البيانية
X	قائمة الملاحق
أ	قائمة الاختصارات والرموز
01	المقدمة العامة
02	الفصل الأول : واقع الابتكار والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
03	تمهيد
	المبحث الأول : الإطار القانوني والتشريعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأساليب دعمها في الجزائر
03	المطلب الأول : الإطار القانوني والتشريعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
03	الفرع الأول : تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة والإطار القانوني لها في الجزائر
04	الفرع الثاني : مراحل تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
06	المطلب الثاني : المنظومة المؤسسية لتنمية ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
06	الفرع الأول : وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
07	الفرع الثاني : الهيئات الحكومية والمؤسسات المتخصصة في دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة
10	والمتوسطة في الجزائر
12	المطلب الثالث : آليات برامج دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
10	الفرع الأول : ترقية التشاور
10	الفرع الثاني : برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
11	الفرع الثالث: برنامج التعاون الدولي لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
12	المطلب الرابع : تشخيص واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
12	الفرع الأول : تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
13	الفرع الثاني : مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل

14	الفرع الثالث : توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الجنس خلال (2005- 2012)
16	الفرع الرابع: توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب جغرافيا من 2010 إلى 2012
16	الفرع الخامس: توزيع المؤسسات الخاصة من ناحية الإنشاء والشطب و إعادة الإنشاء من 2010 إلى 2012
19	المطلب الخامس : إحصائيات حول المياه بالجزائر
19	المبحث الثاني : الابتكار و المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
19	المطلب الأول : مفهوم الابتكار وعناصره
20	الفرع الأول : مفهوم الابتكار
20	الفرع الثاني : مصادر الابتكار وعناصره
21	المطلب الثاني : العوامل المؤثر في الابتكار ومؤشرات قياسه
21	الفرع الأول: العوامل المؤثر في الابتكار
23	الفرع الثاني: مؤشرات قياس الابتكار
25	المطلب الثالث : إستراتيجية ومقومات الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتشخيصه في الجزائر
25	الفرع الأول : إستراتيجية الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
26	الفرع الثاني : مقومات الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
28	الفرع الثالث: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التجديد والابتكار
28	الفرع الرابع: تشخيص الابتكار في الجزائر
31	المطلب الرابع : مفهوم الميزة التنافسية، الأنواع والمصادر والخيارات الإستراتيجية للحصول على ميزة تنافسية
31	الفرع الأول : المفهوم والأنواع الرئيسية للميزة التنافسية
32	الفرع الثاني : مصادر الميزة التنافسية
32	الفرع الثالث: الخيارات الإستراتيجية وطبيعة المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للحصول على ميزة التنافسية
36	ميزة التنافسية
37	خلاصة الفصل الأول
38	الفصل الثاني : الأداء التسويقي وعلاقته باستدامة المؤسسات الابتكارية.
39	تمهيد
39	المبحث الأول : مفهوم الأداء التسويقي ومؤشرات قياسه
39	المطلب الأول : مفهوم الأداء وأنواعه

40	الفرع الأول: مفهوم الأداء
41	الفرع الثاني : أنواع الأداء
41	المطلب الثاني : مفهوم الأداء التسويقي وأهميته
41	الفرع الأول: مفهوم الأداء التسويقي
41	الفرع الثاني: أهمية الأداء التسويقي
43	المطلب الثالث : مفهوم تقييم الأداء التسويقي وأبعاده
43	الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء التسويقي
43	الفرع الثاني : أبعاد تقييم الأداء التسويقي
43	المطلب الرابع : مؤشرات قياس الأداء التسويقي
50	المبحث الثاني : مفهوم المؤسسات الابتكارية وعلاقتها بالأداء التسويقي
50	المطلب الأول : المفهوم والأشكال القانونية للمؤسسات الابتكارية
50	الفرع الأول: مفهوم المؤسسات الابتكارية
51	الفرع الثاني: الأشكال القانونية للمؤسسات الابتكارية
52	المطلب الثاني : مفهوم وتقييم النظام الوطني للابتكار
52	الفرع الأول : مفهوم النظام الوطني للابتكار
52	الفرع الثاني : تقييم النظام الوطني للابتكار
55	المطلب الثالث : الابتكار التنظيمي ومعوقاته
55	الفرع الأول: مفهوم الابتكار التنظيمي وأنواعه
56	الفرع الثاني : أنواع سلوك القيادة التي تعزز الأداء التنظيمي وأساليب التسيير في المؤسسات
58	الفرع الثالث : التسيير النسوي كنوع من الابتكار
58	الفرع الرابع: معوقات الابتكار التنظيمي وأساليب القضاء عليها
59	المطلب الرابع : علاقة الأداء التسويقي بالمؤسسات الابتكارية
61	الفرع الأول : مفهوم الاستدامة
61	الفرع الثاني : الابتكار و الاستدامة من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة
62	الفرع الثالث : عناصر إستراتيجية الاستدامة في المؤسسة
64	
66	خلاصة الفصل الثاني
66	
67	الفصل الثالث : الدراسة الميدانية في مؤسسة المشروبات الغازية والمياه المعدنية "القولية"، ومؤسسة المياه المعدنية "قديلة"

68	تمهيد
69	المبحث الأول : تحليل مجال نشاط شركة المشروبات الغازية والمياه المعدنية "القولية"
69	المطلب الأول : لمحة عن المؤسسة
69	الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة القولية
69	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي الخاص بمؤسسة القولية
72	المطلب الثاني : تحليل مجال نشاط المؤسسة
72	الفرع الأول: تشكيلة المنتجات
72	الفرع الثاني: الطاقة الإنتاجية للمؤسسة (القولية)
73	الفرع الثالث: خصائص المنتجات
73	الفرع الرابع: التعبئة والتغليف
73	المطلب الثالث : نظام الإنتاج لمؤسسة القولية
74	الفرع الأول : مراحل الإنتاج ومراقبته
74	الفرع الثاني :تحسين الجودة
75	الفرع الثالث : أثر الجودة على الأداء التنافسي لمؤسسة القولية
77	المبحث الثاني : تحليل الأداء التسويقي لمؤسسة القولية
77	المطلب الأول : مؤشرات الأداء التسويقي ومؤشر الاستدامة لمؤسسة القولية
77	الفرع الأول: الحصة السوقية للمؤسسة القولية
78	الفرع الثاني: نمو المبيعات للمؤسسة القولية
81	الفرع الثالث: العائد على الاستثمار، العائد على المبيعات والربح التشغيلي الإجمالي
83	الفرع الرابع: صياغة النموذج القياسي
88	المطلب الثاني: الجانب البيئي لمؤسسة القولية من أجل تحقيق الاستدامة
89	المطلب الثالث : الابتكار والاستدامة لمؤسسة القولية
89	الفرع الأول: أسلوب تسيير مديرة مؤسسة القولية
89	الفرع الثاني : مؤشرات ابتكار عملية الإنتاج لمؤسسة القولية
90	المبحث الثالث : تحليل الأداء التسويقي الخاص بمؤسسة قديلة
92	المطلب الأول : لمحة عن المؤسسة
93	الفرع الأول: التعريف بمؤسسة قديلة
93	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي الخاص بمؤسسة قديلة

96	المطلب الثاني : تحليل مجال نشاط المؤسسة
96	الفرع الأول: منتجات مؤسسة قديلة
96	الفرع الثاني: نشاطات مؤسسة قديلة
99	الفرع الثالث: الطاقة الإنتاجية لمؤسسة قديلة
100	الفرع الرابع: تسعير وتوزيع منتج مؤسسة قديلة
103	الفرع الخامس : الميزة التنافسية
103	المطلب الثالث : تحليل مجال الأداء التسويقي لمؤسسة قديلة وأثره على استدامتها
104	الفرع الأول : مؤشرات الأداء التسويقي ومؤشر الاستدامة لمؤسسة قديلة
113	الفرع الثاني: الجانب البيئي لمؤسسة قديلة من أجل تحقيق الاستدامة
113	المطلب الرابع : الابتكار والاستدامة لمؤسسة قديلة
114	الفرع الأول : أسلوب تسيير مدير مؤسسة قديلة كنموذج لقيادة الابتكار
114	الفرع الثاني: نموذج التسيير المعتمد في مؤسسة قديلة في الإدارة
114	خلاصة الفصل الثالث
119	الخاتمة
121	قائمة المراجع
125	الملاحق
133	الملحق الأول : المؤسسات المبتكرة في الجزائر حسب عدد براءات الاختراع الممنوحة خلال (2005-2013)
134	الملحق الثاني : الهيكل التنظيمي الخاص بمؤسسة "القولية".
135	الملحق الثالث : ضبط مراحل الإنتاج
136	الملحق الرابع : شهادات تحصلت عليها مسيرة مؤسسة القولية
137	الملحق الخامس: شهادات تحصلت عليها مسيرة مؤسسة القولية
138	الملحق السادس: شهادات تحصلت عليها مسيرة مؤسسة القولية
139	الملحق السابع: شهادات تحصلت عليها مسيرة مؤسسة القولية
140	الملحق الثامن: يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة
141	الملحق التاسع : بطاقة تقنية لمنتج مؤسسة قديلة
142	الملحق العاشر : محتوى منتج مؤسسة قديلة
143	الملحق الحادي عشر : تقديم وصل تسليم الطلب من طرف مؤسسة قديلة

144	الملحق الثاني عشر: وصل دفع ثمن الشراء قبل الحصول على المنتج بقليل المعتمد من طرف مؤسسة قديلة
145	الملحق الثالث عشر: المناطق التي توزع لها مؤسسة قديلة عبر التراب الوطني
146	الملحق الرابع عشر: شهادة التميز في أداء أعمالها مؤسسة قديلة
147	الفهرس.

