



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 08 ماي 1945 - قالمة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه نظام جديد (L.M.D)

**تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة  
لتحقيق التنمية المحلية حالة ولايتي قالمة وتبسة**

الشعبة

تجارة دولية وتنمية مستدامة

للطلاب:

مكاحلية محي الدين

مدير أطروحة التخرج: أ.د. شريف غياط الرتبة: أستاذ تعليم عالي المؤسسة الجامعية: جامعة قالمة

**أهماء أعضاء اللجنة:**

❖ د. ناصر بوعزيز	أستاذ محاضراً	رئيساً	جامعة قالمة.
❖ أ.د. شريف غياط	أستاذ تعليم عالي	مقرواً	جامعة قالمة.
❖ أ.د. علي بن ثابت	أستاذ تعليم عالي	عضوا	جامعة عنابة.
❖ د. بسمة مولمي	أستاذ محاضراً	عضوا	جامعة تبسة.
❖ د. عمار حاجي	أستاذ محاضراً	عضوا	جامعة عنابة.

السنة الجامعية: 2015/2014



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 08 ماي 1945 - قالمة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه نظام جديد (L.M.D)

**تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة  
لتحقيق التنمية المحلية حالة ولايتي قالمة وتبسة**

الشعبة

تجارة دولية وتنمية مستدامة

للطلاب:

مكاحلية محي الدين

مدير أطروحة التخرج: أ.د. شريف غياط الرتبة: أستاذ تعليم عالي المؤسسة الجامعية: جامعة قالمة

**أهماء أعضاء اللجنة:**

❖ د. ناصر بوعزيز	أستاذ محاضراً	رئيساً	جامعة قالمة.
❖ أ.د. شريف غياط	أستاذ تعليم عالي	مقرواً	جامعة قالمة.
❖ أ.د. علي بن ثابت	أستاذ تعليم عالي	عضوا	جامعة عنابة.
❖ د. بسمة مولمي	أستاذ محاضراً	عضوا	جامعة تبسة.
❖ د. عمار حاجي	أستاذ محاضراً	عضوا	جامعة عنابة.

السنة الجامعية: 2015/2014

# المُلخَص

## المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بصفة عامة وعلى مستوى ولايتي قالمة وتبسة بصفة خاصة، ومدى تطورها، بالإضافة إلى تحديد دور هذه المؤسسات في تحقيق التنمية المحلية وصولاً إلى تحقيق التنمية الوطنية الشاملة، فضلاً عن دراسة وتحليل أهمية توفر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على عناصر تعزيز القدرة التنافسية في تفعيل وتعزيز دورها التنموي، والتعرف على مدى امتلاك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بصفة عامة والمؤسسات الناشئة بولايتي قالمة وتبسة بصفة خاصة لعوامل تعزز من قدراتها التنافسية، وتساهم في تنشيط وظيفتها التنموية.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أبرزها ضرورة تعزيز وتطوير القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال توفير مجموعة من العناصر والعوامل، وذلك من أجل تفعيل دورها التنموي محلياً على مستوى ولايتي قالمة وتبسة وصولاً إلى تجسيد التنمية الوطنية الشاملة والمتوازنة.

**الكلمات الدالة:** المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التنمية الاقتصادية، التنمية المحلية، القدرة التنافسية، قالمة، تبسة.

## Résumé:

Cette étude visait à connaître la réalité des petites et des moyennes entreprises et leur développement en Algérie en général, et dans les wilayas de Guelma et de Tébessa en particulier. Elle sert en plus à déterminer le rôle de ces entreprises dans le développement local ainsi que le développement national. Elle étudie et analyse aussi les éléments et les facteurs que possèdent ces entreprises et qui leurs permettent la participation dans l'activation de leur rôle dans le développement économique. Ainsi que d'identifier ce que, ces établissements en Algérie en général, et à Guelma et à Tébessa en particulier, possèdent comme facteurs qui contribuent à activer leurs fonctions de développement. Et surtout de compétition.

Cette étude a obtenu des résultats. le plus important est le fait de renforcer la compétitivité de ces établissements en disposant un ensemble de facteurs pour activer leur rôle de développement au niveau local, et aussi un développement inclusif national

**Mots clés:** petites et moyennes entreprises, le développement économique, le développement local, la compétitivité, Guelma, Tebessa.

### **The summary**

**This study aimed to know the reality of the small and the medium enterprises in Algeria in general, and in states of Guelma and Tebessa in particular. By the extent of it's development. In addition to select the role of this enterprises in local development down to achieve the overall development. As well as the study and the analysis of the importance of the availability of the small and the medium enterprises on the elements of competitiveness in activating and strengthening the developmental role. Besides to identify on the extent of possession this small and medium Algerian institutions in general , and the activist institutions in Guelma and Tebessa states in particular for factors reinforce their competitiveness. And contribute to activate its development function.**

**After that this study concluded to group of consequences and the most promionent is the need to strengthen and flourish the competitiveness of the small and the medium institutions by provision many elements and factors in order to activate its locally developmental role in Guelma and Tebessa states to embodiment the inclusive and balanced national development.**

**Key words: Small and medium enterprises, economical development, local development, competitiveness, Guelma, Tebessa.**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُن تَعْلَمُ وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا"

صدق الله العظيم

النساء 113.

# الإهداء

أهدي ثمرة جهدي وعملي إلى:

من قال في شأنهما الله عز وجل:

**"وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا"**

- والدي الكريمين أطال الله في عمرهما -

اللذان سهرا من أجلي وبذلا كل ما في وسعهما لأصل إلى مبتغاي

كما أهدي هذا العمل إلى أخي الصغير مهدي، وأختي وزوجها وابنتهما سيرين.

إلى شريكة الحياة ورفيقة الدرب وسندي الدائم،... خطيبي الغالية.

إلى هؤلاء جميعا أهدي هذا العمل ممزوجا بأسمى آيات الشكر والامتنان.

مكاحلية محي الدين

# كلمة شكر

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على رسوله الكريم ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين.

بادئاً أشكر وأحمد رب العباد العلي القدير شكراً جزيلاً طيباً مباركاً فيه الذي أنارنا بالعلم وزيننا بالحلم، وأكرمنا بالتقوى، وأنعم علينا بالعافية، وأنار طريقنا ويسر ووفق وأعان في إتمام هذه الدراسة وتقديمها على الشكل الذي عليه اليوم، فله الحمد والشكر وهو الرحمان المستعان.

وعرفانا بالمساعدات التي قدمت حتى يخرج هذا العمل إلى النور أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والعرفان للأستاذ الدكتور الفاضل شريف غياط، الذي قبل تواضعاً الإشراف على هذا العمل، فله أخلص تحية وأعظم تقدير على كل ما قدمه لي من توجيهات وإرشادات، وكل ما خصني به من جهد ووقت طوال إشرافه على هذه الدراسة.

وشكري موصول كذلك لكل من:

السادة أعضاء لجنة المناقشة الذين تفضلوا بالموافقة للحكم على هذه الرسالة وخصص كل منهم وقتاً لقراءتها وتقييمها، وكل أساتذة جامعة قلمة، وزملائي طلبة الدكتوراه.

إلى كل هؤلاء أقول شكراً جزيلاً...

"وما توفيقى إلا بالله"

مكاحلية محي الدين



# الفهرسة

## الفهرسة

الصفحة	الموضوع
أ - ث ج - د ذ 1 - 21	<p style="text-align: center;"><b>الملخص</b></p> <p style="text-align: center;"><b>الإهداء</b></p> <p style="text-align: center;">شكر وتقدير</p> <p style="text-align: center;"><b>الفهرسة</b></p> <p style="text-align: center;">قائمة الجداول</p> <p style="text-align: center;">قائمة الأشكال</p> <p style="text-align: center;"><b>المقدمة</b></p> <p style="text-align: center;">1. تمهيد</p> <p style="text-align: center;">2. إشكالية الدراسة</p> <p style="text-align: center;">3. فرضيات الدراسة</p> <p style="text-align: center;">4. أهمية الدراسة</p> <p style="text-align: center;">5. أهداف الدراسة</p> <p style="text-align: center;">6. دوافع اختيار الموضوع</p> <p style="text-align: center;">7. صعوبات الدراسة</p> <p style="text-align: center;">8. حدود الدراسة</p> <p style="text-align: center;">9. أسلوب الدراسة</p> <p style="text-align: center;">10. الدراسات السابقة</p>
149-22	<b>الفصل الأول: التأصيل النظري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة</b>
23	<b>تمهيد</b>
24	<b>1.1. ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة</b>
24	1.1.1 صعوبة تحديد مفهوم موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
25	أولاً. الغرض من وضع تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
26	ثانياً. صعوبة تحديد تعريف دقيق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
29	2.1.1 خصائص التعريف الصحيح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
30	3.1.1 معايير تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
37	4.1.1 تجارب بعض الدول في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
52	<b>2.2. أهداف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهم الخصائص المميزة لها</b>
52	1.2.1 أهداف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودوافع إنشائها
57	2.2.1 خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
66	3.2.1 أسباب فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
69	4.2.1 أسباب وعوامل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
72	<b>3.3. أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومختلف التحديات التي تواجهها</b>
73	1.3.1 تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
88	2.3.1 مصادر تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
98	3.3.1 الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
105	4.3.1 التحديات والمشكلات التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

112	<b>4.1. نظرة على بعض التجارب العالمية الرائدة في مجال تطوير وترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة</b>
113	1.4.1. التجربة اليابانية
120	2.4.1. التجربة الإيطالية
127	3.4.1. التجربة الهندية
133	4.4.1. التجربة المصرية
138	5.4.1. التجربة التونسية
149	<b>خلاصة الفصل</b>
268-150	<b>الفصل الثاني: مفاهيم عامة حول القدرة التنافسية</b>
151	<b>تمهيد</b>
152	<b>1.2. الإطار النظري للمنافسة</b>
152	1.1.2. مفهوم المنافسة وأهم مستوياتها
157	2.1.2. أنواع المنافسة وأهم أشكالها
164	3.1.2. آليات تحليل المنافسة
171	4.1.2. تحليل القوى التنافسية " العوامل المؤثرة على شدة المنافسة "
181	<b>2.2. مدخل حول القدرة التنافسية وأهم محدداتها</b>
182	1.2.2. تعريف القدرة التنافسية
187	2.2.2. أهمية القدرة التنافسية وأسباب زيادة الاهتمام بها
189	3.2.2. محددات القدرة التنافسية حسب porter
194	4.2.2. الدراسات الأخرى المحددة للقدرة التنافسية وأهم الانتقادات الموجهة لمحددات Porter
200	<b>3.2. عوامل القدرة التنافسية وأبرز متطلباتها</b>
200	1.3.2. عوامل القدرة التنافسية للمؤسسة
209	2.3.2. مراحل تحقيق القدرة التنافسية وأهم متطلباتها
213	3.3.2. مؤشرات قياس القدرة التنافسية
220	4.3.2. القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
226	<b>4.2. الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وطرق تنمية قدرتها التنافسية</b>
227	1.4.2. الاستراتيجيات التنافسية المتاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
241	2.4.2. أركان بناء قطاع تنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
250	3.4.2. المحددات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
256	4.4.2. أسس تطوير ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
268	<b>خلاصة الفصل</b>
391-269	<b>الفصل الثالث: الدور التنموي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وآليات تعزيز قدرتها التنافسية</b>
270	<b>تمهيد</b>
271	<b>1.3. الإطار المفاهيمي للتنمية المحلية</b>
271	1.1.3. تطور مفهوم التنمية وأبرز أهدافها
285	2.1.3. ماهية التنمية المحلية
291	3.1.3. مبادئ التنمية المحلية وأبرز خصائصها
294	4.1.3. ركائز وأفاق سياسة التنمية المحلية
310	<b>2.3. إستراتيجية التنمية المحلية في الجزائر</b>
311	1.2.3. واقع الاقتصاد الجزائري خلال التسعينات

312	2.2.3. برنامج دعم الإنعاش الاقتصادي (2001 - 2004)
318	3.2.3. البرنامج التكميلي لدعم الإنعاش الاقتصادي (2005 - 2009)
321	4.2.3. برنامج توطيد النمو الاقتصادي "المخطط الخماسي الثاني" (2010 - 2014)
<b>325</b>	<b>3.3. الدور التنموي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر</b>
325	1.3.3. نشأة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
330	2.3.3. واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
332	3.3.3. دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر
332	أولاً: الدور الاقتصادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
336	ثانياً: الدور الوظيفي والاجتماعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
<b>343</b>	<b>4.3. آليات وعوامل تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية</b>
343	1.4.3. تحديات ومعوقات تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية
343	أولاً. محددات القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
351	ثانياً. تحديات وصعوبات تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
357	2.4.3. الإستراتيجية الوطنية لترقية وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية
373	3.4.3. برامج تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية
<b>391</b>	<b>خلاصة الفصل</b>
<b>502-392</b>	<b>الفصل الرابع: تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كآلية لتفعيل دورها التنموي في ولايتي قالمة وتبسة</b>
<b>393</b>	<b>تمهيد</b>
<b>394</b>	<b>1.4. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كشريك في تجسيد التنمية المحلية بولايتي قالمة وتبسة</b>
394	1.1.4. واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في دفع عجلة التنمية المحلية بولاية قالمة
394	أولاً. واقع قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية قالمة
397	ثانياً. الدور التنموي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية قالمة
411	2.1.4. دور ومساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دفع عجلة التنمية المحلية بولاية تبسة
411	أولاً. واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية تبسة
415	ثانياً. الدور التنموي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية تبسة
<b>422</b>	<b>2.4. آليات ترقيّة وتطوير القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولايتي قالمة وتبسة</b>
423	1.2.4. جهود دعم القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية قالمة
427	2.2.4. جهود دعم القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية تبسة
<b>440</b>	<b>3.4. القسم العملي</b>
441	1.3.4. توزيع الاستبيان
442	2.3.4. أداة الدراسة
443	3.3.4. صدق وثبات الدراسة
444	4.3.4. الأساليب والمعالجة الإحصائية
444	أولاً. اختبار الفرضيات
457	ثانياً. تحليل بيانات الدراسة
<b>502</b>	<b>خلاصة الفصل</b>
<b>521-503</b>	<b>الخاتمة</b>
506	1. النتائج

512		2. التوصيات
522		قائمة المراجع
		قائمة الملاحق

# قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
40	تعريف الولايات المتحدة الأمريكية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	1.1
42	تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لدى الاتحاد الأوروبي	2.1
43	التعريف الياباني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	3.1
44	تصنيف المؤسسات الصغيرة جدا والصغيرة والمتوسطة في الأردن	4.1
48	معايير التمييز بين المؤسسات في الجزائر	5.1
50	تعريف معهد (IFM) للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	6.1
55	الدوافع السلبية والإيجابية المحفزة على إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	7.1
171	مميزات مراحل دورة حياة المنتج	1.2
172	عوامل وقوى المنافسة المؤثرة على متوسط ربحية الصناعة	2.2
221	تصنيف بورتر للعوامل	3.2
238	مقارنة الاستراتيجيات التنافسية المختلفة المتاحة للمؤسسة	4.2
239	متطلبات الاستراتيجيات التنافسية الثلاث	5.2
240	المزايا التي تحققها الاستراتيجيات التنافسية	6.2
241	مخاطر الإستراتيجيات التنافسية	7.2
313	التوزيع القطاعي لبرنامج دعم الإنعاش الاقتصادي	1.3
318	عدد المشاريع عند أواخر شهر ديسمبر 2003	2.3
320	توزيع البرنامج التكميلي لدعم النمو 2005 - 2009 حسب كل باب	3.3
322	التوزيع القطاعي للبرنامج الخماسي (2010-2014)	4.3
331	تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر للفترة (2001-2013)	5.3
333	تطور مساهمة القطاع العام والخاص في القيمة المضافة للفترة (2001-2013)	6.3
334	تطور مساهمة القطاع العام والخاص في الناتج المحلي الإجمالي للفترة (2006-2013)	7.3
335	تطور الواردات الجزائرية خلال الفترة (2007-2013)	8.3
337	تطور العمالة للفترة (2001-2013)	9.3
338	تطور العمالة حسب عدد المؤسسات للفترة (2001-2013)	10.3
341	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاعات النشاط الاقتصادي خلال الفترة (2009-2013)	11.3
372	عدد المشاريع المحتضنة على مستوى مشاتل المؤسسات	12.3
385	توزيع المؤسسات المنخرطة في برنامج التأهيل	13.3
395	تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية قالمة خلال الفترة (2005-2013)	1.4
396	تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية قالمة حسب الملكية خلال الفترة (2008-2013)	2.4
398	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاعات النشاط بولاية قالمة خلال الفترة (2010-2013)	3.4
401	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب بلديات ولاية قالمة خلال الفترة (2008-2013)	4.4

402	تطور مناصب الشغل في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية قالمة خلال الفترة (2006-2013)	5.4
403	تطور العمالة حسب عدد المؤسسات بولاية قالمة للفترة (2006-2013)	6.4
407	تقرير حول متعاملي قطاع السياحة خلال الفترة (2007 - 2013)	7.4
411	تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية تبسة خلال الفترة (2007-2013)	8.4
414	تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاع النشاط بولاية تبسة خلال الفترة (2006-2013)	9.4
415	تطور مناصب الشغل في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية تبسة خلال الفترة (2007-2013)	10.4
417	تطور العمالة حسب عدد المؤسسات بولاية تبسة للفترة (2008-2013)	11.4
420	الإيرادات الجبائية الخاصة بولاية تبسة خلال الفترة (2008-2012)	12.4
424	حصيلة الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب لولاية قالمة (1997-2013)	13.4
425	حصيلة الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بولاية قالمة بالنسبة لشراء المواد الأولية	14.4
425	حصيلة الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بولاية قالمة بالنسبة لانجاز المشاريع	15.4
425	حصيلة الصندوق الوطني للتأمين على البطالة لولاية قالمة (2005-2013)	16.4
426	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنخرطة في الصندوق الوطني لضمان القروض بولاية قالمة إلى غاية ديسمبر 2013	17.4
427	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية قالمة المنخرطة في برنامج التأهيل	18.4
428	تطور المشاريع الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لولاية تبسة	19.4
429	تطور العمالة بالنسبة للمشاريع الممولة من طرف ANSEJ بولاية تبسة	20.4
430	حصيلة الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM لولاية تبسة	21.4
432	عدد المشاريع المقبولة من الصندوق والممولة من البنوك إلى غاية سنة 2013 في ولاية تبسة	22.4
432	حصيلة برنامج الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار بالنسبة لولاية تبسة	23.4
434	الملفات المدروسة من طرف لجنة المساعدة على تحديد الموقع وترقية الاستثمارات وضبط العقار لولاية تبسة	24.4
436	حصيلة برنامج الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية تبسة	25.4
437	حصيلة صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية تبسة	26.4
438	توزيع ملفات الضمانات حسب قطاعات النشاط على مستوى ولاية تبسة	27.4
441	عدد الاستبيانات العائدة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة بولاية قالمة	28.4
442	عدد الاستبيانات العائدة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية تبسة	29.4
443	مقياس ليكارت الخماسي	30.4
443	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان	31.4
445	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر جودة المنتجات على تعزيز القدرة التنافسية	32.4
446	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الدعاية والترويج على تعزيز القدرة التنافسية	33.4
447	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التكنولوجيا المتقدمة على تعزيز القدرة التنافسية	34.4
448	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الإستراتيجيات التنافسية على تعزيز القدرة التنافسية	35.4
449	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر تطوير أداء العنصر البشري على تعزيز القدرة التنافسية	36.4



451	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر تطوير نظام المعلومات على تعزيز القدرة التنافسية	37.4
452	نتائج اختبار ستودنت للفرضية الثانية	38.4
453	نتائج اختبار ستودنت للفرضية الثالثة	39.4
454	معامل الارتباط بين المحور الثاني والمحور الثالث	40.4
455	نتائج اختبار ستودنت للفرضية الخامسة	41.4
456	نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية السادسة	42.4
457	تحليل المؤهل العلمي	43.4
458	تحليل الأصناف	44.4
459	تحليل السوق	45.4
460	نتائج السؤال رقم الأول	46.4
462	نتائج السؤال رقم الثاني	47.4
463	نتائج السؤال رقم الثالث	48.4
464	نتائج السؤال رقم الرابع	49.4
465	نتائج السؤال رقم الخامس	50.4
467	نتائج السؤال رقم السادس	51.4
469	اتجاه الإجابات المتعلقة بأسئلة المحور الأول	52.4
470	نتائج السؤال السابع	53.4
471	نتائج السؤال الثامن	54.4
473	نتائج السؤال التاسع	55.4
474	نتائج السؤال العاشر	56.4
475	نتائج السؤال الحادي عشر	57.4
477	نتائج السؤال الثاني عشر	58.4
478	اتجاه الإجابات المتعلقة بأسئلة المحور الثاني	59.4
479	نتائج السؤال الثالث عشر	60.4
480	نتائج السؤال الرابع عشر	61.4
482	نتائج السؤال الخامس عشر	62.4
483	نتائج السؤال السادس عشر	63.4
484	نتائج السؤال السابع عشر	64.4
485	نتائج السؤال الثامن عشر	65.4
487	نتائج السؤال التاسع عشر	66.4
488	اتجاه الإجابات المتعلقة بأسئلة المحور الثالث	67.4
489	نتائج السؤال العشرون	68.4
491	نتائج السؤال الحادي والعشرون	69.4

قائمة الجداول والأشكال

492	نتائج السؤال الثاني والعشرون	70.4
494	نتائج السؤال الثالث والعشرون	71.4
495	نتائج السؤال الرابع والعشرون	72.4
496	نتائج السؤال الخامس والعشرون	73.4
498	اتجاه الإجابات المتعلقة بأسئلة المحور الرابع	74.4

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
106	الظروف الداخلية والخارجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	1.1
158	حالة السعر في ظل المنافسة الكاملة	1.2
169	مراحل دورة حياة المنتج	2.2
181	تحليل هيكل الصناعة (نموذج القوى الخمس للتنافس)	3.2
190	نظام متكامل لمحددات القدرة التنافسية والعلاقة الديناميكية بينها	4.2
195	مثلث القدرة التنافسية	5.2
198	مكعب التنافسية	6.2
290	التنمية المحلية: الجمع بين الطاقة المجتمعية والطاقة التنموية	1.3
324	مجال اهتمام البرنامج الخماسي (2010-2014) بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر	2.3
378	أهداف برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	3.3
381	آليات عمل برنامج التأهيل الخاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	4.3
382	خطوات ومراحل عملية التأهيل	5.3
395	تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية قالمة خلال الفترة (2005-2013)	1.4
396	تطور توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية قالمة حسب الملكية خلال الفترة (2008-2013)	2.4
401	تطور توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب بلديات ولاية قالمة خلال الفترة (2008-2013)	3.4
403	تطور عدد العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية قالمة خلال الفترة (2005-2013)	4.4
412	تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية تبسة خلال الفترة (2006-2013)	5.4
416	تطور عدد العمال على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية تبسة خلال الفترة (2007-2013)	6.4
433	توزيع المشاريع الممولة من طرف ANDI حسب قطاعات النشاط بالنسبة لولاية تبسة	7.4
435	توزيع الملفات المدروسة من طرف لجنة المساعدة على تحديد الموقع وترقية الاستثمارات وضبط العقار لولاية تبسة	8.4
437	توزيع الملفات المقدمة للاستفادة من البرنامج الوطني للتأهيل فيما يخص ولاية تبسة حسب قطاعات النشاط	9.4
439	توزيع المشاريع المستفاد من تمويل صندوق ضمان القروض حسب قطاعات النشاط بالنسبة لولاية تبسة	10.4

# المقدمة

## 1. تمهيد

تشهد الساحة الاقتصادية العالمية مؤخرا مجموعة من التغيرات والتحولات على أكثر من صعيد والتي احتلت فيها المؤسسات الكبيرة والضخمة مكانة مهمة وحيوية في تفعيل وتنشيط الاقتصاد الدولي، غير أنه وفي الآونة الأخيرة تحول الاهتمام أكثر نحو قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك اعترافا بدوره المحوري والاستراتيجي كقاطرة لعملية التنمية بمختلف أبعادها، وإيمانا شديدا بمساهمتها الواضحة في التطور والنمو الاقتصادي، حيث أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محورا للدراسات الاقتصادية باعتبارها كيانا مختلفا عن المؤسسات الكبيرة في حجمها وفي طريقة تسييرها واستراتيجياتها وخصائصها، التي تسهل إنشائها وتجعل منها هدفا ومصدرا للدخل لجميع فئات المجتمع، وكونها تتيح فرص عمل لمختلف الفئات العاطلة عن العمل، لذلك تسعى مختلف الدول النامية والمتقدمة على حد سواء في توفير محيط اقتصادي يتلاءم وطبيعة هذه المؤسسات، إذ خاضت لأجلها تجارب عديدة في هذا المجال محاولة الاستفادة من كل تجربة سبقتها بالنجاح وتجاوز أخطائها أو إخفاقاتها بجعلها إحدى أهم روافد عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

وعلى الرغم من الدور الكبير الذي تلعبه هذه المؤسسات في الاقتصاديات المحلية والاقتصاد العالمي من حيث الإنتاج، الشغل والابتكار، إلا أنها تشكو من عدة عراقيل تؤثر سلبا على نموها وتطورها، ومن ثم تقلص من دورها التنموي، إذ تشير العديد من الدراسات أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تعامل بنفس الطريقة التي تعامل بها المؤسسات الكبيرة من طرف صانعي السياسات العمومية، والمنظمات الدولية، كما أنها أكثر عرضة لمخاطر المنافسة الحادة التي تشهدها البيئة الاقتصادية اليوم، الأمر الذي يتطلب رسم الاستراتيجيات الملائمة ووضع السياسات المناسبة لتطوير وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وجعلها أكثر قدرة على المنافسة محليا وإقليميا، حيث وعلى ضوء التغيرات التي طرأت على الاقتصاد العالمي الجديد وما يشهده من انفتاح اقتصادي وزوال للحواجز

التقليدية وانسياب السلع والخدمات بين مختلف الدول وتحول المنافسة من منافسة بين الدول إلى منافسة بين المؤسسات، أصبح لزاما على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تغيير استراتيجياتها والتأكد من امتلاكها لبعض العوامل التي تعزز بها قدراتها التنافسية لتكون مؤهلة لمواجهة هذه التحديات الجديدة.

وبالنسبة للجزائر وكمثيلاتها من الدول فقد سعت منذ استقلالها إلى دفع عجلة النمو وتحقيق تنمية متوازنة وشاملة تتكيف مع الإمكانيات المتوفرة لديها، بدءا بإعطاء الأولوية للمؤسسات الكبرى في إطار استراتيجيات الصناعات المصنعة وأقطاب النمو التي عجزت عن تحقيق الأهداف المرجوة منها، وصولا إلى ضرورة إعادة النظر في أسلوب التنمية، وذلك من خلال الاهتمام بذلك النوع من المؤسسات - المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - وخاصة بعد التطور الملحوظ الذي عرفته هذه المؤسسات بعد أزمة الثمانينات التي عرفها الاقتصاد الوطني.

إن اهتمام الجزائر بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة جسد بغية خلق منظومة مؤسساتية تستجيب لجميع التغيرات الجذرية التي تفرضها التعاملات الاقتصادية وهذا من خلال محاولة الارتقاء بهذه المؤسسات على جميع الأصعدة المحلية والدولية وفي جميع الحالات (تمويل، منظومة قانونية وتشريعية، اتفاقات دولية...)، وذلك عن طريق وضع سياسات تهدف إلى دعم هذه المؤسسات وتطويرها، وصولا إلى الارتقاء بقدرتها التنافسية حتى تضمن استمراريتها وترسخ مكانتها في بيئة يعود فيها البقاء للأقوى والأفضل، وهو ما يؤدي في الأخير إلى تفعيل دورها التنموي على وجه صحيح.

وبما أن ولايتي قالمة وتبسة تعتبران جزءا لا يتجزأ من التنمية الوطنية الشاملة، التي تسعى الجزائر إلى خلقها من خلال دعم هذه المؤسسات، فقد سعت كل منهما إلى استغلال إمكانياتها الهائلة عن طريق تشجيع قيام مؤسسات صغيرة ومتوسطة وتسهيل انتشارها محليا بهدف ضمان تقدم الولاية على كافة الأصعدة بغية تحقيق تنمية محلية تمكنها من المساهمة في تجسيد التنمية الوطنية المنشودة.

ويعد قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من القطاعات الهامة والرائدة في دفع عجلة التنمية المحلية بولايته قائمة وتبسة، ويحوز على نصيب عال من الاهتمام والتركيز بالإضافة إلى الدور الريادي الذي يؤديه في قيادة عملية التنمية الشاملة في الاقتصاد الجزائري. وتحاول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى هاتين الولايتين جاهدة أن تتمتع بكفاءة اقتصادية في ظل الظروف التي تعيشها على الرغم من أنه يغلب عليها الطابع العائلي والذي يترافق مع مجموعة من الأفكار والمعتقدات والسلوكيات التي قد تحد من تطويرها، فمثل هذه الظروف تستدعي تطوير هذا القطاع الحيوي والاهتمام بقدرته التنافسية وتمكينه من مواجهة التحديات ودخول الأسواق وتكفل له تحقيق التفوق التنافسي.

وتتناول هذه الدراسة تحديد ما إذا كان قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر عموما وولايته قائمة وتبسة خصوصا يمتلك قدرة تنافسية، وما هي عوامل وآليات تعزيز هذه القدرة التنافسية؟ وتحديد أبرز هذه العوامل التي من المتوقع أن تؤثر على القدرة التنافسية لهذا القطاع، أو تكسبه قدرة تنافسية في أسواقها المستهدفة، من أجل الإسراع في تحسين وتطوير مؤسسات هذا القطاع وتفعيل دورها التنموي. وفي هذا الإطار تأتي أهمية هذه الدراسة للكشف عن العوامل التي تساهم في تعزيز وتطوير القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتفعيل دورها التنموي وطنيا ومحليا.

## 2. إشكالية الدراسة

لا ريب في أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أصبحت تعتبر في الوقت الراهن من أبرز الدعامات والركائز المتبعة لتجميع الثروة على المستوى المحلي والوطني على حد سواء، وذلك من خلال دفع ودعم عجلة التنمية. لذلك وإدراكا بالدور الأساسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اقتصاديات الدول، فقد باتت من الضرورة الاهتمام بالقدرة التنافسية لهذا النوع من المؤسسات وذلك بغية تجاوز مختلف العراقيل وضمان الاستمرار في بيئة تنافسية حادة، وقد سعت الجزائر إلى تطوير هذا القطاع وترقية قدرته التنافسية، وذلك من خلال تبني ودعم سياسات واضحة للنهوض بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

وتفعيل دوره للوصول إلى تحقيق التنمية المنشودة. ولا شك أن ولايتي قالمة وتبسة تمثلان جزءا من التنمية الوطنية الشاملة، التي تحاول الجزائر بلوغها من خلال مساعدة ودعم هذه المؤسسات. الأمر الذي يتطلب إيجاد مجموعة من العوامل والآليات التي تساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتمكنها من تحقيق التقدم والتفوق التنافسي، سواء كانت هذه العوامل حكومية أو عوامل وآليات مؤسساتية. تأسيسا على ما تقدم، فإن إشكالية هذه الدراسة تتمحور حول التساؤل الرئيس الآتي:

إلى أي مدى يمكن أن تساهم آليات وعوامل تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تفعيل دورها التنموي؟ بمعنى آخر هل أن تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يساهم في تفعيل دورها في تجسيد التنمية المحلية بولايتي قالمة وتبسة؟

لمعالجة وتحليل هذه الإشكالية وبغية الوصول إلى فهم كيف تطورت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وكيف انتقلت من القطاع الثانوي في الإستراتيجية التنموية إلى أن تصبح قطاعا حيويا تركز عليه آفاق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وأيضا التعرف على وسائل وأساليب الدعم وسياسة ترقية القدرة التنافسية لهذا القطاع التي تعتمد عليها الجهات الساهرة على هذه المؤسسات لتحديد مدى فعاليتها وتأثيرها على تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل المنافسة التي تفرضها المتغيرات العالمية الحالية، نقوم بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. فيما تتمثل أبرز العوامل التي تدفع إلى الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
2. ما أبعاد ومحددات التنمية المحلية؟
3. ما الدور الذي يمكن أن تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تجسيد وتحقيق التنمية المحلية على مستوى ولايتي قالمة وتبسة؟
4. ما أبرز العوامل التي تساهم في دعم وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وما أهميتها في تفعيل دورها التنموي؟



5. ما مدى امتلاك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بصفة عامة وعلى مستوى ولايتي قالمة وتبسة بصفة خاصة لعوامل تتكامل فيما بينها لتساهم في تعزيز القدرة التنافسية؟

6. ما التدابير التي اتخذتها الدولة الجزائرية للنهوض بالقدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتفعيل دورها التنموي؟ وما مدى نجاعتها؟

### 3. فرضيات الدراسة

يتطلب تحليل الإشكالية محل الدراسة اختبار مجموعة من الفرضيات التي تعتبر كإجابة مبدئية على مختلف التساؤلات المطروحة فيها، وهي كالآتي:

1. تتعدد الدوافع المحفزة على الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستوى القومي، وتتبع هذه الدوافع أساسا من الأدوار التي تحدثها هذه المؤسسات في العديد من مجالات التنمية. إذ تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الدعامة والركيزة الأساسية لكثير من اقتصاديات البلدان النامية والمتقدمة على حد سواء وأداة للبناء الاقتصادي، ومواجهة حالات الكساد الناجمة عن نقص الطلب السوقي بدرجة تفوق المؤسسات الكبيرة التي تبقى مثقلة بعبء النفقات الثابتة المرتفعة وهو ما يجعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر كفاءة في الأسواق التي تتميز بالتقلب المستمر، وبالتالي فإن هذا الدور الهام الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة استمدته من الخصائص التي تميزها عن باقي المؤسسات الكبيرة، والتي تجعلها قادرة على منافستها.

2. تمثل التنمية المحلية القاعدة الأساسية لبناء التنمية الوطنية الشاملة، وذلك عبر استخدام المبادرات المحلية في المجتمعات الصغيرة كمحرك للتنمية الاقتصادية، لتشكل دافعا لتحقيق التكامل مع المشاريع الكبرى بما يخدم الاقتصاد الكلي، فالتنمية المحلية عملية مركبة ذات أبعاد مختلفة اقتصادية، اجتماعية، بيئية،... الخ.

3. تمتلك ولايتي قامة وتبسة قوة مؤسساتية صغيرة ومتوسطة تؤهلها لخلق نسيج إنتاجي وصناعي متكامل وهادف، خاصة إذا وجدت الرعاية الكاملة والدعم والكافي. إذ تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دفع عجلة التنمية المحلية في هاتين الولايتين على مستوى مختلف الأصعدة خاصة على مستوى الصعيد الاقتصادي والاجتماعي، ليصل دور هذه المؤسسات إلى المساهمة في التنمية الوطنية الشاملة.

4. تتعدد وتختلف العوامل والآليات التي تساهم في تعزيز ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أن أبرز هذه العوامل تشمل: الاهتمام بجودة المنتجات، الاهتمام بالتطوير التكنولوجي، الاهتمام بالبحث والتطوير، تبني الاستراتيجيات التنافسية المناسبة للبيئة التي تعمل فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الاهتمام بالدعاية والترويج، امتلاك نظام معلومات قوي وفعال، ولا ريب في أن امتلاك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لعوامل تتكامل فيما بينها لتساهم في تعزيز قدرتها التنافسية، يعظم ويفعل دورها في دفع عجلة التنمية المحلية كقاعدة أساسية لبلوغ التنمية الوطنية الشاملة.

5. بالرغم من الإستراتيجية الوطنية الموجهة نحو ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ومحاولة إشراكها في العملية التنموية إلا أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لم تحقق الدور التنموي المنتظر منها، وهذا بسبب افتقار هذه المؤسسات على المستوى الوطني بصفة عامة وعلى مستوى ولايتي قامة وتبسة خصوصا لمعظم عوامل وآليات تعزيز القدرة التنافسية.

6. تبنت الجزائر إستراتيجية متكاملة تعتمد فيها على جملة من الهياكل والهيئات، وتطبق من خلالها مجموعة من البرامج الهادفة إلى ترقية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتعزيز قدرتها التنافسية لتفعيل دورها في دعم فكرة التنمية.

#### 4. أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال تسليط الضوء على الدور الذي يمكن أن تؤديه سياسات وآليات تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بما يخدم تحقيق التنمية بشقيها الاقتصادي والاجتماعي، وعلى المستوى الوطني والمحلي بولايتي قالمة وتبسة، ويمكن إبراز أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

- ✓ إرساء مختلف الآفاق النظرية والتطبيقية التي تستمد كيانها من دراسة مختلف الجوانب المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبالقدرة التنافسية والتنمية المحلية.
- ✓ الدور الكبير الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الارتقاء باقتصاديات الدول المتقدمة والنامية وفي جميع المجالات وعلى جميع الأصعدة المحلية والدولية.
- ✓ يستمد الموضوع أهميته باعتباره أحد الدراسات التي تساهم في زيادة اهتمام مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وصناع القرار في هذا القطاع بالقدرة التنافسية لمؤسساتهم والعوامل التي تعززها للوصول إلى أهدافهم في تحقيق الربحية والنمو آخذين بعين الاعتبار ما تعيشه هذه المؤسسات من ظروف منافسة شرسة.
- ✓ الاهتمام الكبير الذي أولته الجزائر لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والإصلاحات الكبيرة التي سخرتها لدعم القدرة التنافسية لهذه المؤسسات وتأهيل جوانبها وعلى جميع الأصعدة.
- ✓ تحليل القدرة التنافسية الحالية لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستوى الوطني وعلى المستوى المحلي بولايتي قالمة وتبسة، واقتراح سبل تدعيمها وتعزيزها ببعض العوامل لزيادة هذه القدرة وجعلها تضاهي مثيلاتها في صناعات الدول الأخرى.
- ✓ معرفة مدى إسهام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر بصفة عامة، وولايتي قالمة وتبسة بصفة خاصة، وذلك من خلال معرفة الإنتاج المتحقق في

هذه المؤسسات، ومن ثم معرفة إسهامها في الناتج المحلي الإجمالي والقيمة المضافة وتنمية الصادات إضافة إلى دورها الوظيفي والاجتماعي.

✓ تشكل هذه الدراسة مساهمة جادة في اعتماد عوامل تنمي وتعزز القدرة التنافسية لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولايتي قالمة وتبسة، وتساهم في تشكيل منظومة مؤسساتية متطورة ومنافسة وخلق حضور إقليمي وعالمي لها على المستوى التصديري.

✓ تعد من أوائل الدراسات إن لم تكن الأولى - في حدود علم الباحث - التي تتطرق إلى موضوع تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتفعيل دورها التتموي محليا على مستوى ولايتي قالمة وتبسة.

## 5. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

✓ محاولة إبراز أهم الخصائص التي تجعل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إحدى أهم الاستراتيجيات التتموية الفعالة، ودورها في تحقيق التوازن على المستوى الكلي.

✓ تسعى هذه الدراسة إلى إيضاح مفهوم القدرة التنافسية وتحديد المبادئ والمعايير التي تحكمها، وتحديد مواطن القوة والضعف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بما يخدم واضعي السياسات الاقتصادية والباحثين في الحقل الاقتصادي.

✓ إبراز مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها ضمن منظور جديد يتمثل في بعد التنمية المحلية على المستويين البلدي والولائي.

✓ التعرف على ما إذا كان قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر عموما وولايتي قالمة وتبسة خصوصا يمتلك قدرة تنافسية، والتعرف على طبيعة هذه القدرة التنافسية لدى مؤسسات هذا القطاع.

✓ تحديد العوامل التي قد يكون لها أثر على القدرة التنافسية لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، وتبيان التأثير المتوقع لمختلف هذه العوامل والآليات على القدرة التنافسية وتعزيزها ومساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على النهوض بأدائها والمساهمة في تحقيق مستوى أعلى من التنافسية في أسواقها المستهدفة، انطلاقا من أوضاعها في الوقت الراهن وضمن الشروط التي تفرضها البيئة التنافسية.

✓ محاولة دراسة وتقييم دور هذه المؤسسات في تحقيق التنمية المحلية، وتسليط الضوء على مدى استفادة ولايتي قالمة وتبسة من آليات دعم وترقية القدرة التنافسية لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تجسيد التنمية المحلية بها.

✓ كشف أهم العقبات والمشاكل التي تعيق تنمية وترقية القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر عموما وولايتي قالمة وتبسة بصفة خاصة، ومحاولة اقتراح بعض الحلول التي يمكن أن تساهم في تحسين المحيط المتدهور.

✓ محاولة استخلاص أهم المحاور التي يمكن أن تمثل أرضية بناء سياسة اقتصادية تهدف إلى تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر عموما وولايتي قالمة وتبسة خصوصا.

✓ محاولة الوصول إلى نتائج وتوصيات تعزز من التزام مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وصناع القرار في الجزائر بمنهج علمي في كيفية تعزيز قدراتها التنافسية واكتساب عوامل تنمية هذه القدرة لتطوير مؤسساتهم والحفاظ على نجاحها، وتفعيل دورها التتموي وطنيا ومحليا.

## 6. دوافع اختيار الموضوع

تتمثل مبررات ودوافع اختيار هذا الموضوع في جملة من الأسباب نذكر منها:

- ✓ التوجه والاهتمام الشخصي بدراسة كيفية وآليات الارتقاء بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بهدف تفعيل دورها في تحقيق التنمية المحلية بمختلف ربوع الوطن وصولاً إلى تجسيد التنمية الوطنية الشاملة المنشودة بعيداً عن العائدات النفطية.
- ✓ الأهمية التي يحتلها هذا الموضوع من خلال الاهتمام المتزايد للسلطة العمومية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التحولات التي تشهدها العديد من الدول، وخاصة الجزائر.
- ✓ اعتقادنا بأن موضوع تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بهدف تجسيد التنمية المحلية، هو موضوع جدير بالبحث نظراً لحدثة البحث به، إضافة إلى النقص الملحوظ في هذا المجال والخاص بالحالة الجزائرية.
- ✓ الآمال المعلقة على قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ودوره في العثور على الحلول الجذرية لتجاوز مختلف التحديات والمعوقات التي تعرفها المناطق محل الدراسة، من خلال دعم وترقية القدرة التنافسية لهذا النوع من المؤسسات وتفعيل دورها في تجسيد التنمية المحلية بولايتي قالمة وتبسة.

#### 7. صعوبات الدراسة

- ✓ ندرة المراجع والمعلومات المتعلقة بالقدرة التنافسية على المستوى الجزئي (على مستوى المؤسسة)، وما هو متاح منها غالباً يشير إلى القدرة التنافسية على المستوى الكلي (على مستوى الدولة)، إضافة إلى قلة الأبحاث التي عالجت هذا الموضوع خاصة باللغة العربية.
- ✓ صعوبة الحصول على المعلومات والبيانات الكافية والمتعلقة بالدراسة الميدانية من مختلف الهياكل والهيئات ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- ✓ الصعوبات والعراقيل فيما يخص الدراسة الميدانية وتوزيع الاستبيانات وجمعها، وصعوبة استيعاب مكونات الاستبيان رغم تبسيط فكرة الموضوع إلى أبعد الحدود.

✓ الاختلاف الواضح في الإحصائيات والمعطيات بين مختلف المصادر، الأمر الذي استوجب  
الاقتصار في الاعتماد على بعض المصادر دون غيرها.

✓ غياب الإحصائيات والدراسات التي تربط بين متغيرات الدراسة (المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والقدرة  
التنافسية والتنمية المحلية)

## 8. حدود الدراسة

**الإطار النظري:** تم التطرق لدراسة هذا الموضوع، كونه يمثل أحد أبرز المواضيع المتداولة على الساحة  
الاقتصادية، وذلك من خلال الإحاطة بالقدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها التنموي  
على المستويين الوطني والمحلي.

**الإطار المكاني:** تطرقت الدراسة الميدانية لآليات تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة  
ومدى قدرتها على تجسيد التنمية المحلية على مستوى ولايتي قالمة وتبسة.

**الإطار الزمني:** تمحورت هذه الدراسة حول دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تجسيد التنمية  
المحلية، حيث امتدت فترة الدراسة على مستوى الجزائر (المستوى الوطني) من سنة 2001 إلى غاية نهاية  
سنة 2013، وذلك مواكبة لبداية الاهتمام الفعلي والجاد بهذا القطاع على المستوى الوطني. في حين  
امتدت الدراسة الميدانية من سنة 2006 إلى غاية سنة 2013، وذلك نتيجة تأخر اهتمام السلطات المحلية  
لولايتي قالمة وتبسة بهذا القطاع.

## 9. أسلوب الدراسة

تعتمد الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي لدراسة واقع القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة  
الجزائرية ودورها في تجسيد التنمية المحلية بولايتي قالمة وتبسة من جانبيين:

## الجانب الأول:

وهو القسم النظري الذي يتضمن دراسة نظرية وصفية توضح أدبيات البحث، نتعرف من خلالها على مفاهيم ومعايير القدرة التنافسية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذلك المفاهيم المتعلقة بالتنمية المحلية، وذلك في إطار ما يتوفر لنا من المراجع والأبحاث المتعلقة في هذا المجال.

## الجانب الثاني:

وهو القسم العملي الذي يتضمن دراسة ميدانية لتحليل آليات وعوامل تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من خلال اختبار فرضيات البحث بعد جمع البيانات اللازمة عن طريق الاستقصاء، والمقابلة الشخصية، ومن ثم تفسير وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها بغية الوصول إلى جملة من النتائج ليصار بعدها إلى تقديم مجموعة من الاقتراحات التي من شأنها أن تساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بصفة عامة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولايتي قالمة وتبسة بصفة خاصة، بهدف تفعيل دورها التنموي محليا ووطنيا.

## 10. الدراسات السابقة

تم إجراء مجموعة من الدراسات والأبحاث العلمية والأكاديمية، سواء في موضوع الدور الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية وسياسات وأساليب تطويرها، وتدعيمها، أو موضوع القدرة التنافسية لمختلف المؤسسات كضرورة لتفعيل دورها الاقتصادي والاجتماعي. وفيما يلي عرض لأبرز الدراسات التي بحثت في موضوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والقدرة التنافسية والتي استطاع الباحث الوصول إليها:

- دراسة صفوت عبد السلام عوض الله (1993) بعنوان: "اقتصاديات الصناعة الصغيرة ودورها في تحقيق التصنيع والتنمية":



تناولت هذه الدراسة أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه الصناعة الصغيرة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية بصفة عامة، والتنمية الصناعية بصفة خاصة. وقد قام الباحث باستعراض أهم المشكلات والعقبات التي تواجه هذا القطاع ومن ثم تحول دون فعالية الدور الذي يمكن أن يؤديه هذا القطاع في عملية التنمية، والتي يؤكد في شأنها، أن للصناعة الصغيرة دوراً كبيراً في الإنتاجية، وخلق فرص عمل جديدة، وإيجاد ترابط أمامي وخلفي مع بقية القطاعات الأخرى، بل أكثر من ذلك، فهي بمثابة المورد الذي تحصل منه الدولة على ما تحتاجه من الخبرات والمهارات الفنية والتنظيمية والإدارية اللازمة للتطور الصناعي. كما أن بعض الصناعات التي تعتمد على التخصص الحرفي والمهارات الإنسانية، تتمتع بالقدرة على المنافسة في الأسواق العالمية، مما يعطي لها أهمية خاصة في مجالات تنمية الصادرات. كما تطرق الباحث إلى أهم الوسائل والأساليب اللازمة لتنمية الصناعات الصغيرة، حيث أوضح بأنه لما كانت المشكلات الأساسية التي تواجه المؤسسات الصغيرة تتمثل في مشكلات التمويل والحصول على الموارد المالية اللازمة لها، وذلك فضلا عن افتقارها إلى الخبرات الفنية والإدارية، فإن وسائل وأساليب تنمية الصناعات الصغيرة لا بد أن تركز على محورين رئيسيين:

- ✓ تيسير الحصول على الموارد المالية وخدمات التمويل.
- ✓ معالجة المشكلات الفنية ومشكلات انخفاض الإنتاجية في قطاع الصناعات الصغيرة.
- ✓ - دراسة أعدها لخلف عثمان (1995) بعنوان "دور ومكانة الصناعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية - دراسة حالة الجزائر-":

✓ هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مكانة الصناعات الصغيرة والمتوسطة وتبيان دورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في البلدان النامية، وكيف أصبحت تمثل الخيار الثاني لإستراتيجية التنمية المتبعة في مختلف هذه البلدان، بعد أن أصبحت الصناعات الكبيرة عاجزة عن تحقيق الأهداف الموضوعية، وهو الشيء الذي وصلت إليه الدراسة عند تحليلها لواقع التنمية

في الجزائر، والمكانة التي كانت تحتلها الصناعات الصغيرة في السياسة التنموية للبلاد، فبعد أن كانت صناعات تابعة تتطور على هامش برامج التنمية المسطرة في إطار الإستراتيجية الشاملة، لتصبح بعد أن تأكدت أهميتها في امتصاص العجز، الحل البديل في يد مقرري السياسة التنموية بإدماجها في عملية التنمية وجعلها الوسيلة الفعالة في تحقيق بعض الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، كامتصاص البطالة المتزايدة، وتحقيق التوازن الجهوي، وتلبية الحاجيات من السلع الاستهلاكية... الخ.

✓ وقد توصل الباحث في نهاية دراسته إلى أنه رغم التحول الذي عرفه الاقتصاد الجزائري، منذ بداية الثمانينيات، إلا أن السياسة التي اتبعت آنذاك لم تكن قادرة على تجنيد كل الطاقات الصناعية المتاحة في البلاد، إذ اصطدم ذلك بالعديد من القيود والعراقيل.

- دراسة قام بها الحجي طایل (1997) بعنوان "القدرة التنافسية للمنتجات الأردنية وسبل تعزيزها":

هدفت الدراسة إلى تحديد مفهوم القدرة التنافسية وسبل تطويرها للصناعة الأردنية، وقد عرفت الدراسة القدرة التنافسية بأنها محصلة الإمكانيات التي تملكها المنشأة وتمكنها من زيادة نموها في أسواقها الحالية، ودخول أسواق جديدة مستهدفة وبالتالي زيادة ربحيتها، كما بينت المقاييس المستخدمة في قياس القدرة التنافسية. وقد أشارت الدراسة التي استخدمت فيها الاستبانة كأداة لجمع البيانات أن القدرة التنافسية للصناعة الأردنية تعزز من خلال بعض العوامل التي تمتلكها وتتمثل في اهتمامها بمنتجاتها من حيث: التكاليف، جودة المنتجات، الاهتمام بالموارد البشرية، الاهتمام بالبحث والتطوير.

- دراسة أعدتها وزارة المالية لجمهورية مصر العربية (2004) بعنوان " تعزيز القدرة التنافسية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في مصر":

لقد تناولت هذه الوثيقة التطورات الاقتصادية العالمية والمحلية، وما يستتبعها من آثار على الطبيعة المتغيرة للقدرة التنافسية بشكل عام وعلى القدرة التنافسية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة بشكل خاص،

لتعرج بعد ذلك على الخطوط العامة لإطار السياسات المقترحة لتعزيز القدرة التنافسية لهذه المنشآت في مصر، وأبرز القضايا والمشكلات المتصلة بتنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة في مصر إضافة إلى التطرق لدراسة شاملة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في مصر من جانب الخصائص الهيكلية العامة، وآثارها قبل البدء في تحليل القيود التي تعوق القدرة التنافسية لتلك المنشآت استناداً إلى أحدث البيانات والبحوث، ومقترحات ممثلي المنشآت الصغيرة والمتوسطة، كما تطرقت هذه الدراسة إلى مجالات السياسات والبرامج التي يوصى بالتدخل فيها، وتتمثل هذه المجالات في الإجراءات الخاصة بتشجيع الصادرات المباشرة، وخدمات تطوير الأعمال، والخدمات المالية، والتجمعات العضوية، والاستثمار الأجنبي المباشر والربط بين المنشآت بأحجامها المختلفة والبيئة القانونية والتنظيمية والابتكار والتكنولوجيا، لتختتم هذه الدراسة بشرح للتوجهات العامة للتنفيذ التي سيتم عرضها على مستويين، مستوى السياسات ومستوى المؤسسات.

- دراسة عبد الرحمان بن عنتر (2004) بعنوان " تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية"

توصلت الدراسة إلى أن البحث عن الميزة التنافسية يتطلب من المؤسسات الصناعية فهم ودراسة وتحليل جميع الأنشطة ومراحل نظام العمل في أي صناعة ( ابتداء من تصميم المنتج، تصنيع أجزائه، مراحل التجميع المختلفة، التسويق، البيع، التوزيع وخدمة العملاء، استخدام العملاء للمنتج ) وما هي القيمة النسبية المضافة من كل مرحلة لمن سيشتري المنتج.

كما بينت الدراسة قيمة المنافسة وضرورة وجودها على أنها المحرك الحقيقي للإبداع والتطوير والعمل على الاستخدام الأمثل لكل الموارد المتاحة وتحديد نقاط القوة والضعف عند المنافسين من أجل صياغة إستراتيجية متكاملة ترشد العمل الإنتاجي والتسويقي كله.

في حين اعتبرت أن الإنتاجية من أهم العوامل التي يجب أن تهتم بها الشركات للوصول إلى مستويات عليا من التنافسية الدولية، وأن تطوير ميزة تنافسية للسلعة هو عنصر جوهري لإستراتيجية المؤسسة وليس جزءا منفصلا عنها ويتم التوصل إليها من خلال جعل كل تحرك في الإستراتيجية يؤدي إلى خلق ميزة تنافسية من خلال جعلها جزءا من إستراتيجية شاملة للحرب التسويقية في مواقع ديناميكية للصناعة. وقد أوضحت الدراسة أن هناك علاقة تكاملية بين مفهومي الإنتاجية والتنافسية وأن الإنتاجية تعتبر كمدخل لتحقيق القدرة التنافسية وأن الميزة التنافسية لبلد ما تقتضي تحسين الإنتاجية وبالتالي استمرارية ونجاح المؤسسة الاقتصادية ولاسيما منها الصناعية الأمر الذي يستدعي اتخاذ القرارات والخطوات اللازمة للمحافظة على ميزتها واعتماد استراتيجيات إنتاجية تنافسية وإقامة تحالفات إستراتيجية وانتهاج سياسات دعم القدرات التنافسية التي تتماشى مع التطورات الحديثة.

وأخيرا أكدت الدراسة أنه حان الوقت لصياغة إستراتيجية جديدة للتنمية الصناعية تضمن عدة محاور من أبرزها تحسين أداء العنصر البشري وحماية الصناعة الوطنية لمواجهة التكتلات الاقتصادية العالمية.

- دراسة أعدها بربيش السعيد (2004) بعنوان "تقييم تجربة الاقتصاد الموجه والإصلاحات الاقتصادية ودور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية (واقع وآفاق): حالة الجزائر":

ركزت هذه الدراسة على مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري وإسهاماتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتقييم مدى نجاح الإصلاحات الاقتصادية التي تبنتها الجزائر وانعكاساتها على المستوى الاقتصادي والاجتماعي، وقد تضمنت الدراسة تقييما شاملا لتجربة الاقتصاد الموجه في الجزائر، والإصلاحات الاقتصادية الجزئية والكلية المدعومة من طرف المؤسسات المالية الدولية، لتستعرض بعد ذلك هذه الدراسة دور ومكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تفعيل الاقتصاد، ومدى نجاعتها خاصة في ظل المشاكل والعراقيل التي تعاني منها، لتختتم هذه الدراسة بصياغة إستراتيجية واضحة وفعالة لتطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتفعيل دورها.

- دراسة أعدها مركز الصادرات العربية (2005) بعنوان "تدعيم القدرة التنافسية للصادرات العربية إلى الأسواق العالمية":

عرفت هذه الدراسة القدرة التنافسية على أنها مختلف الإمكانيات والجهود التي تبذلها الشركات لتقليل تكاليفها وزيادة نسبة الحصة السوقية لمنتجاتها مما ينعكس إيجابا على ارتفاع معدلات ربحيتها، والمؤشرات التي اعتمدها المركز في قياس القدرة التنافسية للمنشآت وهي: مستوى التكاليف، ومعدلات الإنتاجية. وقد بينت الدراسة التي استخدمت فيها الاستبانة كأداة لجمع البيانات. ومن العوامل ذات الأثر على القدرة التنافسية:

- أ. قدرة المنشآت على إجراء دراسات للأسواق الخارجية المستهدفة يكسبها تعزيزا لقدراتها التنافسية مما يساعدها على تدعيم مركز منتجاتها التنافسي مقابل المنتجات المنافسة في هذه الأسواق.
- ب. تعزيز المنشآت الصناعية لقدراتها التنافسية يأتي من خلال الاهتمام الجاد بدراسة وتحليل الأسواق الخارجية، على أن يشمل هذا التحليل التحقق من جودة المنتجات المصدرة من وجهة نظر العميل الأجنبي والتعرف على مدى تقبله للسلع المصدرة ودرجة رضاه عنها أو رفضه لها.
- ت. يعد بحث المنشآت الصناعية عن فرص تصديرية متميزة في أسواق تتناسب مع إمكانياتها ومواردها وقدراتها، من أهم عوامل تحقيق قدرة تنافسية مميزة لهذه المنشآت.
- ث. يعد اهتمام المنشآت الصناعية بتطوير وتنمية قدرات العاملين لديها وتدريبهم في مجال التصدير، وإعداد الدراسات اللازمة لدخول الأسواق الخارجية أحد العوامل الهامة التي تكتسبها المنشآت لتعزيز قدراتها التنافسية في أسواقها المختارة.

- دراسة أعدها فرحات غول (2006) بعنوان "مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)"

تعتبر التنافسية من خلال هذه الدراسة على أنها محصلة لمجموعة من القوى (داخلية وخارجية عن المؤسسة)، تتكامل فيما بينها من أجل إظهار قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسين، بل والتفوق عليهم وهذا من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة من ربحية واستقرار ونمو والاستمرارية في تحسين المركز التنافسي.

كما توصلت الدراسة إلى أن تنمية تنافسية المؤسسة يتم من خلال اكتساب مزايا تنافسية متنوعة، تعطي للمؤسسة ولمنتجاتها خصائص ومواصفات تجعلها متفوقة ومتميزة عن منتجات المنافسين، سواء كانت ميزة تنافسية خارجية للمنتج (تدنية تكلفة استعماله، رفع كفاءة استعماله...) أو ميزة تنافسية داخلية (التحكم في تكاليف الصنع، الإدارة أو تسيير المنتج...).

وقد تبين من خلال هذه الدراسة أن من أبرز مقومات تنافسية المؤسسات في عصر العولمة هي: المواصفات العالمية للجودة واستكمال نظم الجودة الشاملة المبنية على حاجيات ورغبات الزبائن، تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية، تحسين الإبداع والبحث والتطوير على مستوى المؤسسات، إضافة إلى تبني الإستراتيجية التنافسية المتعارف عليها وتطويرها.

في الأخير استخلصت الدراسة أنه وفي إطار البحث عن تنمية تنافسية الاقتصاد بصفة عامة والمؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة، عمدت الحكومات الجزائرية المتعاقبة إلى سلسلة من الإصلاحات انطلاقاً من نهاية الثمانينات (منها المشروطة ومنها غير المشروطة)، بحثاً عن التكيف مع المتغيرات العالمية المعاصرة والتي على رأسها العولمة الاقتصادية، وتتصب جل الإصلاحات في الانفتاح على الأسواق الخارجية (اقتصاد السوق) وتقلص دور الدولة في الشؤون الاقتصادية، فاتحة المجال أمام المؤسسات لإظهار كفاءتها الإنتاجية والتسييرية...، ومن أهم هذه الإصلاحات: استقلالية المؤسسات، قانون النقد

والقرض، تحرير التجارة الخارجية، قوانين ترقية الاستثمار، الخوصصة، فضلا عن اتفاق الشراكة الأوروبية المتوسطية والمفاوضات من أجل الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة.

- دراسة أعدتها خياري زهية (2010) بعنوان "تحسين الإنتاجية كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية"

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أن الإنتاجية تعتبر من أهم وأبرز العوامل التي يجب أن تهتم بها الشركات للوصول إلى مستويات عليا من التنافسية، وأن تطوير ميزة تنافسية لسلعة ما هو عنصر جوهري لإستراتيجية المؤسسة وليس جزءا منفصلا عنها، ويتم التوصل إليها من خلال جعل كل تحرك في الإستراتيجية يؤدي إلى خلق ميزة تنافسية من خلال دمجها في إستراتيجية شاملة للحرب التسويقية في مواقع ديناميكية للصناعة. وقد توصلت هذه الدراسة إلى أنه هناك علاقة تكاملية بين مفهومي الإنتاجية والتنافسية وأن الإنتاجية تعتبر مدخلا أساسيا لتحقيق القدرة التنافسية، فالميزة التنافسية لدولة ما تقتضي تحسين الإنتاجية، وبالتالي استمرارية ونجاح المؤسسة الاقتصادية ولا سيما منها الصناعية، الأمر الذي يستدعي اتخاذ القرارات والخطوات اللازمة للمحافظة على ميزتها واعتماد استراتيجيات تنافسية وانتهاج سياسات لدعم وتحسين القدرات الإنتاجية والتنافسية بما يتماشى والتطورات الحديثة.

وقد خلصت الدراسة إلى أن مقارنة القدرة الإنتاجية والتنافسية للصناعة الجزائرية ببعض الدول النامية والمجاورة يكشف عن حقيقة تدهور القطاع، بالرغم من أن ما توفر له من وسائل يفوق بكثير ما استفادت به صناعات هذه الدول، الأمر الذي يتطلب وقفة حقيقية لاتخاذ حلول استعجالية في محاولة لإنقاذ الصناعة الوطنية لأنه من الواضح أن مدى الفجوة يزداد اتساعا والقطاع يشهد مزيدا من التراجع.

- دراسة أعدها بوقموم محمد (2010) بعنوان "حو تحقيق تنمية اقتصادية من خلال تفعيل دور

التمويل البنكي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وتفعيل دور التمويل البنكي لها من خلال إيجاد الأسلوب الملائم لإدارتها ورعايتها وتمويلها، والتعرف على المعوقات التي تحول دون

مساهمتها اللازمة في تنمية الاقتصاد الوطني، واستجلاء أفضل السبل والوسائل التي يمكن استخدامها من كفاءة التطور الأمثل والممكن لها وبلورة رؤية موضوعية للفرضيات التي يمكن أن نتخذها كأساس للوصول إلى السبل الكفيلة لتفعيل دور التمويل البنكي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل أن يكون لهدين القطاعين مساهمة فاعلة في تنمية اقتصاد وطني يسعى جاهدا إلى إيجاد المكانة المناسبة لهما ضمن رقعة متحركة تقودها وتوجهها منظمات دولية لها من الخبرة وأسلوب العمل ما يجعلها قادرة على السيطرة الإستراتيجية على أسواق العالم التي تتحول تدريجيا إلى سوق مفتوح ومتجانس من حيث طبيعة كل من الطلب والعرض.



الفصل الأول:  
التأصيل النظري  
للمؤسسات الصغيرة  
والمتوسطة

## تمهيد

شهدت السنوات الأخيرة زيادة إدراك معظم البلدان على اختلاف درجة النمو والتقدم فيها، بالدور الكبير والحاسم الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في توسيع دائرة النشاط الاقتصادي وتنوعه وفي تحقيق الأهداف التنموية. فقد أصبح من المسلم به دولياً، أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعد واحدة من أهم وأقوى أدوات وعناصر التنمية الاقتصادية والاجتماعية، بل ارتقت لتصبح أهم العناصر الإستراتيجية في عملية التنمية والتطور الاقتصادي في معظم دول العالم، ويتجلى ذلك بوضوح في مساهمتها الفاعلة في التشغيل ودفع عجلة الإنتاج، ومساندتها للمؤسسات الكبرى من خلال تغذيتها بالمواد الأولية والخدمات الضرورية، فضلاً عن هيكلتها الخفيفة والمرنة وقدرتها على التلاؤم السريع والاستفادة من الانفتاح العالمي القائم.

لهذا فقد اعتمدت العديد من الدول على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عملية البناء الاقتصادي واستطاعت من خلالها العبور من دائرة الدول الفقيرة لتدخل في مصاف الدول الغنية الكبرى. وعلى الرغم من توافق آراء الباحثين الإنمائيين ومقرري السياسات بشأن الأهمية الكبيرة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عملية التنمية، لا يزال هناك إشكال فيما يتعلق بإيجاد تعريف دقيق ومناسب لها وتحديد معالمها وأشكالها، مما يترتب عليه صعوبات كبيرة في رسم الإستراتيجيات من أجل ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والنهوض بها.

وسنحاول من خلال هذا الفصل التعرف على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها التنموية عبر أربعة أجزاء، حيث يتطرق الجزء الأول إلى الإطار المفاهيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهم المعايير المستخدمة في تعريفها، في حين تناول الجزء الثاني خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهم أهدافها، وعوامل نجاحها وأسباب فشلها، أما الجزء الثالث فقد ألقى الضوء على أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اقتصادياً واجتماعياً، وأهم مشاكلها وأبرز المعوقات التي تواجهها، بينما تطرق الجزء الرابع إلى بعض التجارب العالمية الرائدة في مجال تطوير وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### 1.1.1 ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تحتل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهمية بالغة وواضحة داخل اقتصاديات مختلف الدول، وذلك نظرا لدورها المحوري والمتزايد في تحقيق التنمية المنشودة من خلال إسهاماتها في الناتج الوطني، وخلق مناصب الشغل واستيعاب التكنولوجيا المتجددة.

وعلى الرغم من الإجماع حول هذه الأهمية إلا أن الآراء تختلف حول تحديد مفهوم دقيق وشامل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنتمي إليها مختلف أنشطة الاقتصاد الوطني الإنتاجية والخدمية، كما أن مفاهيمها تختلف من دولة إلى أخرى باختلاف إمكاناتها وقدراتها وكذا ظروفها الاقتصادية والاجتماعية ودرجة النمو الاقتصادي التي بلغتها، ولهذا لم يحصل اتفاق بين الدول على تعريف شامل لهذه المؤسسات. ومن أهم الأسباب التي أدت إلى الاختلاف في تحديد مفهوم موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تعدد المعايير الكمية والنوعية التي اتفق عليها لتحديد تعريف شامل لهذه المؤسسات، كما أنه داخل الدولة الواحدة قد يختلف تقييم المؤسسات بحسب الحالة التي يمر بها اقتصاد كل دولة.

مما سبق يتضح جليا أسباب غياب إجماع أكاديمي حول تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع وجود اتفاق تقريبي على المعايير التي يمكن استخدامها في تحديد تعريف لهذه المؤسسات.

#### 1.1.1.1 صعوبة تحديد مفهوم موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن صعوبة تحديد تعريف موحد تتفق عليه الأطراف والجهات المهتمة بشؤون قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يرجع بالدرجة الأولى إلى الاختلاف الكبير في طبيعة النظرة التي يتبناها كل طرف في تحديد دور هذه المؤسسات، وسبل النهوض بها وترقيتها وكذا اختلاف المكان ومجال النشاط.

ففي الحقيقة يصعب تحديد مفهوم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة إذا علمنا بغياب تعريف لها يكون شاملا وواضحا يحظى بالإجماع من قبل كل الباحثين والمهتمين بهذا القطاع، ففي هذه الدراسة وجدنا أنه من الواجب الانتهاء إلى تعريف دقيق وموحد لهذه المؤسسات، وذلك من خلال تبيان الحدود الفاصلة بينها

وبين باقي المؤسسات الأخرى، حتى يتم تبيان مكانتها في الاقتصاد، ومدى فعاليتها في دعم مختلف أوجه التنمية سواء الاقتصادية أو الاجتماعية، بالإضافة إلى تحديد سبل ترقيتها ودعمها.

### أولاً. الغرض من وضع تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أثار تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كثيراً من الجدل في الأدب الاقتصادي، رغم وجود هذا النوع من المؤسسات وانتشارها في دول العالم النامي والمتقدم كافة على حد سواء، فالغرض من وضع تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة جد مهم للأسباب التالية:<sup>1</sup>

1- تيسير جمع البيانات عن هذا القطاع لاستخدامها في وضع تقارير عن التقدم في عملية التنمية الاقتصادية، وتقديم الاستشارات لهذه المؤسسات حول الفرص الاستثمارية المتاحة والتحديات والعقبات التي يمكن أن تعترض طريقها موضحة بذلك الاتجاهات الجديدة التي يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تسلكها.

2- تيسير تنمية وتوضيح السياسات الاقتصادية التي تشجع النمو بصفة عامة ونمو قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة.

3- تبني فهم أفضل لدور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأثرها في النمو الاقتصادي، في ظل التحولات الاقتصادية التي يشهدها العالم مؤخراً.

بالإضافة إلى ذلك نجد أن الغرض من توحيد تعريف هذا النوع من المؤسسات يكمن فيما يلي:<sup>2</sup>

1- التعرف على المجموعات المستهدفة بشكل ملائم، بغرض وضع آليات استشارية كمدخل لعملية تنمية السياسات ومساعدة القطاعات الفرعية.

<sup>1</sup>. بوسهين أحمد، (2010): الدور التنموي للاستثمار في المؤسسة المصغرة في الجزائر، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26 (العدد الأول)، سوريا، ص 204.

<sup>2</sup>. كتوش عاشور، طرشي محمد، (2006): تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسنية بن بوعلي بالشلف، الجزائر، يومي 17-18 أبريل 2006، ص 1033.

2- تعريف القطاع بدقة يمكن من رقابة وتقييم الإصلاح التنظيمي والإجراءات التمويلية وغير التمويلية تقييماً دقيقاً، إضافة إلى تحليل التكاليف والأرباح بدقة وكذا اقتراح إجراءات التصحيح.

### ثانياً. صعوبة تحديد تعريف دقيق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن مصطلح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يختلف عن غيره من المصطلحات التي يسهل تحديد مفهوم خاص بها لأنه ببساطة توجد صعوبات كبيرة في وضع تعريف واضح خاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يكون مقبولاً ويحظى بإجماع مختلف الأطراف المهمة بهذا القطاع، فالأمر ليس بالسهولة التي تبدو عند القيام بالمقارنة بين وحدة أو مؤسسة صغيرة ومؤسسة أخرى ذات حجم كبير. فالمشكل الذي يطرح يكمن أساساً في وضع الحدود الفاصلة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جهة والمؤسسة الكبيرة من جهة أخرى على مستوى مختلف الدول. إذ نجد أن حدود المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول المتقدمة تختلف عنها في الدول النامية، كما قد تختلف في الدولة الواحدة نتيجة اختلاف النشاط الاقتصادي كالمقارنة بين مؤسسة تجارية ومؤسسة صناعية مثلاً، إذ باختلاف النشاط تختلف الحدود الفاصلة بين المؤسسات.

ومن خلال هذا يتأكد لنا وجود مجموعة من العراقيل التي تحول دون وجود تعريف موحد ومتفق عليه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وسوف نتطرق إلى أهم هذه العراقيل كما يلي<sup>1</sup>:

- اختلاف درجة النمو الاقتصادي
- اختلاف طبيعة النشاط الاقتصادي وفروعه
- العوامل التقنية والسياسية، وتعدد المعايير المستخدمة.

<sup>1</sup>. رباح خوني، رقية حساني، (2008): المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، الطبعة الأولى، ايتراك للنشر والتوزيع، مصر، ص ص (18-16).

### 1. اختلاف مستوى ودرجة النمو الاقتصادي

فالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الولايات المتحدة الأمريكية، ألمانيا أو اليابان أو أي بلد صناعي آخر تعتبر كبيرة في بلد نامي كالجزائر مثلا، كذلك فإن شروط النمو الاقتصادي والاجتماعي تختلف. فالمؤسسات الكبيرة حاليا قد نجدها صغيرة أو متوسطة في فترة لاحقة وظروف أخرى، كالمستوى التكنولوجي الذي يؤثر هو الآخر على تصنيف نوع وحجم المؤسسات الاقتصادية.

### 2. تباين طبيعة النشاط الاقتصادي

إن تنوع الأنشطة الاقتصادية يغير في أحجام المؤسسات ويميزها من فرع لآخر، فالمؤسسات التي تعمل في الصناعة غير المؤسسات التي تعمل في التجارة، وتختلف المؤسسات التي تنشط في المجال التجاري عن تلك التي تقدم خدمات وهكذا، ويمكن أن نصنف المؤسسات الاقتصادية حسب القطاعات الاقتصادية إلى (صناعية، زراعية، تجارية، خدمية) وتختلف أيضا تصنيفات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من قطاع إلى آخر لاختلاف الحاجة إلى العمالة ورأس المال، فالمؤسسات الصناعية تحتاج لرؤوس أموال ضخمة لإقامة استثماراتها أو التوسع فيها وتكون في شكل مباني، آلات ومخزون... الخ وتحتاج إلى يد عاملة كثيرة مؤهلة ومتخصصة، وهو ما لا نجده على مستوى المؤسسات التجارية والخدمية على الأقل بنفس الدرجة، كذلك فالمؤسسات الصناعية تحتاج إلى هيكل تنظيمي أكثر تعقيدا بهدف التحكم في أنشطتها من خلال توزيع المهام وتحديد الأدوار والمستويات لاتخاذ القرارات المختلفة وهو ما لا تحتاجه المؤسسات التجارية أو الخدمية نظرا لبساطة وسهولة اتخاذ القرارات فيها.

### 3. اختلاف فروع النشاط الاقتصادي

تتنوع فروع النشاط الاقتصادي، فالنشاط التجاري ينقسم إلى تجارة بالجملة وتجارة التجزئة، كما تنقسم كذلك حسب أبعادها فنجد تجارة داخلية وأخرى خارجية. بينما ينقسم النشاط الصناعي بدوره إلى استخراجي، غذائي، تعديني.. الخ. وبالتالي فالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة في مجال التعدين قد تكون

مؤسسة كبيرة في مجال التجارة وذلك نظرا لاختلاف متطلبات كل نشاط من حيث اليد العاملة، حجم رأس المال.. الخ.

#### 4. العوامل التقنية والسياسية

يتلخص العامل التقني في مستوى الاندماج بين المؤسسات، فعندما تكون العملية الإنتاجية مجزأة وموزعة إلى عدد كبير من المؤسسات يؤدي ذلك إلى ظهور عدة مؤسسات صغيرة ومتوسطة وهو ما لا نجده عندما تكون هذه المؤسسات أكثر اندماجا. أما عامل السياسة فهو يتلخص بدور الدولة واهتمامها بهذا القطاع كونه يمثل ركيزة أساسية في دعم التنمية الاقتصادية، وبالتالي فإن تعريف هذه المؤسسات يختلف حسب رؤية واضعي السياسات الإستراتيجية التنموية.

#### 5. تعدد معايير تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تختلف الآراء حول تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فهناك من يعتمد في تعريفه لها على معايير كمية تتمثل في رأس المال أو عدد العمال أو معامل رأس المال، بينما هناك من ينتقد هذه المعايير ويصنف المؤسسات الاقتصادية على أساس معايير نوعية كالاستقلالية أو محلية النشاط أو أن يعتمد على حجم الحصة السوقية. فتكون المؤسسة كبيرة على أساس معيار رأس المال بينما نجدها تصنف على أنها صغيرة أو متوسطة إذا ما اعتمد معيار الحصة السوقية، حيث أن عدم الاتفاق على معيار واضح ومحدد لتحديد ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ينعكس سلبا على توجيه خطط التنمية الاقتصادية كما يجعل من الصعب أيضا ملاحظة التطورات الحاصلة في هذا القطاع بشكل علمي، ويخلق الصعوبات عند التعامل مع المؤسسات العالمية التي تهتم بأمور هذه المؤسسات والتنمية في الدول النامية خاصة، ولذلك لا بد من العمل على توحيد هذه المعايير حتى نصل إلى الغاية المرجوة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، (2006): الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 64.

### 2.1.1. خصائص التعريف الصحيح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يختلف مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من دولة إلى دولة ومن بيئة اقتصادية إلى أخرى، بل والأكثر من ذلك قد يختلف داخل الدولة الواحدة، وذلك راجع إلى عدة عوامل قد تم توضيحها في الفقرة السابقة.

فالتعريف لا يمكن أن يكون منفصلاً عن الاستخدامات التي وضع من أجلها فإذا كان الغرض هو معالجة قطاع بأكمله أو مؤسسات بعينها في هذا القطاع بشكل مختلف ومميز عن غيرها في نفس القطاع، فلا بد أن يسمح التعريف الموضوع بهذا التمييز أو التباين وقد تميز السلطات في جميع أنحاء العالم بين المؤسسات الصناعية والمؤسسات الخدمية في تعريفها وذلك لأنها ترغب في تقديم خدمات أو منافع مختلفة لكل منها، وذلك قد يكون لأسباب خاصة بطبيعة القطاعين في قدرة أحدهما على تحقيق مكاسب أكبر من الآخر، أو لأسباب خاصة بالسلطات والجهات المسؤولة برغبتها في تنمية قطاع ما على حساب قطاع آخر لميزة ما في هذا القطاع عن الثاني في تلك الدولة أو لغيرها من الأسباب المتعلقة بسياسات الدولة الاقتصادية.

وفيما يلي سيتم التطرق إلى مجموعة من الجوانب التي من الضروري توفرها في التعريف ليكون صحيحاً وقابلاً للاستخدام بصورة واضحة وسهلة والتي أهمها ما يلي<sup>1</sup>:

✓ لا بد أن يتضمن التعريف قدرًا من التحديد يناسب المعلومات المتاحة ولا يتعدى حدود إمكانية تواجدهم البيانات أو الطرق الممكنة للحصول على المعلومات، وينبغي تقييم قدر الحاجة إلى البيانات الدقيقة والشاملة عن المؤسسة مقابل الوصول إلى تلك الدقة التي قد تفرض عبئًا على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو على الجهات التي تقوم بجمع البيانات

<sup>1</sup>. لخلف عثمان، (2004): واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، ص ص (7،6).



من هذه المؤسسات. وقد تقوم العديد من الجهات بجمع الكثير من البيانات، ولكن التحدي هنا هو القدرة على تنسيق هذه البيانات لإخراج معلومات مفيدة.

✓ لا بد أن يكون التعريف سهل الفهم بالنسبة لأصحاب الأعمال، وكذلك بالنسبة لكل من صانعي السياسات ومقدمي الخدمات، وألا يكون غامضاً أو خاضعاً للجدل أو للتفسيرات المتعددة. وينبغي ألا يتضمن التعريف صيغاً معقدة، وألا يحتوي على صفحات وقوائم تجعل من التعامل معه شيئاً مستحيلاً، وقد يكون ذلك عاملاً مساعداً في تحديد الفئات التي سيتم التعامل معها من خلال هذا التعريف.

✓ ربما يشمل التعريف على عدة عناصر متشابهة مع دول أخرى أو مجموعات من الدول، ولكن لا بد أن تكون الأولوية لوضع تعريف مناسب ومتسق مع الحقائق والأهداف الاقتصادية الوطنية، بحيث يكون الفيصل هنا ليس استخدام أي معيار من معايير تحديد التعريف، بل يكون الأساس النهائي لوضع التعريف هو الوضع الاقتصادي القائم بالفعل ومدى ملائمة التعريف لهذه الظروف وارتباط قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتلك الظروف ومدى تأثيرها على الوضع الاقتصادي.

✓ قد تكون عملية التعديل دورية على التعريف حسب المتغيرات الاقتصادية أو التغيرات التي تحدث بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذاته، ولذلك لا بد أن يكون التعريف مرناً وقابلاً للتعديل، وإلا استدفع التغيرات الاقتصادية بمختلف جوانبها ومصادرنا إلى تغيير التعريف بالكامل كلما أردنا تعديله، ولا بد أيضاً من وجود آلية لتغيير التعريف إذا أصابه أي خلل، أو تغيرت دقة هذا التعريف بتغير الظروف الاقتصادية.

### 3.1.1. معايير تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

غالبا ما يثار تساؤل حول تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والمعايير التي تتخذها الدول في تحديد تعريف دقيق وشامل لها، والسبب في ذلك راجع لارتباط هذا المفهوم بالأهداف والسياسات والنتائج

المرجو تحقيقها من هذه المؤسسات. فرغم اصطدام جميع محاولات وضع وصياغة تعريف شامل لهذا القطاع بمجموعة من العراقيل والصعوبات، فإن أغلب الدراسات والبحوث المتعلقة بهذا الشأن ركزت على ضرورة الوصول إلى تعريف ومفهوم محدد ودقيق لهذه المؤسسات بالاعتماد على مجموعة من المعايير والمؤشرات.

وفي هذا السياق يمكن أن نميز بين نوعين من المعايير للفرقة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جهة والمؤسسات الكبيرة من جهة أخرى، النوع الأول هو المعايير الكمية والتي تناسب الأغراض الإحصائية والتنظيمية، حيث يسهل بمقتضاها جمع البيانات عن المؤسسات المختلفة ووضع الحدود الفاصلة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة مما يساعد الجهات التنظيمية المسئولة عن مساندة وتدعيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحديد نطاق عملها على وجه دقيق، أما النوع الثاني من المعايير فيعتمد على الفروق الوظيفية، وهو يناسب إجراء التحليل الاقتصادي وتقييم كفاءة المؤسسات.

#### أولاً. المعايير الكمية

تعتبر المعايير الكمية من أهم المعايير المستخدمة في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهي تخص مجموعة من المؤشرات التقنية الاقتصادية ومجموعة أخرى من المؤشرات النقدية وتتمثل أهم المعايير الكمية في العناصر التالية:

##### 1. معيار رأس المال

يعتبر رأس المال المستخدم بالمؤسسة أحد المعايير الكمية للتمييز بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة ويقصد بهذا المعيار أن المؤسسات التي تتميز بانخفاض حجم رأس المال المستثمر بها تعتبر مؤسسات صغيرة، وهنا تبرز مشكلة تحديد المقصود برأس المال الذي يختلف من دولة إلى أخرى، هل هو رأس المال المستثمر من ثابت وعامل أو رأس المال الثابت، ويفضل البعض رأس المال الثابت حيث أنه يعكس حجم الطاقة الإنتاجية ويستبعد البعض قيمة الأراضي من رأس المال الثابت.

ويأخذ على هذا المعيار أنه لا يصلح بمفرده لتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو استخدامه كمعيار للمقارنة بين الصناعات المماثلة في الدول المختلفة، حيث تختلف قيمة النقود من دولة إلى أخرى بل تختلف في الدولة الواحدة حسب معدلات التضخم وارتفاع الأسعار والحالة الاقتصادية بصفة عامة ويفضل عدم الاعتماد على هذا المعيار بمفرده حيث يمكن الاسترشاد به مع معيار آخر<sup>1</sup>.

## 2. حجم العمالة

يمثل عدد العمال أبسط المعايير المتبعة للتعريف وأكثرها شيوعاً، نظراً لسهولة القياس والمقارنة عند إجراء الإحصاءات الصناعية، إلا أن هذا المعيار لا يخلو من العيوب والنقائص كونه يختلف من دولة لأخرى فضلاً عن أنه لا يأخذ بعين الاعتبار التفاوت التكنولوجي المستخدم في العمليات الإنتاجية على مستوى هذه المؤسسات<sup>2</sup>.

إلا أن معيار عدد العمال يعد من أهم المعايير المستخدمة في تحديد تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وحسب هذا المعيار تنقسم المؤسسات إلى ثلاثة أنواع هي<sup>3</sup>:

✓ **المؤسسات الاقتصادية الكبرى:** وهي مؤسسات توظف أعداداً هائلة من العمال يتجاوز عددهم

الآلاف وينقسم هذا النوع من المؤسسات بدوره إلى:

✚ المؤسسات الكبرى دولية النشاط.

✚ المؤسسات الكبرى محلية النشاط.

✓ **المؤسسات المصغرة أو وحدات الاستغلال الفردية:** وتغطي كافة أوجه النشاط الاقتصادي ومختلف

مجالاته وفروعه وتتشرك كلها في خاصية واحدة تتمثل في قيام صاحب المؤسسة بإدارتها بصفة

<sup>1</sup>. فتحي السيد عبده أبو سيد أحمد، (2005): الصناعات الصغيرة ودورها في التنمية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر، ص 49.

<sup>2</sup>. غياط شريف، بوقموم محمد، (2008): واقع الابتكار وانتشاره في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - حالة الجزائر -، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة، جامعة قلمة، الجزائر، يومي 16-17 نوفمبر 2008، ص 19.

<sup>3</sup>. رايح خوني، رقية حساني، المصدر سبق ذكره، ص 20.

أساسية، ويستعين ببعض العمال عند الحاجة شرط أن لا يزيد عددهم عن العشرة عمال، ويمكن أن ندمج ضمن هذا الصنف كلا من :

✚ الصناعات الحرفية والتقليدية.

✚ الصناعات المنزلية والأسرية (الوحدوية).

✓ **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** تحتل هذه المؤسسات موقعا وسطا بين النوعين السابقين وتوظف

بين عشرة عمال وخمسة مائة عامل على الأغلب، إلا أن هناك صعوبات في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باستخدام معيار حجم العمالة ويرجع ذلك إلى الأسباب التالية:

✚ اختلاف ظروف البلدان النامية وتباين مستوى النمو.

✚ اختلاف ظروف الصناعة من فرع لآخر وفي نفس البلد.

✚ المستوى التكنولوجي المستخدم والذي يميل إلى تكثيف العمالة على رأس المال في البلدان النامية.

### 3. قيمة المبيعات أو رقم الأعمال

يعتبر معيار رقم الأعمال السنوي أحد المعايير التي تميز المؤسسات من حيث النشاط وقدرتها التنافسية في الأسواق، ويعتبر هذا المعيار من المعايير الحديثة والمهمة لمعرفة قيمة وأهمية المؤسسات وتصنيفها من حيث الحجم ويستخدم لقياس مستوى نشاط المؤسسة وقدرتها التنافسية، ويستعمل هذا المقياس بصورة كبيرة في الوم أ وأوروبا، غير أن هذا المعيار تشوبه بعض النقائص ولا يعبر بصورة صادقة عن حسن أداء المؤسسة نظرا لأنه في حالة الارتفاع المتواصل لأسعار السلع المباعة فإن ذلك سيؤدي إلى ارتفاع رقم أعمال المؤسسة ويسود الاعتقاد بأن ذلك نتيجة تطور أداء المؤسسة، ولكن في الواقع فهو ناتج عن ارتفاع أسعار السلع المباعة وهو ما يؤكد لنا أن هذا المعيار ضروري لكنه غير كاف<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>. بريش السعيد، بلغرة عبد اللطيف، (2006): إشكالية تمويل البنوك للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر - بين معوقات المعمول ومتطلبات المأمول -، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، يومي 17-18 أفريل 2006، ص 320.

#### 4. معيار معامل رأس المال

يعد هذا المعيار من أكثر المعايير استخداماً لتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث يتم الاعتماد على كل من عدد العاملين ورأس المال بعد الانتقادات الموجهة لكل منهما على انفراد، وبالتالي فالجمع بينهما يقلل من الانتقادات، لذا وجد معيار معامل رأس المال / العمل ( $K/L$ ) الذي يمزج بين المعيارين ويمثل حجم رأس المال المستخدم بالنسبة للوحدة الواحدة من العمل ويحسب بقسمة رأس المال الثابت ( $k$ ) على عدد العمال ( $L$ ) والنتيجة تعني كمية الاستثمار اللازمة لتوظيف عامل واحد في المؤسسة، وغالباً ما يكون هذا المعيار منخفضاً في القطاعات التي تتميز بقلة رأس المال ( $pme/pmi$ )، ومرتبهاً في القطاعات الصناعية للمؤسسات الكبرى والعلاقة التي تحتاج رأس مال كبير وذات التقدم الفني العالي. إلا أن هذا المعيار لا يخلو من بعض أوجه القصور فوضع حد أقصى للعمالة بجانب رقم معين للاستثمارات، يؤدي إلى رفض بعض المؤسسات الصغيرة أو المتوسطة أن توظف أعداداً جديدة من العمال رغم حاجاتها إليهم خوفاً من حرمانها من بعض برامج الحكومة لمساعدتها كالقروض أو المساعدات الفنية مما يقلص التوجه نحو تخفيف حدة البطالة<sup>1</sup>.

#### 5. معايير ترجيحية أو مركبة

وهي معايير كمية تستخدم أكثر من متغير في التمييز، ومنها كمية أو قيمة الإنتاج، ومستوى جودته والقيمة المضافة والطاقة الإنتاجية، وحجم الاستهلاك السنوي من المواد<sup>2</sup>.

#### ثانياً. المعايير النوعية

بعد مناقشة المعايير الكمية التي بموجبها يمكن التفرقة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جهة والمؤسسات الكبيرة من جهة أخرى، وجد أنها معايير تحكيمية وأنه لا يوجد معيار أمثل يمكن بواسطته التفرقة بين هذه المؤسسات على مستوى كل الدول، نظراً لاختلاف كل دولة عن الأخرى، لذا يرى البعض

<sup>1</sup>. فتحي السيد عبده أبو سيد أحمد، المصدر سبق ذكره، ص 50.

<sup>2</sup>. تطوير إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي، (2007): المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ص 10.

أنه ينبغي تكملة معيار العمالة أو رأس المال ببعض المعايير الوظيفية التي تميز بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن المؤسسات الكبيرة بصرف النظر عن حجم المؤسسة، كما أنه من الأحسن والأوفق عدم الاعتماد كلية على معيار كمي بمفرده حتى لا يكون ذلك مضللاً، لذلك وجب التطرق لبعض المعايير الأخرى وهي المعايير النوعية، والتي من شأنها توضيح وإزالة اللبس القائم حول تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتصنيفها، لأنها سوف تكمل المعايير الكمية وتكسبها الدقة والشمولية في محاولة لتحديد مفهوم واضح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كونها تستند في تصنيفها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على عناصر التشغيل الرئيسية مثل نمط الإدارة والملكية.. الخ، فهي بذلك صالحة لإجراء التحليل الاقتصادي وتقييم كفاءة المؤسسات وتحديد دورها في دعم التنمية الاقتصادية.

ويندرج ضمن هذا النوع المعايير التالية:

### 1. الاستقلالية

نعني بها استقلالية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن أية تكتلات اقتصادية، إذ يعتبر مالك المؤسسة أو المسير صاحب المسؤولية المباشرة والكاملة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة دون أي تدخل خارجي، إذ يتولى كافة المهام الإدارية والمتخصصة، عكس المؤسسات الكبيرة التي تقوم على التخصص الوظيفي<sup>1</sup>.

### 2. الملكية

إن أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكون تابعة للقطاع الخاص في شكل مؤسسات أو شركات أموال، إلا أن نسبة منها تكون في صورة مؤسسات فردية وعائلية كما قد تكون ملكيتها ملكية عامة كمؤسسات الجماعات المحلية وقد تكون الملكية مختلطة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> رابح خوني، رقية حساني، المصدر سبق ذكره، ص 22.

<sup>2</sup> زغيب شهرزاد، عيساوي ليلي، (2002): المؤسسات المتوسطة و الصغيرة في الجزائر واقع وآفاق، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الوطني حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، جامعة الأغواط، الجزائر، يومي 8-9 أبريل 2002، ص 172.

### 3. الحصة السوقية

بالنظر إلى العلاقات الحتمية التي تربط المؤسسة بالسوق كونه الهدف الذي تصرف فيه منتجاتها فهو يعد بهذا مؤشرا لتحديد حجم هذه المؤسسة بالاعتماد على وزنها وأهميتها داخل السوق، الذي كلما كانت حصة المؤسسة فيه كبيرة وحظوظها وافرة عدت هذه المؤسسة كبيرة. أما تلك التي تستحوذ على جزء قليل منه وتنشط في مناطق ومجالات محدودة فتعد مصغرة أو صغيرة أو متوسطة<sup>1</sup>.

### 4. محلية النشاط

نعني بمحلية النشاط أن يقتصر نشاط هذه المؤسسة على مكان واحد وتكون هذه المؤسسة معروفة فيه وأن لا تمارس نشاطها من خلال عدة فروع، وتشكل حجما صغيرا نسبيا في قطاع الإنتاج الذي تنتمي إليه في المنطقة. وهذا طبعا لا يمنع امتداد النشاط التسويقي للمؤسسة إلى مناطق أخرى سواء كانت في الداخل أو الخارج<sup>2</sup>.

### 5. المعيار القانوني

يتوقف الشكل القانوني للمؤسسة على طبيعة وحجم رأس المال المستثمر فيها وطريقة تمويله فشركات الأموال غالبا ما يكون رأس مالها كبيرا مقارنة مع شركات الأشخاص. ووفقا لهذا المعيار تشمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جميع المؤسسات ذات الشكل غير المؤسسي مثل مؤسسات الأفراد والمشروعات العائلية والتضامنية وشركات التوصية بالأسهم. والوكالات والحرف والمهن الصغيرة الإنتاجية والحرفية، مثل الورش والمحلات التجارية والمطابع والأسواق المركزية والمزارع ومكاتب السياحة والسفريات والشحن والمهن الحرة.. الخ<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> . عمر صخري، (2003): مبادئ الاقتصاد الودوي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 112.

<sup>2</sup> . رابح خوني، رقية حساني، المصدر سبق ذكره، ص 23.

<sup>3</sup> . نبيل جواد، (2007): إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجزائرية للكتاب، الجزائر، ص 34.

## 6. المعيار التنظيمي

تصنف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب المعيار التنظيمي إذا اتسمت بخاصيتين أو أكثر من الخصائص التالية<sup>1</sup>:

✚ الجمع بين الإدارة والملكية.

✚ قلة مالكي رأس المال.

✚ ضيق نطاق الإنتاج وتركزه في سلعة أو خدمة محددة.

✚ صغر حجم الطاقة الإنتاجية.

✚ المحلية إلى حد كبير.

✚ الاعتماد بشكل كبير على المصادر المحلية للتمويل.

## 7. المعيار التكنولوجي

هذا المعيار ينفي الاعتقاد السائد بأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تستخدم تكنولوجيا أقل تعقيدا وفنون إنتاجية ضعيفة، إذ يلاحظ أن التكنولوجيا المستخدمة في كثير من المؤسسات الكبيرة غدت تسمح بتجزئة العمليات والمراحل الإنتاجية، على أن يتم إتمام المراحل النهائية في مؤسسات مستقلة صغيرة الحجم تغذي المؤسسات الكبيرة بما تحتاجه. غير أن هذه النظرة عادة ما لا تتوفر على مستوى الدول النامية التي على العكس تماما تتميز فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بنقص التكنولوجيا المستخدمة في مراحلها المختلفة<sup>2</sup>.

### 4.1.1. تجارب بعض الدول في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لقد أثبتت مختلف الدراسات والأبحاث أن وضع تعريف رسمي وعالمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أمرا غاية في الصعوبة، نظرا لعدة عراقيل منها اختلاف درجة النمو والتقدم بين الدول، وهو ما

<sup>1</sup>. بريش السعيد، بلغرة عبد اللطيف، إشكالية تمويل البنوك للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر - بين معوقات المعول ومتطلبات المأمول -، المصدر سبق ذكره، ص 32.

<sup>2</sup>. نبيل جواد، المصدر سبق ذكره، ص 34.



جعل كل دولة تتفرد بتعريف خاص بها يرتبط بدرجة نموها الاقتصادي، والتعريف المقترح إما أن يكون قانونيا كما هو الشأن في الولايات المتحدة الأمريكية واليابان، أو إداريا كتعريف ألمانيا، وأيضا بعض التعاريف المتفق عليها من قبل المجموعات الدولية، مثل التعريف المقدم من البنك الأوروبي للاستثمار في إطار الاتحاد الأوروبي.

من هنا سوف نحاول عرض مفهوم هذه المؤسسات في بعض من الدول المتقدمة والنامية، مع تعريف بعض الهيئات والمنظمات الدولية، كما سيتم إدراج التعريف الرسمي المعتمد في الجزائر.

### أولا. تجارب الدول المتقدمة

تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واحدة من أهم قطاعات النشاط الاقتصادي بالدولة لما لها من تأثير ملموس في تحسين معدلات النمو الاقتصادي بدلالة الناتج المحلي الإجمالي بالتكلفة، فضلا عن تأثيرها الجوهري في معالجة حجم البطالة بكل دولة. ولأغراض تهيئة وتحسين المناخ الاقتصادي والاجتماعي لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فقد اهتمت العديد من دول العالم وخاصة المتقدمة منها بوضع السياسات والاستراتيجيات القادرة على رفع كفاءة وفعالية هذه المؤسسات وتفسير تأثيراتها على مختلف الأنشطة الاقتصادية بكل دولة، إلا أنه لا بد من تحديد ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حتى يتم رسم إستراتيجيات خاصة بها، وهو ما جعل الدول المتقدمة تحاول جاهدة حصر مفهوم شامل وواضح لهذه المؤسسات، وهو ما أدى إلى ظهور العديد من المحاولات التي تهدف إلى تعريف هذا النوع من المؤسسات، وقد اختلفت هذه المحاولات بحسب توجهات كل دولة وبيئتها الاقتصادية والاجتماعية.

وفيما يلي سنورد أهم محاولات هذه الدول في تعريفها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

#### 1. الولايات المتحدة الأمريكية

في الولايات المتحدة الأمريكية يستعمل مصطلح الأعمال الصغيرة Small business والتي يتولى تعريفها مكتب معايير الحجم size standards office، الموجود بإدارة متخصصة في مساعدة الأعمال الصغيرة التي قامت الحكومة الفدرالية الأمريكية بتأسيسها تحت اسم إدارة الأعمال الصغيرة

Administration Small Business (SBA) والتي تم إنشائها بناء على قانون الأعمال الصغيرة الذي تم

إصداره عام 1953<sup>1</sup>.

يستعمل المكتب مصطلح معايير الحجم، وذلك حتى يحدد الحجم الأقصى للمؤسسة بكل فروعها لتكون جديدة للاستفادة من البرامج الحكومية المساعدة لهذا النوع من المؤسسات. ويعرف قانون الأعمال (العمل الصغير) بأنه عمل مملوك ويدار بشكل مستقل وهو غير مهيم في مجال عمله، إلا أنه ليس هناك معايير موحدة للأعمال الصغيرة تطبق على كل الصناعات الأمريكية، فحدودها تتغير من صناعة لأخرى وذلك حتى تعكس الفروق الموجودة بين الصناعات المختلفة بدقة<sup>2</sup>.

فقد حددت إدارة المؤسسات الصغيرة الأمريكية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تلك المؤسسات التي توظف كحد أقصى 250 عامل، وتستثمر ما لا يتجاوز (9) تسعة مليون دولار وتحقق أرباحاً صافية خلال آخر سنتين ما لا يتعدى 450 ألف دولار، وأن لا يتجاوز القيمة المضافة عن 5,4 مليون دولار بالإضافة إلى اشتراطها استقلالية الإدارة والملكية في هذه المؤسسات، ومحدودية نصيب المؤسسة من السوق وذلك كله من أجل تقديم التسهيلات والمساعدات الحكومية، وإعفاءها جزئياً من الضرائب<sup>3</sup>.

أما قانون عام 1953 فيعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بناء على معياري عدد العمال ومعياري حجم المبيعات وذلك حسب الجدول الآتي:

<sup>1</sup> سعاد نانف برونوطي، (2005): إدارة الأعمال الصغيرة، إدارة الأعمال الصغيرة - أبعاد للريادة -، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، ص 32.

<sup>2</sup> United state business Small Administration, " guide to SBA'S definitions of Small business " <http://www.sba.gov/gopher/financial-Assistance/defin/defil.txt>, date consultation (16.12.2011).

<sup>3</sup> رايح خوني، رقية حساني، المصدر سبق ذكره، ص 24.

الجدول رقم 1.1: تعريف الولايات المتحدة الأمريكية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

عدد العمال	قيمة المبيعات السنوية	النشاط
-	من 1- 5 مليون دولار	المؤسسة الخدماتية والتجارة بالتجزئة
-	من 5- 15 مليون دولار	مؤسسة التجارة بالجملة
يصل حتى 250 عامل	-	المؤسسات الصناعية
-	أقل من 17 مليون دولار	مقاولات البناء
-	أقل من 7 مليون دولار	أنشطة تجارية خاصة
-	أقل من 0,5 مليون دولار	الزراعة

المصدر: هالة محمد لبيب عنبه، (2004): إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ص 227.

## 2. كندا

تختلف تعاريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كندا وذلك حسب الأغراض الشخصية للجهة

التي تقوم بوضعه ومن بين أهم التعاريف:

تعريف وكالة التصدير والتطوير لكندا لمؤسسة التصدير الصغيرة بأنها تلك المؤسسة التي يبلغ حجم مبيعاتها من التصدير أقل من مليون دولار كندي<sup>1</sup>.

تعرف وكالة الإحصاء الكندية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، على أنها جميع المؤسسات الهادفة للربح التي تشغل أقل من 500 عامل وتحقق إيرادات سنوية أقل من 50 مليون دولار كندي، ويستبعد من هذا التعريف المؤسسات غير الهادفة للربح، المؤسسات العمومية، المدارس، المستشفيات، فروع الشركات والتعاونيات والشركات المالية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> .industrie canada , 'principales statistiques relatives aux petites entreprises ' , 2006

<http://www.strategis.gc.ca/statistiquespe> , date consultation (10.01.2012).

<sup>2</sup> . Christine Carrington ,Patrick Huot, Les PME à forte croissance Programme de recherche sur le financement des PME gouvernement du canada, (2006) [http://pme-prf.gc.ca/epic/internet/insme\\_fdi-prf\\_pme.nsf/ft/h\\_0154of.html](http://pme-prf.gc.ca/epic/internet/insme_fdi-prf_pme.nsf/ft/h_0154of.html), date consultation.(10.01.2012).

### 3. الاتحاد الأوروبي

على إثر التغييرات الاقتصادية التي شهدتها الاقتصاد الأوروبي عام 1996 حدثت عدة مناقشات بين أعضاء المجموعة الأوروبية ومؤسسات الأعمال، خاصة مع إدراك الاتحاد المعوقات والعراقيل التي تواجه مؤسساته الصغيرة والمتوسطة، والسبل الكفيلة للتصدي لها، ومن بين أهم ما تقرر هو وضع تعريف جديد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصادر في عام 2003 بموجب الأمر 2003/361/EC. وقد دخل هذا التعريف حيز التنفيذ في أول جانفي 2005<sup>1</sup>.

حيث عرف المؤسسات المتوسطة بأنها المؤسسات التي تشغل أقل من (250) عامل ورقم أعمالها السنوي أقل من خمسين (50) مليون يورو أو ميزانيتها السنوية لا تتعدى (43) مليون يورو. المؤسسات الصغيرة هي المؤسسات التي تشغل أقل من خمسين (50) عامل ورقم أعمالها السنوي أو ميزانيتها السنوية لا تتعدى عشرة (10) ملايين يورو.

المؤسسات المصغرة هي المؤسسات التي تشغل أقل من عشرة (10) عمال ورقم أعمالها السنوي أو ميزانيتها لا تتعدى (2) مليون يورو.

وتجدر الإشارة إلى أن الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي حرة في تطبيق أو عدم تطبيق هذا التعريف إلا أن كلا من اللجنة الأوروبية، والبنك الأوروبي للاستثمار والصندوق الأوروبي للاستثمار يدعون إلى تطبيق هذا التعريف في أوسع نطاق ممكن<sup>2</sup>.

ويمكن توضيح التعريف الجديد والمعتمد من طرف الاتحاد الأوروبي، مقارنة مع التعريف القديم الصادر سنة 1996 في الجدول التالي:

<sup>1</sup> [http://ec.europa.eu/entreprise/policies/sme/files/sme\\_definition/sme-report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/entreprise/policies/sme/files/sme_definition/sme-report_en.pdf). date consultation (25.11.2011).

<sup>2</sup> . Communautés européennes,( 2006): la nouvelle définition des pme, p 6.  
[http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise\\_policy/sme\\_definition/index\\_fr.htm](http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_fr.htm) . date consultation (27.11.2011).

الجدول رقم 2.1: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لدى الاتحاد الأوروبي

حجم المؤسسة	عدد العمال	رقم الأعمال السنوي	إجمالي الميزانية السنوية
متوسطة	أقل من 250	أقل أو يساوي 250 مليون يورو ( 40 مليون يورو سنة 1996 )	أقل أو يساوي 43 مليون يورو ( 27 مليون يورو سنة 1996 )
صغيرة	أقل من 50	أقل أو يساوي 10 مليون يورو ( 7 مليون يورو سنة 1996 )	أقل أو يساوي 10 مليون يورو ( 5 مليون يورو سنة 1996 )
مصغرة	أقل من 10	أقل أو يساوي 2 مليون يورو	أقل أو يساوي 2 مليون يورو

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على الموقع الإلكتروني:

[http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise\\_policy/sme\\_definition/index\\_fr.htm](http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_fr.htm).

#### 4. اليابان

لقد بنت اليابان كما هو معلوم نهضتها الصناعية معتمدة بالدرجة الأولى على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث أن المؤسسات الكبيرة ما هي إلا تجميع لإنتاج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تتكامل أفقياً ورأسياً وأمامياً وخلفياً مكونة فيما بينها تلك المؤسسات الكبيرة، وكان اعتماد اليابان على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كعريضة للتنمية الاقتصادية وتخفيض نسبة البطالة.

إذ تمثلت أول خطوة في تشجيع تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليابان، في وضع تعريف واضح ومحدد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فقد نص القانون الأساسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (Small and medium Enterprise basic Law) والذي يعتبر بمثابة دستور للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، على ضرورة القضاء على كافة العقبات التي تواجه هذه المؤسسات ومحاولة تذليلها من خلال خطوة أولى تتمثل في تحديد مفهوم واضح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالاعتماد على عدد العمال ورأس المال مع أخذ بعين الاعتبار القطاع الاقتصادي الذي تنشط به<sup>1</sup>.

كما يوضحه الجدول التالي:

<sup>1</sup>. جاسر عبد الرزاق، (2006): المنشآت الصغيرة . الواقع والتجارب ومعطيات الظروف الراهنة، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 17 و18 أبريل 2006، ص 4.

الجدول رقم 3.1: التعريف الياباني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

القطاع	عدد العمال	رأس المال (مليون ين)
الصناعة والقطاعات الأخرى	300 عامل أو أقل	300 أو أقل
البيع بالجملة	100 عامل أو أقل	100 أو أقل
البيع بالتجزئة	50 عامل أو أقل	50 أو أقل
الخدمات	100 عامل أو أقل	50 أو أقل

المصدر: جاسر عبد الرزاق، (2006): المنشأة الصغيرة.. الواقع والتجارب ومعطيات الظروف الحالية، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسنية بن بوعلي بالشلف، الجزائر، يومي 17 و18 أبريل 2006، ص 4.

## ثانيا. تجارب الدول العربية

إن الدول العربية وكغيرها من دول العالم تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيها جزء لا يتجزأ من اقتصادياتها باعتبارها ركيزة أساسية لدفع عجلة التنمية الاقتصادية، وقد كان للدول العربية هي الأخرى عدة محاولات لتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأهم هذه التعاريف هي كما يلي:

### 1. تونس

لم يرد تعريف رسمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس، إلا أنه تم التمييز بين هذه المؤسسات كما يلي<sup>1</sup>:

المؤسسات الصغيرة جدا: هي تلك المؤسسات التي توظف ما بين (1-10) موظفين في الصناعة والخدمات وما بين (1-5) موظفين في التجارة.

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: هي تلك المؤسسات التي توظف ما بين (10-199) موظفا في الصناعة والخدمات وما بين (6-199) موظفا في التجارة.

المؤسسات الكبيرة: هي تلك المؤسسات التي توظف أكثر من (200) مائتي عامل.

<sup>1</sup> غياط شريف، بوقموم محمد، واقع الابتكار وانتشاره في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -حالة الجزائر، المصدر سبق ذكره، ص 46.

## 2. المغرب

نورد في ما يلي التعريف الذي وضعته اللجنة الفرعية المكلفة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المغرب، وذلك باعتبار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كل مؤسسة لا يتجاوز عدد العمال فيها 200 عامل، كما أن رقم أعمالها أقل من (5) مليون درهم عند التأسيس، و(20) مليون درهم خلال مرحلة النمو في حين يكون أقل من (50) مليون درهم في مرحلة النضج<sup>1</sup>.

## 3. الأردن

لا يوجد في الأردن تعريف موحد ومحدد، بل هناك محاولات واجتهادات متعددة ومختلفة لعدد من الباحثين والدارسين والمهنيين لمفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فمنهم من عرف المشروع الصغير جدا هو الذي يعمل فيه أقل من (5) عمال، أما المؤسسات الصغيرة فهي تلك التي تشغل ما بين (5-19) عامل، أما المؤسسات المتوسطة فهي التي توظف ما بين (20-50) عاملا<sup>2</sup>.

وقد استخدمت دائرة الإحصاءات العامة في الأردن معيار العمالة في تصنيفها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك عام 2000، وقامت بتصنيفها كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم 4.1: تصنيف المؤسسات الصغيرة جدا والصغيرة والمتوسطة في الأردن

نوع المؤسسة	فئة حجم العمالة
مؤسسات صغيرة جدا	1-4 عمال
مؤسسات صغيرة	5-19 عامل
مؤسسات متوسطة	20-49 عامل

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

- مناور حداد، (2008): دور الإبداع والابتكار في تنمية وتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الأردن، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة، جامعة قلمة، 16-17 نوفمبر 2008، ص 7.

<sup>1</sup>. المصدر نفسه، ص 46.

<sup>2</sup>. مناور حداد، (2008): دور الإبداع والابتكار في تنمية وتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الأردن، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة، جامعة قلمة، الجزائر، 16-17 نوفمبر 2008، ص 7.

#### 4. تعريف مجلس التعاون الخليجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

حددت منظمة الخليج للاستثمارات عام 1994 تصنيف المؤسسات بالاعتماد على معيار رأس المال، فالمؤسسات الصغيرة هي التي لا يزيد متوسط رأسمالها المستثمر عن مليوني دولار، أما المؤسسات المتوسطة فهي التي يكون رأسمالها ما بين مليوني دولار وأقل من (6) ستة ملايين دولار، بينما تعد المؤسسات الكبيرة تلك التي يكون متوسط رأسمال المستثمر فيها (6) ستة مليون دولار فأكثر<sup>1</sup>.

#### 5. مصر

تعددت تعاريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مصر حسب الجهة الصادر عنها التعريف. لكن يبقى أبرز تعريف ذلك الذي أصدره بنك التنمية الصناعية الذي اعتمد في تصنيفه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على معيار رأس المال، فقد اعتبر المؤسسات الصغيرة تلك المؤسسات التي لا يتجاوز رأس مالها (1,4) مليون جنيه مصري، بينما لا يتجاوز رأس مال المؤسسات المتوسطة (3) ثلاثة ملايين جنيه مصري<sup>2</sup>.

#### 6. تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

إن اهتمام السلطات العمومية بالمؤسسات الكبيرة في بداية رسم إستراتيجيتها التنموية جعلها تهتمش المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة مع السياسة التي كانت تنتهجها في ذلك الوقت والتي تعتمد على المؤسسات الصناعية الكبرى، وهو ما أدى إلى غياب تعريف رسمي ودقيق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة باستثناء بعض المحاولات الفردية غير الرسمية وفيما يلي أهم المحاولات:

**المحاولة الأولى:** ظهرت أول محاولة لتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أثناء وضع التقرير الخاص ببرنامج التنمية والذي يعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وحدة إنتاجية تتميز بما يلي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup>. رابح خوني ، رقية حساني، المصدر سبق ذكره، ص 32.

<sup>2</sup>. فتحي السيد عبده أبو سيد أحمد، المصدر سبق ذكره، ص 57.

<sup>3</sup>. صويلح ليليا، (2008): واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية (العدد الثلاثون)، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، ص 150.



✓ الاستقلال الذاتي.

✓ تشغل أقل من 500 عامل.

✓ تحقق رقم أعمال سنوي يقل عن 15 مليون دينار جزائري، ويستلزم إنشاؤها استثمارات تقل

عن 10 مليون دينار جزائري.

وبإمكان هذه المؤسسات أن تظهر بإحدى الأشكال التالية<sup>1</sup>:

✓ مؤسسات تابعة للجامعات المحلية.

✓ فروع للمؤسسات الوطنية.

✓ مشروعات مختلطة.

✓ مؤسسات مسيرة ذاتيا.

✓ تعاونيات.

✓ مؤسسات خاصة.

**المحاولة الثانية:** في إطار الملتقى الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقدمت المؤسسة للهندسة

وتنمية الصناعات الخفيفة بتعريف يركز على المعيارين الكميّين، اليد العاملة ورقم الأعمال. فتعرف

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أنها تلك المؤسسات التي<sup>2</sup>:

✓ تشغل أقل من 200 عامل.

✓ تحقق رقم أعمال أقل من 10 مليون دينار جزائري.

**المحاولة الثالثة:** تم اقتراحها أثناء ملتقى حول المناطق الجبلية، إذ اعتبرت المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة على أنها " كل وحدة إنتاجية ذات حجم صغير وتتمتع بالتسيير المستقل، وتأخذ إما شكل

مؤسسة خاصة أو عامة وهذه الأخيرة هي مؤسسة محلية ولائية أو بلدية ".<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. لخلف عثمان، المصدر سبق ذكره، ص 23.

<sup>2</sup>. المصدر نفسه، ص 23.

ويمكن إرجاع السبب في عدم وجود تعريف رسمي في الجزائر لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، هو اهتمام الدولة الجزائرية آنذاك بالمؤسسات الكبيرة (الصناعات الثقيلة كقطاع الحديد والصلب وغيره). وهي سياسة كانت ترى فيها الجزائر أنها الأنجع والأمثل لتحقيق أهداف التنمية بشقيها الاقتصادي والاجتماعي. **المحاولة الرابعة:** لغاية 2001 لم يكن هناك تعريف رسمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حتى صدر القانون رقم 01-18، والمتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، اعتمدت من خلاله الجزائر على تعريف أكثر رسمية.

ويستند هذا التعريف إلى اعتماد الجزائر على ميثاق بولونيا بجوان 2000 بناء على التعريف الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتبني من قبل الجزائر يركز على ثلاثة معايير كالتالي: معيار العمالة، رقم الأعمال، الميزانية السنوية واستقلالية المؤسسة .

وتعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر كالتالي: "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما كانت صفتها القانونية، تعرف على أنها كل مؤسسة إنتاج السلع والخدمات توظف ما بين (1-250 عاملا)، لها رقم أعمال سنوي لا يتعدى ملياري دينار جزائري وإجمالي الميزانية السنوية لا يتعدى 500 مليون دينار جزائري وتستوفي معيار الاستقلالية"<sup>2</sup>.

هذا وقد تم الفصل بين المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة كما يلي<sup>3</sup>:

فحسب المادة الخامسة من القانون التوجيهي رقم 01-18 فإن المؤسسات المتوسطة هي التي تشغل من (50-250 فردا)، ويكون رقم أعمالها ما بين (200 مليون وملياري دينار جزائري أو يكون مجموع حصيلتها السنوية ما بين (100-500 مليون دينار جزائري).

<sup>1</sup>. زغيب شهرزاد، عيساوي ليلي، المصدر سبق ذكره، ص 174.

<sup>2</sup>. الجريدة الرسمية المرسوم التنفيذي المؤرخ في 27 رمضان 1422 هـ الموافق لـ 12 ديسمبر 2001، والمتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد 77، ص 6.

<sup>3</sup>. المصدر نفسه، ص 6.

أما المادة السادسة من ذات القانون فتعرف المؤسسات الصغيرة على أنها تلك التي تشغل ما بين (10-49 فردا)، ولا يتجاوز رقم أعمالها (200) مليون دينار جزائري أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية (100) مليون دينار جزائري.

وأخيرا تعرضت المادة السابعة من القانون السالف الذكر إلى تعريف المؤسسات المصغرة على أنها تلك المؤسسات التي تشغل أقل من عشرة (10) عمال، ولا يتجاوز رقم أعمالها (20) مليون دينار جزائري أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية عشرة (10) ملايين دينار جزائري.

ولغرض بحثنا الحالي سوف نعتمد على تعريف المشرع الجزائري الذي بين أيدينا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والوارد في القانون رقم 01-18 مؤرخ في 27 رمضان عام 1422 هـ الموافق لـ 12 ديسمبر سنة 2001، والمتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وعليه فإن تعريفنا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة سيكون كالآتي:

تعتبر مؤسسة صغيرة أو متوسطة كل مؤسسة تستوفي الشروط التالية:

- تشغل من 1 إلى 250 شخص.
- رقم أعمالها السنوي أقل من 2 مليار دج أو أن إيراداتها السنوية أقل من 500 مليون دج.
- تستوفي معايير الاستقلالية.

ونعني بمعايير الاستقلالية أن 25% من رأسمالها على الأكثر مملوك من قبل مؤسسة أو مؤسسات

أخرى. وبالإمكان إجمال ذلك وفق ما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 5.1: معايير التمييز بين المؤسسات في الجزائر

الوحدة: 10<sup>6</sup> دج

نوع المؤسسة	عدد العمال	رقم الأعمال السنوي	الحصيلة السنوية
مصغرة	1 - 9	أقل من 20	10
صغيرة	10 - 49	أقل من 200	100
متوسطة	50 - 250	200 - 2000	100 - 500

المصدر: غياط شريف، بوقموم محمد، واقع الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - حالة الجزائر -، المصدر سبق ذكره، ص 20.

### ثالثاً. تعريف بعض الهيئات والمنظمات الرسمية

تعتبر مختلف الوكالات الدولية والهيئات الرسمية من بين أهم العناصر التي ساهمت بشكل كبير في وضع تعريف دقيق وشامل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مدعمة بذلك جهود مختلف الدول التي تحاول استخلاص تعريف موحد لهذا النوع من المؤسسات، ومن بين أهم هذه الهيئات والمؤسسات الدولية نجد:

#### 1. معهد بون لأبحاث قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (IFM)

يعتبر معهد بون لأبحاث قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن المؤسسة تتدرج ضمن قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إذا كان عدد العاملين بها أقل من 500 عامل أو إذا قل معدل دوران مبيعاتها السنوية عن 50 مليون يورو. وقد ميز المعهد بين حجم المؤسسات على أساس معياري العمالة ومعدل دوران المبيعات كما يلي<sup>1</sup>:

➤ **مؤسسات صغيرة:** إذا كان عدد العاملين بها أقل من (10) عشرة أشخاص ومعدل دوران مبيعاتها أقل من مليون يورو.

➤ **مؤسسات متوسطة:** إذا كان عدد العاملين بها يتراوح ما بين (10- 499) عامل، ويتراوح معدل دوران مبيعاتها ما بين مليون يورو إلى أقل من (50) مليون يورو.

➤ **مؤسسات كبيرة:** إذا كان عدد العاملين بها هو 500 عامل أو أكثر ومعدل دوران مبيعاتها 50 مليون يورو فأكثر. وهذا التصنيف ساري منذ تطبيق اليورو.

ويمكن توضيح تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب هذا المعهد في الجدول التالي:

<sup>1</sup>. طارق عبد الباري وآخرون، (2009): إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المكتبة الأكاديمية للنشر، مصر، ص 12.

الجدول رقم 6.1: تعريف معهد (IFM) للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

حجم المؤسسة	عدد العاملين	معدل دوران المبيعات
صغيرة	حتى 9	حتى أقل من مليون يورو.
متوسطة	10 - 499	مليون حتى أقل من 50 مليون يورو.
كبيرة	500 فأكثر	50 مليون يورو فأكثر.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

- طارق عبد الباري وآخرون، (2009): إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المكتبة الأكاديمية للنشر، مصر، ص 12.

2. لجنة التنمية الاقتصادية الأمريكية (USSBA)

عرفت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أنها المؤسسات التي تعتمد على مجموعة من المعايير

الوظيفية مثل<sup>1</sup>:

✚ استقلال الإدارة.

✚ المدير هو مالك المؤسسة.

✚ رأس المال المطلوب يتم الحصول عليه من شخص أو عدد محدد من الأشخاص.

✚ نشاط المؤسسات محلي.

وقد تبنت إدارة المشروعات الصغيرة الأمريكية (USSBA) بعض المعايير كأساس لتعريف المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة، ومن هذه المعايير<sup>2</sup>:

✚ عدد العمال يجب أن لا يزيد عن 250 عاملاً.

✚ إجمالي الأموال المستثمرة يجب أن لا يزيد عن (3) ثلاثة مليون دولار.

✚ نصيب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من السوق يجب أن يكون محدوداً.

<sup>1</sup>. مروة أحمد، نسيم برهم، (2007): الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، ص 86.

<sup>2</sup>. سمير علام، (1993): إدارة المشروعات الصناعية الصغيرة، مطبعة مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة، مصر، ص 05.

### 3. منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية

تعرف هذه المنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أنها كافة الوحدات الإنتاجية صغيرة الحجم التي تضم الصناعات الريفية والحرفية واليدوية التي يديرها مالك واحد يتكفل بكامل المسؤولية، ويتراوح عدد العاملين فيها ما بين 10-50 عاملاً<sup>1</sup>.

### 4. البنك الدولي

يتميز البنك الدولي في تعريفه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين ثلاثة أنواع هي<sup>2</sup>:

أ- المؤسسة المصغرة: هي التي يكون فيها أقل من 10 موظفين، وإجمالي أصولها أقل من 100.000 دولار أمريكي، وكذلك حجم المبيعات السنوية لا يتعدى 100.000 دولار أمريكي.

ب- المؤسسة الصغيرة: هي التي تضم أقل من 50 موظفاً، وكل من إجمالي أصولها وحجم المبيعات السنوية لا يتعدى (3) ثلاثة ملايين دولار أمريكي.

ج- المؤسسة المتوسطة: عدد موظفيها أقل من 300 موظف، أما كل من أصولها وحجم مبيعاتها السنوية لا يفوق 15 مليون دولار أمريكي .

### 5. التعريف المعتمد للسوق الأوروبية المشتركة (EEC)

ويعتبر هذا التعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أنها كل مؤسسة تمارس نشاطاً اقتصادياً ويقل عدد العاملين بها عن 100 عامل، بينما تتبنى ألمانيا وهي إحدى دول السوق الأوروبية المشتركة تعريفاً آخر للمؤسسات الصغيرة، حيث تعتبرها كل مؤسسة تمارس نشاطاً اقتصادياً ويقل عدد العمال فيها عن 200 عاملاً<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>. حسان خضر، (2002): تنمية المشاريع الصغيرة، سلسلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، ص 4.

<sup>2</sup>. غياط شريف، بوقموم محمد، (2010): الآثار التنموية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - حالة الجزائر -، مجلة الجامعة المغاربية (العدد العاشر)، طرابلس، ليبيا، ص 3.

<sup>3</sup>. سليمان ناصر، عواطف محسن، (2011): تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالصيغ المصرفية الإسلامية، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الأول حول: الاقتصاد الإسلامي، الواقع ورهانات المستقبل، غرداية، الجزائر، 23-24 فيفري 2011، ص 4.

## 2.1. أهداف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهم الخصائص المميزة لها

لا شك في أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أصبحت تحتل مكانة متقدمة واهتمام بالغ ضمن سياسات واستراتيجيات الدول، وذلك نظرا للدور المتنامي الذي ما فتئت تلعبه في دفع ودعم اقتصاديات هذه الدول، سواء كانت متقدمة أو نامية، وهو ما جعل العديد من الدول تتجه نحو وضع العديد من السياسات واللوائح التنظيمية والقوانين وتوفير البيئة المناسبة لنمو هذا النوع من المؤسسات. التي تتمتع بمجموعة من الخصائص والمزايا التي تميزها عن باقي المؤسسات والتي تجعلها أكثر ملائمة للحالة الاقتصادية لبعض الدول ولطبيعة النشاط الاقتصادي ذو العلاقات التشابكية في قطاعات معينة داخل الدولة نفسها، إلا أن هذه المؤسسات تواجه العديد من العقبات التي تحد من تطورها لوجود عدة عوامل تتسبب في فشلها نظرا لطبيعة ومميزات هذه المؤسسات، غير أن فرص نجاح واستمرارية هذا النوع من المؤسسات مرتبط بمدى الاهتمام بها وتوفير بيئة مناسبة تنشط فيها.

### 1.2.1. أهداف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودوافع إنشائها

تتعدد الدوافع المحفزة على الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستوى القومي، وتتبع هذه الدوافع أساسا من الأدوار التي تحدثها هذه المؤسسات في العديد من مجالات التنمية. إذ يأتي الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نتيجة ظهور العديد من المشكلات التي لم تستطع المؤسسات الكبرى التعامل معها أو إيجاد حلول لها أو التغلب عليها، وهذا إضافة إلى إيمان الحكومات والأفراد في الوقت الراهن بأهمية الأدوار التي تقوم بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مختلف مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والتي يأتي في مقدمتها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>. عبد العزيز جميل مخيم، أحمد عبد الفتاح عبد الحليم، (2005): دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في معالجة مشكلة البطالة بين الشباب في الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ص ص (32،33).

- 1- خلق فرص عمل أكثر وفرة واستمرارية لتشغيل الشباب، والتخفيف من حدة مشكلة البطالة التي تعاني منها معظم الدول، وذلك بتكلفة منخفضة نسبياً إذا ما قورنت بتكلفة خلق فرص العمل بالمؤسسات الكبرى، ومن ثم تخفيف العبء على ميزانيات الدول المختلفة في هذا المجال.
- 2- تنمية المواهب والإبداعات والابتكارات وإرساء قواعد التنمية الصناعية، حيث تشير نتائج الدراسات المتخصصة في هذا المجال إلى أن عدد الابتكارات والاختراعات التي تحققت عن طريق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تزيد عن ضعف مثيلاتها التي حققتها المؤسسات الكبرى كما أن هذه الابتكارات تطرح على نطاق تجاري في الأسواق خلال فترات زمنية أقل.
- 3- الارتقاء بمستوى الادخار والاستثمار، من خلال تعبئة رؤوس الأموال من الأفراد والجمعيات والهيئات غير الحكومية، وغيرها من مصادر التمويل الذاتي، الأمر الذي يعني استقطاب موارد مالية كانت ستوجه إلى الاستهلاك الفردي غير المنتج.
- 4- الاعتماد على الموارد المحلية والنواتج العرضية للصناعات الكبرى، وبذلك تحقق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فائدة مزدوجة، فهي تقلل من الاستيراد من ناحية وتسهم في الحد من هدر موارد قابلة للاستغلال من ناحية أخرى.
- 5- تحقيق التوازن الجغرافي لعملية التنمية، حيث تنتم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمرونة في التوطن والتنقل بين مختلف المناطق أو الأقاليم، الأمر الذي يساهم في خلق مجتمعات إنتاجية جديدة في المناطق النائية والريفية، وإعادة التوزيع السكاني، والحد من الهجرة إلى المدن.
- 6- المساهمة في تحقيق التكامل الاقتصادي مع الصناعات الكبرى، حيث تقوم بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بإنتاج بعض الاحتياجات ومستلزمات الإنتاج للمؤسسات الكبرى (أي تعتبر صناعات مغذية).
- 7- المساهمة في زيادة حجم وقيمة الصادرات الصناعية. وتؤكد التجارب الدولية نجاح هذا المنهج في تعزيز تجارتها الخارجية والتأثير إيجاباً على ميزان مدفوعاتها.



بالإضافة إلى هذه الفرص التي تدفع إلى إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة توجد عوامل شخصية أخرى تزيد من دافعية الأشخاص نحو إنشاءها. تتركز هذه الدافعية على مجموعة من الدوافع والأهداف الشخصية التي تحرك أصحاب المؤسسة باتجاه اتخاذ هذا القرار ومن بين هذه الدوافع الشخصية نجد<sup>1</sup>:

**1- تحقيق الذات:** يسعى أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال مشروعاتهم إلى إبراز طاقاتهم وقدراتهم وإلى تعريف الآخرين بها من خلال استمرار المؤسسة ونجاحها وتوسعها. حيث أن استمرار المؤسسة وبشكل أساسي يعتمد على هذا الدافع القوي، وفي مثل هذا الحالة ليس العائد الاقتصادي الذي يقف مباشرة وراء استمرار المؤسسة ونجاحها وإنما هو شخص ناجح وطموح يرغب في أن يشار إليه على أنه الشخص الذي يجيد تنفيذ مثل هذه المشروعات على الرغم من المخاطر التي يواجهها، وهذا لا يمنع من وجود نفع مادي ولكن الرغبة في تحقيق الذات الدافع الرئيسي.

ومن الأمور الأخرى هنا سعى كثير من الأفراد (أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة) في المحافظة على اسم ووضع أسرهم ومكانتها من خلال المحافظة على تلك المؤسسات، وبذل قصارى جهدهم لتجنب المؤسسة أية احتمالات التوقف لأنه يرى أن فشل المؤسسة هو فشل للأسرة بأكملها.

**2- الاستقلالية:** الرغبة في أن يكون الشخص مستقلاً في العمل وأن يكون الشخص رئيساً وليس مرئوساً، وأن يكون الشخص رئيساً لنفسه، وأن يتحرر من القيود واللوائح التي تفرض على سلوكه من خلال العمل في المؤسسات الكبيرة أو الصغيرة والمتوسطة، فهذا دافع كبير لدى الكثير من الأشخاص لإنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة خاصة بهم، يتحول من شخص متلقي للأوامر والقرارات إلى شخص مصدر لها، يتمتع بالاستقلالية يبرمج ويخطط وقته وفق مصالحه... الخ.

**3- الأرباح:** من الدوافع القوية لدى كثير من الأفراد في أن يمتلكوا مؤسسات صغيرة ومتوسطة ناجحة تهدف إلى تعظيم أرباحهم وبالتالي يتحولون من مصاف الطبقة العادية في المجتمع إلى مصاف الطبقة

<sup>1</sup>. توفيق عبد الرحيم يوسف، (2009): إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ص (57،56).

الغنية في المجتمع فهذا حلم يراود الجميع، إن مثل هذا الدافع القوي يقود كثير من الأفراد إلى البدء في إنشاء مؤسسة صغيرة أو متوسطة ثم يأخذون في تطويرها تدريجيا من أجل تحقيق أحلامهم الجميلة والتخلص من مشاكل محدودية الدخل والراتب المتدني الذي لا يحقق له إلا القليل من رغباته وحاجاته. كما يمكن إضافة بعض العوامل والتي ترجع أساسا لأسباب اجتماعية كاستمرار مشروع الأسرة أو وراثة مؤسسة أو لتحسين الوضع الاجتماعي، أو الرغبة في الانتماء لفئة معينة كفئة رجال الأعمال وأصحاب المؤسسات.

ويمكن تلخيص أهم الدوافع المحفزة على إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجدول التالي:

الجدول رقم 7.1: الدوافع السلبية والإيجابية المحفزة على إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دوافع سلبية	دوافع ايجابية
سوء الظروف المرتبطة بالعمل في المجال الوظيفي	توافر رأس المال
المعاناة من البطالة	وجود فكرة مشروع
عدم الرغبة في العمل في وظيفة حكومية أو خاصة	الرغبة في الاستقلالية
التغلب على الظروف المحيطة	الرغبة في تحقيق عائد مادي مرتفع
	حب المغامرة
	تشجيع الأهل
	التشجيع من جانب أجهزة الدولة
	تحقيق الذات

المصدر : هالة محمد لبيب عنبه ، المصدر سبق ذكره ، ص 31.

ومن كل ما سبق نجد أن أهداف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تختلف حسب نوع أو نمط كل مؤسسة فقد لا يكون جني الأموال هدف المؤسسات التي تنتطع أكثر لتحقيق الذات وممارسة الهوية إذ نجد أن بعض ملاك هذا النوع من المؤسسات يطمحون إلى تحقيق أهداف شخصية أو إشباع اهتمامات خاصة والأموال التي يمكن جنيها من تلك المؤسسات قد لا تكون أساسيا للدعم المالي، كما قد يكون هدف المؤسسات الفردية هو تحقيق دخل معقول لصاحب هذه المؤسسة، إلا أنه أحيانا يكون هدف

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يختلف تماما عن الأهداف المذكورة كأن تهدف إلى التوسع المستمر وتحقيق دخل متميز لهذه المؤسسات التي تتميز بالطموح والريادة<sup>1</sup>.

ويمكن سرد أهم أهداف إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما يلي<sup>2</sup>:

1- استحداث فرص عمل جديدة سواء بصورة مباشرة وهذا بالنسبة لمستحدثي المؤسسات أو بصورة غير مباشرة عن طريق استخدامهم لأشخاص آخرين، ومن خلال الاستحداث لفرص العمل يمكن أن يحقق الاستجابة السريعة للمطالب الاجتماعية في مجال الشغل.

2- إعادة إدماج المسرحيين من مناصب عملهم جراء الإفلاس لبعض المؤسسات العمومية، أو بفعل تقليص حجم العمالة فيها جراء إعادة الهيكلة أو الخصوصية، وهو ما يدعم إمكانية تعويض بعض الأنشطة المفقودة.

3- استعادة كل حلقات الإنتاج غير المربحة وغير الهامة التي تخلصت منها المؤسسات الكبرى من أجل إعادة تركيز طاقاتها على النشاط الأصلي.

4- يمكن أن تكون حلقة وصل في النسيج الاقتصادي من خلال مجمل العلاقات التي تربطها بباقي المؤسسات المحيطة والمتفاعلة معها، والتي تشترك في استخدام ذات المدخلات.

5- تمكين فئات عديدة من المجتمع تمتلك الأفكار الاستثمارية الجيدة، ولكنها لا تملك القدرة المالية والإدارية على تحويل هذه الأفكار إلى مشاريع واقعية.

6- تشكل إحدى مصادر الدخل بالنسبة لمستحدثيها ومستخدميهم، كما تشكل مصدرا إضافيا لتنمية العائد المالي للدولة من خلال الاقتطاعات والضرائب المختلفة، كما تشكل إحدى وسائل الإدماج للقطاع غير المنظم والعائلي.

<sup>1</sup>. أشرف محمد إبراهيم عوض، (2009): أفكار جديدة لمشروعك الصغير "طريقك لتحقيق الثروة والنجاح"، مؤسسة الجوهري للتجليد الفني، مصر، ص ص (22،21).

<sup>2</sup>. محمد الهادي مباركي، (2002): المؤسسة المصغرة ودورها في التنمية، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، جامعة الأغواط، الجزائر، يومي 8-9 أبريل 2002، ص ص (86،87).

إضافة إلى ذلك نجد أيضا الأهداف التالية<sup>1</sup>:

✚ ترقية روح المبادرة الفردية والجماعية عن طريق استحداث أنشطة اقتصادية أو خدمية لم تكن موجودة من قبل، وكذا إحياء أنشطة اقتصادية تم التخلي عنها لأي سبب كان كالصناعات التقليدية مثلا.

✚ المحافظة على التوازن بين المناطق على المستوى الوطني خاصة بين الريف والمدينة وهو ما يساهم في تقليص ظاهرة النزوح أو الهجرة الريفية، ويعمل على تحقيق تنمية متوازنة على المستوى الوطني.

### 2.2.1. خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الدعامة والركيزة الأساسية لكثير من اقتصاديات البلدان النامية والمتقدمة على حد سواء وأداة للبناء الاقتصادي، ومواجهة حالات الكساد الناجمة عن نقص الطلب السوقي بدرجة تفوق المؤسسات الكبيرة التي تبقى مثقلة بعبء النفقات الثابتة المرتفعة وهو ما يجعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر كفاءة في الأسواق التي تتميز بالتقلب المستمر، وبالتالي فإن هذا الدور الهام الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة استمدته من الخصائص التي تميزها عن باقي المؤسسات الكبيرة، والتي تجعلها قادرة على منافستها ويمكن إيجاز أهم هذه الخصائص في النقاط التالية:

#### أولا. الخصائص الإيجابية

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالعديد من الخصائص والمميزات التي تجعلها أكثر ملائمة للحالة الاقتصادية لبعض الدول ولطبيعة النشاط الاقتصادي ذو العلاقات التشابكية في قطاعات معينة داخل الدولة نفسها. ويمكن إجمال هذه الخصائص كالتالي:

1- **الضآلة النسبية لرأس المال:** إن حجم رأس المال المستثمر في هذه المؤسسات منخفض قياسا بالمؤسسات الكبيرة، مما يسهل عملية التمويل خصوصا على المستثمرين الذين يمتلكون مدخرات مالية قليلة أو متوسطة ويرغبون في الإشراف المباشر على استثماراتهم دون اللجوء إلى المشاركة مع الآخرين

<sup>1</sup>. محمد زيدان، (2002): أساليب تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال الصناعات التقليدية والحرفية، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، جامعة الأغواط، الجزائر، يومي 8-9 أبريل 2002، ص 26.

وهذا يعني أن محدودية التمويل ملازمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمحدودية قدرات صاحب أو مالك المؤسسة<sup>1</sup>.

**2- الحرية المتاحة للمؤسسين والإدارة في التعامل مع المواقف المختلفة:** هذه الخاصية تجعل العديد من المستثمرين والأفراد والمجموعات تفضل إقامة مؤسسات صغيرة ومتوسطة خاصة بهم بدلا من العمل كموظفين وأجراء لدى الغير، إن هذه الحرية نجدها متجسدة بالعديد من المزايا مثل اختيار أسلوب الإدارة ومنهجها، حيث إمكانية العمل وفق الطريقة الملائمة وكذلك ميزة الاستفادة من العائد والأرباح المتحققة من المؤسسة، الأمر الذي يتطلب بذل الجهود والعمل بأقصى الطاقات والإمكانات من قبل المالكين ومن يرتبط بهم من أفراد، ويلاحظ أيضا أن أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يرتبطون بعلاقات شخصية مميزة مع العاملين معهم من جانب وكذلك الزبائن من جانب آخر وكذا يؤدي إلى إشباع حاجات إنسانية ونفسية مهمة ويعطي مزيد من الرضا والقبول. وفي إطار نظرة تحليلية متفحصة نجد أن العوائد المالية والتي تكون في العادة كبيرة وجيدة قياسا لرأس المال المستثمر، فإن هذه العوائد تمثل حصيلة توافق جهود واستغلال إمكانات متميزة. إن هذه العوائد العالية تمثل خاصية إيجابية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة قياسا بالمؤسسات الكبيرة<sup>2</sup>.

**3- قلة التدرج الوظيفي:** قلة التدرج الوظيفي وذلك بسبب محدودية العاملين فيها، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتميز بهيكلها التنظيمي البسيط وغير المعقد إضافة إلى التواصل المستمر بين العاملين ومالك المؤسسة مما يساعد في صنع واتخاذ القرار بسرعة وسهولة<sup>3</sup>.

**4- المرونة وسرعة الاستجابة:** عادة ما تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ببساطة هيكلها التنظيمي وعدم وجود آليات بيروقراطية رسمية جامدة تجعل عملية التغيير نحو الأحسن والأفضل تجري بطريقة

<sup>1</sup>. مناور فريخ حداد، المصدر سبق ذكره، ص 8.

<sup>2</sup>. طاهر محسن منصور الغالبي، (2009): إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ص 28.

<sup>3</sup>. محمد زيدان، أساليب تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال الصناعات التقليدية والحرفية، المصدر سبق ذكره، ص 26.

أسرع، كذلك تمكن هذه الخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من التكيف السريع والمرن للأحداث والمفاجئات في بيئة التنافس، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمتلك عنصر الإبداع والابتكار بنسبة أكبر من المؤسسات والمنظمات الكبيرة. وأن خصائص المرونة والإبداع والريادة والاهتمام بالتنوع للمنتج وغيرها تساهم في إيجاد ميزات تنافسية واضحة ومحسوسة من قبل الزبائن اتجاه طبيعة عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

إن الميزة التنافسية تعني أن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة هي أفضل من المنافسين، وأن هذه الأفضلية تأتي والميزات تبنى وتتواجد من خلال الاهتمام والتركيز على العديد من العوامل يقع في مقدمتها التركيز على أهداف محددة من قبل الإدارة باعتبارها مالكة للمؤسسة في أغلب الأحيان، وتعي أهمية وجود أولويات صحيحة للعمل، وكذلك الفهم الواعي لطبيعة السوق وحاجات الزبائن فيه، وأن القرب من المستهلكين يجعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أقدر على تلبية متطلبات هؤلاء المستهلكين مما يزيد من ولائهم لمنتجات وخدمات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

هكذا يصبح أمر وجود قابليات مميزة أو قدرات جوهرية (محورية) ضرورة حتمية تتجسد بشكل واضح في المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم.

إن هذه القابليات المميزة تمثل حقيقة اختلاف وتركيز هذه المؤسسات على جوانب قوة حقيقية ومطلوبة في المنافسة لغرض النجاح المستمر والدائم، فالقابلية المميزة هي نقاط قوة معينة تمتلكها المؤسسة وقد لا يحصل عليها إلا عدد محدود من المؤسسات الأخرى، ويكون من المفضل انفراد المؤسسة بهذه القابلية المميزة دون غيرها من المؤسسات المنافسة، فإدارة المؤسسة تستطيع ترجمة هذه القابليات المميزة بصيغ عملية في مختلف جوانب عملها وأنشطتها بحيث تستطيع من خلال ذلك تقديم شيء مميز خاص للزبائن<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>. طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة واستراتيجيات منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، المصدر سبق ذكره، ص 27.

5- **المنهج الشخصي في التعامل:** من المزايا الهامة التي تتمتع بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تجعلها تتفوق على نظيراتها من المؤسسات الكبيرة، هي العلاقات الشخصية القوية التي تربط صاحب العمل بالعاملين نظرا لقلّة العاملين وأسلوب وطريقة اختيارهم والتي تقوم على اعتبارات شخصية إلى درجة كبيرة، وأحيانا تكون درجة قرابة أسرية بين العاملين وصاحب العمل، وصغر عدد العاملين يساعد الإشراف المباشر عليهم من صاحب المؤسسة وتوجيههم من خلال اتصالات مباشرة.

وغالبا ما تكون العلاقات بين العاملين في المؤسسة ومالكها، علاقة غير رسمية لا تقيدتها قواعد الروتين واللوائح المعروفة في المؤسسات الكبيرة. فهذا يجعل التصرفات سريعة والقرارات فورية وتتلاءم وطبيعة المشكلة أو الموقف مما ينعكس ايجابيا على الكفاءة والفعالية<sup>1</sup>.

6- **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتبارها مشتلة للمهارة:** تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مشتلا أو مدرسة للمهارة ومعملا لصناعات جديدة تساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في خدمة أسواق محدودة أو متخصصة لا تجذب إليها المؤسسات الكبيرة<sup>2</sup>.

7- **المحلية:** تكون أغلب العمليات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في منطقة جغرافية واحدة، عدا العمليات التسويقية، لذا يعتبر الموقع خاصية من خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إذ نجد أن هذه المؤسسات يكون مركز عملياتها في موقع محلي. هذا وتستطيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الانتشار جغرافيا في الأقاليم المختلفة داخل البلد الواحد، مما يساعد على استغلال الموارد والإمكانيات المتاحة، حيث أنها لا تحتاج في الغالب إلى توافر شروط صارمة من حيث الموقع، وقربها من التجمعات السكانية وخاصة الريفية منها. وهذا يعطي لها المرونة من حيث إقامتها، وتوزيعها على معظم المناطق بعكس المؤسسات الكبيرة التي تحتاج إلى بنية أساسية كبيرة.

<sup>1</sup>. توفيق عبد الرحيم يوسف ، المصدر سبق ذكره، ص 27.

<sup>2</sup>. عيد السلام أبو قحف، (2001): اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، ص 95.

8- **التجديد والإبداع:** إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي المصدر الرئيسي للأفكار الجديدة والاختراعات، فكثير من براءات الاختراع تعود إلى الأفراد وأغلبهم يعملون في مؤسسات صغيرة ومتوسطة. كما أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي يديرها أصحابها تتعرض إلى التجديد والتحديث أكثر من المؤسسات العامة لأن العاملين الذين يعملون على ابتكار أفكار جديدة تؤثر على أرباحهم ويجدون بذلك حوافز تدفعهم بشكل مباشر للعمل.

فالمؤسسات الكبيرة تركز على إنتاج السلع التي لها طلب مستمر ويمكن التنبؤ به، وتترك للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة السلع التي ينطوي إنتاجها على مجازفة أكبر ويستغرق بيعها وقتاً أطول. والمغامرون في حالات كثيرة يتعرضون للإفلاس قبل أن يحققوا النجاح وأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يغامرون دائماً بفكرة جديدة لأنهم في أحيان كثيرة لا يملكون طلب على سلعة أو خدمة مثبتة الطلب، ولا تقدم لهم المؤسسات الكبيرة أي اهتمام أو دعم إلا إذا ثبت جدوى نشاطهم وتطويرهم سوق أكيدة للسلع الجديدة<sup>1</sup>.

9- **انخفاض نسبة رأس المال إلى العمل:** أدى انخفاض نسبة رأس المال إلى العمل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى جعلها مؤسسات كثيفة العمالة، لا سيما في المشروعات الحرفية، الشيء الذي رشحها لتكون حلاً ناجعاً لمشكل البطالة في العديد من الدول، هذا جانب إيجابي، على الرغم من أن ذلك يتطلب برامج واسعة لتدريب اليد العاملة، كما أدى هذا الانخفاض أي في نسبة رأس المال إلى العمل إلى استعمال أقل للتكنولوجيا، مما جنب هذه المؤسسات مصاريف إضافية تتمثل في مصاريف الصيانة<sup>2</sup>.

10- **المركزية:** تنتم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمركزية في مباشرة أعمالها، حيث يقوم مالك المؤسسة بنفسه أو بمعاونة عدد محدود من المساعدين بتأدية النشاطات المختلفة في المؤسسة حيث تستخدم تلك المؤسسات في الغالب الهيكل البسيط، وهو ما يعني استقلالية الإدارة في اتخاذ قراراتها إلا

<sup>1</sup>. توفيق عبد الرحيم يوسف، المصدر سبق ذكره، ص 29.

<sup>2</sup>. جبار محفوظ، (2003): المؤسسات المصغرة، الصغيرة والمتوسطة ومشاكل تمويلها دراسة حالة ولاية سطيف، مجلة العلوم الإنسانية (العدد 5)، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص 215.



أنه وفي معظم الأحوال فإن المالكين هم الذين يقومون بإدارة المؤسسة، ومن العوامل المفسرة لإتباع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للمركزية عند ممارستها لأنشطتها هو الجمع بين الإدارة والملكية<sup>1</sup>.

**11- المحافظة على استمرارية المنافسة:** من الحقائق التي لا يمكن إغفالها أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتنافس فيما بينها في مجالات كثيرة، وإذا أخذنا المنافسة من جانب المفهوم الحديث والذي يتماشى مع التطور السريع للنظم الاقتصادية المعاصرة.

فالمنافسة الحرة هي الأداة الفعالة في تحقيق أهداف تلك النظم. إذ أن المنافسة الحرة يتجسد فيها النظام الاقتصادي القادر على تحقيق الكثير من النتائج الايجابية على المستوى الاقتصادي والاجتماعي أيضا والتي أصبحت دعوة الكثير من الاقتصاديين لنظام اقتصادي فعال قادر على الوقوف أمام قوى الاحتكار الذي يعتبر أمرا مرفوضا في أغلب الأحيان، فالأسلوب الفعال للوقوف أمام قوى الاحتكار هو تشجيع قرار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي يهدف إلى محاربة الاحتكار وكذلك من خلال تشجيع إقامة الأسواق الحرة المتكاملة والحرية في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والفرص للتعبير عن المبادرات الشخصية ونموها ويمكن ضمان القرارات والتقديرات الفردية، من المؤكد أن العمل على اتخاذ مثل هذا القرار من خلال دعم من الجهات الحكومية وغيرها يؤدي إلى زيادة الأمن والرفاهية التي هي مطلب أفراد المجتمع، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تنمية قدرات وإمكانيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>2</sup>.

**12- الاعتماد على التخصص الناجح:** تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التخصص الناجح في العمل الذي تقوم به، مثل المنتجين المتخصصين في إنتاج مواد البناء، الأسمدة..، كما تعتمد على التخصص في المستهلك حيث عادة ما تبحث لها عن سوق مستهدف معين تستطيع أن تتميز في خدمته وهو ما يساعدها في كسب حصة سوقية معينة وبالتالي اكتساب ميزة تنافسية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>. فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، المصدر سبق ذكره، ص 67.

<sup>2</sup>. توفيق عبد الرحيم يوسف، المصدر سبق ذكره، ص 28.

<sup>3</sup>. فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، المصدر سبق ذكره، ص 69.

**13- التكامل مع المؤسسات الكبرى:** يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحقيق بعض المزايا الناجمة عن فصل الوظائف أو مراحل العملية الإنتاجية بالنسبة للمؤسسات ذات الوفرة الكبيرة من خلال التخصص في بعض منها، والعمل على نطاق اقتصادي مناسب، ويتضح ذلك جليا من خلال التخصص في بعض منها، والعمل على نطاق اقتصادي مناسب، وذلك من خلال مساهمتها في منح المؤسسات الكبرى ميزة تنافسية عالية ناجمة عن التكامل الإنتاجي الرأسي والأفقي القائم على أساس التعاون المستمر والمتبادل، حيث لا يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو الكبيرة أن تقوم لوحدها بكافة العمليات الإنتاجية بل لابد من إدراك أن منتجات أي مؤسسة يمكن استخدامها كمدخلات إنتاجية لمؤسسة كبيرة<sup>1</sup>.

#### ثانيا. الخصائص السلبية

على الرغم من المزايا التي تتمتع بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والفرص التي توفرها لمالكها، إلا أن هناك إحصائيات تشير إلى حقيقة هامة وهي ارتفاع معدل فشل هذه المؤسسات خاصة في السنوات الأولى من عمرها، الأمر الذي يجعل الشخص الذي يخطط للبدء بإنشاء هذا النوع من المؤسسات الأخذ بعين الاعتبار سلبيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي يمكن الإشارة إليها فيما يلي:

**1- الاعتماد على الخبرات الذاتية:** عادة ما يتميز أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذين يشرفون على إدارتها بقلّة الخبرة وهو ما يتسبب غالبا في فشل هذه المؤسسات، أما المؤسسات الكبيرة فهي تعتمد على خبرات متعددة يتم تعيينها في مجالات العمل المختلفة يسودها جو من التنسيق المستمر، وهذا ما تفتقده المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث أنه يصعب على صاحب المؤسسة القيام بكافة الوظائف المتعددة للمؤسسة وأن يلم بالخبرات المتعلقة بكافة نشاطات ووظائف المؤسسة<sup>2</sup>.

**2- القدرة المحدودة على تحمل الخسائر:** السبب في ذلك يعود إلى صغر حجم هذا النوع من المؤسسات وبالتالي إذا حدث وأن تعرضت المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة إلى خسارة، فإنه يصعب عليها تحملها

<sup>1</sup>. بريش السعيد، (2004): تقييم تجربة الاقتصاد الموجه والإصلاحات الاقتصادية ودور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية "واقع وآفاق" - حالة الجزائر، - دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة عنابة، الجزائر، ص 83.

<sup>2</sup>. توفيق عبد الرحيم يوسف، المصدر سبق ذكره، ص 68.

لصغر حجمها وصغر حجم إنتاجها ونشاطها، فهذه الخسارة قد تؤدي إلى توقيف مؤقت للمؤسسة وإعادة النظر في كفاءتها وظروف التشغيل وإذا تجاوز مبلغ الخسارة حد معين قد يؤدي إلى إنهاء كامل للمؤسسة، بينما قد تكون هذه المبالغ بسيطة ومحدودة بالنسبة للمؤسسات الكبيرة، كما أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبسبب صغر حجمها فهي غير قادرة على تنويع منتجاتها وبالتالي ليس بإمكانها توزيع المخاطر، كما أن صغر الحجم يحد من تعاملها مع المؤسسات المالية وهو ما يصعب الحصول على التمويل الكافي الذي يجعلها قادرة على تجاوز الأزمات<sup>1</sup>.

3- نقص العمالة المدربة والمؤهلة: العمالة المدربة والمؤهلة تفضل العمل في المؤسسات الكبيرة وليست الصغيرة لأسباب متعددة منها<sup>2</sup>:

✚ تتعلق بمستوى الأجر فمستويات الأجر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة متدنية نسبيا إذا ما قيست بمعدلات الأجر في المؤسسات الكبيرة.

✚ فرص الترقية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جد محدودة.

✚ مخاطر التوقف والفشل فيها مرتفعة.

✚ عدد ساعات العمل المطلوبة يوميا أعلى من المؤسسات الكبيرة.

✚ وجود مكافآت وامتيازات في المؤسسات الكبيرة أعلى من المؤسسات الصغيرة.

ولهذه الأسباب وغيرها في بعض الأحيان لا يبقى في سوق العمل إلا أولئك الأشخاص الذين يصعب عليهم الالتحاق بالمؤسسات الكبيرة مثل حديثي التخرج، قليلوا الخبرة..، وهناك مشكلة أخرى تواجه أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي أن من يتم تعيينهم ينظرون إلى العمل على أنه مؤقت حتى يتسنى لهم الحصول على فرصة عمل أفضل في مؤسسة كبيرة، بل إن بعضهم يقبل العمل حتى يكتسب الخبرة فقط وبعد ذلك إما أنه يسعى للالتحاق في مؤسسة كبيرة أو لتكوين مؤسسة خاصة به.

<sup>1</sup>. المصدر نفسه ، ص 68.

<sup>2</sup>. سيد كاسب، جمال كمال الدين، (2007): المشروعات الصغيرة الفرص والتحديات، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، الطبعة الأولى، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، مصر، ص 14.

4- **الدخل غير المؤكد:** إن البدء بإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يعني للمالك أنه يحقق إيرادات كافية يغطي تكاليف المؤسسة ومصاريفه الشخصية، وبشكل خاص في بداية حياة المؤسسة، وقد يكون عليه أن يعتمد على مدخراته الشخصية في حياته اليومية<sup>1</sup>.

5- **معدلات الفشل والوفاة العالية:** من بين السمات السلبية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو أنها أكثر عرضة للفشل والموت أو التصفية والغلق من المؤسسات الكبيرة بكثير، هذا التهديد قائم على مدى حياة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، إلا أنه أعلى في سنوات التأسيس الأولى. ليس كل الغلق هو نتيجة الفشل فقد يحصل لأسباب أخرى، إلا أن النسبة الأكبر منه هي نتيجة عدم رغبة أصحابها في الإبقاء على المؤسسة بسبب الخسائر المالية التي تعرضهم لها مما يضطرهم لتصفيتها<sup>2</sup>.

6- **نقص التمويل:** تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من نقص في تمويل استثماراتها إذ نجد أنه في كثير من الحالات تعزف المؤسسات المالية عن إقراض هذه المؤسسات لارتفاع درجة المخاطرة، وبالتالي مطالبة أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بضمانات كبيرة قد لا تتوفر لديهم، وارتفاع أسعار الفائدة يعود لارتفاع درجة المخاطرة مما يجعل أصحاب هذه المؤسسات يترددون في قبول مثل تلك القروض بتلك الشروط المجحفة.

ومن هنا يتم التمويل المطلوب من مصادر خاصة وعائلية وفي أحيان كثيرة تبدأ المؤسسة وهي تعاني من نقص في حجم الأموال المطلوبة فتكون بدايتها متعسرة من النواحي المالية فتتسبب لها بمشاكل ونتائج سلبية، بالإضافة إلى نقص الخبرة لدى أصحاب هذه المؤسسات في تقدير الاحتياجات المالية مما ينتج عن مضاعفة المشاكل إلى درجة تصبح معها الأمور معقدة بشكل كبير<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>. ماجدة العطية، (2002): إدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ص 17.

<sup>2</sup>. سعاد نائف برونوطي، المصدر سبق ذكره، ص 82.

<sup>3</sup>. توفيق عبد الرحيم يوسف، المصدر سبق ذكره، ص 71.

### 3.2.1. أسباب فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتعرض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كغيرها من المؤسسات الكبيرة وخاصة في سنواتها الأولى إلى حالات معينة من الفشل، وذلك بسبب تعرضها إلى محددات خاصة بالموارد وعدم توفر الخبرة الإدارية والنقص في مسألة الاستقرار المالي، وفيما يلي سوف يتم التطرق إلى بعض العوامل المؤدية إلى فشل بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

#### - عدم أهلية الإدارة

عادة ما تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمواجهة مشكلات إدارية حيث يكون صاحب المؤسسة هو المدير، وقد لا يمتلك هذا المدير الكفاءة اللازمة لإدارة المؤسسة بشكل اقتصادي يحقق أقصى معدلات الربح بأقل تكلفة. وعليه يجب إيجاد سياسات تدريبية لتطوير القدرات والكفاءات الإدارية التي تتولى الإشراف على هذه المؤسسات وإدارتها، حيث بغياب الوعي الإداري قد يتم اتخاذ بعض القرارات بناء على التقدير الشخصي، ولا يتم الاعتماد على الإحصاءات الرسمية ولا على المعلومات الدقيقة، وهذا يؤدي إلى تدهور معدل الإنتاج وانخفاضه، ثم إلى فشل المؤسسة. فإدارة المؤسسة من قبل صاحبها هي إحدى المشاكل التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأن صاحب المؤسسة عادة ما يحاول فرض سيطرته على الإدارة واتخاذ القرارات ولا يرغب في منح الصلاحيات إلى الآخرين ويبقى جميع الصلاحيات لنفسه في اتخاذ القرارات ويتحمل كافة المسؤوليات الإدارية والمالية والمحاسبية<sup>1</sup>.

#### - النقص في الخبرة

فمن البديهي أن مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إنما يحتاجون إلى الخبرة المتنامية في المجال الذي ينوون الدخول فيه، وممارسة أنشطتهم الاقتصادية فيه حيث أن الحاجة قائمة وبشكل مستمر لاكتساب الخبرة العلمية بالإضافة إلى المعرفة حول طبيعة الأعمال، حيث أن هذه الخبرة تساهم في تفعيل القدرات وتوجيهها نحو خدمة المؤسسة وزيادة القدرة على استقراء السوق ودراسة وتحليل المتغيرات البيئية

<sup>1</sup>. مروة أحمد، نسيم برهم، المصدر سبق ذكره، ص 102.

المختلفة، كما تعمل على إرساء جزء من دعائم المؤسسة ونجاحاتها المستقبلية خاصة في ظل توظيفها للموارد المتاحة بشكل صحيح، وعليه فإن هذه الخبرة يمكن أن توضح الفرق بين النجاح والفشل، حيث أن تزايد الخبرة سوف ينعكس إيجاباً على تحسين الأداء في مجالات متعددة ويحقق النجاحات المتميزة، بينما تفشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اجتذاب أصحاب الخبرة للعمل بها، ويرجع ذلك لمغالة صاحب الخبرة في أجرته، ومن ثم فإن أصحاب هذه المؤسسات، وخاصة في مرحلة بدء المشروع يلجأون لتشغيل عمالة نصف ماهرة مما يترتب عليه تدني مواصفات المنتج والخدمة. وعادة ما يلجأون أصحاب هذه المؤسسات لتعيين أقاربهم ومعارفهم في المؤسسة دون أن يكون لهم الخبرة الكافية في العمل<sup>1</sup>.

#### - الافتقار إلى التخطيط الاستراتيجي

العديد من أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يهملون عملية التخطيط الاستراتيجي لاعتقادهم بعدم ضرورتها لهذا النوع من المؤسسات، ولكن الفشل في التخطيط يؤدي اعتيادياً لفشل هذه المؤسسات في البقاء والاستمرارية، إذ بدون الخطة الإستراتيجية لا تتمكن المؤسسات من تحقيق القوة التنافسية في السوق والمحافظة عليها، حيث أن وضع الخطة الإستراتيجية يساعد على تقدير إمكانيات عمله ومعرفة ما الذي يرغب به المستهلك المستهدف وكيفية جذبته والمحافظة عليه<sup>2</sup>.

#### - عدم السيطرة على النمو

يعتبر النمو مسألة طبيعية وصحية وحالة مرغوبة لأي نشاط في الأعمال، إلا أنه ينبغي أن يكون مخططاً ومبرمجاً ومسيطرًا عليه، وأن هذه التوسعات وعمليات النمو ينبغي أن يتم تمويلها بصيغ تمويلية لا تكون عبئاً على المؤسسة، ويفضل تمويلها من خلال الأرباح المحتجزة أو من خلال المساهمة الخاصة للمالكين، إلا أن معظم المؤسسات تعتمد على الاقتراض وبأساليب مديونية مختلفة لتمويل الجزء الأكبر من استثماراتها. وأن هذه التوسعات إنما تتطلب إجراء العديد من التغييرات في الهيكل التنظيمي ليزيد من

<sup>1</sup>. سيد كاسب، جمال كمال الدين، المصدر سبق ذكره، ص 18.

<sup>2</sup>. ماجدة العطية، المصدر سبق ذكره، ص 19.

فاعلية المؤسسة في العديد من المجالات التطبيقية والعملية مثل إجراءات الرقابة المالية، والرقابة على المخزون والرقابة على العمليات وكذلك تقسيمات الوظائف وتخصص الموارد البشرية وغير ذلك، حيث أن زيادة حجم الأعمال وتعقيدها سوف يؤدي إلى زيادة المشاكل والاختناقات، وعلى المدراء تطوير مهاراتهم وزيادة مستوى تعليمهم ومعارفهم بكل ما يرتبط بنشاطاتهم ومهامهم كما يمكن أن يكون مستوى الأعمال كبير وواسع بشكل يفوق القدرات المتاحة لإدارتها وخارج إمكانية السيطرة عليها، مما يساهم في فشل هذه المؤسسات<sup>1</sup>.

#### - صعوبة اختيار الموقع

إن الحصول على موقع للعمل يعتبر مشكلة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث يفضل أن يكون موقع العمل في مركز المدينة لقرتها من البنوك والأسواق والمستهلكين وتوافر وسائل النقل والاتصالات، ولكن الحصول على هذا الموقع قد يحتاج إلى مبالغ كبيرة جداً قد تتجاوز في بعض الأحيان حجم رأس مال المؤسسة نفسها ومع هذا تضطر هذه المؤسسات دفع هذه المبالغ حتى تتمكن من الحصول على الموقع<sup>2</sup>.

#### - ضعف الرقابة المالية

تتخذ حالات الضعف في الرقابة على الأنشطة المالية مجالات متعددة، ولكن من أبرزها هو النقص في رأس المال، وكذلك الائتمان غير المرهون أو الموثق أي البيع الآجل للمستهلكين بدون ضوابط وحدود فعدم تمكن المالكين من تحديد المتطلبات المالية الضرورية للبدء في إنشاء المؤسسة وضمان استمراريتها وعدم قدرتهم على زيادة التدفقات النقدية الداخلة، سوف يساهم في خلق الأزمات المالية لهذه المؤسسة كما أن تعرض هذه المؤسسات للضغط المستمر من قبل الزبائن لاعتماد سياسة البيع الآجل حيث يمثل هذا

<sup>1</sup>. فلاح حسين الحسيني، (2006): إدارة المشروعات الصغيرة "مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز"، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ص 33.

<sup>2</sup>. مروة أحمد، نسيم برهم، المصدر سبق ذكره، ص 104.

الأخير فرصة تنافسية مهمة بالنسبة لها، وهذا ما يفرض على المالكين والإداريين تحقيق الرقابة على المبيعات الآجلة بعناية ودقة، لتفادي حالات الفشل والمحافظة على المركز المالي السليم للمؤسسة<sup>1</sup>.

#### - عوامل أخرى

كما يرجع فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأحيان إلى ظروف غير متوقعة مثال ذلك: الكوارث الطبيعية، مشاكل البيئة... الخ.

إضافة إلى عدم قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على توفير المعلومات بدقة وفي الوقت المناسب فضلا عن عدم إتباع الأسلوب الحديث في مجال التسويق وصعوبة توفير الآلات والمواد الأولية حيث عادة ما يتم اللجوء إلى استيراد هذه الآلات من الخارج وهو ما يمثل صعوبات تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحد من نشاطها وتهدد وجودها واستمرارها.

#### 4.2.1. أسباب وعوامل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يمكن القول أن فرص نجاح واستمرارية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تزداد بصورة عامة خاصة إذا تم الاهتمام بالخصائص والمفردات التالية:

- **المالك لديه أهداف محددة:** إن معرفة مالكي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأهدافهم منذ البداية يسهل عليهم أكثر اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، وهو ما يفرض على المالك نقل هذه الأهداف إلى العاملين وتمكينهم من استيعابها بما فيه الكفاية محققين بذلك نمو وازدهار المؤسسة بما يعني تحقيق الأهداف المرجوة والمحافظة على استمرارية المؤسسة ونجاحها<sup>2</sup>.

- **وجود الفرصة الاستثمارية الحقيقية:** إن العامل الأساسي في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو وجود الفرصة الاستثمارية الحقيقية، بمعنى أنه يجب أن يكون هناك مجموعة من المستهلكين يرغبون في منتجات وخدمات المؤسسة، وهناك طريقتان لتحديد الفرصة الاستثمارية الحقيقية: الأولى وهي الأقل

<sup>1</sup>. فلاح حسين الحسيني، المصدر سبق ذكره، ص 32.

<sup>2</sup>. طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة واستراتيجيات منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، المصدر سبق ذكره، ص 37.



عملية وهي البدء باعتقاد أن السوق عادة ما يحتاج إلى سلعة أخرى أكثر جودة وأقل سعرا من المنتجات المنافسة وهو ما يعرف بالتوجه الإنتاجي.

غير أن هذا الاتجاه قد يكون صعبا خاصة إذا كانت المنافسة مع شركات كبرى فلن تستطيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مجاراتهم في الجودة بالذات، أما بالنسبة للسعر المنخفض فقد لا تجذب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات السعر المنخفض طبقة معينة من العملاء. أما المدخل الآخر لتحديد الفرصة الحقيقية وهو المدخل العلمي والذي يعتمد على التعرف على السوق واحتياجاته ومدى تقبله للمنتجات وهو ما يعرف بالمدخل التسويقي. ويتطلب هذا المدخل من صاحب المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة أن يكون فكرة حول احتياجات العملاء ويعمل على تحليل البيانات التي حصل عليها من العملاء وذلك من خلال بحوث التسويق.

وبالتالي فإن الطريقتان مهمتان ومفيدتان في تدعيم والتوصل إلى تحديد الفرصة الاستثمارية المناسبة على الرغم من أن تحديد الفرصة الاستثمارية من خلال تحليل السوق يعتبر هو الأفضل<sup>1</sup>.

- **المعرفة الجيدة بالسوق:** إن العلاقة الجيدة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعملاء هي السر وراء نجاح هذا النوع من المؤسسات، حيث أن هذا النمط من العلاقات يسمح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتقديم خدمات شخصية، وليس خدمات قائمة على أساس معرفة الآراء من خلال عينات محدودة أو حتى واسعة من أسواق كما هو الحال في المؤسسات الكبيرة.

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لها المرونة والقدرة على تلبية احتياجات الزبائن ضمن جزء محدود من السوق والتي في حقيقتها جزء سوق أو مجموعات من الزبائن قد لا تكون جذابة للشركات والمؤسسات الكبيرة، وبذلك فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لديها مبادرات وقدرات متميزة على إشباع تلك الحاجات من خلال أساليبها التسويقية الخاصة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>. عبد الحميد مصطفى أبو الناعم، (2002): إدارة المشروعات الصغيرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، جامعة القاهرة، مصر، ص ص (67، 68).

<sup>2</sup>. طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة واستراتيجيات منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، المصدر سبق ذكره، ص 37.

- قدرة المؤسسة على تقديم شيء متميز خاص: تقدم المؤسسة وتجلب شيء جديد أو أصيل للسوق حتى لو بدت هذه السوق مزدحمة بالمنافسين والمنتجات المعروضة، تستطيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تميز نفسها عن المنافسين لها من خلال المنتج والتكنولوجيا الجديدة أو باستخدام خاص ومتفرد لطرق التوزيع المعروفة، يفترض أن يكون نادرا أن تبدأ المؤسسة دون قدرة على الإبداع والتجديد أو تصور رؤية ريادية تستطيع أن تجسدها في أفعالها وأنشطتها المختلفة<sup>1</sup>.

- التقدير السليم لرأس المال والائتمان: يتمثل عامل رأس المال المناسب في المبلغ الذي يستطيع مالك المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة استثماره فيها وكلما كان رأس المال متوافر كلما كان هذا أفضل خاصة مع العقبات التمويلية التي تعترض هذه المؤسسات فالبنوك عادة ما تتحفظ على تمويل هذه المؤسسات نظرا لارتفاع درجة مخاطر التمويل فيها، كما أن الاتجاه نحو السوق المالي كمصدر للتمويل يتم بشكل محتشم وعلى هذا فلا بد من تحديد رأس المال المناسب بكل دقة وذلك من خلال تحديد أنواع وأحجام الأصول المطلوبة وبالتالي تحديد القدر المطلوب من رأس المال والمصادر الخاصة بذلك<sup>2</sup>.

- الحصول على عاملين أكفاء وجذب متميزين والمحافظة عليهم: إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد لا يوجد لديها الوقت الكافي لعمليات الاختيار المعقدة والمطولة للعاملين لذلك يتطلب الأمر أن تعير هذه الجوانب الأهمية البالغة لكون نجاح العمل يرتبط بقدرة إدارته على حسن الاختيار والتدريب والتحفيز لهؤلاء العاملين وتوظيفهم والحصول على أفضل ما لديهم من قابليات وقدرات.

إن العاملين اليوم يمثلون أهم الموارد في المؤسسة، فلا يكفي أن تمتلك المؤسسة الموارد المالية والمباني بل أصبحت الموارد البشرية أيضا تلعب دورا مهما في تحقيق ميزات تنافسية للمؤسسة، ويعبر عنها اليوم

<sup>1</sup>. المصدر نفسه، ص 37.

<sup>2</sup>. عبد الحميد مصطفى أبو الناعم، المصدر سبق ذكره، ص 70.

برأس المال الفكري حيث المهارات والمعرفة والقدرة على التعامل مع المعلومات وتحقيق النجاح المستمر للمؤسسة<sup>1</sup>.

### 3.1. أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومختلف التحديات التي تواجهها

بعد الاهتمام البالغ حول تحديد مفهوم موحد ودقيق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة اتجهت معظم الأبحاث والدراسات إلى تحديد أنواع وأشكال هذه المؤسسات ووضع المعايير المناسبة لتصنيفها، وذلك حتى يتم حصر هذا النوع من المؤسسات داخل الدولة الواحدة بهدف رسم السياسات الخاصة بها. فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحظى باهتمام كبير من قبل واضعي السياسات الاقتصادية والاجتماعية في مختلف الدول، وذلك انطلاقاً من الدور الكبير الذي تلعبه في دفع عجلة التنمية، فهي لا تقل أهمية عن المؤسسات الكبيرة، نظراً لدورها الاقتصادي من خلال توفير مناصب العمل ورفع الإنتاجية، وكذلك دورها الاجتماعي البارز من خلال التوزيع العادل للدخل، إلا أن هذه المؤسسات تواجه العديد من المشاكل والتحديات المتداخلة من حيث الأسباب والنتائج، والتي تحول دون تنمية قدراتها وإسهاماتها الفعالة في دفع عجلة التنمية بشقيها الاقتصادي والاجتماعي، فالمشاكل قد تكون داخلية تتعلق بالبيئة الداخلية للمؤسسة كما قد تكون خارجية مرتبطة ببيئة النشاط الاقتصادي الذي تعمل فيه، فعلى الرغم من الدور الريادي الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد المحلي والاقتصاد العالمي من حيث الإنتاج، الابتكار والتشغيل إلا أنها لا تحظى بنفس معاملة المؤسسات الكبيرة من طرف مؤسسات التمويل والبنوك مؤكدة على أن التمويل هو العائق الأساسي والعامل المحدد لبقائها، الأمر الذي يجعل من مالكي هذه المؤسسات يتجهون نحو مصادر متنوعة لتوفير أكبر قدر من التمويل، هذه المصادر قد تكون داخلية في صورة رأس المال، أو خارجية في صورة قروض من البنوك.

<sup>1</sup>. طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة واستراتيجيات منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، المصدر سبق ذكره، ص 38.

### 1.3.1. تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تنقسم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى عدة أنواع، تختلف أشكالها باختلاف المعايير المعتمدة في تصنيفها، هذه المعايير نجعلها في النقاط التالية :

✚ طبيعة توجه هذه المؤسسات.

✚ أسلوب تنظيم العمل.

✚ مجال العمل.

✚ الشكل القانوني.

✚ طبيعة المنتجات.

#### أولاً. تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس توجهها

يعتبر قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قطاعاً شاملاً يميز فيه العديد من الأشكال أو الأنواع وذلك حسب توجهها، ومن بين أهم هذه الأنواع نجد<sup>1</sup>:

أ- **المؤسسات العائلية**: تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العائلية بكون مكان إقامتها المنزل وتستخدم في العمل الأيدي العاملة العائلية. ويتم إنشائها بمساهمة أفراد العائلة وتنتج منتجات تقليدية للسوق بكمية محدودة وعادة ما تكون عملياتها الإنتاجية غير مكلفة.

ب- **المؤسسات التقليدية**: يقترب أسلوب التنظيم للمؤسسات التقليدية من النوع الأول من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كونها تستخدم العمل العائلي وتنتج منتجات تقليدية أو قطاعاً لفائدة مصنع ترتبط به في شكل تعاقد تجاري، وقد تلجأ هذه المؤسسات أيضاً في عملها إلى الاستعانة بالعامل الأجير وهي صفة تميزها بشكل واضح عن المؤسسات المنزلية ويميزها أيضاً عن هذه الأخيرة كون مكان إقامتها هو

<sup>1</sup>. أحمد رحموني، (2011): المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في إحداث التنمية الشاملة في الاقتصاد الجزائري، الطبعة الأولى، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، مصر، ص 27.

محل مستقل عن المنزل، حيث تتخذ ورشة صغيرة مع بقاء اعتمادها على الأدوات اليدوية البسيطة في تنفيذ عملها.

إن النوعين السابقين من المؤسسات يعتمدان على كثافة عمل أكبر في الإنتاج بينما التجهيزات تكون بكميات أقل نسبياً وقليلة التطور من الناحية التكنولوجية، ولهذا فإن معدل التركيب العضوي لرأس المال يكون فيها منخفضاً سواء من ناحية التسيير الإداري أو من ناحية النظام المحاسبي أو التسويقي بالبساطة الكبيرة.

**ج- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتطورة وشبه المتطورة:** تتميز هذه المؤسسات عن غيرها من النوعين الأولين في اتجاهها إلى الأخذ بفنون الإنتاج الحديث سواء من ناحية التوسع باستخدام رأس المال الثابت أو من ناحية تنظيم العمل أو من ناحية المنتجات التي يتم تصنيعها بطريقة منظمة ومنتظمة، وطبقاً لمقاييس صناعية حديثة وعلى حساب الحاجات العصرية. وتختلف بطبيعة الحال درجة تطبيق هذه التكنولوجيا بين كل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وشبه المتطورة من جهة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتطورة من جهة أخرى، وبالنسبة لهذه التشكيلة من المؤسسات ينصب عمل مقرري السياسة التنموية في البلدان النامية على توجيه سياستهم نحو ترقية وإنعاش المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك من خلال:

➤ العمل على تحديث قطاع المؤسسات الحرفية والمنزلية المتواجدة بإدخال أساليب وتقنيات جديدة واستعمال الأدوات والآلات المتطورة.

➤ إنشاء وتوسيع أشكال جديدة ومتطورة وعصرية من المؤسسات تستعمل وتعتمد على الأساليب الحديثة في التسيير.

## ثانيا. تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس مجال العمل

يمكن تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب القطاعات الاقتصادية إلى الأنواع التالية<sup>1</sup>:

أ- **مؤسسات إنتاجية**: وهي تنقسم بدورها إلى مؤسسات تنتج سلعا استهلاكية ومؤسسات تنتج سلعا وسيطة أو كما تعرف بالسلع الإنتاجية التي تدخل في إنتاج سلعا أخرى.

ب- **مؤسسات خدمية**: وهي المؤسسات التي تقدم مختلف الخدمات وعادة ما تنتج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى هذا النوع من المؤسسات.

ج- **مؤسسات تجارية**: يقصد بها المؤسسات التي تتخصص في شراء السلع وإعادة بيعها محققة هامش ربح معين كتجارة الجملة والتجزئة.

## ثالثا. تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس أسلوب تنظيم العمل

ترتب وحدات الإنتاج على أساس أسلوب العمل بحيث نفرق بين نوعين من المؤسسات، المؤسسات المصنعية والمؤسسات غير المصنعية كالآتي:

أ- **المؤسسات غير المصنعية**: تجمع المؤسسات غير المصنعية بين نظام الإنتاج العائلي والنظام الحرفي، إذ يعتبر الإنتاج العائلي الموجه للاستهلاك الذاتي أقدم شكل من حيث تنظيم العمل، ومع ذلك يبقى يحتفظ بأهميته حتى في الاقتصاديات الحديثة. أما الإنتاج الحرفي الذي ينشطه الحرفي بصفة انفرادية أو بإشراك عدد من المساعدين يبقى دائما نشاط يدوي يصنع بموجبه سلعا ومنتجات حسب احتياجات الزبائن.

نميز في قطاع الإنتاج الحرفي بين كل من الإنتاج المنزلي الذي يستخدم كمكان العمل، والإنتاج في الورشات عندما ينتقل الحرفي إلى مكان خارج المنزل.

ب- **المؤسسات المصنعية**: تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المصنعية على صنف المؤسسات غير المصنعية، من حيث تقسيم العمل إذ تعتمد المؤسسات المصنعية في العمليات الإنتاجية والتسييرية على

<sup>1</sup>. نبيل جواد، المصدر سبق ذكره، ص 48.

استخدام الأساليب الحديثة، كما تتميز عن المؤسسات غير المصنعية أيضا من حيث طبيعة السلع المنتجة واتساع أسواقها.

**ج- المؤسسات المقاتلة:** لقد أصبحت المقاتلة إحدى السمات المميزة والمرافقة للعولمة، حيث تحل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل المؤسسات الكبيرة، هذه الأخيرة عجزت عن التكيف مع الأوضاع الجديدة بل تحولت إلى أجزاء صغيرة داخل المؤسسات الأخرى في شكل مقاولات، حيث اكتشف المنتجون أن بمقدورهم الاقتصاد في التكاليف في حالة ما إذا لجئوا إلى استخدام مؤسسات صغيرة مختصة تنتج لهم ما يحتاجونهم من معدات<sup>1</sup>.

**رابعاً. تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس شكلها القانوني:** تعتبر عملية اختيار الشكل القانوني ونوع الملكية القرار الاستراتيجي الأول، الذي يتطلب الأمر من الريادي أو المؤسسين للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة الإجابة عليه بوضوح ورؤية وتصور شمولي. لذلك يتطلب هذا الجانب العناية الكبيرة لكونه يحدد مستقبل المؤسسات وأسلوب نموها وتطورها اللاحق، وهكذا يجب توخي الدقة والصحة في هذا الخيار.

إن الشكل القانوني ونوع الملكية له أثر واضح على خصائص المؤسسات وأساليب عملها، ومع وجود إمكانية تغيير الشكل القانوني لاحقا إلا أن هذا لا يعفي الرواد والمؤسسين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من ضرورة معرفة البدائل والأشكال القانونية المتاحة وعواقب اختيار أي واحد منها للبدء بإنشاء هذه المؤسسات.

وقبل معرفة أهم الأشكال القانونية المتاحة أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لابد من التطرق إلى مفهوم الشكل القانوني والعوامل التي يمكنها التأثير في عملية اختيار الشكل القانوني لهذه المؤسسات.

**1. ماهية الشكل القانوني:** يقصد بالشكل القانوني الإطار أو الهيئة التي تتخذها المؤسسة من الناحية القانونية، عندما تحصل على الترخيص والإجازة اللازمة لإقامتها وحصولها على وجود فعلي قانوني

<sup>1</sup>. ضياء الموسوي، (2003): العولمة واقتصاد السوق الحرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 59.

ورسمي لممارسة النشاط الذي أقيمت في إطاره هذه المؤسسة، فهذا الشكل يحدد من يملك المؤسسة من الناحية القانونية، وما هي حقوق وواجبات كل من المالكين والمؤسسة والعلاقة بينهما<sup>1</sup>.

**2. العوامل المؤثرة في اختيار الشكل القانوني:** إن القرار الأول الذي يجب اتخاذه من قبل الشخص الذي يفكر في إنشاء مؤسسة صغيرة أو متوسطة جديدة هو شكل ملكية هذه المؤسسة، والملاحظ بشكل عام أن مثل هؤلاء الأشخاص لا يمعنون التفكير في الاختيار بين البدائل المتاحة من أشكال ملكية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأنهم بكل بساطة يختارون الشكل الأكثر رواجاً في السوق والذي قد لا يحقق رغباتهم بالشكل المطلوب. وبالرغم من أن القرار باختيار شكل معين من أشكال الملكية هو قرار قابل للتغيير، فإن عملية التغيير من شكل إلى آخر بعد بدء المؤسسة في العمل يكون صعباً ومكلفاً ومعقداً ولذلك فإن على الشخص الذي يفكر في إنشاء مؤسسة صغيرة أو متوسطة، أن يختار ومن البداية الأفضل بين أشكال الملكية المتعددة، حيث أن هذا القرار سيكون له تأثيراً أساسياً على المؤسسة والمالك ويظهر هذا التأثير على شكل تكاليف وضرائب ودرجة السيطرة على المؤسسة إلى جوانب أخرى عديدة والمفتاح الأساسي في اختيار الشكل المناسب للملكية هو فهم خصائص كل منها وأسلوب تأثيرها على عمل صاحب المؤسسة، وظروفه الشخصية، وبالرغم من أنه لا يوجد شكل أفضل من بين أشكال الملكية المتعددة، إذ أن كل منها يناسب ظروف كل شخص إلا أن هنالك بعض الاعتبارات التي يجب دراستها وإعادة النظر بها قبل اختيار الشكل النهائي للمؤسسة، تتمثل أبرزها في:

#### - المسؤولية المالية:

تختلف أشكال الملكية فيما بينها بتوفير الحماية من المسؤولية الشخصية، فقد تظهر عدة مشاكل مالية أثناء عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منها المنتجات المعيبة، المديونية، الخسارة، وغيرها من

<sup>1</sup>. سعاد نائف برونوطي، المصدر سبق ذكره، ص 109.



المشاكل التي على الشخص أن يتخذ قرارا فيما يتعلق بالمدى الذي يتمكن فيه من تحمل المسؤولية الشخصية عن التزامات المؤسسة المالية<sup>1</sup>.

#### - حجم رأس المال اللازم لإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

كلما تطلبت المؤسسة مبلغا أكبر من رأس المال، كلما استدعى ذلك شركة أموال، فهي تسمح بجمع مبلغا أكبر، بعكسه إذا كان المبلغ المطلوب لإقامة المؤسسة بسيط، فهذا يستدعي إقامة شركة أفراد، بل مؤسسة فردية. فحتى لو فضل الفرد إقامة مؤسسة فردية يملكها بمفرده، فقد لا يستطيع ذلك إذا تطلب رأسمالا يتجاوز موارده الخاصة وقدرته على الاقتراض، ويمكن معالجة ذلك بإشراك شريك أو أكثر، ولكن حتى ذلك قد يكون غير كاف، في هذه الحالة قد يضطر للتفكير بإقامة شركة مساهمة ذات مسؤولية محدودة. لذلك غالبا ما تكون المؤسسات التي تستدعي رأسمال كبير جدا شركات أموال، في حين غالبا ما تكون المؤسسات التي تحتاج رأس مال محدود شركات أفراد. لهذا السبب أيضا، غالبا ما تجد شركات التضامن أو حتى الشركات ذات المسؤولية المحدودة التي تتوفر لها فرص كبيرة بالتوسع بأنها مضطرة للتحويل إلى شركة مساهمة عامة لتتمكن من توفير رأس المال الكبير الضروري<sup>2</sup>.

#### - درجة السيطرة:

إن السيطرة والتفرد في اتخاذ القرارات والملكية الخاصة تكون تامة للمالك في المؤسسات الفردية وتقل بإدخال الشركاء، ولذلك على الشخص أن يقرر ويحدد الشكل المناسب للملكية الذي يتيح له السيطرة الكاملة، أو يقدم تنازلات وتضحيات مقابل مساعدة الآخرين له لقيام واستمرار هذه المؤسسة وهذا يؤثر في اختيار الشكل القانوني الأنسب للمؤسسة وللشخص<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>. ماجدة العطية، المصدر سبق ذكره، ص 29.

<sup>2</sup>. سعاد نائف برونوطي، المصدر سبق ذكره، ص 129.

<sup>3</sup>. رايح خوني، رقية حسيني، المصدر سبق ذكره، ص 59.

- الأهداف الإستراتيجية:

يتأثر اختيار الشكل القانوني بالتوجه الإستراتيجي الذي يميز الفرد أو الأفراد المالكون أو المؤسسون لهذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فإذا كانت هذه المؤسسات تهدف إلى المنافسة في الأسواق وتحقيق عوائد مالية وأرباح يمكن احتجاز جزء منها ليعاد استثماره في المؤسسة لغرض توسيعها وتطويرها وزيادة نموها، فإن أشكال قانونية معينة هي الأفضل لإنجاز مثل هذه التوجهات والأهداف، أما إذا كانت المؤسسة صغيرة أو متوسطة لا تهدف إلى التوسع حتى تستفيد من الإعانات الحكومية فقد تكون أشكال أخرى هي الأفضل لإنجاز ذلك<sup>1</sup>.

- الضريبة:

تختلف النسب الضريبية المتصاعدة في كل نوع من أشكال الملكية، كما أن الدولة قد تغير النسب الضريبية بين فترة وأخرى. هذا إلى جانب التغير السنوي في إيرادات المؤسسة، كل ذلك يتطلب من الشخص أن يقدر النسب الضريبية في الأشكال المختلفة لملكية المؤسسة، فعادة ما تتجه مختلف الدول إلى منح إعفاءات ومزايا ضريبية لنوع معين من المؤسسات<sup>2</sup>.

- حجم المخاطرة التي تنطوي عليها المؤسسة:

كلما انطوت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مخاطر مالية أكبر، كلما استدعى شركة مساهمة لأنها تحصر أقصى خسارة يمكن أن يتعرض لها المساهم بقيمة أسهمه، عكس ذلك نجد أنه كلما كانت المخاطرة أقل، كلما جعل ذلك شركة أفراد أكثر جاذبية لأن المالك يعرف بأن مسؤوليته المطلقة لن تعرضه لخسائر كبيرة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>. طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة واستراتيجيات منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، المصدر سبق ذكره، ص 134.

<sup>2</sup>. ماجدة عطية، المصدر سبق ذكره، ص 29.

<sup>3</sup>. سعاد نائف برونوطي، المصدر سبق ذكره، ص 130.

- المدة اللازمة لإقامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

إن شركات المساهمة هي شركات أموال ذات عمر 2003 طويل وإجراءات تكوين وتأسيس أكثر تعقيدا وتحتاج إلى فترة أطول لإقامتها، عكس المؤسسة الفردية التي تحتاج إلى إجراءات تأسيس بسيطة وسهلة وتحتاج فترة أقل ويؤمل لها العيش والاستمرار لفترة أقصر من الشركات المساهمة، فإذا رغب الريادي المؤسس بسرعة الاستفادة من العوائد وعدم الانتظار طويلا لكي يتم استرداد رأس مال ضخ مستثمر في شركات الأموال يختار شكل المؤسسة الفردية<sup>1</sup>.

- شكل التنظيمات القائمة والسائدة في الاقتصاد:

يميل المستثمرون الجدد لاختيار شكلا قانونيا يماثل أشكال الأعمال القائمة، خاصة إذا كانت ناجحة فإذا كانت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة السائدة والناجحة هي عبارة عن شركات تضامن، فإن المستثمرين يميلون إلى تفضيل هذا الشكل، أما إذا كانت المؤسسات الناجحة والسائدة عبارة عن مؤسسات ذات مسؤولية محدودة، فإنهم يميلون إلى هذا الشكل. فالكثير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقلد ما هو قائم وناجح وبذلك تصبح المؤسسات الناجحة نماذج يحاول المستثمرون الجدد تقليدها<sup>2</sup>.

- خطط التتابع الإداري:

باختيار شكل الملكية، فإنه يتوجب على مالكي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن يفكروا بالمستقبل إلى اليوم الذي يكون عليهم فيه نقل عملهم إلى الجيل اللاحق أو إلى المشتري، فبعض أشكال الملكية تتميز بسهولة وبساطة في عملية التحويل هذه مقارنة بأشكال أخرى من أنواع الملكية<sup>3</sup>.

- القوانين السائدة في البلد:

تعتبر عملية التدخل الحكومي وما تحتويه من قوانين والتي تختص بتنظيم عملية إنشاء وإقامة المؤسسات على اختلاف قطاعاتها، فالقانون التجاري وكذلك قوانين الشركات والمؤسسات تحدد في الغالب الشكل

<sup>1</sup>. طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة واستراتيجيات منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، المصدر سبق ذكره، ص 135.

<sup>2</sup>. سعد نائف برونوطي، المصدر سبق ذكره، ص 131 .

<sup>3</sup>. ماجدة العطية، المصدر سبق ذكره، ص 31.

القانوني المسموح به للعديد من المؤسسات، ويأتي هذا في إطار توجيه المستثمرين ورجال الأعمال إلى مراعاة العديد من العوامل المهمة المرتبطة بالواقع الاقتصادي والاجتماعي في الدولة. ففي العديد من دول العالم لا تجيز قوانينها إقامة أو إنشاء مصرف أو شركة تأمين أو أية مؤسسة مالية أخرى مهما كان نوعها على شكل مؤسسة فردية أي مؤسسة يقودها شخص واحد، وذلك بسبب المخاطر العالية التي تصاحب هذه المؤسسات<sup>1</sup>.

**3. البدائل القانونية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** إن عملية اتخاذ قرار إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتكريس الجهد والمال والوقت لإدارة المؤسسة ونجاحها يعطي ممارسة فعلية لخصائص ريادية يتسم بها الفرد ويحاول تحقيق ذاته وقدراته من خلال مؤسسته هذه، هنا يكون الفرد قد حقق الاستقلالية ويأمل كذلك في الحصول على أرباح ودخل عالي لمساعدة عائلته وأيضاً تقديم منتج أو خدمة لم يقدمها آخرين على مستوى السوق المحلي، حيث يتاح أمام الأفراد المؤسسين لهذه المؤسسات مجموعة من الأشكال القانونية، إذ يلاحظ أن لكل شكل من هذه الأشكال ميزات ومساوئ يجب معرفتها والإطلاع عليها لتقرير الشكل القانوني المناسب. وبالتالي يمكن تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس الأشكال القانونية إلى الأشكال التالية:

- **المؤسسات الفردية:** تعتبر المؤسسات الفردية أنسب أشكال الملكية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وتعرف المؤسسة الفردية على أنها المؤسسة التي يمتلكها ويديرها شخص واحد فهو المسئول عن تكوين رأس مالها واتخاذ إجراءات تكوينها فهو يتحمل مسئولية إدارة تشغيلها وفي المقابل فهو يحصل على كل الأرباح المحققة نتيجة العمليات، ويتحمل أيضاً كافة الخسائر التي تترتب على التشغيل وممارسة النشاط<sup>2</sup>. هذا النوع هو أبسط الأشكال القانونية، وذلك لبساطة وسرعة تكوينها وإشهارها، وتعد من بين أكثر الأشكال شيوعاً بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث يصعب التفرقة بين المؤسسة وصاحبها

<sup>1</sup>. طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة واستراتيجيات منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، المصدر سبق ذكره، ص 135.

<sup>2</sup>. رابع خوني، رقية حساني، المصدر سبق ذكره، ص 60.

فهو مديرها غالبا أو الذي يرسم سياساتها ويتحمل مسؤولياتها وتكون أملاكه ضامنة لتعهداته التجارية. ويتميز هذا النوع بحرية صاحبه التامة في الإدارة والتصرف في الأموال وانجاز المؤسسات ويقابل ذلك عيب يتمثل في أنه مسئول مسؤولية كاملة أيضا في تحمل مخاطر المؤسسة أو ضياع أمواله<sup>1</sup>.

وتتميز المؤسسات الفردية بالعديد من المزايا من أهمها<sup>2</sup>:

➤ سهولة وبساطة إجراءات التكوين والإشهار.

➤ لا تحتاج إلى رأس مال ضخم حيث لا يشترط القانون حد أدنى لحجم رأس المال المستثمر.

➤ المالك يحصل على جميع الأرباح المحققة وهذا يعتمد إلى حد ما على المهارات الفنية والإدارية والجهد المناسب والتخطيط.

➤ الاستقلالية الكاملة لصاحب المؤسسة فهو يستطيع أن يتخذ كل ما يراه مناسباً من قرارات دون قيود.

➤ مزايا كثيرة في مجال الضرائب مثل الإعفاء الضريبي، عدم الازدواج الضريبي... الخ.

➤ بساطة إجراءات إنهاء عمل هذه المؤسسات، فالأمر لا يتعدى قرار يأخذه صاحب المؤسسة دون الرجوع لأي شخص آخر.

➤ ارتباط حياة المؤسسة واستمراريتها بحياة المالك، ففي حالات وفاة صاحب المؤسسة تنتهي المؤسسة بالرغم من إمكانية قيام الورثة باتخاذ قرار استمرارها إلا أنها تستمر في طبيعة جديدة مع مالك جدد.

بينما تتمثل عيوب المؤسسات الفردية في العناصر التالية<sup>3</sup>:

➤ صعوبة الحصول على الائتمان نظرا لقلّة رأسمالها وغالبا ما تحجم البنوك عن إقراضها، وغالبا ما تضع الشروط المختلفة لإتمام ذلك مثل: رهونات العقارية.

➤ صعوبة الاستعانة بالفنيين والأخصائيين الذين هم على درجة عالية من الكفاءة لضعف الإمكانيات

المالية.

<sup>1</sup> عبد المطلب عبد الحميد، (1997): السياسات الاقتصادية - تحليل جزئي وكمي -، مكتبة زهراء الشرق للنشر، القاهرة، مصر، ص 34.

<sup>2</sup> توفيق عبد الرحيم يوسف، المصدر سبق ذكره، ص 37.

<sup>3</sup> فايز جمعة صالح النجار، عيد الستار محمد علي، المصدر سبق ذكره، ص 296.

✚ قصر عمر المؤسسة حيث غالبا ما يقتصر عمرها على حياة مالكيها، وعند توريث المؤسسة فإن نشاطها غالبا ما يتغير نظرا لتغير الأجيال.

✚ المسؤولية المالية غير محدودة حيث تلحق الخسارة في حالة حدوثها إلى ممتلكات المالك الخاصة، مما يؤدي إلى ضياع ممتلكاته فضلا عن المؤسسة التي يملكها.

✚ المنافسة الشديدة في الأسواق نظرا لتشابه المنتجات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفردية.

- **شركات الأشخاص:** تتكون شركات الأشخاص بين أشخاص يعرفون بعضهم البعض، أي أنها تقام على الاعتبار الشخصي والثقة المتبادلة بين الشركاء، وتعرف بشركات الحصص لأن مؤسسيها يشتركون فيها عن طريق تقديم حصة من رأس المال وبالمقابل الحصول على جزء من الأرباح. وتتضمن شركات الأشخاص ما يلي:

أ- **شركات التضامن:** تعتبر مؤسسة التضامن النموذج الأمثل لشركات الأشخاص، لأنها تحتوي على جميع مميزات شركات الأشخاص، فهي تنشأ على أساس الاعتبار الشخصي وتنقضي بانقضائه. ولقد اختلف الفقه حول الأصل التاريخي لهذه الشركة فهناك جانب من الفقه من يرجع أصلها إلى نظام الملكية العائلية المشتركة الذي عرفه الرومان، حيث لم يكن يسمح بالدخول في النظام إلا لأفراد العائلة الواحدة. بينما جانب آخر من الفقه يرى أن أصل هذه الشركة يعود إلى القرون الوسطى<sup>1</sup>.

ويمكن تعريف شركات التضامن على أنها شركة أفراد يملكها أكثر من فرد وشريك، وتسمى بشركة تضامن لأن الشركاء يتضامنون أمام القانون فيكونون شخصا واحدا لمجاهاة التزامات شركتهم، فهي عملا يقيمه شخصان أو أكثر كشركاء يشتركون في ملكيته وإدارته، وتتسم علاقتهم بالتضامن، فيكون كل منهم مسئولا عن كامل ديون المؤسسة والتزاماتها كما لو كان يملكها بشكل منفرد<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>. نادية فوضيل، (2008): أحكام الشركة طبقا للقانون التجاري الجزائري - شركات الأشخاص، الطبعة السابعة، دار هومة، الجزائر، ص 101.

<sup>2</sup>. سعاد نائف برونوبي، المصدر سبق ذكره، ص 132 .

ب- شركة التوصية البسيطة: هذا النوع من المؤسسات يتكون بنفس طريقة شركة التضامن، حيث يشترط اتفاق شريكين على الأقل لتكوين المؤسسة ويحدد عقد المشاركة بنسبة مساهمة كل شريك في رأس المال وحقوق كل شريك في الإدارة وتتميز هذه الشركات بوجود نوعين من الشركاء المالكين. الأولى أعضاء بمسئوليات مطلقة غير محدودة هم الشركاء المتضامنون، والنوع الثاني هم الشركاء الموصون وهؤلاء تتحدد مسئولياتهم بقدر مساهمتهم المالية فقط، إلا أنه يشترط لوجود هذا الشكل القانوني وجود شريك ضامن واحد على الأقل مع شريك موصي واحد على الأقل. وهذا النوع من الشركات يعالج بعض إشكالات شركات التضامن ويتيح الإمكانية للاستفادة من حسناتها. وقد تحمل شركة التوصية البسيطة اسم أو أسماء بعض الشركاء الضامنون مقرونة بكلمة (شركاءه) ولا يمكن انسحاب أي من الشركاء الموصون إلا بموافقة الشركاء المتضامنون<sup>1</sup>.

وتمتاز شركة التوصية البسيطة بمجموعة من الحسنات والعيوب كالآتي<sup>2</sup>:

#### حسناً شركة التوصية البسيطة:

- 1- سهولة إجراءات التكوين كما في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفردية وشركات التضامن.
- 2- الحصول على قدر أكبر من الأموال عن طريق دخول شركاء موصين.
- 3- تملك المرونة في الإدارة حيث يعمل الشركاء المتضامنون فيها دون تفويض رسمي بذلك مما يوفر عنصر السرعة في العمل.
- 4- القدرة على الحصول على الائتمان بشكل أفضل من الأشكال السابقة.

#### عيوبها: تتمثل أبرز عيوبها في:

- 1- انسحاب الشريك الموصي لا يتم بالبساطة المنتظرة فهو يخضع إلى موافقة الشركاء المتضامنين أولاً.

<sup>1</sup>. توفيق عبد الرحيم يوسف، المصدر سبق ذكره، ص 39.

<sup>2</sup>. فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد علي، المصدر سبق ذكره، ص 301.

2- اعتماد الشريك الموصي على الثقة المتبادلة بين الشركاء خاصة المتضامنين في إدارة الشركة، وقد يكون مجالاً للاحتيال مما يوقع ضرراً بالشركاء الموصين، فإذا تولى الإدارة شريك متضامن برأس مال قليل فقد يغامر بأموال الشركة والدائنين معاً.

ج- شركة المحاصة: وهي شركة من شركات الأشخاص، فهي شركة مؤقتة تنتهي بانتهاء العمل الذي أقيمت من أجله بغض النظر عن الفترة الزمنية المخصصة له، وقد تنشأ هذه الشركة دون عقد كتابي إذ يكفي الاتفاق الشفوي بين الشركاء، وقد يكون بعقد كتابي يحدد واجبات الشركاء تحت اسم (شركة محاصة) ولكن لا يكون هذا العقد رسمياً، ومن الأمثلة عليها اتفاق شخص وآخر على أن يقوم أحدهما بشراء بضاعة ما وبيعها واقتسام الأرباح بينهما وهنا يقوم بالعمل شخص واحد ولكن اقتسام الأرباح يكون بينهما نتيجة قيام الطرف الآخر بتقديم المال اللازم لهذه العملية. وعادة ما تتجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى هذا النوع من الشركات نظراً لمميزاتها المتمثلة في عدم استلزام الإجراءات القانونية أثناء تكوينها بالإضافة إلى الاستفادة من الفرص الاستثمارية الطارئة والمؤقتة كما لا تحتاج إلى إجراءات معقدة عند حل هذه الشركة. إلا أنها لا تخلو من العيوب كون غرضها لا يتعدى عملاً أو أعمالاً معينة تؤدي في مدة قصيرة، كما أنها تتطوي على درجة كبيرة من المخاطرة<sup>1</sup>.

- شركات الأموال: تتمثل شركات الأموال كذلك في شركات المساهمة، وتجدر الإشارة إلى أن إنشاء شركة المساهمة يتطلب الكثير من الإجراءات الطويلة والمعقدة، فهي عكس الشركات الأخرى التي تنشأ فوراً وبمجرد إنشاء العقد، ويعود هذا إلى ضخامة هذه الشركة وما تقوم به من مشروعات اقتصادية كبيرة يتطلب منها تجميع رؤوس الأموال من كبار المساهمين أو المدخرين الصغار الذين يرغبون في استثمار أموالهم عن طريق مساهمتهم بسندات مالية تحدد مسئوليتهم ولا تكلفهم المسئولية المطلقة عن ديون الشركة، وتقوم شركات الأموال على الاعتبار المالي ولا أهمية للاعتبار الشخصي فيها، فهي نقيضة لشركات الأشخاص التي تعطي الشخص الشريك أهمية بحيث تتأثر الشركة بانتمائه إليها أو بانسحابه

<sup>1</sup>. المصدر نفسه، ص 302.



منها، كما أن مسؤولية الشريك في شركات الأشخاص مسؤولية تضامنية أي مطلقة، بينما شركات الأموال مسؤولية الشريك فيها محدودة بحدود الحصة التي قدمها في رأس المال<sup>1</sup>.

أ- **الشركات المساهمة:** وهي الشركة التي يتكون رأسمالها من قيمة الأسهم التي تطرح للاكتتاب العام وتكون مسؤولية المساهمين فيها محدودة بمقدار الأسهم التي اكتتبوا فيها في رأس مال الشركة، حيث يتم تقسيم رأس مال الشركة إلى حصص صغيرة متساوية وكل حصة منها تسمى سهما. وتتميز الشركات المساهمة بأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار فوجودها لا يرتبط بمؤسسيها، كما أن لها القدرة على تركيز رأس المال من خلال طرح الأسهم والسندات، بالإضافة إلى ذلك فهي تتميز باستقلال الإدارة عن الملكية مما يمكنها من الاستعانة بالإداريين والفنيين المتخصصين، وعادة ما تكون المسؤولية المالية فيها محصورة بالأسهم المملوكة فقط ولا تتعدى إلى الممتلكات الخاصة. ورغم كل ما تتميز به الشركات المساهمة إلا أنها لا تخلو من عيوب عديدة فهي تتطلب إجراءات عديدة لإنشائها وقد تتطلب نفقات ضخمة لذا لا تستطيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تتبع هذا الشكل من الشركات، كما أن هذه الشركات تتعرض لتدخل حكومي أكبر وتفرض عليها نسبة ضرائب أعلى<sup>2</sup>.

ب- **شركة التوصية بالأسهم:** إن هذا النوع من المؤسسات هي أعمال تماثل أو تشبه شركات التوصية البسيطة في أغلب القضايا عدا كون حصص الشركاء تكون قد قسمت إلى أسهم وليس مبالغ مقطوعة. إن هذه الأسهم قد تكون صغيرة القيمة وهكذا يستطيع الشركاء الموصون أن يساهموا بعدد من الأسهم ويمكنهم تداولها أو التنازل عنها دون الحاجة إلى أخذ الموافقات من باقي الشركاء<sup>3</sup>.

ج- **الشركة ذات المسؤولية المحدودة:** وهي نوع من شركات الأموال وتتألف من عدد من الشركاء لا يقل في العادة عن اثنين ولا يزيد عن خمسين شخصا، وتكون مسؤولية الشريك فيها عن ديونها والتزاماتها المترتبة عليها وخسائرها بمقدار حصته في رأس مال الشركة، حيث يكون رأس المال في العادة مقسم إلى

<sup>1</sup>. نادية فوضيل، (2008): شركات الأموال في القانون الجزائري، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص ص (141،151).

<sup>2</sup>. فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد علي، المصدر سبق ذكره، ص ص (306،307).

<sup>3</sup>. سعاد نانف برونوطي، المصدر سبق ذكره، ص 110.

حصص متساوية لا يقل عن مبلغ معين، وتدار هذه الشركات عادة من قبل مدير أو هيئة إدارة من بين الشركاء. وتتميز هذه الشركات بميزات تساعد أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الاستمرار بمشروعاتهم خاصة في حالة وجود طارئ يمنع صاحب المؤسسة من الاستمرار في إدارة المؤسسة ولا يجد من ينوب عنه فينتجه إلى هذا النوع من الشركات الذي يفى بالغرض، كما تتميز هذه الشركة بعدم ارتباط وجودها بمؤسسيها، كذلك المسؤولية المحدودة للشركاء في ما يملكون من حصص فقط، إلا أن لهذا النوع من الشركات عيوب تحد من انتشارها تتمثل في القيود المفروضة على قدرتها في زيادة رأس مالها<sup>1</sup>.

وبالتالي من خلال هذه الأشكال العديدة من المؤسسات فإنه يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تأخذ أحد الأشكال التالية: الشركة ذات المسؤولية المحدودة، شركة التضامن، إضافة إلى المؤسسات الفردية، وهي الأشكال الأفضل ملائمة لها من بين أشكال الشركات نظرا لمسؤولية الشركاء.

**خامسا. تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس طبيعة منتجاتها:** تصنف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب طبيعة منتجاتها إلى عدة فئات كما يلي<sup>2</sup>:

أ- **مؤسسات إنتاج السلع الاستهلاكية:** يتركز نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نظام إنتاج السلع الاستهلاكية على تصنيف المنتجات الغذائية، تحويل المنتجات الفلاحية، منتجات الجلود والأحذية والنسيج، الورق ومنتجات الخشب ومشتقاته، ويعود التركيز على مثل هذه المنتجات أساسا نظرا لكونها تتلاءم وخصائص هذه المؤسسات فهي لا تتطلب رؤوس أموال ضخمة، كما لا تحتاج إلى تقنيات إنتاج حديثة ومتطورة.

ب- **مؤسسات منتجة للسلع الوسيطة:** يجمع هذا النوع كل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المختصة في تحويل المعادن، المؤسسات الميكانيكية والكهربائية، الصناعة البلاستيكية والكيميائية وصناعة مواد البناء.

<sup>1</sup> . فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد علي، المصدر سبق ذكره، ص 304 .

<sup>2</sup> . أحمد رحموني، المصدر سبق ذكره، ص 28.

بالإضافة إلى هذين النوعين نجد المؤسسات المختصة في إنتاج سلع التجهيز، حيث أن هذا النوع من المؤسسات يختلف عن النوعين السابقين كونه يتطلب تكنولوجيا مركبة، ويد عاملة مؤهلة ورأس مال أكبر وهي تتخصص في إنتاج وتركيب بعض المعدات والأدوات البسيطة خاصة في الدول النامية.

### 2.3.1. مصادر تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

على الرغم من الدور الريادي الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد المحلي والاقتصاد العالمي من حيث الإنتاج، التشغيل والابتكار. إلا أنها تشكو من عدة عراقيل تؤثر سلباً على نموها وتطورها، إذ يعد البحث عن مصادر التمويل المناسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أهم التحديات التي تواجه مالكيها ومسيريها خاصة في ظل محدودية البدائل المتاحة أمام هذه المؤسسات نتيجة صغر حجمها ونشاطها من جهة وارتفاع معدلات الخطر بها من جهة أخرى.

إذ يشكل التمويل حجر الأساس في قيام ونجاح واستمرار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتحتاج تلك المؤسسات إلى نوعين من التمويل، يتعلق الأول بتمويل اقتناء الأصول الثابتة اللازمة لمباشرة أو توسعة العمليات الإنتاجية، كالأراضي والمباني والآلات والمعدات. ويتصل الثاني بتمويل رأس المال العامل وذلك بغرض الوفاء بمتطلبات التكوين السلعي والاحتياجات النقدية للتشغيل.

وبإمكان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تحصل على التمويل المطلوب من مصادر داخلية مثل الأرباح المدورة والفوائد على الاستثمارات والإيجارات، أو من مصادر خارجية كالقروض المقدمة من البنوك التجارية والمتخصصة بالإضافة إلى التمويل الإسلامي الخالي من سعر الفائدة.

### أولاً. المصادر الداخلية

تتمثل أهم المصادر الداخلية لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما يلي:

**1- المدخرات الشخصية للممتهكين:** يقصد بها التمويل المقدم من صاحب المؤسسة نفسه، سواء في بداية تكوين المؤسسة أو عند الحاجة إلى التوسع في المؤسسة أو لزيادة رأس المال العامل، حيث يعزز عندها صاحب المؤسسة الأموال المقدمة للمؤسسة بأموال إضافية جديدة لم تكن أصلاً داخلة في أصول

المؤسسة بتحويل بعض أملاكه الخاصة لخدمة المؤسسة التي يملكها، وتعتمد نسبة عالية من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على هذا النوع من التمويل، ولا بد من التنويه إلى أن دخول هذه المدخرات إلى العمل يحولها من مدخرات مجمدة إلى استثمارات منتجة، وهذا النوع من التمويل يعتمد عليه قبل أن يلجأ إلى التمويل الخارجي لأنه لا يريد أن يخاطر بأموال الغير خاصة في المرحلة الأولى من حياة المؤسسة وكذلك لعدم رغبته في مشاركة الغير له في امتلاك أصول المؤسسة وإدارة العمل والسيطرة حتى ولو اضطر إلى التمويل الخارجي فإن المستثمرين يحجمون على التمويل والاستثمار في هذه المؤسسات في ظل غياب أو نقص الضمانات الكافية والمخاطر المرتفعة التي تحيط بها<sup>1</sup>.

2- **الشركاء والمساهمين في الشركة:** يمكن الحصول على المبالغ لتمويل حقوق الملكية عن طريق المشاركة أو عدد من الشركاء، أو عن طريق تحويل المؤسسة إلى شركة وإصدار الأسهم، ويمكن عن طريق المشاركة توفير مبالغ أكبر إما عن طريق الشركاء أو الاقتراض بسبب مشاركة المشاركين في ضمان المبالغ التي يتم اقتراضها من الغير، أما في حالة الشركات فإن المبالغ تكون متاحة للعمل عن طريق العديد من المستثمرين بسبب محدودية مسئولية حملة أسهم الشركة وبسبب استمرارية وجود الشركة وإمكانية كل مساهم من بيع أسهمه في أي وقت<sup>2</sup>.

تستطيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تطرح أسهمها في البورصة وفي هذه الحالة تتمكن المؤسسة من تحقيق هدفين هما:

➤ الحصول على التمويل اللازم.

➤ تحقيق القائم بالمشروع وبعض المستثمرين الأوائل أرباحاً رأسمالية نتيجة بيعهم لأسهمهم بأسعار

مرتفعة.

<sup>1</sup>. فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد علي، المصدر سبق ذكره، ص 196.

<sup>2</sup>. ماجدة العطية، المصدر سبق ذكره، ص 64.

3- الائتمان التجاري: عادة ما يستعمل الائتمان التجاري لتنشيط المبيعات، وهو في الأساس وسيلة للشراء مع تأجيل الدفع على فترات مختلفة مع أخذ فترة سماح معينة قبل أن يبدأ التسديد، حيث تقوم المؤسسة في هذه الحالة باستخدام البضائع والمواد الخام دون أن تقوم بسداد قيمتها فوراً. وتنتشر هذه الطريقة بين المصانع والموردين عند شراء المواد الخام، وكذلك بين المصانع والتجار وبين التجار أنفسهم عند تبادل المشتريات فيما بينهم بهدف تنشيط المبيعات، فإذا استطاعت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على اختلاف أنشطتها الحصول على هذا النوع من الائتمان بشرط ألا يرتفع السعر عليها كثيراً فإنها تكون بذلك قد وفرت جزءاً كبيراً من احتياجاتها من رأس المال العامل في هذه المؤسسات، ومن الواضح أن هذا الائتمان لا يحتاج إلى تقديم الضمانات التقليدية مثل الرهونات المختلفة، ولكنه يحتاج إلى السمعة التجارية الحسنة، ويتخذ هذا النوع من الائتمان عادة شكل الحسابات الدائنة، أو أوراق الدفع<sup>1</sup>.

وللائتمان التجاري مخاطر كثيرة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهمها<sup>2</sup>:

تشجيع أصحاب هذه المؤسسات على الإسراف والحصول على مستلزمات غير ضرورية مما يترتب عليه التزامات سداد تفوق إمكانياته في المستقبل.

التركيز على ضرورة الحصول على الائتمان التجاري نتيجة قلة الموارد تقلل من فرص اختيار المورد المناسب.

4- المخزون الفائض: يعتبر المخزون الفائض مصدر من مصادر الأموال المعطلة إن وجد أرصدة تخزينية تزيد عن الاحتياجات التشغيلية للمؤسسة، وهو ما يجعل صاحب المؤسسة يفكر في طريقة وكيفية التخلص منها بأسرع وقت ممكن وبأقل التكاليف، بهدف تجنب التلف والتفادم وما يصاحبه من زيادة في

<sup>1</sup>. فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، المصدر سبق ذكره، ص 198.

<sup>2</sup>. رباح خوني، رقية حساني، المصدر سبق ذكره، ص 155.

الأموال، وبالتالي عدم الحاجة إلى الاقتراض واللجوء إلى المصادر الخارجية وتجنب تأثيراتها على المؤسسة<sup>1</sup>.

5- الأرباح المحتجزة: تعتبر الأرباح المحتجزة من أهم المصادر الداخلية للتمويل، حيث تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتمويل جزء كبير من احتياجاتها المالية بواسطة الأرباح المحققة فالأرباح التي تحققها المؤسسة يمكن الاحتفاظ بها لغرض إعادة استثمارها، أو توزيعها بين المساهمين، أو الاحتفاظ بجزء منها وتوزيع الباقي كأرباح على المساهمين<sup>2</sup>.

6- مراجعة الحسابات بطيئة التسديد والمشكوك فيها: نتيجة قيام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمنح التسهيلات الائتمانية فمن المحتمل أن جزءا من هذه التسهيلات يحتجز على شكل حسابات بطيئة التسديد أو بمعنى آخر أن مواعيد استحقاقها انتهت أو لم يتم تحصيلها، فمن الأجدر لصاحب المؤسسة هنا أن يقوم بتنشيط عملية تحصيل للحسابات المستحقة غير المدفوعة وزيادة الرقابة على التسهيلات الائتمانية لاحقا أو التحول أحيانا إلى البيع النقدي وتجنب البيع الآجل إذا كان ذلك أفضل للمؤسسة. ونتيجة لقيام المؤسسة بزيادة جهودها في عملية التحصيل فإنه يحقق عدة فوائد أهمها تجنبه لمصادر التمويل الخارجية ومتطلباتها من فوائد ووجود مدة محددة للتسديد نظرا لتوفر الأموال داخليا، وكذلك فإن تلك الديون المحصلة لا تتحول إلى ديون معدومة لاحقا وبالتالي تشكل خسارة أكبر على المؤسسة هنا<sup>3</sup>.

## ثانيا. المصادر الخارجية

تتمثل مصادر التمويل الخارجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في العناصر التالية:

1- الاقتراض من البنوك التجارية: عادة ما تلجأ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى الاقتراض من البنوك التجارية خاصة إذا تعذر عليها الحصول على التمويل الكافي من المصادر الداخلية، حيث تقدم البنوك التجارية قروضا بفوائد تجارية عادة ما تكون مرتفعة بسبب المخاطرة التي تتعرض لها، وغالبا ما تسعى

<sup>1</sup>. جهاد عبد الله عفانه، قاسم موسى أبو عبي، (2004): إدارة المشاريع الصغيرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 92.

<sup>2</sup>. فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد علي، المصدر سبق ذكره، ص 197.

<sup>3</sup>. جهاد عبد الله عفانه، قاسم موسى أبو عبيد، المصدر سبق ذكره، ص 92.

البنوك التجارية إلى التعامل مع المقترضين الكبار والقادرين على تسديد الالتزامات وتقديم الضمانات العقارية الكافية لقروضهم، ولكن يلاحظ بداية اتجاه حديث لدى بعض البنوك التجارية في الاهتمام بتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والوصول إلى أكبر عدد من العملاء في مواقعهم<sup>1</sup>.

**2- التمويل عن طريق الشركات الكبرى:** هناك العديد من المؤسسات الكبيرة التي تقوم بتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتقدم لها الخبرات الفنية والتسويقية اللازمة، وإن كان الدافع الرئيسي وراء ذلك هو الاستثمار المريح، حيث نجد بعض من المؤسسات الكبيرة التي تسعى للدخول في المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة لضمان توريد منتجاتها لها كأحد المدخلات المطلوبة في العملية الإنتاجية الخاصة بها.

وقد تأخذ شكلا آخر، حيث ظهرت في الآونة الأخيرة في بعض الدول، حيث تقوم المؤسسات الكبيرة والمستقرة باستثمار أموالها وخبراتها ومعارفها لمساعدة الأشخاص أصحاب المواهب والتخصصات في تأسيس وتمويل المؤسسات الفردية الصغيرة، حيث يكون صاحب المؤسسة الجديدة عادة متخصص وذو خبرة في مجال معين ولكنه يحتاج إلى التمويل والخدمات الإدارية التي تساهم المؤسسات الكبيرة في تقديمها له مقابل الاستفادة من خبرات هؤلاء الأشخاص<sup>2</sup>.

**3- الاقتراض من مؤسسات التمويل غير المصرفية:** لقد تعددت مصادر التمويل غير المصرفية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك لتلبية الاحتياجات التمويلية لهذه المؤسسات بهدف محاربة البطالة وخلق المزيد من فرص العمل، وتمتاز هذه المؤسسات بأنها تقدم قروضا متوسطة وطويلة الأجل خلافا للبنوك التجارية التي تركز على تقديم القروض قصيرة الأجل آخذة بعين الاعتبار الضمانات الكافية والريح والسيولة للمؤسسات المختلفة. ومما يلاحظ على هذه المؤسسات أنها يمكن أن تكون حكومية، أو شبه حكومية، أو على شكل منظمات دولية غير حكومية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>. فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد علي، المصدر سبق ذكره، ص 198.

<sup>2</sup>. رابع خوني، رقية حساني، المصدر سبق ذكره، ص 159.

<sup>3</sup>. فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد علي، المصدر سبق ذكره، ص 200.

4- رأس المال المخاطر: يرجع تأسيس شركات رأس المال المخاطر إلى المشاكل المالية التي واجهت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويعود الاهتمام برأس المال المخاطر بعد أن لقي نجاح كبير في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا، وتهدف شركات رأس المال المخاطر إلى تحقيق جملة من الأهداف تصب كلها في تسهيل عملية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نذكر أهمها فيما يلي<sup>1</sup>:

➤ مواجهة الاحتياجات الخاصة بالتمويل الاستثماري.

➤ توفير الأموال الكافية للمؤسسات الجديدة أو عالية المخاطر والتي تتوفر على إمكانيات نمو وعوائد مرتفعة.

➤ بديل تمويلي في حالة ضعف وهشاشة السوق المالي وعدم قدرة المؤسسة على إصدار أسهم وطرحها للاكتتاب.

5- التمويل التأجيري: إن مصادر التمويل المعروفة في مالية المؤسسة هي القروض بمختلف أنواعها وتعرف أيضا بالمصادر الخارجية، والمصادر الذاتية أي الأموال المملوكة للمؤسسة والأرباح المحتجزة وإصدار الأسهم في السوق المالية، إضافة إلى هذه المصادر هناك مصدر آخر معروف يستعمل خاصة في المؤسسة الصغيرة التجارية ألا وهو الائتمان التجاري، فهذه المصادر معروفة ومنتشرة ومستعملة بكثرة إلا أن هناك طريقة أخرى للتمويل تسمى بالتمويل الإيجاري أو تأجير الأصول، ومعنى هذه العملية هو أن المستثمر ليس بالضرورة أن يقوم بشراء الأصول الثابتة بغرض استعمالها ولكن بإمكانه تأجيرها للاستفادة منها في العملية الإنتاجية، أي أن المؤسسة التي لا تملك موارد ذاتية أو التي لا تستطيع الحصول على قروض من المؤسسات بإمكانها استئجار الأصل بهدف استعماله أو شرائه، وهذا التأجير يشمل أصغر الأشياء كجهاز الكمبيوتر والشاحنات، إلى الآلات الضخمة والمباني. فالمقصود بالتأجير هو اتفاق متعاقد بين طرفين يخول أحدهما حق الانتفاع بأصل مملوك للطرف الآخر مقابل دفعات دورية لمدة زمنية

<sup>1</sup>. محمد زيدان، (2006): الهياكل والآليات الجديدة الداعمة في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، يومي 17-18 أبريل 2006، ص 512.



محددة. فالمؤجر هو الطرف الذي يحصل على الدفعات الدورية مقابل تقديم الأصل في حين أن المستأجر هو الطرف المتعاقد على الانتفاع بخدمات الأصل مقابل سداه لأقساط التأجير للمؤجر<sup>1</sup>.

### ثالثا. تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأساليب خالية من الفائدة في إطار إسلامي

يعتبر مشكل التمويل واحدا من أهم العقبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. فأصحابها عادة ما يكونون من المهنيين الصغار ولا تتوفر لديهم المدخرات المالية الكافية التي يمكن تقديمها للبنوك للحصول بموجبها على قروض. ومن جانب آخر فإن مصادر التمويل في صورة قروض بفائدة ترهق كاهل هذه المؤسسات (إذ تعد الفوائد بمثابة تكلفة ثابتة) وتجعلها تفقد ميزتها التنافسية مع المؤسسات الأخرى، كما أن البعض الآخر من الراغبين في إقامة مؤسساتهم الصغيرة والمتوسطة الخاصة يتفادى المعاملات الربوية التي تتجسد في القروض بفوائد.

لذلك أصبح من الضروري البحث عن بدائل تمويلية أخرى تكون أكثر ملائمة وفي متناول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ومن أبرز هذه البدائل التمويل بالصيغ المصرفية الإسلامية التي لا تعتمد على الفوائد الثابتة، والتي أثبتت نجاعتها في النهوض بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في العديد من المجتمعات. وفي ما يلي أهم هذه الصيغ الإسلامية:

أ- المشاركة: يقصد بالتمويل عن طريق المشاركة بمثابة عقد أو اتفاق بين مجموعة من الشركاء على تقديم رأس المال والعمل معا وتقسيم الأرباح فيما بينهم أو تحمل الخسائر وفقا لنسب محددة يتم الاتفاق عليها مسبقا<sup>2</sup>.

إذن فالتمويل بالمشاركة عبارة عن عقد مشاركة بين طرفين أو أكثر يقدم كل طرف المال بنسب متساوية أو متفاوتة من أجل إنشاء مشروع جديد أو المساهمة في مشروع قائم، بحيث يصبح كل واحد منهما

<sup>1</sup>. بلوج بولعيد، (2002): تأجير الأصول الثابتة كمصدر تمويل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، جامعة الأغواط، الجزائر، 8-9 أبريل 2002، ص 8.

<sup>2</sup>. طارق طه، (2007): إدارة البنوك وتكنولوجيا المعلومات، الدار الجامعية الجديدة، مصر، ص 132.

متملكا لحصة في رأس المال بصفة ثابتة أو متناقصة ومستحقا لنصيبه من الربح، وتقسّم الخسارة على قدر حصة كل شريك في رأس المال ولا يصح اشتراط خلاف ذلك<sup>1</sup>.

وبالتالي من خلال هذا التعريف نجد أن التمويل عن طريق المشاركة يناسب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كونه يساعد أصحاب فكرة إنشاء هذا النوع من المؤسسات والذين يفتقرون للأموال اللازمة لتحقيق رغباتهم بالمشاركة مع طرف أو أطراف آخرين، وهو ما يعني أن التمويل عن طريق المشاركة بإمكانه التقليل من حدة مشاكل التمويل التي تعترض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويعتبر خيارا أمثل مقارنة بمصادر التمويل الخارجية وما تتطلبه عليه من تكاليف عالية.

**ب- المضاربة:** تعرف المضاربة على أنها عقد على الشركة بمال من أحد الجانبين وعمل من الآخر وهي اتفاق بين الطرفين أحدهما يقدم المال والآخر يبذل جهده وخبرته لتنمية هذا المال في مجالات استثمارية متاحة شرعا تجارية كانت أو صناعية أو زراعية أو خدمية على أن توزع الأرباح بين رب المال وعادة ما يكون البنك والعميل (المضارب بعمله) بالنسب الشائعة والمعلومة في الربح، أما الخسارة فتكون على حساب رب المال ما لم يثبت أن العميل كان قد قصر أو أهمل في استخدام المال أو خالف شرطا من شروط عقد المضاربة، فإنه في هذه الحالة يتحمل ويضمن (أي العميل) جزءا من المضاربة<sup>2</sup>.

**ج- صيغ أخرى للتمويل خالية من عنصر الفائدة ومدى ملائمتها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:**  
هناك صيغ أخرى إسلامية للتمويل تتم عن طريق أنواع من عقود البيع: المرابحة، والسلم، والأجل والإجارة، الاستصناع.

<sup>1</sup>. خالد أمين عبدالله، حسين سعيد سعيغان، (2006): العمليات المصرفية الإسلامية (المحلية والدولية)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 171.

<sup>2</sup>. نزيه عبد المقصود مبروك، (2006): صناديق الاستثمار بين الاقتصاد الإسلامي والاقتصاد الوضعي، دار الفكر الجامعي، مصر، ص ص (66،67).

فالمرابحة عقد بيع بين طرفين يتضمن قيام أحدهما ببيع سلعة أو سلع للطرف الثاني مقابل هامش ربح يضاف إلى الثمن الذي اشتراها به من السوق وبعد أن يتسلم الطرف الثاني السلعة يمكنه التسديد فوراً أو على مدى فترة ملائمة من الزمن كما يجري الاتفاق<sup>1</sup>.

أما بيع السلم فيمكن تعريفه على أنه بيع موصوف في الذمة وفي الصفة بوزن معلوم وكيل معلوم إلى أجل معلوم<sup>2</sup>.

كما يعرف عقد السلم على أنه عقد بيع يتم بموجبه تسليم ثمن حاضر مقابل بضاعة آجلة موصوفة بالدقة ومعلومة المقدار كيلاً أو وزناً أو عدداً، وفائدته توفير قدر من التمويل للبائع أو المنتج حتى يقوم بتسليم البضاعة بعد فترة من الزمن يتفق عليها.

بينما يمكن تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصيغة إسلامية أخرى تتمثل في البيع الآجل والذي هو عبارة عن البيع الذي يتم فيه تسليم المبيع ويؤخر الثمن، وهو البيع بالتقسيط أيضاً.

إذن البيع الآجل يتم بموجبه الاتفاق على تسليم بضاعة حاضرة مقابل ثمن مؤجل يتفق عليه، وفائدته توفير قدر من التمويل للمشتري حتى يتمكن من دفع الثمن بعد فترة من الزمن يتفق عليها<sup>3</sup>.

كذلك تلجأ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى نوع آخر من التمويل الإسلامي تحصل بموجبه على أصول عادة ما تفوق القدرات المالية لهذه المؤسسات ويتمثل هذا النوع من التمويل في الإجارة التي هي عبارة عن تملك منافع مباحة لمدة محددة مقابل عوض مادي معلوم، وهي ثمن المنفعة الناشئة عن استخدام أو الانتفاع بأصل من الأصول الثابتة، فهي لا تهدف إلى تملك الأصل المؤجر للمستأجر وإنما تهدف إلى إتاحة استخدام الأصل المستأجر والانتفاع منه أو به مقابل أداء قيمة الإيجار المتفق عليه لمدة

<sup>1</sup>. أحمد سالم ملحم، (2005): بيع المرابحة وتطبيقاتها في المصارف الإسلامية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ص 28.

<sup>2</sup>. عمر محمد عبد الحليم، (1998): الإطار الشرعي والاقتصادي والمحاسبي لبيع السلم، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، جدة، السعودية، ص

54.

<sup>3</sup>. خالد أمين عبد الله، حسين سعيد سعيان، المصدر سبق ذكره، ص 259.

محددة يعود بعدها الأصل إلى المالك، وهكذا يتضح بأن الإجارة تتكون من طرفين مالك للأصل وهو المؤجر ومستخدم الأصل أو المنتفع به وهو المستأجر<sup>1</sup>.

كما يمكن أن تلجأ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى عقود الاستصناع باعتبارها أداة من أدوات التمويل الملائمة لهذه المؤسسات، ويمكن اعتبار عقد الاستصناع بأنه عقد بين طرفين يقوم أحدهما (الصانع) بموجب هذا العقد بصنع شيء محدد الجنس والصفات للطرف الآخر (المستصنع) على أن تكون المواد اللازمة للصنع من عند الصانع، وذلك مقابل ثمن معين يدفعه المستصنع للصانع إما حالا أو مقسطا أو مؤجلا<sup>2</sup>.

إذن فهو عقد يشتري به في الحال شيء مما يصنع صنعا يلتزم بتقديمه مصنوعا بمواد من عنده بأوصاف مخصوصة وبثمن محدد<sup>3</sup>.

فالتمول عن طريق عقود البيع المذكورة مناسب جدا لتغطية الاحتياجات قصيرة الأجل أو احتياجات رأس المال العامل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فمثلا بيع عقد السلم يمكن هذه المؤسسات من الحصول على سيولة نقدية متمثلة في الثمن الذي يقبضه عند التعاقد مقابل التعهد بتسليم كمية من إنتاجه بعد فترة من الزمن، بينما مزايا عقد الآجل واضحة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كمشتري للمواد الخام أو السلع الوسيطة التي يحتاجها في النشاط الإنتاجي وذلك من خلال منحه فرصة للتسديد سواء بعد مدة أو بالتقسيط وهو ما يرفع حرج التمويل بالنسبة لهذه المؤسسات.

كما أن عقد الاستصناع يمكن أن يساهم في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ونخص بالذكر صغار الصناع أو الحرفيين وفقا لإستراتيجية معينة لتنمية هذه المؤسسات، فيتم تحديد سلع معينة بمواصفات محددة وتكليف صغار الصناع أو الحرفيين بإنتاجها وتسليمها لإحدى الهيئات المتخصصة لتتولى تسويقها

<sup>1</sup> محمد محمود العجلوني، (2008): البنوك الإسلامية أحكامها ومبادئها وتطبيقاتها المصرفية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ص 260.

<sup>2</sup> محمد حسين الوادي، حسين محمد سمحان، (2007): المصارف الإسلامية "الأسس النظرية والتطبيقات العلمية"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ص 191.

<sup>3</sup> عمر محمد عبد الحليم، المصدر سبق ذكره، ص 73.

ويمكن بهذا الشكل تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتنمية أعمالها وفق برنامج معين لإنتاج سلع يحتاجها السوق أو تحتاجها بعض المؤسسات الكبيرة.

وأخيرا فإن عقد الإجارة مناسب جدا لمساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الحصول على احتياجاتها من رأس المال الثابت دون إرهاق لها مثلما يحدث في النظم الوضعية عند التمويل بالفوائد فالمؤسسة الصغيرة أو المتوسطة تستطيع أن تدفع إيجار للمكان الذي تمارس فيه نشاطها دون إرهاق لميزانيتها، وهذا بالطبع لا يقارن إطلاقا بتكاليف شراء المكان نقدا أو بقروض محملة بالفوائد بالنسبة لها كما تستطيع أن تحصل على الآلات أو المعدات أو الأدوات التي تحتاجها بصيغة الإجارة أيضا ومن المفيد لهذه المؤسسات أن يكون مالك الأصل المستأجر مسئول عن صيانتها<sup>1</sup>.

### 3.3.1. الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

مع تزايد الاهتمام العالمي والدولي بالمشاريع الصغيرة ظهرت فوائد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها الحيوي في العديد من المجالات الاقتصادية والاجتماعية.

فعلى الرغم من الاختلاف الكبير والمتفاوت بين الدول ومستوياتها ودرجة نموها، إلا أنها أجمعت على أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في إرساء ركائز التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث تعتبر العمود الفقري والمحرك الأساسي في تنمية هذا الاقتصاد، باعتبارها منطلقا أساسيا لزيادة الطاقة الإنتاجية من ناحية، والمساهمة في معالجة مشكلتي البطالة والفقر من ناحية أخرى. لذلك أولت دول كثيرة هذه المؤسسات اهتماما غير عاديا وملفتا للنظر، خصوصا في العقود الأربعة الماضية، وقدمت لها العون والمساعدة بمختلف السبل، ووفرت لها العديد من التسهيلات والإعفاءات وساعدتها على تطوير إنتاجها وتحديثه وفتح أسواق تصديرية لها، وحمايتها من منافسة المنتج الأجنبي.

<sup>1</sup>. عبد الرحمان يسري أحمد، (1996): تنمية الصناعات الصغيرة ومشكلات تمويلها، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ص ص (88:86).

ولا تقتصر أهمية هذه المؤسسات في كونها مجرد طاقة إنتاجية مولدة للدخل وفرص العمل، بل أنها تعمل على زيادة الناتج القومي الإجمالي، وإحلال الواردات، وتقليل العجز في الميزان التجاري وتخفيفه. مع نهاية السبعينات وبداية الثمانينات بدأ الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتزايد شيئاً فشيئاً حيث ترجم ذلك في إعطاءها دوراً أكبراً في السياسات الاقتصادية للبلدان، ومن أهم الأسباب التي أدت إلى زيادة الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نذكر ما يلي<sup>1</sup>:

✓ فشل الكثير من البرامج التنموية التي اعتمدت على إنشاء المؤسسات والصناعات العملاقة وعدم قدرة الدول النامية على الاحتفاظ بها، نظراً لارتفاع تكاليف تسييرها مما أدى بهم إلى التفكير في تقسيمها إلى وحدات صغيرة.

✓ ازدياد الفقر والبطالة في العالم بصفة عامة وفي الدول النامية بصفة خاصة، مما أدى بالهيئات الدولية إلى المناداة بتطبيق سياسة داعمة لإنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة للتقليل من انتشار الظاهرة.

✓ المعاناة التي تشهدها المناطق الداخلية والنائية، الأمر الذي يتطلب دعم إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظراً لما تتميز به هذه المؤسسات من قدرة واسعة على التوطن في مناطق جغرافية معينة، مما يمكنها من تجسيد التنمية الإقليمية والقيام في مناطق بعيدة عن المراكز الصناعية التقليدية، الشيء الذي يخفف من التكدس في هذه المناطق، كما تتيح لها هذه الميزة القدرة على الاستفادة من وفرة التجمع كبديل عن عدم قدرتها على الاستفادة من ميزة وفرة الحجم، نظراً لانخفاض طاقتها الإنتاجية وحجم إنتاجها.

ومع تزايد الاهتمام العالمي بالمشاريع الصغيرة والمتوسطة ظهر بشكل واضح أهميتها ودورها الفعال في تحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية، وتتجلى هذه الأهمية في النقاط التالية:

<sup>1</sup>. صفوت عبد السلام عوض الله، (1993): اقتصاديات الصناعات الصغيرة والمتوسطة ودورها في تحقيق التصنيع والتنمية، دار النهضة العربية، جمهورية مصر العربية، ص 25.

✚ توفير مناصب الشغل.

✚ جذب وتعبئة المدخرات.

✚ تنمية الصادرات.

✚ تحقيق التكامل الصناعي.

✚ التنمية الإقليمية.

✚ زيادة الدخل الوطني وتعزيز دور البرامج الإنمائية للدولة.

### أولاً. الأهمية الاقتصادية

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دوراً كبيراً في دفع عجلة التنمية الاقتصادية وذلك من خلال:

1- توفير فرص العمل: تسمح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتوفير فرص العمل، وتختلف فرص العمل المتاحة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن تلك المتاحة في المؤسسات الكبيرة وذلك لأنها تستقطب عدداً لا بأس به ممن لم يتلقوا التعليم الكافي للعمل في المؤسسات الكبيرة<sup>1</sup>.

فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمثل بديلاً يساعد في القضاء على مشكلة البطالة حيث أنها تتيح العديد من فرص العمل وتستقطب عدداً لا بأس به من طالبيه ممن لم يتلقوا التدريب والتكوين المناسبين ويعود هذا الاستقطاب إلى استخدام هذه المؤسسات لتقنيات كثيفة العمل، وكذا الجانب الاجتماعي المرتبط بها من حيث تشغيل الأقارب والأصدقاء والنساء دون الالتزام بمؤهلات إدارية معينة، ومما زاد من أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في هذا المجال توجه معظم وإن لم نقل كل الدول إلى اقتصاد السوق، وفي ظل هذا التوجه لم تعد الدولة تلعب دورها في إيجاد مناصب العمل بطريقة مباشرة كما كان الحال في الماضي من خلال القطاع العام مما أدى حتماً إلى تزايد نسبة البطالة، كما أن المؤسسات الكبيرة وبعدها استقرت ألتها الصناعية لن تساهم هي الأخرى مساهمة فعالة وجدية في إيجاد مناصب الشغل

<sup>1</sup>. محمد صالح الحناوي، محمد فريد الصحن، محمد سعيد سلطان، (2001): مقدمة في المال والأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،

حيث استقرت أحجامها ولم تعد بحاجة إلى إنشاء وظائف جديدة، لهذا يبقى الأمل معقود على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لزيادة حجم العمالة والتوظيف، لما تتميز به من سلوك أكثر ديناميكية في مجال توليد فرص العمل<sup>1</sup>.

**2- تغذية المؤسسات الكبيرة:** إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تستفيد منها الشركات الكبرى من حيث توفير مستلزمات الإنتاج وقطع الغيار والتجهيز وما تحتاج إليه من مواد، إلا أن العلاقة بين المؤسسات الكبيرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تقتصر على توفير احتياجات المؤسسات الكبيرة فقط، بل تتعداها لتشكّل منظور تكاملي يساهم في التطوير والتحديث للتكنولوجيا الحيوية ذات الأهمية الكبيرة في التطور المعاصر، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الريادية ذات علاقة وطيدة ومهمة مع الصناعات ذات التكنولوجيا العالية المتقدمة، حيث تساهم في سد العديد من الفجوات العلمية التي لا تجد المؤسسات الكبرى في هذه الصناعات الوقت والقدرة اللازمة على متابعتها نتيجة تركيزها على الجوانب الحيوية من التطوير<sup>2</sup>.

**3- تحقيق التطور الاقتصادي:** يشهد الاقتصاد العالمي ظهور مرحلة جديدة من النمو الاقتصادي المؤسس على التكنولوجيات الجديدة مثل قطاع المعلومات، الاتصالات...، وهذه القطاعات هي سمة الاقتصاد الجديد وتعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محرك لهذا النمو الاقتصادي نظرا لإعطائها أهمية قصوى لتكنولوجيا المستقبل والاهتمام بها وجعلها في دائرة تخصصها وسر نجاحها، وبذلك فهي تساهم بشكل واضح في تحقيق التطور الاقتصادي<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>. رابع خوني، رقية حساني، المصدر سبق ذكره، ص 47.

<sup>2</sup>. طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة واستراتيجيات منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، المصدر سبق ذكره، ص 35.

<sup>3</sup>. رابع خوني، رقية حساني، المصدر سبق ذكره، ص 52.



4- **تعبة المدخرات:** تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدور هام في استقطاب الأموال والمدخرات

الصغيرة وتوجيهها نحو المجالات الاستثمارية بدلا من تجميدها وإخراجها من الدورة الاقتصادية في صورة

اكتناز، كون أن تكاليف إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تحتاج إلى رؤوس أموال ضخمة<sup>1</sup>.

5- **تحقيق التنمية الإقليمية والمتوازنة:** ويظهر ذلك في انتشار هذه النوعية من المؤسسات على مستوى

الإقليم وعلى مستوى الدولة، حيث تنتشر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مختلف مناطق البلد الواحد

ما يساهم في تحقيق تنمية متوازنة على مستوى مختلف هذه المناطق<sup>2</sup>.

6- **خلق الإبداع والابتكار:** يمكن وصف التجديد بأنه عملية تطويرية تحسينية أو إبداعية، فالأفراد في

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هم المصدر الرئيسي للأفكار الجديدة، حيث أن المؤسسات التي تدار من

قبل مالكيها تكون أكثر عرضة للتجديد والتحديث أكثر من المؤسسات الأخرى، بحكم زيادة الدافعية

لتحقيق الربحية العالية، فبينما تركز المؤسسات الكبيرة على إنتاج السلع ذات الطلب الثابت فإنها تترك

الفرصة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتفتح لها أبواب المجازفة والمغامرة لمحاولة إيجاد سلع جديدة، إذ

تثبت مختلف الإحصائيات أن براءات الاختراع يكون مصدرها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>3</sup>.

7- **زيادة التصدير:** تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا مؤثرا في دعم الصادرات من خلال سد

جزء من حاجات الطلب المحلي، وهو ما يتيح فرصة أكبر لتصدير إنتاج المؤسسات الكبيرة لما تتميز به

من مميزات نسبية ووفرات اقتصادية، كذلك يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تنتج سلعا وسيطة

توجهها للمؤسسات الكبيرة التي تنتج بدورها منتجات نهائية وتوجهها للتصدير، كما أنه بإمكان المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة أن تساهم في تنشيط العملية التصديرية من خلال تصدير منتجاتها مباشرة، حيث

<sup>1</sup>. نبيل جواد، المصدر سبق ذكره، ص 93 .

<sup>2</sup>. أيمن على عمر، (2007): إدارة المشروعات الصغيرة - مدخل بيئي مقارن - دار الجامعة، مصر، ص 127.

<sup>3</sup>. جهاد عبد الله عفانه، قاسم موسى أبو عبيد، المصدر سبق ذكره، ص 19.

تساهم بذلك بتوفير العملة الصعبة وتعمل على تحقيق الفائض التجاري وتحسين ميزان مدفوعات الدولة سواء من خلال تصدير منتجاتها أو كذلك من خلال توفير منتجات محلية وبالتالي تقليل الاستيراد<sup>1</sup>.

### ثانياً. الأهمية الاجتماعية

إن الهدف الأساسي من إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يقف فقط عند إحداث تنمية اقتصادية مستقلة، ولكن الهدف من هذه المؤسسات هو تحقيق التنمية الشاملة، وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يهدف إلى نشر الوعي الصناعي والتحرر من أساليب الإنتاج التقليدية فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بطبيعتها تنتشر في مختلف أرجاء البلاد، وبالتالي يمكن أن تؤثر في سلوك الأفراد وتفكيرهم وعاداتهم، وفي هذا الصدد نسوق أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اجتماعياً من خلال النقاط التالية:

1- **تكوين علاقات وثيقة مع المستهلكين في المجتمع:** إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبحكم قربها من المستهلكين تسعى جاهدة للعمل على اكتشاف احتياجاتهم مبكراً والتعرف على طلباتهم بشكل تام وبالتالي تقديم السلع والخدمات. حيث توجد علاقة ربط بين المنتج والمستهلك وهو ما يعطي درجة كبيرة من الولاء لهذه المؤسسة أو تلك، وهذا ما لا نلاحظه بنفس الدرجة لدى المؤسسات الكبيرة<sup>2</sup>.

2- **خدمة المجتمع وإشباع رغبات الأفراد:** تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إشباع حاجات مختلف فئات المجتمع، فقد يكون هذا الإشباع تحقيق مردود وأداء مالي بالنسبة لمالكي هذه المؤسسات من الرواد أو إشباع حاجات الزبائن من سلع وخدمات أو إشباع رغبات باقي فئات المجتمع المتعاملين بشكل مباشر أو غير مباشر مع هذه المؤسسات. وعادة ما يكون العائد على حقوق الملكية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مرتفعاً كون هذه المؤسسات تمتاز بالمرونة العالية في الاستجابة السريعة وبتكاليف أقل قياساً بالمؤسسات الكبيرة وهكذا تكون نسبة التغير في المنتجات والعمليات والأسواق أسرع<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>. نبيل جواد، المصدر سبق ذكره، ص 94.

<sup>2</sup>. رابع خوني، رقية حساني، المصدر سبق ذكره، ص 54.

<sup>3</sup>. طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة واستراتيجيات منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، المصدر سبق ذكره، ص 35.

3- **المساهمة في التوزيع العادل للدخل:** في ظل وجود عدد هائل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتقاربة في الحجم والتي تعمل في ظروف تنافسية واحدة ويعمل بها أعداد هائلة من العمال يؤدي ذلك إلى تحقيق العدالة في توزيع الدخول المتاحة، وهذا النمط من التوزيع لا يوجد في ظل عدد قليل من المؤسسات الكبيرة والتي لا تعمل في ظروف تنافسية<sup>1</sup>.

4- **رفع مشاركة الإناث في النشاط الاقتصادي:** إن تدعيم دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وانتشارها في مختلف المناطق والأقاليم يساعد على رفع نسبة الإناث في الأنشطة المختلفة التي تتطلب عمالة نسائية مثل المنسوجات والملابس، ويساعد على استغلال طاقتهن والاستفادة من جهودهن من جهة. ويعمل على زيادة دخلهن ورفع مستوى معيشتهن من جهة أخرى، ومن ثم يتحقق الاستغلال الأمثل للقوى العاملة من النساء ويدعم مشاركتهن في النشاط الاقتصادي ويحد من بطالتهن<sup>2</sup>.

5- **تخفيف المشكلات الاجتماعية:** ويتم ذلك من خلال ما توفره المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من مناصب الشغل سواء لصاحب المؤسسة أو لغيره لتساهم بذلك في حل مشكلة البطالة، وما تنتجه من سلع وخدمات موجهة إلى الفئات الاجتماعية الأكثر حرماناً وفقراً، وبذلك توجد علاقات للتعامل مما يزيد الإحساس بأهمية التآزر والتآخي، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أقدر على احتواء مختلف مشكلات المجتمع مثل البطالة والتهميش وغيرها وذلك عن طريق منحهم مناصب عمل قارة تؤمن لهم الاستقرار النفسي والمادي<sup>3</sup>.

6- **زيادة إحساس الأفراد بالحرية والاستقلالية:** إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعظم إحساس الأفراد بالحرية والاستقلالية وذلك عن طريق الشعور بالانفراد في اتخاذ القرارات دون سلطة وصية والشعور بالحرية المطلقة في العمل، دون قيود وشروط والإحساس بالتملك والسلطة وتحقيق الذات من خلال إدارة هذه المؤسسة والسهر على استمراريتها ونجاحها، وهو ما يسمح لهؤلاء الأفراد بتفجير طاقاتهم من خلال

<sup>1</sup> . رابع خوني، رقية حساني، المصدر سبق ذكره، ص 54.

<sup>2</sup> . فتحي السيد عبده أبو السيد أحمد، المصدر سبق ذكره، ص 77.

<sup>3</sup> . رابع خوني، رقية حساني، المصدر سبق ذكره، ص 54.

العمليات الإبداعية والابتكارية والتي عادة ما تختفي على مستوى المؤسسات الكبيرة وذلك لعدم توفر الحرية الكافية لهؤلاء العمال للتعبير عن آرائهم<sup>1</sup>.

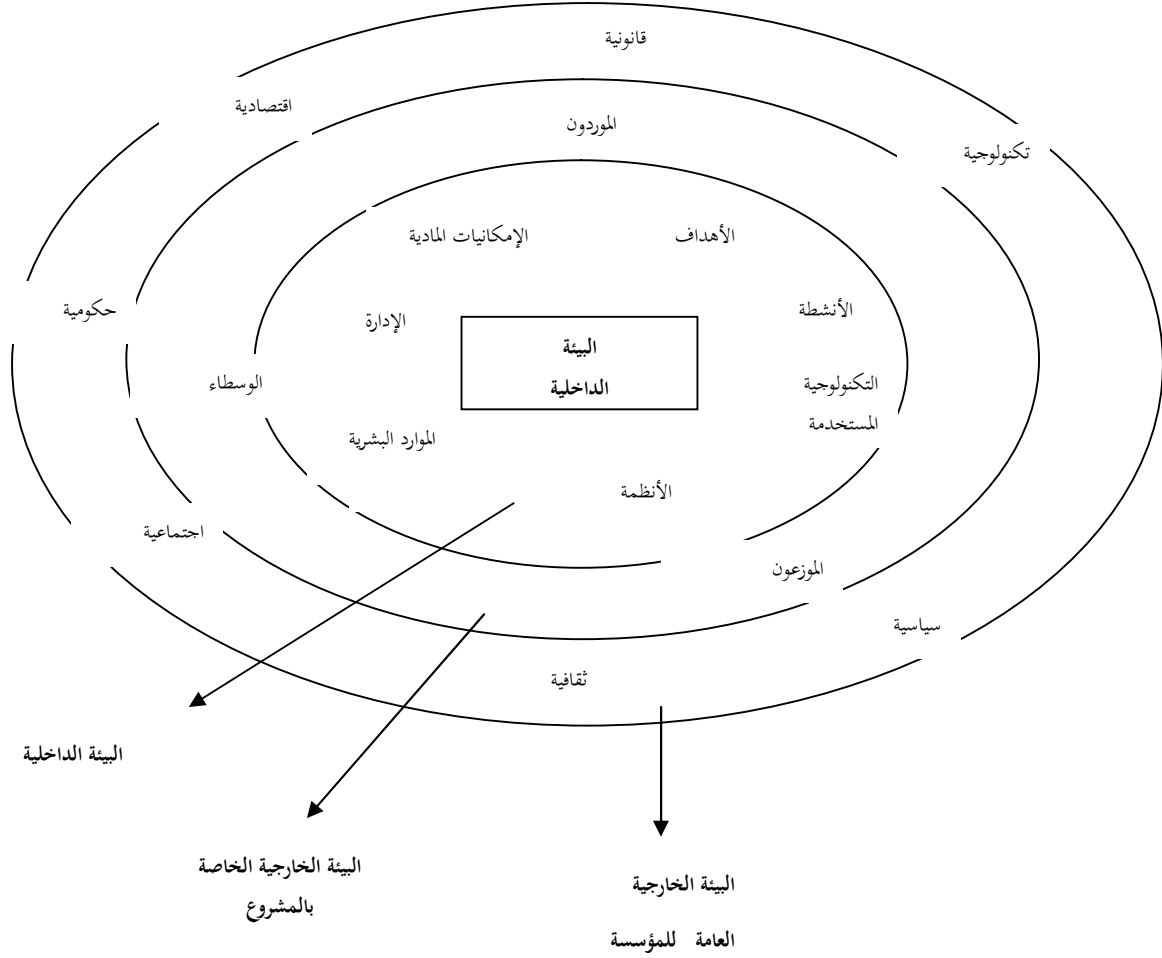
#### 4.3.1. التحديات والمشكلات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مختلف البلدان، الكثير من المشكلات والمعوقات التي تحد من قدرتها على الحركة والتي تعوق نموها وتطورها وارتقاءها في جميع بلاد العالم تقريبا، مع مراعاة أن نوعية هذه المشكلات ونطاقها أو مداها، ودرجة حدتها أو صعوبتها إنما تختلف من دولة إلى أخرى تبعا لاختلاف الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية الخاصة بكل دولة على حده.

هذه المشكلات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عادة ما تحول دون تنمية قدراتها وإسهاماتها الفعالة في دفع عجلة التنمية بشقيها الاقتصادي والاجتماعي، ويعتبر التعرف على المشكلات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أمرا ضروريا، حتى يمكن رسم السياسات ووضع البرامج الكفيلة بتطويرها وتنميتها حتى تلعب الدور التنموي المنوط بها. والملاحظ من مختلف الدراسات أن هذه المعوقات والعراقيل التي تتأثر بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إما أن يكون مصدرها البيئة الداخلية للمؤسسات، أو تكون ناتجة عن الظروف الخارجية لهذه المؤسسات (البيئة الخارجية) كما يوضحه الشكل رقم (1.1).

<sup>1</sup>. المصدر نفسه، ص 55.

الشكل رقم 1.1: الظروف الداخلية والخارجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة



المصدر: جميلة ميرزا المحاري، (2004): العوامل المؤثرة في نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ندوة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي: الإشكاليات وآفاق التنمية القاهرة - جمهورية مصر العربية، ص 52.

ويمكن توضيح أهم هذه المشكلات والعوائق التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ما يلي:

1- غياب التحفيزات الجبائية وشبه الجبائية: بالرغم من سياسة الإصلاح الجبائي التي تتبعها مختلف الدول والتي كان من أهم أهدافها التخفيف من حدة الأعباء والعراقيل البيروقراطية الكبيرة التي مست النظام الجبائي في السنوات السابقة، إلا أنه لا يزال يتسم بكثير من التعقيدات وعدم الاستقرار والتدابير الاستثنائية، مما خلق حالة من عدم الشفافية وبطئ عمل الإدارة الضريبية نتيجة عدم تعميم استخدام

التكنولوجيا الحديثة، إضافة إلى ارتفاع الاشتراكات في صندوق الضمان الاجتماعي التي تنقل كاهل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>1</sup>.

**2- مشكلة العمالة:** تعتبر مشكلة العمالة الفنية المدربة من المشكلات الأساسية التي لا يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تجاوزها بسهولة رغم اعتماد الغالبية منها على أصحاب المؤسسات أنفسهم، لذا فإن نقص العمالة المدربة من القوى العاملة يعتبر من أهم المعوقات التي يواجهها قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويرجع ذلك إلى عدم ملائمة نمط التعليم والتدريب المتبع لمتطلبات التنمية الصناعية بصفة عامة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة فضلا عن توجه العاملين وتفضيلهم العمل لدى المصانع الكبيرة لقدرتها على دفع الأجور العالية وتقديم حوافز أكثر.

مما سبق يتضح أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعاني من عجز في عرض العمالة الفنية الماهرة والمدربة، وبالتالي فإن للتدريب أهمية بالغة تتمثل في التغلب على الثغرات الموجودة بين الكفاءة المتوفرة وبين الاحتياجات الفردية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الخبرات الفنية<sup>2</sup>.

**3- مشاكل الحصول على المواد الأولية:** من خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اعتمادها على الخامات المحلية، وعادة ما يلاحظ أن المتاح والمتوفر من المواد الخام لا يشبع حاجات هذه المؤسسات سواء تعلق الأمر بعدم القدرة على منافسة المؤسسات الكبيرة في الحصول عليها خصوصا تلك التي يوجد طلب عالي عليها والعرض منها محدود، أو راجع لارتفاع تكلفة هذه المواد خاصة مع المشاكل التمويلية التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مقارنة بالمؤسسات الكبرى.

ومن أجل التغلب على تلك الصعوبات أو التقليل منها يمكن تأمين احتياجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال<sup>3</sup>:

<sup>1</sup>. كتنوش عاشور، طرشي محمد، تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، المصدر سبق ذكره، ص 1038.

<sup>2</sup>. فتحي السيد عبده أبو سيد أحمد، المصدر سبق ذكره، ص 96 .

<sup>3</sup>. المصدر نفسه، ص ص (98،97).

✚ توفير مستلزمات الإنتاج وتيسير حصول أصحابها عليها والتوجه بأفضل المصادر المتوفرة للحصول على الخامات اللازمة للإنتاج وكيفية الوصول إلى هذه المصادر.

✚ يمكن تأمين احتياجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الخامات بتكوين جمعيات من المنتجين الصغار لمساعدة أنفسهم عن طريق العمل الجماعي حتى يستطيعوا مساومة موردي هذه المواد والحصول عليها من مصادرها بأسعار معقولة مستفيدين بخصم الكمية وخصم تعجيل الدفع بعد التخلص من الوسطاء.

4- **مشاكل الخبرة التنظيمية ونقص المعلومات:** من المشاكل التي تقابل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نقص المعلومات والافتقار إلى الخبرة التنظيمية التي تمكن أصحابها من مواجهة مشاكلهم أو تساعدهم على التوسع في أعمالهم والنمو. ويظهر النقص في المعلومات واضحا بالنسبة للظروف المحيطة بنشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو الإطار العام الذي يعملون فيه، وعادة فإن أفق صاحب المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في البلدان النامية لا يمتد لأكثر من شؤون حرفته أو صناعته، لذلك فإن أصحاب هذه المؤسسات قد لا يدرون شيئا على الإطلاق بالنسبة لاتجاهات الأسعار فيفاجئون بها ترتفع أو تنخفض دون سبب معروف لديهم.

وكثيرا ما يجهل ملاك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كيفية التوسع في عمليات تسويق منتجاتهم أو إمكانية فتح أسواق أخرى لهذه المنتجات داخل البلد أو خارجها، وليس لديهم معلومات كافية عن كيفية تحسين التقنيات المستخدمة في حدود إمكانياتهم، فغياب وضعف نظام المعلومات وسوء التحكم في تقنيات التسيير تجعل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هشة أمام المنافسة أو التغيرات البيئية خاصة في بداية نشاطها<sup>1</sup>.

5- **مشاكل التسويق:** يعتبر التسويق قضية هامة ودقيقة ومعقدة تواجه تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويرجع ذلك إلى الأسباب التالية:

<sup>1</sup>. عبد الرحمان يسري أحمد، المصدر سبق ذكره، ص 31.

✚ محدودية قنوات وشبكات التوزيع.

✚ نقص المعلومات التسويقية.

✚ عدم كفاية الموارد لتوظيف الخبرات التسويقية المتخصصة.

✚ ضعف الروابط بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبين المؤسسات الكبيرة سواء المحلية والأجنبية.

✚ تعتبر القنوات التسويقية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محدودة للغاية حيث أنها تقتصر على

الأسواق المجاورة لها وتعتمد أساسا على المبيعات المباشرة لعملائها.

فقد يكون من السهل العثور على المصادر التمويلية والحصول على التكنولوجيا الملائمة وبذلك يتوفر

التمويل والإنتاج، ويصبح تسويق منتجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو المشكلة القائمة حيث تقل

الموارد المتاحة لها مما يصعب معه تطبيق الأساليب الحديثة للتسويق في تلك المؤسسات باعتبارها

وحدات متناثرة وغير منظمة<sup>1</sup>.

**6- المشكلات التكنولوجية:** لعل من أبرز خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في غالبية الدول

خاصة النامية منها هو إتباع أسلوب تكنولوجي تقليدي، وهو أسلوب يقف سدا أمام هذه المؤسسات ويحول

بينها وبين المواد الجديدة والدخول في أسواق واسعة، الأمر الذي يعرضها للمنافسة القاتلة من جانب

المؤسسات الكبيرة وبالتالي يجرمها من أسواقها التقليدية خصوصا في الحالات التي تنتج فيها المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة منتجات نهائية ولا يوجد علاقة ترابط بين هذه المؤسسات والمؤسسات الكبيرة.

لذلك كان من الضروري على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تواجه هذا الوضع بأن تبحث عن

أسلوب تكنولوجي حديث من أجل مقابلة الظروف المتغيرة، فتهيئة هذه المؤسسات لتتلاءم مع ظروف

العصر يعتبر ضرورة حيوية من أجل استمرار نشاطها وحيويتها من ناحية، ولتحقيق الدور الممكن أن

تقوم به هذه المنشآت في التنمية المحلية من ناحية أخرى. إذ تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في

<sup>1</sup>. محمد عبد الفتاح العشماوي، (2007): دور الصناعات الصغيرة في دعم التنمية الاقتصادية "منظور إدارة العارف"، ورقة عمل مقدمة لندوة تطوير إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي، القاهرة، مصر، ص 49.



هذا المجال مصاعب في الحصول على رأسمالها المادي مثله مثل البشري إذ أن مواردها المالية محدودة والبشرية تجد صعوبة في تكوينها، وهو ما يجعل حيازتها على المقدرات التكنولوجية ليس سهلا وما لديها من معارف تقنية معرض للتجاوز وخاصة أنها لا تستطيع أن تساير اليقظة التكنولوجية la veille technologique التي أصبحت تشكل عنصرا مهما في ضمان مكانة تنافسية لها<sup>1</sup>.

**7- مشكلة المنافسة:** تواجه معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة في الدول النامية قدرا متزايدا من المنافسة والضغوط الحادة، ذلك أن قوى التدويل والعولمة تضغط على المؤسسات بمختلف أنواعها وأحجامها، بما في ذلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ففي غالبية الدول النامية هذه المؤسسات تعمل في أنشطة تقليدية تتسم بانخفاض الإنتاجية وضعف الجودة وصغر الأسواق المحلية التي تخدمها وقلة الديناميكية التكنولوجية.

ولا يوجد في معظم هذه الدول قطاع مؤسسات صغيرة ومتوسطة قوي وديناميكي، وأهم ما يميز هذا القطاع هو قلة المؤسسات الحديثة القائمة على كثافة رأس المال، إذ نجد أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عادة ما تعمل في ظل ظروف المنافسة الشديدة، مما يجعلها تتنافس مع عدد كبير من المنافسين وهو الأمر الذي يعقد مهمة التعامل معهم<sup>2</sup>.

**8- المشاكل المتعلقة بالعقار والعقار الصناعي:** يعاني أصحاب المؤسسات الجديدة من مشكلات مرتبطة بالعقار المخصص لتوطين مؤسساتهم، فالحصول على عقد الملكية أو عقد الإيجار يعد أساسيا من أجل الحصول على التراخيص الأخرى المكتملة.

فالمجال العقاري يعتبر من المجالات المعقدة وذلك لتعدد الهيئات المتدخلة والعديد من النصوص القانونية وإلى حد الساعة لم تتحرر سوق العقارات بشكل يحفز على الاستثمار بحيث مازالت رهينة للعديد من

<sup>1</sup>. فتحي السيد عبده أبو السيد أحمد، المصدر سبق ذكره، ص 86.

<sup>2</sup>. توفيق عبد الرحيم يوسف، المصدر سبق ذكره، ص 72.

الهيئات التي تتزايد باستمرار، ومن بين العوائق التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إنجاز وتنمية مشاريعها الاستثمارية هي مسألة العقار الصناعي فهناك:

✚ طول مدة منح الأراضي المخصصة للاستثمار.

✚ الرفض غير المبرر أحيانا للطلبات.

✚ اختلافات لا تزال قائمة بسبب أسعار التنازل.

فحسب دراسة قام بها البنك الدولي عام 2002، على عينة تتكون من 562 مؤسسة، فإن 38 % من هذه المؤسسات استغرقت 5 سنوات للحصول على العقار المناسب<sup>1</sup>.

**9- مواجهة متطلبات البيئة:** في معظم الحالات نجد أن معظم المؤسسات أقيمت في مواقعها دون اعتبار لمقتضيات التخطيط البيئي، كما يتم ذلك دون اتخاذ مسبق للإجراءات اللازمة في مثل هذه الحالات خاصة في ما تعلق بتقدير حجم خدمات البنية الأساسية اللازمة للمؤسسة وتوفيرها في الوقت والمكان المناسبين مما يشكل ضغطا على المرافق العامة، وهو ما يؤدي إلى خلق مشكلات التلوث خاصة في المناطق العشوائية التي لا تتمتع بخدمات مثل هذه المرافق.

وإذا كانت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كثيرة ومتعددة ولا يشغل بال صاحبها سوى الاهتمام بمراحل إعداد وتجهيز المنتج النهائي لدرجة أنه لا يعد دراسة جدوى بيئية ضمن عناصر دراسات الجدوى التي يقوم بها، فإن الاعتبارات البيئية أصبحت تحتم عليه الاهتمام بمخلفات العمليات الإنتاجية، الأمر الذي يستلزم إجراء تغييرات تكنولوجية تستهدف استحداث وسائل للحد من الملوثات والنفايات والمخلفات الضارة بالبيئة والإنسان<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>. كتوش عاشور، طرشي محمد، تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، المصدر سبق ذكره، ص 1036.

<sup>2</sup>. هالة محمد لبيب عنبه، المصدر سبق ذكره، ص 202.

**10- المشاكل الإدارية:** تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة معوقات إدارية حيث تفتقر غالباً إلى المهارات الأساسية في الإدارة والمحاسبة وليس لديها القدرة على الحصول على الخدمات الاستشارية والخدمات المساندة.

وتستطيع الحكومة أن تساعد في مواجهة هذه المعوقات، إلا أن هناك عدم تنسيق بين الجهات الحكومية على مختلف المستويات، وليس هناك إجماع بين هذه الجهات عن المسؤول عن مساندة هذا النوع من المؤسسات، فبالرغم من انتشار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل كبير في الفترة الأخيرة إلا أنها في بعض الأحيان ليس لديها وجود مؤسسي ملحوظ يضمن لها الوصول لصناع السياسة والتأثير الإيجابي على عملية صنع السياسة والقرار، ويبدو أن أصحاب المؤسسات الرأسمالية الكبيرة قد حصلوا على كافة الحوافز (إعفاءات ضريبية، الأرض، الائتمان بشروط ميسرة...) حيث أنهم يميلون لأن يكونوا مرتبطين عضويًا بمراكز القوى في الحكومة<sup>1</sup>.

من خلال ما سبق يتضح أن مختلف الآراء المهتمة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد اتفقت حول نوعية المشكلات التي تواجه هذه المؤسسات على مستوى مختلف دول العالم متقدمة كانت أو نامية، والتي تقف حجر عثرة في سبيل انتشار وتوسع هذا النوع من المؤسسات. حيث تم التمييز بين مشكلات وتحديات تتصل بكل مؤسسة على حده يكون مصدرها البيئة الداخلية لهذه المؤسسات، ومشكلات تكون خارجية مرتبطة ببيئة النشاط الاقتصادي الذي تعمل فيه.

**4.1. نظرة على بعض التجارب العالمية الرائدة في مجال تطوير وترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

تسعى السلطات العمومية في مختلف الدول المتقدمة والنامية منها إلى تبني سياسات وإجراءات من شأنها مساعدة هذه المؤسسات على النمو، لذا يجب الأخذ في الحسبان احتياجات مؤسسات القطاع المتعددة والتي يمكن تصنيفها إلى احتياجات وظيفية وأخرى تنظيمية.

<sup>1</sup>. محمد عبد الفتاح العشاوي، المصدر سبق ذكره، ص 53.

لهذا فالإجراءات العمومية لمساعدة ودعم المؤسسات المتوسطة والصغيرة من تسهيلات الإنشاء وسياسات ضريبية وبنكية وجمركية تكون وفق احتياجات هذه المؤسسات، وهذا ما سيتم التطرق له في استعراض مختلف تجارب الدول. إذ تحتل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مكانة متميزة في الاقتصاديات الحديثة فقد بلغت من الأهمية لتصبح مصدراً لتنمية الدخل وخلق فرص العمل، فحظيت بالأولوية ضمن مختلف إستراتيجيات وبرامج التنمية في مختلف البلدان، لذلك سنتطرق على سبيل المثال إلى بعض الجوانب لتجارب كل من اليابان، إيطاليا، كندا، مصر، الهند، تونس.

#### 1.4.1. التجربة اليابانية

تعتبر التجربة اليابانية فيما يخص تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نموذجاً يقتدى به لدى كل الدول التي تهدف إلى إقامة نهضة تنموية، على اعتبار أن اليابان أخذت بسياسة النمو التدريجي في بناء قطاع صناعي قوي، حيث بدأت بالتوسع في مجالات الصناعة الخفيفة مثل صناعة النسيج بكافة أنواعها، بالإضافة إلى اهتمامها الكبير بالصناعات الثقيلة، وقد أدى إتباع هذه السياسة إلى إمكانية قيام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى جانب المؤسسات الكبيرة ضمن إطار تكاملي.

انتهجت اليابان سياسة وطنية تستهدف توفير كافة المساعدات الفنية والتمويلية، والإدارية وحتى التسويقية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بوضعها في مجمع عقودي يربط بين المصلحة الخاصة لتلك المؤسسات والمصلحة العامة للدولة<sup>1</sup>.

#### أ- واقع وأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليابان

لقد كانت أول خطوة لتشجيع تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليابان، هي وضع تعريف واضح ومحدد لهذه المؤسسات ومنح الإعفاءات من الضرائب والرسوم ووضع القواعد والنظم التي تقوم الحكومة اليابانية بموجبها بتشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وتعتمد المؤسسات الصغيرة

<sup>1</sup>. صقر محمد فتحي، (2005): واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها الاقتصادية، ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي: الإشكاليات وآفاق التنمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 18-22 جانفي 2005، ص 18.

والمتوسطة بشكل أساسي على الدعم المباشر من الدولة، والذي يتجلى في توفير المساعدات الفنية والتمويلية والإدارية والتسويقية لهذه المؤسسات، وحمائتها من الإفلاس بالسماح لها بالحصول على قروض بدون فوائد وبدون ضمانات.

وقد حاولت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليابان خلال فترة السبعينات تطوير إمكانياتها الفنية ونظم المعلومات بها لمواجهة النمو في السوق الدولي وكذا السوق المحلية نتيجة لزيادة الطلب الاستهلاكي، وارتفاع معدلات دوران الطلب، وتشير الدراسات حول هذه المؤسسات في اليابان إلى أن هذه الأخيرة تشكل حوالي 99% من مجموع المؤسسات، منها 99,5% مؤسسات عاملة في المجال الصناعي، وتستوعب هذه المؤسسات ما يقدر بـ 84,4% من القوى العاملة في مختلف الأنشطة الاقتصادية، منها 73,8% ينشطون في المجال الصناعي، ويتنامى دور هذه المؤسسات في دعم التكامل مع المؤسسات الصناعية الكبرى حيث تساهم في توفير احتياجات الصناعة المعدنية بنسبة 72%، والهندسية بنسبة 76%، وفي مجال صناعة الملابس تساهم بنسبة 79,6%، كما أنها تساهم بفعالية في التصدير إذ توفر منتجات بسيطة بنسبة 20% من صادرات المؤسسات الصناعية الكبيرة، ويبلغ حجم إسهامها في الصادرات الصناعية بنسبة 51,8%<sup>1</sup>.

#### ب- السياسات الحكومية الداعمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليابان

حرصت اليابان في إطار اهتمامها بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة برسم ووضع مجموعة من السياسات والبرامج الداعمة لهذه المؤسسات، ففي سنة 1999 تم إنشاء الهيئة اليابانية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة كهيئة تنفيذية لسياسات الدولة الخاصة بهذه المشاريع، التي تهدف إلى توفير المساعدات للمشاريع الصغيرة والمتوسطة سواء كانت مساعدات فنية أو تمويلية أو إدارية أو تسويقية عن طريق<sup>2</sup>:

✓ إنشاء بعض المؤسسات التمويلية لتوفير التمويل والدعم اللازم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

<sup>1</sup> هالة محمد لبيب عنبه، المصدر سبق ذكره، ص 220.

<sup>2</sup> سمير الصوص، (2010): بعض التجارب الدولية الناجحة في مجال تنمية وتطوير المشاريع الصغيرة والمتوسطة - نماذج يمكن الاحتذاء بها في فلسطين -، مكتب محافظة قلقيلية، وزارة الاقتصاد الوطني، فلسطين، ص ص (22،23).

- ✓ إلزام الشركات التي تحصل على مناقصات حكومية أن يكون نصيب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليس بأقل من 30% من قيمة المناقصة؛
- ✓ تسهيل الحصول على قروض بنكية بشروط ميسرة، وإيجاد نظام ضمان القروض المقدمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتقوم به Crédit Guarantee Corporation؛
- ✓ تتضح العناية الفائقة للحكومة بهذه النوعية من المشاريع من خلال التأمين على هذه المؤسسات خوفاً من مخاطر الإفلاس؛
- ✓ إعداد برامج إدارية وفنية خاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يقوم بها معهد خاص بهذا النوع من المؤسسات؛
- ✓ قيام هيئات حكومية تعمل على تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على غزو الأسواق الدولية بمنتجاتها، وذلك بإقامة المعارض الدولية ومعاونتها على تسويق منتجاتها؛
- ✓ يلزم القانون جميع المنظمات الحكومية وشبه الحكومية بإتاحة الفرصة للمشاريع الصغيرة للحصول على العقود الحكومية؛
- ✓ الإعفاء من ضريبة الدخل لفترات زمنية محددة قابلة للتجديد، وتوفير نظام ضريبي يشجع على الاستثمار في إدخال التكنولوجيا الحديثة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ونظام ضريبي آخر يشجع على إقامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المناطق النائية؛
- وقد أدى دعم الحكومة الموجه نحو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى الإنتاج بجودة عالية تبعا للمواصفات العالمية، مما أدى إلى اعتماد المؤسسات الكبرى على إنتاج المؤسسات الصغيرة بدلا من استيرادها من الخارج.
- وقد عملت الحكومة اليابانية على تشجيع المؤسسات الكبيرة على التكامل مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحديث ما لديها من آلات ومعدات وتنظيم العلاقة بين أصحاب المشاريع والعمال.

هذا وقد ساعد التطور التكنولوجي الذي طرأ على الصناعة في اليابان، إذ أصبحت الصناعات الكبيرة تتخلى عن إنتاج الكثير من مكونات التصنيع وإسناد إنتاجها إلى مصانع أخرى صغيرة ومتوسطة أكثر تخصصاً، مما يحقق لها وفرة أكبر في تكلفة الإنتاج مع ضمان تحقيق جودة أعلى.

وقد نص القانون الأساسي للمشاريع الصغيرة والمتوسطة (Small and Medium Enterprise Basic Law)، والذي يعتبر بمثابة دستور للمشاريع الصغيرة والمتوسطة، على ضرورة القضاء على كافة العقبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومحاولة تذليلها.

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

### ج- الأجهزة والهيئات الداعمة لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليابان

قامت اليابان بإنشاء العديد من الهيئات التي تعمل على تقديم الدعم اللازم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهمها<sup>1</sup>:

1. أجهزة الدعم التمويلي: تحظى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليابان بتعدد مصادر التمويل ويتمثل أهمها فيما يلي:

- البنوك التجارية: التي تقوم بتمويل جزء كبير من القروض اللازمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- هيئات التمويل الحكومية: هناك هيئات حكومية تمنح قروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولديها فروع عديدة منتشرة في مناطق مختلفة من اليابان، وهذه الهيئات هي:

- Small Business Finance Corporation
- Shoko Chukin Bank
- National Life Eiance Corporation

<sup>1</sup>. جاسر عبد الرزاق النصور، المصدر سبق ذكره، ص ص (6،5).

- نظام ضمان القروض المقدمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تقوم به Credit Guarantee

Corporation. والتي تمتلك 52 فرعا منتشرة في أنحاء متفرقة من اليابان.

ولا شك بأنه من خلال هذا النظام أصبحت عملية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من طرف مؤسسات التمويل عملية سهلة وميسرة.

2. أجهزة الدعم الفني: أنشئ نظام خاص بالدعم الفني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يقوم من خلاله

الأخصائيون بتقديم الخدمات الإرشادية والذي تشرف عليه هيئة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

اليابانية (Japan Small and Medium Enterprise Corporation (JASMEC

ولعل من أهم خدماتها:

✓ الرد على استفسارات أصحاب المؤسسات الصغيرة؛

✓ دراسة الوضع القائم للمنشآت الصغيرة والتغلب على العقبات التي تواجهها؛

✓ دراسة المواقع المناسبة لإنشاء المنشأة الصغيرة وتقديم الإرشادات الخاصة بذلك؛

3. التدريب: أعدت الحكومة اليابانية برامج تدريبية خاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يقوم بها معهد

خاص بالمؤسسات الصغيرة يسمى ( Institute For Small Business Management and Technology )

ويقدم المعهد البرامج التالية:

✚ برامج تدريب المديرين، وذلك نظرا لانخفاض مستوى الوعي الإداري لدى المسؤولين عن

المؤسسات الصغيرة.

✚ برنامج التدريب الفني، حيث يقوم المعهد بتقديم برامج فنية لرفع مستوى مهارة العامل.

4. الإدارة: تهدف البرامج الإدارية إلى إيجاد مناخ صحي لنمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن طريق

تحسين مجالات الإدارة بها وتقديم التكنولوجيا الحديثة في هذا المجال وتقديم خدمات إرشادية تتعلق

بالإدارة والتمويل والضرائب وقوانين العمل.



5. **التسويق:** يوجد في اليابان هيئات حكومية تعمل على تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على غزو الأسواق العالمية وذلك من خلال إقامة معارض دولية لمنتجات هذه المؤسسات ومساعدتها في الحصول على التكنولوجيا المتطورة وإجراء المفاوضات نيابة عنها في اتفاقيات التصدير واستيراد المواد الخام ومستلزمات الإنتاج. وفي نفس الإطار تنشر الحكومة اليابانية بشكل دوري خططها بشأن مشترياتها من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما يلزم القانون جميع المنظمات الحكومية وشبه الحكومية بإتاحة الفرصة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للحصول على العقود الحكومية.

6. **الإعفاء من الضرائب:** اتخذت الحكومة اليابانية إجراءات متعددة تتعلق بالإعفاء من الضرائب لتشجيع

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لعل من أهمها:

- الإعفاء من ضريبة العمل؛
- الإعفاء من ضريبة العقارات؛
- تخفيض على ضريبة الدخل؛
- تخفيض الضرائب على الأرباح غير الموزعة؛
- نظام ضريبي يشجع على الاستثمار في إدخال التكنولوجيا الحديثة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

• نظام ضريبي يشجع إقامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المناطق النائية؛

7. **الحماية من الإفلاس:** تعتبر سياسة الحماية من الإفلاس إحدى السياسات الهامة الموجهة لتشجيع

وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تقوم بتطبيق هذه السياسة مجموعة من المؤسسات المالية والتأمينية، ويمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الانضمام لهذه الخدمة عن طريق مساهمتها بقسط تأميني يدفع شهريا تقوم بموجبه هيئة تنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة اليابانية بسداد ديون المؤسسات

المتعثرة قبل المؤسسات الأخرى التي يتعامل معها، حتى لا يكون إفلاس هذه المؤسسات سببا في إفلاس مؤسسات أخرى<sup>1</sup>.

8. نظام الشركات التعاونية: وهي شركات مملوكة بالكامل لأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتعمل في مجال شراء الخدمات ومستلزمات الإنتاج وفي مجال تسويق المنتجات والتوزيع ونقل التكنولوجيا وفي مجالات أخرى<sup>2</sup>.

مما سبق يمكن القول أن الحكومة اليابانية قد اعتمدت سياسة وطنية في دعم وتشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمثلت في اتخاذ جملة من الإجراءات منها<sup>3</sup>:

✚ إصدار قانون للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وقانون للجمعيات التعاونية؛

✚ التشخيص العملي لمشكلات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتوفير الإرشاد الفني لها من مؤسسات

البحث للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

✚ إنشاء معهد خاص للتعليم وتدريب العمالة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

✚ إنشاء مركز للإعلام الوطني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

✚ إصدار قانون بشأن تحسين إدارة التوظيف الهادفة لتوفير القوى العاملة للمؤسسات الصغيرة

والمتوسطة؛

✚ إصدار قانون بشأن الإجراءات الاستثنائية لزيادة التطور التكنولوجي على مستوى المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة؛

✚ إصدار قانون تطوير المقاولات من الباطن مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

<sup>1</sup> مركز تطوير المنشآت الصغيرة بمجلس الغرفة التجارية السعودية "التجربة اليابانية في مجال تنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة"، (2004): عن الموقع الإلكتروني:

<http://www.sme.org.sa/index.asp>, date consultation (15.04.2012).

<sup>2</sup> جاسر عبد الرزاق النصور، المصدر سبق ذكره، ص 6.

<sup>3</sup> حسين عبد المطلب الأسرج، (2006): مستقبل المشروعات الصغيرة في مصر، كتاب الأهرام الاقتصادي، العدد الأول، ص 12.

#### د. الدروس المستفادة من التجربة اليابانية في مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهمية كبيرة في الاقتصاد الياباني حيث شكلت الأساس الذي اعتمدت عليه في إعادة إحياء اقتصادها وذلك بعد الحرب العالمية الثانية، وما يميز التجربة اليابانية هو تعدد الجهات التي تقوم بدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليس فقط داخل اليابان ولكن خارجها أيضا. حيث قامت الحكومة اليابانية بوضع العديد من السياسات لدعم قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك من خلال تسهيل حصولها على التمويل الضروري، وإنشاء مراكز الدعم المختلفة خصوصا تلك الموجهة للمؤسسات حديثة الإنشاء، وكذا دعمها لمواكبة التطور التكنولوجي، وتعتبر سياسة الحماية من الإفلاس إحدى السياسات الهامة الموجهة لتشجيع وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، هذا إلى جانب تشجيع الحكومة إلى برامج التعاقد من الباطن الذي يعطي دفعة قوية لهذا القطاع وذلك بمساعدة المؤسسات الكبرى.

وفي إطار تشجيع التجارة الخارجية، قامت الحكومة اليابانية بتقديم التسهيلات والخدمات اللازمة للمؤسسات بما في ذلك الصغيرة والمتوسطة، ولعل أهمها الشبكة الدولية المتكونة من (8) ثمانية مكاتب عبر مختلف دول العالم بالإضافة إلى الشبكة المحلية المتكونة من (36) مكتب والتي تعمل على تجميع المعلومات المتعلقة بنشاط المؤسسات اليابانية.

#### 2.4.1. التجربة الإيطالية

تعتبر إيطاليا أبرز دول الاتحاد الأوروبي التي تضم أكبر عدد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وتتميز التجربة الإيطالية بسمة خاصة ترتبط بتعريف المؤسسات الصغيرة. فهذه المشاريع عبارة عن مجموعة متخصصة من المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر القائمة في منطقة جغرافية معينة وتقوم بتصنيع منتج معين، بحيث تعمل المؤسسات المشاركة في المجموعة الواحدة على أساس التعاون والتنسيق والتكامل فيما بينها، وتقسيم عملية الإنتاج إلى مراحل محددة، بحيث تكون كل مجموعة، أو مؤسسة في المجموعة مسئولة عن واحدة من تلك المراحل.

أ. أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إيطاليا وأهم سماتها

تسيطر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على البنية الإنتاجية للاقتصاد الإيطالي، ولدى 45% من الشركات الإيطالية 10 عمال أو أقل، وهذه النسبة أكبر مرتين من المعدل الأوروبي. ففي ألمانيا وفرنسا لا تتعدى هذه النسبة 20% وفي بريطانيا 30%. وتساهم المؤسسات التي تشغل أقل من 20 عامل في تحقيق 42% من القيمة المضافة في الصناعة والخدمات غير المالية. أما عدد المؤسسات الضخمة التي تشغل أكثر من 500 عامل وموظف في إيطاليا فلا تتعدى 20% بينما تصل نسبة هذه الشركات في ألمانيا وفرنسا وبريطانيا إلى 33%.

تعد التجربة الإيطالية من أهم التجارب العالمية والمثيرة للاهتمام، حيث أكدت أن الوصول للتنمية الاقتصادية ليس بالضرورة من خلال المؤسسات الضخمة، بينما يتميز الاقتصاد الإيطالي الضخم بتكلفة عمالة عالية وارتفاع نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي، واعتباره من أهم وأقوى الاقتصاديات العالمية، رغم الصعوبات التي يواجهها مؤخرا، نجد أن هذا الاقتصاد الضخم يعتمد في الأساس على مؤسسات صغيرة ومتناهية الصغر. لذلك نجد أنها حاصلة على أعلى ترتيب من حيث أعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن دول الإتحاد الأوروبي، وعلى الرغم من صغر حجم تلك المؤسسات إلا أنها استطاعت الوصول للعالمية وأصبحت من أقوى المصدرين للسلع الغذائية، المنسوجات، السيراميك، الآلات المشغولات المعدنية، الماكينات الزراعية، وغيرها من السلع الاستهلاكية الأساسية.

منذ مطلع تسعينات القرن الماضي، دعمت السياسات والبرامج والقوانين الإيطالية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن طريق سلسلة من الحوافز والمنتجات المالية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة هدفها تعزيز ودفع عجلة التجديد والبحث والتنمية ودعم الصادرات وتحسين عملية التدويل، وآخر هذه الإجراءات برنامج أوروبا للتشريع والأطر الذي ينص على مجموعة من التدابير التي تدعم التكامل الأوروبي وتعزز المشاريع الأوروبية المشتركة والاستثمارات الموجهة نحو التصدير.

وتشير الإحصائيات المستقاة من تقارير اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا لسنة 2004 أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ايطاليا تشكل ما نسبته 97,7% من مجموع المؤسسات العاملة وتوظف ما يقارب 59% من حجم القوى العاملة، بمساهمة تقدر 49,5% من الناتج المحلي الإجمالي وصادرات تقارب 47% من مجموع الصادرات الإيطالية مع العلم أن المؤسسات الصغيرة وحدها تشغل 73,6% من مجموع السكان. والجدير بالذكر أن معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إيطاليا تنشط في قطاع الصناعات التحويلية، إذ وفقا لبيانات معهد الإحصاء الوطني الإيطالي لسنتي 1996 و 1997 فإن مؤسسات الصناعات التحويلية الصغيرة تمثل 15,7% من مجموع عدد المؤسسات، وتشغل ما يقارب 35,4% من مجموع عدد العاملين<sup>1</sup>.

أما على الصعيد المصرفي فقد شهد تقدما فيما يخص حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التمويل، وذلك نتيجة توحيد القطاع المصرفي بعد إعلان الاتحاد الأوروبي، إضافة إلى المنافسة الشديدة داخل القطاع المصرفي والتي عادت بالفائدة على قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالإضافة إلى ذلك فقد تم إنشاء سوق جديدة تهدف إلى تسهيل حصول هذه المؤسسات على التمويل اللازم.

إن أهم السمات المميزة للتجربة الإيطالية تتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:

✚ إنشاء التجمعات الصناعية: وتعرف بكونها مراكز قطاعية وجغرافية ومراكز أحياء صناعية.

✚ تميز المجمعات الصناعية الإيطالية عن نظيرتها الأوروبية، حيث يتم في إطار المنطقة الصناعية الواحدة تصنيف كافة مكونات السلعة الواحدة، حيث توزع جميع مكونات السلع على جميع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة بالمنطقة، وتشارك هذه المؤسسات في تجميع ونشر المعلومات حول التقنيات وطرق الإنتاج الجديدة والاستفادة من خدمات المرافق المشتركة.

<sup>1</sup>. اللجنة الاقتصادية لغربي آسيا، (2004): البرامج المالية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في بلدان الأعضاء في الاسكوا، الأمم المتحدة، نيويورك، ص 21.

<sup>2</sup>. وائل ناصر أبو دلبوح، (2005): طبيعة وأهمية المنشآت الصغرى والصغيرة والمتوسطة ودورها في تحقيق التنمية المتوازنة وإستراتيجية الحكومة لرعايتها، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الأول حول: التمويل والاستثمار في المنشآت الصغيرة والمتوسطة"الأفاق والتحديات"، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، ص 101.

✚ إسهام الشركة الأم في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال إقامة علاقات أفقية معها، كما تعهد إليها بمراحل هامة من دورة التصنيع، فضلا عن تقوية صلات التواصل الاجتماعي بين عناصر المهنة الواحدة، مما يحفز على تبادل الأفكار والآراء والمقترحات ويشجع حركية تنقل القوى العاملة وبالتالي خلق بيئة مترابطة ومتنافسة ومتكاملة للإنتاج الواحد.

✚ إنشاء معاهد وفروع متخصصة للتدريب وذلك بمشاركة وزارة التجارة الإيطالية، خاصة في التجمعات الصناعية الكبرى ومهمتها إعادة التأهيل الفني وإعداد العمالة الماهرة.

### ب. السياسة الحكومية الداعمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إيطاليا

تجسد اهتمام الحكومة الإيطالية بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال مجموعة من السياسات والتسهيلات المدعمة لهذا القطاع، إلا أنه وقبل التطرق إلى هذه السياسات لابد من الإشارة إلى مقومات نجاح تجربة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إيطاليا كما يلي<sup>1</sup>:

#### 1. مقومات نجاح التجربة الإيطالية: تتمثل مقومات نجاح تجربة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الإيطالية وقدرتها على المنافسة في الأسواق العالمية في عدد من النقاط، وهي:

- عدم النظر للمؤسسات الصغيرة كل على حده ككيان مستقل، بل جزء من مجموعة مترابطة وذات علاقات متداخلة بين بعضها البعض.

- هناك درجة كبيرة من التعاون والتنسيق فيما بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبعضها البعض، حيث

يتم تقسيم عملية الإنتاج إلى عدد من المراحل المحددة تكون كل مجموعة من تلك المؤسسات مسئولة عن

واحدة منها. ويتيح هذا النموذج المرنة في العمل وتقليل وقت الاستجابة للطلب والذي لا تستطيع

المؤسسات الكبرى في بعض الأحيان توفيرها.

<sup>1</sup>. لخلف عثمان، المصدر سبق ذكره، ص ص (96،95).

- مرونة وديناميكية سياسات تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بحيث تكون مفتوحة لأي شكل من أشكال التجمعات الصناعية التي تضمن تنافسية المنتج سواء في الداخل والخارج بالإضافة إلى ضمان الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي.

2. **السياسات الحكومية وخطط تقديم الدعم والتسهيلات:** اهتمت الحكومة الإيطالية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعد أن أدركت مدى أهميتها لتنمية الاقتصاد الوطني، ودعم التجارة الخارجية، ولذلك قامت بوضع الأهداف والإستراتيجيات اللازمة لتقديم هذا الدعم، كما أعطت اهتمام كبير لتوفير البيئة التشريعية لذلك وضعت عدد من القوانين التي تحكم عملية التعامل بين المؤسسات وبعضها البعض بالإضافة إلى التعامل بين المؤسسات والحكومة، ووضع آليات للتشجيع على العمل في تلك المؤسسات، كما وضعت تشريعات لتنظم القروض والمنح التي تساعد ملاك تلك المؤسسات وتقديم كافة التسهيلات والمساعدات التي تساعد على توفير بيئة صالحة للنمو.

3. **الأهداف الحكومية:** وضعت الحكومة خمسة أهداف رئيسية من أجل الإصلاح الهيكلي للاقتصاد، والتي تساعد على توفير بيئة صالحة لنمو المؤسسات وهي:

- التنمية والتحسين الهيكلي للمناطق التي تعاني من معدل نمو منخفض.
- تحويل النشاط الاقتصادي في المناطق، أو أجزاء من المناطق التي تأثرت بشدة بالتدهور في الصناعة.

- التدريب المهني للشباب بالإضافة إلى دعم الفئات المحرومة (مثل متحدي الإعاقة).
- تدريب العاملين على التأقلم مع التغيرات في الصناعة والتكنولوجيا المتطورة.
- الإسراع بالإصلاح الزراعي وتنمية وتطوير المناطق الريفية.

كما تتجه سياسات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى تقليل آثار الحجم الصغير لها، وذلك عن طريق الدعم المالي لتلك المشاريع وتقديم التسهيلات اللازمة لزيادة تواجد تلك المؤسسات في السوق والتحسين المستمر لجودة منتجاتها، من خلال:

➤ تطوير وتحديث معدات الإنتاج، ونقل التكنولوجيا المتطورة، لتحسين تنافسية وإنتاجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

➤ تشجيع البحث العلمي والتطبيقي.

➤ تحسين وثبيت وضع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأسواق الأجنبية، ومساعدتها على دخول أسواق جديدة، والترويج لمنتجاتها خارجياً.

➤ تحسين الجودة، وزيادة حجم الخدمات التي تقدم للمؤسسات الصغيرة، حيث لا تقتصر المساعدات على الدعم المالي فقط، بل يتم توفير التدريب اللازم والاستشارات في جميع المجالات.

➤ تحرير سوق العمل، وتقليل السوق السوداء للتوظيف.

➤ تطوير التجارة الخارجية والوصول بالمنتج النهائي للعالمية.

#### ج. أجهزة دعم وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إيطاليا

نظراً للأهمية الكبيرة التي تحتلها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها الكبير في دعم التنمية بإيطاليا، فقد كانت محل اهتمام كبير من طرف الهيئات الحكومية وغير الحكومية وذلك من أجل توفير الدعم اللازم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومن أهم تلك الهيئات<sup>1</sup>:

- **وزارة الصناعة:** وهي الهيئة التي تعنى بوضع المعايير الحكومية الخاصة بتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إضافة إلى توليها مهمة تنسيق الأنشطة القومية الاقتصادية في كل من الصناعة والتجارة والأعمال الحرفية، كذلك تتولى توفير المساعدات المالية الخاصة بعمليات الإنتاج والبحث والتطوير.

- **وزارة البحث العلمي:** تتركز مسؤوليتها في دعم مشاريع الأبحاث العلمية والتطبيقية وتطوير وسائل الإنتاج لتحسين جودته.

- **وزارة التجارة الخارجية:** تعتبر وزارة التجارة الخارجية من أهم الجهات المشاركة في عملية دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بحيث تعمل على وضع السياسات المتعلقة بالتصدير، والتي من خلالها

<sup>1</sup>. سمير الصوص، المصدر سبق ذكره، ص 34.



تهدف الحكومة الإيطالية إلى زيادة تنافسية المنتجات والخدمات الإيطالية في السوق العالمي وتشمل تلك السياسات نشر المعلومات عن المجموعات الصناعية المصدرة وإعطاء قروض للشركات التصديرية.

**الغرفة التجارية الإيطالية:** تقوم الغرفة التجارية الإيطالية بتوفير المعلومات عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جميع أنحاء إيطاليا.

**مراكز المعلومات الأوروبية:** تهدف مراكز المعلومات الأوروبية إلى تقديم المساعدة من أجل تطوير وتوفير فرص الأعمال للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالإضافة إلى إعطاء معلومات عن تمويل المشاريع الاستثمارية طبقاً للقوانين الوطنية أو الأوروبية.

#### د. الدروس المستفادة من التجربة الإيطالية في مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يعتبر سر نجاح التجربة الإيطالية هو خلق تكتلات صناعية في منطقة واحدة بالإضافة إلى تقسيم العمل بين الشركات، حيث تكون كل منها مسؤولة عن مرحلة معينة من مراحل الإنتاج وذلك في إطار ما يسمى بالعناقيد الصناعية.

ساعدت هذه التكتلات على زيادة التعاون بين الشركات، بالإضافة إلى مرونة التعامل ومرونة سير العمل كما ساعد على زيادة الإنتاجية وتقليل وقت الاستجابة، بما لا تستطيع عليه كبرى الشركات كما أدى الاهتمام بمعايير الجودة إلى زيادة جودة المنتجات، وتحسين تنافسيتها ليس فقط في السوق المحلي ولكن أيضاً في السوق العالمي.

وقد كان للحكومة الإيطالية دوراً مهماً في دعم هذا القطاع من خلال تبني الإستراتيجيات التي تتماشى مع مراحل تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع مراعاة خصائص مختلف المناطق ومواردها البشرية. بالإضافة إلى تنويع السياسات المتخذة لدعم هذا القطاع، خصوصاً سياسة التجارة الخارجية التي تعمل على أساسها الحكومة الإيطالية والتي أدت بدورها إلى وصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى العالمية، بالإضافة إلى تعاون مختلف الوزارات من وزارة الصناعة، التجارة الخارجية، والبحث العلمي مع

الحرص على التوفيق بينهما، وتوفير المعلومات اللازمة لهذه المؤسسات وذلك من خلال مراكز المعلومات الأوروبية.

### 3.4.1. التجربة الهندية

تمثل التجربة الهندية نموذجاً ناجحاً في تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، هذه الأخيرة تعد من أهم مقومات التنمية الاقتصادية، حيث أثبتت فعاليتها في مواجهة مشاكل البطالة، وانخفاض مستوى المعيشة، التي يعاني منها غالبية الشعب الهندي، إذ يعد قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على قائمة اهتمامات جميع الأحزاب السياسية في الهند منذ أن حصلت على الاستقلال في عام 1948 وكان السبب الرئيسي في ذلك هو إتباع سياسة **غاندي** الذي نادى بضرورة الاعتماد على النفس اقتصادياً في أثناء فترة الاحتلال البريطاني، بالإضافة إلى زيادة فرص التشغيل لأبناء الشعب الهندي، وذلك من خلال تبني فكرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وقد وجدت الهند في الصناعات الصغيرة غايتها لدعم التنمية اجتماعياً واقتصادياً وذلك لقدرتها على استيعاب العمالة وتنمية قطاع الصناعة، خاصة بعد أن أصبحت الصناعات الصغيرة أحد مكوناته الأساسية، هذا بالإضافة إلى تنمية الصادرات الوطنية. ولذا اهتمت الحكومة الهندية بوضع السياسات اللازمة بالإضافة إلى توفير التسهيلات والموارد التي تحتاج إليها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك من أجل توفير البيئة الملائمة لها والتي تساعدها على النمو وزيادة حجم أعمالها، كما قامت بإنشاء الهيئات المتخصصة التي تعمل على توفير المساعدات لتلك المشروعات.

#### أ. واقع وأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الهند

يشكل تشجيع وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهم الموضوعات التي تعني الحكومة الهندية، وبالتالي السياسة الصناعية القومية فيها. ويرجع هذا الاهتمام إلى رغبة الحكومة في تشجيع هذه النوعية وتنميتها كإحدى الوسائل التي تواجه البطالة والفقر الذي يعاني منه السواد الأعظم من الشعب الهندي.

فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقدم أكبر عدد ممكن من فرص العمل بعد قطاع الزراعة مباشرة، ومن هنا فقد احتلت هذه النوعية من المشاريع مكانا بارزا في الاقتصاد الهندي.

وقد نجحت الهند في تنمية القطاع الصناعي وتنويع المنتجات الصناعية، من خلال التركيز على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كثيفة العمالة والتي لا تحتاج إلى رأس مال كبير، وهو توجه يتفق مع ظروف الهند، بسبب افتقار هذا البلد إلى الموارد المالية إضافة إلى مشكلة الزيادة الكبيرة في السكان.

ومما يدل على نجاح التجربة الهندية هو خلق عدد أكبر من فرص العمل، وخفض معدلات البطالة حيث أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحتل المركز الثاني بعد القطاع الزراعي مباشرة، من حيث توليد فرص العمل، وأصبح إنتاجها يمثل حوالي 50% من الإنتاج الصناعي الهندي، وتوظف نحو 17 مليون عامل. ومن هنا فقد احتلت هذه النوعية من المشاريع مكانا بارزا في الاقتصاد الهندي، إذ تعرف المؤسسات الصغيرة في الهند بالمؤسسات التي تتجاوز تكاليفها الاستثمارية 65 ألف دولار، ويضم قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الهند أكثر من 3 ملايين وحدة صناعية<sup>1</sup>.

إن النظرة الإجمالية لواقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الهند تكشف أن هذا النجاح هو ثمرة تضافر مجموعة من العوامل والإمكانات الشرعية والإدارية.

#### ب. سمات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الهند

أدى تشجيع وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الهند إلى أن تصبح هذه الصناعات حجر زاوية للسياسة الصناعية الهندية بسبب البطالة والفقر التي يعاني منها المجتمع. وقد اندرجت هذه الصناعات ضمن صلاحيات حكومة الولايات، فيما تركزت جهود الحكومة المركزية على صياغة البرنامج العام

<sup>1</sup>. المصدر نفسه، ص 28.

المتعلق بتطوير هذه الصناعات مع الإسهام بجزء من رأس المال الذي تحتاجه الولايات لتنفيذ هذا البرنامج. وقد اتسمت تلك التجربة بالسماوات الآتية<sup>1</sup>:

- انتهاء الحكومة لسياسات مزدوجة من خلال تدابير الحماية التشريعية لتلك الصناعات للحد من إنتاج المؤسسات الصناعية الكبيرة مع فرض الضرائب عليها، بما يساعد الصناعات الصغيرة التي تنتج نفس السلع بتصريف سلعها والاستفادة من ريع الضرائب لتميتها.
- حجز أكثر من 1200 فقرة إنتاجية لصالح الصناعات الصغيرة وعدم السماح للصناعات الكبيرة بإنتاج تلك الفقرات مع انتهاء سياسة تفضيل شراء المنتجات من الصناعات الصغيرة للمؤسسات الحكومية.
- إنشاء المراكز التدريبية لتهيئة القوى العاملة وتأهيلها للعمل في الصناعات الصغيرة المختلفة.
- إنشاء مكتب للتشيد الصناعي والمالي لدعم المؤسسات التي تتعرض للصعوبات الاقتصادية والمالية لتجاوز محنتها.
- وضع نظام للإعفاءات الضريبية على الصناعات الصغيرة تتناقص نسبته عكسيا مع قيمة رأس المال المستثمر، وهو ما يعكس رغبة الدولة وحرصها على تشجيع هذا النمط من الصناعات.
- الاستفادة من تجارب البلدان الصناعية المتقدمة مثل اليابان في مجال خلق نوع من التكامل بين الصناعات الكبيرة والصغيرة، والاتجاه نحو تحديث التكنولوجيا وتطوير نظم الإنتاج والإدارة في هذه الصناعات.

#### ج. السياسات الحكومية الداعمة لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الهند

لقد تعددت أشكال الدعم الحكومي لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تبلورت في عدة

محاور أهمها<sup>2</sup>:

<sup>1</sup>. رقية سليمة، (2006): تجربة بعض الدول العربية في الصناعات الصغيرة والمتوسطة، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 17، 18، أبريل 2006، ص 34.

<sup>2</sup>. سمير الصوص، المصدر سبق ذكره، ص 29.

1. الحماية: حيث أصدرت الحكومة قرارا بتخفيض 80 سلعة استهلاكية تقوم بإنتاجها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فقط، ومن ثم ضمنت لها عدم المنافسة مع كيانات أكبر منها وبالتالي الحماية والاستقرار. وفي نفس الوقت سمحت الحكومة للمؤسسات الكبيرة بتصنيع السلع المخصصة للمؤسسات الصغيرة بشرط تصدير 50% من منتجاتها للخارج مما يساهم في تحسين وضع ميزان المدفوعات والميزان التجاري، وتوفير العملة الصعبة والتواجد في الأسواق العالمية مثلما يحدث في صناعة البرمجيات.
2. التمويل: أتاحت الحكومة المجال أمام المؤسسات الصغيرة للحصول على قروض ائتمان بنسب فوائد منخفضة للغاية، لتلبية احتياجاتها التمويلية وتوفير السيولة اللازمة لها وبأجال مختلفة.
3. توفير البنية الأساسية لتلك المؤسسات وفي مقدمتها التدريب وتطوير مهارات الإدارة والتكنولوجيا وإقامة المجمعات الصناعية، فضلا عن المساعدة في عنصر التسويق، والربط بين أصحاب المؤسسات الصغيرة وبعضهم البعض، ومساعدتهم على أن يكونوا صناعات مغذية للمؤسسات الكبيرة، من خلال توفير البيانات والمعلومات والفرص المتاحة من خلال قاعدة بيانات متكاملة.
4. تتولى الحكومة الإشراف على هذا القطاع ومتابعته من خلال جهاز خاص يسمى "إدارة الصناعات الصغيرة والريفية"، الذي يهدف إلى إعداد وتنفيذ السياسة القومية في مجال تنمية وتعظيم دور مثل هذه المشاريع في الاقتصاد الهندي، ويعالج هذا الجهاز مشاكل الصناعات الصغيرة والمتوسطة، من خلال إعادة صياغة القوانين والسياسات الخاصة بالصناعات الصغيرة والمتوسطة وتقديم الدعم المادي والفني لها.
- كما يقوم هذا الجهاز بإنشاء المعاهد الخدمية لتوفير الخدمات لها والقيام بعمليات التدريب، فضلا عن إنشاء محطات اختبار الجودة، ومراكز البحث والتطوير لتوفير التكنولوجيا اللازمة ودراسات الجدوى المتخصصة.
5. أنشأت الحكومة صندوقا للمساعدة في تطوير تكنولوجيا المشاريع الصغيرة، وتحسين مستوى العمالة وتقديم الدعم المادي والفني لتطوير المنتجات رصدت له 50 مليون دولار، وبذلك استبدلت الحكومة

الحماية من فرض رسوم وضرائب على المنتجات المستوردة إلى تقديم الدعم المادي والفني لتطوير المنتجات، وهذا بلا شك أكثر جدوى بالنسبة للاقتصاد القومي في الأجلين القصير والطويل.

#### د. الهيئات والأجهزة الداعمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الهند

قامت الحكومة الهندية بإنشاء العديد من الهيئات والوحدات التي تعمل خصيصا من أجل توفير الدعم اللازم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتعمل جميع تلك الهيئات تحت قيادة وتنسيق وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات الريفية والزراعية، وأبرز هذه الهيئات نجد<sup>1</sup>:

**مؤسسة تنمية الصناعات الصغيرة:** حيث تقوم هذه المؤسسة بتقديم الخدمات المختلفة منها:

- ✓ القيام بالدراسات والبحوث في مجالات الإنتاج والتسويق والتمويل.
- ✓ تقديم المشورة الفنية للصناعات الصغيرة في مجالات أساليب الإنتاج الجديدة.
- ✓ إعداد برامج تدريبية تهدف إلى زيادة المهارات الفنية للعمال.
- ✓ القيام بالأبحاث الخاصة لتحسين استخدام الموارد في المصانع الصغيرة، وتزويد أصحابها بالمعلومات والبيانات الخاصة بالأسواق العالمية.

**الهيئة القومية للصناعات الصغيرة:** تتولى هذه الهيئة مساعدة وتنمية الصناعات الصغيرة من خلال مشروعات تابعة للقطاع العام وتقديم خدماتها للمؤسسات الصغيرة، وذلك من خلال توفير المعدات والآلات المنتجة محليا والمستوردة عن طريق إتباع نظام التأجير.

**وزارة الصناعات الصغيرة والصناعات الريفية والزراعية:** قامت الوزارة بوضع ملامح خاصة لمهمتها خلال الألفية الجديدة والتي تتفق مع الأهداف العامة للحكومة والتي تشمل التالي:

- ✓ إعادة تأهيل ومساعدة الوحدات التي تواجه مشاكل.
- ✓ تحديث المؤسسات الصغيرة من خلال مساعدتها في الحصول على التكنولوجيا الحديثة.
- ✓ مساعدة المؤسسات الصغيرة على تسويق منتجاتها محليا ودوليا.

<sup>1</sup>. فتحي السيد عبده أبو السيد أحمد، المصدر سبق ذكره، ص ص(165،166).

- ✓ توفير بيئة مالية مناسبة من خلال تخفيض الضرائب والرسوم المفروضة على الصناعات الصغيرة.
- ✓ العمل على دعم الصناعات الصغيرة والأعمال الحرة في المناطق الريفية.
- ✓ الاهتمام بدعم البنية التحتية من خلال تقوية البرامج الوطنية لتنمية المجموعات الصناعية.
- ✓ تقوية ودعم تكنولوجيا المعلومات ووضع خطط شاملة لإعداد الصناعات الصغيرة للتعامل من خلال التجارة الإلكترونية، وتوفير جميع المعلومات عن الصناعات الصغيرة من خلال موقع خاص على شبكة الانترنت.

**لجنة الصناعات الصغيرة:** تعمل هذه اللجنة تحت قيادة وزارة الصناعة وتقوم بالتالي:

- ✓ تقديم الاستشارة للحكومة فيما يتعلق بالصناعات الصغيرة.
- ✓ تسهيل التنسيق والتعاون بين الهيئات المختلفة من أجل تنمية قطاع الصناعات الصغيرة.
- ✓ البحث عن كيفية توفير المساعدات والتسهيلات في مجالات التسويق، التمويل، والقروض ومراقبة الجودة.

**البنوك التجارية:** نظرا لأهمية التمويل في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حرصت الهند على إنشاء بنوك تضع ضمن أولوياتها مساندة هذا النوع من المؤسسات ومن أهمها: بنك الهند الوطني، بنك أندھرا.

#### هـ. الدروس المستفادة من التجربة الهندية

تتميز التجربة الهندية بأنها تجربة ليست وليدة سياسة جديدة ولكنها تتبع منذ الاحتلال البريطاني وفق توجهات **غاندي**، كما تتميز الحكومة الهندية بالمعرفة الجيدة بظروف الدولة والسوق والمجتمع والدراسة المتأنية لها ومنها قامت بوضع السياسات والتشريعات التي تتناسب مع طبيعة الشعب الهندي والتي تعمل على تشجيع العمل في هذا القطاع وفي نفس الوقت التحكم وحماية حقوق العاملين به.

وقد كيفت الهند تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليتناسب مع وضعية شعبها، حيث استبعدت عدد العمال حتى لا يكون قيذا على التوظيف والسماح لهذا القطاع بالمساهمة في التخفيف من حدة البطالة.

وقد تضمنت السياسة الحكومية توفير العديد من الخدمات التي من شأنها توفير الدعم اللازم لهذا القطاع من خلال تقديم الدعم الفني، ووضع العديد من البرامج التدريبية لتحسين مستوى اليد العاملة والاهتمام بالتصدير، تسهيل تدفق القروض ودعم ملكية المرأة للأعمال الحرة ومنحها تسهيلات خاصة سواء كانت مالية أو فنية من خلال تقديم الاستشارات الإدارية، القانونية والتدريب اللازم على الطرق الحديثة للإدارة والوسائل المتقدمة في الإنتاج.

كما قامت بإنشاء العديد من الهيئات التي تعمل على توفير الدعم اللازم للصناعات الصغيرة مثل وزارة الصناعات الصغيرة والصناعات الريفية والزراعية، لجنة الصناعات الصغيرة التي تعمل كمستشار للحكومة لصالح هذا القطاع، إضافة إلى منظمة تنمية الصناعات الصغيرة التي تعمل على تقوية هذه الصناعات عن طريق الخدمات التي تستفيد منها هذه الأخيرة، هذا إلى جانب المساعدة الفعالة المقدمة من طرف البنوك العمومية التي تولى الصناعات الصغيرة الأولوية في عملياتها التمويلية.

#### 4.4.1. التجربة المصرية

بدأت هذه التجربة من خلال البرنامج المصري لتشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي أعلنته عام 1991، خاصة بعد إدراكها بمدى المكانة التي أصبحت تحتلها هذه المؤسسات في اقتصاديات مختلف الدول.

#### أ. واقع وأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مصر

تعد قضية تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أهم القضايا التي تشغل حيزا كبيرا من اهتمام الحكومة كمكون هام من مكونات التنمية الاقتصادية والاجتماعية في مصر، وقد اعتمدت في ذلك على مجموعة من البرامج والإستراتيجيات، وكان أهمها إقامة مجتمعات الصناعات الصغيرة لتشكل ما يعرف بحاضنات الأعمال، وقد عملت هذه المجتمعات على تحقيق الأهداف والغايات الآتية<sup>1</sup>:

- توفير مناصب عمل جديدة وتشغيل أكبر قدر من الطاقات المعطلة؛

<sup>1</sup>. وائل ناصر أبو دليوح، المصدر سبق ذكره، ص 64.



- تهيئة البيئة الملائمة لإنجاح واستمرارية هذا النوع من المؤسسات خاصة مع بداية سنواتها الأولى أين تحتاج إلى الرعاية وتوفير التسهيلات اللازمة لإنجاحها وديمومتها؛
  - تقديم الدعم الكافي لتشجيع روح المبادرة لدى الأفراد خاصة الفئات الشبابية، وذلك للتوجه نحو العمل الحر الموجه، والعمل على تشجيع الإبداع والابتكار لدى هذه الفئات؛
- وتلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جمهورية مصر العربية دورا بارزا في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية على حد سواء، حيث تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تشغل أقل من 50 عاملا حوالي 99% من إجمالي عدد المؤسسات التي تعمل في القطاع الخاص غير الزراعي. ويساهم قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بما لا يقل عن 80% من إجمالي القيمة المضافة، ويعمل في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حوالي ثلث قوة العمل بالقطاع الخاص ككل<sup>1</sup>.

#### ب. السياسة الحكومية لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مصر

لقد دفع الدور المتزايد الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحكومة المصرية إلى بذل العديد من الجهود لدعم هذا القطاع، والتي تتمثل في الآتي<sup>2</sup>:

- ✓ تقديم المساعدات في مجال التسويق، وذلك من خلال الدور الذي يؤديه بنك التنمية الصناعية والصندوق الاجتماعي للتنمية، بحيث يشتركان بجناح خاص في المعارض والأسواق الدولية المحلية والخارجية لعرض عينات من منتجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي يقربها البنك لتسويقها وفتح الأسواق الخارجية أمامها، مع إتاحة الفرصة لبعض أصحاب هذه المؤسسات لحضور هذه المعارض لتبادل الخبرات والمعلومات والإحاطة بأحدث ما يقدمه العلم من تكنولوجيا، كما أن الأسر والعائلات المنتجة لها دور بارز في هذا المجال من خلال المعارض التي تقيمها بشكل مستمر سواء

<sup>1</sup>. سمير الصوص، المصدر سبق ذكره، ص 32.

<sup>2</sup>. إيمان صالح عبد الفتاح، (2007): المشروعات الصغيرة وتأثيرها على التنمية البشرية في الدول العربية، أوراق عمل ندوة تطوير إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ص ص (149-151).

في الداخل أو الخارج. أما شركة ضمان مخاطر الائتمان المصرفي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فتقدم بعض الخدمات المجانية، منها تزويد المنتجين بالفرص التصديرية بالدول الأجنبية.

✓ الاهتمام بمجال العمالة وذلك من خلال عدة جوانب، كأن يتم تقديم المساعدة فيما يخص تدريب وتأهيل وإعداد الكوادر البشرية سواء تعلق الأمر بأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو المشرفون والمنظمون والمسؤولون عن هذه المؤسسات، إلا أن المساعدة الخاصة بالعمالة لا تقتصر على التدريب والتأهيل، بل تتعداها لتشمل مجال التأمين الاجتماعي الذي يغطي جميع الأحجام المختلفة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

✓ مساهمة بنك التنمية الصناعية بدعم الصناعات الحرفية والصغيرة من خلال برامج التمويل الميسرة.  
✓ تقدم العديد من البنوك التجارية (بنك مصر، بنك الأهلي، بنك فيصل الإسلامي المصري، بنك ناصر الاجتماعي) قروضا لمساعدة المؤسسات الصغيرة من خلال برامج التمويل الرأسمالي وتمويل التشغيل.

✓ إنشاء صندوق اجتماعي للتنمية عام 1991، وذلك للمساهمة في حل مشكلة البطالة، والذي يعتبر من أهم برامج تنمية المنشآت الصغيرة باعتباره أساس تنمية قاعدة المنشآت الصناعية الصغيرة.

### ج. تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مصر

تمنح بعض الهيئات ذات الصلة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مجموعة من المساعدات في مجال التمويل يتمثل أهمها:

1- **بنك التنمية الصناعية:** يقوم هذا البنك بتقديم المساعدات المالية والتمويل الضروري لإنشاء المؤسسات الجديدة أو تطوير الوحدات القائمة وخاصة القطاع الخاص، إضافة إلى ذلك فهو يتولى تقديم الدعم اللازم لكل ما تحتاجه الصناعات الصغيرة والحرفية من معدات وآلات بشروط ميسرة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>. عبد الرحمن يسري أحمد، المصدر سبق ذكره، ص 64.

2- مؤسسة ضمان مخاطر الائتمان المصري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: أنشأت هذه المؤسسة سنة 1989 من خلال مساهمة تسعة بنوك تجارية وشركة تأمين مصرية، وتتولى هذه المؤسسة ضمان ما يقارب 50% من القرض الممنوح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك كخطوة لتشجيع البنوك على قبول تمويل هذا النوع من المؤسسات الذي عادة ما تتميز القروض الممنوحة لها بنسبة مرتفعة من المخاطر، وبهذه الطريقة ساهمت هذه الشركة في تقليل مشاكل وتحديات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مصر بنسبة معتبرة<sup>1</sup>.

3- الصندوق الاجتماعي للتنمية: صدر في نهاية 1999 قرار جمهوري يقضي بإنشاء جهاز لتنمية المشاريع الصغيرة يتبع الصندوق الاجتماعي للتنمية، ويعمل في جميع المحافظات المصرية لتنمية المشاريع الصغيرة القائمة فعلا، وإنشاء مشاريع جديدة للشباب لتأمين فرص عمل لهم وتقديم الخدمات بأسعار رمزية.

يقدم الصندوق الاجتماعي للتنمية مجموعة برامج تساهم في تفعيل دور الصندوق في دعم الصناعات الصغيرة منها<sup>2</sup>:

- ❖ برنامج الحاضنات الصناعية، وحاضنات الأعمال، ويعمل على توفير البيئة المناسبة لقيام النشاط الصناعي والرعاية الفنية.
- ❖ برنامج مركز تنمية الأعمال الصغيرة.
- ❖ برنامج مراكز التقنية النوعية في المجالات المختلفة مثل صناعة الأثاث والتعبئة والتغليف والجلود وغيرها.
- ❖ برنامج المجمعات والأحياء الصناعية وذلك بالاتفاق مع وزارة الصناعة وبنك الاستثمار القومي.
- ❖ برنامج تنمية الصناعات الغذائية لتوفير المعلومات الفنية والاقتصادية الصحيحة.

<sup>1</sup>. هالة محمد لبيب عنبه، المصدر سبق ذكره، ص 236.

<sup>2</sup>. رقية سليمة، المصدر سبق ذكره، ص 35.

❖ برنامج تنمية حقوق الامتياز التجاري.

4- اللجنة الاقتصادية لرجال الأعمال ( تجمع رجال الأعمال): تتلخص أهداف التجمع في تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وزيادة مداخلها، بالإضافة إلى مساعدة تلك المؤسسات في التحول من القطاع غير النظامي إلى القطاع النظامي، والمساهمة في حل مشاكل البطالة. أما عملاء التجمع فهم المؤسسات متناهية الصغر (1-5 عمال)، المؤسسات الصغيرة (6-15 عامل)، بالإضافة إلى المؤسسات التي بدأت العمل منذ سنة.

يسعى التجمع إلى تحقيق أهدافه من خلال عدة وسائل أهمها تقديم التسهيلات المالية ومنح القروض قصيرة وطويلة الأجل. ويراعي في منحه للقروض أن يكون حجمه متوافقا مع نوعية العمل وأن يتم منحه في التوقيت المناسب، وأن تكون الفائدة عليه مناسبة، كما يقدم التجمع أيضا الخدمات التقنية الهادفة إلى رفع المهارات الإدارية والتقنية للعملاء، ومساعدتهم على زيادة الكفاءة الإنتاجية والتسويقية ومواجهة متطلبات السوق، وتزويدهم بالمعلومات الحديثة حول التكنولوجيا. وقد قدم هذا التجمع حتى نهاية عام 2000 خدمات متنوعة لحوالي 60 ألف مشروع، وقد قدرت قيمة إجمالي القروض المقدمة بحوالي 125 مليون دولار أمريكي<sup>1</sup>.

بالإضافة إلى كل مصادر التمويل السابقة، فإنه توجد مؤسسات مصرية أخرى مثل صندوق التنمية المحلية وصندوق دعم الصناعات الريفية والبيئية ومشروع التعاون العلمي والتكنولوجي، وكذلك تم إنشاء جمعية تشجيع الصناعات الصغيرة للخريجين، هذه الأخيرة تم تأسيسها من قبل أساتذة جامعة حلوان وتهدف لتشجيع الشباب على تنفيذ الأفكار التي يتقدمون بها إلى الجمعية. وكل هذه المؤسسات تعمل في مجال تمويل وتنمية نشاط الحرفيين وأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>. حسان خضر، المصدر سبق ذكره، ص ص (15،14).

<sup>2</sup>. عبد الرحمن يسري أحمد، المصدر سبق ذكره، ص 65.

#### د. الدروس المستفادة من التجربة المصرية

يتضح بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مصر أنه بدأ الاهتمام بها مؤخرا فقط لكنها مقابل ذلك قطعت أشواطاً كبيرة خاصة فيما يتعلق بتوفير مناصب العمل والمساهمة في تقليص نسبة البطالة، بالإضافة إلى زيادة الإنتاج ورفع القيمة المضافة، وهو ما جعل الحكومة المصرية تولي اهتماماً كبيراً بهذا القطاع كونه قطعة أساسية لدفع عجلة التنمية وذلك من خلال توفير البيئة المناسبة لها وتذليل كافة العقبات التي تعترض سبيل نجاحها، ولعل أهم التحديات التي تواجهها هي التمويل وهو ما جعل الحكومة المصرية توفر العديد من البدائل التمويلية نجد أهمها بنك التنمية الصناعية والصندوق الاجتماعي للتنمية والمؤسسة المصرية لضمان القروض كل هذه المؤسسات ساهمت في تسهيل عملية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مصر.

على الرغم من النجاح الذي لاقته المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مصر، إلا أنه يتضح جلياً فشلها في التكامل مع المؤسسات الكبيرة وعدم وجود تعاون بينهما، وهو ما يعرقل نمو وتطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

#### 5.4.1. التجربة التونسية

تعد التجربة التونسية في مجال تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من التجارب الهامة والرائدة على المستوى الوطن العربي، إذ تعتبر مشروع وطني كبير تضافرت جهود كثيرة لتنفيذه من أجل تنمية قطاعات اقتصادية مختلفة من جهة، ومن جهة أخرى لتوفير فرص عمل لائقة ومستدامة بغية توطيد العمالة.

#### أ. واقع وأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس

إذ تعد الغالبية الساحقة من المؤسسات التونسية مؤسسات صغيرة ومتوسطة ومؤسسات صغيرة جداً. وتعرف المؤسسات الصغيرة جداً بتلك التي توظف ما بين 1-10 موظفين في الصناعة والخدمات وما بين 1-5 موظفين في التجارة، وتعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتلك المؤسسات التي توظف ما

بين 10-199 موظفا في الصناعة والخدمات وما بين 6-199 موظفا في التجارة، وتعد المؤسسات التي توظف أكثر من (200) مائتي عامل كبيرة الحجم، وهكذا فإن مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في خلق التوظيف تعتبر أساسية.

وبحسب بيانات مسح المؤسسات السنوي (ENEA) فإن 84% من إجمالي المؤسسات لديها أقل من 200 موظف، لكن هذه المؤسسات تشكل فقط ثلث إجمالي التوظيف للمؤسسات التي تم مسحها، و10% فقط من التوظيف هو في مؤسسات لديها أقل من 50 شخص، حيث تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأكثر ديناميكية من المؤسسات الكبيرة، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر مرونة وكلفة إغلاقها أقل من المؤسسات الكبيرة، وقد يعزى ذلك لكون المؤسسات الأصغر أكثر عرضة للصدمات التي تجبرها على مغادرة العمل بدءا من إعادة تنظيم أعمالها.

وطبقا لمسوحات المؤسسات السنوية (ENEA) فإن معظم التوظيف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو في قطاع الصناعة (67%) وتتركز بشكل كبير في الصناعات النسيجية، إذ تستوعب 30% من التوظيف بالمؤسسات التي يقل عدد موظفيها عن 200 موظف، وتسجل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ما يقارب 50% من مجمل التوظيف، كما تساهم المؤسسات الصغيرة بالتوظيف في مجال الخدمات مثل النقل والاتصالات بنسبة 4%<sup>1</sup>.

#### ب. برامج دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس

استجابة لمتطلبات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قامت الحكومة التونسية بإعداد برامج وإجراءات من أجل تحسين مردوديتها وتمكينها من مواكبة التحولات الاقتصادية والتكنولوجية نجد أهمها<sup>2</sup>:

<sup>1</sup>. تقرير حول تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة مقارنة لبرامج تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول مختارة-، (2008): المكتب الوطني الاستشاري، دار الخبرة، 7 أفريل 2008، ص ص (11،12).

<sup>2</sup>. أحمد صقر عاشور، (1997): التحول إلى القطاع الخاص - تجارب عربية في خصخصة المشاريع العامة-، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ص 81.

✚ برنامج تطوير هيئات الدعم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي يتمثل في تطوير وسائل عمل هذه الهيئات من خلال إعانتها على تركيز مخابر واقتناء تجهيزات عصرية والقيام بحلقات تكوين لإطارتها، إعداد دراسات إستراتيجية تتعلق بمختلف الأنشطة الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تخصيص نسبة من الناتج المحلي لأعمال البحث والتطوير في مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

✚ كما أطلقت الحكومة التونسية عام 2003 برنامج الخمس سنوات للتحديث الصناعي الذي يركز على تحسين المعرفة، التدريب، الإدارة، تحسين منتجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتشجيع إنشاء شركات جديدة. إذ يعمل برنامج التحديث وتمويل قدره 50 مليون يورو من الاتحاد الأوروبي الصناعي لضمان أن الشركات المحلية يمكنها أن تحافظ على استمراريته وتوسع صادراتها ونصيبيها من السوق المحلية، وأنه يمكنها المنافسة بالتساوي مع جيرانها من الاتحاد الأوروبي. وقد اتخذت تونس كذلك خطوات عدة لمساعدة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لدخول أسواق التصدير الجديدة ومنح التسهيلات الجمركية لتحسين مجمل إجراءات الواردات والصادرات للتوافق مع الخطوات المدعومة من طرف المنظمة العالمية للتجارة، وتشمل الخطوات التي تم إقرارها:

- إنشاء صندوق لتمويل الوصول لسوق التصدير (EMAF).

- خطة منح سنوية لأسواق التصدير لتوفير دعم لـ 350 مؤسسة تصدير صغيرة ومتوسطة لإيجاد مستوردين من الخارج لإنتاجها. إضافة إلى الشركات التجارية الدولية ووضع التجارة الالكترونية وخطوات أخرى لتسهيل تبادل المعلومات وإقرار تكنولوجيا معلومات لتطبيق برامج الحكومة الالكترونية والتجارة الالكترونية... الخ.

✚ برنامج إعادة التأهيل

بالإضافة إلى مختلف البرامج التي اتخذتها الحكومة التونسية لدعم قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فقد أدرجت برنامج إعادة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك سنة 1996، حيث كان الهدف

الأساسي منه هو تقوية القدرة التنافسية للاقتصاد بشكل عام وخلق مناصب شغل جديدة وتسريع وتيرة النمو الاقتصادي.

إذ احتوى هذا البرنامج على ثلاث مبادئ أساسية تتمثل في ما يلي<sup>1</sup>:

1. تدعيم الإنتاجية لهذه المؤسسات وتحديثها وذلك من خلال ترقية القدرة التنافسية للمؤسسات من حيث السعر والنوعية والإبداع وكذلك قدرة التحكم ومواكبة التغيرات التقنية وتقلبات الأسواق.
2. الاهتمام بتحقيق نسبة نمو مقبولة من خلال الحصول على تكنولوجيا جديدة وتحسين الجودة وتقوية المؤهلات الفنية والتقنية للعمال.
3. حرية اختيار المؤسسة الانضمام إلى هذا البرنامج من عدمه.

🚩 **التجمعات التقنية:** باشرت تونس برنامجا طموحا لبناء ستة تجمعات تقنية أهمها:

#### 1. مجمع صفاقس للتكنولوجيا (STP)

يعد هذا المجمع بالنسبة للحكومة التونسية مكون هام ضمن إستراتيجياتها، ولهذا يستفيد من الدعم الحكومي المستمر، فهذا المجمع يعتبر جزء من إستراتيجية تطوير متكاملة، ويقع هذا المجمع في الجنوب مجاورا لجامعة صفاقس، المؤسسة الرائدة في التعليم العالي والتكنولوجي حيث سيوفر فرصة فريدة للتنمية. فالحكومة التونسية تعمل على دعم ودفع هذا المشروع بواسطة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والتكنولوجي وكذلك تدعم جامعة صفاقس ومعاهدا المشاركة في هذا المشروع، إضافة إلى غرفة التجارة والصناعة، ويهتم هذا المجمع بالبحث في مجال تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وكذلك الهندسة المتقدمة التي تستفيد منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الباحثة عن الريادة. ويلقى هذا المجمع رعاية

<sup>1</sup>. تشام فاروق، تشام كمال، (2006): دور وأهمية التأهيل في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات دراسة مقارنة (الجزائر، تونس، المغرب)، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 17-18 أبريل 2006، ص ص (57:58).



دولية من خلال الدعم الذي يلقاه من طرف الولايات المتحدة الأمريكية عبر الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID) التي قدمت مساعدة فنية لتصميم وتقييم جدوى المشروع<sup>1</sup>.

## 2. مجمع سوسة (SOTP)

يقع هذا المجمع في ضواحي سوسة على مساحة 60 هكتارا في منطقة تتوفر على بنية تحتية حديثة. حيث يهدف هذا المجمع إلى تقصير المسافة بين الأفكار والتطبيق، ويهتم بالهندسة المتقدمة، الإلكترونيات، تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات ICT<sup>2</sup>.

## 3. قطب الغزالة لتكنولوجيا الاتصال<sup>3</sup>

تأسس قطب الغزالة لتكنولوجيا الاتصال عام 1999، وهو يقع في المنطقة المجاورة لمطار تونس قرطاج إذ يوفر بيئة مثالية لتطوير الأنشطة المتعلقة بقطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات لأكثر من 3000 شخص ينصب تركيزهم على هذا المجال.

فقطب الغزالة يضمن التآزر والتكامل بين البحوث والتدريب والقطاع الخاص (100 من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والشركات المتعددة الجنسيات). فهو معروف كميدان لتبادل الأفكار بين العلماء والمهندسين والباحثين من جميع أنحاء العالم المتخصصين في أنظمة وشبكة الاتصالات، فضلا عن المسائل الأخرى ذات الصلة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

ويقدم قطب الغزالة لتكنولوجيا الاتصالات ما يلي:

- خدمات وأنظمة اتصالات فعالة وحديثة.

- مركز أعمال.

<sup>1</sup>. تقرير حول تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة مقارنة لبرامج تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول مختارة- المصدر سبق ذكره، ص 29.

<sup>2</sup>. تقرير مشترك بين لجنة التربية والثقافة والإعلام والشباب ولجنة التشريع العام والتنظيم العام للإدارة حول مشروع قانون يتعلق بتنقيح وإتمام القانون عدد 50 المتعلق بمؤسسات الأقطاب التكنولوجية، مداوات مجلس المستشارين، تونس، جلسة يوم الخميس 8 جوان 2006، ص 1.

<sup>3</sup>. حاضنة المؤسسات- تجربة قطب الغزالة لتكنولوجيات الاتصال- عن الموقع الإلكتروني: [www.aidmo.org/incubators/index.php](http://www.aidmo.org/incubators/index.php) date consultation ( 17.05.2012).

- مصادر طاقة وفيرة ومحمية.
- إمكانية تصميم المشهد المحيط، بما في ذلك مساحات للاستراحة وتتألف مهمته في:
  - استيعاب شركات الابتكار.
  - تشجيع الأفكار المبتكرة .
  - بث الحركة في أوصال "قطب تكنولوجيا الاتصالات".
  - إنشاء شبكة دولية للتعاون.

ويشمل قطب الغزالة أيضا على حاضنة مشاريع وحاضنة أعمال وفي الآونة الأخيرة (أكتوبر 2011) تم تدشين التوسعة الأولى لقطب الغزالة وهو "قطب منوبة لتكنولوجيا الاتصالات"، وقد حدد قطب الغزالة مجالات التعاون في تنفيذ الهدف الرئيسي الرامي لتعزيز القطاع الخاص في مجال تكنولوجيا الاتصالات والذي يتلخص في:

الأولوية الأولى: دعم جهود تونس في مجال التنمية الإقليمية، وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتبار أن ذلك عامل رئيسي في نمو فرص العمل وذلك من خلال تعزيز الأدوات اللازمة لتطوير الأعمال التجارية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الموجودة في الحاضنتين "الغزالة ومنوبة" وتعزيز القدرة التقنية لأرباب هذه المؤسسات من خلال التدريب التقني، وتعزيز المهارات الإدارية لهم من خلال توفير تدريب خاص في مجال الإدارة والتسويق والقانون التجاري.

الأولوية الثانية: تعزيز الشراكة مع الشركات في دول الخليج والشركات العربية المتوسطة.

بالإضافة إلى المجمعات السابقة يوجد ثلاثة مجمعات أخرى مهمة تتمثل في<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>. تقرير حول تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة مقارنة لبرامج تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول مختارة، المصدر سبق ذكره، ص ص (32-34).

#### 4. مجمع بنزرت للتكنولوجيا (TPB)

تمت المبادرة للمشروع من قبل مجمع الأنشطة الاقتصادية في بنزرت بالشراكة مع AGROPOLIS MONTEPLIER، وهو مجمع دولي متخصص في الزراعة ومعالجة الغذاء، ويضم 18 مؤسسة بحث وتعليم عالي، و 2300 باحث يهتم بالأغذية الزراعية.

#### 5. مجمع برج السدرية التقني (TBC)

يهدف هذا المجمع إلى أخذ دور العامل المساعد لأنشطة البحث والتطوير والأنشطة الصناعية حول الطاقة المتجددة والمياه والبيئة وإنشاء التكنولوجيا الحيوية، ويعمل هذا المجمع على تحفيز وتسهيل إيجاد وتطوير مؤسسات مبدعة بحيث يفسح المجال لاحتضانها وتقديم حلول مرنة ومؤقتة للمؤسسات في بداية مراحل إنتاجها، ثم مرحلة التطوير في مراكز البحث والمختبرات الملحقة بالمجمع التقني، وقد استفاد هذا المجمع من مساعدة منظمة (UNIDO) في مراحله الأولى وبشكل أكبر في التخطيط والتصميم المرحلي للحاضنة.

#### 6. مجمع سيدي ثابت (TST)

يعد مجمع سيدي ثابت التقني جزءا من برنامج أساسي يهدف لإقامة عشرة مجتمعات تقنية في تونس خلال عشر سنوات وهو يغطي أربع مجالات:

- ✓ المجال الصناعي: والذي يمكن من تحفيز وتطوير المؤسسات المبدعة.
- ✓ المجال الأكاديمي: وهو يضم معهدا واحدا يشمل قطاع البيطرة.
- ✓ مجال البحث والتطوير: يضم معهدان، المركز الوطني للعلوم والتقنيات النووية والمعهد الوطني للأبحاث والتحليل الفيزيائية والكيميائية.
- ✓ مجال الابتكار: يضم مركز لنقل التكنولوجيا ومجمع التكنولوجيا ومجمع شركات لإطلاق الأعمال.

كما عمدت الحكومة التونسية إلى دعم قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال:

- إنشاء حاضنات المشاريع مهمتها استضافة أصحاب المشاريع الصغيرة، بغية مساعدتهم في تأمين المكان والمستلزمات والخدمات لفترة معينة لديها، من أجل تمكينهم من متابعة مشروعاتهم بمفردهم بعد انتهاء الفترة المحددة لهم.

- الاعتماد على جهات رديفة من المجتمع المدني سواء أفراد لهم سمعتهم الاجتماعية أو لجان استشارية معتمدة في الولاية أو جمعيات أهلية مهمتها المساندة والدعم في تنفيذ هذا المشروع الوطني.

### ج. الصعوبات التي تواجه قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس

باعتبار أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي المحرك الرئيسي للتوظيف ونمو الإنتاجية، فإن معوقات تطورها تؤثر بشكل سلبي على قدرتها في خلق الوظائف. فالمعوقات والعقبات الرسمية التي تمنع نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس تتمثل أساسا في التشريعات الخاصة بالتأسيس والعمالة، الضرائب وغيرها من الإجراءات الإدارية، صعوبة الحصول على التمويل وعدم كفاية قوة العمل ذات الخبرة، الكلفة المرتفعة للاتصالات والنقل، مشاكل العقار الصناعي وكلفته العالية.

كما أن معظم القطاعات التي يمكن أن تعزز وضع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تزال تخضع للرقابة والتشريعات البطيئة، والعوائق الإدارية. فبالرغم من التقدم البارز في تذليل هذه العقبات فإن بعض القيود المستحكمة لا تزال قائمة خصوصا بالنسبة للمؤسسات المحلية المسجلة. وتزيد هذه المعوقات من كلف التحويلات المالية وتحبط الاستثمارات الخاصة المحلية والأجنبية، وتخفض التنافسية التونسية للصادرات.

وفيما يتعلق بالإجراءات الخاصة بالتجارة، وبالرغم من أن نظام التجارة أصبح محررا بشكل متزايد، فإن المضي في تسهيل التجارة لا يزال بطيئا. فمثلا الإجراءات الخاصة لاعتماد استيراد بضائع لمؤسسة ما (مثل إخراج البضائع من الجمر، الرقابة على البضائع، خدمات الميناء) تستغرق حوالي 21 يوما.

ويعد هذا التأخير مكلفا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويرفع كلف التشغيل مثلما أظهرت مسح (IEQ).

كما تعتبر التشريعات الخاصة بالعمالة هي أيضا من بين المعوقات الرئيسية لخلق فرص العمل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

بالإضافة إلى ما سبق فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس تعترضها مجموعة من الصعوبات للوصول إلى التمويل أهمها<sup>1</sup>:

✚ مستوى معدلات الفائدة المرتفعة ومتطلبات الضمانات الإضافية بسبب تمتع المؤسسات الأكبر بشروط أيسر.

✚ عدم توفر تمويل قصير الأجل مما يفرض قيودا أكثر على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

✚ تأخر المؤسسات المالية في انجاز الطلبات له تأثير كبير على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من ناحية فقدان الفرصة الاقتصادية.

#### د. الهيئات الداعمة لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس

لقد تعددت مختلف الجهات التي تتولى دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس وأهم هذه

الجهات والهيئات نجد:

#### 1. البنك التونسي للتضامن:

تم إنشاء البنك التونسي للتضامن عام 1997 كبنك مختص في تمويل المشروعات الصغيرة في

مختلف القطاعات الاقتصادية برأس مال مساهم طرحت أسهمه للاكتتاب على الشكل الآتي<sup>2</sup>:

- 46% لدى القطاع الخاص والمواطنين عامة.

- 54% بعض المؤسسات الحكومية.

وذلك كأحد سبل المساهمة في معالجة إشكالية البطالة والحد من العمالة المهاجرة لأصحاب المبادرات

الذين ينقصهم التمويل لمشروعاتهم الصغيرة، من أصحاب المهن والحرف وحاملي شهادات التعليم المهني

والتعليم العالي بغية إدماجهم في النسيج الاقتصادي الوطني عن طريق منحهم قروض قصيرة أو متوسطة

المدى، بشروط ميسرة يصل الحد الأقصى للقروض (10.000) دينار للعاديين و(33.000) دينار

<sup>1</sup>. المصدر نفسه، ص 18.

<sup>2</sup>. عن الموقع الإلكتروني: [www.bts.com.tn](http://www.bts.com.tn)، تاريخ الزيارة: (2012.05.22).

للجامعيين. وبفائدة بسيطة لا تتجاوز 5% سنوياً، وبفترات استرداد تتراوح بين ستة أشهر وسبع سنوات ومدة إهمال تتراوح بين ثلاثة أشهر وسنة.

## 2. الصندوق الوطني للتشغيل

يعد الصندوق الوطني للتشغيل (21-21)، الذي أعلن عن إحداثه يوم 10 أكتوبر 1999، والذي دخل طور العمل يوم 1 جانفي 2000 - بمقتضى القانون عدد 101- 99 لسنة 1999 المؤرخ في 31 ديسمبر 1999 - من أبرز الهيئات الداعمة لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس، مهمته تكوين (تدريب وتأهيل) الراغبين في إنشاء مشاريعهم الخاصة أو أولئك الباحثين عن عمل، من خلال تمويله دورات تدريبية تخصصية موجهة لرفع مستوى مؤهلاتهم وقدراتهم في مجالات تتلاءم مع احتياجاتهم التدريبية<sup>1</sup>.

## 3. بنك تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

قامت الحكومة التونسية بإنشاء بنك تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عام 2006 من أجل دعم المشاريع الصناعية والتكنولوجية الرائدة والمشاريع التي تعمل في مجال الطاقة والطاقة المتجددة، تلك التي تحتاج لرؤوس أموال تفوق سقف ما يقدمه البنك التونسي للتضامن. وقد كشف تقرير إحصائي أن بنك تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس صادق سنة 2011 على تمويل 363 مشروعاً بقيمة 63.5 مليون دولار مقابل 286 مشروعاً بقيمة 44.4 مليون دولار خلال عام 2010. وأوضح التقرير أن القطاع الصناعي قد استحوذ على أكبر عدد من هذه المشاريع، حيث بلغ عددها 225 مشروعاً، وكذلك بأكبر حجم من التمويلات 39 مليون دولار، يليه قطاع الخدمات 80 مشروعاً، وتمويلات بقيمة 8.2 مليون دولار، بينما توزعت بقية المشاريع والتمويلات على عدد من القطاعات الأخرى<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>. عن الموقع الإلكتروني: <http://www.commune-tunis.gov.tn/publish/content/article> تاريخ الزيارة: (2012.05.07).

<sup>2</sup>. عن الموقع الإلكتروني: <http://www.menafn.com/menafn/arabic/> تاريخ الزيارة: (2012.05.10).

بالإضافة إلى مختلف هيئات التمويل السابقة. فقد تم إنشاء الصندوق الوطني لضمان الإقراض عام 2003، مهمته ضمان الأشخاص غير القادرين على تأمين ضمانة لقروضهم عند تمويل مشاريعهم. كما تم تأسيس الصندوق الوطني لضمان الإقراض نهاية عام 1999، ويختص بمساعدة الفقراء، وهو يوفر كذلك التدريب، ويشجع على العمل الحر، ويتم خصم التبرعات له من الضريبة، كما خصصت له نسبة من حصة الخصخصة ويديره متطوعون، ويقدم قروضا بلا فوائد<sup>1</sup>.

#### هـ. الدروس المستفادة من التجربة التونسية

لعل أهم ما يميز التجربة التونسية في ما يخص تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو تضافر الجهود جميعاً والعمل التضامني المميز والشراكة الحقيقية التي تلاحظ بين كافة القطاعات سواء العام والخاص أو الأهلي من أجل تحقيق التنمية والنهوض بالاقتصاد الوطني عموماً، كما تتميز بحيويتها وتطورها الدائم بما يلائم تطور الاحتياجات والمتطلبات إضافة إلى الاهتمام البالغ بالعنصر البشري من خلال الأهمية الكبيرة المولاة للتدريب والتأهيل.

إلا أن ما يؤخذ على التجربة التونسية هو أنه على الرغم من الدعم والمساندة الكبيرين اللذين يحيطان بالتجربة إلا أن النتائج ذات كمية ونوعية متواضعة إذا ما قيست بالمقدمات، وهذا قد يكون بسبب ضعف المتابعة أو ضعف المعايير المتبناة عند إنشاء المشاريع أو بسبب أن ثقافة العمالة المهاجرة مازالت سائدة ومحبذة في سوق العمل.

<sup>1</sup>. أشرف محمد دوابه، (2006): إشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، بحث محكم منشور بمجلة البحوث الإدارية، مركز الاستشارات والبحوث والتطوير، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، العدد الرابع، القاهرة، مصر، ص 12.

## خلاصة الفصل

من خلال ما سبق يتضح جليا أن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مكانة بارزة في تحقيق التقدم الاقتصادي واستقراره، ودعم التنمية، لما لها من خصائص ومميزات لا تتوفر لدى الكثير من المؤسسات الكبرى، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمثل المصدر الرئيسي للإبداع والاختراع، فضلا عن مرونتها العالية اتجاه التحولات والتطورات التي تشهدها البيئة الاقتصادية مؤخرًا.

وعلى الرغم من الأهمية والمكانة البالغة التي تحتلها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلا أن تعريفها ومقارنتها بين الدول يعتبر مهمة معقدة حيث أن هذه المؤسسات ليس لها مفهوما مطلقا ولكن لها مفهوما نسبيا، حيث أن معايير تعريف نطاق أو حجم الأعمال يختلف من دولة إلى أخرى، فهناك من يعرفها على أساس الأصول الكلية أو حجم العمالة أو رقم المبيعات أو رأس المال المدفوع، وهناك دول يختلف التعريف لديها باختلاف القطاعات، كما أن الكثير من الدول تستخدم أكثر من مؤشر في آن واحد.

ونتيجة لأهمية هذه المؤسسات في دفع عجلة التنمية فقد سعت أغلب الحكومات إلى وضع الأسس التنظيمية والتشريعية، والمالية وحتى السياسية لإرساء قواعد هذا التوجه وتحفيز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقيتها لأداء الدور المنوط بها.

ويعتبر تحديد التعريف من أولويات كل مهتم بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهو عامل أساسي لوضع سياسات وتشريعات وبرامج وخدمات جيدة لهذا القطاع، كما أنه شرط أساسي لبناء قواعد بيانات متنسقة وموثوق بها ويمكن تحليلها وذلك لمساعدة كل الأطراف المعنية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فهم هذه المؤسسات وتقييم أثر التغيرات الخاصة ببيئة العمل عليها من خلال إجراء المشاورات ووضع الحلول الملائمة.



**الفصل الثاني:**  
**مفاهيم عامة حول**  
**القدرة التنافسية**

## تمهيد

تشهد البيئة الاقتصادية في وقتنا الحالي تزايد حدة المنافسة بين المؤسسات العاملة في القطاع الواحد، هذه المنافسة لم تعد محصورة في الفضاء الداخلي، أي الحيز الجغرافي الخاص بدولة واحدة، بل أصبحت تتم على المستوى الدولي، خاصة في ظل العولمة التي تشهد انفتاح الأسواق على بعضها البعض في ظل القوانين المحددة للتجارة العالمية في إطار الاتفاقية العامة للتجارة والتعريفات، وفي ظل المعايير المعتمدة من طرف المنظمة العالمية للتجارة، فالحواجز الجمركية التي كانت فيما مضى تشكل وسيلة لحماية المجال الوطني من المنافسة الخارجية، والتي كانت تأخذ شكل رسوم جمركية أخذت تتلاشى وتندثر بفعل القوانين التي أصبحت تنظم التجارة العالمية، ولم يبق من تلك الحواجز إلا الحواجز التقنية الخاصة بمعايير الجودة ومعايير المحافظة على البيئة.

في ظل هذا المناخ العام أصبح من المفروض على المؤسسات المحلية أن تتكيف لضمان بقائها في الأسواق، وذلك من خلال محاولة امتلاكها لمختلف عوامل تعزيز وتطوير قدرتها التنافسية، وإلا فإن مخاطر المنافسة أصبحت تهدد وجودها.

لذلك سنحاول التطرق إلى مختلف العناصر المرتبطة بالمنافسة والقدرة التنافسية، من خلال تحديد المفهوم الحقيقي للمنافسة والتعرف على طبيعة وأنواع القدرة التنافسية والعوامل المؤثرة فيها. إذ سيتم التركيز أكثر على دراسة القدرة التنافسية من الجانب الجزئي. أي على مستوى المؤسسة فقط.

## 1.1.2. الإطار النظري للمنافسة

لقد برز بشكل واضح الاهتمام بالمنافسة في الآونة الأخيرة، وذلك نتيجة ما يشهده العالم اليوم من تطورات وتحولات متسارعة على مستوى الساحة الاقتصادية والاتجاه المتزايد نحو انفتاح الأسواق والتحول إلى اقتصاد السوق، إلا أن الآراء والدراسات اختلفت وتعددت حول تحديد المفهوم الحقيقي للمنافسة والتعرف على طبيعتها وأنواعها والعوامل المؤثرة فيها. لذلك سنحاول تناول مختلف العناصر المرتبطة بالمنافسة.

### 1.1.2. مفهوم المنافسة وأهم مستوياتها

نظرا للتغيرات والتطورات التي يشهدها العالم الاقتصادي في الفترة الأخيرة، وما خلفته من منافسة شرسة وشديدة بين المؤسسات، فقد أولت مختلف الدراسات والأبحاث اهتماما بالغا بظاهرة المنافسة وحاولت إعطاء مجموعة من التعاريف لها.

إذ يمكن أن تعرف المنافسة على أنها: شكل من أشكال تنظيم الاقتصاد يحدده آليات العمل داخل السوق والعلاقات المختلفة ما بين المتعاملين الاقتصاديين داخله بشكل يؤثر في تحديد السعر.

وفي ظل نظام من هذا القبيل فإن دور الدولة يقتصر على ضمان السير الحسن لهذا النظام من خلال توفير الأمن وفرص احترام القوانين المختلفة والالتزام بها من كل الأطراف المعنية بها<sup>1</sup>.

فالمنافسة تمثل ذلك التنافس بين أعضاء مجموعة اقتصادية واحدة من أجل التعامل مع أعضاء مجموعة اقتصادية أخرى. وقد تعني المجموعة الاقتصادية الواحدة مثلا مجموعة من البائعين يتنافسون على التعامل مع المشترين<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>. زغدار أحمد، (2011): المنافسة -التنافسية والبدائل الإستراتيجية-، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 12.

<sup>2</sup>. صلاح الشناوي، (1970): دراسات في اقتصاديات الأعمال، دار النهضة العربية، مصر، ص 126.

كذلك تعرف المنافسة بأنها " تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب العميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار والجودة والمواصفات وتوقيت البيع وأسلوب التوزيع والخدمة بعد البيع وكسب الولاء سعري وغيرها"<sup>1</sup>.

فالمنافسة على هذا الأساس هي المضاربة أو المزاومة التي يفتعلها المنتجون لسلع متشابهة بقصد تصريف منتجاتهم وتحقيق أكبر ربح ممكن، وكسب أكبر حصة في السوق، أو هي القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف المتمثلة في الربحية والنمو والاستقرار والابتكار والتجديد... الخ. فالمنافسة ليست وقفا على المنتجين والتجار فقط، إنما قد تتعداهم في بعض الأحيان إلى المستهلكين الذين يتنافسون على اقتناء سلعة بأرخص الأثمان قد يندر وجودها بالمستقبل القريب، وتصبح غالية الثمن أو تختفي من السوق كلية. ويظهر اليوم نوع جديد من المنافسة، حيث تتزاحم المؤسسات بغية الحصول على مشاريع معينة. فتعتمد إلى تقليص أرباحها قدر الإمكان وإظهار جودة منتجاتها مقابل توقيع عقد يجيز لها تنفيذ هذا المشروع بالتكاليف والمواصفات المذكورة في العرض.

فالمنافسة تتعلق بالمؤسسات التي تنتج نفس المنتجات أو المنتجات الشبيهة لها، ودرجة التنافس تؤثر بشكل كبير على قدرة المؤسسة وفرصتها في اختيار السوق المستهدفة، الوسطاء، الموردون... الخ<sup>2</sup>.

كما تعرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE المنافسة بأنها "الدرجة التي يمكن وفقها وفي شروط سوق حرة عادلة إنتاج السلع التي تواجه أدوات الأسواق الدولية في الوقت الذي تحافظ فيه على المداخل الحقيقية لشعبها وتتوسع فيها على المدى الطويل. بمعنى آخر قدرة المؤسسة على زيادة حصتها السوقية والمحافظة عليها"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>. فريد النجار، (2000): المنافسة والترويج التطبيقي آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية- مدخل المقارنات التطويرية المستمرة-، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، ص 20.

<sup>2</sup>. توفيق محمد عبد المحسن، (2001): بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية للنشر، مصر، ص 152.

<sup>3</sup>. Aissa Hireche, (2002): Compétitivité : L'autre Facette, Séminaire International Compétitivité des Entreprise et Mutation de L'environnement, Université de Med Khider, Biskra, Algérie, p 132.

من جهة أخرى هناك من يرى بأن "المنافسة مجموع هياكل أو مجموع قرارات، في حين يرى البعض الآخر بأنها علاقة تنشأ بين مؤسسات لا تعرف بعضها البعض، أي أنها علاقة اجتماعية هدف كل مؤسسة هو توليد قيمة للعملاء تبني من خلالها علاقات مباشرة دون إدراك عندما ترغب في التواصل مع نفس العملاء، هذه العلاقة غير المباشرة مع الآخر الذي هو المستهلك الذي يقود إلى توضيح العلاقة بين المنافسين"<sup>1</sup>.

مما سبق يتبين بأن المنافسة عبارة عن غريزة حب التفوق تنشأ مع الفرد، غايتها التفوق في مجالات الأعمال والأنشطة أي كانت طبيعتها، غير أنها لازمت النشاط الاقتصادي على الخصوص واتصفت بكونها أحد الشروط اللازمة لاحترافه، فهي حدث ينتج عن الظواهر الاجتماعية والاقتصادية والقانونية والسياسية مجتمعة، والتي لا تقوم إلا في ظل الحياة المشتركة بين أفراد المجتمع.

وللمنافسة عدة معاني تتمثل في المزاومة بين عدد من الأشخاص أو بين عدة قوى تتابع نفس الهدف والعلاقة بين المنتجين والتجار في صراعهم على العملاء، وكل ما يحث على المساواة أو التفوق على شخص ما في شيء محمود، واتسع معنى المنافسة لكل مجال يقصده المنافسون أي كان عددهم ومجال نشاطهم حتى يكتب البقاء للأصلح<sup>2</sup>.

كما تشير إلى محاولات المنظمات القضاء أو التخفيف من أثار المنتجات البديلة لما تقدمه هي في السوق. ومحاولات صرف العملاء عن تعاطي تلك البدائل<sup>3</sup>.

أما Bienaymé فيقول بأنه لمفهوم المنافسة اليوم أبعاد رئيسية تتمثل في الآتي:

<sup>1</sup>. Frédéric Leroy, (2004) L'affrontement dans la relation de Concurrence, Revue de Français de Gestion, France, p 180.

<sup>2</sup>. أحمد محرز، (1994): الحق في المنافسة المشروعة في مجالات النشاط الاقتصادي: "الصناعة، الخدمات، التجارة"، القاهرة، مصر، ص ص (9-7).

<sup>3</sup>. علي السلمي، (2001): إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، ص 101.

- تعرف على أنها وسيلة اكتشاف هيكل السوق الأمثل غايته تعظيم رفاهية المستهلك بحيث يسعى كل من عارضي المنتج إلى تعظيم الفارق بين القيمة التي ينظر إليها الزبائن للمنتج المعروض وبين تكلفة التكامل (الإنتاج والاستعمال).

- تواجه المنافسة المؤسسات التي تستهدف تعظيم القيمة التي يراها الجمهور بالنسبة إلى القيمة التجارية للأصول.

- تواجه المنافسة المهارات والفرق.

وفي المقابل تتمثل أبعاد المنافسة التي ينظر لها بأنها ظاهرة اجتماعية في الآتي<sup>1</sup>:

✓ لم تعد المنافسة تصف فقط السلوكيات وتعرف الهياكل المناسبة لهيئة هذه السلوكيات ولكنها أصبحت موضوع سياسة مميزة من طرف الدول التي لا تتنازل على مزاياها.

✓ لم تعد رفاهية المستهلك تكشف عن الطريقة التي يخضع بها الأطراف إلى القواعد العامة للمنافسة ولكن فرضت ميزة بعض المنتجات طرق أخرى للتداخل مكتملة نظريا دون إبعاد أي خطر للمخالفة. وعليه فقدت المنافسة بعض الشيء من الالتزام الذي عرفت به وهو تعظيم الرفاهية الجماعية.

✓ لا تنتهي المنافسة عند التعظيم السريع لرفاهية المستهلك، ولكن يعتبر "التقدم الاقتصادي" هو الهدف النهائي لها.

مما سبق يتضح لنا مدى غموض مصطلح المنافسة إذ يحمل بين طياته أهدافا أدبية ورموزا معنوية وغاية سياسية، ويترتب عن أي تحليل تنافسي عدة نتائج. والتي تفترض أن عدد من قواعد اللعبة يجب أن تحترم وتستهدف قواعد المنافسة أحداث أو وضعيات قادرة على زعزعة السير الحسن للأسواق، والتي تناقض مبادئ حرية التجارة.

وتتلخص قواعد اللعبة التنافسية فيما يلي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup>. Alain Bienaymé, (1998): Principe de concurrence, Economica, Paris, p p(28,29).

<sup>2</sup>. Idem, pp(292,293).

- المنافسة تحول المجتمع، وإن كانت لا تجبر المتعاملين الاقتصاديين إلى اتجاه تخصيص الموارد بطريقة مثلى.

- حرية المبادرة وحرية الوصول إلى الأسواق هما شيئان متعارضان.

- لا تعمل الأسواق بالضرورة بصفة كاملة بدءاً من تنفيذ سلطة الأسواق إلى غياب المعلومات حول المتعاملين، ويكون ذلك دافعاً للمنافسة بتقديم تحديات وفرص مربحة.

- عدم استقرار الأسواق طبيعياً لأنه إذا كان دور السوق هو إحداث توازن العرض مع الطلب فإن

المؤسسات تؤثر على الأسواق باستعمال سلطتها من أجل تطوير هذه الأسواق.

- يجب أن تكون حماية للمنافسة الحرة، وذلك بقواعد قادرة على عدم التمييز بين سلوك قبل المنافسة أو بعدها. ولا يجب الاعتماد على مقولة "دعه يعمل"

#### - مستويات المنافسة

بالنظر إلى العلاقة القائمة بين المنتج المباع من طرف مؤسسة وبقية المنتجات المنافسة له بصورة

مباشرة أو بصورة غير مباشرة، فإنه يمكن تمييز مستويات المنافسة التالية<sup>1</sup>:

1. المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار منتجات المؤسسات الأخرى المبيعة بسعر ينافس سعر منتجاتها هي

وفي هذه الحالة ستتخذ الإجراءات المختلفة التي تجعل منتجاتها تقوى على هذه المنافسة السعرية.

في هذه الحالة المؤسسة تهتم فقط بمن يشكل عليها تهديداً مباشراً وأنياً.

2. على مستوى آخر تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار كل المؤسسات التي تنتج نفس المنتجات التي تنتجها

هي، حتى وإن لم تكن أسعارها منافسة، هنا نجد أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار احتمالات تطور تلك

المؤسسات وما يمكن أن تشكله عليها من خطر.

3. في إطار إستراتيجية أشمل قد تهتم المؤسسات التي تنتج منتجات تلبى نفس الحاجة التي تلبىها

منتجاتها حتى وإن لم تكن شبيهة بها، وفي هذه الحالة تكون طموحات المؤسسة في التوسع كبيرة.

<sup>1</sup>. زغدار أحمد، المنافسة -التنافسية والبدائل الإستراتيجية-، المصدر سبق ذكره، ص 6.

4. على مستوى قد تهتم المؤسسة بكامل القطاع الذي تتواجد فيه، فقد تهتم بكل قطاع إنتاج المنتجات الغذائية على أمل إمكانية توسعها للعمل فيه بالكامل.

### 2.1.2. أنواع المنافسة وأهم أشكالها

إذا نظرنا إلى المنافسة من وجهة نظر الاقتصاد الجزئي، فإننا نجد أن توازن السوق يتحدد بعد تحديد طبيعة المنافسة فيه، لذلك فإن المنافسة التي تشهدها المؤسسات تعرف أشكالاً وتقسيمات عديدة تبعاً لمجموعة من المعايير التي سنحاول التطرق لبعض منها، فالمنافسة تخضع لعدة تقسيمات وفقاً للعديد من المعايير كالاتي:

#### أولاً. حسب معيار هيكل السوق

تصنف المنافسة بناءً على هذا المعيار إلى:

##### أ. المنافسة الكاملة "التامة"

يوجد هذا النوع من المنافسة حينما لا يكون هناك اختلاف بين المنتجات في السوق، وعليه فإنه يكون لدى السوق فرصة محدودة لزيادة السعر.<sup>1</sup>

وتعني المنافسة الكاملة وجود عدد كبير من العارضين والمستهلكين، بحيث لا يمكن لأي منهم أن يؤثر في السوق، وتجانس المنتجات المعروضة في جميع الجوانب من وجهة نظر كل المستهلكين، أي عدم وجود تمييز بين المنتجين، وحرية دخول وخروج عوامل الإنتاج.

فمن خلال هذا التعريف نستنتج أن المنافسة الكاملة تتحقق بتوافر الشروط التالية<sup>2</sup>:

كثرة البائعين والمشتريين "العارضين والطلبين": أي يشترط وجود عدد كبير من المنتجين لسلعة أو خدمة معينة يمنع سيطرة منتج (بائع) بمفرده على السوق، سواء بواسطة الأسعار أو بواسطة زيادة المبيعات،

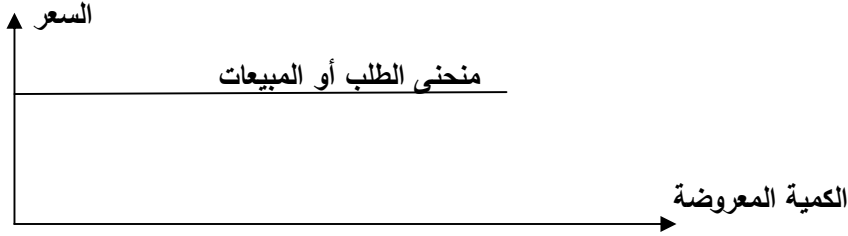
<sup>1</sup>. محمد عبد الفتاح، (2011): التسويق الاستراتيجي، الطبعة الأولى، المكتب العربي للمعارف للنشر، القاهرة، مصر، ص 135.

<sup>2</sup>. طارق الحاج، (1997): تحليل الاقتصاد الجزئي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 331.



لأن السعر يتميز بثباته في ظل المنافسة الكاملة، وعدم تأثره بالكمية المعروضة أو المباعية، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم 1.2: حالة السعر في ظل المنافسة الكاملة



المصدر: طارق الحاج، تحليل الاقتصاد الجزئي، المصدر سبق ذكره، ص 331.

العلم التام بالأسعار السائدة وظروف السوق: أي يشترط توافر المعلومات لدى كل العارضين والطلبين (البائعين والمشتريين) عن الأسعار السائدة في السوق، وشروط بيع وشراء المنتجات أي كل الظروف المحيطة بالسوق.

حرية التنقل لعناصر الإنتاج: ويقصد بها حرية تنقل العمل ورأس المال المنتج بين فروع الإنتاج المختلفة والقطاعات دون قيود من أجل تحقيق أرباح أكبر.

وبالتالي فالمنافسة التامة تتميز بمجموعة من الخصائص تبرز أهمها في<sup>1</sup>:

- وجود عدد كبير جدا من البائعين والمشتريين.
- تجانس الناتج الذي تنتجه المؤسسات.
- سهولة الدخول والخروج من الصناعة.
- جميع المشاركين في السوق الكاملة يمتلكون المعلومات الكاملة حول العوامل التي تؤثر على عمل السوق (بمعنى أنه لا يكون هناك أي أسرار حول الصناعة).

بالإضافة إلى الخصائص المذكورة نجد كذلك<sup>2</sup>:

- استقلالية سوق المنافسة الكاملة عن باقي الأسواق الأخرى بحيث لا تتأثر بها.

<sup>1</sup> . المنافسة والاحتكار تحليل الآثار الاقتصادية للمشكلات البيئية ب21"، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، ص 1.

<sup>2</sup> . عبد المنعم السيد علي، (1984): مدخل في علم الاقتصاد "مبادئ الاقتصاد الجزئي"، الجزء الأول، مطبعة جامعة الموصل، العراق، ص 346.

- عدم وجود عوائق أو حواجز لنقل عوامل الإنتاج من نشاط لآخر .

وتفقدنا مختلف هذه الخصائص المميزة لسوق المنافسة الكاملة إلى النتيجة الهامة التالية:

لا توجد مؤسسة واحدة تتمكن من التأثير على السعر، لأن السعر يتحدد بتفاعل قوى العرض والطلب السوقية. بمعنى أن كل مؤسسة تكون آخذة للسعر.

تعتبر المنافسة التامة ذات بعد نظري يصعب تحقيق افتراضاتها في الواقع، فإذا حدث وتحقق الافتراض الأول، فإنه من غير الممكن تحقق باقي الافتراضات، كاستقلال هذه السوق عن باقي الأسواق أو تجانس السلع وعدم القدرة على التمييز بينها.... الخ. وبالتالي فإن توافر كل هذه الشروط في السوق أمر نادر الحدوث، وعليه فإن هذا النوع من المنافسة نادر الوجود.

#### ب. المنافسة الاحتكارية

وهي تعني وجود عدد كبير من البائعين والمشتريين "العارضين والطالبين" ومنتجات غير متجانسة و متميزة عن بعضها البعض، وإن كانت عبارة عن بدائل متشابهة وغير متماثلة، وأن العملاء ليس لديهم صورة متكاملة عن كل ما يجري في السوق من منتجات أو سياسات أو أسعار أو توزيع. وتتسابق المؤسسات المنتجة في ظل هذه المنافسة إلى تحسين الجودة وتقديم خدمات أفضل للمستهلك أو الحد من مصروفاتها وتحسين كفاءتها الإنتاجية.

وبالتالي فرغم تشابه المنتجات فإن المستهلك يعلم أن هناك فروقا بينها ولا يعتبر كل منها بديلا كاملا للمنتج الآخر.<sup>1</sup>

من خلال هذا التعريف نجد أن هناك تشابه بين المنافسة الاحتكارية والمنافسة الكاملة تتمثل في<sup>2</sup>:

✓ افتراض وجود عدد كبير من المنتجين الذين ينتجون بدائل قريبة.

✓ حرية الدخول والخروج من السوق.

<sup>1</sup>. طلعت أسعد عبد الحميد، (2000): التسويق الفعال، مكتبة عين الشمس، مصر، ص 73.

<sup>2</sup>. عبد القادر محمد عبد القادر عطية، (1998): التحليل الاقتصادي الجزئي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، ص (331،332).

✓ هدف المؤسسة من المنافسة هو تعظيم الأرباح.

أما أوجه الاختلاف فتتمثل في<sup>1</sup>:

تميز المنتج بقدرة احتكارية في ظل المنافسة الاحتكارية تمكنه من رفع الأسعار، دون التأثير بخسارة زبائنه، كما هو الحال في ظل المنافسة الكاملة.

وتكمن أبرز فرضيات هذا النموذج من المنافسة في أنه إذا قامت أي مؤسسة بأي نشاط فإن أثره ينتقل إلى المؤسسات الأخرى، لأن هذا النموذج يفترض ثبات الطلب الكلي، وبالتالي فإن زيادة المبيعات لإحدى المؤسسات سيكون على حساب زبائن المؤسسات الأخرى.

يدل هذا على أن الاستراتيجيات التي تتبناها إحدى المؤسسات لا يمكن أن لا يتقطن لها منافسوها.<sup>2</sup>

لقد جاء نموذج المنافسة الاحتكارية انطلاقاً من مفهوم المجموعة الاحتكارية، والذي يعني مجموع المؤسسات التي تقدم منتجات تمثل بدائل غير تامة، والذي اعتبره البعض غير دقيق حيث يصعب جمع سلع أو خدمات غير متجانسة في مجموعة احتكارية واحدة، كما يصعب افتراض انعدام حواجز الدخول والخروج خاصة تلك المتعلقة بعوامل الإنتاج، فالآلات المستعملة في عملية إنتاجية ما قد لا تصلح لعملية أخرى، كما أن نقل رأس المال من استثمار لآخر يتطلب تكاليف مالية وزمنية تصبح في لحظة ما عائق أمام عملية النقل.

### ج. احتكار القلة

يعني احتكار القلة "سيطرة عدد محدود من المؤسسات على القطاع"<sup>3</sup>

أي وجود عدد قليل من المنتجين "العارضين والبائعين" كل واحد منهم يتمتع بكبر حجم إمكانياته، ومعرفة جيدة بما يفعله الآخرون في السوق، والقدرة على بناء سياسات تسويقية تنافسية مثل التحكم في زيادة أو نقصان الأسعار، واستعمال وسائل ترويجية وفنية وتكنولوجية لتطوير المنتجات، وجذب الزبائن

<sup>1</sup>. المصدر نفسه، ص 331.

<sup>2</sup>. هارون الطاهر، بلمرابط أحمد، (1998): التحليل الاقتصادي الجزئي، منشورات جامعة باتنة، الجزائر، ص 217.

<sup>3</sup>. توفيق محمد عبد المحسن، المصدر سبق ذكره، ص 153.

والمستهلكين الذين لا يتمتعون بمعرفة كاملة عن سياسات مختلف المنافسين، ومن أمثلة هذه المنافسة نجد منافسة إنتاج السيارات والأدوات الكهربائية. وتعود أسباب ظهور هذا النوع من المنافسة إلى<sup>1</sup>:

✚ تميز بعض الصناعات باقتصاديات الحجم الكبير، أي الإنتاج بحجم كبير لتخفيض التكلفة الوحوية للإنتاج، وبالتالي كسب حصة كبيرة من السوق والسيطرة عليها.

✚ وجود قيود للدخول والخروج من السوق، تعيق دخول مؤسسات جديدة، وبالتالي احتكار المؤسسات الموجودة للقطاع.

إن الخاصية المميزة لاحتكار القلة والتي تؤثر بشكل كبير على الخطة التسويقية للمؤسسة هي أن أسعار السلع تقوم بتحديددها المؤسسة القائمة في السوق (أي المؤسسة التي تمتلك أكبر حصة في السوق). ولذلك فإن المؤسسات التي تعمل في ظل احتكار القلة ليس لديها الحرية في تسعير المنتج، وإنما تلجأ إلى استخدام عناصر المزيج التسويقي الأخرى (المنتج أو الترويج أو التوزيع) في خلق ميزة نسبية لمنتجاتها وتمييزها عن المنتجات المنافسة.<sup>2</sup>

#### د. الاحتكار

يعني الاحتكار "السيطرة على السوق لفرد أو اثنين أو أكثر"<sup>3</sup>

وتتميز منافسة الاحتكار الكامل بوجود منتج واحد أو عدد من المنتجين المتفقين على توحيد سياساتهم الإنتاجية والتسويقية لاستغلال سوق معين، عدم توفر بدائل قريبة للسلعة، وجود عوائق للدخول إلى سوق السلعة لأي منتج جديد.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>. طارق الحاج، المصدر سبق ذكره، ص 134.

<sup>2</sup>. محمد عبد الفتاح، المصدر سبق ذكره، ص 134.

<sup>3</sup>. فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، المصدر سبق ذكره، ص 20.

<sup>4</sup>. توفيق محمد عبد المحسن، المصدر سبق ذكره، ص 120.

ولأجل تدعيم مكانة المؤسسة المسيطرة على المدى الطويل تقوم بدراسة رغبات المستهلكين والزبائن والعمل على تلبيةها من أجل تحسين صورتها أمام الجمهور ولكن الكثير من الدول تمنع هذا النوع من المنافسة لأجل حماية المستهلك.

### ثانيا. معيار السعر

يمكن تصنيف المنافسة حسب معيار السعر إلى صنفين<sup>1</sup>:

#### أ. المنافسة السعرية

وتعني التركيز على خفض السعر في مواجهة المنافسة، ومن أهم أشكالها إتباع أسلوب البيع بالخصم، وكذلك أسلوب Loss Leader في قطاع التجزئة، وتعتبر حرب الأسعار شكلا متطرفا من هذا النوع من المنافسة.

#### ب. المنافسة غير السعرية

وتعني التركيز على أي عنصر من عناصر المزيج التسويقي بخلاف السعر، معنى ذلك اعتماد المؤسسة في التغلب على منافسيها إما على المنتج أو الخدمة من خلال تحسين الجودة والتميز، أو اعتمادها على عنصر التوزيع وذلك من خلال اختيار المكان المناسب، أو تركيز المؤسسة على عنصر الترويج.

### ثالثا. معيار مجال التنافس

يمكن التمييز بين نوعين من المنافسة، وذلك حسب مجال التنافس كالاتي:

#### أ. المنافسة غير المباشرة

تتمثل المنافسة غير المباشرة في تلك المنافسة والصراع القائم بين جميع المؤسسات في السوق لقطاعات مختلفة وذلك بهدف وبغية الحصول على مختلف الموارد المتاحة مثل الموارد البشرية، المالية، الطبيعية

...الخ<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>. المصدر نفسه، ص 153.

فالمؤسسات من خلال بحثها عن المرودية والربحية والتفوق على منافسيها تسعى إلى الفوز بنصيب الأسد من هذه الموارد، وبأحسن الظروف وذلك من ناحية الجودة والتكلفة، مما يسمح للمؤسسة بتعظيم الأرباح في ظل المنافسة الشرسة التي يعرفها الاقتصاد والتجارة العالمية، وعليه نستنتج بأن مفهوم المنافسة غير المباشرة يتمثل في تلك الصراعات التي تحدث بين مختلف المؤسسات من أجل الظفر بالموارد المتاحة في البيئة بأحسن جودة وأقل تكلفة ممكنة.<sup>2</sup>

#### ب. المنافسة المباشرة

تتمثل أساسا في تلك المنافسة القائمة بين المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع الصناعي أو تقوم بإنتاج نفس المنتجات أو الخدمات، وهذا النوع من المنافسة هو الذي يهتم المؤسسات بصفة أكبر من النوع الأول، ولا بد من الإشارة إلى أن المنافسة تختلف من قطاع إلى آخر، حيث تعرف بعض القطاعات منافسة شديدة وأخرى تعرف منافسة محدودة أو ما يسمى باحتكار القلة والبعض الآخر الاحتكار، وذلك حسب عدد المؤسسات المتدخلة في السوق، وإمكانات المتدخلين.<sup>3</sup>

#### رابعا. معيار موضوع التنافس (ما يتم التنافس عليه)

تنقسم المنافسة حسب هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع هي<sup>4</sup>:

أ. المنافسة بين المنتجات أو الخدمات: وهي تعني المنافسة بين الأسماء التجارية المختلفة للمنتج الواحد أو الخدمة الواحدة.

ب. المنافسة بين المؤسسات: وهي تمثل المنافسة التي توجد بين المؤسسة والمؤسسات التي تتعامل في منتجات متشابهة، وهذا من حيث تحقيق مبيعات أكبر أو نسبة معينة أو نصيب معين في السوق.

<sup>1</sup>. عبد السلام أبو قحف، (1996): التنافسية وتغيير قواعد اللعبة - رؤية مستقبلية-، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ص 25.

<sup>2</sup>. بوشعور محمد حريري، ميمون خيرة، (2010): المنافسة وآلية حمايتها من الأعمال المنافسة لها (دراسة قانونية)، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 8-9 نوفمبر 2010، ص 3.

<sup>3</sup>. المصدر نفسه، ص 3.

<sup>4</sup>. توفيق محمد عبد المحسن، المصدر سبق ذكره، ص 154.

### ج. المنافسة الشاملة

وهي عبارة عن المنافسة التي تنشأ بين المنتجات التي تشبع نفس الحاجات الأساسية، حيث يرتبط هذا

النوع من المنافسة بالحاجة الأساسية التي يتم إنشائها وليس بنوع المنتج الذي يحقق الإشباع.

مما سبق نستنتج أن للمنافسة عدة أنواع تخضع للعديد من المعايير أهمها:

معيار مجال التنافس، هيكل السوق، السعر، موضوع التنافس، ولكل هذه الأنواع المختلفة للمنافسة

خصائصه التي يقوم عليها ويؤثر بها على السوق، في ظل إطار خاص يطلق عليه هيكل المنافسة الذي

يشمل مجموع قوى المنافسة المشكلة للسوق وهو ما سنتطرق إليه وبشيء من التفصيل لاحقاً.

#### 3.1.2. آليات تحليل المنافسة

تسعى المؤسسة في ظل المنافسة الشديدة التي تشهدها البيئة الاقتصادية مؤخرًا إلى تحديد طبيعة ودرجة

التغيرات الإستراتيجية ودرجة نجاحها وفق كافة الاحتمالات، وما يقوم به كل منافس، ورد فعل كل منهم

لمواجهة الحركات الإستراتيجية الممكنة للمؤسسات الأخرى، وردود الفعل المحتملة لتطورات القطاع وتحولاته.

وهو ما يصعب تحقيقه دون اعتماد المؤسسة على تحليل المنافسة.

إذ تعتمد الكثير من المؤسسات في نموها على استقطاب عملاء مؤسسات منافسة أخرى مع المحافظة على

منافسيها، ولهذا فإن الأمر يتطلب من إدارة المؤسسة أن تحدد ما هي المؤسسات التي ستكون هدفاً للهجوم

عليها والتصدي لها وبالتحديد فإن إدارة المؤسسة يجب أن تجيب عن ثلاثة أسئلة هامة:

أين سيكون الهجوم؟ متى سيقع الهجوم؟ كيف سيتم الهجوم؟

وإذا ما أرادت المؤسسة إجراء تحليلًا كاملاً لبيئتها المنافسة فإنه يتوجب عليها القيام بمجموعة من المراحل:

• تحديد السوق الذي تعمل فيه المؤسسة وتحديد مجال الإنتاج الخاص بها من سلع وخدمات وأفكار مع

تحديد حجم السوق ومعدل النمو المنتظر والاختلافات الجوهرية بين المستهلكين.

• تحديد المنافسين.

• تقييم سياسات وبرامج المؤسسة الإنتاجية والتسويقية مقارنة بها في مؤسسة منافسة.

- تحديد هيكل الخطة الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة لمواجهة المنافسة.

#### أولاً. دوافع وأسباب تحليل المنافسة

هناك مجموعة من الدوافع والأسباب التي تدفع المؤسسة إلى تحليل المنافسة أهمها<sup>1</sup>:

1. الرغبة في مواجهة "الداخلين الجدد" والذين يرغبون في تقديم نفس المنتجات بمواصفات أفضل وأسعار أقل للحصول على حصة سوقية.

2. الرغبة في مواجهة التغيير في تطلعات العملاء ورغبتهم المتزايدة في تكلفة أقل وجودة أعلى، مع رغبة المؤسسة في استمرار الربحية وتزايدها.

3. مقاومة ما يقوم به المنافسون من أعضاء السوق سواء من استراتيجيات دفاعية أو هجومية لتحقيق أهداف المؤسسة في السوق.

4. مواجهة تحديات التطور في السوق بإيجاد مجموعة من الأفكار الجديدة.

5. التعامل بشكل أفضل مع التطور التكنولوجي والذي يمكن أن يسفر عنه التحول من منتجات المؤسسة إلى منتجات مؤسسة أخرى منافسة.

#### ثانياً. الاتجاهات الرئيسية في تحليل المنافسة

إن التحليل الفعال للمنافسين يجب أن ينطوي على عملية فهم معمقة للوضع التنافسي لكل مؤسسة ومجالات المنافسة واتجاهاتها ونقاط القوة والضعف لكل مؤسسة، ولهذا فإن تحليل المنافسين يجب أن يعتمد على الاتجاهات الرئيسية التالية<sup>2</sup>:

1- تخطيط الإستراتيجية المناسبة لتحديد نقاط القوة لدى كل مؤسسة من المؤسسات المنافسة كلما كان ذلك ممكناً، وفي هذا الصدد فإن إدارة المؤسسة يجب أن تؤكد على أن الخدمات التي تقدمها تتمتع بمزايا ملحوظة.

<sup>1</sup>. طلعت أسعد عبد الحميد، المصدر سبق ذكره، ص 71.

<sup>2</sup>. محمد عبد الفتاح، المصدر سبق ذكره، ص ص (138،139).



2- التعرف على الأسباب والدوافع التي تجعل العملاء يختارون التعامل مع المؤسسة دون سواها من المؤسسات المنافسة الأخرى.

3- مساعدة العملاء وتمكينهم من تطوير معايير حقيقية يستطيعون من خلالها تقييم الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة ايجابيا بالمقارنة مع تلك الخدمات التي تقدمها المؤسسات المنافسة الأخرى.

4- التعرف بشكل دقيق على نقاط الضعف والقوة في موقف المؤسسة بالنسبة لكل خدمة تقدمها بالمقارنة مع تلك الموجودة في خدمات المؤسسات المنافسة.

5- يجب أن يكون الهدف الرئيسي لإدارة المؤسسة هو العمل على جعل المؤسسة واحدة من بين تلك المؤسسات التي يرغب العملاء (أفراد ومؤسسات) في التعامل معها.

6- العمل على أن تكون أية خسارة لأي مؤسسة من المؤسسات المنافسة هي مكسب للمؤسسة، وبالتالي تحويل سلبياتها إلى ايجابيات في الموقف التنافسي للمؤسسة.

7- تقديم الخدمات التي تكون للمؤسسة فيها ميزة نسبية بالمقارنة مع تلك المقدمة من قبل المؤسسات المنافسة الأخرى، مع استبعاد تلك الخدمات المتعثرة، لأن هذه الأخيرة ستكون نقاط الضعف التي سيختارها المنافسون لتوجيه ضرباتهم إليها. ويقتضي ذلك من إدارة المؤسسة معرفة هياكل التكاليف في المؤسسة وفي المؤسسات المنافسة الأخرى.

8- دراسة الجدوى الاقتصادية الخاصة لكل حساب من حسابات العملاء، والتعرف على التكلفة والعائد المرتبط به ومقارنتها بتلك الخاصة بنفس الحسابات لدى المؤسسات المنافسة.

### ثالثا. أدوات تحليل المنافسة

كما نعلم فإن الهدف الرئيسي من تحليل المنافسة هو أن تجد المؤسسة لنفسها طريقا تضع به إستراتيجية قوية تواجه المنافسة وتصنع حدودا لتأثيراتها في المستقبل وعادة يتم ذلك عن طريق ما يلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>. طلعت أسعد عبد الحميد، المصدر سبق ذكره، ص ص (197-199).

### 1- احتكار التكاليف التنافسية

إن التعرف على تكاليف المنافسين أمر ضروري، إذ أن المؤسسات المنافسة التي تتمتع بإمكانية خفض تكلفتها تمثل ضررا بالغا لموقف المؤسسة في السوق. كما أن معرفة عناصر خفض التكاليف أمر ضروري للنظر فيه من جانب المؤسسة.

### 2- تحليل العلاقات بين المنتج والسوق في المؤسسة ومقارنتها بالمنافسين

ويعني هذا التحليل بفهم المؤسسة الطبيعية دور المنتجات الخاصة بالمؤسسة والخاصة بالمنافسين، في إشباع حاجات ورغبات العملاء، ويتم ذلك من خلال إعداد قوائم الاستقصاء، والمجموعات الاختيارية التي تقيس العلاقات بين المنتج وبين العملاء، من حيث القبول مقارنة بالمنافسين، وذلك من خلال الإجابة على:

- ما هي نوعية العملاء بالنسبة لمنتجاتنا ومنتجات المنافسين؟

- ما هي صورة المنافع، والخدمات، والخصائص المدركة في أذهان المتعاملين لمنتجاتنا ومنتجات المنافسين؟

- ما هي درجة القبول العام لمنتجاتنا مقارنة بالمنافسين و(الأسباب)؟

- ما هي نقاط الضعف والقبول بين منتجات المؤسسة ومنتجات المؤسسات الآخرين من وجهة نظر العملاء؟

### 3- تحليل عناصر القوة والضعف

يعتبر هذا التحليل من أهم الطرق المستخدمة في تحليل المنافسة، ويمتاز هذا التحليل لشموليته، وإبرازه لنواحي القوة والضعف المؤثرة على الفرص والمخاطر التسويقية، ويتضمن هذا التحليل ما يلي:

- ما هي مظاهر القوة التي تتميز بها، وما هي أوجه القوة التي يمكن أن يدركها المستهلك ويحددها في سلع وخدمات المؤسسة، وذلك من خلال تحديد مظاهر قوة المؤسسة (الكامنة والظاهرة) والمقارنة بينها وبين حاجات المتعاملين.

- ما هي أهم مظاهر الضعف التي توجد لدى المؤسسة، إذ عليها أن تعلم أن مظاهر الضعف هي مخاطر تسويقية مستقبلية، على المؤسسة أن تحدد (من وجهة نظر وإدراك المستهلكين) مظاهر الضعف في منتجاتها ولا تقارنها بمظاهر القوة، بل تحديد إمكانية تلافيها.

- تحديد الفرص المستقبلية لأن الأهمية الخاصة التي تعطيها المؤسسة لمظاهر القوة هي فرص تسويقية مؤجلة، ولكن لا بد من علم المؤسسة بأن كل منافس يفعل ذلك ويحلله.

- تحديد التهديدات التي يمكن أن تواجه المؤسسة جراء نقاط الضعف لدى المؤسسة، أو نقاط القوة لدى المنافسين، من خلال تحديد حجم التهديد المتوقع ومصدره وآثاره.

ويمكن التحليل السابق من:

- موائمة المغريات البيعية ومراكز القوة التي تختص بها المؤسسة مع الفرص التسويقية المتاحة في السوق.

- العمل على تحديد تأثير مركز الضعف لدى المؤسسة والعمل على تحويلها إلى مراكز قوة.

- العمل على تجنب المخاطر والتهديدات التي يمكن أن تصيب المؤسسة أو تخفيض تكلفتها.

- الخروج بنقاط القوة في سيناريو منظم.

#### 4- دورة حياة المنتج

يخضع المنتج لدورة حياة خاصة به ذات بداية ونهاية، تبدأ من كونها فكرة وتنتهي عندما لا تتداول.

وذلك على النحو التالي:

➤ مرحلة تقديم المنتج.

➤ مرحلة النمو.

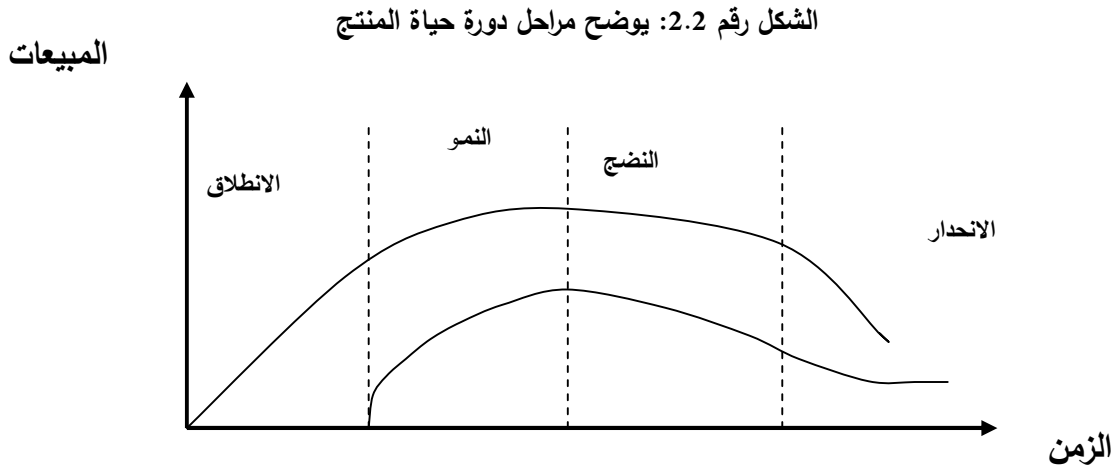
➤ مرحلة النضج.

➤ مرحلة التدهور.

وتكمن أهمية معرفة دورة حياة المنتج ومراحلها الأربعة في مساعدة أصحاب المؤسسات لتحديد الأوضاع المرتبطة بالمنتج، مثل المبيعات والأرباح ونوعية العملاء وطبيعة المنافسين، لكي يتعاملون معها بالشكل المناسب<sup>1</sup>.

حيث توفر دورة حياة المنتج معلومات مهمة منها<sup>2</sup>:

- للمنتجات حياة محدودة.
- تختلف المبيعات من مرحلة إلى أخرى حيث أن كل مرحلة من مراحل دورة الحياة تمثل فرص، تحديات ومشاكل مختلفة للمنتج والبائع.
- ارتفاع وانخفاض الأرباح في كل مرحلة من دورة حياة المنتج.
- وتمر دورة حياة المنتج بالمراحل التي تظهر في الشكل الآتي:



من خلال الشكل السابق، يتبين أن دورة حياة المنتج تمر بالمراحل التالية:

تمهيد، تقديم (انطلاق)، نمو، نضج وتراجع، إلا أن هناك من يعتبر مرحلة التمهيد غير موجودة على اعتبار أن المنتج لم يدخل السوق بعد، (رقم الأعمال والربح معدومين). وتتميز مرحلة التمهيد بالتكاليف المرتفعة

<sup>1</sup> سمية حداد، (2009): التسويق أساسيات ومفاهيم، الصفحات الزرقاء العالمية للنشر، الجزائر، ص 44.

<sup>2</sup> محمود جاسم محمد الصميدعي، (2003): استراتيجيات التسويق - مدخل كمي وتحليلي -، دار الحامد، الأردن، ص 184.

والتي تخص البحث والتطوير خاصة. وبالتالي فإن كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج لها مميزاتها وخصائصها.

إذ نجد أن مرحلة الانطلاق عادة ما تكون نسبة المبيعات فيها منخفضة مثلها مثل نسبة النمو بالإضافة إلى ارتفاع تكلفة الوحدة الواحدة وهو ما يجعل تسجيل ربح سلبي، كما أن المؤسسة في هذه المرحلة تعتمد إلى وضع سعر عادة ما يكون أكثر من التكاليف وإتباع إستراتيجية إعلانية تعتمد على إعلام العملاء بالمنتج ومزاياه المتعددة.

بينما تتميز المبيعات ونسبة النمو في المرحلة الثانية (النمو) بالتحرك والارتفاع والسرعة إضافة إلى انخفاض تكلفة الوحدة نتيجة زيادة الإنتاجية وهو ما يحقق ربح متزايد للمؤسسة، خاصة مع اعتمادها على صياغة سعر مناسب لاختراق السوق. ومع مرور فترة نشاط المؤسسة تصبح هذه الأخيرة أكثر نضجا واتزاناً وهو ما نطلق عليه بمرحلة النضج، إذ تتميز مبيعاتها في هذه المرحلة بوصولها إلى الذروة مع وجود ثبات نسبي في نسبة النمو وتراجع وانخفاض في تكلفة الوحدة الواحدة، وتحقيق أرباح مرتفعة، لتبدأ المؤسسة في وضع سعر تنافسي لمنتجاتها حتى تكسب حصة سوقية أكبر مع الاعتماد على سياسة الإقناع والتنويع كأسلوبين للإعلان عن منتجاتها.

لتبدأ بعد ذلك منتجات المؤسسة تحقق نسبة نمو متناقصة ويبدأ رقم مبيعاتها في التناقص وهو ما يؤثر سلباً على قيمة الربح الذي هو الآخر يبدأ في التراجع لتتخفض بذلك أسعار منتجات هذه المؤسسة وتبدأ في التراجع. إذ يطلق على هذه المرحلة مرحلة التراجع. وهي المرحلة التي تنمو بها كل مؤسسة عدا مجموعة قليلة من المؤسسات والتي تصنع الاستثناء من خلال تواصل واستمرار نشاطها.

وبالتالي سوف يتم توضيح خصائص ومميزات كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج في الجدول التالي:

الجدول رقم 1.2: مميزات مراحل دورة حياة المنتج

التراجع	النضج	النمو	الانطلاق	
متناقصة	متزنة (ثابتة نسبياً)	سريعة	زيادة بطيئة	نسبة النمو
متناقصة	الذروة	مرتفعة	منخفضة	المبيعات
متناقصة	متنوعة	نامية	قصيرة جداً	سلسلة النتائج
منخفضة	منخفضة	متراجعة	مرتفعة	تكلفة الوحدة
متناقص	مرتفع لكنه يتراجع	متزايد	سلبى	الربح
متناقص	أكثر لكنه مستقر	متزايد	قليل	عدد المتنافسين
منخفض	تنافسي	اختراق	أكثر من التكلفة	السعر النموذجي
المهارات الإضافية	تنافسي	تبدأ بالتكاليف	تكنولوجية	حواجز الدخول
منخفضة	الإقناع والتنويع	كتلة السوق في معركة	إعلامية وتعليمية	الإعلان النموذجي

Source: Abderrahmane Al-Juboori and Tahar. M.Mansoor, (2004): Stratégic Management, Ed Dar Wael, Jordan,

p 87.

مما سبق يمكن القول أن المؤسسة بتحديد لها لأي مرحلة ينتمي إليها منتجها تستطيع تحديد وضعيتها وتحديد الفرص والمخاطر التي تواجهها في محيطها التنافسي.

#### 4.1.2. تحليل القوى التنافسية " العوامل المؤثرة على شدة المنافسة "

تتميز المنافسة بتواجد عدة أنواع تختلف في إطارها حدة وشدة المنافسة واستراتيجيات المؤسسات لمواجهةها، وهذا يرجع إلى وجود ما يسمى بالقوى الخمس أو نموذج بورتر للمنافسة، والمقصود منه هو أن هناك خمسة قوى أساسية تؤثر على شدة المنافسة والصراع بين المؤسسات، وبالتالي التأثير على أرباح المؤسسات المعنية. فكلما كانت هذه القوى في صالح المؤسسة يقل الضغط أو التأثير السلبي على ربحية المؤسسة والعكس صحيح. وهو ما يوضحه الجدول رقم 2.2.

الجدول رقم 2.2: عوامل وقوى المنافسة المؤثرة على متوسط ربحية الصناعة

القوى / العامل	التأثير على
التنافس الحاد	متوسط الربحية
قوى الموردين	متوسط الربحية
قوى المشترين / العملاء	متوسط الربحية
التحديات الناجمة عن المنظمات الدولية	متوسط الربحية
التحديات الناجمة عن المنتجات البديلة	متوسط الربحية

المصدر: عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة - رؤية مستقبلية-، المصدر سبق ذكره، ص 29.

وبالتالي ولتوضيح حالة المنافسة في قطاع ما فقد وضع بورتر نموذج هذا الذي يرى فيه أن زيادة قوة أي عامل من هذه العوامل يكون على حساب قوة المؤسسات القائمة وقدرتها على رفع الأسعار وتحقيق الأرباح ومنه فإن عامل المنافسة الضعيفة يمثل فرصة لها يجب استغلالها.

### 1. المؤسسات ( المنافسون ) الجدد

هي كافة المؤسسات التي لم تدخل مجال المنافسة في الوقت الحالي، إلا أن لها القدرة على ذلك إذا ما رغبت، لذا فإن المؤسسات القائمة والعاملة في هذه الصناعة غالباً ما تعتمد إلى تحسين وضعيتها التنافسية بما يجعل من المجال غير جذاب أمام من قد يرغب في دخوله فالمنافسون الجدد المحتملون والقادرون على الدخول إلى سوق ما يشكلون تهديداً على المؤسسات الحالية. ولعل الخطوة التي يمثلها هؤلاء إلى قدراتهم الجديدة التي قد يؤثر بها على وضعية السوق من خلال تخفيض أسعار العرض أو رفع تكاليف المؤسسات المتواجدة سلفاً. ويزداد التهديد كلما كانت المنافسة شديدة والضغط التنافسي قويا، فكلما كانت القيود أو حواجز الدخول مرتفعة فهذا سيقبل من فرص دخول منافسين جدد والعكس صحيح.

إضافة إلى هذا فلا بد على المنافس الجديد الأخذ بعين الاعتبار التوقعات المنتظرة حول ردود فعل المنافسين الآخرين وإمكانية الرد عليهم بقوة، بفعل الخبرة الكبيرة والمعرفة الجيدة بالسوق وبكل خباياه، وعليه فقد يكون رد فعله عنيفا ومحطما للمؤسسة الجديدة باستعمال إستراتيجية مضادة ومحطمة للمنافس الجديد<sup>1</sup>.

وفيما يلي بعض حواجز الدخول إلى السوق<sup>2</sup>:

- **الولاء للعلامة:** إن هذا العامل يجعل من إمكانية دخول منافسين جدد إلى قطاع ما أمرا غاية في الصعوبة ذلك أن امتلاك صورة جيدة، علامة مميزة، وزبائن أوفياء، يجعل من المنتج متميزا مما يضع أمام هؤلاء المنافسين عوائق مادية كبيرة ومصاريف باهظة تحتل حاجزا قويا للدخول.

- **اقتصاديات الحجم:** ونعني بها التخفيضات في التكلفة الوحوية للمنتج نتيجة لضخامة حجم الإنتاج فوجود مؤسسة تملك مثل هذا الأثر في السوق يجعل منها مسيطرة على التكاليف ما يضع الداخلين الجدد أمام خيارين، إما الإنتاج على أساس حجم كبير وهذا ما يحمل خطورة بالغة أو العمل على حجم إنتاج صغير وتحمل أعلى من متوسط التكلفة السائد في القطاع. وهو ما يمثل خسارة أكيدة، إلا أن هذا العائق يمكن الالتفاف عليه عن طريق امتلاك تكنولوجيا متطورة عما هي موجودة لدى المؤسسات القائمة.

- **السياسات الحكومية:** قد تلعب السياسات الحكومية دورا محفزا للدخول عن طريق تقديم تسهيلات جبائية مثلا، وقد تحول دون ذلك كأن تفرض شروط صارمة تزيد من التكاليف بشكل كبير.

بالإضافة إلى الحواجز السابقة توجد حواجز وقيود أخرى تعيق دخول منافسين جدد أهمها<sup>3</sup>:

- **متطلبات واحتياجات رأس المال:** إن دخول منافس جديد إلى السوق يحتاج إلى رؤوس أموال ضخمة بفعل ما تتطلبه عمليات التمويل الكبيرة جدا والتي تشمل: هياكل الإنتاج، المخزون، حقوق الزبائن ومصاريف

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة. رؤية مستقبلية-، المصدر سبق ذكره، ص 30.

<sup>2</sup> شارلز وجاريت جونز، (2006): الإدارة الإستراتيجية "مدخل متكامل"، ترجمة رفاعي محمد الرفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص ص (132،138).

<sup>3</sup> روبرت بنس ديفيد لي، (2008): الإدارة الإستراتيجية، ترجمة عبد الحميد الخزامي، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص ص (141،142).



الإشهار، التسويق، التوزيع، البحوث والتطوير... الخ. وهي تكاليف معقولة إلى حد بعيد بالنسبة للمؤسسات المتواجدة من قبل، عكس المؤسسات التي تريد الدخول إلى القطاع لأول مرة.

وبالتالي فإن المؤسسات التي لا تملك الأموال قد أصبحت محرومة من الدخول بصورة فعالة ومن ثم تدعيم ربحية المؤسسات القائمة في الصناعة.

- **تحويل التكاليف:** لكي تنجح في الصناعة التي تريدها يجب على الداخلين الجدد أن يكونوا قادرين على إقناع العملاء الحاليين للتحويل من الموردين القائمين، ولكي يحدث التحويل قد يحتاج المشترون إلى اختبار منتج المؤسسة الجديدة، التفاوض حول عقود الشراء الجديدة، تدريب أفرادهم على استخدام المنتج، غالباً يتحمل المشترون تكاليف مالية (ونفسية) في التحويل بين المؤسسات والمرور من منتج مورد معتاد إلى منتج داخل جديد وبالتالي عندما تكون تكاليف التحويل هذه مرتفعة، غالباً يتردد المشترون في التغيير.

- **الدخول إلى قنوات التوزيع:** إن ارتباط المؤسسات الحالية والقائمة بعلاقات طويلة الأمد مع الموزعين بالإضافة إلى الخدمات الراقية التي يقدمونها خاصة إذا ما امتلكت قنوات توزيع خاصة بها (التكامل الأمامي) يضع على الداخلين الجدد عبئاً كبيراً بما يتضمنه ذلك من تكاليف مادية كبيرة وهو ما يفرض عدم توفير قنوات توزيع بالنسبة للداخلين الجدد وبالتالي زيادة العقبات بالنسبة لهم.

وذلك على الرغم من القوة المتزايدة "كالإنترنت مثلاً" إلا أن مؤسسات كثيرة تستمر في الاعتماد على تحكّمها في قنوات التوزيع المادية لتدعيم حاجز شائك أمام دخول منافسين آخرين. ففي حالات كثيرة، يكون للمؤسسات القائمة تأثير لافت على قنوات توزيع السوق وتستطيع أن تؤخر أو تمنع أن تستخدمها المؤسسات الجديدة.

كما أن المؤسسات الحالية أو القائمة قد تعتمد إلى أساليب أخرى لوضع أكبر قدر من العقبات التي تحول دون دخول منافسين جدد وذلك من خلال<sup>1</sup>:

- **تميز المنتج:** وتتمثل في خلق شيء فريد واستثنائي سواء من الناحية النوعية، التصميم، الموصفات الفنية الحجم والسعر.. الخ، وهذا ضروري لأنه يسمح بخلق ظاهرة الوفاء والولاء العالي للمستهلكين اتجاه

<sup>1</sup>. سعد غالب ياسين، (1999): الإدارة الدولية "مدخل استراتيجي"، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، ص 121.

العلامة التجارية المعروفة في السوق، مما يتطلب من المنافسين الجدد بذل جهود صناعية وتسويقية كبيرة من أجل تغيير عادات الشراء الحالية، وكسب ولاء جديد لمنتجات المؤسسة.

- رد فعل المنظمات الموجودة في السوق: تختلف ردود الفعل اتجاه المنافس الجديد باختلاف ثلاثة

عوامل وهي:

- أوضاع السوق.

- الصناعة.

- هيكل المنافسة.

بناء على هذه العناصر الثلاثة فقد يأخذ رد الفعل أحد الأشكال التالية:

- عنيفا في المواجهة شديدا بالنسبة للمنافس الجديد.

- يأتي بصيغة إعادة ترتيب أوضاع المنافسة أو تغيير قواعد اللعبة في السوق سواء من خلال التحالف

الاستراتيجي، الاندماج...، لمواجهة قوة المنافس الجديد وعدم السماح له بتغيير قواعد وقوانين اللعبة.

- السماح لأي منافس جديد بالدخول، لتصبح في هذه الحالة مسألة الدخول إلى السوق ممكنة كما أن

فرص بقاء المنافس الجديد أكبر من الناحية العملية.

وعليه فإن المنافس الجديد أو الداخل الجديد إلى السوق لابد أن يراعي ردود أفعال المنافسين المتواجدين

في السوق حول إمكانية تحطيمه وإفشاله، والتي ستؤثر على قراراته بالدخول أو عدم الدخول، وكذلك مدى

تحفيزه للدخول من عدمه.

## 2- المنافسة الحالية

تعتبر شدة ودرجة حدة المنافسة عاملا مهما بل محور ومركز مختلف القوى التي تؤثر على درجة جاذبية

الصناعة، فالمنافسون الجدد يتأثرون بشدة المنافسة على مستوى الصناعة أو القطاع، وهو ما يجعل

مختلف المؤسسات تتجه نحو زيادة حصصها السوقية على حساب بعضها البعض اعتمادا على حرب الأسعار، الإشهار، إطلاق منتجات جديدة، تحسين وتنويع الخدمات...الخ<sup>1</sup>.

وبصفة عامة هناك مجموعة من العناصر التي تؤثر في شدة وحدة المنافسة وهي<sup>2</sup>:

#### أولا: نمو النشاط

إن السوق قوي النمو يسمح للعديد من المؤسسات بالحصول على معدلات مريحة من الهوامش التجارية والعائد على الاستثمار، في حين يخلق السوق بطيء النمو ضغطا كبيرا خصوصا على الأسعار.

#### ثانيا: عدد المنافسين وتنوعهم

نتيجة للخصائص التكنولوجية والهيكلية وأحجام هذه المؤسسات وتموقعها الجغرافي، تتعدد ملامح المنافسة داخل القطاع والتي غالبا ما تكون في خدمة الأطراف الأكثر قوة.

#### ثالثا: غياب مصادر التميز

مما يؤدي بكل منافس إلى العمل على السيطرة الجيدة على مختلف مصادر تكاليفه لتتحول المنافسة إلى حرب الأسعار.

#### رابعا: وجود حواجز الخروج

خاصة عندما تكون هذه الحواجز مرتفعة مثل:

- الأصول المتخصصة.
- التكاليف الثابتة للخروج.
- الالتزامات الاجتماعية أو الضغط الحكومي.

كل هذه العوامل تؤدي بكل منافس إلى مقارنة تكلفة فرصة الخروج بتلك الخاصة بالصراع التنافسي بما يتضمنه من تخفيض للهوامش، حرب الأسعار،...الخ.

<sup>1</sup> . R.A.Thietart, J.M.Xuereb, (2005): Stratégie, concepts, Méthodes, Mise en Œuvre, Dunod, Paris, p 129.

<sup>2</sup> . Strategor,(1997): Politique générale de l'entreprise, 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, P 21.

بالإضافة إلى العناصر السابقة توجد مجموعة من العوامل التي هي الأخرى تؤثر في درجة حدة المنافسة أهمها نجد<sup>1</sup>:

- معدل التحسس في المنتجات.
- استقلالية الخدمات.
- التركيز والتوازن بين المنافسين.
- تعقيد التكنولوجيا المحورية في الصناعة.
- قدرات الإدارة.
- المنتجات المتوافقة.

مما سبق نجد أنه كلما زاد عدد المؤسسات التي تنشط في القطاع، كلما ازدادت شدة وحدة المنافسة والعكس صحيح، كما أن زيادة تشابه إمكانات وقدرات المؤسسات المتواجدة في السوق تؤدي إلى زيادة الضغط التنافسي.

### 3- المنتجات البديلة

في الواقع فإن كل المؤسسات العاملة في الصناعة تنافس مع الصناعات الأخرى التي تقدم خدمات ومنتجات بديلة، وفقا لبورتر تحد تلك المنتجات والخدمات البديلة من العائدات المحتملة للصناعة. بوضع سقف على الأسعار التي من الممكن أن تطلبها المؤسسات في الصناعة والتي من الممكن أن تحقق لها أرباحا<sup>2</sup>. فالمنتجات البديلة هي عبارة عن إحلال أو استبدال منتج أو خدمة موجودة بأخرى تؤدي نفس الغرض من الاستعمال مقابل سعر تنافسي. ولعل أخطر منتجات الإحلال تلك التي تؤدي إلى زوال المنتج الأصلي تماما. ويعد التطور التكنولوجي المصدر الرئيسي للمنتجات البديلة. ومن أجل تحييد الإحلال لا بد من:

<sup>1</sup>. سعد الغالب ياسين، المصدر سبق ذكره، ص 119.

<sup>2</sup>. توفيق محمد عبد المحسن، المصدر سبق ذكره، ص 159.

- المعرفة التامة للغرض من استخدام المنتج أو الخدمة مع توسع مجال استخدامه إلى أقصى درجة ممكنة.

- مراقبة التكنولوجيات الوليدة (الحديثة) متعددة الاستعمالات.

فالمنتجات البديلة تشكل تهديدا كبيرا على المؤسسة، وذلك بالأخص في ظل توافر العوامل التالية<sup>1</sup>:

- الاستبدال يمكن أن يتم في أي لحظة.

- توافر حرية الاختيار أمام المستهلك.

- تعود المستهلك على شراء السلع البديلة أو عدم ولائه لعلامة معينة.

- تغيير العلاقة نوعية / سعر المنتج البديل مقارنة بالمنتج المرجعي أي كونه أفضل نوعية وأقل تكلفة.

#### 4- قوة مساومة (مفاوضة) الزبائن

إن الزبائن أو المشتريين بصفتهم يمثلون هيكل الطلب على منتجات المؤسسات، فإنهم يسعون دائما إلى

تحقيق بعض المكاسب والمنافع التي يمكن أن نذكر بعضها فيما يلي<sup>2</sup>:

• خفض أسعار المنتجات المشتراة.

• رفع نوعيتها باستمرار.

• العمل على زيادة أوضاع المنافسة بين البائعين.

• ممارسة أكبر قدر ممكن من المساومة معهم.

ويعتمد الزبائن على طبيعة المنافسة القائمة في القطاع من أجل الدفع بالأسعار للانخفاض عبر مطالبتهم

بسلع وخدمات أفضل مما يجبر المؤسسات إلى التوجه نحو تخفيض الأسعار لاستقطابهم، إلا أن قدرة

الزبائن على التأثير في المؤسسات تتوقف على مجموعة من العوامل منها<sup>3</sup>:

<sup>1</sup>. سعد علي العنزي، جواد محسن راضي، (2009): التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال - مفاهيم، مداخل، تطبيقات،- الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، ص 191.

<sup>2</sup>. المصدر نفسه، ص 123.

<sup>3</sup>. R.A.Thietart, J.M.Xuereb, Op.Cit, pp (132,133).

### أولاً: درجة تركيزهم

كلما كان الزبائن أكثر تركيزاً كلما كانت المنافسة أكبر وأنشط ففي حالة سيطرة مؤسسة أو اثنين على 60 بالمائة أو 70 بالمائة من السوق يضعها ذلك تحت خطر تهديد ضغط الزبائن.

### ثانياً: أهمية المشتريات

كلما كانت قيمة مشتريات الزبون كبيرة كلما كان له موقع تفاوض أقوى. من هذا المنطلق نخلص إلى أن هذه الشروط المذكورة والتي تعطي القوة التفاوضية للمؤسسة تختلف باختلاف السلع (استهلاكية أو صناعية)، كما أنها تختلف من تجارة التجزئة وتجارة الجملة. وبالتالي على المؤسسة السعي جاهدة إلى حسن اختيار الزبائن الذين يعودون بالنفع والفائدة عليها، حتى تتمكن من خلال تلك العملية تحسين وضعيتها التنافسية بإتباع سياسة انتقاء الزبائن وتقسيم جيد لرقم الأعمال، بالتالي تجنب أي شكل من أشكال التبعية أو الارتباط بمجموعة من الزبائن، حيث أن التركيز على مجموعة معينة من الزبائن يجعلهم يفرضون شروطهم وتزداد بذلك قوتهم التفاوضية، وهو ما يجعل المؤسسة في موقف ضعف أمامهم. وعليه قد تلجأ إلى البحث عن زبائن جدد وهو ما يعني تحمل تكاليف إضافية وتضييع وقت معتبر من أجل إعادة صورة علامتها ومكانتها في السوق.

### 5- قوة مساومة الموردين

إن الموردين ذوي درجة معينة من التركيز والذين يقومون بتزويد المؤسسات بمنتجات متنوعة وصعبة الإحلال يمارسون ضغطاً رهيباً على هذه الصناعة، حيث تزداد قوة تفاوض الموردين ب<sup>1</sup>:

### أولاً: درجة التركيز مقارنة بالمؤسسات

كلما كانت درجة تركيز الموردين إلى المؤسسات كبيرة كلما ازدادت قوتهم التفاوضية.

### ثانياً: غياب المنتجات البديلة

في حالة وجود منتجات بديلة تتأثر القوة التفاوضية للموردين، أما غيابها فيقوي مركزهم التنافسي.

<sup>1</sup>. شالرز وجاريت جونز، المصدر سبق ذكره، ص 150.

### ثالثا: القطاع المشتري لا يمثل زبونا مهما

حيث يتنوع الزبائن الذين يمثلون حصص مجزأة وبسيطة مما يساعد الموردين على فرض شروطهم والاستفادة إلى أقصى الحدود من هذه الميزة.

### رابعا: تمييز المنتج

بحيث يصبح تغيير المورد أمرا مكلفا مما يضع المؤسسة في موقف ضعف.

إن وجود هذا الكم الهائل من المتغيرات والعدد الكبير من المؤثرات في المحيط جعل منه محيطا معقدا غير مستقر، يشكل تهديدا كبيرا على المؤسسات العاملة فيه.

لذا أصبحت أولوياتها البحث عن طرق لفهمه ووسائل لتدعيم مصادر معلوماتها عن كافة متغيراته بما يؤهلها للاستمرار وتقادي مخاطره باكتساب المرونة والسرعة في التجاوب.

من جهته يسعى المورد جاهدا إلى رفع قدرته التفاوضية التي تسمح له بتعظيم أرباحه والاستفادة من التطورات التي يعرفها السوق لفرض شروطه، خاصة في ظل عدم وجود منافسة حادة ومنتجات بديلة، وهذا ما يصعب من مهام المؤسسات الإنتاجية لأنها تصبح تتحمل تكاليف إضافية مرتفعة، وبالتالي انخفاض أرباحها بفعل رفع الأسعار التي تؤثر على الطلب والقدرة الشرائية للمستهلك، فضلا عن العناصر السالف ذكرها. يمكن إضافة عناصر أخرى<sup>1</sup>:

- عندما تكون المواد الداخلة في الإنتاج تمثل جزءا كبيرا أو مكون حيوي من السلع (من حيث خصائصها، ووظائفها أو استخداماتها...).

- تحمل المؤسسات نفقات كبيرة إذا ما فكرت في تغيير مصادر التوريد الحالية.

في الأخير يمكن إبراز القوى والعوامل التي تؤثر على المنافسة من خلال الشكل الآتي:

<sup>1</sup>. عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة- رؤية مستقبلية-، المصدر سبق ذكره، ص 30.

## الفصل الثاني: مفاهيم عامة حول القدرة التنافسية

الشكل رقم 3.2: تحليل هيكل الصناعة (نموذج القوى الخمس للتنافس)



المصدر: نبيل موسى خلي، (2003): الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، ص 151.

## 2.2. مدخل حول القدرة التنافسية وأهم محدداتها

أصبح موضوع القدرة التنافسية خلال السنوات الأخيرة يحظى باهتمام واسع النطاق ويعود ذلك

إلى الآليات التي تساعد على التأقلم مع التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم والمتمثلة في ظاهرة



العولمة، وسياسات الانفتاح وتحرير الأسواق، بالإضافة إلى التطورات الهائلة في مجال المعلومات والاتصالات.

إن القدرة التنافسية وسيلة لتطوير قدرة المؤسسات على التعايش في ظل بيئة تحمل في طياتها الكثير من التغيرات، حيث تسعى المؤسسات إلى الاستحواذ على مصادر القوة التنافسية ليس لاعتبارها أهم مقومات البقاء أو مقياس النجاح، بل باعتبارها مصدر لخلق التميز والتفوق على الآخرين هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن القدرة التنافسية وثيقة الصلة بالرؤية الإستراتيجية للمؤسسة، ومن هذا المنطلق فإنه من غير المعقول إنشاء هذا البعد البشري، والذي يستدعي بدوره الوقوف طويلاً عند هذا المصطلح، الذي مازال محل جدل العديد من الباحثين في مجال الأعمال، حيث اختلفت الآراء حول تحديد تعريف دقيق ومحدد للقدرة التنافسية.

وبالنظر إلى تعدد مفاهيم القدرة التنافسية واتساع مفهومها، جاءت الأدبيات النظرية والدراسات التطبيقية لتشمل عدداً كبيراً من محددات القدرة التنافسية، هذه الدراسات التي استندت في أغلبها على منهج بورتر في تحديده لجملة من المحددات الرئيسية للقدرة التنافسية، وهو ما سيتم التعرف عليه بشيء من التفصيل من خلال تحديد مفهوم القدرة التنافسية والتعرف على أهميتها بالنسبة للمؤسسات وتحديد المحددات الرئيسية للقدرة التنافسية وفق منهج بورتر وأهم الانتقادات الموجهة له.

### 1.2.2. تعريف القدرة التنافسية

إن أهم ما يميز المؤسسات في الوقت الحالي هو وقوعها تحت هاجس التنافس، سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي بالنسبة للدولة الموجودة فيها والتي تنشط بها، وأصبحت المؤسسات تعمل في بيئة تنافسية، مما يتطلب ضرورة تكثيف جهودها والعمل بجدية أكبر لمواجهة منافسيها الحاليين. لذلك تسعى المؤسسة إلى التقدم والتميز على منافسيها، وعليه فهي مطالبة بالمعرفة الدقيقة للقدرة التنافسية، والإلمام بكل ما من شأنه أن يساهم في تدعيمها.

فالمؤسسة تعتبر ذات قدرة تنافسية إذا استطاعت الحفاظ على استمرارية محصلاتها عبر الزمن، أو زيادة حصتها السوقية ومحصلاتها بشكل قابل للاستمرار، بمعنى عدم تحقيق ذلك من خلال انخفاض الأسعار وتحمل الخسائر.

وقد اختلف الكتاب والباحثين حول التعريف الدقيق والشامل للقدرة التنافسية، لذلك سنحاول إبراز أهم التعاريف التي تم التطرق لها كما يلي:

تعرف القدرة التنافسية على أنها " قدرة المؤسسة على منافسة المؤسسات الأخرى المنافسة في نفس السوق بالنسبة لنفس السلع والخدمات، وعلى تحقيق كفاءات مساوية أو تفوق كفاءات المنافسين"<sup>1</sup>. وتتجسد القدرة التنافسية من خلال التحكم في التكاليف ووجود نوعية وجودة عالية للمنتوج.

كما يمكن تعريفها أيضا على أنها " القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق أهداف الربحية، النمو، التوسع، الانتصار والتجديد"<sup>2</sup>.

كما تعرف القدرة التنافسية على أنها " تلك المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون"<sup>3</sup>.

وتسمح القدرات التنافسية للمنظمات بتحقيق نتائج مهمة تتمثل في خلق الفرص التسويقية الجديدة كما تحقق اختراق مجال تنافسي جديد، كما تمثل وسيلة لتكوين رؤية جديدة للمستقبل الذي تريده المنظمة لنفسها.

وتبدو القدرات التنافسية في مظاهر متعددة منها الجودة الأعلى للسلع والخدمات التي تقدمها منظمة دون غيرها كسرعة الاستجابة لرغبات العملاء، وقصر الوقت المستغرق في دورات الإنتاج وفي مشروعات

<sup>1</sup> .Bertrand et autres,( 1998): Organisation et Gestion de L'entreprise, Les éditions d'organisation, France, p 336.

<sup>2</sup> . فريد راغب النجار، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا، مكتبة الأسعار للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، دون سنة النشر، ص 33.

<sup>3</sup> . أحمد السيد كردي، (2010): إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال العصرية، مصر، ص ص (6-5).

تطوير المنتجات، الحرص على تقديم خدمات للعملاء قبل البيع في صورة معلومات وإرشادات ومساعدات تسمح للعميل بقدرة أعلى على تحديد رغباته واختيار أفضل البدائل.

ومن أهم القدرات التنافسية التي تتمتع بها المنظمات المعاصرة أن تتمكن من إقامة علاقات تحالفية مع الموردين مما يسهل لها الحصول على احتياجاتها منهم بطرق أكثر مرونة وسرعة وكفاءة وأقل تكلفة مما يتيسر لمنافسيها. وفي النهاية فإن قدرة المنظمة على تخفيض تكاليف الإنتاج والتسويق مع المحافظة على مستوى جودة السلع والخدمات يعتبر قدرة تنافسية هائلة.

إذن فالقدرات التنافسية هي تعبير عن المهارات ومظاهر التفوق والتميز التقني والإداري والتسويقي التي تتبلور في منتجات وخدمات أفضل تحقق للعملاء مستويات من الإشباع والمنافع تزيد كثيرا عما يقدمه المنافسون. ومن ثم فإن المعيار الأهم في تقييم القدرات التنافسية هو مدى فعاليتها في إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون من جانب، ومدى الاختلاف والتباين عن المنافسين الذي تضيفه على منتجات وخدمات المنظمة وأساليب تعاملها مع العملاء من جانب آخر.

وقد عرفت القدرة التنافسية كذلك على أنها تميز المؤسسة بمركز فريد، تقديم منتج أو أكثر بأسلوب يحقق ربحية أفضل.<sup>1</sup> ويتضح من هذا التعريف أن القدرة التنافسية تعني القدرة على التميز والتفرد في أحد الجوانب والأنشطة للمؤسسة بالشكل الذي يعظم أرباحها ويحقق لها الاستفادة من مواردها المتاحة.

وهذا ما أكد عليه (Mescon) فعرف القدرة التنافسية بأنها " القدرة على الإنتاج بطريقة أو أكثر لا يستطيع المنافسون الوصول إليها".<sup>2</sup>

ومن جهته عرف منتدى الإدارة الأوروبي القدرة التنافسية باعتبارها قدرة وفرصة المؤسسة الراهنة والمستقبلية، على تصميم وإنتاج وتسويق السلع في البيئة المحيطة بها، والتي تشكل خصائصها السعرية وغير السعرية أكثر جاذبية من منافسيها في الأسواق الخارجية والمحلية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. نسرين بركات، (2000): مفهوم التنافسية والتجارب الناجحة في النفاذ إلى الأسواق الدولية، ورقة بحثية مقدمة إلى ورشة عمل حول محددات القدرة التنافسية للدول العربية في الأسواق الدولية، المعهد العربي للتخطيط، تونس، ص 24.

<sup>2</sup>. جوزيف بروكينكو، إدارة الإنتاجية، منظمة العمل الدولي، جنيف، دون سنة النشر، ص 38.

بينما عرف مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الانكتاد) القدرة التنافسية على مستوى المؤسسة على أنها: " قدرة المؤسسة على تقديم علامة مميزة أو أداء جيدا أو سعرا منخفضا أو عرضا جيدا للسلعة أو مزيج من هذه البدائل، وأن هذا المفهوم للقدرة التنافسية هو من منظور التميز والتفرد".<sup>2</sup> حيث تؤكد الانكتاد على أن التفرد كمفهوم لتحقيق التنافسية من خلال الاحتفاظ بنصيبها من السوق أو زيادته بصورة مستمرة.

أما (Porter) فقد عرفها على أنها " قدرة المؤسسة في دولة معينة على الابتكار والتطور، وصولا إلى أعلى مستوى من التقنية والإنتاجية".<sup>3</sup> والملاحظ أن Porter قد ناقش مفهوم القدرة التنافسية على المستويين الكلي والجزئي (المؤسسة)، فالقدرة التنافسية في رأيه على مستوى المؤسسة تتوقف على كفاءة إنتاجية المؤسسة في سلسلة أنشطتها الداخلية، وكذلك على قوة علاقاتها وتشابكها مع المؤسسات الأخرى المرتبطة بها، فضلا عن السياسات التي تتبعها الدولة والتي تشكل المناخ الذي تعمل فيه المؤسسات. ويمكن إعطاء العديد من التعاريف الأخرى للقدرة التنافسية وذلك لأن هناك عدة أوجه اهتمت كل منها بإعطاء تعريف للقدرة التنافسية وسيتم عرض بعض منها كما يلي<sup>4</sup>:

- **التعريف المستند إلى العوامل التنافسية:** يركز تعريف القدرة التنافسية في هذا المجال على أن هذه الأخيرة تكمن في التركيز على عدة عوامل وهي: السعر، الجودة، التكلفة، وعليه فإن المؤسسة تسعى لبناء قدرة تنافسية مبنية على التنافس على كل من هذه العوامل، فهي بذلك تحرص على تقديم السلع والمنتجات بالجودة العالية والسعر التنافسي مقارنة بغيرها من المنافسين.

<sup>1</sup>. المصدر نفسه، ص 38.

<sup>2</sup>. عماد صفر سالم، (2005): الاتجاهات الحديثة، منشأة المعارف للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ص 117.

<sup>3</sup>. Michael Porter, (1990):The Competitive Advantage of Nation, **Harvard Business review**, vol 1, March-April 1990, pp (84, 85).

<sup>4</sup>. ألعيداني الياس، (2010): ضوفي حمزة، الذكاء الاستراتيجي كآلية لدعم وتعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال المعاصرة، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف بالتعاون مع مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، الجزائر، 8-9 نوفمبر 2010، ص 33.

- **التعريف المرتكز على السوق:** ينطوي هذا المفهوم على أن المؤسسة تكون ذات قدرة تنافسية عالية ومركز تنافسي إذا تمكنت من الحصول على أكبر الحصة في السوق من خلال تشكيلة السلع أو الخدمات التي تقدمها.

من خلال هذا التعريف يمكن القول أن مضمون القدرة يختلف باختلاف المنظور الذي تأخذ منه التعريف، وهو ما يجعل من مفهوم القدرة التنافسية واسعاً ومتضمناً للكثير من التعاريف، ويمكن إعطاء التعريف التالي حول القدرة التنافسية للمؤسسة فهي " القدرة على مواجهة المنافسة سواء في الأسواق المحلية أو الخارجية، وعلى تحقيق حاجات المستهلك والقيمة التي تتمنى الحصول عليها من المنتج مثل الجودة العالية".<sup>1</sup>

معنى ذلك أن على المؤسسة العمل على خلق الميزة التنافسية، من أجل الحفاظ على مكانتها وحصتها في سوق المنافسة، وهو ما يعكس مفهوم القدرة التنافسية للمؤسسة.

أما بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فإن القدرة التنافسية تعرف على أنها مدى قدرة استعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى تكوين المزايا التنافسية التي تستطيع من خلالها المحافظة على نفسها اتجاه المنافسين وتعزيز مكانتها السوقية.

حسب ما عرضناه من تعاريف للقدرة التنافسية يمكننا أن نخلص إلى تعريفها كالاتي:

القدرة التنافسية للمؤسسة "هي الإمكانية المستمرة للمؤسسة في البقاء والنمو في سوق تنافسية وذلك ليس بمجرد الإنتاج بأقل تكاليف بل كذلك من خلال ترسيخ مبدأ الجودة والتميز الذي يسمح بالمنافسة على الرغم من ارتفاع التكاليف"، وتمتاز القدرة التنافسية بكونها ذات طابع ديناميكي متطور ويرتبط تحقيقها بمدى توافر موارد بشرية ومادية تستطيع السيطرة على التكلفة وتقود إلى إبداع أشكال التميز والإتقان في المنافسة.

<sup>1</sup>. علي عبد الله، (2005): الأداء المتميز، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر الدولي العلمي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005، ص ص (230،231).

من خلال تعريف القدرة التنافسية يمكن القول أن نجاح المؤسسة في إيجاد نظام يمكنها من تعزيز قدرتها التنافسية وخلق الميزة أمر مهم جداً، بالنظر إلى اتساع دائرة المنافسة وانتقالها من البيئة المحلية إلى العالمية واتساع رغبات العملاء، من مجرد الحصول على السلعة مثلاً إلى ضرورة وجود مواصفات خاصة وغيرها. وهو ما يمثل عبء وتكلفة إضافية للمؤسسة، بالإضافة إلى عدم تجاهل دور التكنولوجيا والمعلومات في هذا التطور والتغير المستمر.

### 2.2.2. أهمية القدرة التنافسية وأسباب زيادة الاهتمام بها

يمكن إبراز الأهمية القصوى التي أصبح يحظى بها موضوع تنمية وتطوير القدرة التنافسية للمؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة كما يلي:

#### أولاً. أهمية القدرة التنافسية

نتيجة التطورات والتغيرات المتسارعة التي يعيشها العالم اليوم، فإنه يتوجب على المؤسسات التوجه نحو رفع وتطوير قدراتها التنافسية. ومن المعلوم أن المؤسسات في الوقت الحاضر هي التي تتنافس وليس الدول. وعليه فإن المؤسسات التي تملك قدرات تنافسية عالية تكون قادرة على مهمة رفع مستوى معيشة أفراد دولها والدخول في الحلقة المنتجة وإحداث تغيير نحو المزيد من الازدهار والنمو. إذ لا بد من إدراك أن القدرة التنافسية هي قدرة المؤسسة على تقديم منتجات بقم أعلى وبسعر مساو، أو بقم مساوية وتكلفة أقل، أو التوفيق بين هذين العنصرين مقارنة بمنافسيها والحصول على مواقع تنافسية جيدة، تسمح لها بتحقيق أداءات اقتصادية عالية لمدة أطول. من جهة أخرى وفي ظل شروط السوق الحرة والمفتوحة، وكذا تعديل المنافسة، تتجسد القدرة التنافسية في القدرة على إنتاج منتجات تمر باختبار الأسواق العالمية وتسمح لها بتحقيق وترقية المردودية لمدة أطول .

لذلك تتبع أهمية القدرة التنافسية من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها وتشجيع الإبداع والابتكار بما يؤدي إلى تحسين المركز التنافسي للمؤسسة

وتعزيزه والارتقاء بمستوى الإنتاج ورفع مستوى الأداء وتحسين مستوى معيشة المستهلكين عن طريق خفض التكاليف والأسعار وتحسين جودة المنتجات.

هذا بالإضافة إلى أن القدرة التنافسية تساعد في القضاء على أبرز عقبة تواجه المؤسسات وهي عقبة ضيق السوق المحلي التي تحول دون الاستفادة من وفورات الحجم الكبير.

وبالتالي أصبح ما يميز النشاطات الاقتصادية في وقتنا الحاضر هو وقوعها في هاجس التنافس وبدأ الاهتمام يتجه نحو القدرة التنافسية كنموذج استرشادي للتنمية<sup>1</sup>.

### ثانيا. زيادة الاهتمام بالقدرة التنافسية

أصبح زيادة الاهتمام بالقدرة التنافسية، إحدى الضروريات المصيرية خلال الفترة القادمة لكي تتمكن المؤسسة من المنافسة ومواكبة التغيرات العالمية وذلك نتيجة ل<sup>2</sup>:

- اتجاه الأسواق نحو العالمية، من خلال الاتفاقية العامة للتعريف والتجارة (الجات) سابقا والمنظمة العالمية للتجارة حاليا، والتي تهدف إلى زيادة قدرة المنتجات على النفاذ إلى الأسواق العالمية.
- ظهور التكتلات الاقتصادية.
- قيام مناطق تجارة حرة مثل: شرق آسيا وأوروبا.
- ارتفاع نسبة الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد إلى الأسواق أدى إلى تحول السوق إلى سوق مشتريين، تتركز الحقيقة فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة، لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وبأحسن الشروط. ومن ثم تصبح القدرة التنافسية من أهم وسائل التعامل مع مثل هذه الأسواق.

<sup>1</sup>. عبد الرحمان بن عنتر، (2004): نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية، تخصص التحليل الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، ص ص ( 151،152).

<sup>2</sup>. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، المصدر سبق ذكره، ص 102.

- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات وتطوير أساليب بحوث السوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.

### 3.2.2. محددات القدرة التنافسية حسب بورتر

لقد ارتبطت محددات القدرة التنافسية بصفة عامة بمنهج بورتر، الذي يمثل الأساس الذي استندت عليه أغلب الدراسات عن القدرة التنافسية، حيث ينطلق بورتر في تحليل القدرة التنافسية من المستوى الجزئي، أي المؤسسة هي وحدة التحليل الأساسية وأن المؤسسات هي التي تتنافس وليس الدول التي تتنافس في صناعة ما، وتستمد الدولة تنافسيته بعد ذلك من تنافسية مؤسساتها والصناعات المتوطنة بها. ونقطة البداية في تحليل بورتر هي: كيف تخلق المؤسسة قدرتها التنافسية المستدامة؟ وما هي المحددات الأساسية التي تضمن توافر بيئة محلية مواتية لخلق القدرة التنافسية للمؤسسة العامة في صناعاتها؟

بين بورتر أن مصادر القدرة التنافسية المستدامة للمؤسسة هي:

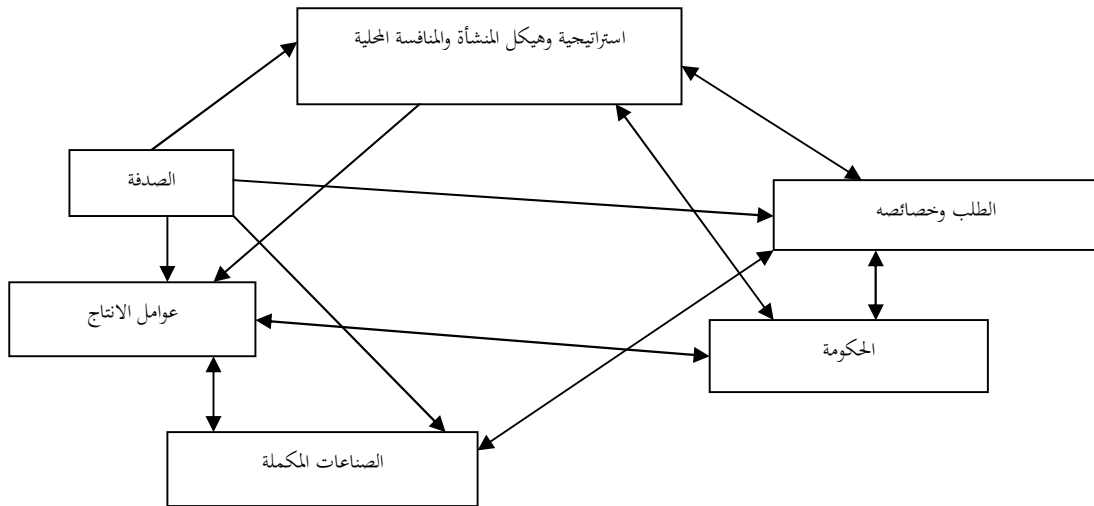
- ضرورة تحديد المؤسسة لأهدافها في نطاق مجال نشاطها، أي تتبنى إستراتيجية محددة لتحقيق ميزتها التنافسية وضمان استمراريتها (إستراتيجية تخفيض التكلفة، التمييز، التركيز).
- ضرورة تحديد المؤسسات للمجال الذي تسعى للتنافس فيه، تحديد المنتج محل التنافس، اختيار طبقة المشتريين التي تخدمها، تحديد المناطق الجغرافية المستهدفة،... الخ.
- أن تتعامل المؤسسة مع كافة الأنشطة التي تقوم بها (إنتاج، تسويق، توزيع، خدمات ما بعد البيع) على أنها حلقات في سلسلة واحدة (سلسلة القيمة).
- إذ تسعى كل مؤسسة إلى الاستحواذ على مصادر القدرة التنافسية، والعمل على زيادتها، وكما هو معلوم فإن القدرة التنافسية تخلق، ويجب أن تستجيب للتغيرات في البيئة الدولية .



وقد أرجع بورتر القدرة التنافسية في أية مؤسسة إلى أربع محددات رئيسية (عوامل الإنتاج، ظروف الطلب المحلي وخصائصه، الصناعات المدعمة والمغذية، إستراتيجية المؤسسة المحلية وأهدافها فضلا عن المنافسة المحلية)، إلى جانب محددتين مساعدين، حيث احتلا أهمية ثانوية بالمقارنة بالمحددات الأربع الأخرى وهما: الصدفة وسياسات الحكومة، بحيث تأتي هذه المحددات جميعها من خلال ما تساهم به في خلق البيئة المناسبة للتطوير والتجديد.

وأكد بورتر على الطبيعة المتداخلة والمتشابكة لمحددات القدرة التنافسية، بما دفعه إلى التعبير عن النظام الديناميكي للمحددات على ما يتضح من الشكل رقم 4.2

الشكل رقم 4.2: نظام متكامل لمحددات القدرة التنافسية والعلاقة الديناميكية بينها



Source: Michael E. Porter, (1990): The Competitive Advantage Of Nations, The free press, Adivisio of Macmillan Publishing, New York, p127.

### 1. عوامل الإنتاج كأحد محددات القدرة التنافسية

لا يمكن الاعتماد في خلق القدرة التنافسية للمؤسسة على عوامل الإنتاج فقط، فقد تعود الندرة النسبية لعوامل الإنتاج وتدفع المؤسسة إلى الخلق والابتكار، بل أنها تشكل أحد محددات القدرة التنافسية والتي يمكن الحصول عليها من خلال الخلق والتجديد أو الاستيراد من الخارج عند الضرورة. فتحقيق القدرة التنافسية لا يعتمد على العمل ورأس المال فقط، بل يشمل كافة عوامل الإنتاج من موارد طبيعية وبنيية

أساسية ورأس المال والموارد البشرية بالإضافة إلى المعرفة والمناخ والموقع، كذلك تتطلب القدرة التنافسية الكفاءة في استخدام عوامل الإنتاج وتفاعلها مع محددات القدرة التنافسية الأخرى<sup>1</sup>.

حيث أن تحقيق القدرة التنافسية لا يتوقف فقط على مجرد وفرة هذه العناصر بتكلفة منخفضة وجودة عالية، بل يعتمد على كفاءة استخدام هذه العوامل. ومادامت عوامل الإنتاج تتصف بالمرونة والتجدد بسبب أثر التقدم التكنولوجي والعلمي. فإن المحافظة على القدرة التنافسية تتوقف على مدى استمرارية الارتقاء بعوامل الإنتاج وتطويرها<sup>2</sup>.

## 2. الطلب المحلي

ويتمثل ذلك في هيكل الطلب، ومعدل نموه ومدى توافقه مع الطلب العالمي. إذ عادة ما تدفع أهمية عنصر الطلب المحلي كأحد محددات القدرة التنافسية للمؤسسة إلى ضرورة دراسة خصائص الطلب المحلي ونوعيته ومدى تقدمه وسرعة تشعبه وقدراته على أن يعكس الأدوات العلمية، فوجود طلب أكثر تطوراً وتعقداً وسريع التشعب ويتفق مع متطلبات السوق العالمي كثيراً ما يدفع على التجديد والتطوير الذي هو جوهر التنافسية<sup>3</sup>.

## 3. الصناعات المكملة والمغذية

يعتبر توافر مجموعة من الصناعات المكملة والمغذية أحد محددات القدرة التنافسية للمؤسسة. إذ لا ترجع أهمية الصناعات المكملة والمغذية وتكوين العناقيد الصناعية إلى دورها فقط في دفع الهيكل الصناعي وتقدمه، من خلال ما تنتجه من علاقات أمامية وخلفية كما جاء في الفكر التقليدي للتنمية الصناعية. وإنما لما توفره من مدخلات بسرعة ومرونة كبيرة بما يسهم في تخفيض السعر، كذلك يترتب على وجود

<sup>1</sup> . عمر صقر، (2003): العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص 93.

<sup>2</sup> . عبد الله بلوناس، (2006): المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والقدرة على المنافسة في ظل اقتصاد السوق بالإسقاط على الحالة الجزائرية، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 17-18 أبريل 2006، ص 131.

<sup>3</sup> . عمر صقر، المصدر سبق ذكره، ص 93.

تلك الصناعات قصر خطوط الاتصالات والمواصلات كما يتيح فرصة لتبادل المعلومات والأفكار والتكنولوجيا بما يزيد من درجة التطوير والتكنولوجيا وخلق مهارات إنتاجية وإدارية أفضل<sup>1</sup>.

#### 4. إستراتيجية المؤسسة وأهدافها وسيادة المنافسة المحلية

يشمل هذا المحدد أهداف المؤسسة القائمة وإستراتيجيتها وطرق التنظيم والإدارة فيها وعلاقة مالكي الأسهم بإدارة المؤسسة، كما يتضمن هذا المحدد الدور الهام الذي تلعبه المنافسة في السوق المحلي في صناعة القدرة التنافسية للمؤسسة. إذ تدفع المنافسة المحلية المؤسسات على البحث عن عنصر المنافسة غير السعرية، من خلال التجديد والتطوير ورفع مستوى الكفاءة وجودة المنتج. وتبدو أهمية ظهور منافسين محليين جدد في أنهما أكثر جراً في تبني مفاهيم وأساليب وتكنولوجيا جديدة، أي أنهم أكثر قدرة على التجديد والتطوير من المؤسسات القائمة بالفعل والتي اعتادت على استخدام أساليب معينة من الصعب تغييرها.

واهتمام بورتر بالمنافسة المحلية يرجع إلى تركيزه على البعد المحلي لخلق القدرة التنافسية فنجاح المؤسسة في التنافس محلياً يؤهلها للولوج إلى الأسواق الخارجية والنجاح دولياً<sup>2</sup>. وأخيراً أشار بورتر إلى الصدفة وسياسات الحكومة كعاملين مساعدين وتتمثل في الظروف والأحداث الخارجة عن سيطرة المؤسسات وحتى الحكومات ذاتها.

وتتضمن التغيرات المفاجئة في أسعار المدخلات والتغيرات في أسواق المال وأسعار الصرف العالمية، زيادة الطلب العالمي، فضلاً عن القرارات السياسية للحكومات الأجنبية والحروب والكوارث الطبيعية. ومن شأن هذه التغيرات أن تلغي ميزات موجودة لتحل محلها ميزات أخرى استجابة للظروف الجديدة، وتختلف مدى وسرعة الاستجابة لعوامل الصدفة من دولة لأخرى ومن مؤسسة إلى أخرى. وهو ما يتوقف على خصائص كل دولة ومدى وفرة وتقدم محددات القدرة التنافسية الرئيسية بها.

<sup>1</sup>. المصدر نفسه، ص 94.

<sup>2</sup>. المصدر نفسه، ص 94.

وقد تقدم عوامل الصدفة ظروفًا مواتية أو غير مواتية لخلق القدرة التنافسية إلا أنه يظل دورها محدودًا وجزئيًا كمحدد للقدرة التنافسية وهذا ما ينطبق على سياسات الحكومة ودورها في بناء القدرة التنافسية التي

يمكن حصر خمسة أفكار أساسية انطلق منها بورتر لتحليل طبيعة هذا الدور على النحو التالي:

1- أهمية تقييم صور التدخل الحكومي وفقًا لأثرها على زيادة الإنتاجية وبالتالي تنافسية الدولة.

2- المؤسسات هي التي تتنافس في الصناعات وليس الدول، فالحكومات لا تخلق المزايا التنافسية، ومن

ثم يجب أن يكون دور الحكومة ثانويًا ومساعدًا.

3- القدرة التنافسية المتقدمة للدولة يتم تراكمها عبر فترة زمنية طويلة، ومن ثم فالسياسات الحكومية

قصيرة الأجل قد تترك أثرها على صناعات محددة. إلا أنها لا تحقق مزايا طويلة المدى، ولذا لا بد من

الاستناد إلى سياسات طويلة الأجل في إطار إستراتيجية محددة لتحقيق المزايا التنافسية.

4- الدول تجني المزايا نتيجة الاختلاف فيما بينها وليس للتشابه، وهذا ما يتطلب صناعة نماذج مختلفة

لدعم التنافسية، تتفق مع احتياجات كل دولة وظروفها الخاصة.

5- جاءت أدبيات التنافسية لتمييز أربعة مراحل للتنافسية، تعكس بدورها مراحل النمو الاقتصادي. جاءت

هذه المراحل مختلفة فيما بينها في ممارستها ومصادر مزاياها التنافسية وأنماط التدخل الحكومي

الملائمة<sup>1</sup>.

تأسيسًا على ما سبق يمكن القول أن البحث عن محددات القدرة التنافسية وفق منهج بورتر هو بحث

عن مصادر زيادة الإنتاجية والنمو المستمر، ومن ثم تحقيق القدرة التنافسية للدولة يتطلب منها الانتقال

التدريجي نحو الصناعات ذات الإنتاجية الأعلى، وهي الصناعات التي يتمثل جوهرها في التطوير

والابتكار.

<sup>1</sup>. عبد الرحمان بن عنتر، نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية، المصدر سبق ذكره، ص 163.

#### 4.2.2. الدراسات الأخرى المحددة للقدرة التنافسية وأهم الانتقادات الموجهة لمحددات بورتير

لم يخلو منهج Porter المتضمن تحديد القدرة التنافسية من الانتقادات، والتي يمكن تلخيص أهمها في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- العمومية والشمول:

تعد هذه السمة من أبرز العيوب الأساسية لهذا المنهج، إذ احتوى كما هائلا من المتغيرات والمحددات التي جاءت متداخلة مع بعضها البعض، واختلطت به الحقائق مع الاستنتاجات، الأمر الذي ترتب عليه فقدان القدرة على التحليل السليم والدقيق للعلاقات بين المحددات التي قدمها والقدرة التنافسية.

- الافتقار إلى الربط بين التنافسية على المستوى الجزئي والتنافسية على المستوى الكلي:

لقد تطرق Porter إلى القدرة التنافسية على المستوى الكلي (الدولة) والقدرة التنافسية على مستوى الجزئي (المؤسسة)، ووضع الطرق والسبل التي من شأنها تحقيق القدرة التنافسية على المستويين، لكنه وفي الوقت نفسه لم يوضح في منهجه هذا طريقة أو كيفية الانتقال من تحقيق القدرة التنافسية على مستوى المؤسسة إلى القدرة التنافسية على مستوى الدولة.

- عدم مراعاة وضعية الدول النامية:

لقد اعتبر Porter أن القدرة التنافسية على مستوى المؤسسة عبارة عن قدرة هذه الأخيرة في دولة معينة على الابتكار والتطور، وصولا إلى أعلى مستوى من التقنية والإنتاجية، بهدف كسب أكبر حصة ممكنة من السوق من خلال التميز والتفرد عن المنافسين.

إلا أن Porter وفي تعريفه للقدرة التنافسية وصياغة أبرز محدداتها لم يأخذ في الحسبان الاختلاف بين الدول فيما يتعلق بدرجة النمو والتطور ومدى انتشار التكنولوجيا، فالتطوير والابتكار قد يصلحان فقط

<sup>1</sup>. منى الجرف، (2002): مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها مسح مرجعي، أوراق اقتصادية، العدد 19، مركز البحوث والدراسات الاقتصادية والمالية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، ص ص (30-33).

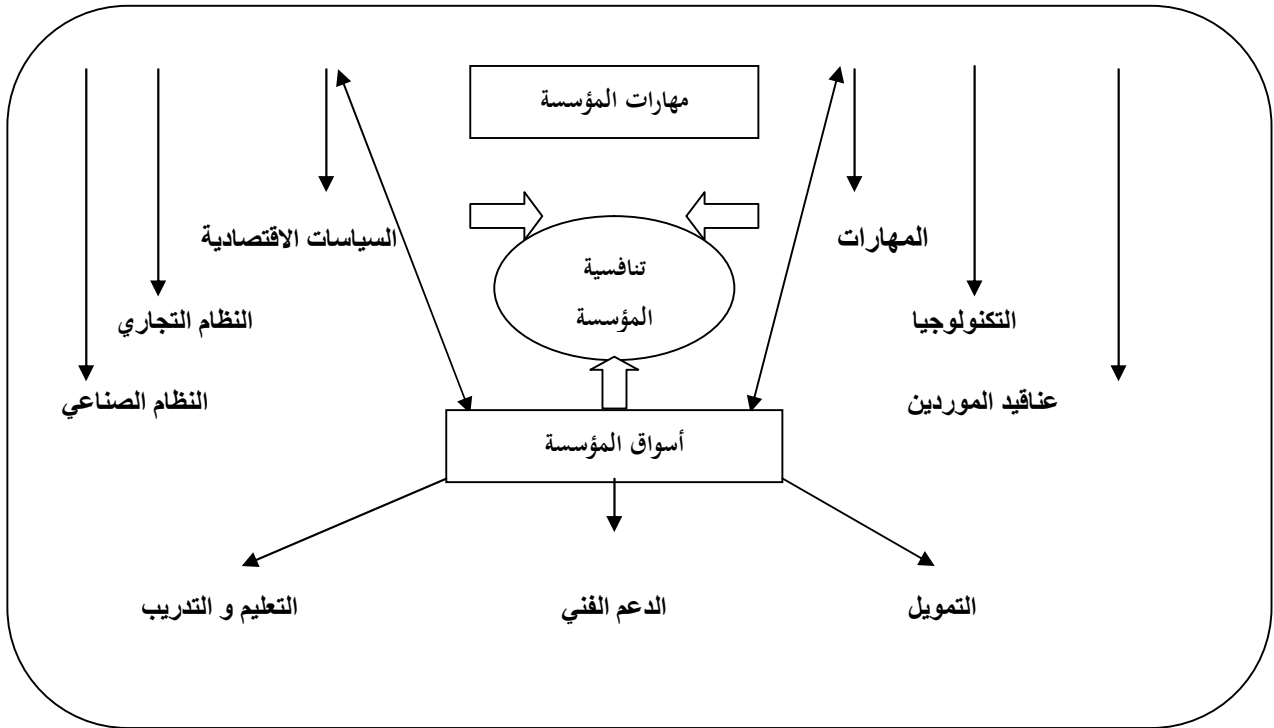
لتفسير القدرة التنافسية على مستوى الدول المتقدمة، ولا يصلحان لتفسير القدرة التنافسية على مستوى الدول النامية.

على ضوء الانتقادات الموجهة لمنهج (Porter) جاءت بعض الدراسات التي قدمت بدورها محددات القدرة التنافسية نذكر منها:

### 1. دراسة Lall (سنة 1999)

حيث قدم فيها محددات القدرة التنافسية في شكلها الثلاثي كما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم 5.2: مثلث القدرة التنافسية



**Source:** Lall, S., (1999): " Promoting industrial Competitiveness in developing Countries: lesson from Asia ", Commonwealth secretariat, Economic Paper, N° 39.

لقد قدم Lall محددات بناء المقدرة التكنولوجية لتعكس مباشرة محددات القدرة التنافسية والتي تتحدد في رأيه من خلال تعامل المؤسسة مع ثلاثة أسواق وهي سوق العوامل، سوق الحوافز، وسوق المؤسسات كالآتي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>. عبد الله بلوناس، المصدر سبق ذكره، ص 132.

يتضمن سوق العوامل، العوامل الأكثر تقدماً وتشمل التكنولوجيا والمهارات الفنية، المعلومات، فضلاً عن توافر البنية الأساسية.

أما سوق الحوافز فتشمل كل من السياسات الاقتصادية والكلية والنظام التجاري والصناعي الذي تنتهجه الدولة بما يترك أثره على القدرة التنافسية للمؤسسة، علاوة عن الطلب المحلي الذي جاء ليشمل حجم الطلب ومعدل نموه والذي لا يتوقف فقط على حجم الدخل وإنما أيضاً على نمط توزيعه ناهيك عن مدى تقدم الطلب وتعقيده.

أما سوق المؤسسات فجاء ليشمل كافة المؤسسات التي تتعامل معها المؤسسة، وتشمل مؤسسات التعليم والتدريب والتطوير والبحث العلمي والائتمان طويل المدى، وهي المؤسسات التي أكدت الأدبيات المختلفة أنها على قدر كبير من الأهمية لدعم القدرات التكنولوجية للمؤسسات ومن ثم قدرتها التنافسية.

## 2. تقرير المعهد الدولي للتنمية الإدارية (IMD) سنة 2002

جاء هذا التقرير ليعكس المحددات الأساسية للتنافسية بتلك العوامل التي تضمن توفير بيئة محلية ملائمة لخلق الثروة وزيادة القيمة المضافة التي يقوم بها الأفراد والمؤسسات بما يضمن تحقيق القدرة التنافسية للدولة.

وجاءت محددات القدرة التنافسية في هذا التقرير لتتشابه مع نموذجي Porter و Lall وإن تم عرضها وفقاً لتقسيم مختلف اشتمل على أربعة محددات رئيسية هي<sup>1</sup>:

المحدد الأول: كفاءة الأداء الاقتصادي وتتمحور حول أهمية توافر المنافسة المحلية والعالمية كأحد المقومات الأساسية لتحقيق التنافسية.

المحدد الثاني: كفاءة الحكومة وهذا ما يتطلب الحد من تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي، فضلاً عن تحقيق الاستقرار في السياسات الاقتصادية الكلية، وضمان مرونة التكيف والاستجابة للمتغيرات العالمية.

<sup>1</sup>. IMD, world Competitiveness, (2002): year book, Lausanne: International Institute for Management Développement.

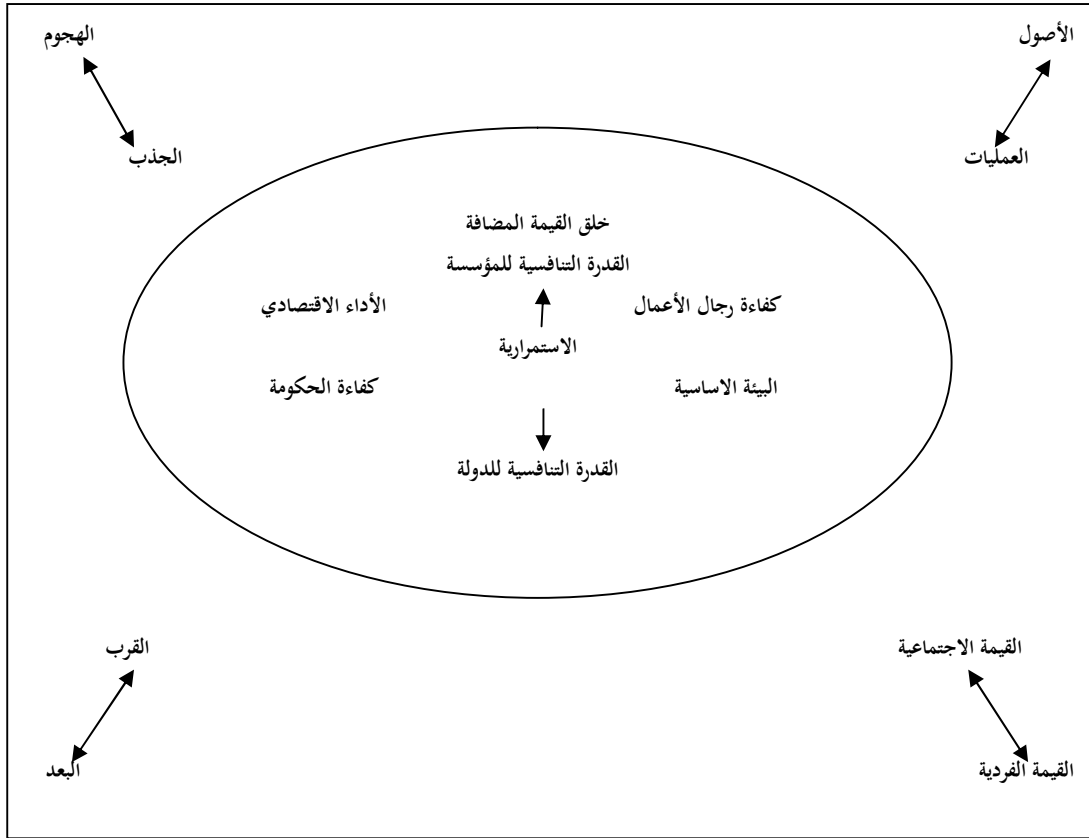
المحدد الثالث: كفاءة بيئة الأعمال والتي تقوم على توفير قطاع مالي متطور ومتكامل مع العالم، بالإضافة إلى توفير العمالة ذات الإنتاجية المرتفعة.

المحدد الرابع: توفر البنية الأساسية وتشمل البنية المتطورة متضمنة التكنولوجيا والمعلومات والاستثمار في البحث والتطوير، والعناصر البشرية الماهرة والقادرة على التعامل مع البنية الأساسية المتقدمة.

وتتسع محددات القدرة التنافسية وفقا لهذا التقرير لنتضمن سلوك العمالة أو القيم التي تحكمها ويتفق في ذلك مع ما أشار إليه (Porter)، فوفقا لهذا التقرير يمثل نظام القيم أحد المحددات الأساسية لخلق القدرة التنافسية، فالدول لا تتنافس في المنتجات فقط وإنما أيضا في أنظمة القيم والتعليم، ويقسم التقرير نظام القيم الذي يمثل انعكاسا للظروف الثقافية والتاريخية بكل دولة، إلى أربعة مراحل، وفقا لمدى سيادة القيم الجماعية، هي مراحل العمل الجاد والثروة والمساهمة الاجتماعية والقيم الفردية. ولم يحدد التقرير أي من هذه القيم أكثر دعما للقدرة التنافسية للدولة، إلا أنه أكد على أهمية الاحتفاظ بتلك القيم التي تتفق مع رغبات الأفراد، وأكد في ذات الوقت على الدور الذي قامت به قيم العمل الجاد في دعم القدرة التنافسية لدول شرق آسيا. ويعبر التقرير عن محددات القدرة التنافسية في شكل أطلق عليه مكعب التنافسية كما هو موضح بالشكل التالي:



الشكل رقم 6.2: مكعب التنافسية



المصدر: خيارى زهية، (2010): تحسين الإنتاجية كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية: حالة واقع القطاع الصناعي العمومي في الجزائر، أطروحة دكتوراه تخصص

علوم مالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم المالية، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، ص 132.

### 3. دراسة الأمم المتحدة سنة (2000)

حددت هذه الدراسة المحددات المختلفة للقدرة التنافسية للدولة، حيث تطرقت هذه الدراسة إلى تنافسية الدولة من خلال تنافسية المؤسسات فيها، كون المؤسسات هي التي تستجيب وتتفاعل مع التغيرات والتطورات التي تشهدها أسواق عناصر الإنتاج أو أسواق السلع، بالإضافة إلى أنها تعتبر وسيلة الدولة في الحصول على أحدث أنواع التكنولوجيا وتطبيقها، ويمكن الإشارة إلى أن القدرة التنافسية لأي مؤسسة في الدولة تتأثر بعدة محددات والتي تتلخص في المستوى المهاري للمؤسسة، ونظام الحوافز، وأسواق عناصر الإنتاج، والمؤسسات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>. خيارى زهية، (2010): تحسين الإنتاجية كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية: حالة واقع القطاع الصناعي العمومي في الجزائر، أطروحة دكتوراه تخصص علوم مالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم المالية، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، ص 133.

4. تقرير التنافسية العربية (سنة 2003)

ميز هذا التقرير بين التنافسية الجارية التي تركز على الأداء الجاري والتنافسية الكامنة التي تشمل القدرات بعيدة الأثر على التنافسية، وعندما يتم التمييز بين هذين النوعين من التنافسية فإن الغرض هو الوصول إلى تحديد محددات تقييم الوضع الراهن أو ما يسمى بالمحددات الآنية قصيرة المدى وكذا تحديد استدامة القدرة التنافسية وهي المحددات الكامنة طويلة المدى وتشمل كل منها ما يلي<sup>1</sup>:

✚ محددات التنافسية الجارية وتشمل:

✓ الإنتاجية والتكلفة.

✓ الأسواق والتخصص.

✓ بيئة الأعمال.

✓ الأداء الاقتصادي الكلي.

✚ محددات التنافسية الكامنة وتشمل:

✓ الطاقة الابتكارية.

✓ رأس المال البشري.

✓ البنية التحتية التكنولوجية.

ومن المعروف أن ارتفاع التنافسية الجارية مهما كانت المؤشرات المستعملة في قياسها لا يضمن الحفاظ عليها ما لم تتوفر عناصر ديناميكية تشكل أسس استدامة القدرة التنافسية في عالم متغير بل سريع التغير.

وهكذا نخلص من هذا العرض لمحددات القدرة التنافسية إلى أن نموذج (Porter) قد قدم حصرا يكاد يكون شاملا لكافة العوامل التي يمكن أن تؤثر على النمو ومن ثم تدعم المقدرة التنافسية للدولة. وبناء عليه لم تأت التقارير والدراسات الأخرى بجديد، ولم يتعدى ما قامت به من إعادة ترتيب المحددات التنافسية

<sup>1</sup>. تقرير التنافسية العربية، (2003): المعهد العربي للتخطيط، الكويت، ص 22.

وصياغتها في أشكال متفاوتة، إلا أنها لا تخرج جميعها عن تلك المحددات التي ذكرها، والتي استندت عليها أغلب الدراسات التطبيقية.

### 3.2. عوامل القدرة التنافسية وأبرز متطلباتها

بالرغم من أن مفهوم القدرة التنافسية يستخدم على نطاق واسع، وبمعايير متفاوتة، فإنه يمكن القول بأن القدرة التنافسية هي محصلة لعوامل عديدة اقتصادية واجتماعية وثقافية وبيئية وغيرها، موروثية ومكتسبة، متداخلة ومتباينة في أنماطها وتأثيراتها يمازج بينهما تحالف استراتيجي في الدولة ومؤسساتها، والقطاع الأهلي ومؤسساته، وهذا التحالف يسعى إلى بلورة ميزات تنافسية محددة قطرية ومنشئة وسلعية. فالقدرة التنافسية تتجسد في قدرة المؤسسة على التميز على المنافسين في مختلف المجالات " الجودة، السعر، الابتكار ... " والقدرة على المرونة وإتباع أساليب جديدة ومتطورة وبالتالي تحقيق معدلات أعلى من الإنتاجية، كما أن القدرة التنافسية للمؤسسة تتجسد في القدرة على التأثير على العملاء وسرعة الاستجابة لطلباتهم وتحقيق ولائهم وإقامة علاقات تحالفية مع الموردين.

إذ يتطلب بناء هذه القدرات التنافسية للمؤسسات مجموعة من العناصر والمتطلبات التي يجب توفرها سواء متطلبات على مستوى المؤسسة (مرونة وثقافة المؤسسة، مدى اهتمامها بالموارد البشرية والابتكار) أو متطلبات على مستوى بيئة الأعمال التي تمارس على مستواها المؤسسة مختلف أنشطتها، وبالتالي فإن توفر مختلف هذه العناصر يساعد المؤسسة على تحقيق وتحسين قدراتها التنافسية وهو ما يعني ضمان ديمومة واستمرارية المؤسسة في بيئة تنافسية شديدة الحدة.

#### 1.3.2. عوامل القدرة التنافسية للمؤسسة

لقد تم تحديد مجموعة من العوامل التي تمكن المؤسسة من أن تحافظ على تنافسيتها باستمرار إذا

سعت إلى تحقيقها أو الاهتمام بها. وتتمثل أهم هذه العوامل في:

- موقع المؤسسة في السوق.

- معدل نمو الحصة السوقية.

- التكاليف.
  - مردودية الأموال المستثمرة.
  - مرونة المؤسسة وسرعة التكيف.
  - المعرفة.
  - جودة الخدمة المقدمة للزبون.
  - تحفيزات وكفاءات الأفراد.
  - قدرات البحث والإبداع.
  - الإنتاجية.
  - استخدام تكنولوجيا المعلومات.
  - القدرة على إعادة الهندسة.
  - إتباع نظام الجودة الشاملة.
- 1- موقع المؤسسة في السوق

إن المؤسسة على اقتناع رئيسي بأهمية السوق الذي تعمل فيه، وضرورة التفاعل الايجابي مع عناصره واستثمار الفرص المتاحة به وتأكيد السبق على المنافسين<sup>1</sup>، لذا فهي تسعى جاهدة لمحاولة الحفاظ على موقعها الذي اكتسبته في السوق، وكذا محاولة تطوير هذا الموقع وتحسينه. وذلك من خلال تمييز منتجاتها عن المؤسسات المنافسة والحصول على براءات اختراع أو تقديم خدمات فريدة مما يعطيها جاذبية في السوق مع الاهتمام بجانب التكاليف وعدم إغفال النوعية والجودة في الأداء.

## 2- معدل نمو الحصة السوقية

عادة ما تجد بعض المؤسسات نفسها معرضة لضغوط تنافسية كبيرة وشديدة وهو ما يجعلها تلجأ إلى تحسين وتوسيع نشاطاتها، والعمل على زيادة حصتها السوقية وذلك من خلال تلبية أكبر قدر ممكن من

<sup>1</sup>. علي السلمي، (2001): إدارة التميز، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، ص ص (289، 290).

رغبات العملاء وإرضائهم وتلبية مختلف احتياجاتهم بأفضل الطرق وأقل التكاليف، ليتم بذلك ضمان ولائهم للمؤسسة<sup>1</sup>.

### 3- التكاليف

لا يمكن أن يتم تخفيض التكاليف بصفة آلية، ولكن تبعا لعمل جاد ودائم، فالمؤسسات تمتلك قدرات متغيرة على تخفيض التكاليف، وحتى إن كانت تملك نفس حجم الإنتاج المتراكم فالمؤسسة الرائدة تعمد إلى وضع برامج تسمح بمراقبة تكاليف الأنشطة المنتجة للقيمة، بحيث تدرس تطورها عبر الزمن وتقارنها بتلك المقدمة من قبل المنافسين، وتتخذ القرارات بشأنها<sup>2</sup>.

فالتكاليف لا تعني إنتاج المنتجات أو الخدمات بتكاليف منخفضة دائما، وإنما أن تكون العملية الإنتاجية بكلفة ذات علاقة بال نوعية مما يجعل من تلك السلع والخدمات جذابة في السوق وبالتالي جني عائدا مقبولا، ويمكن تحقيق ثلاثة أنواع من الميزة الكفوية. إذ من الممكن تحقيق كلفة متغيرة أقل، أو تحقيق مستوى أقل من نفقات التسويق، أو تحقيق مستوى أقل من النفقات التشغيلية والإدارية، وكل واحد من هذه الأنواع يمكن المؤسسة من بناء ميزة تنافسية وذلك انطلاقا من التحكم في التكاليف<sup>3</sup>.

### 4- مردودية الأموال المستثمرة

إن معدل العائد على رأس المال المستثمر هو عبارة عن نسبة الربح المحقق إلى حجم رأس المال المستثمر، الذي تم استخدامه لتوليد هذا الربح، وأحد أشكال هذا المعدل الذي تستخدمه بعض المؤسسات هو العائد المستهدف على المبيعات الصافية. ووفقا لهذا تقوم المؤسسة بتحديد نسبة الربح لكل وحدة نقدية

<sup>1</sup>. Jean Marie Chevalier, (1997): Stratégie d'entreprise et économique industrielle Encyclopédie de gestion, vol 3, Economica, Paris, France, p p(3061.3062).

<sup>2</sup>. تيقاوي العربي، (2010): واقع بناء القدرات التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كنموذج عن المؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات"، ورقة بحثية مقدمة إلى المنتدى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 8-9 نوفمبر 2010.

<sup>3</sup>. Best RJ, Maret-Based Managemen, (1997): Strategies for Growing Customer Value and Profitability, Prenticehall, Inc , U.S.A, p 14.

للمبيعات ولا تعد المؤسسة تنافسية عندما تكون القيمة السوقية لديونها ورأس مالها أقل من تكلفة استبدال أصولها بسبب عدم الاستغلال الجيد لاستثماراتها التي أسرفت دون مراعاة تغطية تكلفة التنازل عنها<sup>1</sup>.

#### 5- مرونة المؤسسة وسرعة التكيف

حتى تستطيع المؤسسة المحافظة على قدرتها التنافسية، والاستمرار في سوق تنافسي، يجب عليها أن تتمتع بنوع من المرونة، والتي تعرف بأنها المقدرة على التجاوب والاستجابة للتغيرات في توقعات ورغبات الزبائن والقدرة على تغيير النظام الإنتاجي بما يتناسب وتلك التوقعات والعمل على التكيف مع مختلف المتغيرات<sup>2</sup>.

إذ تركز على الاستجابة للتغيرات في توقعات ورغبات الزبائن والقدرة على تغيير النظام الانتاجي بما يتناسب وتلك التوقعات<sup>3</sup>.

#### 6- المعرفة

تعبر المعرفة عن رأس المال الفكري الذي يمكن توظيفه لصالح المؤسسة إذ يعرفه Ulrich على أنه " مجموعة المهارات المتوفرة في المؤسسة، التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المؤسسة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات العملاء والفرص التي تتيحها التكنولوجيا"<sup>4</sup>.

وهو ما ذهب إليه Stewart " إذ أكد أن رأس المال الفكري هو عبارة عن المعرفة الفكرية والمعلومات والملكية الفكرية والخبرة التي يمكن وضعها في الاستعمال لتنشئ الثروة ".  
كما يوضح بأن الموجودات المعرفية ينبغي أن تحقق الشروط التالية<sup>5</sup>:

<sup>1</sup> . إسماعيل السيد، (1999): التسويق، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص 340.

<sup>2</sup> . نبيل محمد مرسى، (2002): إستراتيجية الإنتاج والعمليات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، ص 31.

<sup>3</sup> . أثير عبد الأمير حسوني، (2008): رأس المال الفكري والميزة التنافسية العلاقة والأثر: دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10 (العدد 1)، جامعة القادسية، العراق، 2008، ص 105.

<sup>4</sup> Ulrich.D,( February 1998): a new mandate for humain resources, Havard business review, p 02.

<sup>5</sup> . STEWART.T.A, (1994): Intellectual capital, THE New Wealth of Organization Double Day- currency-, new York, p 65.

- أنها متميزة أي لا توجد لدى المؤسسات المنافسة.

- أنها إستراتيجية أي لها قيمة، يدفع المستفيد ثمنها للحصول عليها.

## 7 - جودة الخدمة المقدمة للزبون

إن الجهود المبذولة لتعريف جودة الخدمة قد أنتت بشكل كبير من القطاع الإنتاجي ولكن المعرفة بجودة السلع غير كافية لفهم جودة الخدمات، وذلك لما تمتاز به الخدمات عن السلع الملموسة بالخصائص والمميزات تجعلها مختلفة عن السلع.

وقد اختلف مفهوم الجودة كما تطرقنا له سابقا، فمفهوم الجودة الأساس هو "التطابق مع المتطلبات"<sup>1</sup>

كما أن الجودة تعتبر على أنها "أداء العمل سليما كل مرة"<sup>2</sup>.

كما قد عرفت الجمعية الأمريكية لرقابة الجودة (ASQC) على أنها "السمات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تعتمد في قدرتها على إشباع حاجات محددة"<sup>3</sup>. في حين عرفت المنظمة الدولية للمعايير (ISO) بأنها "مجموعة الصفات والخصائص التي تتمتع بها سلعة أو خدمة ما تؤدي إلى إمكانية تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة ضمنا"<sup>4</sup>.

ولإزالة الغموض أكثر حول جودة الخدمة لابد من التطرق إلى مفهوم الخدمة والتي تعرف على أنها:

"نشاط وأنشطة تقريبا غير ملموسة ولكن ليس من الضروري أن يكون هناك تفاعل ما بين المستهلك

والعاملين في مجال الخدمة أو في نظام عملية الخدمة ولكنها تمثل حلول تقدم للمستهلك"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> . دعبول محمد زاهر، أيوب محمد، (2003): مبادئ تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، سوريا، ص 296.

<sup>2</sup> . ويلسون أوبر، (2000): اتجاهات جديدة في التسويق، ترجمة نيفين غراب، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، مصر، ص 25.

<sup>3</sup> . مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، (2002): الجودة في المنظمات الخدمية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 14.

<sup>4</sup> . باسردة توفيق سريع، (2006): التكامل بين إدارة المعرفة والجهود الشاملة وأثره على الأداء: دراسة تطبيقية على المنظمات اليمنية، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى جامعة دمشق، كلية الاقتصاد والإدارة، قسم إدارة الأعمال، سوريا، ص 82.

<sup>5</sup> . محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، (2010): تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، ص 23.

أما "kotler" فقد عرفها على أنها " أي نشاط أو انجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر وتكون أساسا غير ملموسة ولا ينتج عنها أية ملكية، وأن إنتاجها أو تقديمها قد يكون مرتبطا بمنتج مادي ملموس أو لا يكون كذلك"<sup>1</sup>.

إذ يقصد بالخدمة على " أنها تجربة زمنية يعيشها العميل أثناء تفاعله مع فرد من أفراد المؤسسة أو مع دعم مادي وتقني". فالخدمة تعرف على أنها " نشاط أو منفعة غير ملموسة لا ينتج عن الحصول عليها تملك أي شيء وقد يرتبط إنتاجها بسلعة ملموسة "<sup>2</sup>.

وقد عرفت جمعية التسويق الأمريكية الخدمات بأنها " منتجات غير ملموسة يتم تبادلها مباشرة من المنتج إلى المستعمل ولا يتم نقلها أو تخزينها، وهي تقريبا تقنى بسرعة "<sup>3</sup>.

وبناء على ما ذكر آنفا يمكن النظر إلى أن الخدمات بالأصل هي نشاطات أو فعاليات غير ملموسة سريعة الزوال وهي تمثل نشاطا أو أداء يحدث من خلال عملية تفاعل هادفة إلى تلبية توقعات العملاء وإرضائهم إلا أنها عند عملية الاستهلاك الفعلي ليس بالضرورة أن ينتج عنها نقل الملكية.

مما سبق يتضح لنا أن المؤسسة التي تريد وتهدف إلى التفوق على المنافسين يجب عليها أن تقدم خدمات متميزة وعالية الجودة ولها قيمة كبيرة في نظر العملاء وهو ما يمكنها من تحقيق القدرة التنافسية.

## 8- تحفيزات وكفاءات الأفراد

مهما كانت الموارد التي قد توفرها المؤسسة، إلا أنها تبقى غير كافية لوحدها لتحقيق مستوى قدرة تنافسية كبيرة دون توافر المورد البشري، إذ أنه يمثل الآلية الحقيقية لتحويل ما تملكه المؤسسة من موارد إلى قدرات تنافسية ويمكن اختصار الواجبات التي تقوم بها المؤسسة بالنسبة للكفاءات في المعادلة التالية<sup>4</sup>:

<sup>1</sup>. هاني حامد الضمور، (2005): تسويق الخدمات، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ص 18.

<sup>2</sup>. أبو علفة عصام الدين أمين، (2002): التسويق (المفاهيم- الاستراتيجيات النظرية والتطبيق)، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ص 475.

<sup>3</sup>. سويدان حداد شفيق، (2003): التسويق مفاهيم معاصرة، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، ص 227.

<sup>4</sup>. عمر عزوي، مصطفى عبد اللطيف، (2005): تأهيل الموارد البشرية في ظل التقنيات وتحديات العالم الاقتصادي الجديد، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 9-

10 مارس 2005، ص 252.



الأعداد (أعداد الموارد البشرية) + المتابعة (تقييم الأداء) + المقابل (الأجور والرواتب والمكافآت والحوافز) + المحافظة (الرعاية الصحية والنفسية والاقتصادية) + الضبط (الإشراف والتوجيه) + التنمية (التدريب ورفع الكفاءة) = تنمية الموارد البشرية بالنظر إلى الواقع والأهداف.

## 9- قدرات البحث والإبداع

يمكن تعريف الإبداع بأنه " إدخال شيء جديد أو مختلف في النشاط الاقتصادي، وهذا الشيء الجديد يتمثل في منتجات جديدة أو تجهيزات حديثة أو طرق صنع جديدة أو خدمات جديدة أو كفاءات اتصال جديدة أو أشكال تنظيم جديدة"<sup>1</sup> وباختصار فالإبداع هو " إدخال في شيء قائم بحد ذاته، شيئاً جديداً غير معروف"<sup>2</sup>.

إن الإبداع بصفة عامة هو كل ما يتم تطبيقه في المجال الصناعي، التنظيمي والتجاري، كما أنه يعتبر مصدراً هاماً وأساسياً للحصول على القدرة التنافسية ومنه أصبح ينظر إليه على أنه متغير استراتيجي، يفتح الآفاق أمام المؤسسة لخلق طريق النجاح والتفوق، ويكون الإبداع فاعلاً في المؤسسة من خلال<sup>3</sup>:

- قدرة المؤسسة على خلق تيار مستمر من خلال منتجات جديدة متتابعة لفترة زمنية ممتدة.
- جاذبية هذه المنتجات للأسواق المستهدفة من المؤسسة.

## 10- الإنتاجية

يمكن اعتبار الإنتاجية على أنها أداة لقياس كفاءة نظام إنتاجي معين، ويفترض هذا التعريف العمل الفوري، وتحقق المؤسسة فائدة كبيرة إذا قامت بتسوية المشاكل التقنية، مثل تحسين أداء المصالح<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>. Paul Champsaur,(2002): " L'innovation dans les entreprises", institut national de la statistique et des études économiques, statistique publique N 67, France, p 05.

<sup>2</sup>. Andre-Jean Rigny, (1973): " Structure et Capacité D innovation", édition Homme et Technique, France, p 29.

<sup>3</sup>. لطفي لويز سيفين، (1999): إدارة وتخطيط التكنولوجيا، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، ص 18.

<sup>4</sup>. الداوي الشيخ، (1999): نحو تسيير استراتيجي فعال للكفاءة - حالة مؤسسة الاسمنت في الجزائر -، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، ص ص (6،5).

كما تعتبر معياراً لقياس مدى كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها، ويعبر عنها بالنسبة بين المدخلات والمخرجات، حيث تستخدم في المقارنة الداخلية لمعرفة اتجاهات تطور المؤسسة ككل خلال فترات معينة. وفي المقارنة الخارجية لها مع مؤسسات أخرى لتحديد أدائها وقدراتها التنافسية<sup>1</sup>.

## 11- استخدام تكنولوجيا المعلومات

لقد أصبحت تكنولوجيا المعلومات مصدراً مهماً لقوة المؤسسات حيث تساهم في تحسين كفاءة وفعالية الأداء. ومن هذه المساهمات نجد<sup>2</sup>:

- تقديم طرق جديدة لتصميم النظم.
  - إنشاء علاقات قوية وجديدة بين العملاء والموردين من خلال وسائل الاتصالات الالكترونية.
  - زيادة كفاءة الأداء في الصناعات السلعية والخدمية من خلال التبادل الالكتروني للبيانات والمعلومات.
  - تمكين العاملين من الحصول على المعرفة.
  - إتاحة فرص المنافسة المحلية والدولية.
- مع الإشارة إلى أن تكنولوجيا المعلومات تشير إلى جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل ونقل وتخزين ومعالجة المعلومات في شكل الكتروني. وعلى المدير أن يجعل إدارة تكنولوجيا المعلومات جزءاً أساسياً من وظائفه، وأن يخصص الموارد الكافية لتقييم النظم الجيدة التي تعمل على تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة.

## 12- القدرة على إعادة الهندسة

تعتبر إعادة الهندسة طريقة جديدة للتفكير وتغيير جذري بهدف التطوير<sup>3</sup>. وهذا للوصول إلى تحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة، الجودة والخدمة والسرعة، التجديد والتنوع<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>. رابح زبيري، (2003): دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الوطني حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، الجزائر، 23/22 أبريل 2003، ص 38.

<sup>2</sup>. معالي فهمي حيدر، (2002): نظام المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، ص 251.

<sup>3</sup>. سعيد يس عامر، (1998): الإدارة وأفاق المستقبل، مركز وايد سيرفس للاستثمارات والتطوير الإداري، القاهرة، مصر، ص 305.

وهي تعمل على مساعدة المؤسسات على مواجهة المتغيرات وتلبية رغبات وتطلعات عملائها مع التركيز على أهمية المورد البشري في هذه العملية هذا من جهة، ومن جهة أخرى دور الإدارة والقادة في إنجاحها بكسر الروتين، والتخلص من التنظيم التقليدي للمؤسسة.

### 13- إتباع نظام الجودة الشاملة

يقصد بالجودة الشاملة أنها "عملية التطوير والمحافظة على إمكانيات المؤسسة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر والإيفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها، وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات المستفيد. وانتهاءً بمعرفة مدى رضا المستفيد عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له"<sup>2</sup>

إذ يركز نظام الجودة الشاملة، باعتبارها نظام تسييري وإستراتيجية تنافسية ملائمة للمؤسسات الاقتصادية، على ضرورة وصول هذه الأخيرة إلى امتلاك وتحسين قدراتها التنافسية وذلك عن طريق ما يلي<sup>3</sup>:

- 1- التركيز على العميل وتلبية حاجاته وتوقعاته وذلك لضمان ولاءه.
- 2- تطوير الأنظمة والإجراءات التي تدعم الجودة والتحسين.
- 3- تطوير عملية مستمرة للتحسين وذلك عن طريق إتباع نتائج البحث والتطوير وتشجيع الإبداع وتنمية المعارف.
- 4- التعرف على جميع الكلف المرتبطة بالجودة وخاصة كلف الفشل.
- 5- الوقاية بدل التفتيش: حيث أنه إتباع نظام الجودة الشاملة يستطيع تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية، بسبب اعتماد الوقاية في العملية الإنتاجية ومراقبة الانحرافات بما يساهم في مطابقة السلع المنتجة مع المواصفات المعيارية.

<sup>1</sup>. مصطفى محمود أبو بكر، (2004): إدارة الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص 39.

<sup>2</sup>. زيد منير عبوي، (2006): إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، ص 35.

<sup>3</sup>. محمد عبد الوهاب الغراوي، (2005): إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، ص 53.

6- التركيز على الموارد والكفاءات البشرية فالدراسات الحديثة أكدت أن الموارد البشرية يمكن المؤسسة من تحسين قدرتها التنافسية، عن طريق تطوير وضمان مشاركته في العمل الجماعي وولائه للمؤسسة.

### 2.3.2. مراحل تحقيق القدرة التنافسية وأهم متطلباتها

تمر عملية تحقيق القدرة التنافسية بمجموعة من المراحل التي يستوجب الوقوف عند كل واحدة منها. فحسب بورتر تم تقسيم هذه المراحل الرئيسية إلى ثلاثة مراحل. تشمل تحليل بنية القطاع المنتمية إليه المؤسسة لتليها مرحلة اختيار الإستراتيجية التنافسية المناسبة التي تتوافق وإمكانيات المؤسسة، وفي الأخير تأتي مرحلة تطبيق هذه الإستراتيجية. إلا أن تحقيق القدرة التنافسية يستوجب مجموعة من المتطلبات سواء على مستوى المؤسسة أو على مستوى القطاع، والتي تساعد المؤسسة على تحقيق القدرة التنافسية التي تضمن لها النمو والاستمرارية.

أولاً. **مراحل تحقيق القدرة التنافسية:** لقد اقترح "بورتر" ثلاث مراحل لتحقيق القدرة التنافسية داخل المؤسسة وذلك كما يلي<sup>1</sup>:

#### 1- مراحل تحليل بنية القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة

تحدد بنية القطاع من خلال الضغط الذي تمارسه القوى التنافسية الخمس، والتي تتمثل في: التهديد الذي يشكله دخول مستثمرين جدد، قدرة المجهزين التفاوضية، قدرة المشتريين التفاوضية، التهديد الذي تشكله الخدمات والمنتجات البديلة، والتنافس بين المستثمرين الحاليين.

ومن خلال دراسة هذه القوى الخمس يمكن تحديد جاذبية السوق في ذلك القطاع وتحديد الوضعية التنافسية للمؤسسة. وبازدياد ضغط هذه القوى فإنه يصبح من الصعوبة المحافظة على الوضعية التنافسية للمؤسسة وصعوبة تحقيق عائد على الاستثمار بشكل مقبول.

<sup>1</sup>. حسن علي الزعبي، (2005): نظم المعلومات الإستراتيجية- مدخل استراتيجي-، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ص ص (143،142).

ويلاحظ أن البعض قد انتقد "بورتر" نتيجة إغفال صعوبة الحصول على المعلومات الكافية للقيام بهذا التحليل لأنه من الضروري الحصول على قاعدة بيانات مفصلة لمساعدة المؤسسة في اتخاذ القرارات الصائبة.

## 2- إقرار الإستراتيجية التنافسية

وهنا يوضح "بورتر" بأن على المؤسسة أن تقوم باختيار إستراتيجية تنافسية محددة من أجل تعزيز قدرتها التنافسية. وفي هذا الخصوص حدد وضعيتين تنافسييتين فقط تختار بينهما المؤسسة لرفع قدرتها التنافسية وهما قيادة التكلفة، أي اكتساب ميزة تنافسية من خلال تحقيق أقل التكاليف الإجمالية، أو التمييز أي اكتساب الميزة التنافسية من خلال إبراز صفة في الخدمة أو المنتج ذات قيمة في نظر العميل. وأوضح بورتر أن أي إستراتيجية بين الإستراتيجيتين سوف تكون عالقة في الوسط إلا أن هذا الأمر قد تعرض للانتقاد. حيث أن هناك الكثير من المؤسسات حققت الكثير من النجاح. بالرغم من أنها بقت عالقة في الوسط نتيجة إتباعها للإستراتيجيتين.

ويؤكد بورتر بأن المؤسسة وبغض النظر عن الإستراتيجية التي تتبعها، فإنه يتوجب عليها الحفاظ على التكافؤ مع منافسيها.

## 3- تطبيق الإستراتيجية التنافسية

يجب أن تنظر المؤسسة إلى هذه المرحلة بأنها ليست مرحلة تنتهي بعد مدة معينة. بل أنها مرحلة مستمرة تقوم المؤسسة بإعادة تقييم القطاع الذي تنتمي إليه ووضعها التنافسي فيه.

## ثانيا. متطلبات القدرة التنافسية

للقدرة التنافسية شقين أساسيين، أما الأول فهو قدرة التميز على المنافسين في الجودة، أو السعر أو توقيت التسليم أو خدمات ما قبل البيع وما بعد البيع، وكذا في الابتكار والقدرة على التغيير السريع الفاعل،

وأما الشق الثاني فهو القدرة على مغالبة سريعة للعملاء وتهيئ وتزويد رضاهم وتحقق ولائهم، ولا شك أن النجاح في الشق الثاني متوقف على النجاح في الشق الأول<sup>1</sup>.

وعليه فالقدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج منافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون<sup>2</sup>.

وتتمثل متطلبات القدرة التنافسية في متطلبات على مستوى المؤسسة ومتطلبات على مستوى بيئة الأعمال وهي كما يلي:

### على مستوى المؤسسة:

يتعين على المؤسسة من أجل تحقيق وتحسين قدرتها التنافسية الاعتماد على:

#### 1- ثقافة وقيم المؤسسة

ويقصد بذلك توفر مجموعة القيم والمعتقدات التي تغرسها الإدارة العليا في مختلف مستويات العاملين ويتشاركون فيها وذلك من خلال شعارات ورموز وكذا سلوكيات القدوة من القادة. وهكذا تنهياً للمؤسسة ثقافة ثرية تؤثر إيجاباً على إدراك المديرين والعاملين لمواقف العمل وعلى طرق تفكيرهم وقراراتهم وسلوكياتهم.

وهو ما يضمن أداء متميز لأعمالهم وأدوارهم وتوفير أكبر قدر ممكن من الاحترام للعاملين، وإتاحة الفرص الكافية لهم للمشاركة في اتخاذ القرار والعمل<sup>3</sup>.

#### 2- الاهتمام الفائق بالموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية مرتكزا استراتيجيا ومصدرا أساسيا للقدرة التنافسية، فهي بمثابة سلاح تنافسي يصعب تقليده، وفهم آلياته وأسراره، إذ تعتبر الموارد البشرية أثمن أصول للمؤسسة مع تخصيص الاستثمارات الكافية لتعظيم إنتاجية هذا المورد.

<sup>1</sup>. أحمد سيد مصطفى، (2001): التسويق العالمي وبناء القدرة التنافسية للتصدير، الطبعة الأولى، شركة الناس للطباعة، ص 21.

<sup>2</sup>. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، المصدر سبق ذكره، ص 104.

<sup>3</sup>. أحمد سيد مصطفى، التسويق العالمي وبناء القدرة التنافسية للتصدير، المصدر سبق ذكره، ص 144.

فقد أصبحت المعرفة أهم وأقيم من الخامات وحتى من رأس المال، وأصبحت الحاجة للمدير أو العامل أو الموظف المتمكن فكريا ومهاريا على رأس قائمة تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة حيث في رؤوسهم تتولد الأفكار وتتطور الابتكارات وتصاغ الأهداف والإستراتيجيات. وتلعب الموارد البشرية دورا بارزا في حماية المعرفة التنافسية والتأكد من استخدامها الأمثل داخل المؤسسة والحفاظ عليها من التلاشي والضمور<sup>1</sup>.

### 3- القدرة على التعلم من التجارب وذلك للتكيف مع المتغيرات المتلاحقة

وهذا ما يساهم في تهيئة المؤسسة، فبيئة الأعمال حافلة بمواقف قد تحسن المؤسسة إدراكها أولا توفق في ذلك، كما أن المنافسين يمكن أن يكونوا مصدرا جيدا للتعلم وتطوير الأهداف والإستراتيجيات<sup>2</sup>.

### 4- القدرة على التغيير والتعامل معه بإيجابية

يقصد بالتغيير أنه عبارة عن استحداث أوضاع تنظيمية تحقق للمؤسسة خلافا عن غيرها من المؤسسات ميزة تمكنها من الحصول على عوائد أعلى، وذلك من خلال إتباعها طرق وأساليب مستحدثة ناجمة عن ابتكارات مادية وفكرية<sup>3</sup>.

فالقدرة على التغيير تمكن المؤسسة من مواكبة أو حتى استباق المتغيرات المتلاحقة في البيئة المحيطة سياسيا، ثقافيا، تشريعيا، اقتصاديا. فبيئة الأعمال المعاصرة أصبحت أكثر ديناميكية وسريعة التغيير. ويتم التغيير عن طريق اغتنام الفرص والتقليل من تأثير التهديدات الخارجية، وترشيد استغلال نقاط القوة، وإيجاد الحلول المناسبة والسريعة لنقاط الضعف. وبهدف المحافظة على المركز التنافسي الحالي وتطويره<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>. ربحي مصطفى عليان، (2008): إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 182.

<sup>2</sup>. أحمد سيد مصطفى، التسويق العالمي وبناء القدرة التنافسية للتصدير، المصدر سبق ذكره، ص 144.

<sup>3</sup>. كامل محمد المغربي، (1994): السلوك التنظيمي ( مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم)، الطبعة الثانية، دار الفكر للنشر، الأردن، ص 321.

<sup>4</sup>. فاسمي كمال، (2005): إدارة التغيير "المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 8-9 مارس 2005.

## 5- حسن استغلال وتوظيف موارد المؤسسة

وذلك من خلال تحسين كفاءة وفعالية العمليات الرئيسية في المؤسسة، وهو ما يساعدها على تحسين الجودة وخفض التكاليف وكسب الوقت. بالإضافة إلى حرص المؤسسة على التوجيه التسويقي لكافة أنشطتها تحت برنامج الجودة الشاملة، ويتضمن ذلك برنامج لتحسين كافة مجالات ووحدات الأداء بالمؤسسة، مع مستوى عالٍ لدراسة السوق وللمزيج التسويقي ولخدمة العميل<sup>1</sup>.

### على مستوى بيئة الأعمال:

يتطلب تحسين القدرة التنافسية الاعتماد على بيئة أعمال تتوفر فيها<sup>2</sup>:

- توفير البيئة تضمن روح المبادرة، وتشجع القطاع الخاص.
- مواصلة جهود الإصلاح الاقتصادي، وإعادة الهيكلة وبرامج الخصخصة وتحرير أنظمة التجارة والاستثمار.
- تشجيع الاستثمارات الأجنبية المباشرة ونقل التكنولوجيا.
- إصلاح الأنظمة الضريبية وإزالة البيروقراطية والفساد وتحسين الخدمات العامة.
- تعزيز فعالية وأداء الأسواق المالية.
- الاهتمام بالبيئة بهدف تحقيق التنمية المستدامة التي تعتمد على الأداء الاقتصادي المرتفع.

### 3.3.2. مؤشرات قياس القدرة التنافسية

تطرق مجموعة من الأبحاث والدراسات لعدة مؤشرات لقياس القدرة التنافسية للمؤسسة، وذلك بغية معلومات أكثر، حتى تتم المقارنة بين مختلف المؤسسات. وبالتالي فإنه من غير الصحيح حصر المنافسة بين المؤسسات في عينة من العوامل فحسب، بل هي إدراك ومعرفة واكتشاف مستمر بكل ما يحيط بالمؤسسة من تغيرات وتحولات.

<sup>1</sup>. أحمد سيد مصطفى، التسويق العالمي وبناء القدرة التنافسية للتصدير، المصدر سبق ذكره، ص 144.

<sup>2</sup>. تقرير التنافسية في الدول العربية، (2002-2003): المعهد العربي للتخطيط بالكويت، الكويت، ص 5.



وبناء على ذلك يتم وضع معايير دقيقة وقواعد مضبوطة تمكن من معرفة القدرة التنافسية للمؤسسة مقارنة بالمنافسين قصد تحسين الأداء التنافسي ورفع قدرتها التنافسية وضمان استمرارية النشاط. ولقد تبين أن عددا من الدراسات أخلطت بين مفهوم القدرة التنافسية على مستوى الدولة وبين مفهومها على مستوى المؤسسة. والواضح أن مفهوم القدرة التنافسية الأكثر وضوحا يبدو على مستوى المؤسسة. وبالتالي فببساطة شديدة تعتبر المؤسسة قليلة الربحية ليست تنافسية، كما أن المؤسسة لا يمكن أن تنافس بشكل قوي عندما تكون تكلفة إنتاجها المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في السوق. وهذا يعني أن موارد المؤسسة يساء تخصيصها وأن ثروتها تتضاءل وتتبدد. فالمؤسسة قد تكون قليلة الربحية لأن تكلفة إنتاجها المتوسطة تفوق تكلفة منافسها وقد يعود ذلك إلى أن إنتاجها أضعف أو أن عناصر الإنتاج تكلفتها أكثر أو للسببين معا.

وهكذا فعلى مستوى المؤسسة فإن الربحية وتكلفة الصنع والإنتاجية والحصة من السوق تشكل جميعها مؤشرات تقاس من خلالها القدرة التنافسية لهذه المؤسسة. ويمكن إبرازها أكثر كالاتي:

### 1- الربحية

تعبر الربحية على مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح، ويعتبر الربح مؤشرا هاما يدل على نجاعة نشاط المؤسسة. ويعمل مؤشر الربحية على قياس الفعالية الكلية للإدارة<sup>1</sup>.

وتعتبر الربحية قياسا للعائد في صورة الأرباح التي يحصل عليها المساهمين لاستثماراتهم في المؤسسة. وهي موضحة في شكل النسب التالية<sup>2</sup>:

**عائد حقوق الملكية:** توضح هذه النسبة ربحية المؤسسة فيما يتعلق برأس المال الذي يقدمه ملاك المؤسسة (المساهمين).

<sup>1</sup> نادية العارف، (2004): الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للنشر، مصر، ص 220.

<sup>2</sup> سامية لحول، (2007-2008): التسويق والمزايا التنافسية- دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، شعبة تدبير المؤسسات، جامعة باتنة، الجزائر، ص 76.

عائد رأس المال: تهدف هذه النسبة إلى تقديم المعلومات عن أداء المؤسسة بالتركيز على الكفاءة التي يستخدم معها رأس المال.

إذ تشكل الربحية مؤشرا كافيا على تنافسية المؤسسة. إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها، أي أنها لا تتنازل عن الربح المجرد عوض رفع حصتها من السوق، ولكن المؤسسة يمكن أن تكون تنافسية في سوق تتجه هي ذاتها نحو التراجع، وبذلك فإن التنافسية الحالية لن تكون ضامنة للربحية المستقبلية.

وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق، ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن لذا فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها. ويمكن قياس القدرة التنافسية للمؤسسة بواسطة مؤشر توبين (tobins) والذي يتمثل في<sup>1</sup>:

القيمة السوقية للدين ورؤوس الأموال الخاصة بالمؤسسة / تكلفة استبدال الأصول

فإذا كانت هذه القيمة أو النسبة أقل من الواحد فإن المشروع ليس تنافسيا.

وتعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة وعلى إنفاقها الحالي على البحث والتطوير أو البراءات التي تحصل عليها إضافة إلى عديد من العناصر الأخرى. كما أن النوعية عنصر هام لاكتساب الجاذبية ومن ثم النفاذ إلى الأسواق والمحافظة عليها، وهناك عاملين يمكن أن تتحقق الربحية من خلالهما وهما<sup>2</sup>:

• مدى جاذبية الصناعة التي تعمل بها: أي أن البيئة الخارجية وعلى وجه التحديد بيئة الصناعة هي أحد العوامل المحددة لاختلافات في الربحية بين المؤسسات.

• تحقيق ميزة تنافسية: وهي المحدد الأول لربحية المؤسسة، أي التأكيد على تركيز المؤسسات على المفاضلة بين مزايا التكلفة الأقل ومزايا التمييز.

<sup>1</sup>. محمد عدنان وديع، (ديسمبر 2003): القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة جسر التنمية (العدد الرابع والعشرون)، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، السنة الثانية، ص 11.

<sup>2</sup>. نبيل مرسي خليل، الإدارة الاستراتيجية، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، المصدر سبق ذكره، ص 41.

إذ أن حساب ربحية المؤسسة يعتبر أمراً ضرورياً كونه يوضح أهمية النتيجة المتوصل إليها بالنسبة للموارد المستهلكة. فهي تساعد على الرقابة من خلال استخراج الانحرافات عن طريق المقارنة بما يحقق وما تم تقديره كما تساعد على اتخاذ القرارات حيث يتم اتخاذ عدة قرارات على أساس الربحية. كالتخلي عن مشاريع ذات تكلفة عالية وربحية منخفضة وزيادة الاستثمار في المشاريع ذات الربحية المنخفضة والتي تقل فيها التكاليف<sup>1</sup>.

## 2- تكلفة الصنع المتوسطة

للوصول إلى منتجات ذات سعر منخفض، جودة فائقة ووقت توريد قصير مناسب لطلب السوق يتطلب وجود ارتباط كبير بين عوامل التصنيع والمتمثلة في المواد الخام، العامل (الإنسان)، والآلة المستخدمة في الإنتاج، لذلك يتطلب الأمر النظر إلى عناصر تكلفة الصنع، إذ أن تكلفة الصنع تتضمن جميع الأموال التي أنفقت بصورة مباشرة أو غير مباشرة من أجل إنتاج وحدة واحدة من السلعة أو الخدمة. حيث تكون المؤسسة غير تنافسية في ظل سوق تنافسي إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تفوق سعر بيع منتجاتها في الأسواق ويرجع ذلك إلى عدة أسباب نذكر منها<sup>2</sup>:

- عدم تحكم المؤسسة في تكاليفها.

- ضعف الإنتاجية الكلية للمؤسسة.

- ارتفاع تكلفة الحصول على عوامل الإنتاج.

وعليه فإن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشراً كافياً على التنافسية في فرع نشاط ذو إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة. ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلاً جيداً عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية ولكن هذه الوضعية يتناقص وجودها.

<sup>1</sup>. براهيمية إبراهيم، (2011): تدنية التكاليف كأسلوب هام لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف-، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية (العدد الخامس)، ص 102.

<sup>2</sup>. محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، المصدر سبق ذكره، ص 11.

### 3- الإنتاجية الكلية للعوامل

تعبر الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج عن العلاقة بين المخرجات (الناتج) وجميع عناصر الإنتاج المستخدمة في الحصول عليها، أي أن الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج ووفقاً لهذا التعريف تعبر عن النسبة الحسابية بين كمية المخرجات من السلع والخدمات خلال فترة زمنية معينة، وكمية المدخلات التي استخدمت في تحقيق ذلك القدر من الإنتاج بحيث تقيس درجة نجاح المؤسسة في استغلال مواردها لإنتاج سلع وخدمات، وبالتالي فهي تعرف بأنها مقياس لنجاعة نظام إنتاجي معين، فتحسينها يؤدي إلى تقليص مقدار وقت العمل الذي يتم بذله في الحصول على المنتجات ومن ثم تخفيض سعر تكلفتها. وهذا ما يؤدي إلى تمتع المؤسسة بقدرة أكبر على المنافسة في الأسواق<sup>1</sup>.

ويمكن التفرقة بين ثلاثة أنواع من مؤشرات الإنتاجية:

**الإنتاجية الجزئية:** والتي تمثل النسبة بين مجموع المخرجات وأحد المدخلات كإنتاجية العامل وإنتاجية رأس المال.

**الإنتاجية متعددة العوامل:** وهي التي تمثل مجموع المخرجات منسوبة إلى مجموعة فرعية من المدخلات. **الإنتاجية الكلية:** والتي تعتبر من المؤشرات الكلية التي يعتمد عليها في قياس تنافسية المؤسسة بسبب شموليتها، وتمثل مجموعة المخرجات منسوبة إلى مجموع المدخلات، كما أن الإنتاجية الكلية للعوامل تقيس الفعالية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولذا من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية والدولية. ويمكن إرجاع نموها إلى سوء التغيرات وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل، أو تحقيق وفورات الحجم، كما يتأثر نموها بالفروقات عن الأسعار المسندة إلى التكلفة الحدية<sup>2</sup>.

ومن ثم فإن رفع الإنتاجية الكلية للعوامل يعتبر من الأهداف الرئيسية للمؤسسة.

<sup>1</sup>. براهمية إبراهيم، المصدر سبق ذكره، ص 102.

<sup>2</sup>. محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، المصدر سبق ذكره، ص 11.

كما أنها تستخدم في المقارنة الداخلية لمعرفة اتجاه تطورات إنتاجية المؤسسة خلال سلسلة زمنية معينة، وفي المقارنة الخارجية مع المؤسسات المتشابهة، لمعرفة ما إذا كانت في المستوى المطلوب، أم يجب عليها تحسين إنتاجيتها لتنمية قدرتها التنافسية، ويمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فاعلية أو بدرجة استثمارها غير فعالة أو بكليهما.

وبما أن تنافسية المؤسسة تتجلى من خلال مدى تحكمها في التكاليف، فإن الإنتاجية الكلية للعوامل، مع أنها لا تقيس جاذبية المنتجات التي تقترحها المؤسسة للعملاء إلا أنها تعتبر أحسن مؤشر للدلالة على التنافسية<sup>1</sup>.

**4- الحصة من السوق:** يعتبر نصيب المؤسسة من مبيعات السوق أحد المؤشرات الجيدة للحكم على تنافسيتها ومدى تحقيقها لأهداف النمو والاستمرار. وقد تسعى كل المؤسسات للحصول على نصيب معين من مبيعات السوق الذي تعمل فيه. حيث يكون هذا الهدف ملائماً إذا كان السوق ينمو وكانت هناك فرصاً مستقبلية تسعى إلى اغتنامها<sup>2</sup>.

فالمؤسسات كلها تملك حصص من السوق، لكن هذه الحصص يمكن أن تكون كبيرة ويمكن أن تكون صغيرة. فإذا كانت كبيرة وقابلة للتطور فالمؤسسة قدرات تنافسية كبيرة أما إذا كانت ضعيفة ومنخفضة يمكن القول أن المؤسسة تتمتع بقدرات تنافسية ضعيفة.

وبالتالي تعتبر حصة المؤسسة من السوق المتعامل فيه مؤشر من مؤشرات القدرة التنافسية وتعكس هذه الحصة نطاق أسواق المؤسسة إن كان التعامل قاصر على الأسواق المحلية فقط أم يمتد إلى الأسواق الخارجية الدولية ومقدار هذا التعامل، فقد تكون المؤسسة في وضعية تحقق من خلالها الربحية المرغوب

<sup>1</sup>. أحمد سيد مصطفى، (2003): التنافسية في القرن الحادي والعشرون، مدخل إنتاجي، نشر المؤلف، مصر، ص ص (321،339).

<sup>2</sup>. محمد فريد الصحن، (1998): التسويق " المفاهيم والاستراتيجيات"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، ص 200.

فيها لأن لها حصة كبيرة في السوق المحلية. ولكن على المستوى الدولي هذه المؤسسة غير التنافسية، وذلك لوجود قيود وعوائق على التجارة الدولية من طرف الدولة لحماية السوق المحلي<sup>1</sup>.

كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة اتجاه تحرير التجارة، أو بسبب أفول السوق، لذا ينبغي مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين.

وعندما تكون هناك حالة توازن تعظم المنافع ضمن قطاع نشاط ما ذي إنتاج متجانس. فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى تكاليف منافسيها، كلما كانت حصتها من السوق أكبر وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوي العوامل الأخرى. فالحصة من السوق تترجم إذاً المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج.

أما في قطاع نشاط ذي إنتاج غير متجانس، فإن ضعف ربحية المؤسسة يمكن أن يفسر بالأسباب سالفة الذكر. ولكن يضاف إليها سبب آخر، هو أن المنتجات التي تقدمها قد تكون أقل جاذبية من منتجات المنافسين بافتراض تساوي الأمور الأخرى أيضاً.

إذاً كلما كانت المنتجات التي تقدمها المؤسسة أقل جاذبية كلما ضعفت حصتها من السوق ذات التوازن<sup>2</sup>. وحتى تحظى المؤسسة بالفوز بنصيب أعلى من السوق المحلي للمنتج، فإن عليها تحديد المستهلك وحاجاته التي تميزه عن غيره من المستهلكين، في حين أن إغفال احتياجات ورغبات الزبائن تؤدي إلى اضطرابات المنتج في الخروج إلى السوق<sup>3</sup>.

ولقد بينت عدة دراسات لمجموعة من المؤسسات وجود حزمة واسعة من المؤشرات على تنافسية المؤسسة ومن أهم هذه النتائج<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>. قادري محمد الطاهر، هرزشي طارق، (2010): الشراكة كأداة لرفع القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية "حالة مجمع صيدال"، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف بالتعاون مع مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، الجزائر، 8-9 نوفمبر 2010.

<sup>2</sup>. محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، المصدر سبق ذكره، ص 12.

<sup>3</sup>. نسرين بركات، عادل العلي، التنافسية وتجربة الأردن، سلسلة أوراق عمل، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، دون سنة النشر، ص 11.

<sup>4</sup>. محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، المصدر سبق ذكره، ص 12.

- في معظم الأنشطة الاقتصادية وفروع النشاط فإن التنافسية لا تتمركز ببساطة على الأسعار وتكلفة عوامل الإنتاج.

- ثمة عدة عوامل ليست مرتبطة بالأسعار تعطي اختلافات عن مستوى إنتاجية اليد العاملة ورأس المال (وفورات الحجم، سلسلة العمليات، حجم المخزون، الإدارة، علاقات العمل... الخ).

- يمكن للمؤسسات أن تحسن أدائها من خلال التقليد والابتكار، وأن الوصفة الحسنة للمؤسسة يمكن أن تعطي نتائج حسنة لدى مؤسسات أخرى حتى خارج بلدها.

- إن المؤسسة التي تعتمد على ضعف تكلفة عوامل الإنتاج في الحصول على مزايا تنافسية تكون في وضع هش اتجاه مزاحمة مؤسسات ذات مدخل على عوامل إنتاج أكثر رخصا.

- من الأهمية بما كان معرفة أن التركيز على تنافسية المؤسسة تعني دورا محدودا للدولة، وتتطلب استعمال تقنيات إنتاج مرنة ورقابة مستمرة على النوعية والتكاليف، والتطلع إلى الأمد الطويل أكثر من الأمد القصير.

- ضرورة إعطاء أهمية أكبر إلى التكوين وإعادة التأهيل والنظر إلى العامل كشريك وليس عامل إنتاج.

- إذا كانت تنافسية البلد تقاس بتنافسية مؤسساته فإن تنافسية المؤسسة تعتمد على نوعية إدارتها، والدولة مدير غير ناجح للمؤسسات وخصوصا في مجالات القطاع الخاص.

- يمكن للدولة مع ذلك أن تساهم في إيجاد مناخ موات لممارسة إدارة جيدة من خلال توفير استقرار الاقتصاد الوطني، إنشاء مناخ تنافسي، وعلى الخصوص بإزالة العقبات أمام التجارة الوطنية والدولية، إزالة الحواجز أمام التعاون بين المؤسسات، تحسين ثلاثة أنماط من عوامل الإنتاج هي رأس المال البشري باعتبار الدولة المكون الأساسي له، التمويل، الناحية التنظيمية وحجم القروض، والخدمات العمومية.

#### 4.3.2. القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

كغيرها من المؤسسات تسعى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمختلف أشكالها وأنواعها إلى مواجهة التحديات التي تشهدها الأسواق في المرحلة الأخيرة، أين اشتدت المنافسة بين مختلف المؤسسات

وعلى جميع المستويات محليا أو دوليا خاصة مع التطورات والتغيرات المتسارعة التي تشهدها الساحة الاقتصادية من تحرير للتجارة وافتتاح للأسواق، لذلك تهدف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى كسب حصتها السوقية والعمل على تنميتها ولن يتأتى لها ذلك إلا من خلال تطوير قدرتها التنافسية والعمل على تحسينها من أجل الصمود أمام مختلف هذه التحديات والمحافظة على استمرارياتها.

### أولا. القدرة التنافسية للمؤسسات

لقد أحدثت بيئة المنافسة الشرسية والشديدة تغيرات مهمة في ماهية القدرة التنافسية على مستوى المؤسسة، إذ لا تعني القدرة التنافسية للمؤسسات حصول هذه الأخيرة على مركز تنافسي مؤقت مقارنة بالمؤسسات المنافسة لها سواء على المستوى المحلي أو الأجنبي فقط. بل تعني تحسين المؤسسة لمركزها التنافسي بطريقة تضمن نمواً مستداماً في الدخل، فحسب تصنيف مايكل بورتر للعوامل، كما يوضحه لنا الجدول رقم (3.2)، لا تؤدي العوامل الأساسية والعامة إلى استدامة القدرة التنافسية، ويمكن أن تتآكل المزايا التنافسية في هذه العوامل بسرعة، خاصة مع التقدم الفني والتكنولوجي مقارنة بالعوامل المتقدمة والمتخصصة.

الجدول رقم 3.2: تصنيف بورتر للعوامل

العوامل المتقدمة	العوامل الأساسية
<ul style="list-style-type: none"> <li>هي عوامل يجب أن يتم بناؤها على مراحل وتتضمن:</li> <li>بنية أساسية للاتصالات معتمدة على البيانات الرقمية،</li> <li>قوة عاملة على درجة عالية من التعليم، بحوث جامعية في فروع متطورة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>هي عوامل تراثها الدولة ولا تحتاج إلى تطويرها من خلال السياسات، وتتضمن:</li> <li>الموارد الطبيعية، الموقع، المناخ، العمال غير المهرة، ومتوسطوا المهارة.</li> </ul>
العوامل المتخصصة	العوامل العامة
<ul style="list-style-type: none"> <li>تقتصر على صناعات معينة، من أمثلتها:</li> <li>موائى متخصصة في مناولة كميات كبيرة من المواد الكيميائية،</li> <li>معاهد عالية على درجة عالية من التخصص،</li> <li>إطار من الأفراد على درجة عالية من المهارة والتخصص.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يمكن أن تستخدم في نطاق واسع من الصناعات وتتضمن:</li> <li>نظم الطرق العامة،</li> <li>نظام الإمداد برأس المال المقترض،</li> <li>مجموعة من الموظفين المثقفين الحاصلين على شهادات جامعية.</li> </ul>

المصدر: تعزيز القدرة التنافسية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في مصر-إطار سياسي عام وخطة عمل-، (نوفمبر 2004): وزارة المالية، جمهورية مصر العربية، ص 41.



نتيجة للتطورات التي تشهدها البيئة الاقتصادية اليوم، فإنه يمكن التمييز بين أسلوبين موصولين إلى القدرة التنافسية، الأسلوب الأول هو الطريق التقليدي أو القدرة التنافسية في الأسعار، حيث تدخل المؤسسات في منافسة سعرية حادة وبالتالي في "سباق هدام نحو القاع" (race to the bottom)، ويتطلب هذا الأسلوب إنتاج منتجات تعتمد على كثافة العمالة والموارد الطبيعية، ولكن التقدم التكنولوجي يؤدي إلى انخفاض حاد في الطلب على العمالة غير الماهرة والكثير من الموارد الطبيعية، وبينما واصلت المؤسسات التخصص في الأسواق التي تتسم بالمنافسة الشديدة وقلة حواجز الدخول إليها، كانت عائداتها تتعرض إلى التآكل بشكل متزايد ولطالما واجه منتجو السلع الأولية والمنتجات الزراعية هذا التهديد.

ومن جهة أخرى، تدخل المؤسسات من خلال الطريق الحديث في الاقتصاد العالمي كي يتخذوا لأنفسهم موقفاً في الحلقات العالية من سلسلة القيمة، أو كي يرنقوا بأنفسهم إلى تلك الحلقات، ويتطلب هذا الأسلوب المنافسة في الابتكار، والبحث والتطوير، والتقدم التكنولوجي، والتحسين المستمر في المنتجات، وكذلك تطوير القاعدة اللازمة من المهارات والطاقات التكنولوجية، وعلى الرغم من أن الطريق التقليدي لزيادة القدرة التنافسية المعتمدة على عاملي التكلفة والسعر ما زالت موجودة، فقد أخذت تحل محلها وبشكل متزايد عوامل الجودة، والمرونة، والتصميم، وإمكانية التعويل على المنتج، وإقامة الشبكات.

أخيراً هناك عاملان إضافيان يعتبران حاسمان بالنسبة للقدرة التنافسية، أولهما وجود بيئة كلية داعمة لتطوير المؤسسات بما يتماشى مع الاتجاهات المحددة أعلاه (العوامل المتصلة بالنظم) والعامل الآخر هو نطاق الدعم الفعال الذي يوفره النظام المالي في أي بلد أو موقع كي تعمل المؤسسات وتنمو<sup>1</sup>.

### ثانياً. القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وطبيعتها المتغيرة

وعلى نحو مشابه، ينطبق ذات النمط على مستوى القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إذ أن أكثر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمتعاً بالامتيازات هي تلك القادرة على تحقيق الريادة

<sup>1</sup>. تعزيز القدرة التنافسية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في مصر - إطار سياسي عام وخطة عمل -، (نوفمبر 2004): وزارة المالية، جمهورية مصر العربية، ص ص (43:42).

التكنولوجية في مجالها وبالتالي القدرة على التفاوض من أجل الحصول على أسعار أعلى لمنتجاتها، ومن جهة أخرى تجبر المنافسة في التكلفة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مواصلة خفض أرباحها وأجورها، ومعايير عمالتها لكي تظل في نطاق المنافسة، وقد بدأت الممارسات التصنيعية الجيدة والالتزام بالموصفات ومعايير الجودة تكتسب أهمية، مما استلزم وجود قوة عاملة متعددة المهارات ولديها محفزات عالية على طول سلسلة القيمة. ويعني ذلك ضمناً زيادة الحواجز المفروضة على دخول الأسواق بالنسبة لمعظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى العالم وتزداد هذه الحواجز بالتأكيد في حالة الدول النامية والأقل تقدماً، كما تعني أيضاً تحسين فرص مجموعة مختارة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التحديث التكنولوجي.

### 1. الطبيعة المتغيرة للقدرة التنافسية

تتجسد إحدى السمات الأساسية في اقتصاد المعرفة العالمي الجديد في التزايد لتركيز القيمة المضافة بعيداً عن حلقات الإنتاج لاسيما الإنتاج المعتمد على كثافة العمالة، لصالح الحلقات أو المراحل التكنولوجية وتلك المعتمدة على الكثافة المعرفية في سلسلة القيمة، وبناء على ذلك، حينما يتعلق الأمر بتحديد موقع مشروع أو اقتصاد كامل من الاقتصاد العالمي، ترتبط العائدات الاقتصادية بالارتقاء من خلال البحث والتطوير والتجديد، والتطور التكنولوجي، والتحسين المستمر في المنتجات، وقاعدة موارد بشرية تتمتع بدرجة عالية من المهارات المتعددة وتدعمها الإمكانيات الفنية والتكنولوجية الضرورية، من ضمن عوامل أخرى، وقد أصبحت هذه العوامل تشكل الطريق الحديث لزيادة القدرة التنافسية، المصحوبة بزيادة القيمة، ومن جهة أخرى نجد أن الأساليب التقليدية لزيادة القدرة التنافسية المستندة إلى عوامل مثل العمالة غير الماهرة، والموارد الطبيعية، والتكنولوجيات البسيطة بدأت تفقد أهميتها بشكل سريع، وقد أصبحت هذه العوامل التي يمكن من خلالها فقدان الميزة التنافسية بسهولة تمثل الطريق التقليدي لزيادة القدرة التنافسية، الذي يكشف عن نفسه في المنافسة في الأسعار التي تؤدي في نهاية الأمر إلى سباق نحو القاع، وهناك متغيرات رئيسية أخرى تتضمن وجود نظام عام، إلى جانب النظام المالي، يؤدي إلى

نمو المشروع وزيادة قدرته التنافسية، من خلال الاستفادة من العوامل والموارد الضرورية - ضمن أشياء أخرى - بكفاءة وفعالية<sup>1</sup>.

وتتمثل إحدى الدعائم الأساسية للأسلوب الحديث لزيادة القدرة التنافسية في وجود بنية أساسية تعليمية، وعلمية، وتكنولوجية حديثة وحيوية تشبع قدرًا مناسباً من احتياجات الأعمال من الموارد البشرية والبحث والتطوير اللذان يتطوران بخطى سريعة، وبدون هذا الأساس لن تتطور الإمكانيات التجديدية للمؤسسات، وقدرة قاعدة مواردها البشرية على استيعاب وتبني وتطوير التكنولوجيات الجديدة، وفي هذه الحالة لن يتسنى تحقيق قدرة تنافسية طويلة الأجل لاقتصاديات مختلف الدول النامية بما فيها الاقتصاد الجزائري والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيها ومن جهة أخرى، بمجرد أن تتوفر هذه الدعائم أو المعتقدات، يمكن البدء بسهولة في البرامج والإجراءات التي تستهدف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمحافظة عليها. ويجدر التنبيه إلى أن بناء القدرة التنافسية وفقاً للمنهج الفكري الموضح أعلاه ليس مهمة يسيرة قصيرة الأجل بل على العكس، يجب النظر إلى هذه المهمة في ضوء طبيعة التغيرات العلمية، والتكنولوجية، والاقتصادية وسرعة تقدمها، بوصفها عملية مستمرة، وبالإضافة إلى ذلك، فإن بناء مثل هذا الأساس يحتاج إلى استثمارات وتكاليف ضخمة<sup>2</sup>، ومع ذلك وكما أكدت أحدث التقارير عن التنمية البشرية في العالم ومنها تقرير التنمية البشرية العربية<sup>3</sup>، فإن تكلفة الجهل أعلى بكثير.

## 2. القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل اقتصاد المعرفة العالمي

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جميع أرجاء العالم ضغوطاً تنافسية متزايدة مقرونة بعدم تكافؤ في الاستفادة من التكنولوجيات والموارد العلمية المتقدمة، وواقع الأمر هو أن هناك قلة فقط من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قادرة على استغلال الفرص التي تخلقها العولمة، وهذه " المؤسسات

<sup>1</sup> . عيسى محمد الغزالي، (ديسمبر 2003): القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة دورية تعني بقضايا التنمية في الأقطار العربية (العدد الرابع والعشرون) ، ص ص (9-10).

<sup>2</sup> . تعزيز القدرة التنافسية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في مصر -إطار سياسي عام وخطة عمل، المصدر سبق ذكره، ص 20.

<sup>3</sup> . برنامج الأمم المتحدة للتنمية، (2003): الصندوق العربي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، تقرير التنمية الإنسانية العربية، نحو إقامة مجتمع المعرفة، ص 77.

الصغيرة والمتوسطة الحديثة " هي التي تتمتع بالنمو وإمكانيات التصدير، وهي تشكل جزءاً صغيراً من فئات الحجم " المتوسط "، بل وجزءاً أصغر حتى من فئات الحجم " الصغير"، فعلى سبيل المثال، لا تشكل المؤسسات التي تطور التكنولوجيا وتلك التي تتبناها، على أفضل تقدير، أكثر من نسبة 20 % من المؤسسات الأوروبية الصغيرة والمتوسطة، ومن المؤكد أن هذه النسبة المئوية أقل بين الدول النامية وتشير تجربة آسيا وجنوب شرق آسيا إلى سوء أداء غالبية المؤسسات الصغيرة في الأسواق العالمية وبالعودة إلى المؤسسات متوسطة الحجم، سنجد أن المؤسسات الموجهة نحو النمو، والتي يوجد لديها ميل لاستخدام التكنولوجيا والتدريب، والتي تخدم أسواقاً متخصصة معدة لاستقبال منتجاتها هي وحدها التي تمكنت من الازدهار بل وحتى من المساهمة بنسبة ضخمة في صادرات بلدانها على سبيل المثال 43 % من صادرات كوريا، ومن غير المرجح على الإطلاق أن تتمتع المؤسسات متناهية الصغر بموقع متميز في الاقتصاد العالمي طالما أنها مستمرة في توفير احتياجات البقاء لأصحابها، باستخدام تكنولوجيات بسيطة وإدارة سيئة لعملياتها<sup>1</sup>.

ونفتقر معظم الدول النامية، بما فيها الجزائر، إلى قطاع مؤسسات صغيرة ومتوسطة قوي وديناميكي مشابه لذلك الذي نشأ في شرق آسيا، ومن ثم أصبحت تلك الدول تعاني مما أصبح يُعرف باسم عرض " الوسط المفقود " ويؤدي الافتقار إلى مثل هذا القطاع الحيوي إلى ضعف حلقات الربط بين قطاع المؤسسات الكبيرة وقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مما يؤدي إلى ارتفاع مفرد في المكون المستورد للمنتجات، وإلى انعدام الكفاءة، نتيجة لضعف المنافسة المحلية، وفوق ذلك كله، إلى ارتفاع قابلية التأثر بالانكماشات الاقتصادية التي تهدد بالتأثير سلباً على مستويات التوظيف الوطنية والطاقات الإنتاجية. وعلاوة على ذلك، أظهرت البحوث الحديثة كيف أن الدول التي توجد لديها قاعدة راسخة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وروابط فعالة مع المؤسسات الكبيرة قد تمكنت من تحقيق ارتفاع في معدلات نمو الصادرات، وعلى العكس من ذلك، نجد أن الدول التي لم تتمكن من بناء قاعدة قوية تتسم

<sup>1</sup>. تعزيز القدرة التنافسية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في مصر-إطار سياسي عام وخطة عمل، المصدر سبق ذكره، ص 21.

بعلاقات ربط فعالة قد عانت عموماً من انخفاض معدلات نمو الصادرات وباختصار يؤدي غياب قطاع تنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى ضعف القدرة التنافسية للاقتصاد عموماً.

كما أن معدل نمو الصادرات، على الرغم من أنه يرتبط إيجابياً بمساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التصنيع، فإنه يرتبط سلبياً، على نحو مثير للمفارقة، بالحصة المباشرة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إجمالي الصادرات<sup>1</sup>.

#### 4.2. الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وطرق تنمية قدرتها التنافسية

إن تحقيق القدرة التنافسية في إطار قطاع الأعمال يتطلب من المؤسسة وضع الاستراتيجيات المولدة التي يمكن أن تكسبها في التطبيق العملي، دوام التفوق والتميز على أقرانها في تخفيض التكلفة وتحسين مستوى وجودة منتجاتها، وهو ما ذهب إليه بورتر حيث اعتبر أن المؤسسة يمكنها تحقيق وبناء قدرة تنافسية من خلال تحقيق القيادة في تخفيض التكاليف أو تمييز المنتج أو التركيز على سوق معين، وتجدر الإشارة إلى أن هذه الاستراتيجيات تتبع أساساً من هيكل الصناعة ومن قدرتها على التكيف مع قوى المنافسة وأن لكل منها أسلوباً ومنهجاً مختلفاً. إذ يعد بناء وتنمية القدرة التنافسية مطلباً حتمياً بالنسبة لمختلف المؤسسات خاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي عادة ما تلجأ إلى تعزيز قدرتها التنافسية كوسيلة أساسية لضمان استمراريتها، ويتم ذلك عن طريق اختيار السياسات الأفضل والتي تنمي المستوى المعيشي والاقتصادي والاجتماعي.

حيث يعتبر دعم وتنمية القدرات التنافسية من أهم القضايا التي تشغل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سواء في الدول النامية والمتقدمة على حد سواء، لاسيما في ظل التحولات والتطورات الاقتصادية المعاصرة من تحرير التجارة العالمية وتقديم في وسائل الاتصال، والدور المتزايد للشركات متعددة الجنسيات.

<sup>1</sup>. لخلف عثمان، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها - دراسة حالة الجزائر -، المصدر سبق ذكره، ص 184.

## 1.4.2. الاستراتيجيات التنافسية المتاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لكي تضمن أي مؤسسة استمراريتها أو احتلال مكانة تصبح بموجبها قادرة على المنافسة على المدى البعيد، فإنه من الضروري لها أن تتبنى إستراتيجية تنافسية مناسبة لضمان تحقيق أهدافها. لقد اقترح (Michel Porter) استراتيجيات تنافسية شاملة للتفوق في الأداء على المنافسين في صناعة معينة وهي:

- إستراتيجية التكلفة المنخفضة (إستراتيجية تدنية التكاليف).

- إستراتيجية التمايز.

- إستراتيجية التركيز.

و يرجع تسمية هذه الاستراتيجيات بأنها شاملة إلى أنه يمكن تطبيقها بواسطة أي منظمة أعمال بالرغم من الاختلاف من حيث نوع النشاط أو الحجم. إذ بإمكان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تختار بين هذه الاستراتيجيات وتطبق الإستراتيجية التي توافق قدراتها و بصفة عامة فإن الإستراتيجية التنافسية تثير التساؤلات التالية:

• هل يجب أن تنافس المؤسسة على أساس معيار التكلفة المنخفضة، وبالتالي السعر الأقل لمنتجاتها؟ أم يجب التنافس على أساس تمايز منتجاتها على أساس معايير أخرى خلاف السعر المنخفض مثل: الجودة أو خدمة العملاء.

• هل يجب أن تكون المنافسة على أساس الند للند مع المنافسين للحصول على أكبر حصة سوقية في السوق؟ أم يجب التركيز على قطاع صغير من السوق بشرط أن يكون مضموناً ومربحاً؟

إن اختيار وتنفيذ إستراتيجية أساسية من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة شيء أبعد من أن يكون بسيط، فهو المسار الضروري داخل أي قطاع للحصول على ميزة تنافسية وهذه الميزة التنافسية موجودة في لب كل إستراتيجية تنافسية، وكل مؤسسة يجب أن تختار نوع الميزة التي تريد الحصول عليها.

### أولاً. إستراتيجية الهيمنة على التكاليف (تخفيض التكاليف)

تركز هذه الإستراتيجية على تكلفة مدخلات الإنتاج مقارنة بالمنافسين، والتي تعني تحقيق تخفيض جوهري في التكاليف الكلية، لأي صناعة من خلال الاعتماد على مجموعة من الإجراءات الوظيفية الهادفة.<sup>1</sup>

وتتمثل هذه الإستراتيجية في حصول المؤسسة على وضعية تنافسية ملائمة تركز بصفة أساسية على قدرتها على إنتاج نفس السلع وبنفس المواصفات التي ينتجها المنافسون، أو تقديم نفس المستوى من الخدمات لكن بأسعار أقل، فالقيمة المدركة للزبون تزداد كلما ازدادت قدرة المؤسسة على أسعار أقل، وهذا يسمح للمؤسسة بزيادة حصتها السوقية وبالتالي تعويض ضعف الهوامش المحققة في الوحدة الواحدة وتحقيق الأرباح المرغوب فيها. وإذا كانت الأسعار تتأثر بالدرجة الأولى بتكاليف الإنتاج، فهذا يعني أن قدرة المؤسسة على احتلال موقع تنافسي مناسب ترتبط بقدرتها على الإنتاج بأقل تكاليف ممكنة.

ومن هذا المنطلق فإن دور المؤسسة يتمثل بالدرجة الأولى في البحث عن كيفية خفض التكاليف وهذا ليس من خلال تقليص حجم الاستثمارات وإنما بتحسين طرق الإنتاج، وتطبيق هذا المفهوم فإن المؤسسة تحصل على قدرة أكبر على المقاومة ضد محاولات خفض الأسعار المفروضة من السوق والمنافسين.

ففي ظل مواجهة المؤسسة لمنافسة حادة من قبل المؤسسات الأخرى الناشطة داخل نفس القطاع، فإنها وكما أشرنا سابقاً تلجأ إلى تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة من منتجاتها. والمقصود بتكلفة الوحدة الواحدة هنا هو السعر النهائي الذي تصل به السلعة إلى المستهلك، بمعنى السعر الذي يأخذ بعين الاعتبار تكلفة الإنتاج والتوزيع، فإذا ما تمكنت المؤسسة من بيع منتجاتها بسعر منخفض، فسيمكنها ذلك الفوز بحصة من السوق.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>. فلاح حسن عداي الحسيني، (2000): الإدارة الإستراتيجية - مفاهيمها، مراحلها، عملياتها المعاصرة-، دار وائل للنشر، الأردن، ص 189.

<sup>2</sup>. Jean Jacques Lamba, Ruben Chumpitaz, Chantal De Moerbose, (2005): Marketing Stratégique Et Opérationnel, 6<sup>ème</sup> édition, DUNOD, France, , p 304 .

إذ تكون هذه المنتجات موجهة إلى أسواق مستهدفة كبيرة، مما يؤدي إلى زيادة حجم مبيعاتها وحصتها السوقية، وتتطلب أساليب وأدوات محكمة تتعلق بالتسهيلات البيعية ذات الكفاءة العالية، وملاحقة مستمرة للتكلفة بهدف تقليصها.

مما سبق نتوصل إلى أن الريادة في تخفيض التكلفة تعني قدرة المؤسسة على التنفيذ بأقل التكاليف قياساً بالمنافسين من خلال تحسين الإنتاجية والكفاءة، والرقابة المحكمة على التكاليف<sup>1</sup>، أو عن طريق مورد رخيص للمواد الأولية، أو الاعتماد على تحقيق وفورات الحجم الكبير أي توزيع التكلفة الثابتة على عدد كبير من وحدات الإنتاج، أو التخلص من الوسطاء والاعتماد على منافذ التوزيع المملوكة للمؤسسة، أو استخدام طرق الإنتاج والبيع التي تخفض من التكلفة.<sup>2</sup>

من جهة أخرى يمكن للمؤسسة أن تلجأ إلى تخفيض تكلفتها عندما تتوفر لها جملة من الشروط وهي<sup>3</sup>:

✓ القدرة على توفير المعلومات الكافية على عناصر التكلفة المختلفة.

✓ القدرة على التأثير على عناصر التكلفة من خلال الروابط التجارية المختلفة التي تربطها بالموردين.

كما يمكن أن تتحقق النتائج من إستراتيجية الإنتاج بتكلفة أقل في حالة توفر عدد من الشروط<sup>4</sup>:

✓ وجود طلب مرن اتجاه السعر، حيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة.

✓ نمطية السلع المتقدمة.

✓ عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.

✓ وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشتريين.

<sup>1</sup>. مساوي زهية، خالد خديجة، (2005): نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي- الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز-، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 9/8 مارس 2005.

<sup>2</sup>. محمد أحمد عوض، (1999): الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، مصر، ص 175.

<sup>3</sup>. محمد فريد الصحن، التسويق- المفاهيم والاستراتيجيات -، المصدر سبق ذكره، ص 105.

<sup>4</sup>. نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، المصدر سبق ذكره، ص ص (237،236).



✓ محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها (نهائيا) بالنسبة للمشتريين.

وتتحقق ميزة التكلفة الأقل وفق ثمان محددات رئيسية للتكلفة، يمكن استخدامها في تحقيق ميزة التكلفة

الأقل بالمقارنة مع المنافسين، وتشمل هذه القائمة العوامل التالية:

- ✓ وفورات اقتصاديات الحجم.
- ✓ وفورات منحنى التعلم والخبرة.
- ✓ النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة.
- ✓ تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها.
- ✓ درجة مشاركة وحدات نشاط أخرى في استغلال الفرص المتاحة.
- ✓ استغلال عنصر الزمن في حالة المتحرك الأول في السوق بغرض تحقيق وفورات في التكلفة.
- ✓ تخفيضات التكلفة من خلال اختيار مواقع المصانع ومكاتب المؤسسة وعمليات الفروع.
- ✓ اختيار إستراتيجية وقرارات تشغيلية أخرى مثل:

✚ تخفيض عدد المنتجات المعروضة.

✚ الحد من الخدمات المقدمة للمشتريين بعد الشراء.

✚ درجة أقل من الأداء والجودة للمنتج.

✚ مرتبات ومزايا أقل للموظفين بالنسبة للمنافسين.

وتحقق إستراتيجية تخفيض التكلفة عدة مزايا من بينها<sup>1</sup>:

- **بالنسبة للمنافسين:** فالمؤسسة التي تنتج بتكلفة أقل تكون أكثر مرونة والأكثر استعدادا لمواجهة

أي تغيرات سوقية غير متوقعة خاصة فيما يتعلق بسياسات تسعير المنافسين وبالتالي فوضعيتها

التنافسية النسبية تكون أفضل.

<sup>1</sup>. المصدر نفسه، ص 236.

- ما يتعلق بالمشتريين: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء. إذ لا تشكل القوة التفاوضية للزبون تهديدا للمؤسسة، لأن الزبون يمارس ضغطا في معظم الحالات قصد خفض الأسعار إلى مستوى أدنى سعر في السوق.
  - ما يتعلق بالموردين: فالمؤسسة التي تتبع إستراتيجية تخفيض التكاليف يمكنها في بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء. وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة.
  - ما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافس الجديد، وبالتالي تعتبر بمثابة حواجز لدخول الزبائن الجدد إلى السوق.<sup>1</sup>
  - ما يتعلق بالسلع البديلة: فالمؤسسة المنتجة بأقل تكلفة يمكنها - مقارنة بمنافسيها- استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.<sup>2</sup>
- يتضح من العرض السابق مدى أهمية ميزة التكلفة الأقل التي توفر قدرا من الحماية للمؤسسة ضد كل أنواع قوى التنافس الخمس، وأيضا مدى أهميتها في زيادة مقدرة المؤسسة على تحديد السعر.

### ثانيا. إستراتيجية التمييز

- تتلخص إستراتيجية التمييز في تقديم المؤسسة لمنتجات أو مجموعة من المنتجات المتميزة عن مثيلاتها من المنتجات، من حيث النوعية، الشكل، التسليم...، بحيث تجعل المستهلك يرتبط بها أكثر.
- إذ تهدف هذه الإستراتيجية إلى تقديم سلعة أو خدمة مختلفة عما يقدمه المنافسون لتناسب رغبات واحتياجات المستهلك، الذي يهتم بالتمييز والجودة أكثر من اهتمامه بالسعر. ونواحي التميز عديدة ولا

<sup>1</sup> . Michael Porter, (1980): Compétitive Strategy :Techniques For Analyzing Industries and Competitors, USA, Free Press, p 36.

<sup>2</sup> .Idem, p 36.

يمكن حصرها أيضا لتعدد رغبات المستهلكين واختلاف احتياجاتهم، فالجودة العمالية، وانخفاض تكلفة الصيانة وتعدد إمكانيات تقديمها وسهولة استخدامها والحصول عليها، وتتنوع طرق البيع واختلاف تسهيلات الدفع، ودقة مواعيد التسليم وسرعة تلبية الطلبات أو غير ذلك من الخصائص الفريدة التي لا يمكن أن تتوافر لدى المنافسين تمثل جوانب عديدة لتمييز المنتج<sup>1</sup>.

لكن على المؤسسة أن تعمل على أن يكون هذا التميز غير قابل للتقليد من طرف المؤسسات المنافسة وهذا على الأقل في المدى القصير، وأن يستطيع المستهلك دفع ثمن هذا التميز، وأن يكون واضحا له ليفرق منتجات المؤسسة عن منتجات المؤسسات المنافسة وقد يكون هذا التميز على أساس الجودة، العلامة، أو الخدمة، وتركز هذه الإستراتيجية على الابتكار والتطوير في السلعة أو الخدمة<sup>2</sup>.

ويمكن تعريف التمييز على أنه استخدام الكلمات أو الأسماء أو الرموز أو الصور أو الرسوم أو مزيج منها، بهدف تعريف المنتجات التي تقوم المؤسسة بإنتاجها وطرحها إلى الأسواق<sup>3</sup>، وذلك بإدخال خصائص مخالفة لمنتجات المنافسين والتي يرغب المنتج أن يضعها في ذهن الزبائن قصد تذكيرهم بها، حيث التفكير في صناعة قرار الشراء. ويمكن إبراز أهم مؤشرات التمييز في النقاط التالية:

**الاسم التجاري:** يتكون الاسم التجاري من مجموعة من الكلمات أو الحروف أو الأرقام أو مزيج بينها<sup>4</sup>. وصياغة هذا الاسم تتطلب عدة شروط أهمها<sup>5</sup>:

- أن يصاغ بشكل يسمح بامتلاك القدرة على التعلق بالذاكرة لأطول مدة ممكنة، وأن يكون بسيطا في تكوينه.

- أن يصاغ بشكل غير قابل للالتباس.

<sup>1</sup>. محمد أحمد عوض، (2001): الإدارة الإستراتيجية - الأصول والأسس العلمية -، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص 176.

<sup>2</sup>. إسماعيل محمد السيد، (2000): الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم وحالات تطبيقية -، المكتب العربي الحديث، دار وائل للنشر، الأردن، ص ص (203.202).

<sup>3</sup>. محمود صادق بازرعة، (2001): إدارة التسويق، دار النهضة العربية، مصر، ص 247.

<sup>4</sup>. طلعت أسعد، المصدر سبق ذكره، ص 365.

<sup>5</sup>. محمد جودت ناصر، (1997): الأصول التسويقية في إدارة المحلات والمؤسسات التجارية، الأردن، ص 136.

- أن يكون على علاقة بالمنتج ونوعه.

- أن يكون مشروعاً قانونياً.

**العلامة التجارية:** تتمثل العلامة التجارية في الرمز أو الشكل الذي يختاره المنتج لمنتجاته حتى يسهل على المتعاملين تمييزه، ومما لا شك فيه فإن العلامة التجارية تلعب دوراً كبيراً في إقبال الزبون لشراء المنتج. **علامة العائلة:** وهي العلامة التي تستخدم بغرض تمييز منتجات المؤسسة الواحدة ومن بين مزاياها ما يلي<sup>1</sup>:

- تحقيق تخفيض في تكاليف الترويج.

- الاستفادة من السمعة الطيبة التي حققتها علامة العائلة في إشباع نفس الصفات التي اكتسبتها المنتجات في ذهن الزبون.

**العلامة الفردية:** وهي تلك العلامة المستخدمة لتقديم منتج واحد في السوق وعند تقديم المؤسسة لعدة منتجات جديدة فإنها تقدمها بعلامة جديدة، حتى لا تتبادل المنتجات الاتجاه السلبي الذي قد ينشأ إزاء منتج معين<sup>2</sup>.

وحتى تضمن المؤسسة نجاعة تطبيق هذه الإستراتيجية عليها أن تتقيد بمجموعة من الشروط:

**شروط مرتبطة بالمحيط الخارجي:** يمكن توضيح أهمها في النقاط التالية<sup>3</sup>:

✚ **حتمية إدراك المستهلك للفرق في القيمة بين منتج المؤسسة مقابل منتجات المنافسين** بحيث يكون الاختلاف واضحاً ما بين المنتج المراد تسويقه وبقية المنتجات الموجودة في السوق، بحيث يتسنى للمستهلك أن يحس بهذا الفرق والتميز، ومن ثم يقبل على اقتناء تلك السلعة أو الخدمة، ويمكن تحقيق هذا الشرط باستعمال مواد خام جيدة، وهنا لا بد من بذل مجهودات كبيرة في مجال البحث والتطوير والتصميم، وتجنب العيوب المختلفة التي يمكن أن تقلل من قيمة المنتج.

<sup>1</sup>. بلحيمر إبراهيم، (2010): أسس التسويق، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، ص 167.

<sup>2</sup>. المصدر نفسه، ص 167.

<sup>3</sup>. نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، المصدر سبق ذكره، ص 239.

ولا يقتصر الأمر على المنتج في حد ذاته بل يقتضي الأمر تسليم السلع في أحسن الظروف من خلال تسليمها في الوقت المناسب.

✚ توافق استخدامات المنتج مع احتياجات المستهلك، إذ أنه من الجيد أن يتمتع المنتج الواحد بعدة استخدامات، وأن تكون تلك الاستخدامات تستجيب لرغبات المستهلكين.

✚ عدم تطبيق إستراتيجية التمييز من طرف المنافسين، لأنه في حالة تعدد مستخدمي هذه الإستراتيجية وكثرتهم تؤدي إلى تقليص القدرة التنافسية للمؤسسة.

✚ العمل على تقديم خدمات مساعدة للمستهلك.

**شروط مرتبطة بالمحيط الداخلي:** وتتمثل أهمها في ما يلي<sup>1</sup>:

✚ توفر مدخلات ذات نوعية عالية تسمح بتقديم جودة عالية للمستهلك.

✚ الاستخدام الأمثل للموارد والمهارات خاصة في مجال البحث والتطوير بهدف تقديم منتج متميز تكنولوجياً.

✚ وجود نظام تسويقي فعال يسمح بتوفير المعلومات اللازمة للمؤسسة وتقديم المساعدات الضرورية للمستهلك.

وتبرز أهمية إستراتيجية التمييز في تحقيق عدد من المزايا للمؤسسة، وذلك من خلال<sup>2</sup>:

**السيطرة على السوق:** من خلال استقطاب عدد كبير من الزبائن، وبالتالي الحصول على أكبر حجم ممكن من الطلب المتاح في السوق، وبالتالي استغلال جهودها وطاقاتها الإنتاجية والتسويقية وهذا ما يحقق للمؤسسة ميزة تمكنها من تخفيض التكاليف المتغيرة والثابتة على السواء.

وبالتالي فهي تستطيع أن تسيطر على السوق دون أن يكون ذلك على حساب بقية المؤسسات المنافسة وعلى حساب الزبائن.

<sup>1</sup> Marjorie Lecerf, (2007): les petites et Moyennes Entreprises face à la Mondialisation, France Harmattan, p 310.

<sup>2</sup> بلحيمير ابراهيم، المصدر سبق ذكره، ص ص (170،169).

استمرارية الاتصال بين المنتج والزبون: إن قيام المؤسسة بالاحتكاك الدائم والمتواصل بالزبائن يؤدي إلى التعرف المستمر على الحاجات والرغبات الفعلية التي تمكنه من تلبيةها بصورة دائمة، وذلك بإدخال مختلف أدوات التمييز على السلع التي يقوم بإنتاجها ومن ثم طرحها في السوق، وتبقى المؤسسة على اتصال دائم ومباشر بالزبائن. وهو الاتصال الذي يتم عن طريق أدوات التمييز ويسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها.

**الحرية في التسعير:** إن اعتماد إستراتيجية التمييز يعطي الحرية الكبيرة للمؤسسة في تسعير منتجاتها. حيث أن تمييز منتجاتها عن بقية المنتجات يؤدي بالزبائن إلى تفضيلها حتى وإن كان سعرها أعلى نسبياً. **حماية السلعة والمؤسسة:** تسعى المؤسسة من خلال الاعتماد على إستراتيجية التمييز إلى تحقيق الحماية للسلع التي تقوم بإنتاجها من التزييف والتقليد ومن تقلبات الأسعار. بالإضافة إلى حماية نفسها من خلال المحافظة على سمعتها ومكانتها داخل السوق وذلك من خلال مراقبة جودة المنتج وخلوه من العيوب. وهذا ما يؤدي كذلك إلى حماية الزبون واطمئنانه.

كما تبرز أهمية إستراتيجية التمييز بالنسبة للزبون من خلال: تعريفه بمصدر إنتاج السلعة وضمان الحصول على جودة معينة من جهة، ومن جهة أخرى يسهل عليه التعرف على السلع والخدمات التي يرغب في الحصول عليها بعد أن يميزها عن بقية السلع والخدمات المقدمة من طرف المؤسسات المنافسة.

وبالتالي فإن تمييز المنتجات يؤدي إلى اشتداد درجة التنافس بين المنتجين على تحسين منتجاتهم بصورة دائمة ومستمرة وهذا ما يؤدي إلى تحقيق حاجات ورغبات الزبائن بشكل ومستوى أفضل. وعليه يمكن القول أن التمييز يعد أسلوباً للتعرف بالنسبة للزبون النهائي على السلع والخدمات التي يحتاجون إليها.

ومن أهم مجالات التمييز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول<sup>1</sup>:

- التمييز على أساس الجودة.

- التمييز على أساس التفوق التقني.

- التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك.

- التمييز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه.

مما سبق نجد أن تمييز منتجات المؤسسة عن منتجات منافسيها يعتمد في جزء من استراتيجياتها التنافسية على المنافسة خارج دائرة الأسعار. فالمؤسسة تبحث من خلال هذه الإستراتيجية عن كيفية تعزيز ولاء الزبائن للعلامة التجارية لتحسين موقعها التنافسي. فدرجة ارتباط الزبون بالمؤسسة يؤدي في أغلب الأحيان إلى تقليص حساسية هذا الأخير اتجاه تغير الأسعار وزيادة درجة تفضيله لمنتجات المؤسسة على حساب المنافسين. كما أن هذا الولاء يعتبر بمثابة حاجز لدخول منافسين جدد إلى القطاع بالنظر لعدم رغبة الزبون في تغيير نمط استهلاكه. من جانب آخر فإن المؤسسة التي تستطيع أن تكسب ثقة الزبون وولائه تستطيع أن تحصن نفسها جيدا من خطر المنتجات البديلة.

### ثالثا. إستراتيجية التركيز

رغم أن كل من إستراتيجية الهيمنة بالتكلفة وإستراتيجية التمييز تعتمدان على ثقافة وطريقة تفكير مختلفة إلا أنه يمكن المزج بين هاتين الإستراتيجيتين بطريقة تنتج عنها ما يعرف بإستراتيجية التركيز. وتهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء الميزة التنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق من خلال إشباع الحاجات المختلفة والخاصة لمجموعة معينة من الزبائن أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج. فالسمة المميزة لإستراتيجية التركيز هي تخصص المؤسسة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق وهي التي أهملت من طرف المؤسسات التي تعتمد على الإستراتيجيتين السابقتين.

<sup>1</sup>. نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، المصدر سبق ذكره، ص 238.

وتعتمد إستراتيجية التركيز على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام المؤسسة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر فاعلية وكفاءة عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل<sup>1</sup>.

إن نجاح المؤسسة في تطبيق هذه الإستراتيجية يتطلب منها توفير جملة من الشروط نوجزها في النقاط التالية:

- تعدد حاجات المشترين، بحيث يمكن التركيز على جزء منهم.
- عدم وجود منافسة في نفس مجال تخصص المؤسسة.
- أن تكون حدة المنافسة كبيرة ما بين المتنافسين، بحيث تصبح بعض القطاعات أكثر إغراء وجذبا من قطاعات أخرى.

وتقوم المؤسسة بتحديد القطاع الذي تعمل فيه انطلاقا من جاذبيته التي تبني على معرفة المؤسسة به، الأرباح التي يمكن تحقيقها فيه، شدة المنافسة فيه، هذا بالإضافة إلى مدى توفر المؤسسة على الإمكانيات التي تسمح لها بمواجهة الطلب في هذا الجزء من السوق<sup>2</sup>.

ويتم تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل إستراتيجية التركيز من خلال طريقتين<sup>3</sup>:

**إستراتيجية التركيز على التكاليف:** حيث تسعى المؤسسة إلى الحصول على ميزة تنافسية من خلال تخفيض التكلفة في السوق المستهدفة.

**إستراتيجية التركيز على التنوع (التمييز):** حيث تسعى المؤسسة إلى تمييز منتجاتها من خلال التنوع مما يقلق المنافسين في السوق المستهدفة.

ولنجاح هذه الاستراتيجيات يجب أن يتوافر في شرائح وقطاعات السوق المستهدفة عملاء لهم احتياجات غير عادية، وأن تتطلب خدمة هذه القطاعات أجهزة إنتاج وفروع تختلف عن مثيلاتها.

<sup>1</sup>. زكية مقري، (2008): نحو تفكير جديد لإدارة الإنتاج في ظل هيمنة التسويق - دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الوطنية الجزائرية (ملينة الأوراس بباتنة ووحدة قارورات الغاز بباتنة)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة باتنة، الجزائر، ص 76.

<sup>2</sup>. نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، المصدر سبق ذكره، ص 240.

<sup>3</sup>. M. Porter , (2000): Avantage concurrentiel, édition DUNOD, paris , p 27.



أخيرا يحدث أن تكون المؤسسة في موقع لا يتيح لها الاختيار بين الاستراتيجيات العامة للتنافس (المذكورة أعلاه)، حيث يكون هذا الاختيار مقرون بالإمكانات المتاحة وكذا حال السوق المستهدفة، وأخيرا الهدف المرغوب الوصول إليه، وتجدر الإشارة إلى أنه بإمكان المؤسسة اشتقاق استراتيجيات أخرى من خلال الاستراتيجيات العامة وذلك وفق الوضعيات والموقع التنافسي في زمن معين. كالتنافس من خلال الجودة، المرونة، التنافس من خلال الوقت أو من خلال الابتكار... الخ.

ومن خلال التطرق إلى مختلف هذه الاستراتيجيات يمكن توضيح أهم الفروقات والاختلافات في الجدول التالي:

جدول رقم 4.2: مقارنة الاستراتيجيات التنافسية المختلفة المتاحة للمؤسسة

الاستراتيجيات	تميز المنتج	المجال	جوانب التمييز والتفرد
قيادة التكلفة	منخفض: التركيز على السعر	كامل السوق	التصنيع وإدارة الموارد
تمييز المنتج	مرتفع: تقديم منتج متميز	عدة مجالات من السوق	البحث والتطوير، المبيعات والتسويق
التركيز	منخفض/ مرتفع من خلال السعر/أو تقديم منتج فريد	مجال واحد أو عدد محدود من المجالات (القطاعات)	أي نوع من الجوانب التي تسمح بالتمييز والتفرد

المصدر: نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، المصدر سبق ذكره، ص 243.

وعلى أي حال فإنه من الضروري قبل تبني إحدى هذه الاستراتيجيات من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة مجالات القوة والضعف في قطاعاتها المختلفة، ويورد (PORTER) بعض المهارات والمتطلبات التنظيمية للاستراتيجيات التنافسية كما هو موضح في الجدول رقم (5.2):

الجدول رقم 5.2: متطلبات الاستراتيجيات التنافسية الثلاث

المتطلبات التنظيمية المعتادة	المهارات والموارد المتطلبة عادة	الاستراتيجيات التنافسية
رقابة محكمة على التكاليف إعداد تقارير ومراجعة تفصيلية ومتكررة تنظيم ومسؤوليات واضحة حوافز مبنية على تحقيق الأهداف	مهارات في مجال العمليات الإنتاجية إشراف محكم على العمالة تصميم المنتجات بشكل يؤدي إلى سهولة التوزيع منافذ توزيع منخفضة التكاليف	القيادة في التكاليف
تنسيق قوي بين وظائف البحث والتطوير والتسويق وتطوير الخدمات رواتب ومزايا جيدة لجذب العمالة الماهرة أو الكفاءات المبدعة	قدرات تسويقية قوية تنوع في الخدمات والمنتجات النزعة نحو الإبداع والابتكار كفاءة قوية في مجال البحث والتطوير سمعة حسنة للمنظمة في مجال الجودة خبرة طويلة في الصناعة تعاون قوي مع قنوات التوزيع	التميز
مزيج من السياسات الموضحة أعلاه يوجه هذا المزيج إلى هدف معين	مزيج من السياسات الموضحة أعلاه يوجه هذا المزيج إلى هدف معين	التركيز

المصدر: توفيق محمد عبد المحسن، المصدر سبق ذكره، ص 157.

مما سبق نجد أنه لا توجد إستراتيجية تنافسية واحدة مثالية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تضمن لها النجاح التام، فكل إستراتيجية من الاستراتيجيات السابقة تتطوي على مجموعة من المزايا والمخاطر على حد سواء. ويمكن توضيح أهم المزايا التي تتمتع بها هذه الاستراتيجيات من خلال الجدول التالي:

## الفصل الثاني: مفاهيم عامة حول القدرة التنافسية

### الجدول رقم 6.2: المزايا التي تحققها الاستراتيجيات التنافسية

<p>- تكون المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل في موضع أفضل من منافسيها بالنسبة للسعر.</p> <p>- تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، إذ لا يمكن المساومة على تخفيض الأسعار.</p> <p>- تتمتع بحصانة ضد الموردين الأقوياء، الذين يقومون بتحديد أسعار المدخلات.</p> <p>- تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافس الجديد.</p> <p>- يمكنها مقارنة بمنافسيها، من استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد سلع بديلة ذات أسعار جذابة.</p>	<p>إستراتيجية التكلفة الأقل</p>
<p>- التمييز على أساس التفوق الفني.</p> <p>- التمييز على أساس الجودة والخدمات.</p> <p>- التمييز على أساس تقديم قيمة أكبر للعميل نظير المبلغ المدفوع فيه.</p>	<p>إستراتيجية التمييز</p>
<p>- تمييز أفضل للمنتجات إما من خلال مستوى جودة أفضل، خدمات أفضل، بحيث تشبع حاجات قطاع السوق المستهدف.</p> <p>- تقديم تكاليف أقل للمنتج في القطاع المستهدف مقارنة بالمنافسين.</p> <p>- التمييز في الجودة، الخدمات والتكلفة معا.</p>	<p>إستراتيجية التركيز</p>

المصدر: من إعداد الباحث:

- بالاعتماد على: نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، المصدر سبق ذكره، ص ص(234-240).

كما يمكن توضيح مختلف المخاطر المتعلقة بتطبيق كل إستراتيجية من الاستراتيجيات التنافسية في الجدول الآتي:

الجدول رقم 7.2: مخاطر الإستراتيجيات التنافسية

مخاطر إستراتيجية التركيز	مخاطر إستراتيجية التمييز	مخاطر إستراتيجية الريادة في تخفيض التكلفة
<p>- إستراتيجية التركيز يتم تقليدها عندما:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ يصبح قطاع السوق المستهدف غير جذاب هيكليا بسبب التلاشي التدريجي لهيكله أو تلاشي الطلب.</li> <li>✚ يدخل المنافسون الكبار هذا القطاع وعلى نطاق كبير بسبب تضاعل الفروق بين هذا القطاع وغيره من القطاعات الأخرى وبسبب مميزات التسويق الشامل.</li> <li>✚ ظهور شركات أخرى جديدة تتبع إستراتيجية التركيز على أجزاء من نفس القطاع السوقي.</li> </ul>	<p>- هذه الإستراتيجية لا تدوم طويلا بسبب:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ التقليد من جانب المنافسين.</li> <li>✚ أساليب التمييز تصبح أقل أهمية للمشتريين.</li> </ul>	<p>- هذه الإستراتيجية لا تدوم طويلا بسبب:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ التقليد من جانب المنافسين.</li> <li>✚ التغيير التكنولوجي.</li> <li>✚ قواعد أخرى لتدهور الريادة في التكلفة.</li> </ul>

المصدر: ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد مرسي، (2003): الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، مصر، ص 262.

#### 2.4.2. أركان بناء قطاع تنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

ترتبط القدرة التنافسية خاصة في ظل ما تشهده الساحة الاقتصادية من تطورات وأحداث متسارعة بالارتقاء من خلال البحث والتطوير والابتكار، والتطورات التكنولوجية والتحسين المستمر في المنتجات، ووجود قاعدة موارد بشرية تتمتع برقي وتعدد المهارات كما تتمتع بالإمكانيات الفنية والتكنولوجية الضرورية من ضمن عوامل أخرى. ولبناء قطاع تنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لابد من الالتزام بعدة أركان أساسية:

## أولاً. المحافظة على بيئة اقتصادية كلية مستقرة

تشير البحوث والأدبيات الحديثة حول تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مختلف الدول أن هذه المؤسسات تعاني بنسب متفاوتة من بيئات كلية متقلبة، لذلك توجد حاجة ماسة لخلق بيئة عامة داعمة للاستثمار الخاص، وكذلك لتأسيس المؤسسات، ونموها ويجب على الحكومة أن تُفعل جهودها الرامية إلى إزالة أوجه الخلل التي تشوب السوق وتعالج إخفاقات السوق في الاقتصاد بوجه عام، كما يجب عليها أن تضمن وجود عدالة في التعامل مع الأطراف المختلفة، لاسيما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>1</sup>. ويعتمد أيضا نجاح قطاع الأعمال الصغيرة والمتوسطة على إيجاد بيئة ايجابية لتأسيس وتشغيل هذه المؤسسات تشمل ما يلي<sup>2</sup>:

أولاً: وضع خطة قومية طويلة الأجل لتنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بما يحقق تكاملها وتحقق الترابط بين هذه المؤسسات وبين المؤسسات الكبرى سواء على مستوى القطر أو على المستوى القومي، حيث تشير التجارب الدولية الناجحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى أنه يجب وجود منهج واضح وأهداف محددة لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأن يتم وضع سياسات تنمية هذه المؤسسات في الإطار الأشمل الخاص بالسياسات الاقتصادية للدولة.

وفي هذا الخصوص هناك بعض المتطلبات الأساسية، لاسيما فيما يتصل بالبناء المؤسسي اللازم لوضع سياسات خاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتتضمن المتطلبات ما يلي:

1- نشر الفهم الواقعي للإمكانيات الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وإشراك جميع الجهات المعنية في ذلك.

2- المحافظة على التكامل الوثيق بين سياسات وبرامج تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة وبين التوجه العام للسياسة الاقتصادية، وإحداث نوع من التعديل على استراتيجيات التنمية الاقتصادية لاستيعاب قضية تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومختلف الخدمات والسياسات المطلوبة لتنمية هذه المؤسسات.

<sup>1</sup>. تعزيز القدرة التنافسية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في مصر، إطار سياسي عام وخطة عمل، المصدر سبق ذكره، ص 25.

<sup>2</sup>. عبد المطلب الأسرج، تعزيز تنافسية المشروعات العربية الصغيرة والمتوسطة في ظل اقتصاد المعرفة، مجلة الأكاديمية العربية المفتوحة، دورية علمية محكمة نصف سنوية (العدد الرابع)، الدنمارك، دون سنة نشر، ص 07.

3- زيادة استقرار البنية المؤسسية وشفافيتها وإمكانية التنبؤ بتطوراتها.

كما يجب أن تعتمد على الأسس التالية:

- استهداف إنشاء التجمعات الصناعية، إذ لا بد أن يستهدف أي برنامج فعال للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إنشاء تجمعات تضم مجموعات كبيرة منها، وخاصة تلك التي لها روابط إنتاج أفقية أو رأسية.
- استهداف القطاعات الفرعية الواعدة، لضمان الحصول على نتائج إيجابية لبرامج خدمات الأعمال، ينبغي استخدام قواعد بيانات لتحديد القطاعات الاقتصادية الفرعية الواعدة ووضع أدوات دعم لهذه القطاعات.
- تعميم مراكز خدمات الأعمال لتجمعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث يمكن زيادة الإنتاجية عن طريق هذه المراكز التي تقدم الدعم المالي وغير المالي.

ثانيا. التكامل الوثيق بين سياسات تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والسياسات التصنيعية والعلمية والتكنولوجية، والتعليمية

لإقامة تلك الأواصر من التعاون، يجب أن يتم التغلب على العوائق المتصلة بتداخل الصلاحيات والبيروقراطية، وانعدام التنسيق بين الأطراف المختلفة. فبدون وجود أواصر فعالة للتنسيق بين السياسات وكذلك بين المؤسسات والأطراف الفاعلة التي تدير عملية التنفيذ، ستظل جهود التنمية مشتتة، ومفككة وغير مترابطة، ولن يكون لها سوى تأثير ضئيل إن وجد على القدرة التنافسية للقطاع<sup>1</sup>.

ثالثا. تطوير وتنمية البنية الأساسية العلمية والتعليمية وتعزيز دورها الاقتصادي

مع تزايد دور المدخل المعرفي والمهاري في الإنتاج والتحول الناتج عن ذلك في طبيعة القدرة التنافسية، أصبحت البنية الأساسية العلمية والتعليمية أهم عامل اقتصادي في عالم اليوم، فبدون قوة عاملة على درجة عالية من التعليم والمهارة، وأساس قوي من البحث والتطوير والابتكار، والتعليم المستمر، والروابط القوية بين العلم والتعليم من جهة وبين العمل الاقتصادي (لإسما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة) من جهة أخرى.

<sup>1</sup>. تعزيز القدرة التنافسية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في مصر، المصدر سبق ذكره، ص 25.

ستظل القدرة التنافسية تتآكل على المدى الطويل، وينبغي أن يحظى الدور الحاسم للنظام التعليمي على وجه الخصوص بهذه الوظيفة الاقتصادية المباشرة، ليلعب دوراً مؤثراً في تطوير جوهر نظام القيم الخاص بالمجتمع، وتوجيهه نحو تشجيع ومكافأة فكرة العمل الحر، والابتكار، والتفكير النقدي. ذلك أن الارتقاء إلى حلقات وسلاسل أعلى للقيمة يتطلب التركيز على مجموعة من المهارات تختلف عن تلك السائدة حالياً في الاقتصاد، وبالإضافة إلى ذلك يتطلب هذا الارتقاء أيضاً أن تلبي منظومة التعليم احتياجات السوق من العمالة بشكل أفضل وأخيراً، ينبغي على منظومة القيم الثقافية السائدة (الذي من المفترض أن يعززها النظامان التعليمي والتدريب) أن يشجعا على إقامة المؤسسات الخاصة والتعليم المستمر والابتكار والإبداع. وفي الواقع، لا يمكن تحقيق القدرة التنافسية دون استثمارات ضخمة في الموارد والجهود المخصصة للإصلاح التعليمي الذي يهدف إلى تضيق الفجوة المعرفية كمياً ونوعياً بين الدول العربية وبقية دول العالم<sup>1</sup>.

وفي هذا الخصوص يقترح عدد من الإجراءات منها<sup>2</sup>:

1- إقامة نظم تتمتع بحساسية للسوق من أجل تطوير المناهج وتعديلها، وينبغي أن يتواءم ذلك مع:  
أ. احتياجات السوق.

ب. احتياجات القطاعات ذات الأولوية الإستراتيجية.

ج. المعايير الدولية.

2- مزيد من الترشيد في استثمار الموارد، خاصة في التعليم الثانوي والعالي على أن يؤكد على جودة التعليم وأهمية التعليم الفني، والاستجابة لاحتياجات السوق، بالإضافة إلى تعديل مناهج المدارس الابتدائية لترسيخ المهارات الاستثمارية والابتكار والإبداع.

<sup>1</sup>. المصدر نفسه، ص 25.

<sup>2</sup>. عبد المطلب الأسرج، المصدر سبق ذكره، ص 8.

#### رابعاً. الاهتمام بآليات دعم الابتكار

لكي تتمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من مواجهة مختلف التحديات التي تواجهها، وتتمكن من تعزيز قدرتها التنافسية فلا بد من تشجيع التحديث والابتكار والاستثمار فيها، ولهذا يجب:

أ. **تعزيز الثقافة الابتكارية:** تؤدي الثقافة دوراً أساسياً في تطوير قدرة أي شركة على الابتكار، وهي تؤثر على الطريقة التي تعمل المؤسسة من خلالها، وعلى العلاقة فيما بين العاملين فيها. ويتطلب الابتكار ذهنية تتميز بروح المبادرة، وحسن الإبداع، وقدرات تنظيمية ديناميكية ذهنية منفتحة على أفكار جديدة وثقافات أخرى، وتعزيز بيئة التعلم، وإذا أريد للقدرة الابتكارية أن تتطور، يجب على المبتكرين التمسك بقيم المؤسسة وأهدافها المشتركة، ويجب أن تكون القيم التي تدعم القدرة الابتكارية جزءاً لا يتجزأ من نسيج ثقافة المؤسسة.

ب. **تمويل البحث والتطوير:** لم تصل استثمارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال البحث والتطوير بشكل عام إلى المستوى الأمثل لأنها لا تستطيع أن تجني بشكل كامل مردود جهودها في هذا المجال. وقد تدخلت كثير من الحكومات في الدول المتقدمة كي تصلح هذا القصور السائد في السوق وكي توفر حافزاً مالياً أكبر للاستثمارات الخاصة في مجال البحث والتطوير التي تستهدف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وفي هذا الخصوص يقترح عدد من الإجراءات منها:

- زيادة حجم التمويل المتاح للبحث والتطوير من خلال مجموعة متنوعة من الأدوات المالية (القروض الميسرة، المنح، وترتيبات المشاركة في التكاليف،... الخ).

- تخصيص أجزاء من ميزانيات البحث الخاصة بالمؤسسات البحثية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعمل في أنشطة مختارة والتي يوجد لديها إمكانية لتحقيق الميزة التنافسية.

- إلزام المؤسسات البحثية بتغطية أجزاء من تكاليفها من خلال البحوث المشتركة مع القطاع الخاص.

- تقديم حوافز ضريبية مهمة للبحث والتطوير الذي يقوم به القطاع الخاص. لا سيما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.



- الحصول على مساعدة فنية ومالية من الجهات المانحة لتطوير برامج البحث والتطوير استنادا إلى أفضل الممارسات.

- البدء في حملة توعية عامة تستهدف القطاع الخاص، خاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حول أهمية البحث والتطوير بالنسبة لقدراتها التنافسية، وكذلك بالنسبة للوسائل المتاحة.

- وضع معايير سليمة ومتوازنة لتحديد أولويات الأنشطة المستوفية لشروط تمويل استنادا إلى قدرتها التنافسية الحالية والمحتملة.

- البدء في برنامج قومي للتطوير المؤسسي يستهدف المؤسسات البحثية والجامعات بغية إيجاد هياكل تتمتع بدرجة عالية من الحوكمة، مع وجود تمثيل للقطاع الخاص بها. وزيادة كفاءة هذه المؤسسات، وتطوير طاقات وإمكانيات ملائمة للبحث والتطوير، وتقوية صلات هذه المؤسسات بالقطاع الخاص، لاسيما الصغيرة والمتوسطة.

- لتعزيز كفاءة المؤسسات البحثية والتعليمية وقدراتها التنافسية، يجب أن تتقدم هذه المؤسسات بطلبات للحصول على المشروعات الحكومية بدلا من توزيع هذه البحثية على المؤسسات محددة بشكل مسبق.

- زيادة الصلات الفعالة بين المؤسسات البحثية والأكاديمية المحلية والدولية التي يمكن من خلالها توفير المعرفة للقطاع الخاص.

- تشجيع التعاون المشترك بين القطاع الخاص والمؤسسات الأكاديمية في مجالات مثل برامج البحث المشترك والتدريب في مرحلتي الدراسة الجامعية والدراسات العليا.

#### ج- تشجيع ودعم الحصول على التكنولوجيا وبناء القدرات

يتم الحصول على التكنولوجيا من خلال أشكال شتى تتراوح من الشراء المباشر، وتمويل حقوق الملكية والحصول على الامتيازات إلى الحصول على التراخيص والتحالفات الإستراتيجية، إذ تستطيع هياكل الدعم الفنية والتجارية مثل مراكز البحث والتطوير، ومركز نقل التكنولوجيا ومنشآت الرقابة على الجودة... الخ. أن

تلعب دوراً رئيسياً في نشر المعلومات، وتحديد التكنولوجيات الملائمة، وضمان النقل الفعال والمفيد لهذه التكنولوجيات إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتكييفها لاحتياجاتها.

وعلى ذلك، هناك عامل رئيسي لا بد من أخذه في الاعتبار، بصرف النظر عن مدى إتاحة التكنولوجيا الجديدة وتكلفتها، ألا وهو وجود القدرة الملائمة لاختيار التكنولوجيا الجديدة والحصول عليها. وحسن التعامل معها وتكلفتها، وتكييفها، واستيعابها، ويعتبر وجود هذه الطاقة دلالة مباشرة على درجة التقدم العلمي والتعليمي في الاقتصاد، ويمكن اتخاذ بعض الإجراءات لتسيير تطوير الطاقة التكنولوجية وفي هذا الخصوص يقترح عدد من الإجراءات منها:

➤ تنمية خدمات الإرشاد التكنولوجي: تتنوع خدمات الإرشاد التكنولوجي بشكل كبير بحيث تبدأ بتوفير المعلومات عن التكنولوجيات الحديثة وتنتهي إلى مساعدة المشروع في تجديد احتياجاته التكنولوجية وشرائها.

➤ توثيق التعاون بين أنشطة البحث والتطوير وصناعة رأس المال المخاطر: بشكل عام يوجد تكامل بين المنح والقروض العامة المخصصة للبحث والتطوير ورأس المال المخاطر. إذ يزداد عدد صناديق رأس المال المخاطر التي تلزم أصحاب المؤسسات الجديدة بالتقدم أولاً للحصول على منح عامة حتى يطوروا تكنولوجيا أو نموذجاً أولياً، وألا يلجأ إلى مصادر رأس المال المخاطر لتوفير احتياجات تطوير الأعمال إلا في وقت لاحق، في حين أن أصحاب رأس المال المخاطر متخصصون في تقييم إمكانات العمل التجاري أكثر منه في تقييم القدرة التكنولوجية على التطور، فإن الوكالات الحكومية توظف أعداداً كبيرة من المهندسين أو تكوين مجموعة مشكلة من الخبراء الفنيين المدربين على إجراء التقييم التكنولوجي بالقدر اللازم.

وتجدر الإشارة إلى أن تبادل المعلومات بين هاذين النوعين من المنظمات (خطط الأعمال مقابل تقارير المراجعة التكنولوجية). يحقق منفعة متبادلة، فضلاً عن ذلك يخفف هذا التعاون من العبء الإداري الملقى على عاتق المؤسسة التي تقوم بتطوير التكنولوجيا من خلال السماح لها بتبادل تقارير المراجعة، وتقييمات

خطط الأعمال والخبرات، وقد استحدثت كثير من الجامعات عمليات رأس المال المخاطر الخاصة بها كي تسهل الاستغلال التجاري لبحوثها. وهناك وسيلة أخرى يمكن تفعيلها وهي تطوير أدوات ومنظمات التصنيف التكنولوجي حيث يتسنى سد فجوة المعلومات بين أصحاب المؤسسات ومنظمات التمويل.

✚ عدم وضع خطط الأعمال والأنشطة غير الفنية:

نظرا لأن منح البحث والتطوير تعتمد على المشروعات البحثية وتكون موجهة في الغالب نحو تطوير تكنولوجيات جديدة، تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كثير من الأحيان صعوبات في صياغة المقترحات البحثية التي تتقدم بها وقد وجد الباحثون أن أحدث جيل من الشركات القائمة على التكنولوجيا يحتاج بشكل خاص إلى دعم الأعمال، مثل وضع خطط الأعمال، التدريب على إدارة المخاطر أكثر من حاجته إلى مجرد التمويل. وهناك تزايد في توفير الدعم لهذه الجوانب غير الفنية من عملية الابتكار.

✚ التمويل من خلال حقوق الملكية:

تواجه المؤسسات المالية، وكذلك الهيئات الحكومية صعوبة في المفاضلة بين المخاطرة والربح المرتبطين بالمشروعات التي تسعى إلى التطوير والتحديث إذ أن الشكوك التي تحيط بالجدوى الفنية، ومدة التطوير وإجمالي التمويل المطلوب، واحتمالية إضفاء الطابع التجاري على المشروع، وحجم السوق المحتمل، تجعل المؤسسات المالية تردد قبل أن تمول مثل هذه المشروعات. وبالتالي تخطو بعض الدول خطوات إضافية في إطار تعديل استراتيجياتها نحو التطور التكنولوجي من خلال تقديم التمويل الأول لرأس المال للشركات الجديدة وشراء حصص من حقوق الملكية. وبهذه الطريقة تكون آليات التمويل من خلال حقوق الملكية مكتملة للمنح العامة التقليدية للبحث والتطوير ومنح الأعمال.

حوافز مالية أخرى: لتحديث القدرات التكنولوجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يمكن أن يتم تقديم منح أو امتيازات ضريبية لتغطية تكاليف الحصول على التكنولوجيا، والتراخيص والخدمات الاستشارية.

### خامسا. حتمية التعاون الإقليمي والدولي في ظل اقتصاد المعرفة

من الضروري أن تتعاون الحكومات في جهودها الرامية إلى تعزيز قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وقيام بيئة تشجع للاستفادة من اقتصاد المعرفة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال إنشاء هيئة تنسيق إقليمية تعني ذلك، وتتولى تشجيع تبادل المعلومات والخبرات بين هيئات ووزارات تكنولوجيا المعلومات الوطنية، وربما في مرحلة لاحقة، تسهيل الأنشطة التعاونية الداعمة للابتكار.

يتمثل دور حكومات بلدان المنطقة في خلق هذه البيئة ومساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الاستمرارية في النجاح، وتشجيع إنشاء مشروعات جديدة في بلدانها، وفي ظل الظروف التنافسية الجديدة الناتجة عن العولمة، يجب على الحكومات أن تضع سياسات جديدة، تعزز الابتكار وتشجع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على بناء القدرات الابتكارية، وتزويدها بالخدمات المناسبة غير المتيسرة حاليا كخدمات المجمعات الصناعية، والتدريب، والبحث التطبيقي والمساعدة الفنية، ونشر المعلومات، وقواعد البيانات ومراقبة النوعية، ونقل التكنولوجيا، والأنظمة الإدارية، وخدمات أخرى. وينبغي استحداث هيئات الابتكار الوطنية بمشاركة ممثلين عن القطاع الخاص كجمعيات المنتجين، والمراكز التربوية، والمصارف المحلية وغيرها.

ينبغي للمجتمع الدولي، أن يساعد الحكومات على القيام بمزيد من الأنشطة حول نقل التكنولوجيا والتدريب وتطوير القدرات البشرية في المنطقة وخلق البيئة المناسبة لتعميم الاستفادة من اقتصاد المعرفة، ويمكن أن تشمل تلك الأنشطة أيضا إجراء دراسات إضافية حول انتشار الابتكار، وتحليل العوامل تعوق انتشار الأفكار والابتكارات الجديدة في بلدان المنطقة وإعداد توصيات حول سياسة عامة من شأنها تعزيز الاستفادة من اقتصاد المعرفة.

في الختام يجب التأكيد على استفادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مما سيأتيه اقتصاد المعرفة، وأخذ حصتها فيه، وتجنب مخاطر عدم موائمتها مع التحديات التي سيأتي به هذا الاقتصاد، وهو ما يتطلب منها أن تبني نفسها، باعتبارها منظمات للتعليم في هذا العصر القائم على المعرفة، وأن تتحول تدريجيا إلى الاعتماد على المعرفة، من خلال تطوير ثقافة التعلم، وتأمين الظروف المؤدية إلى التطوير المنتظم، ويكمن الشرط

الأساسي للمنافسة في هذا العصر الجديد، في تنظيم يعزز بيئة التعليم، وإذا أرادت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في أي بلد أن تبقى وتستمر في بيئة دولية وإقليمية ديناميكية تتسم بعدم الاستقرار والتغير السريع عليها أن تمتلك القدرة على التعلم. وهذا يعني أنه يجب على العاملين أن يصبحوا أفرادا قابلين للتعلم فمن خلالهم تكتسب المؤسسة الميزة التنافسية، وتصنع تميزها الحقيقي، وأن تعتمد منهج قائم على المشاركة في الإدارة، وأن تقدم مكافآت وحوافز مغرية، بغية استقطاب العاملين المبتكرين والحفاظ عليهم<sup>1</sup>.

### 3.4.2. المحددات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتمحور العناصر الأساسية للتنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حول الدور الفعال للمالك أو المسير إلى القدرة على الحصول على المعلومات الضرورية في جميع المجالات، انطلاقا من مسايرة ومتابعة المستجدات العلمية والتكنولوجية والاقتصادية، أو ما يعرف باليقظة وإلى التكفل بنشاطات البحث والتطوير، وتنمية الموارد البشرية والاستثمارات المادية، والمعدات ذات الأساس التكنولوجي الجديد والحديث، كذلك قابلية التغير على مستوى المسيرين والمستخدمين، والقدرة على استيعاب واستغلال المعلومات المتاحة في الأسواق واكتساب قدرات تنافسية تساهم في التفوق والمنافسة في السوق. وتتوقف استمرارية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، في مزاوله نشاطها وبقائها على العديد من المتغيرات والعناصر، وهناك أربعة عناصر أو متغيرات أساسية تتوقف عليها القدرة التنافسية لهذه المؤسسات وهي:

- الدور الأساسي لمالك المؤسسة أو المسير.

- اليقظة الإستراتيجية.

- الجودة التنظيمية للمؤسسة.

- الاستثمار المادي المعتمد على التكنولوجيات الجديدة المتاحة.

أولا. الدور الأساسي لمالك المؤسسة أو المسير

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمركزية القرار على مستوى مالكيها أو مسيرها.

<sup>1</sup>. عبد المطلب الأسرج، المصدر سبق ذكره، ص 10.

لذلك فهو بحاجة إلى قدرات إدارية تتطلبها طبيعة المهام اللازمة لممارسة الأعمال الصغيرة والمتوسطة والتي منها<sup>1</sup>:

- القدرة على امتلاك رؤية كلية لتفاصيل سير العمل.

- الحساسية للتغير والقدرة على التكيف.

- القدرة على جذب عمال أكفاء والمحافظة عليهم وحسن استخدامهم.

- بالإضافة إلى كل ما سبق يحتاج مالك المؤسسة إلى مجموعة من المعارف تتعلق بكل وظائف المؤسسة، فهو يحتاج أن يهتم بنفسه بكل وظائف المؤسسة (عمليات إنتاج، تسويق، مالية، إدارة.. الخ) وغيرها من المعارف.

من ذلك نخلص إلى أنه يتوجب على أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن يكونوا رياديين ويتمتعون بصفات وطبيعة ريادية وعلى هذا الأساس فإن شخصية المسير لها دور كبير في تحديد الإستراتيجية المنتهجة من طرف المؤسسة، حيث نجد نوعين من التسيير المستخلص من سلوك وشخصية مالك المؤسسة<sup>2</sup>:

### 1. التسيير المحافظ

سلوك المسير أو المالك الذي يعمل على بقاء واستمرارية مؤسسته ويركز على حل المشاكل الداخلية ويسعى إلى التكيف مع تطورات المحيط، ويعتمد على الاستثمار في التكنولوجيات الجديدة من مصادره الداخلية.

<sup>1</sup>. سعاد نائف برونوطي، المصدر سبق ذكره، ص ص (98,97).

<sup>2</sup>. سناء عبد الكريم الخناق، (2006): المتطلبات الشخصية لأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمواجهة المنافسة، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 17-18 أبريل 2006، ص 785.

## 2. التسيير المجازف

سلوك المسير الهادف إلى تنمية مؤسسته وتطويرها ويميل إلى المجازفة في البحث عن التوسع السريع، وعن أسواق وحصص سوقية جديدة، ويقبل العمل في المقابلة الباطنية ويعمل على تطوير التكنولوجيا المتاحة لديه مع مراكز البحث الخاصة والعامة، ويبحث دائما عن تكنولوجيا مكيفة حسب حاجاته.

ولقد بينت العديد من الدراسات المميزات الفردية لرئيس المؤسسة، كشخصيته، عمره، تكوينه، وضعيته (مالك أو موظف) في الخيار الإستراتيجي الذي تنتهجه المؤسسة فالتكوين الذي تلقاه رئيس المؤسسة وخبراته وقيمه، تلعب دورا أساسيا في الخيار الإستراتيجي فقد لوحظ أن رؤساء المؤسسات الذين ليس لهم تكوين في التسيير يفضلون انتهاج عدة إستراتيجيات في نفس الوقت، أما الذين لديهم تكوين تقني فيفضلون التوسع الجغرافي، أما خريجي معاهد التسيير فيفضلون الإستراتيجيات المتعلقة بالمنتج.

كما نجد أن عمر المدير له تأثير على تنافسية المؤسسة، حيث لوحظ أن الشباب يميلون أكثر إلى اقتحام أسواق جديدة، لأنهم أكثر استعدادا للمغامرة وأكثر تحملا للمخاطرة.

ومن جهة أخرى فإن شخصية رئيس المؤسسة وثقافته وقيمه لا تقل أهمية عن العناصر الأخرى. فكثيرا ما يكون قرار اقتحام الأسواق الخارجية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة قرارا فرديا لرئيسها، وتشير التجارب بأن الخصوصيات الفردية، ومركز رئيس المؤسسة، تجعله قادرا على التأثير على باقي عمال المؤسسة من أجل انخراطهم في أهداف ليست بالضرورة أهدافهم، وبالتالي له القدرة على فرض أهدافه وإستراتيجيته على كل مؤسسة.

### ثانيا. اليقظة الإستراتيجية

إن الواقع السريع للأحداث في عصر العولمة، والضغط الهائل لقوى السوق والمنافسة، والحركة الدائمة للأسواق والمستهلكين، والتطورات الكبيرة الحاصلة يستوجب من المؤسسة الإصغاء لمحيطها ومتابعة ومسايرة مستجداته في جميع المجالات وتحليلها باليقظة والذكاء للاستمرار والبقاء في ظل المنافسة السائدة.

ولكي تستطيع المؤسسة الصغيرة والمتوسطة أن تتأقلم مع محيطها، ثم أن تحسن التوقع وفق تطورات هذا المحيط لا بد لها أن تكون على إطلاع بما يجري فيه، وأن تراقبه باستمرار ومن هنا تظهر أهمية اليقظة التي تمكن المؤسسة من هذه المراقبة المستمرة قصد اتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب، فاليقظة الإستراتيجية هي عملية تحويل المعلومات المحصل عليها في إطار مراقبة المحيط من أجل معرفة واكتشاف الفرص وتقليص المخاطر والتحديات وهي نظام لتحقيق الإبداع واتخاذ القرارات الإستراتيجية<sup>1</sup>.

وتمثل اليقظة العملية التي يتم من خلالها تجمع أعضاء التنظيم، حيث يتم تقسيم المعلومات المتعلقة بالمحيط الخارجي وتفسيرها بهدف تغذية عملية التسيير الإستراتيجي لمسيرى المؤسسة، وتعمل اليقظة الإستراتيجية على رصد المعلومات المتعلقة بالسوق (التكنولوجيا المنافسة، الموردين، الزبائن) والمعلومات المرتبطة بمحيط الأعمال (المحيط الاقتصادي، القانوني، السياسي، الاجتماعي، الثقافي).

وتحتوي اليقظة الإستراتيجية على أربعة مكونات ثانوية هي: اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية، اليقظة المحيطية.

إن الإصغاء إلى محيط المؤسسة ومتابعة ومسايرة المستجدات في جميع المجالات خاصة المجال التكنولوجي، بمعنى اليقظة التكنولوجية تسمح لمالك المؤسسة من معرفة التكنولوجيات الجديدة الخاصة بنشاط عمله، وما مدى فعاليتها في تعزيز قدراته التنافسية في حالة استغلالها، وذلك بإنتاج الإبداعات التكنولوجية أو اقتنائها، في حالة أخذها الشكل النهائي كبراءة اختراع مثلا، فالاستغلال يكون في تحويل واستعمال المعلومات العلمية والتكنولوجية لإحداث تغييرات وإستحداثات إيجابية في المنتجات وأساليب الإنتاج وبالتالي العمل على تحقيق ميزات في الإنتاج تساهم في التفوق والمنافسة في السوق.

<sup>1</sup>. Karoo Yamina, (2003): La Veille Stratégique dans les PMI Algérienne, Séminaire International sur L'importance et de la performance pour s'intégrer dans l'économie mondiale, Alger, 31 mai- 1/2 juin 2003, p 06.



ويرتبط نوع اليقظة بحجم المؤسسة، كون أن اليقظة مكلفة جدا، وليست في متناول كل مؤسسات، لذا نجد أن المؤسسات الصغيرة لا تستطيع أن تقوم إلا باليقظة التكنولوجية، في الوقت الذي يمكن للمؤسسات الكبيرة أن تذهب إلى اليقظة التنافسية والتجارية أو أن تمارس يقظة شاملة (إستراتيجية).

ويعد نظام المعلومات في المؤسسة بمثابة النواة الأساسية بالنسبة لنظام اليقظة ذلك أنه هو الذي يزود لوحة قيادة المؤسسة بالمعلومات الجديدة والمفيدة، وتتجلى فعالية نظام اليقظة من خلال الاستخدام الذكي لكل المعلومات، غير أن اليقظة وحدها لا تكفي ما لم يتوفر القائد على رؤية إستراتيجية، والتي تعد بمثابة مكبر (ZOOM) لنظام اليقظة ككل، وتمثل هذه الرؤية في التطلع الذكي نحو المستقبل، ولن يتحقق ذلك أيضا إلا بتوفر عنصر الذكاء الاقتصادي، والذي يعني أن تعرف قبل الآخرين<sup>1</sup>.

يرتبط مفهوم الذكاء الاستراتيجي باليقظة الإستراتيجية ارتباطا وثيقا، فالمؤسسة التي تكون في إطلاع مستمر على محيطها تبحث باستمرار أن تسبق تطورات هذا المحيط لا يمكن أن تحصر سيرها في هدف ثابت، بل وحسب التغيرات التي تملحها عليها الظروف تكون دائما في بحث عن تعديل أو تحسين، مما يؤدي إلى تغيير الهدف باستمرار وهنا يكمن ذكاء المؤسسة، أي في جلب المعلومات من المحيط ثم العمل على أساس هذه المعلومات، فالمؤسسة أصبحت عبارة عن كيان متعلم وذكي، وبهذا تكون اليقظة الإستراتيجية العامل المحدد لذكاء المؤسسة الذي يعرف بالذكاء الإستراتيجي.

### ثالثا. الجودة التنظيمية

ينعكس التقدم التكنولوجي والمعلومات على نوعية وكفاءة اليد العاملة، وعلى تنظيمها وتنسيقها مع التغيرات التي تحدث على مستوى المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، فقبول التغير والبحث عنه باستمرار مرتبط بالمسيرين والعمال، وصورته تتمثل في إدخال شبكات تنظيمية جديدة، واستعمال تكنولوجيا متطورة تتوقف عليها قدرات ومؤهلات العمال، وعليه وجب تنمية الموارد البشرية بالتكوين والتدريب والبحث عن يد

<sup>1</sup>. حسين رحيم، (2005): خمسة أعمال للتميز في عالم متغير، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 8-9 مارس 2005، ص 252.

عاملة كفاءة ومؤهلات لاستيعاب التطورات والتغيرات الحادثة ومواكبة التقدم التكنولوجي بغية تحسين الإنتاجية وتمييزها وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، فالجودة التنظيمية داخل المؤسسة أساسية لدعم تنافسياتها. لذلك يمكن القول أن توسيع إنتاج المؤسسة وتنمية قدرتها التنافسية لا يكون بالتوسع الأفقي فقط (زيادة عدد الموظفين وتقنية عالية من الآلات والمعدات) بل أن التوسع الرأسي للإنتاج هو مكمل للتوسع الأفقي وذلك برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المتحفزة والقابلة لعمليات التشكيل والتأهيل والتدريب<sup>1</sup>.

#### رابعاً. الاستثمار المادي المعتمد على التكنولوجيات الجديدة

وهو الاستثمار في المعدات ذات التكنولوجيا المتطورة، والتي تعمل على تحسين إنتاجية المؤسسة وتخفيف تكاليف الإنتاج بها. واكتساب المعارف العلمية والتقنية، وذلك لكي تكون قادرة على استغلال الفرص المتاحة أمامها في السوق، وتتأقلم بسرعة مع التغيرات الحاصلة في محيطها وهذا ما يجعل مالك المؤسسة في رصد دائم للمعلومات العلمية والاقتصادية وجمعها ثم استغلالها.

وبالنظر من زوايا عديدة يعتبر الاستثمار المادي المعتمد على التكنولوجيا الجديدة أحد أهم الركائز الأساسية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فإذا أرادت هذه الأخيرة أن لا تتخلف عن السباق التنافسي فإنه يتعين عليها اتخاذ خطوات وإجراءات لتقديم منتجات أو لتطوير تقنيات جديدة لإنتاج هذه المنتجات بكل ثقة ومقابل تكلفة منخفضة<sup>2</sup>.

وبالتالي يمكن القول أن الاستثمار المادي المعتمد على التكنولوجيا الحديثة هو الخيار الاستراتيجي الأكثر ضماناً للمؤسسات في مواجهة مختلف الاضطرابات المحتملة في المحيط. إذ نجد بأنه على مدار مدة معقولة من الزمن يمكن النظر إلى المنافسة في كثير من المجالات الصناعية على أنها عملية موجهة

<sup>1</sup>. محمد حسين سيد، أهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف الشركات، بحث مقدم إلى الأكاديمية العربية البريطانية.

نقلا عن الموقع الإلكتروني: [www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk)

<sup>2</sup>. بن عاتق حنان، حجاوي توفيق، (2011): واقع الإبداع التكنولوجي وتأثيره على أداء المنظمة في الجزائر، ورقة بحثية مقدمة إلى المنتدى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب بالبلدية، الجزائر، 18-19 ماي 2011.

بواسطة عنصر الإبداع التكنولوجي، وأن المؤسسات التي تبادر بمنتجات جديدة وعمليات أو استراتيجيات حديثة يمكنها غالباً تحقيق أرباح ضخمة مما يضمن لها استمرارية التنافس<sup>1</sup>.

#### 4.4.2. أسس تطوير ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يعتبر دعم وتنمية وتطوير القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أهم القضايا التي تشغل دول العالم النامية منها والمتقدمة على حد سواء، لا سيما في ظل التحولات والتطورات الاقتصادية المعاصرة من تحرير التجارة العالمية، والدور المتزايد للشركات متعددة الجنسيات، وذلك بالإضافة إلى الدور التنموي والمكانة التي أصبحت تحظى بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن استراتيجيات الدول ومخططاتها. الأمر الذي أدى بمختلف الدول إلى الاهتمام بتطوير وتنمية القدرة التنافسية لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سعياً منها في تنمية وتطوير اقتصادياتها.

في الحقيقة تتعدد وسائل خلق القدرات التنافسية والمداخل المختلفة لدعمها ما يجعل الإلمام بها في هذا المقام أمر صعب، ولكن هذا لا يمنع من محاولة التطرق إلى أهمها.

##### 1. التركيز على تكنولوجيا العمليات

تسمح تكنولوجيا العمليات بالانتقال السريع من إنتاج إلى آخر، إذا دعت الضرورة إلى ذلك، لأن القرن الحالي هو سيكون لمن ينتج أفضل، ولديه تنظيم أفضل، ولمن يستطيع الوصول إلى السوق بطريقة أسرع وأرخص، ويستطيع إدارة الماضي والمستقبل، ومعنى ذلك التركيز على نظم تصنيع مرنة ومختلفة<sup>2</sup>.

##### 2. التركيز على نشاطات البحث والتطوير والإبداع والابتكار

يهدف تركيز المؤسسة على نشاطات البحث والتطوير والإبداع إلى الحصول على سبق تكنولوجي يعطيها الريادة في تصميم وإنتاج منتجات جديدة، بخصائص أفضل. وبالتالي تفادي تقادم منتجاتها عن طريق تقليص دورة حياتها، وتخفيض تكاليف الإنتاج المنعكسة في تخفيض السعر<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>. شارلز وجاريت جونز، المصدر سبق ذكره، ص 160.

<sup>2</sup>. عبد السلام أبو قحف، (1998): إدارة الأعمال الدولية، دراسات وبحوث ميدانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص 515.

معنى ذلك أن التقدم العلمي والتكنولوجي يقدم فرصا كبيرة لتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة وزيادة الإمكانات الخاصة بها.

إذ يتجسد من خلال إنشاء وحدة تنظيمية تختص بهذه الوظيفة مع تخصيص الموارد الكافية وتصميم أهداف وإستراتيجية وسياسة فاعلة بهذا الصدد وتحويلها تدريجيا إلى نظام وطني للابتكار أو الإبداع بما يزيد من القدرة التنافسية ويحقق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

من هذا المنطلق فإنه ينبغي التركيز على تشجيع أعمال البحث والتطوير والتميز النوعي لمنتجات المؤسسة واعتماد آلية مناسبة لزيادة الإنفاق على هذه الأعمال، بالإضافة إلى إبراز أهمية البحث العلمي لتطوير نوعية المنتج ومواصفاته، وبالتالي اكتساب قدرة أكبر على المنافسة.

مع عدم إغفال عملية الابتكار التكنولوجي التي تجعل من المؤسسة تتصف بالمرونة وبالتالي مواكبة مختلف جوانب التغيير التكنولوجي وتطوير وسائل الإنتاج وذلك بهدف تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة سواء على مستوى الأسواق المحلية أو حتى العالمية<sup>2</sup>.

### 3. الاستفادة من تجارب الآخرين والمنافسين الأقوياء

تتعرض كل مؤسسة ناشطة في السوق إلى منافسة شرسة، خاصة بعد التطورات والتغيرات التي تشهدها الساحة الاقتصادية في الآونة الأخيرة إذ يدفع المنافسين الأقوياء والأكفاء المؤسسة إلى التطور، وذلك عن طريق بحثها المستمر عن مزايا تنافسية جديدة، حتى تصبح بإمكانها التفوق على المؤسسات المنافسة، أو على الأقل المحافظة على المزايا السابقة، وذلك من خلال اكتساب مهارات جديدة أساسية، وإبداع طرق تفكير أساسية. ويساعد التعلم من المؤسسات الأخرى كثيرا في تطوير القدرة التنافسية للمؤسسة في مجال

<sup>1</sup>. عبد الحميد زعباط، (2004): دور الموارد البشرية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول:

التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004، ص 213.

<sup>2</sup>. عبد الرحمان بن عنتر، (2000): من أجل النهوض بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطوير قدرتها التنافسية دراسة مقدمة للمؤتمر العربي الأول المنعقد من طرف الوكالة الوطنية لتنمية البحث الجامعي (ANDRU) بالتعاون مع اتحاد مجالس البحث العلمي العربية، خلال الفترة 25-27 جوان

2000، الجزائر، ص 6.

العمليات والأداء والإبداع، وهو ما يعني التركيز على كيفية عمل المنافسين وطرق إنتاجهم أكثر من التركيز على ماذا أنتجوا<sup>1</sup>.

ويمكن للمؤسسة أن تحصل على كل هذه المعلومات من خلال تحليل المنافسين "قوى التنافس" وهو ما تطرقنا إليه بشيء من التفصيل سابقا.

#### 4. الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة

يقصد بجودة المنتجات الاهتمام بالمنتجات من حيث مدخلات الإنتاج، العملية الإنتاجية، والاستمرار في تقديم وطرح منتجات جديدة ومطورة وتحسين جودة المنتجات الحالية تلبية لحاجات ورغبات العملاء<sup>2</sup>.

والأكيد أن التزام المؤسسة بالمواصفات الدولية للجودة يضمن لها الحصول على شهادة الإيزو "ISO" ويحقق لها مجموعة من الخصائص وهي<sup>3</sup>:

- الحصول على السمعة المشرقة في السوق.
- المساعدة على ضبط عمليات الإنتاج والتحقق من جودتها.
- اقتناع العملاء بأن السلعة ذات مستوى جودة عالية.
- التفوق على المنافسين الذين لم يحصلوا على الشهادة.
- التمتع بميزة التقدم للمناقصات التي تشرط الحصول على شهادة الإيزو.

#### 5. التطور التكنولوجي

لا يقصد بالتكنولوجيا فقط كمية الإنتاج، والآلات الكبيرة التي تنتج كميات كبيرة وبسرعة ولكن تعني في الوقت الحاضر الوصول إلى أعلى مستوى بدءا من الإنتاج إلى التغليف والتعليب والتخزين والحفظ والنقل والتوزيع... الخ.

<sup>1</sup>. Michel Porter, (1999): La Concurrence Selon Porter : Michal le Seach, village mondial édition, Paris, p 200.

<sup>2</sup>. الحجي طایل، (1997): القدرة التنافسية للمنتجات الأردنية وسبل تعزيزها، مركز تكنولوجيا الحاسوب والتدريب والدراسات الصناعية، الجمعية العلمية الملكية، عمان، الأردن، ص 37.

<sup>3</sup>. جاسم مجيد، (2002): دراسات في الإدارة والإيزو، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، ص 77.

فالمؤسسة تعتمد في بناء قدرتها التنافسية على استيعاب مختلف التقنيات الحديثة وفي مقدمتها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وكيفية التعامل مع التجارة الإلكترونية التي أصبحت واقعا ملموسا لا يمكن الاستغناء عنها، خاصة إذا وظفت في خدمة اقتصاديات البلدان، كما أصبح لصناعة تكنولوجيا المعلومات والخدمات المتقدمة للمعلومات والاتصالات تأثيرا عميقا على إيقاع الاقتصاد لتحسين الكفاءة والقدرة على التنافس والقابلية لتوليد الربحية للمؤسسة. التي تعتبر أحد أهم المصادر لاستحداث التكنولوجيا الجديدة والتعامل الكفاء معها باعتبارها أساس التخطيط الإستراتيجي التنافسي وتصميم المنتجات وعمليات الإنتاج وتطوير نظم الأداء وما إلى ذلك من متطلبات الأداء الإداري.

وعليه فإنه ينبغي تكثيف التكنولوجيا التي تتلاءم مع الاحتياجات المحلية واحتياجات المؤسسة وإجراء بحوث مناسبة ونشر المعلومات عن التكنولوجيا، وتدريب المديرين والعمال على تطبيقها وخلق دورا أكثر فعالية للجامعات ومخابر البحث في استحداث ونشر مختلف التكنولوجيا وذلك بالتعاون مع المؤسسات الاقتصادية.

وبالتالي فإنه ومع التطورات الحديثة أصبح نجاح مؤسسة ما أو فشلها يتحدد بقدرتها على تبني التكنولوجيا الحديثة واستخدامها وهو ما يتطلب توفر مقومات أخرى مكملة كالعنصر البشري المدرب والمناخ التنظيمي... الخ، لذلك ينبغي أن تتضافر نظم المعلومات مع كافة الأنشطة بالمؤسسة حتى يتم تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة وضمان استمراريتها<sup>1</sup>.

## 6. دراسة الأسواق الخارجية

تعتبر السوق المحلية سوقا محدودة، ولا بد من البحث عن خيارات أكثر تطورا وتوازنا وأسواقا محدودة المخاطر، وهنا تبرز المسؤولية الحكومية عن طريق توفير كافة المعلومات عن اتجاهات الطلب، ونوعية المخاطر التجارية وغير التجارية، التي يمكن التعرض لها داخل هذه الأسواق<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>. طاهر موسى عطية، (2001): إدارة الأعمال الدولية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ص 30.

<sup>2</sup>. محمد عدنان وديع، (2001): محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في السوق الدولية، تونس، ص 135.

فالقدره التنافسيه للمؤسسات الصغيره والمتوسطه تعتبر محصله لمجموعه الإمكانيات والجهود التي تبذلها هذه المؤسسات في تقليل التكاليف وزيادة نسبة الحصة السوقية لمنتجاتها، ومن العوامل المؤثرة على القدره التنافسيه للمؤسسات الصغيره والمتوسطه نجد<sup>1</sup>:

أ. قدره المؤسسات على إجراء دراسات للأسواق الخارجيه المستهدفة يكسبها تعزيزا لقدراتها التنافسيه مما يساعدها على تدعيم مركز منتجاتها التنافسي مقابل المنتجات المنافسه في هذه الأسواق.

ب. تعزيز المؤسسات الصغيره والمتوسطه لقدراتها التنافسيه يأتي من خلال الاهتمام الجاد بدراسه وتحليل الأسواق الخارجيه، على أن يشمل هذا التحليل التحقق من جودة المنتجات المصدرة من وجهه نظر العميل الأجنبي والتعرف على مدى تقبله للسلع المصدرة ودرجة رضاه عنها أو رفضه لها.

ت. يعد بحث المؤسسات الصغيره والمتوسطه عن فرص تصديرية متميزه في أسواق تتناسب مع إمكانياتها ومواردها وقدراتها، من أهم عوامل تحقيق قدره تنافسيه مميزه لهذه المنشآت.

ث. يعد اهتمام المؤسسات الصغيره والمتوسطه بتطوير وتنمية قدرات العاملين لديها وتدريبهم في مجال التصدير، وإعداد الدراسات اللازمه لدخول الأسواق الخارجيه أحد العوامل الهامه التي تكتسبها المؤسسات لتعزيز قدراتها التنافسيه في أسواقها المختاره.

#### 7. تطبيق مفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية المناسبه للمؤسسة

إن الإدارة الإستراتيجية تركز على دراسة البيئه الداخليه والخارجيه للمؤسسة وكذلك البيئه التنافسيه، وبذلك تقوم المؤسسة بتحديد رسالتها ورؤيتها وأهدافها، يلي ذلك اختيار البديل الإستراتيجي المناسب والذي يعظم من تحقيق الأهداف، في ظل الظروف المحيطه بالمؤسسة، وأن عملية الاختيار تتم على أسس عملية وليست مبنية على آراء شخصيه. كما تتطلب هذه العملية أيضا أن يكون القائمون على إدارة المؤسسات

<sup>1</sup>. تدعيم القدره التنافسيه للصادرات العربيه إلى الأسواق العالميه، (2005): مركز الصادرات العربيه، قطر، ص 27.

مدركين لهذه الإستراتيجيات بكافة أبعادها آخذين في الاعتبار العوامل الواجب مراعاتها عند المفاضلة بين بدائل الاستراتيجيات والمتمثلة في<sup>1</sup>:

أ. الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

ب. القيود الخاصة بفرص والمخاطر البيئية.

ج. القيود الخاصة بنواحي القوة والضعف المتعلقة بالمؤسسة.

د. قيم الإدارة وأخلاقياتها ومهاراتها الإدارية والتنظيمية المتاحة.

ولجعل عملية التغيير والبناء الإستراتيجي فعالة فإنه ينبغي مشاركة العاملين في كافة مجالات النشاط بالمؤسسة في هذه العملية لتنمية القدرة التنافسية في ظل التحدي الذي تشهده مختلف المؤسسات بدول العالم. والإدراك بأن بناء إستراتيجية تنافسية عملية مستمرة وليست عملية وقتية حتى لا يفاجأ مديرو المؤسسات بتغيرات وتحولات غير متوقعة دون أن يكون لديها إستراتيجية للتعامل معها.

#### 8. التركيز على إدارة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة الأساس الفكري للتميز، وهي تطوير شامل مستمر يشمل كافة نواحي الأداء ويشكل هذا التطوير مسؤولية تضامنية للإدارة العليا والإدارات والأقسام وفرق العمل والأفراد سعياً لإشباع حاجات وتوقعات العميل، ويشمل نطاق الجودة الشاملة كافة مراحل التشغيل منذ التعامل مع الموردين ومروراً بعمليات التشغيل، وحتى التعامل مع العميل بيعة وخدمة، ويتوجه مدخل الجودة الشاملة للوفاء بأهداف عريضة مثل: تحسين الجودة، وخفض التكلفة وزيادة الحصة السوقية<sup>2</sup>.

#### 9. تشجيع المنتجات لغزو الأسواق الدولية

يتم ذلك من خلال تلبية احتياجات السوق المحلية من منتجات ومنافسة السلع المستوردة بالأسواق المحلية والتوجه نحو التحالف الإستراتيجي الذي يسعى إلى تكوين علاقة تبادلية تكاملية بين المؤسسات بهدف

<sup>1</sup>. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، (1999): الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، ص 343.

<sup>2</sup>. أحمد سيد مصطفى، (2003): تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي، الطبعة الرابعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص ص (178،179).



تعظيم الاستفادة من موارد مشتركة في بيئة ديناميكية تنافسية لتعزيز القدرة التنافسية على أن يكون إنتاج

السلع المحلية وفق المعايير والأسس التي تملئها القدرة التنافسية كالتالي<sup>1</sup>:

أ. تطوير تصميمات المنتجات.

ب. الإشراف الفني للتأكد من المواصفات وضرورة الالتزام بها.

ج. الرقابة على جودة الإنتاج وتطبيق معايير الجودة.

د. تقليل التكلفة الكلية للمنتج.

هـ. توفير البيئة وظروف التشغيل المناسبة لليد العاملة.

و. تلبية احتياجات السوق المحلية من المنتجات.

ي. الإنتاج بالسعر المنافس وبالمواصفات العالمية.

وبذلك يمكن زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات عن طريق اللجوء إلى العديد من الإجراءات الخاصة

بالأنشطة التسلسلية للإنتاج والتي تحدد المهام والمسؤوليات وتنظم الواجبات لتحقيق الأهداف المرجوة لها.

## 10. التحالف الإستراتيجي

يعرف التحالف الإستراتيجي على أنه " اتفاق أعمال تقوم من خلاله منطمتان أو أكثر باختيار نمط من

التعاون المتميز بينهما".

معنى ذلك أن التحالف الاستراتيجي يعبر عن سعي مؤسستين أو أكثر نحو تكوين علاقة تكاملية تبادلية

بهدف تعظيم الاستفادة من موارد مشتركة في بيئة ديناميكية تنافسية من أجل التكيف مع المتغيرات البيئية

التي حدثت، أو تأتي إستراتيجية التحالف لاستباق تغيرات متوقعة من أجل اقتناص فرصة متوقعة أو

تجنب تهديد محتمل، حيث يمكن للمؤسسة استخدام مزيج متكامل من الإستراتيجيات التعاونية والتنافسية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>. عبد الرحمان بن عنتر، من أجل النهوض بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطوير قدرتها التنافسية، المصدر سبق ذكره، ص 7.

<sup>2</sup>. أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي، المصدر سبق ذكره، ص 57.

إنّ فالتحالف الإستراتيجي هو اتفاق تعاوني طوعي بحق الملكية أو تعاقدية بين مؤسستين مستقلتين أو أكثر يتضمن التبادل والمشاركة والتطوير المشترك للمنتجات، أو التكنولوجيا، أو الخدمات أو توحيد الموارد والقدرات الجوهرية من أجل أهداف إستراتيجية مشتركة وهناك مجموعة من العوامل التي تدفع المؤسسات للجوء إلى فكرة التحالف منها<sup>1</sup>:

- الدخول إلى أسواق جديدة.

- التعلم وتطبيق تكنولوجيا جديدة.

- تشكيل المعايير الصناعية.

- تحقيق أو ضمان مزايا تنافسية.

- المشاركة في المخاطر.

- المشاركة بالمعرفة والخبرات.

فالتحالف الإستراتيجي بمختلف صيغه يعتبر أهم الإستراتيجيات التي تدعم أو تزيد من القدرة التنافسية للمؤسسة. فالتحالف الإستراتيجي يمكن أن يأتي نتيجة للاستجابة لمتغيرات قد حدثت وذلك للحاق بمتغير بيئي أو أكثر، كما يمكن أن يأتي لاستباق متغيرات متوقعة الحدوث تقلص فرص منتظرة أو تزيد تهديدا غير متوقع، إذ يمكن للمؤسسة استخدام التحالف الإستراتيجي.

## 11. تكيف نظام التعليم مع احتياجات السوق

معنى ذلك أن تتولى المؤسسة تنفيذ نظام للتعليم، بحيث تكون نظم التعليم هذه متوافقة مع احتياجات سوق العمل وحسب الطلب المستقبلي على العمل بالإضافة إلى مواكبة والتزامن مع التوجهات التكنولوجية المستقبلية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>. سعد علي العنزي، جواد محسن راضي، المصدر سبق ذكره، ص 12.

<sup>2</sup>. كمال زريق، عمار بوزعرور، (2002): التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، 21-22 ماي 2002.

## 12. اليقظة التنافسية

في ظل التحولات البيئية الجديدة التي تعيشها المؤسسة، وإثر الاندفاع القوي نحو التكنولوجيا ونحو البحث المستمر للأنشطة ذات قيمة مضافة قوية، وفي ظل عولمة الأسواق، وكثرة المعلومات ومصادرها، أصبحت المنافسة بين المؤسسات منافسة حادة. كما أصبح استمرار الميزات التنافسية في الأسواق يقل يوما عن يوم، لذلك أصبح من الضروري على المؤسسة أن تتيقظ لبيئتها وبصفة دائمة.

ومن المهم أن تحقق المؤسسة لنفسها برنامجا لتطبيق اليقظة التنافسية نظرا للميزات التي تحققها هذه الأخيرة للمؤسسة، ونظرا لكونها أداة فعالة لتطوير جانب من المزايا التنافسية للمؤسسة.

فاليقظة التنافسية تعني الوضع الذي تكون فيه المؤسسة في حالة مراقبة ومتابعة، لما يجري في مجال عملها من خلال جمع المعلومات الخاصة بمنافسيها الموجودين في السوق وأولئك المحتمل ظهورهم مستقبلا، ثم القيام بتحليل تلك المعلومات واستغلالها بمعرفة نقاط قوة وضعف المنافسين، ومن ثم صياغة الإستراتيجية التي تسمح بالمواجهة التي تضمن استمرار الميزة التنافسية للمؤسسة، وتثبيت قدرتها التنافسية.<sup>1</sup>

ومن أهم المزايا التي تحققها اليقظة التنافسية للمؤسسة نذكر<sup>2</sup>:

- ✓ المعرفة المعمقة للأسواق وللتنافس.
- ✓ اكتساب موقع قوة من أجل طرح سلعتها وخدماتها المبتكرة في السوق.
- ✓ التقليل من دورة حياة المنتجات.
- ✓ الزيادة من أثر التآزر أو التعاضد في المؤسسة.
- ✓ الحصول على مورد وافر من المعارف والخبرات.
- ✓ ضمان الاستجابة الجيدة لحاجات الزبائن.

<sup>1</sup>. زغدار أحمد، المصدر سبق ذكره، ص 26.

<sup>2</sup> المصدر نفسه، ص 27.

وتستطيع المؤسسة من خلال اليقظة التنافسية أن تنمي العديد من مزاياها التنافسية مثل:

- ✓ التسيير الجيد للوقت في كل نشاطاتها.
- ✓ التوصل إلى حل المشاكل بصفة سريعة.
- ✓ الوعي في اتخاذ القرارات.
- ✓ التحسين الدائم في علاقاتها مع زبائنها ومورديها.
- ✓ التحسين المستمر في السلع والخدمات.

### 13. تطوير نظام المعلومات

يعتبر نظام المعلومات ذلك النظام المستخدم في إدارة المعلومات والمساعدة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية بحيث يدعم مهمة صياغة إستراتيجية المؤسسة أو يساعد على تغييرها.

إن نظام المعلومات هو نظام محسوب يخدم مختلف المستويات الإدارية والوظيفية في المؤسسة الذي يحدث تغييرات جوهرية في أهدافها، وعملياتها، ومنتجاتها، وخدماتها وعلاقاتها الخارجية ومنها علاقتها بالزبائن والموردين والمنافسين، فهو يمتلك تأثيرات تساهم في تغيير توجهات أعمال المؤسسة، وبما يمكنها من الحصول على موقع مميز في بيئة المنافسة الإستراتيجية، وتكون لنظام المعلومات الاستراتيجي تأثيرات قوية في المنظمة وفي قدراتها على تحقيق ميزات إستراتيجية وتنافسية<sup>1</sup>.

وبالتالي فإن استخدام نظام المعلومات الاستراتيجي يعد بمثابة أحد المداخل الحديثة لخلق ودعم القدرة التنافسية للمؤسسة، ومواجهة إستراتيجية المنافسين، حيث أن نظام المعلومات يصمم ليلعب دورا رئيسيا في تحقيق الميزة التنافسية من خلال مساهمته في زيادة القيمة التي يتسلمها العملاء عن طريق تزويدهم بالمعلومات عن السلع والخدمات. حيث أن استخدام أسلوب الإنتاج حسب متطلبات الزبائن، وتقليل وقت

<sup>1</sup>. محمد الطائي، نعمة عباس خضير الخفاصي، (2009): نظم المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 18.

الانتظار وتحقيق السهولة في الحصول على المنتجات من خلال إلغاء الوسطاء أو تقليل زمن انجاز المعاملات، أو استخدام تطبيقات التجارة الالكترونية هو أفضل مثال على ذلك.

وبالتالي فإن أفضل طريقة لاستخدام نظام المعلومات لدعم الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة من أجل دعم القدرة التنافسية والوقوف أمام المنافسين، هو من خلال الاعتماد على المعلومات التي يقدمها في المجالات التالية<sup>1</sup>:

- تقديم أفضل منتج أو خدمة للعملاء.

- توفير خدمة إيصال المنتجات للعملاء بأسرع وقت.

- تقديم منتج بأقل كلفة لعملائها.

- امتلاك تكنولوجيا تصنيعية رائدة.

- تقليص الفترة اللازمة لتطوير المنتج أو الخدمة.

من الواضح أن النقاط أعلاه تعتبر مصادر لتحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة يتم الحصول عليها من خلال المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات.

#### 14. النهوض برأس المال البشري والتنمية البشرية

لقد بات من البديهي أن النهوض برأس المال البشري والتنمية البشرية عنصر هام في الرفع من القدرة التنافسية، فالعنصر البشري يمثل الثروة الحقيقية للمجتمع لذلك يجب أن تتمحور أي تنمية حول خلق المناخ المناسب الذي يستطيع أن يحيا الإنسان فيه حياة كريمة.

فلقد ظهرت الحاجة أخيرا إلى وجود إستراتيجية للتنمية تعكس الاهتمام بالإنسان كهدف للتنمية أكثر من كونه أحد عناصرها أو محرركاتها، وهو بالفعل ما ترمي إليه التنمية البشرية.

<sup>1</sup>. غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، (2008): نظم المعلومات الإستراتيجية (مدخل إستراتيجي معاصر)، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ص 149.

فهي تنظر للإنسان باعتباره صانع التنمية، ويجب أيضاً أن يكون المستفيد منها، ويتسع هنا مفهوم التنمية البشرية ليشمل مختلف مراحل حياة الإنسان.

فالمؤسسات اليوم تواجه صعوبات كبيرة في تكوين وتنمية القدرات التنافسية عن طريق الزيادات الكمية والتنوع في الموارد المالية والمادية، وبالتالي يصبح المدخل الأفضل لتكوين وتنمية القدرة التنافسية هو استثمار الطاقة المتاحة للعنصر البشري في المؤسسة مع الإمكانيات التكنولوجية وأعمال البحث والتطوير مما يتطلب من القائمين على إدارة المؤسسات الصناعية ضرورة وضع برامج فعالة لعملية الاختيار والالتزام بتطبيقه ومتابعة تنفيذه، وكذلك وضع برامج متنوعة لتكوين القيادات الإدارية لتزويدهم بالمعارف والمعلومات الجديدة والتي تساعدهم في تحقيق الأهداف المنوطة بهم على أن تكون هذه البرامج متمشية مع طبيعة التحولات والمتغيرات التي أفرزها نظام الأعمال الجديد، ولما كانت القدرة تتكون من المؤهل أي التعليم الذي حصل عليه الفرد زائد الخبرة بالإضافة إلى البرامج التدريبية التي حصل عليها الفرد من قبل، كل هذا يؤثر على مستوى أداءه في العمل المنوط به، وليس معنى ذلك أن أداء الفرد مرتبط بالقدرة فقط وإنما أدائه مرتبط بالقدرة والرغبة في العمل المسند إليه، وبالتالي فإن الإدارة الواعية تحرص على ضرورة توافر عناصر القدرة في الفرد المتقدم لشغل أي وظيفة، وتتبع القدرة على حل المشاكل التي عرضت عليه حيث أن ذلك من شأنه تنمية قدرته على دراسة وتحليل وحل المشاكل التي تواجهه.<sup>1</sup>

كما يتطلب التنبؤ بالمشكلات التي يمكن أن تحدث نتيجة عدم التماشي مع المتغيرات التي أفرزها النظام ودراستها وتحليلها والتغلب عليها وإلا أدى ذلك إلى ضعف القدرة التنافسية للمؤسسة.

<sup>1</sup>. سامح عبد المطلب عامر، (2011): استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، ص ص (86،85).

## خلاصة الفصل

إن الحركية والديناميكية التي تتميز بها بيئة المؤسسات الداخلية والخارجية من جهة، وشدة احتدام المنافسة بين هذه المؤسسات من جهة أخرى، دفع المؤسسة إلى ضرورة مسايرتها، وذلك من خلال السعي لاكتساب قدرة تنافسية وتحسينها حتى تستطيع إثبات وجودها ونشر صور جيدة عنها في أذهان المستهلكين. إذ بامتلاك المؤسسة لقدرات تنافسية يمكنها ضمان البقاء والاستمرار في عصر البقاء فيه للذي يقدم الأفضل والأجود دائماً، خاصة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تتأثر بدرجة المنافسة أكثر من غيرها نتيجة للخصائص التي تتميز بها والتي تجعلها أكثر عرضة للمنافسة، الأمر الذي يجعلها تتجه دوماً لاكتساب قدرة تنافسية تضمن لها البقاء.

إذ تعد القدرة التنافسية عاملاً هاماً في تحديد مدى استمرار ونجاح المؤسسات ولا سيما الصغيرة والمتوسطة منها، وهو ما يتطلب فهم وتطبيق المناهج الإدارية المعاصرة المبنية على أسس علمية وعملية صحيحة، واعتماد استراتيجيات تنافسية وانتهاج سياسات دعم القدرات التنافسية التي تتماشى مع التطورات الحديثة، واتخاذ القرارات والخطوات اللازمة التي تمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من المحافظة على ميزتها التنافسية.

**الفصل الثالث:**  
**الدور التتموي للمؤسسات  
الصغيرة والمتوسطة في  
الجزائر وآليات تعزيز قدرتها  
التنافسية**



## تمهيد

لقد أصبح موضوع التنمية المحلية يحتل مركزا هاما بين مواضيع التنمية في الفكر الاقتصادي والدراسات الاجتماعية والسياسات الحكومية وبرامج المنظمات الدولية والإقليمية والحركات الاجتماعية، ذلك أنها عملية ومنهجًا ومدخلا وحركة يمكن من خلالها الانتقال بالمجتمع من حالة التخلف والركود إلى وضع التقدم والقوة والسير في طريق النمو والارتقاء إلى ما هو أفضل وسد وتلبية الاحتياجات الأساسية للسكان المحليين بجهودهم الذاتية وبمساندة من الهيئات الحكومية وتعتبر أفضل مدخل لتحقيق التوازن بين الأقاليم المختلفة، وإعطاء الدفعة نحو تنمية شاملة ومتوازنة. والجزائر كغيرها من البلدان النامية المستقلة حديثا، ورثت هيكلا اقتصاديا عديم القاعدة الصناعية يرتكز على الزراعة واستغلال الموارد الأولية، متجها أساسا نحو تصدير المواد الخام. ونتيجة لهذه الظروف قامت الجزائر غداة الاستقلال بوضع إستراتيجية للتنمية تتماشى وظروفها الاقتصادية والاجتماعية.

وبموازاة البرامج الاستثمارية التي تم تنفيذها على امتداد عشريني السبعينات والثمانينات، والتي كان من نتائجها بناء قاعدة صناعية تتشكل من مركبات ضخمة ومؤسسات صناعية كبيرة، تم وضع برامج تتعلق بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لكن بتسجيل اختلاف في التصور بشأن الدور المنتظر أن تلعبه هذه المؤسسات في التنمية. فاهتمام الجزائر بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لم يكن وليد الصدفة وإنما جاء من خلال تبني منظومة متكاملة (قانونية وتشريعية ومالية) على جميع الأصعدة المحلية والدولية بغية ترقية ودعم هذا النوع من المؤسسات الذي بات يحتل مكانة كبيرة ضمن هيكلها الاقتصادي، وخاصة بعد التحول من نظام الاقتصاد المخطط إلى نظام الاقتصاد الحر أين تأكد الدور الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق متطلبات التنمية الوطنية عامة، والتنمية المحلية خاصة، وهذا الشيء الذي دفع بالجزائر إلى وضع سياسة متكاملة هدفها تنمية هذه المؤسسات وتعزيز قدراتها التنافسية ومحاربة المشاكل والمعوقات التي تعتبر العائق الذي يعطل استجابة هذه المؤسسات للتطورات والتحديات التي يواجهها الاقتصاد الوطني، وتحد من قدرتها وفعاليتها التنافسية في ظل البيئة التنافسية الشرسة.

### 1.3. الإطار المفاهيمي للتنمية المحلية

إن إتباع التنمية المحلية كأسلوب للعمل يقتضي استيعاب مفهومها والتطرق لظهورها ونشأتها والوقوف على مبادئها وركائزها ومختلف عناصرها.

#### 1.1.3. تطور مفهوم التنمية وأبرز أهدافها

لقد مر مفهوم التنمية بعدة مراحل تعكس كل منها ظروف الدول النامية ومراحل نموها، من حيث طبيعة هياكلها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية من ناحية، وطبيعة علاقتها بالأنظمة الدولية من ناحية أخرى. فخلال عقدي الأربعينيات والخمسينيات كان ينظر للتنمية على أنها ارتفاع مستوى دخل الأفراد، حيث أنها كانت مرادفة لمفهوم النمو الاقتصادي. وخلال عقد الستينيات كانت تعني قدرة الاقتصاد الوطني على تحقيق زيادة سنوية في الناتج الوطني بحيث يكون أعلى من معدل زيادة السكان.

وفي مرحلة لاحقة أصبحت تعني "النهوض الشامل بالمجتمع بأسره" من خلال إشباع الحاجات الأساسية للفرد بالإضافة إلى تحقيق ذاته وشعوره الإنساني وتوفير حرية الاختيار.

ومع بداية الثمانينيات شهدت الدول النامية تدهورا في مستوى الدخل الحقيقي لأسباب داخلية وخارجية، مما أدى إلى لجوءها إلى الاقتراض الخارجي ومن ثم إلى استنزاف الكثير من مواردها الطبيعية للوفاء بالتزاماتها الخارجية، ونتيجة ذلك أصبح هناك اهتمام بمفهوم التنمية والتي تعكس أبعاد بيئية وبشرية، مما أدى إلى زيادة الاهتمام بما يسمى بالتنمية المستدامة أو التنمية المتواصلة، حيث أن اللجنة الدولية للتنمية والبيئة هي من أصدرت تقريرا يأخذ بمفهوم جديد للتنمية أطلق عليه "التنمية المستدامة" والتي تعني تلبية حاجات الجيل الحالي دون استنزاف حاجات الأجيال القادمة.

وبالتالي فإنه ومن أجل إيجاد مفهوم شامل للتنمية، استدعى الأمر استقراء تاريخيا لتطور مفهومها يتماشى وتطورها الزمني، التي يمكن تقسيمها لخمس مراحل أساسية، يمكن تسميتها بالتوجهات الخمس للتنمية، لنصل في النهاية إلى تقديم تعريف جديد لها الذي نعتقد أنه أوسع نطاقا وأفضل تكاملا.

أولاً. التوجه المادي والاقتصادي للتنمية: غالباً ما تثير قضية التعريف بأي موضوع أو مفهوم ما في المجال العلمي والأكاديمي، الكثير من الجدل، وهذا ما ينطبق أيضاً على قضية التنمية التي يوجد لديها العديد من التعريفات. حيث ركز هذا التوجه في تعريفه للتنمية على الجوانب المادية والاقتصادية، في إطار محاكاة سيرة النمو الاقتصادي الذي عرفته الدول المتقدمة والذي شكل نموذجاً يحتذى به، ولا بد من محاكاته وتقليده.

من هذا المنطلق عرفت التنمية من خلال معيار الدخل والتغيرات الأساسية في البنيان الاقتصادي وما صاحبه من ارتفاع اسهام قطاع الصناعة في الناتج الوطني والمساهمة الكبيرة لمواطني البلد في عملية التنمية الاقتصادية.

مثلاً عرف البعض عملية التنمية الاقتصادية على أنها "عملية رفع مستوى الدخل القومي الحقيقي وبترتب على هذا ارتفاع متوسط نصيب الفرد من هذا الدخل"<sup>1</sup>. ويلاحظ أن هذا التعريف استند إلى أن عملية التنمية تهدف في جوهرها إلى زيادة الطاقة الإنتاجية للاقتصاد، وهي هدف تسعى إليه المجتمعات المتقدمة والمتخلفة على حد سواء. ونجد أن عملية رفع الدخل القومي الحقيقي يرتبط بارتفاع متوسط نصيب الفرد من هذا الدخل.

وفي الفكر التنموي التقليدي، عرفت التنمية الاقتصادية على أنها "عملية يزداد فيها الدخل القومي ودخل الفرد في المتوسط، بالإضافة إلى تحقيق معدلات عالية من النمو في قطاعات معينة تعبر عن التقدم"<sup>2</sup> والملاحظ من معظم هذه التعريفات التي عالجت التنمية من الجانب المادي ركزت على قضيتين أساسيتين هما: الدخل القومي الحقيقي ومتوسط دخل الفرد منه وهاتان النقطتان تعتبران من أهم المحددات التي تعبر عن أية عملية تنمية اقتصادية، إلا أنه يجب الأخذ بعين الاعتبار أن هذه المؤشرات لا يجوز النظر إليها من ناحية كمية فقط، لأن من شأن ذلك أن يقود المجتمع إلى الوقوع في فخ ما، يمكن تسميته

<sup>1</sup> . عيد حسن، (1977): دراسات في التخطيط والتنمية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص ص (85،84).

<sup>2</sup> . صالح صالح، (2006): المنهج التنموي البديل في الاقتصاد الإسلامي، دراسة لمفاهيم والأهداف والأولويات وتحليل الأركان والسياسات والمؤسسات، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص 90.

بالخداع الرقمي في موضوع التنمية الاقتصادية، بمعنى أن يكون هناك ارتفاع فعلي في متوسط دخل الفرد، إلا أن هذا الارتفاع ليس بالضرورة أن يعبر فعليا أو يعكس حدوث عملية تنموية حقيقية.<sup>1</sup>

المهم من منظور تحديد مفهوم التنمية أن التجارب السابقة حولت الاهتمام من الجوانب المادية للتطور إلى الاهتمام بقضايا الفقر والعدالة في توزيع الدخل والقضاء على البطالة، مع إبراز دور الجوانب السياسية والهيكلية في عملية التنمية<sup>2</sup>، إذ أنه من غير المعقول إحداث زيادات في الدخل الوطني وتغيير في البنيان الاقتصادي دون توسيع عملية التغيير للمجالات الأخرى حتى لا تكون معرقة له.

ثانيا. **التوجه الشمولي:** إن التوجه الجديد للتنمية أخذ بعين الاعتبار جميع أبعاد حياة الإنسان، فالتنمية تغير شامل ينطوي ليس فقط على الجانب الاقتصادي، وإنما أيضا الثقافي والسياسي والاجتماعي والأخلاقي. ومن هذا المنطلق فإن التنمية تتضمن التحديث والذي يشير إلى إضعاف دور العادات والتقاليد غير العلمية في اتخاذ القرارات وزيادة دور المعرفة العلمية، ولكن من ناحية أخرى تتضمن التنمية أيضا الالتزام بالجانب الأخلاقي.<sup>3</sup>

تبعا لهذا التوجه فقد عرفت التنمية الشاملة على أنها ذلك التطور البنائي أو التغيير الهيكلي للمجتمع بأبعاده الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والفكرية، من أجل توفير الحياة الكريمة لجميع أفراد المجتمع، ولن يكون هدف التنمية الأساسي هو الفرد في المجتمع برغباته وحاجياته بل بالنظام السياسي الذي يرتكز على أسسه المجتمع الذي يعيش فيه وبالإطار الفكري والثقافي الذي يبيلور شخصية الفرد ويحدد معالمها وتفاعلاتها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> . عريقات حربي محمد، (1997): مقدمة في التنمية والتخطيط الاقتصادي، دار الكرمل للنشر والتوزيع، مصر، ص ص (50،51).

<sup>2</sup> . ابراهيم العيسوي، (2003): التنمية في عالم متغير: دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها، دار الشروق للنشر، مصر، ص ص (16،17).

<sup>3</sup> . عبد القادر محمد عبد القادر عطية، (2000): اتجاهات حديثة في التنمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص 17.

<sup>4</sup> . عصام عمر مندور، (2011): التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتغيير الهيكلي في الدول العربية "، المنهج، النظرية، القياس"، دار التعليم

الجامعي، الإسكندرية، مصر، ص 29.

على الرغم من محاولة هذا التوجه إعطاء مفهوم شامل للتنمية، إلا أنه لم يحدد مفهوم جذري ومعقد للتنمية بحيث يربط بين مختلف المجالات، إذ ركز على الأبعاد الاقتصادية والمادية لعملية الارتقاء بالمجتمعات.

ثالثا. **التوجه البشري للتنمية:** خلال العقد الخامس والسادس والسابع من القرن الماضي، عكفت معظم الدول النامية على تطبيق المفهوم الشائع للتنمية الاقتصادية، واستطاع بعضها أن يحقق هدف النمو الاقتصادي الكمي، ولكن ظلت هناك فروقا كبيرة بين السكان في مستويات المعيشة من ناحية توفر الحاجات الضرورية ودرجة الرفاهية، وقد عكست الأرقام في العديد من الدول النامية تدهورا في مستويات الصحة العامة ودرجة التعليم والعمر المتوقع للأفراد، مما أثر سلبا على مستوى إنتاجية القوى العاملة، إضافة إلى النقص المتزايد في مستوى الإشباع من السلع والخدمات الضرورية. هذا القصور في المفهوم التنموي وتطبيقاته بنتائج سلبية دفع الكثير من الاقتصاديين إلى انتقاد مدخل التنمية التقليدي. وعدم كفاية المقارنات الاجمالية لنصيب الفرد من الدخل الوطني أو الناتج المحلي لتحديد حالة النمو والتنمية من عدمها، بهذا فإن تطور مفهوم التنمية يرتبط بالعديد من الحقول المعرفية. فأصبح هناك ما يعرف بالتنمية الثقافية التي تسعى لرفع مستوى الثقافة في المجتمع وترقية الإنسان، وكذلك التنمية الاجتماعية التي تهدف إلى تطوير التفاعلات المجتمعية بين أطراف المجتمع "الفرد، الجماعة، المؤسسات الاجتماعية المختلفة، المنظمات الأهلية"، بالإضافة إلى ذلك استحدث مفهوم التنمية البشرية الذي يهتم بدعم قدرات الفرد وقياس مستوى معيشته وتحسين أوضاعه في المجتمع، ويقوم هذا المفهوم على أن "البشر هم الثروة الحقيقية للأمم" وأن التنمية البشرية هي عملية توسيع خيارات البشر، فالتنمية البشرية لا تنتهي عند تكوين القدرات البشرية مثل: تحسين الصحة وتطوير المعرفة والمهارات بل تمتد إلى أبعد من ذلك حيث الانتفاع بها، سواء في مجال العمل من خلال توفر فرص الابداع أو التمتع بوقت الفراغ، أو باحترام الذات الإنسانية أو المساهمة الفاعلة في النشاطات الاقتصادية والسياسية والثقافية والاجتماعية، ونظرا لكل ذلك أصبحت التنمية البشرية توجهها انسانيا للتنمية البشرية المتكاملة وليست مجرد تنمية موارد بشرية.

من هذا المنطلق تقوم التنمية البشرية على أربع أسس رئيسة هي:

**الإنتاجية:** إذ لا بد من النظر إلى الإنفاق على التعليم والصحة والتغذية على أنه تنمية للموارد، لا استنزاف لها على اعتبار أنه يزيد من إنتاجية الأفراد.

**العدالة:** وتتضمن مبدأ تكافؤ الفرص للمشاركة في العملية التنموية بما يحقق العدالة في توزيع الدخل.

**المشاركة:** مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات المشكلة لمحور التنمية.

**الاستمرارية:** محاولة المحافظة على استمرار عملية التنمية وتذليل كافة العقبات التي تواجهها.

لا شك في أن مفهوم التنمية البشرية تمكن من جعل الأفراد محورا هاما لعملية التنمية، إلا أنه لم يستطع ترجمة هذا الاهتمام في الواقع، ليبقى صحيحا على المستوى النظري فقط، حيث عانت الدول النامية من أزمات تمويلية حادة ساهمت بشكل مباشر في انتشار الفقر وتفشي البطالة، الأمر الذي استدعى هذه الدول التوجه أكثر لاستنزاف الثروات الطبيعية وذلك لأجل تغطية مختلف الالتزامات الخارجية للدول النامية، وهو ما ساهم بشكل واضح في إلحاق أضرار بيئية كبيرة.

**رابعا. التوجه المستدام للتنمية:** لم تتطرق المفاهيم السابقة للتنمية إلى حقوق الأجيال القادمة التي تمتد لفترات أوسع من فترة خطط التنمية الموضوعية، ولهذا السبب فإن مفهوما جديدا نسبيا للتنمية بدأ في الانتشار، ألا وهو مفهوم التنمية المستدامة وهي تنمية تأخذ في الحسبان الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية معا. كما تأخذ في الاعتبار احتياجات كل من الجيلين الحالي والمستقبلي، ولأول مرة ظهر مصطلح التنمية المستدامة في تقرير برا نندت لاند "Brandt Land" للتنمية تحت عنوان Our Common Future. إذ يعرف تقرير برا نندت لاند التنمية المستدامة بأنها "تلبية احتياجات الأجيال الحالية دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على الإيفاء باحتياجاتها". ومن خلال هذا التعريف يمكن استخلاص عناصر التنمية المستدامة الآتية<sup>1</sup>:

- العنصر الاقتصادي "تحقيق النمو الاقتصادي، والتوزيع العادل للموارد والثروة"

<sup>1</sup>. المصدر نفسه، ص ص (34،33).

- العنصر الاجتماعي "تحقيق تنمية اجتماعية بين مختلف فئات المجتمع"

- العنصر الثقافي "احترام التنوع الثقافي في المجتمع"

- العنصر المكاني "تحقيق توازن بين المدن والأرياف والتهيئة العمرانية"

وهو ما أكدته مؤتمر ريو دي جانيرو سنة 1992 الذي صدرت عنه وثيقة أجندة 21 المحددة للمعايير الاقتصادية والاجتماعية لكيفية تحقيق التنمية المستدامة، ومؤتمر القمة العالمية للتنمية المستدامة بجوهانزبورغ سنة 2002.

إن المتأمل لهذا المفهوم يجد من دون شك أنه جاء بترباط عضوي تام بين الاقتصاد، المجتمع، والبيئة وفق إطار تحليلي متكامل أخذ في الحسبان التنمية كعملية تغيير شامل ومستدام تنطوي على جانبيين متكاملين، الأول ركز على مفهوم الحاجات في حين انصرف الجانب الثاني إلى فكرة القيود التي تفرضها التكنولوجيا والتنظيم الاجتماعي على قدرة البيئة لتلبية الحاجات الحالية والمستقبلية للأجيال. وما تجدر الإشارة له هو صعوبة تحقيق التوافق بين هذين الجانبين، أي بين توجه التنمية البشرية والتوجه البيئي للتنمية، فبينما يرى أنصار البيئة أنه يتوجب الحذر في استخدام الموارد غير المتجددة خوفا من نفاذها مما يؤثر على فرص الأجيال القادمة في التنمية. في حين نجد أن أنصار التنمية البشرية يرفضون ذلك خاصة بالنسبة للفئة التي تعيش تحت خط الفقر، حيث تكون أولوياتهم هي تحسين مستويات المعيشة قبل الحفاظ على البيئة، وهنا تبرز الأهمية الكبيرة في وضع حواجز تمنع الاستنزاف اللامعقول للموارد الطبيعية، حتى يتحقق التوازن بين ثلوث الموارد الطبيعية والسكان ومتطلبات التنمية، دون المساس بحقوق الأجيال القادمة.

لا ريب في أن مفهوم التنمية المستدامة قد استطاع تجاوز بعض النقائص في مفاهيم التنمية السابقة، إلا أنه لم يتمكن من تجاوز دلالات تبعية نموذج التنمية في الدول النامية للدول المتقدمة، من هنا ظهرت الحاجة الماسة لإيجاد مفهوم جديد للتنمية يحمل في مضمونه بذور الاستقلال ويعمل على توجيه التنمية نحو الداخل بالاعتماد على الطاقات الذاتية للمجتمعات.

خامسا. **التوجه المستقل للتنمية:** لقد تم التوصل إلى أن نجاح أي سياسة أو استراتيجية تنموية في كافة الدول وفق نموذج موحد، أمرا غاية في الصعوبة والتعقيد، الأمر الذي أدى إلى ظهور مفهوم جديد للتنمية بحيث يتكيف مع خصائص كل دولة وقدراتها الذاتية، هذا المفهوم أطلق عليه التنمية المستقلة.

تتمحور الفكرة الرئيسية للتنمية المستقلة من قدرة الشعوب والمجتمعات على توظيف طاقاتها ومواردها المادية والمعنوية في تلبية وتحقيق الاكتفاء الذاتي، وبما يتيح لها بناء اقتصاد قوي غير تابع وقادر على مواجهة التحديات التي تفرضها المتغيرات الاقتصادية المعاصرة.

إن استقلالية التنمية لا تعني الانغلاق والانعزال عن مجرى الحركة التاريخية التي يشهدها العالم، ولا الاحتفاء بجدار منيع من الحماية المطلقة والدائمة للاقتصاد الوطني، فمثل هذه الخيارات لم تعد واردة ولا ممكنة في عالم اليوم، ولذا فالمقصود باستقلالية التنمية هو أن تكون البوصلة الموجهة للعمل التنموي هي المصلحة الوطنية وأن تتوافر للمجتمع الحرية في اتخاذ القرارات دون استسلام أو استجابة للضغوط والمصالح الخارجية.<sup>1</sup>

وبالتالي فالتنمية المستقلة عبارة عن عملية تحرر اقتصادي واجتماعي وسياسي للوطن والمواطن، فهي تستهدف تحرير الطاقات الكامنة للمواطنين وإطلاق قدراتهم المحبوسة على العطاء والإبداع، وتحرير قوى الإنتاج من القيود المؤسسية والعلاقات الطبقية التي تحول دون انطلاقها وتحرير إرادة المجتمع ككل من الاستغلال ومن الضغوط الخارجية، وعلى النقيض من أوضاع التبعية.<sup>2</sup>

بناء على كل هذا، نجد أن التنمية المستقلة تعتمد على مجموعة من المرتكزات الأساسية أهمها<sup>3</sup>:

✓ أن التنمية المستقلة عبارة عن تنمية بيئية تتطلب الاستغلال الأمثل والرشيد للموارد الطبيعية وتحريرها من الاستغلال والسيطرة الأجنبية بما يضمن حقوق الأجيال القادمة.

<sup>1</sup>. ابراهيم العيسوي، (2006): نموذج التنمية المستقلة، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر الدولي - مقاربات جديدة لصياغة السياسات التنموية-، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 21/20 مارس 2006، ص 23.

<sup>2</sup>. المصدر نفسه، ص 25.

<sup>3</sup>. سعد حسين فتح الله، (1995): التنمية المستقلة، المتطلبات والاستراتيجيات والنتائج "دراسة مقارنة في أقطار مختلفة" مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، ص 96.



✓ التنمية المستقلة عبارة عن عملية حضارية تاريخية تعرف وفق البعد الزمني.

✓ يتضمن مفهوم التنمية المستقلة التوجه نحو الداخل في صنع السياسات الاقتصادية والاجتماعية مع

الأخذ بعين الاعتبار دور الدولة كمخطط وموجه لبرامج التنمية.

من كل ما سبق نجد أن التنمية تأخذ عدة أبعاد أساسية أهمها<sup>1</sup>:

**البعد الاقتصادي:** ويقصد به تحقيق معدلات عالية من النمو الاقتصادي، وذلك من خلال الاعتماد على

تراكم رأس المال الذي يسمح بتنويع وتطوير هيكل الإنتاج الوطني، وتحقيق التكامل بين مختلف

القطاعات المنتجة بما يحسن القدرة التنافسية للدول، فالبلدان النامية تحتاج إلى تحقيق عدد من العمليات

لكي تتحقق التنمية، وهذه العمليات هي:

- تحقيق التراكم الرأسمالي؛

- تطوير التقسيم الاجتماعي للعمل؛

- سيادة الإنتاج السلعي؛

- عملية تكوين السوق القومية.

**البعد البشري:** لقد تطور مفهوم التنمية وبدأ ينظر للبشر كغاية في ذاتهم ومحور للتنمية، تعمل على

تحقيق طموحاتهم، وبالتالي بدأ التركيز على تلبية الحاجيات البشرية من تعليم، توفير الصحة، محاربة

الفقر، ضمان حق التعبير والمشاركة في اتخاذ القرار، وبذلك تحولت نظرة التنمية للإنسان من كونه مجرد

مورد أو رأس مال إلى هدف يسعى لتنمية ذاته بذاته، وبذلك يجب معرفة حاجاته وتلبيتها عن طريق

التنمية.

**البعد الدولي:** إن فكرة التنمية والتعاون الدولي في هذا المجال قد فرضت نفسها على المجتمع الدولي

وقادت إلى تبني التعاون على المستوى الدولي وإلى ظهور الهيئات الدولية، التي تسعى وتعمل على دعم

<sup>1</sup>. مدحت القرشي، (2007): التنمية الاقتصادية "نظريات وسياسات وموضوعات"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، ص ص (131،132).

مختلف أشكال التعاون الاقتصادي الإقليمي بين دول الجنوب، بالشكل الذي يعزز مواقفها التفاوضية فيما يخص مجالات التجارة والاستثمار... الخ.

**البعد البيئي:** تنطلق التنمية المستدامة من فكرة أساسها أن الاستغلال غير المدروس للثروات الطبيعية سيولد آثار سلبية على مسار التنمية وعلى الاقتصاد ككل، لذلك ظهر هذا المفهوم الجديد للتنمية الذي يأخذ في الحسبان احتياجات الجيل الحالي وذلك دون التأثير أو المساس بحقوق الجيل القادم.

#### - أهداف التنمية

نستخلص مما سبق أن التنمية هي مزيج من التطبيق العملي والفهم الفكري والنظري، مما يبين أن تجربة المجتمعات الفقيرة والمتخلفة من تعديلات في هياكلها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية تهدف إلى تحقيق حياة أفضل، وإذا كان هذا المفهوم الخاص لحياة أفضل، فالمفهوم العام لها والتي تضمنه عملية التنمية يعني تحقيق أهداف نوجزها فيما يلي:

**أولاً: زيادة الدخل القومي:** تعتبر زيادة الدخل القومي من أول أهداف التنمية، وذلك من خلال إتاحة الفرص للحصول على احتياجاتهم الأساسية من مأكّل وملبس ومسكن وحماية، وهذا راجع إلى الدافع الحقيقي للتنمية، والمتمثل في محاربة الفقر ورفع مستوى المعيشة. بالإضافة إلى زيادة نمو عدد السكان غير المتماشية مع النمو الاقتصادي<sup>1</sup>، والدخل القومي الذي نقصده هنا هو الدخل الحقيقي لا الإسمي، أي ذلك الذي يشمل السلع والخدمات التي تنتجها الموارد الاقتصادية خلال فترة زمنية معينة. والزيادة في الدخل القومي الحقيقي في أي بلد من البلدان تحكمه عوامل معينة كمعدل الزيادة في نمو السكان وإمكانيات البلد المادية والفنية. وعموماً يمكن القول بأن الزيادة في الدخل القومي الحقيقي أياً كان حجم هذه الزيادة أو نوعها تعتبر من أولى أهداف التنمية وأهمها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>. اسماعيل عبد الرحمن، حربي محمد موسى عريقات، (1999): مفاهيم أساسية في علم الاقتصاد الكلي، ط1، دار وائل للنشر والطباعة، الأردن، ص 330.

<sup>2</sup>. ابراهيم العيسوي، التنمية في عالم متغير، المصدر سبق ذكره، ص 98.

**ثانياً: رفع مستوى المعيشة:** يعتبر تحقيق رفع مستوى المعيشة من بين الأهداف العامة التي تسعى التنمية إلى تحقيقها، إذ نجد أن أهداف مترابطة فيما بينها، ونجد أن هذا الترابط يتجلى في كون أن الزيادة في مستوى الدخل القومي تهدف إلى تحسين ورفع مستوى معيشة الأفراد، وذلك من خلال توفير الضروريات المادية للحياة، وتوفير مستوى ملائم من الضروريات الحسية كالصحة، التعليم، الثقافة، الارتقاء بمستوى القيم الإنسانية. غير أنه من الضروري إذ تحققت الزيادة في نسبة الدخل القومي أن يتحقق الرفع من مستوى معيشة الأفراد، فأحياناً نجد أن الدخل القومي يرتفع لكن لا تصحبه أية زيادة أو تغير في مستوى المعيشة.

**ثالثاً: تقليل التفاوت في الدخل والثروات:** لا يقتصر هدف التنمية على الجانب الاقتصادي فقط، بل يتعداه إلى الجانب الاجتماعي، فانخفاض متوسط دخل الفرد مقارنة بالدخل الوطني، تنتج عنه فوارق من حيث توزيع المداخل والثروات التي تحصل عليه مجموعة معينة من المجتمع (الطبقة الغنية) فتقوم هذه الأخيرة بصرف هذا الدخل في مختلف احتياجاتها على حساب الطبقة الفقيرة التي لم تحظى بهذا النصيب، ومثل هذا التفاوت في توزيع الثروات والمداخل يؤدي إلى خلق مشاكل في أوساط المجتمعات وإصابتها بعدة أضرار كلما كبر ذلك الجزء المعطل من رأس مال المجتمع<sup>1</sup>. ويترتب على هذه الفوارق مجموعة من النتائج<sup>2</sup>:

- إصابة المجتمع بأضرار جسيمة، نتيجة تفرده بين الغنى المفرط والفقير الموقع.
- يؤدي إلى اضطرابات شديدة، فيما ينتجه المجتمع وما يستهلكه.
- يترتب عادة استحواذ الثروة من طرف الطبقة الميسورة وبالتالي تعمل على الاكتناز، وهو ما يعني صغر ميلها الحدي، عكس الطبقة الفقيرة التي يدفعها ارتفاع ميلها الحدي للاستهلاك إلى انفاق كل ما تحصل عليه من أموال.

<sup>1</sup>. صفوت عبد السلام عوض الله، (1994): دروس في العلاقات الاقتصادية والدولية "التخلف والتنمية"، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، ص (47،49).

<sup>2</sup>. كامل بكري، (1986): التنمية الاقتصادية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، ص 73.

- طول المدة التي يمكن للمجتمع أن يتخلص فيها مما يعانیه من مشاكل اجتماعية خطيرة.

**رابعاً: تعديل التركيب النسبي للاقتصاد القومي:** هناك أهداف أخرى للتنمية تدور حول تعديل تركيب الاقتصاد القومي، وتغيير طابعه التقليدي لينتقل إلى هيكل اقتصادي حديث، ففي الدول النامية يغلب قطاع الزراعة على البنيان الاقتصادي، حيث تعتبر مجالاً للإنتاج ومصدراً لعيش الغالبية العظمى من السكان وتلعب الدور الأساسي للقطاعات الأخرى، كقطاع الصناعة وقطاع الخدمات، باعتباره المصدر الأساسي لتلبية احتياجات المجتمع التي تحصل على مداخيلها بواسطة المساهمة والمشاركة فيه، إلا أن هذه الطريقة لا تكون ايجابية، باعتبار أن كل قطاعات الاقتصاد مكتملة لبعضها البعض<sup>1</sup>. ففي التحليلات الاقتصادية الحديثة، هناك ربط بين التخلف والتخصص في الإنتاج الأولي، لذلك فإن عملية التنمية تهدف إلى تصحيح الاختلالات الهيكلية أو القضاء عليها، وذلك عن طريق الاهتمام بالصناعة، فبالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بالزراعة يتعين الاهتمام بالصناعة، سواء بإنشاء صناعات جديدة أو العمل على توسيع الصناعات القائمة، وهذا للقضاء على المشاكل التي تثيرها سيطرة بعض القطاعات على بنية الاقتصاد، مما يؤدي إلى زيادة الناتج المحلي وتنويع الإنتاج في المجتمع<sup>2</sup>.

**خامساً: التحرر وتقدير الذات:** إن أهداف التنمية بمفهومها الواسع والمركب متعددة ولا تقتصر على الأهداف الاقتصادية، بل تتعداها إلى أهداف أخرى غير اقتصادية، والسعي لتحقيق التنمية يعني العمل على جبهات متعددة في نفس الوقت لتحقيق هذه الأهداف المتعددة، ومن بين أهم هذه الأهداف نجد<sup>3</sup>:

❖ زيادة إنتاج السلع والخدمات ذات القدرة على إشباع الحاجات الأساسية للبشر، وهو ما يعني تحرير الإنسان من الفقر والعوز والجهل والمرض.

<sup>1</sup> محمد مروان السمان وآخرون، (2009): مبادئ التحليل الاقتصادي الكلي والجزئي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ص (280،279).

<sup>2</sup> محمد عبد العزيز عجيبة، إيمان عطية ناصف، (2005): التنمية الاقتصادية: دراسات نظرية وتطبيقية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، ص 56.

<sup>3</sup> ابراهيم العيسوي، التنمية في عالم متغير، المصدر سبق ذكره، ص 21.

❖ رفع مستوى الحياة البشرية، إضافة إلى التحسن في مستوى إشباع الحاجات الأساسية والقضاء على الفقر والتفاوت الكبير في توزيع الدخل والثروات، من خلال توفير فرص أفضل لتحقيق الذات لكل إنسان للشعور بالكرامة الإنسانية، والتحرر من استغلال الآخرين واحترام الذات.

❖ إن تحرير الإنسان من الاستغلال والإهانة، من خلال توفير أفضل الفرص لتطوير قدراته وانطلاقها، ومن خلال إفساح أوسع المعاملات لممارسة الحريات والمشاركة في اتخاذ القرارات لا ينفصل عن تحرير المجتمع كله من استغلال المجتمعات الأخرى له.

فالانتمية تهدف إلى تقدير الذات، وذلك يعني أن يكون الشخص إنسانا مكرما، فواحدة من مقومات الحياة الكريمة الشعور بالقيمة وتقدير النفس الإنسانية، وجميع الأفراد والمجتمعات تحاول أن يكون لها شكل أساسي في تقدير الذات يطلق عليها أحيانا الهوية، أو الأصالة، أو السيادة، وطبيعة هذا التقدير تختلف من مجتمع إلى آخر ومن أمة إلى أخرى ولكنها في العموم قيمة لا بد منها.

**سادسا: إشباع الحاجات الأساسية للأفراد:** تصعب الحياة إذا لم تتوفر للفرد الحاجات الأساسية من مأكل وملبس ومسكن وعلاج وأمن، فإذا لم تتوفر إحدى هذه الحاجيات أصبح هناك داعي لوجود التخلف، لذلك يتطلب على النشاط الاقتصادي التحرك بكل الطرق والأساليب لتسخير الموارد المتاحة لحماية المواطنين وتحسين الأوضاع المعيشية لهم، فبدءا من توفير مختلف الاحتياجات الأساسية يمكن التطلع لما هو أفضل، وعليه يمكن القول أنه من أجل القضاء على الفقر وإتاحة فرص التوظيف وإزالة الفوارق الشاسعة بين الدخل يتطلب ارتفاع في مستوى الدخل وهو شرط غير كاف.<sup>1</sup>

فالانتمية ليست مجرد وسيلة لزيادة الدخل القومي وحسب، وإنما هي أيضا وسيلة لرفع مستوى المعيشة بكل ما يتضمنه هذا التعبير.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>. محمد نبيل جامع، (2000): اجتماعيات التنمية الاقتصادية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص 61.

<sup>2</sup>. كامل بكري، المصدر سبق ذكره، ص 71.

**سابعاً: الموازنة فيما بين الأجيال:** إن التنمية عملية واعية، معقدة، طويلة الأمد، شاملة ومتكاملة في أبعادها الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، الثقافية والبيئية. وإن كانت غايتها الإنسان، إلا أنه يجب أن تحافظ على البيئة التي يعيش فيها، لذا فإن هدفها يجب أن يكون إجراء تغييرات جوهرية في البنى التحتية والفوقية للمجتمع، دون الضرر بعناصر البيئة المحيطة، وهذا النموذج للتنمية يمكن جميع الأفراد من توسيع نطاق قدراتهم البشرية إلى أقصى حد ممكن، وتوظيف تلك القدرات أفضل توظيف لها في جميع الميادين. وهو يحمي أيضاً خيارات الأجيال التي لم تولد بعد ولا يستنزف قاعدة الموارد الطبيعية اللازمة لدعم التنمية في المستقبل، ولا يدمر ثراء الطبيعة الذي يضيف الكثير لحماية ثراء الحياة البشرية، فالتنمية تعالج الإنصاف داخل الجيل الواحد والإنصاف فيما بين الأجيال، مما يمكن الأجيال الحاضرة والمقبلة، من توظيف قدراتها الممكنة أفضل توظيف، ولكنها لا تتجاهل التوزيع الفعلي للفرص الحالية، إذ سيكون من الغريب أن ننشغل انشغالا بالغا برفاهة الأجيال المقبلة بينما نتجاهل محنة الفقراء الموجودين اليوم، ومع ذلك فحقيقة الأمر هي أنه أياً من هذين الهدفين لا ينال اليوم ما يستحقه من أولوية.<sup>1</sup>

حيث يقوم هذا المنهج على أساس أن هدف التنمية ليس تحقيق نمو اقتصاديا فقط، ولكن لابد من الاهتمام بتوزيع فوائد النمو توزيعاً عادلاً، بالإضافة إلى ضرورة المحافظة على البيئة وإعطاء العنصر البشري دوراً أساسياً في عملية التنمية باعتباره أداة وهدف عمليات التنمية.

هكذا فإن عملية التنمية هي عملية موجبة تهدف بالاتجاه الأفضل والأحسن والخير الاجتماعي العام، وتنادي بالمساواة في الفرص وتسعى إلى تلبية الحاجات البشرية الأساسية من تعليم وصحة ومعرفة وتطوير القدرات وحماية حقوق الإنسان الأساسية في مختلف المجالات، والقضاء على أنواع التمييز بين

البشر.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، (1994): تقرير التنمية البشرية لعام 1994، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، ص 4.

<sup>2</sup>. محمد مصطفى الأسعد، (2000): التنمية ورسالة الجامعة في الألفية الثالثة، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، لبنان، ص 22.

من خلال ما سبق نجد أن أهداف التنمية العامة تتمثل في رفع المستوى الاجتماعي، الثقافي، الاقتصادي، والصحي، وحل المشكلات الناجمة عن التخلف وتهيئة فرص جديدة للعمل للأفراد والمجتمع، والانتفاع الكامل بكافة الإمكانيات والموارد وتهيئة طاقات أفراد المجتمع لاستغلال موارد بيئتهم وتنظيم علاقاتهم بعضهم ببعض أثناء العمل الجماعي الموجه لإحداث التغيير.

كما تسعى التنمية إلى جانب هذا كله إلى تحقيق هدف رئيسي هو تنمية طاقات الأفراد لكي يتحمل كل منهم مسؤولياته اتجاه خطة التنمية له خاصة ومجتمعه عامة، وقد تعددت آراء الباحثين الاجتماعيين في تحديد أهداف التنمية. حيث أن البعض يرى أن أهداف التنمية تركز أساسا على أهمية التقدم الاجتماعي والاقتصادي، واعتبار ذلك من أهم أهداف التنمية على أساس أن برامج ومشاريع التنمية تهدف إلى تحقيق مستويات أفضل للمعيشة.

ويرى البعض الآخر أنه يجب التركيز على عملية تنمية قدرات ضرورية لتحقيق أهداف التنمية، وعلى أساس أنهم لا يعتبرون التغيير المادي الهدف النهائي للتنمية، وكذلك يرى آخرون أن التنمية تهدف إلى إيجاد الطريقة التي يرتبط بها أفراد المجتمع بعملية التنمية، لكن هذه الآراء مع اختلافها مع آراء أخرى، توضح لنا أن التنمية تسعى إلى تحقيق أهداف عامة تتلخص في إشباع الحاجات الأساسية لغالبية أفراد المجتمع مع تحقيق التجانس، بمعنى تدوير الفوارق بين طبقات المجتمع بهدف القضاء على الصراع والتنازع بينها عن طريق تهيئة الفرص المتكافئة لتحقيق تماسك المجتمع وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الأفراد والجماعات، وكذلك الاهتمام بتحقيق التكامل بين الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والثقافية الصحيحة للمجتمع، حتى لا يطغى جانب على جانب آخر أثناء تنفيذ مشاريع التنمية، مع العلم أن تنمية المجتمع كوسيلة لتحقيق التنمية على المستوى المحلي تهدف أساسا إلى البحث عما يمكن عمله لتحسين ظروف المعيشة في حدود إمكانيات وموارد المجتمع المحلي المتاحة، وغايتها كسب رضا أفراد المجتمع بمساعدتهم على مقابلة احتياجاتهم واكتساب مهارات جديدة تساعدهم على زيادة إنتاجهم ودخلهم مع التأكيد على التعاون بين الحكومة والهيئات الأهلية لمنع تكرار الخدمات وازدواجيتها، لتحقيق التكامل في

مختلف المجالات وتنسيق العمل بين الهيئات العاملة في مجال التنمية، سواء كانت أهلية أو حكومية، كما تهدف إلى رفع مستوى الخدمات القائمة بالفعل وتدعيم الهيئات القائمة بها بالمساعدات الفنية والمالية، حتى يمكن تحقيق أهدافها.

نستطيع أن نستنتج أن التنمية هي حقيقة مادية ملموسة، كما أنها حالة نفسية، والتي فيها قد أمن المجتمع وسائل الحصول على حياة أفضل، وأيا كانت المكونات المحددة لتلك الحياة الكريمة، فإن التنمية في كل المجتمعات يجب أن يتوافر فيها على الأقل واحد من الأهداف الثلاثة الآتية:

1. زيادة إتاحة وتوسيع السلع الأساسية المقومة على الحياة مثل الغذاء، السكن، الحماية.

2. رفع مستوى المعيشة متضمنا توفير فرص عمل أكبر، وتعليم أفضل، واهتمام أكبر بالقيم الثقافية والقيم الإنسانية، والتي لا تؤدي فقط لتحسين الرفاهية المادية بل أنها سوف تولد أيضا عزة نفس على المستوى الفردي بشكل كبير.

3. توسيع نطاق الاختيارات الاقتصادية والاجتماعية المتاحة للأفراد وللأمة، وذلك عن طريق تخليصهم من العبودية والاعتمادية، وليس فقط في علاقتهم مع الناس والدول، بل أيضا تحريرهم من قوى الجهل والمأساة الإنسانية.

4. الاهتمام بالبيئة والمحافظة عليها، بالإضافة إلى إعطاء العنصر البشري دورا أساسيا في عملية التنمية باعتباره أداة وهدف عمليات التنمية مع الموازنة فيما بين الأجيال الحالية والقادمة.

### 2.1.3. ماهية التنمية المحلية

قبل التطرق لمفهوم التنمية المحلية وأهم مبادئها والخصائص التي تميزها، كان من الضرورة التعرف على بداية ظهور مصطلح مفهوم التنمية المحلية وأصوله الأولى، من خلال توضيح البرامج والجهود المبذولة لإخراج هذا المصطلح حيز الوجود والعمل على تطبيقه بهدف ترقية مختلف مجالات المجتمعات المحلية.



## أولاً. التطور التاريخي لمفهوم التنمية المحلية

لقد بدأ التعرف على التنمية المحلية منذ بداية القرن العشرين، حيث يرى الكثير من خبراء التنمية أن مفهوم تنمية المجتمع المحلي من الممكن أي يعود بأصوله الأولى إلى العقد الثاني من القرن العشرين وما بعده، في إشارة منهم إلى مجموعة من البرامج والجهود التي بذلتها مختلف الحكومات وهيئات التوعية سواء في الولايات المتحدة الأمريكية أو على مستوى المستعمرات البريطانية المستقلة مبكراً، والتي استهدفت جميعها الارتقاء بمستوياتها الاقتصادية الراكدة في المجتمعات المحلية ورفع مستويات الحياة الاجتماعية.<sup>1</sup>

غير أن الاستخدام الأول لمفهوم تنمية المجتمع المحلي كما تذكر بعض الكتابات يعود إلى سنة 1944، ذلك عندما رأت اللجنة الاستشارية لتعليم الجماهير في إفريقيا ضرورة الأخذ بتنمية المجتمع المحلي واعتبارها نقطة البداية في سياسة الحكومة، وفي هذا السياق تطرق المؤتمر الصيفي الذي عقده مكتب المستعمرات البريطانية كامبريدج (Cambridge) في إنجلترا عام 1954 لمناقشة موضوع التنمية وأوصى المؤتمر بضرورة تنمية المجتمع المحلي.<sup>2</sup>

غير أن الانتشار الكبير لبرامج التنمية المحلية لم تتهاى ظروفه في الحقيقة إلا في مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية، حيث تحررت الدول التي كانت خاضعة للاستعمار وتحصلت على استقلالها حوالي منتصف الخمسينيات، ومن هنا فقد بدأت العديد من الدول النامية تتبنى فكرة التنمية المحلية كسياسة قومية وبرنامج قوي لإصلاح الأوضاع المتردية في تلك الدول وذلك من خلال الجهود الذاتية للمواطنين.<sup>3</sup> لقد بدأت تتضح للجميع أهمية وفعالية التنمية المحلية منذ هذه الفترة وقد نالت اهتماماً خاصاً من هيئة الأمم المتحدة التي بدأت بدراسة أساليب التنمية المحلية، وفي سنة 1955 أصدر المجلس الاقتصادي والاجتماعي بهيئة الأمم المتحدة أول إعلان شامل عن موضوع التقدم الاجتماعي من خلال تنمية

<sup>1</sup>. قوت القلوب محمد فريد، (2000): تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، ص 20.

<sup>2</sup>. كمال التابعي، (1993): تغريب العالم الثالث: دراسة نقدية في علم اجتماع التنمية، دار المعارف، القاهرة، مصر، ص 20.

<sup>3</sup>. قوت القلوب محمد فريد، المصدر سبق ذكره، ص 162.

المجتمع المحلي. من جهة أخرى فقد تحول اهتمام تنمية المجتمع المحلي ليشمل المناطق الحضرية، حيث تضمن تقرير الأمم المتحدة سنة 1957 الوضع الاجتماعي في العالم من خلال التطرق لمشاكل التحضر، وبالتالي فقد أضحت تنمية المجتمعات المحلية تهتم بالمناطق الحضرية فضلا عن المناطق الريفية. ومع مرور الوقت توصل مختلف الخبراء إلى ضرورة توسعة هدف التنمية، من كونها تقتصر فقط على زيادة الإنتاج، لتشمل بعد ذلك التوزيع العادل لعائدات التنمية على مختلف طبقات المجتمع، والعمل على معالجة مختلف المشاكل والاحتياجات الحقيقية التي تعترض أفراد هذا المجتمع، وفي تقرير الأمم المتحدة لسنة 1961 عن الوضع الاجتماعي في العالم، تم الإشارة بشكل خاص إلى مشكلة التوازن بين التنمية الاجتماعية والاقتصادية، ليجري ضرورة اهتمام تنمية المجتمعات المحلية بالجانبين الاجتماعي والاقتصادي على حد سواء<sup>1</sup>. وفي سنة 1963 تم مناقشة علاقة تنمية المجتمع المحلي بالتخطيط والاستراتيجيات المختلفة لبرامج التنمية المحلية، لتتوصل هيئة الأمم المتحدة سنة 1967 لحقيقة مفادها ضرورة تجنب فرض الخطط من الأعلى واستخدام تنمية المجتمع المحلي كمجرد وسيلة لتنفيذ البرامج التي تخطط لها السلطات العليا.

وبالتالي فإن هذا الاهتمام الكبير الذي حظيت به التنمية المحلية من طرف مختلف الهيئات والخبراء والباحثين المتخصصين، جعلها تشهد تطورا وتحسنا واضحا وتحقق انتشارا واسعا في مختلف أرجاء المعمورة، من خلال العمل على اكتشاف مختلف العراقيل والصعوبات التي تواجهها، ومحاولة إيجاد الحلول والسبل التي تضمن تجسيد هذه التنمية واستدامتها، والوصول إلى تحقيق التكامل بينها وبين القومية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>. محمد بهجت جاد الله كشك، (1998): تنظيم المجتمع من المساعدة إلى الدفاع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص (257).

<sup>2</sup>. السبتي وسيلة، (2009): تمويل التنمية المحلية، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص 46.

## ثانيا. مفهوم التنمية المحلية

لقد أصبح جمهور المفكرين والباحثين يتناولون موضوع التنمية المحلية كل وفق اختصاصه، حيث تعددت التعاريف المقدمة لها، إذ عرفت التنمية المحلية على أنها " تلك العملية التي بواسطتها يمكن تحقيق التعاون الفعال بين جهود المواطنين وجهود السلطات العمومية (الدولة) للارتقاء بمستويات التجمعات والوحدات المحلية اقتصاديا، اجتماعيا، ثقافيا، حضاريا من منظور تحسين نوعية الحياة في منظومة شاملة ومتكاملة " <sup>1</sup>.

وهناك من يعرفها " على أنها حركة تهدف إلى تحسين الأحوال المعيشية للمجتمع في مجمله على أساس المشاركة الإيجابية لهذا المجتمع، وبناء مبادرة المجتمع إن أمكن ذلك، فإذا لم تظهر المبادرة تلقائيا تكون الاستعانة بالوسائل المنهجية بطريقة تضمن لنا استجابة حماسية فعالة لهذه الحركة " <sup>2</sup>

كما أن التنمية المحلية تمثل وسيلة لتحقيق التنمية الشاملة على المستوى القطري، فالجهود الذاتية والمشاركة الشعبية لا تقل أهمية عن الجهود الحكومية في تحقيق التنمية، عبر مساهمة السكان في وضع وتنفيذ مشروعات التنمية، مما يستوجب تضافر الجهود المحلية الذاتية والجهود الحكومية لتحسين نوعية الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والحضارية للمجتمعات المحلية، وإدماجها في التنمية القطرية <sup>3</sup>.

من خلال هذه التعاريف، يلاحظ أنه تم التركيز على عنصرين أساسيين:

أولهما يتعلق بالمشاركة الشعبية في جهود التنمية المحلية، أما العنصر الثاني فيتمثل في توفير مختلف الخدمات.

من جهة أخرى عرفت هيئة الأمم المتحدة التنمية المحلية بأنها تلك العملية التي تشترك فيها كل الناس في المحليات والذين يأتون من كل القطاعات ويعملون سويا لتحفيز النشاط الاقتصادي المحلي والذي ينتج

<sup>1</sup>. عبد المطلب عبد الحميد، (2001): التمويل المحلي والتنمية المحلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص 19.

<sup>2</sup>. الطيب مائلو، (أكتوبر 2003): التنمية المحلية آفاق ومعاينات، مجلة الفكر البرلماني (العدد الرابع) الجزائر، ص 127.

<sup>3</sup>. سليمان ولد حامدون، (2006): اللامركزية الإدارية ومساهمتها في التنمية المحلية، مجلة جامعة سبها، ليبيا، ص 84.

عنه اقتصاد يتسم بالمرونة والاستدامة، وهي عملية تهدف إلى تكوين الوظائف الجيدة وتحسين نوعية الحياة لعموم الناس بما فيهم الفقراء والمهمشون<sup>1</sup>.

فالتنمية المحلية هي تلك المبادرات المختلفة التي يتم التحضير لها مسبقاً، وبمشاركة واسعة من المهتمين والمهنيين بتحسين شروط حياة الجماعة المحلية، على أن يقترن الهدف الاقتصادي للتنمية بالهدف الاجتماعي، ويبقى الهدف الأسمى لمنهج التنمية المحلية ورؤيتها القائمة على المشاركة هو تمكين الجماعات المحلية لا سيما الفقيرة منها والضعيفة والمهمشة، من الارتقاء بمستوياتها المعيشية، وتوسيع نطاق الفرص والحياة المتاحة لها.

أما المجتمع المحلي فهو يمثل تلك الجماعة أو الجماعات التي تقيم في منطقة جغرافية صغيرة نسبياً، سواء كانت متجانسة أم لا، وإنما تربط أفرادها مصالح مشتركة، وبالتالي تكون ذات مصلحة في التنمية المحلية وليس ضرورياً أن تستهدف برامج التنمية كل أفراد المجتمع المحلي، فقد تستهدف بعضهم كالفقراء أو الأسر المعوزة... الخ، أو أن تستهدف منهم فئة الشباب أو الأطفال العاملين أو ذوي الاحتياجات الخاصة ولكن دون أية تفرقة أو تمييز<sup>2</sup>.

كما تعرف التنمية المحلية على أنها عملية تتم بشكل قاعدي من الأسفل إلى الأعلى، تعطي الأسبقية لحاجات المجتمع المحلي وتتأسس على المشاركة الفاعلة لمختلف الموارد المحلية، وكل ذلك في سبيل الوصول إلى رفع مستويات العيش والاندماج والشراكة والحركية، وتعتمد على استغلال مختلف موارد مجتمع محلي ما باعتبار هذه الموارد والمؤهلات المحلية فاعلاً مهماً في صناعة التغيير وضمان استمراريته مع إشراك الإنسان المحلي<sup>3</sup>، فهي إذن عملية تكاملية مستدامة لإحداث تفاعل بين الطاقة المجتمعية والطاقة التنموية للمجتمع. أي أن التنمية تسعى للخروج من حالات التخلف والركود وإحداث

<sup>1</sup>. عيد رشاد عبد القادر، (2012): دور اللامركزية في تحقيق التنمية المحلية-مدخل نظري-، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة (العدد الأول) الأردن، ص 161.

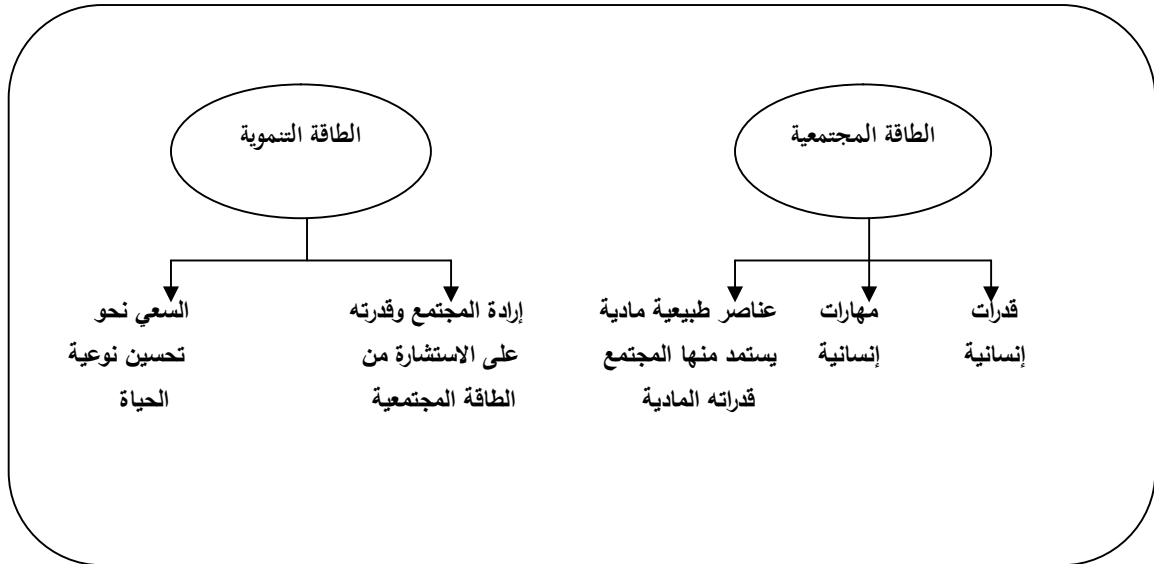
<sup>2</sup>. شبيب دياب، (2007): التنمية المحلية في لبنان، ورقة عمل مقدمة لورشة العمل: التنمية المحلية ودورها في التنمية الاجتماعية، السودان، ص 2.

<sup>3</sup>. الأمين العوض أحمد وآخرون، (2007): الأطر المؤسسية للمجتمع المحلي والشراكة في تحقيق التنمية، موسوعة الاقتصاد والتنمية الإسلامي، ص 9.

التغير ليس في الجانب الثقافي والاجتماعي فقط، وإنما بنفس القدر في الجوانب الاقتصادية كما تشمل الجوانب الكمية والكيفية.<sup>1</sup>

يتضح من خلال هذه التعاريف، أن التنمية المحلية: "مبادرة عن عملية يتم من خلالها الدمج بين الجهود الحكومية والجهود الشعبية على مستوى العمليات من خلال استغلال الموارد المالية والبشرية والطبيعية المتاحة على مستوى تلك العمليات بغية التوصل إلى تلبية وتحقيق الاحتياجات والمتطلبات الجماهيرية من أجل الوصول إلى أعلى مستويات من الرفاهية لتلك التجمعات"<sup>2</sup>. وعليه يمكن القول أن التنمية المحلية هي عملية تكاملية لإحداث تفاعل بين الطاقة المجتمعية والطاقة التنموية للمجتمع، كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم 1.3: التنمية المحلية: الجمع بين الطاقة المجتمعية والطاقة التنموية



المصدر: رشاد أحمد عبد اللطيف، (2011): التنمية المحلية، الطبعة الأولى، دار الوفاء، الإسكندرية، مصر، ص 12.

ومما سبق نستخلص مؤشرات عملية التنمية المحلية، التي من أبرزها<sup>3</sup>:

❖ أنها مقصودة تهدف إلى تغيير المجتمع المحلي ودمجه في المجتمع الأكبر.

❖ متصاعدة وليست حالة تنتهي عند نقطة محددة.

<sup>1</sup> رشاد أحمد عبد اللطيف، (2011): التنمية المحلية، الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، ص 12.

<sup>2</sup> سداوي موسى، مسعودي محمد، (2008): الجباية البيئية ودورها في تحقيق التنمية المحلية المستدامة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني الثالث حول التنمية المحلية المستدامة - البعد البيئي -، المركز الجامعي المديّة، الجزائر، ص 2.

<sup>3</sup> حميد عبد الغني سيف المخلافي، (2000): المشاركة الشعبية والتنمية المحلية في اليمن، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم السياسية، معهد البحوث والدراسات العربية، قسم العلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، ص 20.

- ❖ أصلية تعتمد على الموارد المحلية.
- ❖ شاملة تهدف للارتقاء بمستوى أبناء المحليات بمختلف جوانب الحياة.
- ❖ تعليمية تهدف إلى بناء قدرات الأهالي ماديا ومعنويا.

### 3.1.3. مبادئ التنمية المحلية وأبرز خصائصها

#### أولاً. مبادئ التنمية المحلية

هناك مبادئ عامة تتصل بقضية التنمية ذاتها كعملية تكاملية، بحيث إن لم تتوفر هذه المبادئ أو أهمل بعضها فقدت تنمية المجتمع ركائز تحقيق أهدافها الكاملة، وتصبح بذلك منهجا ناقصا باعتبار أن تنمية المجتمع هي عملية شمول وتوازن وتكامل وتنسيق يشارك فيها المواطنون من بدايتها إلى نهايتها. ومن أهم هذه المبادئ نجد<sup>1</sup>:

أ. **مبدأ الشمول**: يعني هذا المبدأ ضرورة تناول قضية التنمية من جميع جوانبها الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، والشمول يعني كذلك شمول التنمية بكل قطاعات المجتمع الجغرافية والسكانية بحيث تغطي المشروعات والبرامج كل المجتمع ما أمكن ذلك، تحقيقا للعدالة وتكافؤ الفرص وإرضاء المواطنين.

ب. **مبدأ التكامل**: يعني هذا المبدأ التكامل بين الريف والحضر، بمعنى أنه لا يمكن إجراء تنمية ريفية دون تنمية حضرية أو العكس. حيث توجد علاقة عضوية بين الريف والحضر، كما يعني التكامل بين الجوانب المادية والبشرية. فالتنمية ما هي إلا إحداث تغيير مرسوم في المجتمع وهذا التغيير له جوانب مادية وأخرى غير مادية حيث يكون التغيير متوازنا في كلا الجانبين مادي وغير مادي.

ج. **مبدأ التوازن**: يعني هذا المبدأ الاهتمام بجوانب التنمية حسب حاجة المجتمع، فلكل مجتمع احتياجات تفرض وزنا خاصا لكل جانب منها، مثلا في المجتمعات الفقيرة تحنل قضايا التنمية الاقتصادية فيها وزنا أكبر مقارنة بغيرها من القضايا والاهتمامات، مما يجعل تنمية الموارد الإنتاجية هي الأساس المستهدف من التنمية والقضايا الأخرى بمثابة فروع منها.

<sup>1</sup>. عبد الهادي الجوهري، (2001): دراسات في التنمية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، ص 6.

د. مبدأ التنسيق: يهدف هذا المبدأ إلى توفير جو يسمح بتعاون جميع الأجهزة القائمة على خدمة المجتمع وتضافر جهودها وتكاملها، بما يمنح ازدواجية الخدمة أو تضاربيها لأن ذلك يؤدي إلى تضييع الجهود وزيادة التكاليف. ولهذا تبذل جهود كثيرة لإحداث مبدأ التنسيق بهدف تقادي هذه النقائص والتقليل من آثارها. وبالتالي فإن توفر مختلف هذه المبادئ مجتمعة يضمن نجاح برامج التنمية ويدعم ركائز تحقيق أهدافها.

### ثانيا. خصائص التنمية المحلية

يوضح "حائها" بعض الخصائص الأساسية للتنمية المحلية على الوجه الآتي<sup>1</sup>:

- ❖ تهتم التنمية المحلية بكل سكان المجتمع المحلي ومشكلاته في جوانب الحياة كافة، لإحداث التغيير الاجتماعي، ومع ذلك لا يشترط أن يشترك كل الأهالي في كل مشروعات المجتمع المحلي.
- ❖ تقوم على فلسفة ديمقراطية تؤمن بحق الناس في المشاركة في اتخاذ القرارات التي تهمهم، وتؤكد على الجهود الذاتية ومشاركة أكبر عدد ممكن من سكان المجتمع المحلي.
- ❖ تتضمن عادة مساعدات فنية من جانب الهيئات الحكومية.
- ❖ تعد بطبيعتها عملا متعدد التخصصات مثل العلوم الاجتماعية، الزراعة، الصناعة،... الخ.
- ❖ تهتم بكل الأهداف المتصلة بالعملية والأهداف المتصلة بالانجازات الملموسة، بمعنى أنها تسعى لتحقيق أهداف ملموسة، كما تسعى إلى تقوية صفات المشاركة والتسيير الذاتي والتعاون.
- ❖ هي عملية تعليمية دائمة مهتمة أساسا بالناس، أي ليس فقط مجرد تنفيذ المشروعات الملموسة، وإنما ما يحدث للناس عندما يعملون معا لتحقيق أهدافهم.
- ❖ تستمر جهودها لفترة زمنية طويلة، وهي ليست مشروعات مؤقتة أو محددة بغرض معين، كما أنها ليست برنامجا سريعا عاجلا وإنما هي في الواقع "عملية" أكثر منها برنامجا.

<sup>1</sup>. عبد الحميد عبد الغني سيف المخلافي، المصدر سبق ذكره، ص ص (8، 9).

- ❖ تبني عملياتها على الحاجات التي يشعر بها الناس، وعلى رغباتهم وآمالهم، وليس على ترويج برامج محددة سلفا بواسطة جماعة أو منظمة سواء من داخل المجتمع المحلي أو خارجه.
- ❖ يكون اتخاذ قرارات التنمية المحلية على أساس الإجماع أو الاتفاق العام، أكثر منها على أساس الاتفاق أو انقسام الرأي.

- ❖ يكون الباب فيها مفتوحا عادة أمام كل من يرغب في المشاركة المباشرة من سكان المجتمع المحلي.

### ثالثا. النظريات الداعمة للتنمية المحلية

إن المنتبع لتاريخ وتطور نظريات التنمية يجعله يتأكد من وجود العديد منها التي تدعم محتواها السعي والعمل على تحقيق التنمية المحلية، ونذكر أهمها في الآتي:

#### 1. نظرية القلب والأطراف:

وضعها فريدمان الذي يرى أن النظام الجغرافي في الدول النامية يتكون من نظامين فرعيين هما:

- القلب: وهو المنطقة الحضرية الرئيسية وقطب أو مركز النمو؛

- الأطراف: وهي مناطق الظهير أو المناطق الهامشية.

والعلاقة القائمة بين هذين النظامين الفرعيين هي علاقة تبعية حيث تتبع الهوامش لمركز، وقد حاول فريدمان من خلال نظريته هذه أن يفسر عملية التنظيم المكاني من خلال دراسة وتحليل العلاقة بين التركيب المكاني من جهة والتنمية الاقتصادية من جهة أخرى، ولتوضيح ذلك طور نموذجا من أربع مراحل رئيسية هي<sup>1</sup>:

أ. مرحلة النمط المكاني المستقل، وتمتاز هذه المرحلة بوجود العديد من المدن أو المراكز المبعثرة والمعزولة عن بعضها البعض؛

<sup>1</sup>. زليخة بلحناشي، (2007): التنمية الاقتصادية في المنهج الإسلامي، أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه دولة في الاقتصاد الكمي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، ص 30.



ب. مرحلة القلب أو المركز الوحيد على المستوى الوطني حيث تظهر في هذه المرحلة إحدى المدن الكبرى مركزا أو قطبا رئيسيا على مستوى الدولة، تحيط به هوامش تابعة له؛

ج. مرحلة المراكز الفرعية، وفي هذه الحالة يظهر عدد من المراكز الفرعية في مناطق الهوامش أو الأطراف التابعة للقطب التنموي؛

د. مرحلة الهرمية، حيث تؤدي العلاقة بين المركز وأطرافه أو هوامشه إلى تحسين أحوال الهوامش وتقليل الفوارق الإقليمية بينهما، مما يؤدي إلى زيادة معدل النمو الاقتصادي على المستوى الوطني.

## 2. نظرية التنمية القطبية:

حاول بيرو صياغة النظرية القطبية، والتي مفادها أن تركيز الجهود والاستثمارات على صناعة استراتيجية معينة (تسمى بالصناعة الرائدة) تتمتع بآثار تحريضية كبيرة، وتأمين متطلبات نجاح هذه الصناعة، يؤدي بالضرورة إلى تحريك مجموعة كبيرة من الصناعات والأنشطة المكملة إلى أن يعم النشاط الاقتصادي مختلف فروع الاقتصاد الوطني<sup>1</sup>.

ويستند مؤيدو هذه النظرية إلى أن التركيز على صناعة معينة يتفق وإمكانيات الدول ومواردها المالية، بدلا من تشتيت الاستثمارات على جبهة عريضة من المشروعات، وذلك لضمان مستوى جيد من التنمية، ولا بد من التنويه إلى أن التنمية لا يتوقع ولا يمكن أن تبرز آثارها دفعة واحدة وعلى كل الجبهات، بل تنطلق من مواقع معينة ثم يجري انتشارها تدريجيا على مواقع أخرى.

### 4.1.3. ركائز وآفاق سياسة التنمية المحلية

#### أولا. ركائز سياسة التنمية المحلية

من أجل أن تحقق التنمية المحلية الغاية المرجوة منها والأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية وشمولية وتوازن وتكامل، وجب أن تقوم على الأسس والركائز الآتية:

<sup>1</sup>. رشاد أحمد عبد اللطيف، المصدر سبق ذكره، ص 234.

## 1. تدخل الدولة: وذلك من خلال إعطاء الدور القيادي للدولة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية

وطنيا ومحليا، باعتبارها ممثلة المجتمع والمعبرة عن إرادة المواطنين وتعمل على تحقيق طموحاتهم في

التقدم الاقتصادي والاجتماعي، ويعود سبب اختيار هذا المبدأ لعدة اعتبارات منها<sup>1</sup>:

• الدولة هي الأكثر قدرة على تحقيق أهداف التنمية لما تملكه من إمكانيات مادية وبشرية وتنظيمية ومالية.

• القوة السياسية الوحيدة القادرة على مواجهة الاحتكار المحلي والأجنبي.

• الدولة لديها المقدره والإحاطة الكاملة بمختلف العوامل والمتغيرات الإقليمية والعالمية التي تؤثر على الأهداف والبرامج.

• حماية الاقتصاد الوطني من المنافسة الأجنبية وتوجيهه نحو خدمة الأهداف الإستراتيجية للمجتمع.

• الدور التحفيزي الذي تؤديه الدولة لتوجيه النشاط الاقتصادي إلى وجهة أكثر احتياجا في المجتمع عن طريق تقديم الحوافز المتعددة.

• تمثل السلطة القانونية والتنفيذية المؤهلة والقادرة على إجراء التغييرات الاجتماعية الضرورية لدعم التنمية.

• ضعف القطاع الخاص المحلي وتفضيله للاستثمار في المجالات ذات العائد الكبير والسريع.

• تردد وإحجام الاستثمار الأجنبي عن الدخول.

• تعثر وبطء عملية الخصخصة سواء عن طريق الإنشاء أو التحويل.

• مما سبق نخلص إلى أن دور الدولة أساسي لتحقيق التنمية مهما كانت طبيعة النظام الاقتصادي القائم.

## 2. التخطيط: يمثل التخطيط منهجا عمليا وأداة فعالة وحيادية يمكن تطبيقه على المستوى المحلي مهما

كانت طبيعة النظام الاقتصادي المعتمد أو المنهج السياسي المتبع، فهو عملية تغيير اجتماعي وتوجيه

واستثمار طاقات المجتمع وموارده عن طريق مجموعة من القرارات الرشيدة التي يشترك في اتخاذها

<sup>1</sup>. سعد طه علام، (2005): التخطيط مع السوق، الطبعة الأولى، دار الفرقد للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، ص 42.

الخبراء وأفراد الشعب وقادتهم السياسيين، لتحقيق وضع اجتماعي أفضل للمجتمع على كافة مستوياته، في ضوء الإيديولوجية والحقائق العالمية والقيم التي يمكن استخدامها وتوظيفها في إحداث التغيير المطلوب.<sup>1</sup>

3. **اللامركزية:** من الركائز والأسس التي تستند إليها عملية التنمية المحلية، هي سياسة اللامركزية باعتبارها الأسلوب الناجح لتحقيق التنمية الشاملة والمتوازنة جهويا وإقليميا.

إن اختيار اللامركزية كأسلوب في التنظيم والعمل له ما يبرره<sup>2</sup>:

- اللامركزية تعطي لعملية تنفيذ البرامج بعدها الاجتماعي المتمثل في الدافعية والانتمائية.

- العلاقة القوية والمباشرة بين التنمية المحلية واللامركزية لأنها تعكس بعمق وصدق واقعية مشكلات التخلف وطموحات وأولويات كل إقليم ومجتمع محلي.

- تحقق التوافق بين الحاجات المحلية وقرارات السياسة المركزية.

- تخفيف العبء عن الإدارة المركزية وتعمق الشعور بالمسؤولية لدى المسؤولين المحليين وأفراد الشعب.

4. **التوازن الجهوي:** لا ريب أن التقدم الاجتماعي لا يتحقق إلا من خلال نمو كافة أجزاء البناء

الاجتماعي نموا متوازنا ومتزامنا عبر التوزيع المتوازن والعاقل للموارد والمرافق الاجتماعية والثقافية

والنشاطات الإنتاجية والسكان عبر كامل إقليم وجهات القطر، بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- تخفيف التمرکز الصناعي وتنظيم الفضاء الريفي والحضر والحفاظ على العقار الزراعي.

- كبح التمرکز السكاني في المناطق الساحلية ذات الكثافة السكانية العالية والمهددة بمخاطر كبرى.

- تحقيق استقرار السكان وخاصة في المناطق الداخلية.

- تشجيع الاستثمار العمومي والخاص المحلي والأجنبي في مختلف جهات القطر، عن طريق التشريعات

التحفيزية المالية والنقدية ومشاريع البنية التحتية وتطوير قطاع الخدمات.

<sup>1</sup>. موسى خميس، (1999): مدخل إلى التخطيط، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 13.

<sup>2</sup>. عماد صلاح الدين، عبد الرزاق الشيخ داود، (2003): الفساد والإصلاح، إتحاد الكتاب العرب، دمشق، سوريا، ص 17.

5. **الترقية الاجتماعية والثقافية للسكان:** أولت النظرية الاقتصادية عناية فائقة للرأسمال البشري المتمثل في البحوث والدراسات والابتكار والتجديد الذي تؤديه العناصر البشرية المدربة والمؤهلة المالكة للمهارات والقدرات، لأنها تشكل عاملا حاسما في تطور الدول وتفوقها وامتلاكها لمزايا نسبية تدفع عملية نموها، ونظرا لأهمية العنصر البشري ودوره الحاكم والحاسم في نجاح أو فشل جهود التنمية، أصبح يشكل محور اهتمامات الدول والمنظمات الدولية ومراكز البحوث والدراسات المتخصصة في التنمية البشرية وإصدار تقارير دورية وسنوية تفصح عن مدى العناية بالعنصر البشري من خلال توسيع مجالات وفرص اختياراته وتدعيم قدراته والانتفاع بها، لأن التجارب أوضحت بأن الرأسمال البشري أكثر أهمية للتنمية من الرأسمال المادي والموارد الطبيعية.

6. **الاعتماد على الإمكانيات الوطنية والدولية:** أظهرت التجارب التنموية أن الاعتماد على الإمكانيات والجهود الذاتية هي الركيزة الأساسية لنجاح وتحقيق التنمية وتسمح لها بالاستمرارية وتضمن لها الاستقرار والاستدامة واستقلالية القرار السياسي والاقتصادي، أما الاعتماد الكلي أو شبه المطلق على المساعدات والإمكانيات الأجنبية فيشكل تهديدا خطيرا لها ويقود حتما إلى التبعية وترهن مستقبل البلد، وتجلب الأزمات وهي الحالة التي عرفتھا العديد من بلدان العالم مع مطلع الثمانينات، بسبب اللجوء إلى الاقتراض الأجنبي وما يترتب عليه من شروط وإلزامها بتنفيذ سياسات التعديل الهيكلي ذات البعد غير الوطني، الذي أفرغ جهود التنمية وبرامجها من محتواها وخصوصيتها الوطنية إعدادا وغاية.

7. **المشاركة الشعبية:** يجب إشراك جميع أفراد المجتمع المحلي في التفكير والعمل على وضع وتنفيذ البرامج التي تهدف إلى النهوض بهم، وذلك عن طريق إثارة الوعي بمستوى أفضل يتخطى حدود حياتهم التقليدية وعن طريق إقناعهم بالحاجات الجديدة وتدريبهم على استعمال الوسائل الحديثة في الإنتاج، وتعويدهم على أنماط جديدة من العادات الاقتصادية والاجتماعية مثل الادخار والاستهلاك.

إن المشكلة الحقيقية التي تواجه عمليات التنمية في المجتمعات النامية، هي ضعف استجابة هذه المجتمعات لها وعدم اشتراك أفراد المجتمع المحلي مع السلطات العامة في برامجها.

8. **تكامل مشروعات الخدمات:** من ركائز التنمية المحلية أن يكون هناك تكامل بين مشروعات الخدمات داخل المجتمع، وأن يوجد نوع من التنسيق بحيث لا نجد لا خدمات مكررة ولا نوعا من التناقض والتضارب في تقديم هذه الخدمات.

9. **الإسراع في الوصول إلى النتائج:** ويقصد بهذا أن تتضمن برامج التنمية خدمات سريعة النتائج، كالخدمات الطبية والإسكان وغيرها، إذا حدث وبدأ المخطط بوضع مشروعات إنتاجية في خطته الإنمائية، فيجب اختيار تلك المشروعات ذات العائد السريع وقليلة التكاليف ما أمكن، والتي تسد في الوقت نفسه حاجة قائمة، والسبب في ذلك هو كسب ثقة أفراد المجتمع بأن هناك فائدة أو منفعة ملموسة يحصلون عليها جزاء إقامة مشروع ما في مجتمعهم، إذن فالثقة مطلب ضروري وجوهري في فعالية برامج التنمية المحلية.<sup>1</sup>

## ثانيا. آفاق التنمية المحلية

لا ريب في أن قضية التنمية من أهم القضايا التي يؤول النقاش حولها عبر سنوات عديدة من الزمن خاصة في الدول النامية مما يستدعي وجود هيكل تمويل محلي يساعد على اتخاذ القرارات لتنظيم الإدارة المحلية التي بدورها تقوم بتحقيق التنمية المحلية ذات الكفاءة والفعالية، بالرغم من العوائق التي تحول دون تحقيق التنمية المحلية والناجمة أساسا عن طبيعة العلاقة التي تربط بين الجماعات المحلية والدولة إلا أن كل ذلك يمكن إصلاحه في ظل استراتيجية الإصلاحات الجذرية التي تتدخل الجماعات المحلية خاصة البلدية كقطب قاعدي للتنمية المحلية بشكل يفتح آفاق وتطلعات جديدة لإنعاشها وذلك من خلال وضع برامج تنموية طموحة. ويمكن إبراز آفاق التنمية المحلية في العناصر الآتية:

### 1. تنمية المجال الاجتماعي والثقافي

لا شك أن الهدف العام الذي تهدف إليه التنمية الاجتماعية هو الوصول بالمجتمع إلى أقصى درجة ممكنة من الرفاهية الاجتماعية وذلك من خلال التوافق بين برامج التنمية والحاجات الأساسية التي يعبر

<sup>1</sup>. السبتي وسيلة، المصدر سبق ذكره، ص ص (50، 51).

عنها الأفراد باعتبار هذا الأخير هو القادر على تحديد احتياجاته ومطالبه، فالتنمية الاجتماعية هي عملية توجيه طاقات الفرد وترشيدها لخدمة المجتمع وتطويره عن طريق تزويد الأفراد بقدر من الخدمات الاجتماعية العامة كالتعليم والصحة والنقل والرياضة، بحيث يتيح لهم فرصة للمساهمة والمشاركة في النشاط الاجتماعي وذلك لتحقيق الأهداف الاجتماعية المنشودة.

إن استخدام جميع الموارد البشرية والمادية وكذا الموارد المحلية في المجتمع يؤدي إلى أحداث تغييرات اجتماعية بقصد وضع المجتمع المحلي في أحسن حال من خلال رفع وتنسيق مستوى معيشة الأفراد اقتصاديا واجتماعيا ورضى أفراد المجتمع المحلي وتطوير الخدمات المقدمة لهم.

ولتحقيق هذه الأهداف يجب أن يكون هناك هيئات أو جمعيات تسهر على تلبية وتحقيق هذه الرغبات للمواطنين وهنا يأتي دور الجماعات المحلية "البلدية والولاية" التي بدورها تقوم بوضع مخططات البرامج والمشروعات التي توصلها إلى اتخاذ قرارات رشيدة لتحقيق التغييرات الاجتماعية. لأن عملية التخطيط الناجح من المهام الجوهرية لنجاح البرنامج الاجتماعي للتنمية الذي يحقق الأهداف المرجوة.

ولنجاح هذه البرامج والقرارات يجب تحقق النقاط التالية:

- وجود جهاز محلي قادر على خدمة المواطنين وتلبية رغباتهم والذي يعمل على:

أ- تحسين المستوى الصحي للأفراد: وذلك عن طريق:

\* إدخال تكنولوجيا جديدة للمستشفيات؛

\* إقامة مراكز صحية ومستوصفات بالمناطق النائية؛

\* مراقبة المياه الصالحة للشرب؛

\* القضاء على البرك والمستنقعات؛

\* السهر على نظافة المحيط .

ب- رفع المستوى الثقافي للأفراد: وذلك عن طريق:

\* إنشاء مكتبات ومراكز ثقافية؛

\* دعم الجمعيات الثقافية؛

\* إنشاء مرافق عمومية ومساحات خضراء؛

\* إنشاء مرافق رياضية وتدعيم الجمعيات الرياضية؛

\* إدخال مادة الإعلام الآلي لقطاع التربية خاصة الابتدائي والمتوسط والثانوي.

- وجود موارد مالية مستمرة محليا تكفي لوضع خطة تنمية تعمل على تحقيق الأهداف المحددة غير أن

هذه الموارد تنقسم إلى موارد فرعية والتي تعتمد عليها الجماعات المحلية بالدرجة الأولى وهي:

أ- **الضرائب والرسوم المحلية:** وهي الأموال التي تقوم الدولة بجبايتها من الأفراد والمؤسسات والتي تصب

في تحقيق أهداف التنمية المحلية حيث تعتبر أهم مورد مالي بالنسبة للجماعات المحلية.

ب- **مداخل ممتلكاتها:** وتتمثل في الإيرادات الناجمة عن تأجير محلاتها التجارية وكراء أسواقها إضافة

إلى تأجير عتادها، إلا أن هذه الإيرادات تتميز بضعف شديد مقارنة بالموارد الجبائية.

ج- **الإعانات المالية:** وتتمثل في الإعانات التي تمنحها الدولة، فبالنسبة للجزائر تتمثل هذه الإعانات فيما

تمنحه الدولة عن طريق الصندوق المشترك للجماعات المحلية "FCCI" وإعانات تمنحها في إطار التنمية

المحلية "PCD" بالإضافة للهبات والوصايا.

- مشاركة المواطنين والأفراد في تمويل برامج التنمية المحلية من حيث أفكارهم وفلسفتهم لأن مشاركتهم

تعتبر هدف ووسيلة، فهي هدف لأن الحياة الديمقراطية السليمة ترتكز على اشتراك المواطنين في تحمل

مسؤوليات التفكير والعمل، وهي وسيلة لأنه عن طريق المشاركة يشعر الأفراد والمواطنين بأنهم يمارسون

طرق وأساليب تحقق رغبات المجتمع لأن هذه العادات والسلوكيات ستصبح فيما بعد ثقافة وقيم يسير

عليها أفراد المجتمع .

وفي الأخير يمكن القول أن تفاعل العناصر الثلاث (جهاز محلي، موارد مالية، مشاركة الأفراد) وتكاملها

مع بعضها البعض يؤدي حتما إلى تحقيق أهداف التنمية الاجتماعية والثقافية التي يستفيد منها الأفراد

والمواطنين وهو جوهر ولب التنمية الاجتماعية .

## 2. تنمية المجال الاقتصادي:

إن الهدف الأول والأساسي للتنمية الاقتصادية هو رفع وترقية الاستثمار المحلي الذي يهدف إلى تراكم الثروات وخلق فرص أكثر من مناصب العمل، إلا أن هذا الاستثمار للجماعات المحلية لم يطبق في الجزائر بسبب نقص الخبرات والتجارب وعليه يمكن للجماعات المحلية الدخول في شراكة مع متعاملين آخرين عموميين كانوا أم خواص، وذلك في إطار مشروع تحدد فيه حقوق وواجبات كل طرف في عقد الشراكة على أساس دفتر الشروط والأعباء ومن أمثلة ذلك دخول المتعاملين في شراكة بالنسبة للأسواق مع البلدية غير أن هذه الأخيرة عليها توفير بعض الصلاحيات لدخول عدد كبير من المتعاملين في شراكة معها ومنها:

❖ تهيئة الأسواق الأسبوعية للمدن؛

❖ إنجاز قاعات كبيرة للمعارض؛

❖ تدعيم وتوفير تجهيزات الإنارة العمومية وصيانتها؛

❖ تعبيد الطرقات خاصة بين الأحياء؛

❖ تهيئة مواقف السيارات بالأسواق الأسبوعية.

وبالنظر إلى توفر هذه المقترحات فإن المتعاملين الاقتصاديين تكون لهم الرغبة في الدخول والشراكة مع الجماعات المحلية خاصة البلدية لأن هذه الأخيرة عليها أن لا تعتمد فقط على الموارد الجبائية التي تأتيها من إدارة الضرائب، بل عليها تمويل نفسها بنفسها لكي تكون هناك كفاءة في العمل وإتقان. لأن الخروج من التبعية المالية للدولة يعطيها نوعا من التحرر والاعتماد على نفسها.

كما يمكن للجماعات المحلية إنشاء شركة تكون فيها هي المسير والمالك الوحيد وتحمل جميع المسؤوليات والأعباء والمخاطر التي تقع على عاتقها.

كما يمكن أن تكون أيضا مساهمة في شركة ما عند تأسيسها أو عند افتتاح رأسمالها للجمهور وفي هذه الحالة فإن الجماعات المحلية تصبح مسؤولة بحسب أهمية الأسهم التي ساهمت بها في رأسمال الشركة.



وعليه يمكن القول أن الاستثمار المحلي أحد دعائم التنمية المحلية في حالة ما إذا تدخلت الجماعات المحلية في ترقيته وتدعيمه بشكل فعال وناجح وفي ظل ما تقتضيه متغيرات اقتصاد السوق والعولمة وحرية التجارة.

### ثالثا. عوائق التنمية المحلية

لا ريب في أن التنمية المحلية عملية ديناميكية تحاول تحقيق مجموعة من الأهداف، حيث تدور معظم برامجها حول تحسين الظروف المادية والاقتصادية من أجل رفع مستوى معيشة الأفراد في المجتمعات المحلية، إذ تعد التنمية المحلية من أهم الأساليب والسياسات والإستراتيجيات التي يعتمد عليها في حل المشاكل المتعلقة بالمجتمعات المحلية، وكوسيلة لتحقيق التكامل والترابط بين الأقاليم الحضرية والريفية كغرض منها للوصول إلى التنمية المستدامة الشاملة والمتوازنة، إلا أنه حتى المحيط الذي تنشط فيه التنمية المحلية يجعلها تواجه مجموعة من التحديات والعقبات، نجد أبرزها في:

#### أ. صعوبات اقتصادية:

عادة ما تشكل العقبات الاقتصادية حاجزا يعرقل تقدم عجلة التنمية المحلية، ولعل أبرز هذه العقبات نجد مشكلة التمويل المحلي الذي عادة ما لا يتوفر بالشكل الكافي والدرجة المأمولة، حيث نسجل نقص واضح في تحصيل الضرائب والرسوم الجبائية بسبب التهرب الضريبي، نقص الرقابة، عدم توفر المعلومات الاقتصادية. هذا بالإضافة إلى محدودية الموارد البشرية وعدم كفايتها، إذ ينعكس ذلك في انخفاض مستوى الإنتاجية وضعف حركة عوامل الإنتاج، حيث تقف الندرة النسبية في المهارات والتخصصات المهنية المختلفة عائقا في وجه تجسيد التنمية المحلية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. طيب سليمان مليكه، (2008): إشكالية التنمية المحلية المستدامة في ظل حماية البيئة، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الوطني الثالث حول التنمية المحلية المستدامة البعد البيئي، جمعية الأتوار للأنشطة العلمية والثقافية، المركز الجامعي بالمدية، الجزائر، 3-4 مارس 2008، ص ص (6، 7).

## ب. صعوبات تنظيمية:

تحتاج عملية التنمية المحلية إلى جهاز إداري كفاء متمثل في إدارة محلية ذات درجة عالية من الفعالية والكفاءة، قادرة على تحمل المسؤوليات من أجل تحقيق التنمية المنشودة، وهو ما لا يتوفر على مستوى الإدارات المحلية المسؤولة عن التنمية. وبذلك تعتبر الإدارة المحلية غير الكفأة من أبرز العقبات التي تقف دون تجسيد عملية التنمية المحلية، كما نجد أن الغياب شبه الكلي لمبدأ اللامركزية في اتخاذ القرارات يشكل عراقيل إضافية أمام التنمية المحلية، بالإضافة إلى مشاكل البيروقراطية التي تعيق قيام المشاريع التنموية خاصة الصغيرة والمتوسطة منها، من خلال تعقيد الإجراءات الإدارية وتفشي الروتين والبطء الشديد في إصدار الأوامر والقرارات.<sup>1</sup>

## ج. صعوبات سياسية:

لقد ازداد دور الحكومة في دعم التنمية إلى حد أصبح من غير الممكن أن تتحقق التنمية سواء الشاملة الوطنية أو المحلية، دون الدعم النشط والفعال من الحكومة. وعليه إذا كانت الحكومة غير راغبة، أو غير قادرة على لعب مثل هذا الدور فحين إذ يمكن اعتبارها عقبة أمام تجسيد التنمية، حيث تعد المعوقات السياسية حاجزا يقف أمام التنمية المحلية، وهي التي تتجسد في مركزية التخطيط واتخاذ القرارات، الأمر الذي يعرقل السير الحسن للتنمية بل ويحول دون استغلال كل منطقة أو إقليم لنقاط قوته والفرص المتوفرة لديه. إذ وكما هو معلوم أن المشاركة الشعبية واللامركزية تعد أسس تجسيد ومقومات نجاح التنمية المحلية، وذلك لما توفره من الديمقراطية والشورى حتى يتحقق التوازن بين الأهداف القومية والمحلية. من بين العراقيل التي تقف أمام تحقيق التنمية المحلية نجد غياب الاستقرار السياسي، حيث أنه وفي حالة عدم توفر الاستقرار السياسي فإن النتيجة العامة هي انعدام أو ضعف الاستثمار في الاقتصاد المحلي،

<sup>1</sup>. قباري محمد إسماعيل، (1999): علم الاجتماع السياسي، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، ص 434.

وتوجه الثروات الشخصية إلى البنوك الأجنبية أو الانغماس في الاستهلاك المظهري، وعليه فإن عدم توفر الاستقرار يعد عقبة في طريق التنمية المحلية.<sup>1</sup>

#### د. صعوبات اجتماعية:

من أشد المعوقات فنكا بالتنمية المحلية نجد مشكل الفقر الذي هو أساس لكثير من المعضلات الصحية والاجتماعية والأزمات النفسية والأخلاقية، وعلى المجتمعات المحلية والوطنية والدولية أن تضع من السياسات التنموية ما يقضي على هذه المشاكل بإيجاد فرص العمل، والتنمية الطبيعية والبشرية والاقتصادية والتعليمية للمناطق الأكثر فقراً، والأشد تخلفاً، والعمل على مكافحة الأمية لأن نجاح أي برنامج يهدف لتنمية المجتمع لا يعتمد على الموارد المالية فحسب بل يتعدى إلى الموارد المعنوية التي تمثلها الطاقات البشرية، فوعي الأفراد بمشاكل المجتمع وتحمسهم لحلها يمكنهم من التصدي لأي مقاومة داخلية أو خارجية ضد عملية التنمية، ولا يتحقق ذلك إلا عن طريق تنمية وتدريب قيادات محلية ناجحة وواعدة تقود عملية التنمية من خلال إنشاء مراكز لتكوين الإطار الماهرة التي تتميز بكفاءة عالية والقدرة على إحداث التغيير.

ومن المعوقات نجد أيضا مشكلة الهجرة من الريف إلى المدينة حيث أنها كثيرا ما تدفع المواطنين للحصول على حياة اجتماعية أكثر رفاهية وبالتالي تؤدي إلى ارتفاع مستوى الحياة الحضرية ونقص الأيدي العاملة (في المجال الزراعي) وهجرة القيادات المتعلقة بالمجتمعات الريفية، وبالتالي تفقد هذه المجتمعات توازنها والعناصر الأكثر صلاحية ومقدرة على الارتقاء بمستوى الحياة في هذه المجتمعات، هذا بالإضافة إلى القيم المجتمعية السلبية التي تمثل الإطار المرجعي لسلوك الفرد والتي تعاني منها المجتمعات المحلية حيث تعتبر حاجزا أمام تنمية هذه المجتمعات ومن هذه القيم نجد مثلا عدم تقدير قيمة الوقت، الانعزالية والتواكل على الغير، عدم الإيمان بالتحديث وضعف شعور الفرد بالمسؤولية

<sup>1</sup>. مالكولم جباز، (1995): اقتصاديات التنمية، ترجمة طه عبد الله منصور، عبد العظيم محمد مصطفى، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، ص 57.

الإيجابية نحو هذا المجتمع ذلك أن تنمية المجتمع تتطلب تنظيماً اجتماعياً من أجل الصالح العام ولكننا نجد أن مسؤولية الفرد نحو هذا المجتمع منعدمة وهذا ما يعطل مسيرة التنمية في هذا المجتمع. إن عملية تنمية المجتمعات تركز على الدمج بين الجهود الحكومية والأهلية، لذلك من الضروري مشاركة المواطنين في وضع وتنفيذ الخطط التنموية حيث أن مشاركة المواطنين تعتبر من الممارسة الديمقراطية للحرية بأبعادها السياسية والاجتماعية وهذا هو جوهر عملية التنمية<sup>1</sup>.

إضافة إلى العقبات السابقة نجد مجموعة إضافية من العوامل التي تعترض تحقيق التنمية المحلية يمكن تصنيفها في العوامل الآتية:

**1. عوامل ديمغرافية:** يعتبر النمو الديمغرافي معوقاً من معوقات التنمية على أساس حالة عدم التوازن التي تبدو واضحة بين حاجات السكان والموارد الاقتصادية، أي أن زيادة السكان بالنسبة للطاقة الإنتاجية تقف عقبة في سبيل زيادة مستوى رفاهية أفراد المجتمع.

**2. عوامل ثقافية:** تتمثل معظم هذه العوائق في التقاليد السائدة في المجتمع نتيجة تمسك الأفراد بهذه التقاليد، ورفضهم للتغيير والتعديل، كذلك المعتقدات السائدة تعرقل برامج التنمية، حيث يقف أفراد المجتمع في وجه التغييرات الحديثة لاعتقادهم بأنها تضرهم ولا تنفعهم.

**3. عوامل نفسية:** إن قبول أو رفض التجديدات التي تطرأ على المجتمعات تعتمد على العوامل النفسية، ويتوقف ادراك الجديد وكيفية ظهوره وانتشاره على الثقافة السائدة، إذ يختلف أفراد المجتمع في إدراكهم للجديد باختلاف الثقافات<sup>2</sup>.

**4. عوامل تكنولوجية:** يتوجب على الدول النامية بذل جهود مضاعفة لزيادة مستوى إنتاجها وهذا لا يتم إلا باستخدام التكنولوجيا الحديثة والمتطورة وإخضاعها للبرامج التنموية.

<sup>1</sup>. زينا علي أحمد، (2006): وجهات نظر الأطراف المعنية بتقارير أهداف الألفية للتنمية، التحليل والمضمون، المشاركة، الاستخدام، والمتابعة وتعزيز المساواة بين الجنسين والقضاء على الفقر، ورشة العمل الوطنية حول آليات متابعة أهداف الألفية للتنمية في لبنان، بيروت، لبنان، ص 3.

<sup>2</sup>. أحمد مصطفى خاطر، (2000): تنمية المجتمع المحلي: الاستراتيجيات، نماذج الممارسة، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص 94.

5. **عوامل إدارية:** إن إدارة التنمية عملية غاية في الصعوبة تحتاج إلى قيادات واعية ومدربة وقادرة على اتخاذ القرارات الهادفة، حيث يمكن أن تكون الإدارة غير واعية وغير قادرة، فيعم الكساد وتقل الموارد وتنخفض معدلات الدخل. ويدخل في كنف المعوقات الإدارية ما يلي<sup>1</sup>:

- تخلف الأجهزة الإدارية القائمة التي تتسم بالتعقيدات الروتينية والبطء في اتخاذ القرارات وانتشار اللامبالاة والسلبية.

- صعوبة التنسيق بين الوحدات الإدارية وبينها وبين الأجهزة التقليدية.

- عدم توفر القيادة الإدارية المتطورة المؤمنة بالتغيير.

6. **عوامل تخطيطية:** إن تخطيط وتنفيذ برامج التنمية قد يكون معوقا في حد ذاته من معوقات التنمية، إن لم يتفق تخطيط مشروعات وبرامج التنمية وحاجات المجتمع، نظرا لاختلاف المناطق والأقاليم في مواردها وظروفها وحاجات أفرادها.

إن كل العوائق السابقة، دفعت بالمحليات في الدول النامية إلى التركيز على مواردها المحلية أو الذاتية للنهوض بالتنمية المحلية كأداة لتحقيق تنمية وطنية شاملة ومستدامة والرفع من المستوى المعيشي للأفراد والتوجه بهم نحو مستوى أفضل للحياة.

رابعا. **مصادر تمويل التنمية المحلية:** حتى تحقق الجماعات المحلية ومن خلالها الدولة أهدافها في مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية، لابد من أن تتوفر لديها الطرق والآليات لتمويل هذه العملية.

1. **الموارد المحلية الذاتية:** تشير الموارد المالية الذاتية أساسا إلى مدى القدرة الذاتية في الاعتماد على النفس في تمويل التنمية المحلية، حيث تنقسم هذه الموارد الفرعية والتي تعتمد عليها النظم المحلية ذاتيا في تمويل التنمية المحلية، لتتضمن: الضرائب المحلية، الرسوم المحلية،... الخ.

وفيما يلي تحليل تفصيلي لكل نوع أو لكل مورد من هذه الموارد المالية:

<sup>1</sup>. قباري محمد إسماعيل، المصدر سبق ذكره، ص 434.

أ. **الضرائب المحلية:** يقصد بالضرائب المحلية تلك المساهمة النقدية تفرض على المكلفين بها حسب قدراتهم التساهمية والتي تقوم عن طريق السلطة، بتحويل الأموال المحصلة وبشكل نهائي ودون مقابل محدد، نحو تحقيق الأهداف المحددة من طرف السلطة العمومية.<sup>1</sup>

من خلال هذا التعريف نجد أن الضريبة المحلية تدفع في نطاق الوحدة المحلية إلى المجالس المحلية من قبل أفراد الوحدة المحلية أو المجتمع المحلي، وذلك على خلاف الضريبة العامة التي تدفع إلى الهيئات العامة للدولة من قبل كافة أفراد الدولة، مساهمة في الأعباء العامة، وبالتالي فإن مواصفات الضريبة المحلية تتمثل في ضرورة أن تتحقق القواعد العامة للضريبة التي من أهمها تجسيد مبدأي العدالة والمساواة، إضافة إلى أنها تتميز بمحلية الوعاء وسهولة تقدير الضريبة المحلية لتتمكن المجالس المحلية من تخطيط مشروعاتها ووضع موازناتها بناء على التقديرات المتوقعة لحصيلة الموارد المقدر لها.

وتتعدد الضرائب المحلية وتختلف حسب وعائها، حيث نجد ضرائب على الأشخاص وهي الضرائب التي يكون وعائها الأفراد وليس أموالهم، وتفرض على الأشخاص البالغين في نطاق الوحدة على أساس فئة موحدة بالنسبة لجميع الأفراد الخاضعين لها. ويتميز هذا النوع من الضرائب بسهولة تقديرها وتحصيلها وثبات وعائها وامتداد عبئها إلى غالبية الأفراد المحليين، كما أنها تعتبر موردا محليا ذاتيا مطلقا، إلا أنه ما يؤخذ على هذه الضرائب أن تحصيلها قليل ولا تحقق قواعد العدالة الضريبية، كما نجد أيضا الضرائب على الأموال وهي تلك التي يكون وعائها المال وليس الأشخاص وهي على عدة أنواع منها: ضريبة المباني، ضريبة الأراضي، ضريبة المواشي، الضرائب على الثروات المنقولة أو ضرائب الدخل، ضرائب أخرى غير مباشرة،..الخ. وتمتاز هذه الضرائب بأنها تحقق القواعد العامة للضريبة، نظرا إلى مرونتها ووفرة حصيلتها، إلا أن هذه الضرائب عادة ما تكون صعبة التقدير والتحصيل لأنها مرتبطة بالظروف الاقتصادية وبالضرائب القومية كذلك.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>. محمد عباس محرز، (2005): اقتصاديات المالية العامة، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 175.

<sup>2</sup>. عبد المطلب عبد الحميد، التمويل المحلي والتنمية المحلية، المصدر سبق ذكره، ص (74:76).

ب. الرسوم المحلية: لعل من الملاحظ أن الرسوم المحلية، تأتي في درجة تالية من ناحية الأهمية، عندما يتطرق التحليل إلى إعطاء أوزان نسبية لبنود أو مصادر الموارد المحلية الذاتية، ذلك لأن الضرائب المحلية بأنواعها المختلفة تأخذ الوزن النسبي الأكبر في الكثير من أنظمة الإدارة المحلية من ناحية الحصيلة أو من ناحية التنظيم، والنقطة الخاصة بالتنظيم تشير إلى أن هناك تفرقة معروفة بين الرسم والضريبة، فالضريبة لا بد وأن تفرض بقانون ويراعى في الكثير من الأحيان إعطاء النظم المختلفة للإدارة المحلية حقوق محددة فيما يتعلق بمسألة الضرائب وهو ما دعى إلى إعطاء اهتمام أكبر في التحليل الخاص بالضرائب المحلية من هذه الزاوية. بينما نجد أن الرسوم المحلية لا بد أن ينظمها قرار من الهيئات والسلطات العليا يحدد فيه أسس وإجراءات إقرار وحساب الرسوم ذات الطابع المحلي وطريقة التظلم منها وإجراءات تخفيضها. ويتم تحصيل الرسوم المحلية مقابل خدمات تؤديها الإدارة المحلية للأفراد حيث تعود بالنفع والفائدة على دافعي هذه الرسوم وتشكل حصيلة هذه الرسوم موارد عامة للإدارات المحلية.<sup>1</sup>

وتنقسم هذه الرسوم إلى نوعين، رسوم محلية عامة وهي التي تفرض بقوانين وقرارات وزارية وليست محلية، ورسوم ذات طابع محلي، تفرض بقرارات محلية يصدرها المجلس الشعبي المحلي ويوافق عليها مجلس الوزراء.<sup>2</sup>

ج. إيرادات الأملاك العامة للهيئات المحلية: تختلف أنواع الإيرادات التي تتولد من أملاك الهيئات العامة، وتتمثل هذه الإيرادات في الإيجارات التي يتم تحصيلها من خدمة السكن الموجهة لذوي الدخل المحدود، إذ تعد هذه الإيجارات موردا هاما للمحليات، وذلك سواء من خلال تأجير مختلف هذه المرافق أو تشغيلها وإدارتها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حسين الصغير، (2001): دروس في المالية والمحاسبة العمومية، الطبعة الثانية، دار المحمدية العامة، الجزائر، ص 46.

<sup>2</sup> سمير محمد عبد الوهاب، (2003): الحكم المحلي في ضوء التطبيقات المعاصرة، دار الجلال للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، ص 202.

<sup>3</sup> عبد المطلب عبد الحميد، التمويل المحلي والتنمية المحلية، المصدر سبق ذكره، ص 82.

## 2. الموارد المحلية الخارجية:

على الرغم من الدور الذي تلعبه الموارد المالية المحلية في دعم نفقات التنمية المحلية، من خلال الموارد الذاتية، إلا أن هذه الموارد قد لا تكون كافية، مما يؤدي إلى التوجه نحو الموارد المالية الخارجية التي تأتي من مصادر خارج نطاق الوحدات المحلية.

وتختلف هذه الموارد الخارجية حسب مصدرها، إذ تتكون هذه الموارد من القروض، حيث تلجأ الجماعات المحلية في حالة عجز موارد ميزانيتها على تغطية نفقاتها إلى الاستفادة من القروض والتمويل المناسب، وذلك بعد الحصول على إذن من الحكومة، وتمتاز هذه القروض بأنها تكون بفائدة بسيطة ومدة تتوافق مع نوعية وطبيعة المشروع المستفيد من هذا القرض<sup>1</sup>. بالإضافة إلى القروض نجد الإعانات الحكومية حيث عادة ما تحتاج الهيئات المحلية العمومية والخاصة إلى مساعدات سواء كانت نقدية أو عينية، لذلك تلجأ الدولة إلى منح هذه المساعدات في شكل إعانات مالية موجهة لتغطية نفقات التنمية المحلية الموجهة لتحقيق أهداف اقتصادية وأخرى اجتماعية وتجسيد الرخاء والرفاهية في معظم أرجاء الدولة، كما قد تلجأ الجماعات المحلية إلى التبرعات والهبات في دعم إيراداتها وتميئتها أكثر حتى تحقق التنمية المحلية المنشودة.

<sup>1</sup>. حسن الصغير، دروس في المالية والمحاسبة العمومية، المصدر سبق ذكره، ص 47.



### 2.3. إستراتيجية التنمية المحلية في الجزائر

يعاني الاقتصاد الجزائري منذ أكثر من عشر سنوات من أزمة مستديمة بالرغم من تنوع الثروات البشرية والمادية وأهميتها. إذ لا تزال المحروقات كما كان عليه الوضع منذ ربع قرن من الزمن، تحتل الصدارة في اقتصادها. وعض أن تتقلص تبعيتها للسوق المعولمة والدورية، فإنها ما فتئت تتفاهم أكثر فأكثر، إذ أن كل عملتنا الصعبة أو جأها وقراة 60% من إيراداتنا الجبائية تتأتى من المحروقات. حيث عادة ما تشكل تقلبات أسعار البترول وحركات صرف الدولار مصدا خارجيا غالبا ما يوقف النمو الجزائري. وهكذا يكون الاقتصاد البترولي بفعل العوامل المذكورة، مورد نمو أو مورد ركود حسب الظروف، ومن ثمة يتعين بناء عهد ما بعد البترول لتحرير الجزائر والجزائريين من التبعية لمورد طبيعي محدود بالضرورة لكونه غير قابل للتجديد إلى ما لا نهاية. ولتعويض هذه الثروة لا يوجد إلا مورد واحد يتمثل في العمل.

لقد تم القيام بعدة محاولات للإصلاح لكن دون الاستجابة إلى التطلعات المشروعة للجزائريين والمتمثلة في رفع مستوى المعيشة والتشغيل القار والأمن الاقتصادي. فالأعمال التي تم القيام بها مع المنظمات النقدية والمالية الدولية، سمحت بدون شك بإعادة التوازنات الاقتصادية الكبرى ولكنها لم توفر كل الشروط الضرورية لوضع منظومة للاستثمار ولإستحداث الثروات ومناصب الشغل بشكل دائم، وتتوخى الحكومة بلوغ هدف إستراتيجي يتمثل في تحسين مستديم لمستوى معيشة السكان وتعميم التقدم الاقتصادي وتوزيع عادل لثمار النمو.

ويتمثل هدف الإصلاحات الاقتصادية في إضفاء المرونة اللازمة على الأداة الإنتاجية لتمكينها من التطور والتأقلم مع التغيرات في ظل اقتصاد منفتح، وتستهدف هذه المرونة التعبئة الحقيقية للاستثمار بكل أشكاله وكذا الطاقات الفنية البشرية والمادية والتسييرية لبلادنا. كما تسمح لاقتصادنا بمواجهة العولمة والاندماج في إطار التكتلات الجهوية التي هي في النهاية شرط للبقاء والتطور على المدى البعيد.

إن الحركية الجديدة التي ستقوم الحكومة بإضفائها على علاقاتنا الاقتصادية الخارجية تتوقف على حد سواء على الوسائل المالية والمادية التي يمكن حشدتها على الصعيد الوطني وعلى وسائل شركائنا الاقتصاديين والتجاربيين. حيث أن حشد الاستثمار الأجنبي وكذا الوطني يمثل من هذا المنطلق، معيار جد حساس لاستمرارية تطورنا الاقتصادي والاجتماعي.

### 1.2.3. واقع الاقتصاد الجزائري خلال التسعينات

إن رسم التصور التنموي للاقتصاد الجزائري في ظروف اقتصادية تتميز بسرعة التغيير، ينطلق من وصول برنامج التعديل الهيكلي إلى تحقيق أهدافه فيما يخص التوازنات الكلية للاقتصاد الوطني، وكذلك تحقيق أهدافه فيما يخص الانتعاش وإعادة بعث عملية النمو من جديد.

ولقد مكن التعديل من إعادة التوازن لميزانية الدولة في سنة 1995، وحقق فائضا في سنة 1996، كما تم تقدير معدلا سنويا يساوي 4%، مع توقع معدل متوسط للنمو يساوي 5% في الفترة مابين 1997 و 2000. حيث دلت التوقعات على تحقيق فائض في الميزان التجاري انطلاقا من سنة 1998، وهو ما كان سيسمح بمعالجة الديون بمساعدة نمو الناتج المحلي الخام، ولكن انخفاض أسعار البترول في تلك الفترة حال دون ذلك. ويمكن العمل ببرنامج التثبيت من امتصاص اختلالات الاقتصاد الوطني، حيث تم وضع حد للركود الاقتصادي من خلال توقيف نسبة تراجع الناتج المحلي الخام عند (-0.9%).

ومن أجل تدعيم الاستقرار النقدي وتحفيز عملية النمو، انتهجت الجزائر سياسة صارمة وضعت من خلالها برنامج تعديل للمدى المتوسط مسند باتفاق التسهيل الموسع لتدعيم النمو الاقتصادي بقوة.

ولقد انعكس ذلك على النمو الاقتصادي الجزائري في هذه الفترة من خلال:

- زيادة معتبرة في حجم القيمة المضافة التي حققها القطاع الفلاحي سنة 1994 والتي قدرت بحوالي 15% مقابل نسبة 4.4% للمحروقات، ونسبة 2.7% لقطاع البناء والأشغال العمومية والخدمات، مع تراجع حاد للقطاع الصناعي (-1.4%).

- انخفاض العجز في خزينة الدولة.

- تراجع معدل توسع الكتلة النقدية إلى 10.5% مقابل توقع قدر بـ 14% سنة 1994.
- مواصلة تعديل صرف سنة 1995 وفق آليات التثبيت المنتهجة من طرف البنك الجزائري.
- تحسين مستوى التنافس الخارجي للاقتصاد الوطني من خلال تحفيز الصادرات واستحداث آليات تأمين ملائمة لقروض التصدير.
- تحسين الحماية الاجتماعية وتنظيم السوق.
- تنمية محيط محفز للقطاع الخاص وهو ما نص عليه قانون الاستثمار لسنة 1993.
- إصلاح النظام الضريبي والجمركي بما يتوافق مع تحفيز النشاط الاقتصادي، وكذا جذب الاستثمارات الأجنبية والمحلية.
- تدعيم برنامج الخصخصة والتطهير المالي للمؤسسات العمومية.

### 2.2.3. برنامج دعم الإنعاش الاقتصادي 2001-2004

مخطط دعم الإنعاش الاقتصادي هو عبارة عن مخصصات مالية أقرت في أبريل 2001 من طرف الدولة الجزائرية، بغية الانتقالية النوعية في معدلات النمو الاقتصادي، حيث قدر المبلغ الإجمالي لهذا المخطط بحوالي 525 مليار دينار جزائري، أي ما يقارب 7 مليار دولار موزعة على الفترة الممتدة من 2001 إلى 2004. ويتمحور برنامج الإنعاش الاقتصادي حول أنشطة موجهة لدعم المؤسسات والأنشطة الإنتاجية الفلاحية وغيرها، كما خصصت لتعزيز المصلحة العامة في ميدان الري، النقل والمنشآت ولتحسين المستوى المعيشي وتحقيق التنمية المحلية وتنمية الموارد البشرية.

وتطبيقا لبرنامج الحكومة، فإنه يدفع بالأنشطة الاقتصادية عبر كل التراب الوطني وعلى وجه الخصوص في المناطق الأكثر حرمانا كما ترمي تلك الأنشطة إلى خلق مناصب شغل وتحسين القدرة

الشرائية. فهي تندرج في إطار مكافحة الفقر وسياسة التهيئة العمرانية الرامية إلى تقليص من عدم التوازن الداخلي وما بين الجهوي<sup>1</sup>.

من خلال هذا البرنامج تم تسطير مجموعة من الأهداف يمكن تلخيصها فيما يلي:

- اختتام العمليات التي هي في طور الإنجاز؛
- إعادة الاعتبار وصيانة البنى التحتية؛
- تحسين وترقية المنافسة بين المؤسسات؛
- تحسين أداء ومستوى النمو؛
- القضاء على الفقر والرفع من القدرة الشرائية للمواطنين.

وفي هذا الصدد، نستعرض محتوى البرنامج على مختلف القطاعات في الجدول الآتي:

الجدول رقم 1.3: التوزيع القطاعي لبرنامج دعم الإنعاش الاقتصادي (2001-2004)

الوحدة: مليار دج

القطاع	السنوات	2001	2002	2003	2004	المجموع	النسبة
1. أشغال كبرى وهياكل قاعدية		100,7	70,2	37,6	2,0	210,5	40,1%
2. تنمية محلية وبشرية		71,8	72,8	53,1	6,5	204,2	38,8%
3. دعم قطاع الفلاحة والصيد البحري		10,6	20,3	22,5	12,0	65,4	12,4%
4. دعم الإصلاحات		30,0	15,0	-	-	45,0	8,6%
<b>المجموع</b>		<b>213,1</b>	<b>178,3</b>	<b>113,2</b>	<b>20,5</b>	<b>525,0</b>	<b>100%</b>

المصدر: المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، تقرير حول الوضعية الاقتصادية والاجتماعية للجزائر خلال السداسي الثاني من سنة 2001، ص 87.

من خلال معطيات هذا الجدول نجد أن التنمية المحلية خصص لها مبلغ مهم، حيث أن البرنامج المقترح والمقدر بـ **113 مليار دج**، يحدد نشاط الدولة في التكفل بالانشغالات المحلية على عدة مستويات، والتدخل

فيما يخص التحسين النوعي والمستدام للإطار المعيشي للمواطنين، وذلك كما يلي:

- إن البرنامج يتضمن انجاز مخططات بلدية (PCD) موجهة أغلبيتها لتشجيع التنمية والتوزيع التوازني للتجهيزات والأنشطة على كل التراب الوطني.

<sup>1</sup> . Services du chef du gouvernement, Le plan de la relance économique 2001 - 2004, les composantes du programme, P4

• إن المشاريع المرتبطة بالطرق (طرق ولائية وبلدية)، الماء (AEP تطهير) والمحيط، وكذلك الخاصة بإنجاز البنى التحتية للاتصال تشجع كلها على استقرار ورجوع السكان، ولاسيما منها المناطق التي مسها الإرهاب.

• يستجيب هذا البرنامج لحاجات ملموسة، معبر عنها بمشاريع رامية إلى تنمية مستدامة على صعيد المجموعات الإقليمية<sup>1</sup>.

إن تطبيق برنامج الإنعاش الاقتصادي قد يتطلب تجنيد موارد هامة، ومن أجل إنجازه وبأقل تكلفة والحصول على نتائج مرضية، وجب تطبيق مجموعة من التعديلات المؤسسية والهيكلية التي سوف تسمح بإنشاء محيط سهل تطبيق قوى السوق بصفة فعالة. وفي هذا الإطار تم اتخاذ مجموعة من التدابير الجبائية والأحكام المالية، وذلك من خلال تبني مجموعة من السياسات المصاحبة لبرنامج دعم الإنعاش الاقتصادي أي تخصيص موارد مالية التي ترمي إلى تشجيع الاستثمار وتحسين عمل المؤسسة والإسراع في إجراءات الشراكة وفتح رأس المال، بالإضافة إلى التحضير لانضمام للمنظمة العالمية للتجارة والشراكة مع الاتحاد الأوروبي<sup>2</sup>.

ومن جهة أخرى فقد شكل هذا البرنامج وسيلة وأداة تمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من إحداث الكثير من الأنشطة والقيام باستثمارات متنوعة. وقد أدرج قانون المالية التكميلي لسنة 2001 غلafa ماليا قدره ملياري دج (على امتداد ثلاث سنوات) لصالح صندوق ترقية التنافسية الصناعية، إضافة إلى غلاف مالي بقيمة ملياري دج (لمدة ثلاث سنوات) خاص بتمويل إصلاح عصرنة المناطق الصناعية ومناطق النشاط، وقد استفادت من عملية الإصلاح 39 منطقة صناعية بقيمة إجمالية قدرها 1,2 مليار دج.

<sup>1</sup> . Services du chef du gouvernement , Le plan de la relance économique, les composantes du programme, OP-CIT , P P (6-7).

<sup>2</sup> . حيارك سمير، (2002): تطور المديونية الخارجية للدول النامية و تسييرها مع دراسة حالة الجزائر 1990-2000، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، باتنة، الجزائر، ص 238.

ويتضمن برنامج الإنعاش الاقتصادي بعض السياسات المرافقة، الهدف منها هو تحسين محيط المؤسسات وتوفير شروط إنتاج فعال للاستثمارات التي شرع فيها. ويؤكد البرنامج على ضرورة تطبيق بعض الإصلاحات العاجلة يمكن إيجازها فيما يلي:

1. ضرورة حماية بعض الفروع وذلك من خلال سلسلتين من الإجراءات:

- الشروع في تدابير إلغاء الرسم النوعي الإضافي والقيمة المحددة إداريا للسلع التي لا تتنافس منافسة كبيرة الإنتاج المحلي.

- منع تصدير المواد الأولية التي يمكن تنميتها واستغلالها محليا (الجلود والبقايا الحديدية والفلين).

2. الاقتطاعات الإجبارية: من المفضل تخفيض الرسم على النشاط المهني (TAP) والدفع الجزافي (VF) وتحويل المنح العائلية تدريجيا نحو صندوق الضمان الاجتماعي.

3. دعم قدرات استغلال المؤسسات: تطبيق إجراءات تنظيمية خاصة بتحديد أسعار الطاقة والماء للمؤسسات التي تستهلك كميات كبيرة، الأمر الذي سيسمح لها بتحسين وضعيتها المالية المتأزمة.

أما فيما يخص دعم البنوك للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بلغت الموارد المالية التي خصصتها البنوك 1748,3 مليار دج مع نهاية سبتمبر 2001 منها 374,9 مليار دج منحها الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP) بنسبة 21,4 % من إجمالي الموارد المجمعة، وقد بلغت قيمة الالتزامات لفائدة القطاع الخاص 260 مليار دج حتى ديسمبر 2000 بالنسبة للبنوك الوطنية السنة.

كما عرفت القروض الموجهة للقطاع الخاص نسبة نمو بلغت 32 % ما بين سنتي (1998 - 2000).

وفي هذا الصدد لا بد أن نشير إلى العدد الهائل من ملفات القروض لدى البنوك والتي تواجه صعوبات التسيير الداخلي وعدم التحكم في التسيير المالي عن طريق الإعلام الآلي وتحليل الأخطار بدقة جعلت البنوك عاجزة عن تلبية الطلبات التي يقدمها المتعاملون الخواص بالسرعة اللازمة.

كما عرفت الأعباء الجبائية التي تتحملها المؤسسات وهي الرسم على النشاط المهني (TAP) والدفع الجزافي (VF) انخفاضا محسوسا حيث انتقل (TAP) من 2,55% إلى 2 % (قانون المالية 2001) وكذلك

الدفع الجزافي (VF) من 6% إلى 5% في إطار نفس القانون وإلى 4% (قانون المالية 2002). كما تم مراجعة حقوق التسجيل التي تفرض على عقود الشركات والتي انخفضت إلى 0,5% عندما لا يتجاوز المبلغ 300.000 دج (قانون المالية 2002).

كما اتخذت عدة إجراءات تتعلق بفرض الضريبة على السلع والخدمات حيث عرفت هذه الأخيرة تراجعاً من حيث العدد والنسب:

فقد انتقل فرض الضريبة في مجال (TVA) للسلع والخدمات من 18 معدل سنة 1991 إلى 4 معدلات في 1992 ثم إلى 3 معدلات سنة 1995 (إلغاء الزيادة بـ 40%) وأخيراً إلى معدلين منذ أول جانفي 2001. كما انتقلت نسبة الضريبة من 25% سنة 1991 إلى 17% منذ جانفي 2001.

وهكذا تطور النظام الجبائي نسبياً وتحسن حتى لا يصبح عائقاً لإنعاش النشاط الاقتصادي، ولكن مقابل ذلك خسرت الخزينة العمومية نتيجة خفض الأعباء الجبائية 120 مليار دج.

يضاف إلى وسائل الدعم سابقة الذكر للمؤسسات، توجد وسائل دعم أخرى كصناديق ضمان المؤسسات المصغرة والقروض المصغرة وقروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما تم إنشاء بعض المؤسسات الأخرى للدعم والمساعدة في إطار قانون المالية التكميلي 2001 وقانون المالية 2002 وهي: مؤسسة القروض للصيد البحري وتربية المائيات والمؤسسة المتخصصة في القروض المصغرة وصندوق ترقية الاستثمار السياحي.

#### - نتائج برنامج دعم الإنعاش الاقتصادي (2001 - 2004)

إن المرور من اقتصاد مخطط إلى اقتصاد سوق ليس باختيار سهل لبلد كالجزائر، التي كانت قديماً منظمة ولا تلجأ إلا إلى عناية الدولة في كل الميادين من الحياة الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية.

وقد خرجت الجزائر بسلام من هذه التجربة الصعبة إزاء مقرضي المال، كانت مسددة، وأن التوازنات

الاقتصادية الكلية قد استرجعت. حيث حققت الجزائر في سنة 2003 نسبة نمو اقتصادي قدرها

6,8% واحتياطات صرف قدرها 32,9 مليار دولار في زيادة مستمرة. بالتزامن مع التحكم في التضخم،

وتضاعف الناتج الداخلي الخام للبلاد خلال نفس الفترة، إذ انتقل من قرابة 3000 مليار دج إلى حوالي 6000 مليار دج، وبالمقابل فإن ديون الجزائر الخارجية قد انخفضت من 28,3 مليار دولار إلى 22 مليار دولار، بينما تقلصت الديون العمومية الداخلية للدولة من 1.059 مليار دج في سنة 1999 إلى 911 مليار دج في سنة 2003<sup>1</sup>، في حين شهدت معدلات الدخل والاستهلاك زيادة معتبرة.

أما فيما يخص التنمية المحلية فقد رافقت برنامج الإنعاش الاقتصادي آلاف المنجزات لخدمة المواطنين، في مجالات الصحة والمياه والتنمية الريفية وشتى المجالات، حيث تم انجاز:

- ما يقارب 700 مدرسة أساسية، و 300 ثانوية، ومضاعفة القدرة الاستيعابية للجامعات.

- بناء وإصلاح ما يقارب 14000 كلم من الطرقات.

- بناء 800.000 سكن، وأخيرا وصل نحو 470.000 منزل بشبكة التزويد بالغاز، وإدخال الكهرباء إلى قرابة 240.000 منزل في المناطق الريفية.

ولقد شهدت البطالة أخيرا، بفضل كل ما تم فتحه من ورشات، وإنعاش الاستثمار، وسياسة تشجيع خلق مناصب الشغل بعد الزيادة المطردة التي ما فتئ يشهدها على امتداد عقدين من الزمن، تراجعها هاما خلال السنوات الأخيرة، إذ انتقلت من نسبة تقارب 30% إلى ما يعادل 17%.

لم يقال أن هذا البرنامج سيحل كل المشاكل الخفية المسجلة في ميدان التشغيل على وجه الخصوص، ولكن من الطبيعي جدا، أنه من شأن هذا البرنامج أن يخفف من الانعكاسات الفاسدة لأزمة عميقة ويخلق الظروف الملائمة لإستراتيجية حقيقية للتنمية المستدامة.

وعند أواخر شهر ديسمبر 2003، كانت حصيلة المشاريع كالتالي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup>. الطرف الاقتصادي والاجتماعي للسداسي الثاني من سنة 2004، الدورة العامة العادية السادسة والعشرون، جويلية 2005، ص 4.

<sup>2</sup>. Bilan du programme de soutien de la relance économique, Septembre 2001 à Décembre 2003, P 1.



الجدول رقم 2.3: عدد المشاريع المنشأة عند أواخر شهر ديسمبر 2003

المشاريع	القطاعات
4.553	الموارد المائية والطاقة
2.448	السكن والعمران
1.868	الأشغال العمومية
1.926	الزراعة والصيد
1.134	البنى التحتية للشباب
1.046	التعليم
573	الاتصالات والنقل
768	الصحة والحماية الاجتماعية
1144	البنى التحتية للثقافة والإدارة
149	التعليم العالي والبحث العلمي
207	التكوين المهني والتعليم عن بعد
99	البيئة
59	الصناعة
<b>16.063</b>	<b>مجموع المشاريع</b>

Source : Bilan du programme de soutien de la relance économique, Septembre 2001 à Décembre 2003, P 2.

أما عن نسبة المشاريع المنفذة هي:

- 11.811 مشروع منجز ( 73%)؛
- 4.093 مشروع في طور الإنجاز (26%)؛
- 159 مشروع في طور الانطلاق (1%).

### 3.2.3. البرنامج التكميلي لدعم الإنعاش الاقتصادي 2005-2009

قدرت الاعتمادات المالية الأولية المخصصة للبرنامج التكميلي لدعم النمو أو المخطط الخماسي الأول (2005-2009) بمبلغ 8.705 مليار دج، ومختلف البرامج الإضافية، لا سيما برنامجي الجنوب والهضاب العليا، والبرنامج التكميلي الموجه لامتصاص السكن الهش، والبرامج التكميلية المحلية، أما الغلاف المالي الإجمالي المرتبط بهذا البرنامج عند اختتامه في نهاية 2009 فقد قدر بـ 9.680 مليار دج أي حوالي 130 مليار دولار، بعد إضافة عمليات إعادة التقييم للمشاريع الجارية ومختلف التمويلات الإضافية الأخرى.

وفي ظل مسار الإنعاش الاقتصادي (2005-2009)، تعتمد الحكومة تكييف مقاربتها قصد:

- استكمال الإطار التحفيزي للاستثمار عن طريق إصدار نصوص تنظيمية من شأنها أن تتم قانون الاستثمار، وتطوير التدابير الكفيلة بتسهيل الاستثمار الخاص الوطني أو الأجنبي.

- مواصلة تكييف الأداة الاقتصادية والمالية الوطنية مع الانفتاح العالمي سواء تعلق الأمر بتأهيل أداة الإنتاج أو بالإصلاح المالي والمصرفي.

- انتهاج سياسة ترقية الشراكة والخصوصية، والحرص على تعزيز القدرات الوطنية في مجال خلق الثروات ومناصب الشغل وترقية التنافسية.

- تعزيز مهمة ضبط ومراقبة الدولة قصد محاربة الغش والمضاربة والمنافسة غير المشروعة التي تخل بقواعد المنافسة والسوق على حساب المؤسسات الوطنية المنتجة.

وعمليا كان الهدف من البرنامج، الذي يركز على الاستثمار العمومي، عصنة الهياكل القاعدية للجزائر، وكان من المنتظر أن ينتهي في 2009، لكن عديد كبير من المشاريع التي يحتويها برنامج الإنعاش لم تنته بعد والكثير لازال ورشات.

وعن الأهداف المراد تحقيقها من هذا البرنامج التكميلي لدعم نمو الاقتصاد الوطني، يمكن إيجازها فيما يلي:

- الإصلاح في المجال الاقتصادي المالي: أهم الأهداف كانت:

\* تحسين مناخ الاستثمار وسهر الحكومة على جلب المستثمرين الأجانب في إطار الشراكة.

\* مكافحة الاقتصاد غير الرسمي، من خلال سهر الحكومة على دعم مكافحته، حيث أصبح مصدر ريع

يعرقل تطوير الاستثمار، ويعرض المؤسسات العمومية والخاصة التي تعمل في ظل احترام القوانين إلى

خطر أكيد.

\* عصنة المنظومة المالية: من خلال التركيز على التطوير المؤسساتي للقطاع المالي، لا سيما من

خلال إقامة صندوق ضمان القروض لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والعمل على تشكيل صناديق

الاستثمارات الأخرى، بالإضافة إلى إنعاش البورصة وتطويرها.

والجدول التالي يبين المبالغ المخصصة لتلك الاستثمارات (فترة 2005-2009):

جدول رقم 3.3: توزيع البرنامج التكميلي لدعم النمو 2005 - 2009 حسب كل باب

القطاعات	المبلغ بالملايير دج	%
برنامج تحسين ظروف معيشة السكان	1.908,5	45
برنامج تطوير المنشآت الأساسية	1.703,1	40,5
برنامج دعم التنمية الاقتصادية	337,2	8
تطوير الخدمة العمومية و تحديثها	203,9	4,8
برنامج التكنولوجيات الجديدة للاتصال	50,0	1,1
<b>مجموع البرنامج الخماسي 2005-2009</b>	<b>4202,7</b>	<b>100</b>

المصدر: البرنامج التكميلي لدعم النمو فترة 2005-2009، أبريل 2005، مجلس الأمة، ص ص(6، 7).

- وبالنسبة لاستفادة التنمية المحلية من مخصصات هذا البرنامج، فقد خصص لها مبلغ 1.908,5 مليار دج، وهو ما يمثل حوالي 45% من المبلغ الإجمالي للبرنامج، وذلك بغية تحسين الظروف المعيشية للسكان، من خلال توفير السكن، وترقية قطاع التربية الوطنية والتكوين المهني والجامعة، بالإضافة إلى تحسين الجانب الصحي، وإيصال الغاز والماء والكهرباء إلى البيوت، دون نسيان الجانب الثقافي وقطاع الشباب والرياضة، هذا بالإضافة إلى دعم البرامج البلدية والولائية للتنمية.

- أما بالنسبة لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فقد استفاد من مبلغ مالي قدر بـ 4,4 مليار دج، وذلك بهدف ترقية ودعم هذا القطاع وجعله قطاعا استراتيجيا وفعالا، حيث تم استحداث هيئات وهيكل دعم وترقية هذه المؤسسات، منها صندوق ضمان القروض الموجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مراكز التسهيل، المشاتل الخاصة بمرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

#### - نتائج البرنامج التكميلي لدعم الإنعاش الاقتصادي 2005-2009

حقق هذا البرنامج مجموعة من الأهداف التي كان يصبو إليها، حيث تم استحداث حوالي: 1,3 مليون منصب شغل، وتخفيض نسبة البطالة بشكل مستمر، إذ تراجعت من 15,3% سنة 2005 إلى 10,2% في سنة 2009، أما النسبة العامة للفقير فقد تراجعت من 14,1% لدى سكان الجزائر سنة 1994 إلى 12,1% سنة 2000 وإلى 5,6% سنة 2006 لتقدر بـ 5% سنة 2008.

أما فيما يخص قطاع السكن، فقد تم انجاز 209 ألف وحدة سكنية جديدة، وذلك بهدف تقليص أزمة السكن التي تعيشها الجزائر.

وبالنسبة لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فقد سجل هذا القطاع تقدما ملحوظا، حيث حقق سنة 2007 نسبة تطور بلغت 10% وهو ما يعادل إنشاء 30 ألف مؤسسة وفرت أكثر من مليون منصب عمل. فالتطور الحاصل والملحوظ في عملية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا خلق مناصب شغل، يبرز حقيقة فعالية برنامج دعم النمو (2005-2009) الذي خصص حوالي 4.4 مليار دج لهذا القطاع، قصد تحسين محيط المؤسسات المتمثل في دعم ومتابعة ومرافقة المستثمرين عن طريق مراكز التسهيل وإنشاء المشاتل الأخرى.

#### 4.2.3. برنامج توظيف النمو الاقتصادي "المخطط الخماسي الثاني" (2010 - 2014)

خصص لهذا البرنامج مبلغ مالي قوامه 21.214 مليار دج (ما يعادل حوالي 286 مليار دولار)، ويندرج برنامج توظيف النمو الاقتصادي في إطار حركية إعادة البناء الوطني التي انطلقت منذ عشر سنوات، بدءا ببرنامج دعم الإنعاش الاقتصادي الذي تم مباشرته سنة 2001، وفقا للموارد التي كانت متوفرة آنذاك، وعقب هذه الحركية، تمت مباشرة برنامج (2005-2009) الذي عزز بدوره ببرامج خاصة لفائدة ولايات الهضاب العليا والجنوب، وقد بلغت كلفة كافة العمليات التنموية التي أدرجت خلال السنوات الخمسة الماضية التي لا تزال بعض مشاريعها المهيكلة طور الإنجاز ما قيمته 17.500 مليار دج. وقد خصص البرنامج الجديد نسبة كبيرة لتأهيل الموارد البشرية، حيث كانت حصة تنمية الموارد البشرية من هذا الغلاف حوالي 40% والتوجه نحو اقتصاد المعرفة من خلال البحث العلمي، التعليم العالي، استعمال وسيلة الإعلام الآلي داخل المنظومة الوطنية، دعم التنمية الريفية، ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إنشاء مناطق صناعية، مواصلة تطوير البنى التحتية، فك العزلة والتحصير لاستقبال المستثمرين.

والجدول التالي يوضح التوزيع القطاعي للبرنامج الخماسي 2010-2014

الجدول رقم 4.3: التوزيع القطاعي للبرنامج الخماسي (2010-2014)

النسبة	المخصصات	البرنامج
45,42	9903	1. برنامج تحسين ظروف معيشة السكان: السكن، الصحة، التربية والتعليم، تحسين وسائل وخدمات الإدارات العمومية،....
38,52	8400	2. برنامج تطوير الهياكل القاعدية: قطاع الأشغال العمومية والنقل، قطاع المياه والتهيئة العمرانية.
16,05	3500	3. برنامج دعم التنمية الاقتصادية: الفلاحة والتنمية الريفية، دعم القطاع الصناعي العمومي، دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
<b>100</b>	<b>21803</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: نبيل بوفليح، (2013): دراسة تقييمية لسياسة الإنعاش الاقتصادي المطبقة في الجزائر في الفترة (2000-2010)، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية (العدد 9) جامعة الشلف، الجزائر، ص 48.

من خلال هذا الجدول يتضح أن البرنامج الجديد قسم إلى ثلاث برامج فرعية، حيث كانت الحصة الأكبر لقطاع التنمية المحلية والبشرية، والتي استفادت من برنامج خاص يصل إلى 9903 مليار دج، ما يمثل نسبة 45,42% من إجمالي البرنامج، وذلك لتحقيق التوازن الجهوي للتنمية الوطنية، والعمل على تحسين كافة الظروف المعيشية للسكان، التربية والتعليم، الصحة، الشباب والرياضة،... الخ. وهو ما يعني أن هذا البرنامج قد أولى أهمية كبيرة للتنمية المحلية، وذلك باعتبار أن التنمية المحلية تعتبر قاعدة أساسية لبناء تنمية وطنية شاملة ومتوازنة.

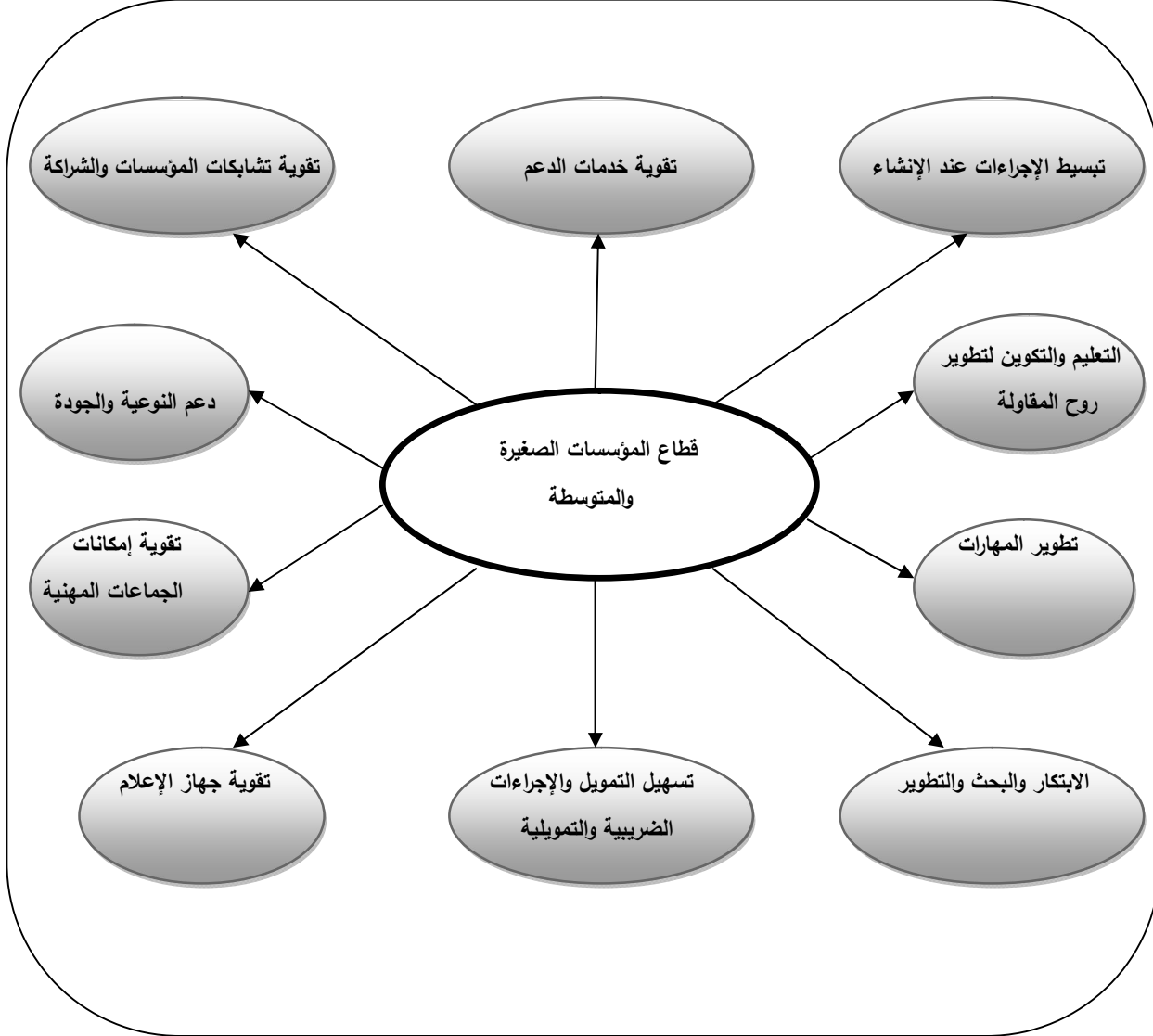
أما بالنسبة لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فقد استفاد هو الآخر من مبالغ مهمة، حيث تم تخصيص مبلغ 3500 مليار دج (حوالي 16,05% من المبلغ الإجمالي للمخطط)، موجهة لبرامج التنمية الاقتصادية، التي تضم الفلاحة والتنمية الريفية، ودعم القطاع الصناعي العمومي، إضافة إلى دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث وجهت المبالغ المخصصة لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بغية تحقيق ما يلي:

- تبسيط الإجراءات عند التأسيس وتسهيل أمور التمويل والإجراءات الضريبية والتأمينية: حيث تسعى الجزائر من خلال هذا البرنامج إلى محاربة كل أنواع البيروقراطية التي يتم من خلالها تعقيد الإجراءات والقوانين التي تعيق من إنشاء هذه المؤسسات والتي تزيد من تكلفة وأعباء المستثمر؛

- **التعليم والتكوين لتطوير روح المقاولة:** وهذا لأن المقاولة أصبحت سبيل المؤسسات الكبرى الجزائرية من أجل تقليل تكاليف الإنتاج وبالتالي تقليل الأسعار ومنافسة الأسعار العالمية؛
- **تقوية إمكانات الجماعات المهنية وتطوير المهارات:** من خلال زيادة تدعيم المؤسسات المهنية وبالتالي زيادة عدد المتخرجين حاملي الشهادات وأصحاب المستويات العلمية والعملية، مما يعطي لهم الفرصة للتقرب من الهيئات المسؤولة عن دعم هذه المؤسسات المتوسطة والصغيرة؛
- **الابتكار والبحث والتطوير:** حيث سعت الجزائر إلى ترقية عمليات الابتكار والبحث والتطوير من خلال دعم وتمويل وتهيئة مراكز البحث وتطوير برامج الابتكار كالجائزة الوطنية للابتكار لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2010 التي أعلنت عليها الوزارة المسؤولة بناء على المرسوم التنفيذي رقم 08-323 الصادر في 14 أكتوبر 2008 لتشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة، حيث تتمثل الجوائز في مبالغ مالية وميداليات وشهادات استحقاق؛
- **تقوية خدمات الدعم وجهاز الإعلام:** من خلال زيادة كفاءة وفعالية مؤسسات وأساليب الدعم التي تتعامل معها وفي ظلها هذه المؤسسات مثل المشاتل (الحاضنات) ومراكز التسهيل بغية تقوية الترابط بين هذه الهيئات وهذه المؤسسات هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى تدعيم البنية التحتية لشبكة الإنترنت، وخلق قاعدة معلومات حول هذه المؤسسات ومتابعة سير عملها، ونشر كل المعلومات ذات الصلة بعالم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عبر مختلف الوسائط والفضاءات المخصصة للمعلومات؛
- **تقوية تشابك المؤسسات والشراكة وتدعيم الجودة والنوعية:** من خلال توقيع الاتفاقيات والبروتوكولات يتم خلق مجال واسع وأكثر تجانس لخدمة المؤسسات المتوسطة والصغيرة ودعمها لتحسين نوعية منتوجاتها وبالتالي الوصول إلى تبوء المكان الذي يضمن لها الاستمرارية والمنافسة، وتحقيق فكرة العناقيد الصناعية يعطي الفرصة لتعاون وتكامل وتبادل الأفكار والمعلومات بين المؤسسات بما يخدم زيادة التخصص وتقسيم العمل بغية تحسين الكفاءة الإنتاجية.

والشكل الموالي يوضح الحالات التي تم من خلالها دعم قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن طريق البرنامج الخماسي "2010-2014".

الشكل رقم 2.3: مجال اهتمام البرنامج الخماسي (2010-2014) بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر



المصدر: عبد الكريم بوغدو، (2010): واقع وآفاق تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العربي الخامس للصناعات الصغيرة والمتوسطة، الجزائر، 15/14 مارس 2010، ص 07.

### 3.3. الدور التنموي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

تميزت سياسة التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر، بأنها اعتمدت في مرحلتها الأولى والممتدة منذ الاستقلال إلى غاية بداية الثمانينات على بناء قاعدة صناعية واسعة، تحققت بفضل مجهودات الاستثمارات الضخمة وتدخل الدولة المباشر في التنمية الاقتصادية بإنشائها لمركبات ومؤسسات كبيرة تابعة للدولة في تسييرها وتنظيمها. أما المرحلة الثانية التي انطلقت مع الثمانينات فعرفت إشراك وإسهام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتماد السلطة العمومية سياسة التنمية اللامركزية في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية المسطرة. ولم تكن هذه العملية صدفة، بل أملت بها الضرورة الاقتصادية والاجتماعية أمام الوضعية التي كانت تتميز آنذاك باختلالات كبيرة على مختلف الأصعدة، فظهر منذ سنة 1980 اهتماما كبيرا بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تم إدماجها في سياق السياسة العامة للتنمية، كأداة ينتظر منها المساهمة بفعالية كبيرة في النشاط الاقتصادي خاصة تكثيف النسيج الصناعي، رفع مستوى القيمة المضافة وتحريك أداء الجهاز الإنتاجي نحو مجال خلق فرص عمل جديدة، وتوفير السلع والخدمات (تحقيق سياسة إحلال الواردات) لمختلف القطاعات الاقتصادية (كسلك وسيطية ونصف مصنعة وقطع الغيار)، ولتلبية حاجيات المواطنين (سلع استهلاكية).

#### 1.3.3. نشأة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

لقد كان تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر يتحقق بفضل الاستثمارات التي ينجزها الخواص ما بعد الاستقلال السياسي سنة 1962 إلى يومنا هذا، وظلت هذه المؤسسات والمتمثلة في استثمارات الخواص تسيير وفقا للإجراءات التي وضعتها الدولة لتوجيهها وتحديد مجالات تدخلاتها وكانت هذه القوانين تواكب الخطاب السياسي السائد في كل فترة من فترات تطورها. ومنذ الاستقلال إلى يومنا هذا وضعت عدة قوانين تحكم نظم سير القطاع الخاص.



## أولاً. وضعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري بعد الاستقلال إلى غاية 1993

لقد انتهجت الجزائر بعد الاستقلال سياسة تصنيع واضحة المعالم، وذلك من خلال توجيهها نحو إقامة مؤسسات صناعية ضخمة منتجة لوسائل الإنتاج، وقد كان ينظر إلى هذه المؤسسات على أنها داعمة لعملية التنمية الشاملة، حيث اعتبرها المخططون انجع طريقة لتحقيق أهداف السياسة التنموية. وقد كانت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق هذا الطرح لا تتمتع بالحرية والاستقلالية، فقد اعتبرت بأنها قطاع مكمل للمؤسسات العمومية الكبرى تعمل من خلال الجماعات المحلية على تطوير الصناعات التابعة للصناعات الأساسية بفعل أثر الجذب الأمامي والخلفي، ويمكن تقسيم هذه المرحلة إلى ثلاث فترات أساسية قبل سنة 1993 كالآتي:

**الفترة الأولى: (1962-1979):** عرفت هذه المرحلة تركيز كبير على تحديد توسع وتطور المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الخاصة مع الإشارة إلى إقامة عدد معتبر من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاضعة للقانون العام، حيث أنه بعد الاستقلال ورثت الجزائر هيكلًا اقتصاديًا مختلا مكونا من صناعات استخراجية وبعض الصناعات الاستهلاكية الصغيرة والمتوسطة، والتي تمركزت في المدن الكبرى وقد نتج عن هجرة ملاك هذه الوحدات الصناعية نوعا من الفوضى<sup>1</sup>، مما جعل السلطات توكل مهمة تسيير هذه الوحدات إلى لجان تسيير، وقد ادرجت هذه الوحدات بعد ذلك (سنة 1967) ضمن الشركات الوطنية<sup>2</sup>، وقد بلغ عدد المؤسسات الصناعية سنة 1964 ما بين (345-413) مؤسسة مسيرة ذاتيا، أغلبها صغيرة الحجم (5% منها توظف أكثر من 100 عامل) وبعتماد الجزائر غداة الاستقلال النظام الاشتراكي الذي يقوم على تحكم الدولة في القوى الاقتصادية للتنمية وإعطاء الأولوية للقطاع العام على الخاص، فقد همش دور قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبقي تطور القطاع الخاص محدودا على هامش المخططات

<sup>1</sup>. كتوش عاشور، طرشي محمد، (2003): تطوير وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الدورة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، سطيف، الجزائر، 28/25 ماي 2003، ص 1039.

<sup>2</sup>. بوزيان عثمان، (2006): قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، متطلبات التكيف وآليات التأهيل، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، الشلف، الجزائر، 17-18 أبريل 2006، ص 767.

الوطنية، حيث عملت الدولة نهاية الستينات على تجهيز الأدوات اللازمة لتمويل بناء نموذج التنمية المعتمد، ووضع أدوات التسيير المركزي وفقا للنظام الاشتراكي، وقد رافق ذلك حملات تأميم للبنوك أو المناجم وغيرها من المؤسسات، بالإضافة إلى تحويل المؤسسات المسيرة ذاتيا إلى شركات وطنية تحت رقابة الدولة المباشرة واعتماد الصناعات المصنعة، ومع بداية سنة 1965 تأسست بعض الشركات الوطنية مثل: الشركة الوطنية للنفط والغاز SONATRACH، الشركة الوطنية للحديد والصلب NBS et SNS، الشركة الوطنية النسيجية SONITEX، والشركة الجزائرية للتأمين SSA. وتميزت هذه الفترة بالتصنيع وهيمنة البعد الاجتماعي على الحياة الاقتصادية<sup>1</sup>، ويعد قانون 63-277 المتعلق بالاستثمارات أول قانون عرفته الجزائر المستقلة، والذي صدر رسميا سنة 1963، وجاء لمعالجة الاختلال الاقتصادي الذي صاحب الاستقلال، لكن هذا القانون لم يحقق ما كان مرجو منه كونه أعطى الامتيازات فقط للاستثمارات الأجنبية، ليأتي قانون 1966 متضمنا لعناصر جديدة جاذبة للاستثمارات الخاصة، إلا أن هذا القانون لم يخلو من فرض قيود وشروط تعجيزية.

وبشكل عام لم تكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة خلال الفترة (1962-1979) مستقلة، بل كانت مجرد قطاع مكمل، ما عرف بالمؤسسات الصناعية التابعة للقطاع العام، الذي يعد محرك السياسة الاقتصادية وأداة لتدعيم عملية التنمية الشاملة للبلاد، وبالتالي فإن القطاع الخاص لم يشهد تطورا نتيجة الاعتقاد بأنه قطاع استغلالي، وفقا لما جاء في الميثاق الوطني سنة 1976، الذي همش القطاع الخاص وفرض قيودا حول توسعه وفرض الرقابة عليه، بالإضافة إلى إتهامه بالضرائب والتشريعات المتشددة وسد أبواب التجارة الخارجية في وجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة.<sup>2</sup>

**الفترة الثانية (1980-1984):** لقد أعطت السياسة الاقتصادية لمرحلة الثمانينات دورا حيويا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق اللامركزية المنشودة، وقد كان ذلك بتوسيع صلاحيات الجماعات المحلية

<sup>1</sup>. جمال سالم، (2002): منظومة الاتصال التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر المشاكل والحلول، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، الأغواط، الجزائر، 9/8 أبريل 2002، ص ص (71، 72).

<sup>2</sup>. Le conseil national Economique et Social , (2002): rapport pour une politique de développement de la PME en Algérie, 16,17 Février 2002, p p (7,8).

في ميدان النشاط الاقتصادي، وهذا من خلال وضع إجراءات قانونية وتنظيمية جديدة وإعطاءها مكانة في سياسات التصنيع كما يؤكد على ذلك المخطط الخماسي الأول (1980-1984)، الذي أكد على ضرورة ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والاعتماد عليها في امتصاص حالات العجز المسجلة في الفترات السابقة، كما تم اصدار قانون جديد يتعلق بالاستثمار الخاص الوطني (1982.08.21) والذي أعطى للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حق الملكية للتجهيزات والآلات وكذلك المواد الأولية، ومنح التراخيص لبعض المؤسسات للاستيراد.

وقد تم تدعيم هذا القانون بإجراءات تنظيمية أخرى أهمها القيام سنة 1983 بإنشاء الديوان الوطني لترقية الاستثمار الخاص، ومتابعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة الذي يهتم بتوجيه الاستثمار الخاص إلى مختلف النشاطات والمناطق وضمان التكامل بين الاستثمارات المختلفة.

**الفترة الثالثة (1985-1993):** شهدت هذه الفترة وقوع الجزائر في أزمة بترولية لعام 1986، حيث وجدت الجزائر نفسها مضطرة للتوجه نحو المؤسسات الدولية (البنك الدولي، صندوق النقد الدولي) وتوطيد علاقتها بهم، حيث فرضا عليها تطبيق ما عرف بالإصلاحات الاقتصادية الخارجية والتي نتج عنها اصدار قوانين تهيئ الإطار العام لخصوصية المؤسسات العامة وتحفيز القطاع الخاص<sup>1</sup>.

حيث اصدر القانون رقم 25-88 المؤرخ في 12 جويلية 1988 حيث بدأت التشريعات التنظيمية الخاصة بالاستثمارات الاقتصادية الخاصة الوطنية الذي حرر سقف الاستثمار الخاص وسمح للمستثمرين الخواص بالاستثمار في قطاعات متعددة ما عدا تلك التي تعتبرها الدولة قطاعات إستراتيجية، ورغم ما تضمنه هذا القانون من تحفيزات غير أنه لم يحدد التحفيزات الجبائية والتنظيمية الكفيلة بتجسيدها وتطبيقها تاركا ذلك لقوانين المالية، إذ تم اصدار القانون رقم 10-90 المؤرخ في 14 أفريل 1990 المتعلق بالقرض والنقد، حيث جاء لإرساء مبدأ توحيد المعاملة بين المؤسسات العامة والخاصة بالنسبة لإمكانية

<sup>1</sup>. بوقوم محمد، (2010): نحو تحقيق تنمية اقتصادية من خلال تفعيل دور التمويل البنكي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عنابة، الجزائر، ص 215.

الحصول على الائتمان وإعادة التمويل كما أصبحت الأوراق المالية بين القطاعين تخضع لنفس معايير الأهلية.

كما عرفت هذه المرحلة اشراك وإسهام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واعتماد السلطة العمومية لسياسة التنمية اللامركزية في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية المسطرة، نظرا لما أملتته الضرورة الاقتصادية والاجتماعية التي كانت تتميز باختلالات كبيرة في مختلف الأصعدة، ومن الملاحظ أنه ومنذ بداية الثمانينات ظهر اهتمام كبير بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تم ادماجها في سياق السياسة العامة للتنمية كأداة ينتظر منها المساهمة بفعالية كبيرة في تكثيف النسيج الصناعي وتحريك أداة الجهاز الإنتاجي خاصة في مجال خلق فرص عمل جديدة وفي تلبية حاجات المواطنين، وهو ما يفسر التزايد المستمر في عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**ثانيا: مرحلة ما بعد سنة 1993:** لقد شهدت هذه المرحلة انفتاح الجزائر على الخارج، وذلك تنفيذًا لبرامج التصحيح الهيكلي والإصلاح الاقتصادي تحت مراقبة كل من صندوق النقد الدولي والبنك الدولي، حيث أدى مسار هذه الإصلاحات إلى تكريس الاستثمار الوطني والأجنبي بالمصادقة على المرسوم التشريعي والمتعلق بترقية الاستثمارات (قانون الاستثمار 1993/10/5) الذي يعتبر حجر زاوية الانفتاح الاقتصادي للجزائر على العالم الخارجي من خلال فتح مجال الاستثمار أما المستثمرين الخواص، سواء تعلق الأمر بالمواطنين أو الأجانب، وفي الواقع اصطدم تطبيق نصوصه بجمود المحيط العام الذي يفترض أنه في خدمة الاستثمار، إذ أن التباطؤ البيروقراطي والمشاكل المرتبطة بتسيير العقار الصناعي قد أدت إلى عدم فعالية هذا الجهاز الجديد، وكذا إنشاء وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 94/211 المؤرخ في 18 يوليو 1994 والذي حدد أهدافها بدءًا بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ثم بموجب المرسوم رقم 2000/190 توسعت اصلاحات هذه الوزارة لتشمل<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>. الجريدة الرسمية، (2000): المرسوم التنفيذي رقم 2000/190 المتضمن تحديد صلاحيات وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (العدد 42) الجزائر،

- العمل على ترقية الاستثمارات المستحدثة والموسعة والمطورة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تنمية مصادر تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- إعداد الدراسات القانونية والاقتصادية لتنظيم وترقية هذا القطاع.
- تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ولتقديم التصحيحات الضرورية وإعطاء نفس جديد لترقية الاستثمار، اصدرت السلطات العمومية سنة 2001 الأمر الخاص بتطوير الاستثمار رقم 01-03 الصادر في 20 أوت 2001، والقانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>1</sup>، حيث يهدف الأمر إلى إعادة تشكيل شبكة الاستثمار وتحسين المحيط الإداري والقانوني، كما أن القانون التوجيهي الخاص بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يحدد ويضبط إجراءات التسيير الإداري التي يمكن تطبيقها خلال مرحلة إنشاء صندوق ضمان القروض التي تقدمها البنوك للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما يتضمن في فروعها المختلفة تدابير عامة وتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسياسة الدولة لدعمها ومساعدتها والتدابير المشتركة المتعلقة بتطوير نظام إعلام هذه المؤسسات والتشاور مع الحركة الجهوية في المؤسسات<sup>2</sup>.

### 2.3.3. واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

للقوف على تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري انطلاقا من سنة 2001

نورد الجدول التالي:

<sup>1</sup>. الجريدة الرسمية، (2001): القانون رقم 18/01 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (العدد 77) الجزائر، ص ص (5).

(6).

<sup>2</sup>. صالح صالح، (2004): أساليب تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي: الإشكاليات وآفاق التنمية، ورشة بعنوان: تقييم المشروعات الصغيرة والمتوسطة، جامعة الدول العربية، القاهرة، 18/22 جانفي 2004، ص 28.

الجدول رقم 5.3: تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر للفترة (2001-2013)

السنة	عدد المؤسسات	قيمة التغير	نسبة التغير
2001	179893	20386	12,78%
2002	261863	81970	45,56%
2003	288587	26724	10,2%
2004	312959	24372	8,44%
2005	342788	29829	9,53%
2006	376767	33979	9,91%
2007	410959	34192	9,07%
2008	519526	108567	26,41%
2009	587494	67968	13,08%
2010	619072	31578	5,37%
2011	659309	40237	6,5%
2012	711832	52523	7,97%
2013	777816	65984	9,26%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

- نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 20، وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، 2012، ص

.12

من خلال الجدول أعلاه نجد أن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تزايد مستمر، حيث بلغ 179893 مؤسسة سنة 2001 ليتضاعف بعدها العدد ليصل في حدود سنة 2010 إلى 619072 مؤسسة، بمعنى أن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد زاد خلال عقد من الزمن بـ 439179 مؤسسة، حيث ارتفع عدد المؤسسات سنة 2010 بزيادة قدرها 5,37%، مقارنة بالسنة السابقة، ليصل عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نهاية سنة 2013 إلى 777816 مؤسسة.

إن هذا التطور الحاصل في عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في اعتقادنا يرجع إلى إتباع الجزائر إستراتيجية عمل وتوجيه لهذا القطاع على المديين المتوسط والبعيد، مدعمة بآليات وميكانيزمات فعالة وواقعية قابلة للتنفيذ ومكيفة مع المتغيرات الاقتصادية الجديدة، الغاية منها تجاوز العراقيل التي تحول دون تنمية وتطوير هذا القطاع، فضلا إلى انتهاج الجزائر لسياسة تنموية توسعية موجهة نحو تخفيض معدلات الفائدة على القروض لهذا القطاع ابتداء من سنة 2001، حيث وصلت إلى حدود 5%، وقد كان لاعتماد

هذه السياسة المصرفية الصدى الايجابي لدى المتعاملين الاقتصاديين نظرا للأهمية التي حظي بها قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من حيث توفير مصادر التمويل اللازمة وتيسير شروط تقديمه.

### 3.3.3. دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر

أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية نابع من دورها في خلق فرص عمل جديدة ومساهمتها في القيمة المضافة الإجمالية ودورها الاجتماعي والثقافي. الأمر الذي جعل هذه المؤسسات تحظى بمكانة بارزة في الاقتصاديات المتقدمة والنامية على السواء من خلال توفير الإمكانيات اللازمة لتنمية هذا النوع من المؤسسات وتطويرها.

#### أولا. الدور الاقتصادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أحد مجالات الاهتمام المتزايد في مختلف الاقتصاديات عامة والاقتصاد الجزائري خاصة، حيث أن التركيبة المالية والهيكلية والتنظيمية والقانونية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جعلتها تتمركز ضمن أولويات الإصلاح الجزائري بغية الوصول إلى المعدلات الاقتصادية والمستويات المعيشية المرجوة، وذلك من خلال مساهمتها في زيادة الناتج المحلي الإجمالي وعن طريق إحداث قيمة مضافة باستغلال عناصر الإنتاج المحدودة وتلك التي تتميز بالندرة النسبية، بالإضافة إلى قدرتها على المساهمة في التجارة الخارجية.

#### أ. المساهمة في القيمة المضافة

للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا رياديا في خلق وتحقيق القيمة المضافة من أجل ضمان ديمومة وظائفها، فهي لا تكتفي فقط بإقامة علاقات مع الهيئات التي تقتني منها الخدمات، والتي تبيع منتجاتها بل تخلق كذلك شبكة مبادلات. إذ تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة الإنتاجية منها بخلق قيمة مضافة تساهم في دعم وتنويع هيكل الاقتصاد الوطني.

والجدول الآتي يبين مدى مساهمة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمتمثل في القطاع

الخاص تقريبا في رفع القيمة المضافة على المستوى الوطني:

الجدول رقم 6.3: تطور مساهمة القطاع العام والخاص في القيمة المضافة للفترة (2001-2013)

الوحدة مليار دج

السنة	القطاع العام	النسبة %	القطاع الخاص	النسبة %	مجموع القيمة المضافة
2001	268,98	18,3	1203,74	81,7	1472,72
2002	286,79	15,4	1585,3	84,6	1872,09
2003	312,47	14,9	1784,49	85,1	2096,96
2004	344,89	14,4	2038,84	85,6	2383,37
2005	367,51	14,1	2239,56	85,9	2607,07
2006	376,82	13,3	2634,46	86,6	3011,28
2007	420,86	12,3	2986,07	87,6	3406,93
2008	406,84	10,73	3383,57	89,27	3790,41
2009	432,05	9,85	3954,5	90,15	4386,55
2010	340,56	7,10	4450,76	92,90	4791,32
2011	528,51	9,74	4895,64	90,26	5424,15
2012	631,40	10,72	5253,75	89,28	5885,15
2013	656,77	10,97	5335,63	89,03	5992,40

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

- نشرة المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، 2014، ص 43.

إن التوجه الجديد الذي انتهجته الجزائر بعد سنة 1990 لبناء اقتصاد يعتمد على آليات السوق والانسحاب التدريجي للدولة من الإنتاج المباشر للمواد والخدمات، وأيضا الإطار التشريعي الجديد وما تضمنه من ضمانات وتشجيعات للقطاع الخاص أعطى حيوية لهذا الأخير يمكن ملاحظتها من خلال ارتفاع مساهمته في تكوين القيمة المضافة التي تراوحت ما بين 81,7% و 85,9% خلال سنتي 2001 و 2005، ويتضح من الجدول أعلاه أن مساهمة القطاع الخاص في القيمة المضافة سنة 2005 بلغت 2239.56 مليار دج أي بزيادة قدرها 1035,82 مقارنة بسنة 2001، ليحقق أعلى مستوياته سنتي 2012 و 2013 بمساهمة إجمالية قدرت بـ 5253.75 مليار دج و 5335.63 مليار دج على التوالي، والجدير بالذكر أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر تعتبر أغلبيتها الساحقة مؤسسات خاصة، معنى ذلك أنها تمثل جزءا مهما من القطاع الخاص، الشيء الذي يؤكد الدور الكبير الذي تلعبه هذه المؤسسات في تحقيق قيمة مضافة عالية من خلال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية والإنتاجية التي تنشط على مستوى الاقتصاد الوطني.



## ب. المساهمة في الناتج المحلي الإجمالي

من جهة أخرى يعتبر الناتج المحلي الإجمالي بمثابة مؤشر اقتصادي ذو دلالة في تقييم النمو الاقتصادي، وبالتالي سنستغل هذا المفهوم في توضيح تطور ومكانة القطاع الخاص. ولغرض تبيان مدى مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتمثلة في القطاع الخاص في تطور الناتج المحلي الإجمالي نورد الجدول الآتي:

الجدول رقم 7.3: تطور مساهمة القطاع العام والخاص في الناتج المحلي الإجمالي للفترة (2006-2013)

الوحدة: مليار دج

المجموع	النسبة	القطاع الخاص	النسبة	القطاع العام	القطاع السنة
3444,11	79,56	2740,06	20,44	704,05	2006
3903,63	80,8	3153,77	19,2	749,86	2007
4334,99	82,45	3574,07	17,55	760,92	2008
4978,82	83,59	4162,02	16,41	816,8	2009
5509,21	84,98	4681,68	15,02	827,53	2010
6057,80	84,77	5134,46	15,23	923,34	2011
6585,88	85,11	5604,67	14,89	981,21	2012
7117,23	85,35	6074,02	14,65	1043,21	2013

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

- نشرة المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، 2014، ص 42.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن مساهمة القطاع الخاص في قيمة الناتج الداخلي الخام في تزايد مستمر، إذ يشارك هذا القطاع بمؤسساته الصغيرة والمتوسطة بنسب معتبرة، حيث قدرت بـ 79,56% سنة 2006، لتشهد ارتفاعا بدءا من سنة 2007، إذ وصلت إلى 80,8%. وهو ما يعادل مساهمة إجمالية تقدر بـ 3153,77 مليار دج ثم يحقق أعلى مستوياته سنة 2013 بمساهمة إجمالية تقدر بـ 6074,02 مليار دج وبنسبة تقدر بـ 85,35%. وهذا ما يجعلنا نؤكد على ضرورة تدعيم هذه المؤسسات في ظل الإصلاحات الاقتصادية من أجل تفعيل مساهمتها في التنمية بشقيها الاجتماعي والاقتصادي، خاصة وأن عدد هذه المؤسسات سيرتفع وأن نسبتها ضمن الناتج سوف تزداد إذا أضفنا المؤسسات التي تتحرك في الأنشطة الاقتصادية غير الرسمية، وبالتالي فإن هناك فرصة للتخفيف من المشاكل، بالتركيز على البدائل المتعلقة

بتطوير وترقية هذه المؤسسات والتخفيف من العراقيل المتعلقة بالضرائب والضمان الاجتماعي والفوائد المسبقة والضمانات، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة حجم الاقتصاد الرسمي على حساب الاقتصاد الموازي بزيادة انكشاف الأنشطة الاقتصادية لآلاف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تحاول تجاوز الكثير من الصعوبات والعراقيل التي تحد من نموها وتطورها.

### ج. مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التجارة الخارجية

تبين المبادلات الخارجية لحركة تطور كل من الصادرات والواردات، الإمكانيات الإنتاجية والتجارية المتاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إذ تعد الصادرات مؤشرا لتحديد الطاقة الإنتاجية للاقتصاد الوطني، كما تبين الواردات درجة اعتماد الاقتصاد الوطني على الخارج، ويمكن الوقوف على دور هذه المؤسسات في المبادلات الخارجية من خلال دراسة تطور المنتجات خارج قطاع المحروقات، والجدول التالي يبين تطور الواردات الجزائرية خلال الفترة (2007-2013).

الجدول رقم 8.3: تطور الواردات الجزائرية خلال الفترة (2007-2013)

الوحدة مليون دولار

السنة	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
قطاع عام	7002	10576	10649	11067	11618	12684	13647
قطاع خاص	20390	28580	28645	29406	35629	37686	41203
إجمالي الواردات	27439	39156	39294	40473	47247	50370	54850

المصدر: تقارير وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار لسنوات (2007 - 2013).

على ضوء ما تقدم، يتبين أن حجم الواردات الجزائرية في تزايد مستمر ومساهمة القطاع الخاص فيها هي الأخرى في ارتفاع متواصل، إذ ارتفعت من 27439 مليون دولار سنة 2007 إلى 50370 مليون دولار سنة 2012، أي بزيادة قدرها 83,57% لتصل سنة 2013 إلى ما يعادل 54850 مليون دولار، أي بنسبة زيادة سنوية تقدر بـ 8,89% مقارنة بسنة 2012. والملاحظ على هيكل الواردات الجزائرية أنها

متنوعة جدا، وطبقا لإحصائيات 2013<sup>1</sup>، احتلت منتوجات التجهيز الصناعي الريادة بنسبة 28,73% من إجمالي الواردات، تليها السلع نصف المصنعة بنسبة تقدر بـ 20,74%، ثم تأتي سلع الاستهلاك الغذائي بنسبة 17,81% من إجمالي الواردات، وهو ما يدل على محدودية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفشله في تقليص نسبة الواردات الجزائرية، حيث وعلى الرغم من الدور الإيجابي الذي تؤديه هذه المؤسسات في الجزائر، سواء من حيث تطور عددها وخلقها لمناصب الشغل، إضافة إلى التطور الإيجابي للقطاع الخاص الذي يعد المصدر الأساسي للقيمة المضافة، إلا أن قدرة تلك المؤسسات على المنافسة ضد العالم الخارجي محدودة، وبالتالي لم تتجح هذه المؤسسات في تقديم منتجات تحل محل المنتجات المستوردة. أما فيما يتعلق بالصادرات الجزائرية فتتميز بسيطرة مطلقة لقطاع المحروقات بنسبة تفوق 97%، وتسعى الدولة من خلال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تغيير هذا الواقع، إذ تشير الإحصائيات المستقاة من وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار أن مساهمة هذه المؤسسات قدرت بـ 53,9% من إجمالي الصادرات خارج المحروقات لسنة 2002، أي ما يعادل 396 مليون دولار، لترتفع مساهمتها في سنة 2012 إلى 66,23% من إجمالي الصادرات خارج قطاع المحروقات<sup>2</sup>

### ثانيا. الدور الوظيفي والاجتماعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لا ريب في أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتعدى دورها وأهميتها الجانب الاقتصادي، ليشمل أيضا الجانب الاجتماعي، فهي فضلا عن دورها في توفير مناصب الشغل تعمل على توفير الطلب على السلع الاستهلاكية وتدعيم الصناعات الكبيرة، إضافة إلى دورها في دعم التنمية المحلية، وغيرها من الوظائف المعتمدة في هذا الميدان.

<sup>1</sup>. نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، (2014): وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، ص

.44

<sup>2</sup>. تقرير وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، 2012.

### أ. دورها في التشغيل

أعطت الدولة مجالا واسعا لدعم نمو وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الذي تزامن مع تطبيق برنامج التعديل الهيكلي، وهو ما تمخض عنه دور هام وفعال وحيوي لهذه المؤسسات في دفع وتيرة التنمية الاقتصادية ويتجلى ذلك بوضوح في دورها في توفير مناصب الشغل وامتصاص البطالة، وللوقوف على حقيقة الدور الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التوظيف نورد الجدول الآتي:

الجدول رقم 9.3: تطور عمالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر للفترة (2001-2013)

السنة	عدد العمال	قيمة التغير	نسبة التغير
2001	737062	-	-
2002	684341	-52721	7,15%
2003	705000	20659	3,01%
2004	838504	133504	18,93%
2005	1157856	319352	38,08%
2006	1252707	94851	7,93%
2007	1355399	102692	8,19%
2008	1540209	184810	13,63%
2009	1546584	6375	0,41%
2010	1625686	79102	5,11%
2011	1724197	98511	6,05%
2012	1848117	123920	7,18%
2013	2001892	153775	8,32%

Source: Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de L'Investissement

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد أن قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يساهم بشكل فعال في توفير مناصب العمل إذ وصل عدد العمال في هذا القطاع سنة 2001 إلى 737062 عامل لكنه انخفض بعد ذلك سنة 2002 بقيمة 52721 منصب عن سنة 2001، مع أن هذا القطاع قد شهد تطورا في تعدادة وبالتالي فإن هذا الانخفاض راجع إلى عمليات التسريح التي شهدتها معظم المؤسسات فضلا عن غلق عدد معتبر منها، في حين أن نسبة كبيرة من المؤسسات المنشأة هي مؤسسات مصغرة توظف أقل من عشرة عمال، ولكن سرعان ما شهد عدد العمال في هذا القطاع ارتفاعا ملحوظا سنة 2003 قدر بـ 20659 منصب عمل عن سنة 2002. وقد تطور عدد العمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليصل نهاية

سنة 2013 إلى 2001892 منصب عمل أي ارتفع بقيمة 1264830 منصب عن سنة 2001 وهو ما يؤكد الدور الذي بات يلعبه هذا القطاع في دفع عجلة التنمية عبر بوابة تقليص نسبة البطالة.

الجدول رقم 10.3: تطور العمالة حسب عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للفترة (2013-2001)

متوسط عدد المناصب لكل مؤسسة: (ب) / (أ)	تطور العمالة		تطور عدد المؤسسات		عدد العمال	عدد المؤسسات	السنة
	النسبي	المطلق (ب)	النسبي	المطلق (أ)			
-3,19	-4,17	-52721	3.10	16516	684341	261863	2002
0,77	1,64	20659	5.02	26724	705000	288587	2003
5,47	10,55	133504	4.58	24372	838504	312959	2004
10,70	25,25	319352	5.60	29829	1157856	342788	2005
2,79	7,5	94851	6.38	33979	1252707	376767	2006
3	8,12	102692	6.43	34192	1355399	410959	2007
1,70	14,62	184810	20.38	108567	1540209	519526	2008
0,1	0,5	6375	12.76	67968	1546584	587494	2009
2,50	6,25	79102	5.94	31578	1625686	619072	2010
2,45	7,79	98511	7.55	40237	1724197	659309	2011
2,36	9,79	123920	9.86	52523	1848117	711832	2012
2,33	12,16	153775	12.40	65984	2001892	777816	2013
<b>2,58</b>	<b>100</b>	<b>1264830</b>	<b>100</b>	<b>532469</b>	<b>المجموع</b>		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

- نشرة المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، 2014.

يتضح من خلال بيانات الجدول أعلاه أن كل 100 مؤسسة منشأة وفرت 258 منصب عمل جديد كمتوسط للفترة المدروسة، كما يتضح عدم التجانس بين طبيعة معدلات تطور المؤسسات وطبيعة حجم العمالة خلال كافة سنوات الدراسة حيث نلاحظ ما يلي:

✓ عرفت سنة 2002 زيادة طفيفة في عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبالمقابل سجل معدل عمالة سالب أي انضمام 319 لفئة العاطلين مقابل إنشاء 100 مؤسسة جديدة، والسبب في ذلك راجع إلى تسريح العمال بالمؤسسات العامة، مع العلم أن معظم المؤسسات المنشأة هي مؤسسات مصغرة عاجزة عن استيعاب أكثر من فرد.

✓ سنة 2003 سجلت معدلات موجبة لتطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطور العمالة معا، بمعدل كل 100 مؤسسة منشأة توفر 77 منصب عمل جديد.

✓ سجلت سنة 2004 زيادة طفيفة في عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبالمقابل سجل معادل عمالة موجب، بمعدل كل مؤسسة منشأة توفر أكثر من 5 مناصب عمل جديدة، وهو ما يعني أن معظم المؤسسات المستحدثة هي مؤسسات مصغرة.

✓ عرفت سنة 2005 معدلات موجبة لتطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطور العمالة معا، بمعدل كل مؤسسة منشأة توفر 10 مناصب عمل جديدة.

✓ شهدت سنوات 2006، 2007 و 2008 زيادة في عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتراجع معدلات التوظيف، حيث أصبحت كل 100 مؤسسة منشأة توظف 279 منصب و 300 منصب و 170 منصب على التوالي.

✓ خلال سنوات 2009، 2010 و 2011 حدثت زيادة كبيرة في عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مقارنة بالسنوات السابقة، أما معدلات التوظيف فبالنسبة لسنة 2009 فقد تراجعت مقارنة بالسنة السابقة، لكنه عاد ليرتفع مرة أخرى، غير أن هذه الزيادة في معدلات التوظيف لم تصل إلى المستوى المأمول.

✓ عرفت سنة 2012 زيادة في عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك بنسبة 10,46 % عن السنة التي سبقتها، كما شهد معدل العمالة ثباتا تقريبا، حيث توفر 100 مؤسسة منشأة حوالي 236 منصب عمل.

✓ شهدت نهاية سنة 2013 تطورا إيجابيا في عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تم استحداث حوالي 65984 مؤسسة صغيرة ومتوسطة جديدة خلال هذه السنة، كما تم استحداث حوالي 153775 منصب عمل خلال نفس الفترة.

ب. **تلبية الطلب على السلع الاستهلاكية:** تُسهم عملية تفكيك الاستثمارات الكبيرة، وتحويلها إلى مؤسسات صغيرة ومتوسطة، في تحقيق تنوع النشاط الاقتصادي والصناعي، بفعل التوزيع العمودي على مختلف الفروع الصناعية، وحتى داخل نفس الفرع الصناعي. ولما كان الأمر يتعلق بتطوير الصناعة المنتجة للسلع الاستهلاكية أو ما يعرف بالاستهلاك النهائي، فإن دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يكون كبيراً، فطبيعة هذه المؤسسات لا تتطلب تكنولوجيا عالية، ولا إمكانيات كبيرة (مالية ومادية) مما يسمح لها بأن تتطور وتتوسع في هذه الفروع، وبهذا فهي تُسهم في تلبية الاحتياجات الجارية للسكان من مختلف السلع والمنتجات، سواء كان ذلك على المستوى المحلي أو الوطني، وتحسين علاقة العرض والطلب على مختلف السلع والمنتجات بما يخفف من العجز المسجل في بعض الأنواع منها بسبب تراجع الإنتاج الوطني وتقلص حجم الواردات.

**ج. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة للتنمية المحلية:** من بين الخصائص الجوهرية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، صغر حجم رأس مالها، وسهولة توظيفها، واستعمالها لتكنولوجيا بسيطة، حيث تتماشى هذه الخصائص وتتلاءم أكثر مع الاقتصاديات المحلية واهتمامات التنمية على المستوى المحلي، والتي يمكن تلخيصها بما يلي:

- ✓ تشجيع التوطين، وتوزيع أحسن للمؤسسات بما يحقق لامركزية النشاطات الاقتصادية ونشر أثر التحولات التي تحدثها عملية التصنيع على كامل القطر الوطني.
- ✓ توفير فرص العمل لسكان المنطقة التي تقام فيها المؤسسة.
- ✓ تحسين مداخل المناطق الريفية عن طريق التوزيع الأفقي للمؤسسات.
- ✓ تثمين الموارد المحلية؛ مواد أولية وموارد بشرية.
- ✓ فتح مجال الاستثمار والتدخل في النشاط الاقتصادي أمام شريحة واسعة من المتعاملين والمقاولين (جماعات محلية وخواص).

**د. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة للامركزية:** تجمع اللامركزية بصفتها سياسة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، بين الحد من التركز الصناعي حول المناطق العمرانية الكبرى، والعمل على تحرير قدرات الإنسان على الإبداع، وانطلاقاً من المرونة التي تتميز بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التوطن بين أقطاب الصناعة، فإنها تشكل بتوسعها سلسلة وسيطية (مؤسسات اقتصادية كبيرة) والتي يصعب من الناحية التقنية والاقتصادية إعادة توطينها لكن الهدف يبقى صعب التحقيق على أرض الواقع، بالرغم من

المجهودات الكبيرة التي بذلتها الحكومة، بمنح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العديد من الامتيازات لكي تتوطن في المناطق الداخلية، والريفية، بما يحقق في النهاية الأهداف اللامركزية المنشودة، فعند الإطلاع على خريطة توزيعها في الجزائر، يظهر توجه إقامتها حول المناطق العمرانية الكبرى، حيث تتبع وجود الهيئات الإدارية والأسواق الكبرى، أما النجاح النسبي الذي يمكن تسجيله لهذه المؤسسات هو في تلك التي تنتج مواد البناء بمختلف أنواعها، والمواد الغذائية، وأعمال التجارة، نظراً لوجود سوق محلية ووطنية واسعة.

#### هـ. دعم النشاطات الاقتصادية

تسمح لنا هذه الدراسة بمتابعة التطور الحاصل في عدد المؤسسات حسب انتشارها العمودي، ومدى تركزها بين فروع النشاط الاقتصادي، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 11.3: توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاعات النشاط الاقتصادي خلال فترة (2009-2013)

قطاع النشاط	2009		2010		2011		2012		*2013	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
البناء والأشغال العمومية	115324	33,34	129762	35,13	135752	34,65	142222	33,85	147005	33,26
الصناعة الغذائية	17679	5,11	18394	4,98	19172	4,9	20198	4,81	21022	4,76
النقل والمواصلات	30871	8,92	33848	9,16	36620	9,35	39426	9,38	41722	9,44
التجارة	60138	17,39	64962	17,59	69837	17,83	76050	18,10	80863	18,30
الفندقة والإطعام	19282	5,57	20401	5,52	21251	5,43	22590	5,38	23649	5,35
خدمات للمؤسسات	20908	6,05	23541	6,37	26595	6,79	31476	7,50	34463	7,80
خدمات للعائلات	24108	6,98	25403	6,88	26977	6,89	29004	6,90	30982	7,01
باقي القطاعات	57558	16,64	53008	14,37	55557	14,16	59151	14,08	62258	14,08
المجموع	345902	100	369319	100	391761	100	420117	100	441964	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

- نشرة المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، 2014.

\* السداسي الأول من سنة 2013.

من خلال معطيات الجدول أعلاه، نلاحظ أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتمركز بشدة في قطاع البناء والأشغال العمومية فقد استحوذ على نسبة 33,26 % من مجموع المؤسسات خلال السداسي الأول من سنة 2013، وتعود سيطرة قطاع البناء والأشغال العمومية على المجموع العام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى قلة احتياجاتها إلى البنى التحتية، مما يسهل من عملية إقامتها في أي منطقة، إضافة إلى



أنها لا تحتاج إلى مؤهلات كبيرة ولا لرأسمال كبير موازاة مع توفر الطلب على منتجات وخدمات هذا النوع من النشاطات.

كما ترجع هيمنة المؤسسات الخاصة على قطاع البناء والأشغال العمومية إلى الحركية التي يشهدها هذا القطاع نتيجة ارتباطه بقطاع الإسكان والأشغال العمومية وهي القطاعات التي لقيت عناية كبيرة من برنامج المخطط الخماسي (2010-2014) ثم يأتي قطاع التجارة والتوزيع في المرتبة الثانية حيث قدرت حصته بـ 18,30% خلال السداسي الأول لسنة 2013 ويرجع ذلك للجوء المستثمرين إلى هذا القطاع لتفادي المخاطرة الموجودة في المشاريع الأخرى، ثم قطاع النقل والمواصلات بنسبة 9,44%. أما بالنسبة لفروع النشاط الأخرى (خدمات العائلات، خدمات المؤسسات، الصناعات الغذائية، الفنادق والإطعام) هي كذلك سجلت نمواً ضئيلاً مقارنة بالقطاعات السابقة، وعليه لا تزال بطيئة رغم الإجراءات المتخذة لترقيتها.

### 4.3. آليات وعوامل تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

تحتل قضية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مكانة أساسية ضمن أولويات الحكومة الجزائرية للتنمية الاجتماعية والاقتصادية... الخ، ففي ظل الاحتياج المتزايد لتوليد فرص عمل قادرة على استيعاب الزيادة في قوة العمل فضلا عن التحديات التي تطرحها التطورات الاقتصادية المحلية والعالمية والمعوقات والعراقيل التي تعطل دورها سير عمل هذه المؤسسات وتحد من فعاليتها في البيئة الاقتصادية والاجتماعية، قامت الجزائر بتبني إستراتيجية شاملة متكاملة هدفها تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا من خلال أساليب دعم، وهياكل وهيئات هدفها الإشراف على نمو وتطور هذه المؤسسات.

#### 1.4.3. تحديات ومعوقات تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

قبل التطرق لأبرز المعوقات والتحديات التي تحد من تحسين وتطوير القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، لابد من توضيح مدى اكتساب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر لقدرة تنافسية تسمح لها بضمان استمراريتها وأداء دورها التنموي بشكل أكثر فعالية.

#### أولا. محددات القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

يركز نموذج Porter لقياس القدرة التنافسية على العوامل التي تحدد القدرة التنافسية لأي قطاع

اقتصادي وهي:

- مجموعة عوامل الإنتاج

- مجموعة عوامل الطلب

- وضع الصناعات المساندة ذات الصلة

- الوضع الاستراتيجي والهيكلية والتنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- دور الحكومة

وسيتم التطرق إلى كل بند من البنود السابقة بالإسقاط على واقعه وحالته على مستوى قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وتحديد دور الدولة في إيجاد بيئة مناسبة لعمل هذا القطاع.

### 1. مجموعة عوامل الإنتاج

تشير مجموعة عوامل الإنتاج إلى مدى توفر وجودة عناصر الإنتاج الأساسية وإتاحة الاستفادة منها للقطاع المعني، سواء كانت عناصر الإنتاج بشرية أو مالية أو مصادر معرفة.

وتنشأ أهمية تكاليف الإنتاج من دورها الرئيسي في تحديد سعر السلعة النهائية في الأسواق وبالتالي تحديد مقدرة السلعة التنافسية. إذ تمتاز الصناعات الصغيرة والمتوسطة بأنها كثيفة العمل، بحيث تكون فيها معدلات توليد فرص العمل أكبر من معدلها في الصناعات الكبيرة، إلا أنها مع ذلك تعاني من إنتاجية عمل متدنية مقارنة مع الصناعات الكبيرة. بالإضافة إلى ارتفاع أسعار مدخلات الإنتاج بسبب غياب التخطيط الاستراتيجي وطبيعة هيكل الاقتصاد الوطني، وغياب التنسيق والتعاون بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في شراء مستلزمات الإنتاج.<sup>1</sup>

فبالنسبة للعمالة المدربة فإن مفهومها غير محدود وواضح لكثير من أرباب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ففي ظل سيادة تقنية بدائية في كثير من الصناعات المحلية خاصة في أعمال مهنية كالحدادة والخرابة والنجارة، تصبح العمالة المدربة هي العمالة التي تستطيع أن تقوم بأدنى أدوار الإنتاج التقليدي. وكثيرا ما يشتكي أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من عدم قدرتهم على تلبية الاحتياجات السوقية والتغير في أذواق المستهلكين نتيجة لعدم توفر رأس مال عامل كاف لتمويل عمليات إنتاج جديدة، كما أن غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتمد في إنشائها على المدخرات الفردية أو العائلية لصاحب المؤسسة، مما يؤدي إلى ضعف في الموجودات والأصول الثابتة. وتعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

<sup>1</sup>. خيارى زهية، المصدر سبق ذكره، ص 122.

نتيجة لنقص رأس المال من عدم القدرة على الاحتفاظ بمخزون مناسب من المنتجات أو المواد الأولية مما يعرضها لفقدان بعضا من زبائنها.<sup>1</sup>

والأكيد أن أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية يبدون تدمرا اتجاه مشكلة التمويل، من خلال عدم قدرتهم على الوصول إلى مؤسسات تمويلية رسمية أو خاصة أو الاستفادة من خدمات مؤسسات التمويل القائمة بالكلف العالية المترتبة على التعامل معها، بالإضافة إلى طول فترة الحصول على الموافقة من الجهة الممولة ما يعني ضياع الفرصة الاستثمارية. ويتجه الكثير من أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى الاستدانة، وكما هو معلوم فإن مثل هذا التمويل يبقى في حدوده الدنيا وغير قادر على تفعيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كمؤسسات تنافسية.<sup>2</sup>

أما فيما يخص مدى توفر المواد الخام بأسعار منافسة بالسوق المحلي، فإن أسعار هذه المواد الخام في السوق المحلي غير منافسة للأسواق الخارجية، وذلك يعود لأسباب كثيرة أهمها احتكار عدد قليل من الموردين لقطاعات كبيرة من المواد الخام مما يلجأ أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للشراء منهم أيا كانت الأسعار، بالإضافة إلى معدلات الجمارك والضرائب المرتفعة على المواد الخام، مما يفقدهم قدرة المفاوضة والمساومة على أسعار أفضل، أو البحث عن نوعيات مواد خام أعلى جودة.

من جهة أخرى فإن التقنيات المستخدمة في كثير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي تقنيات موروثية وأن عددا كبيرا من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير مهتمين بالتطورات التقنية الحديثة التي تطل إنتاجهم وأدواتهم الإنتاجية.

ولقد برر بعض أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذلك بارتفاع كلف استيراد آلات وتقنيات حديثة، وعدم رغبة صاحب المؤسسة بالمخاطرة في سوق محلي ضيق.

<sup>1</sup>. قوريش نصيرة، (2006): آليات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف، الجزائر، 18/17 أفريل 2006، ص 1048.

<sup>2</sup>. علي محمد قابوسة، (2009): معوقات تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل تفعيل دورها في الجزائر، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر تهيئة بيئة الأعمال لإنتاج المشروعات الصغيرة والمتوسطة، ليبيا، 2009/10/13، ص 15.

ولقد أدت المشاكل المرافقة لمجموعة عوامل الإنتاج، إلى مجموعة من الخصائص الملازمة لمعظم قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مما يجعلها مؤسسات غير تنافسية ولعل أبرز هذه العوامل:

✓ تدني نوعية مدخلات الإنتاج؛

✓ تقنيات إنتاج قديمة؛

✓ عمالة غير ماهرة، مع غياب منظومة تدريب رسمية؛

✓ تكلفة إدارية وتنظيمية باهظة مقارنة مع حجم الإنتاج.

## 2. مجموعة عوامل الطلب

تكتفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بتسويق منتجاتها على مستوى السوق المحلي، دون أن يكون لها دور فعال في الارتقاء بقيمة الصادرات خارج قطاع المحروقات. إذ يتميز السوق المحلي كونه متعدد الأذواق، حيث تختلف العوامل التي تؤثر على سلوك المستهلك (السعر، الجودة، ...) الأمر الذي ينعكس على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من عدة نواحي أبرزها<sup>1</sup>:

أ. المنافسة على أساس السعر، خاصة أن المستهلك المحلي حساس جدا لموضوع السعر.

ب. عدم التخصص في إنتاج سلع محددة وبالتالي تطويرها وتحسينها باستمرار.

ج. لا يشكل الطلب المحلي المحدود حافزا لزيادة الإنتاج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ورفع كفاءة الإنتاج.

ويتضح عدم توجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى الأسواق الخارجية واكتفاءها بالأسواق المحلية، التي تتميز باتساعها في الجزائر نظرا لارتفاع عدد المستهلكين، خاصة أن المنتج المحلي ليس له القدرة الكافية على مواجهة ومنافسة البدائل الأجنبية المستوردة للسوق المحلي، كما يتضح من دراسة مجموعة عوامل الطلب للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن هناك أزمة ثقة بين المستهلك النهائي والمنتج المحلي،

<sup>1</sup>. خيارى زهية، المصدر سبق ذكره، ص 123.

تظهر هذه الأزمة في صورة إقبال المستهلكين المحليين على سلع صناعية أجنبية مستوردة، وعدم اللجوء إلى شراء المنتج المحلي إلا في حالة الضرورة أو فرق السعر الواضح، ولقد ساهمت بعض التصرفات الخاطئة والضارة من بعض المنتجين المحليين بتعميم مثل هذا الجو من عدم الثقة، ولعل من أخطر هذه الممارسات قيام المؤسسات بإنتاج سلع ذات جودة عالية في بداية الإنتاج، لكن سرعان ما تغير في جودة المنتج ومواصفاته مع المحافظة على شكله واسمه التجاري وسعره.

### 3. الصناعات والمشاريع ذات الصلة

السؤال الذي يطرح نفسه في هذا السياق هو ما مدى اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على صناعات محلية أخرى في توفير مدخلات الإنتاج؟ وهل هناك صناعات محلية أخرى سواء كانت كبيرة أو متوسطة أو حتى صغيرة تشتري جزء من إنتاجهم الصناعي؟

إذ تظهر النتائج الخاصة بالواردات أن قيمة الواردات للسداسي الأول من سنة 2013 والمتعلقة بالسلع الخاصة بالإنتاجية تقدر بـ 8389 مليون دولار، بينما بلغت قيمة سلع التجهيزات ما قيمته 7076 مليون دولار.<sup>1</sup>

لتؤكد هذه الإحصائيات غياب التعاون بين مختلف الصناعات، ورغبة المشروع الصناعي بالاستقلال الكامل حتى في توفير مستلزمات إنتاجه كما ساهم عدم وجود آليات تنسيق مع الصناعات الكبيرة كعقود الباطن، وعدم التزام الدوائر الرسمية بأي صيغة تفضيلية لشراء منتجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى إضعاف شبكات الأعمال المساندة، فمن المعلوم أن النظام التعليمي له أثر كبير في رفع القدرة التنافسية للقطاع، من خلال تزويده بالكفاءات المدربة والمؤهلة، ويتضح انقطاع الصلة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومؤسسات النظام التعليمي وبالذات المهني منها. حيث أنه لا توجد اتفاقيات أو

<sup>1</sup> نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، الوثيقة رقم 23،

نوفمبر 2013، ص 45.

تعاون بين القطاعين، من خلال عدم اللجوء إلى الكليات ومعاهد التدريب المهني لتلبية احتياجاتهم من العمالة المدربة والمؤهلة.

من جهة أخرى ورغم اعتماد معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مؤسسات تقنية محلية في صيانة وتجديد الآلات المستخدمة في الإنتاج، إلا أن أياً من هذه المؤسسات لا تقدم خدمة الاستشارات الفنية والتقنية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة أو تتدخل في العملية الإنتاجية، وكما هو معلوم فإن هناك صعوبات تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاتصال والتنسيق مع شركات أجنبية عالمية للاستفادة من خبراتها في مجالات التدريب والتطوير التقني، وذلك لارتفاع تكلفة مثل هذه الاتصالات من جهة ولعدم قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الاستفادة من نتائج التعاون وتطبيقها على أرض الواقع لارتفاع تكلفتها. وتكاد تكون مؤسسات أخرى مثل المؤسسات المالية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو المؤسسات التسويقية غائبة أو مهمشة في ظل الظروف السائدة في السوق المحلي.

وفي مجال التمويل تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من عدم القدرة على اقناع مؤسسات التمويل عند حاجتها للحصول على تمويل لتوسيع مشاريعها أو عند التأسيس، وذلك لعدم قدرة صاحب هذا النوع من المؤسسات توفير ضمانات كافية للمؤسسة التمويلية، ومع انتشار المؤسسات التمويلية المتخصصة لتمويل ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خاصة في الفترة الأخيرة، تم التغلب على جزء هام من هذه المشكلة، إلا أنها مازالت بحاجة لعناية أكبر من قبل الدولة ومؤسساتها، كما أنها بحاجة لتوحيد الجهود والسياسات العامة لتحقيق الأهداف المرجوة.

ولا يختلف الحال كثيرا في مجال التسويق، حيث تغيب المؤسسات التسويقية الفاعلة سواء كانت أهلية أو رسمية التي تخدم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع أن الحاجة تزداد لمثل هذه المؤسسات مع التغيير الدائم في كل من الطلب على المنتجات والعرض منها، وازدياد درجة المنافسة العالمية وتحرير التجارة الدولية. وتبقى هذه الحلقة من عوامل تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مفرغة، ما لم

يتم صناعة عناقيد صناعية فاعلة ومؤسسات مساندة ذات جودة عالية تساهم في توفير بيئات عمل مناسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.<sup>1</sup>

#### 4. الوضع الاستراتيجي والهيكل التنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تشير مختلف الدراسات أن معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لا تقوم بإعداد دراسة جدوى حقيقية قبل البدء بمشروعها، كما أن باقي المؤسسات التي تقوم بتحضير وإعداد دراسة جدوى مشروعها، فإن هذه الدراسة لا ترقى إلى المستوى المطلوب ولا تكون كما يجب، وسرعان ما تفشل هذه المؤسسات نتيجة لتسرع أصحابها في إنشائها دون إعداد جدوى حقيقية لها، وتتسبب في آثار عكسية على الاقتصاد الوطني، فتسرح عمالا وتساهم في تقليل الثقة بالمؤسسات والصناعات الوطنية، وتعزز من الظن السائد بأن المؤسسات والصناعات الوطنية هي مؤسسات غير كفؤة، من جهة أخرى وفي مجال تحديد العقبات الناتجة عن إجراءات الدوائر الرسمية عند تأسيس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نجد أن الأداء الحكومي وبالرغم من التسهيلات في إجراءات التسجيل في الآونة الأخيرة، إلا أنها تبقى تمثل عقبة في سبيل تحقيق وتجسيد هذا النوع من المؤسسات.

ومازالت الإجراءات الرسمية تتميز بكونها روتينية ومعقدة خاصة فيما يخص العقار الذي وعلى الرغم من استحداث هيئة حديثة تتولى شؤون هذا المجال وهي CALPIREF إلا أنه لا يزال يمثل أحد أهم العقبات التي تحول دون تجسيد مشروع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أرض الواقع،<sup>2</sup> وبما أن معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي مؤسسات فردية أو عائلية، فإنها تكاد تخلو من هياكل تنظيمية واضحة ومحددة، مما ينعكس سلبا على قدرتها في رفع كفاءتها الإنتاجية أو تطوير وتدريب العاملين لديها ورعاية الإبداعات والابتكارات، إذ نلمس نقص فادح في تحفيز العمال المبتكرين وأصحاب الأفكار الرائدة وغياب شبه تام لقيام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأي دور في مجال تدريب العاملين ورفع كفاءتهم،

<sup>1</sup>. قوريش نصيرة، المصدر سبق ذكره، ص 1049.

<sup>2</sup>. كتوش عاشور، طرشي محمد، تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، المصدر سبق ذكره، ص 1036.



كما أن العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تفتقر إلى الضبط المحاسبي المتعارف عليه، كما نجد أن مختلف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في الجزائر تقلد غيرها، ولا تملك رؤية خاصة واضحة أو تميز في العملية الإنتاجية، كما تتميز هذه المؤسسات بضعف قدرتها على غزو الأسواق الخارجية والمنافسة إقليمياً وعالمياً.

## 5. دور الحكومة

نتيجة للمشاكل والعراقيل التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، فقد قامت الحكومة ومن خلال الوزارة الوصية بوضع مجموعة من الإجراءات التنظيمية التي من شأنها دعم وترقية هذه المؤسسات، بهدف تحسين محيط الاستثمار الداخلي والأجنبي المباشر، ففي ظل سعي الحكومة الحثيث لدعم وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قامت باستحداث العديد من التشريعات والقوانين المنظمة لهذا القطاع، منها قانون تطوير الاستثمار (أوت 2001) والقانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (12 ديسمبر 2001)، كما وسعت الحكومة وبهدف تمكين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من مسايرة التطورات الحاصلة في الميدان الاقتصادي، وحتى تصبح منافسة لنظيرتها في العالم، إلى إعداد برنامجا وطنيا لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بقيمة واحد مليار دج سنويا يمتد إلى غاية 2013، هدفه الرئيسي تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتأهيل المحيط المجاور لها.

ونظرا لمشاكل التمويل التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دفع إلى العمل على استحداث آليات تتلاءم وخصوصية هذه المؤسسات، حيث ساهمت البنوك العمومية في منح القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إذ وصلت قيمتها عند سنة 2013 إلى 2900 مليار دج مولت ما يقارب 250000 مؤسسة، في حين أعلن رئيس الجمهورية سنة 2004 عن إنشاء مؤسستين مائيتين تساهمان في تسهيل الحصول على القروض البنكية وهي: صندوق ضمان القروض الاستثمارية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة برأس مال قدره 30 مليار دج، صندوق رأس مال المخاطر برأس مال قدره 3,5 مليار دج، هذا بالإضافة

إلى استحداث وكالة جديدة بهدف تقريب الإدارة المعنية بالاستثمار من أصحاب المشاريع الاستثمارية وهي الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI) ووكالات أخرى تسهل عمليات إنشاء واستحداث المؤسسات المصغرة هي: الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب (ANSEJ)، الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM)، الصندوق الوطني للتأمين على البطالة (CNAC).

وبالتالي فإن دور الحكومة الجزائرية في دعم القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أمر مؤكد ولا يمكن للإصلاح الاقتصادي أن ينجح إلا في ظل رؤية ورسالة واضحة للتطورات العالمية، ورغم المجهودات المبذولة إلا أنه لا بد من مضاعفة هذه الجهود وتنظيمها وتنسيقها لجني نتائجها على أفضل مستوى وتقدير، ولعل أهم الجوانب التي يتوجب أن يتوجه إليها الإصلاح هي:

- الإطار المؤسسي والقانوني بما يشجع تشكيل اقتصاد قائم على مؤسسات أكثر فعالية.

- خلق بيئة تنافسية تجعل السوق أكثر نجاعة.

- ضمان شفافية أكبر لنشاط المؤسسات الاقتصادية.

- تدعيم القطاع المالي لدعم ورفع كفاءة الاقتصاد الوطني وتحقيق الاستقرار الكلي.

- تحفيز الاستثمار وتوفير تسهيلات التمويل، ووضع القوانين والأنظمة المتصلة بالمالية العامة والنقد والتسليف، وتعزيز القدرة الاقتصادية الريادية.

- تنمية الموارد البشرية من خلال التأكيد على أهمية التعليم والبحث العلمي والبحث والتطوير في عملية التنمية الصناعية، إذ بدون ذلك يتعذر تحقيق تنمية مستدامة، وكذلك من خلال توظيف استثمارات طويلة المدى في التنمية البشرية وذلك للعلاقة العضوية الوثيقة بين التنمية البشرية والتنمية الشاملة والمستدامة.

**ثانيا. تحديات وصعوبات تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**

على ضوء ما تقدم، يتبين مدى نجاعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها كمدرسة تكوينية للمسيرين والمؤطرين واليد العاملة، وأداة فعالة لتحقيق التنمية الشاملة المتوازنة، لذا يجب ترقبها والاهتمام بها، لأن الاهتمام بهذا القطاع إلى جانب أنه يرفع من المستوى المعيشي للأفراد، فإنه يساهم في تنويع المنتجات

الاقتصادية، ويخلق نخبة من المسيرين المتمكنين لتسيير حتى المشاريع الكبرى في المستقبل<sup>1</sup>، وبالرغم من هذه الأهمية إلا أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر لم تصل بعد إلى المستوى المطلوب بالرغم من الجهود الكبيرة التي بذلتها الحكومة الجزائرية في الارتقاء بهذه المؤسسات وهذا بسبب مجموعة من المشاكل والعراقيل التي تحد من كفاءة وفعالية هذه المؤسسات في الاقتصاد الوطني، ومن هذه المشاكل والعراقيل نجد:

### 1. التدفق الفوضوي للسلع المستوردة

إن المشكلة الكبيرة التي تواجه المستثمرين المحليين الجزائريين في مجال المشروعات الصغيرة والمتوسطة هي مشكلة التدفق الفوضوي للسلع والمنتجات الأجنبية المستوردة التي تتميز بجودة عالية وأسعار أقل من الأسعار المحلية، ويعتبر التدفق الفوضوي للسلع الأجنبية من أشد العوائق التي تؤثر سلبا على إمكانية المستثمر المحلي في التوسع، وبالتالي تؤثر بصفة مباشرة على منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمستثمرين الناشئين، وضمن مجال التدفق الفوضوي للسلع الأجنبية يمكن لنا التطرق إلى النقاط التالية<sup>2</sup>:

- الإغراق المتمثل في استيراد سلع وبيعها محليا بأسعار أقل من سعر مثيلتها المحلية؛
- التذرع بالحرية الاقتصادية وشروط تحرير التجارة في إطار المنظمة العالمية للتجارة مع أن هذه الأخيرة تركز وتقبل مبدأ حماية المنتج المحلي عن طريق الرسوم الجمركية ودعم النشاطات والصناعات الناشئة التي يهددها الاستيراد؛
- غياب جهاز معلومات فعال يحدد أنواع المنتجات المحلية، الشيء الذي من شأنه وضع خريطة اقتصادية لتوطن المؤسسات والمنتجات ومن ثم وضع ما يلزم من سياسات الحماية.

<sup>1</sup>. Meliani Hakim, Bouadam Kamel, (2003): **la PME-PMI Algérienne: passé et perspectives**, intervention dans la recueille de communication session international ; le financement des petits et moyens projets et la promotion de leur rôle dans les économies maghrébines, Faculté d'économie et de gestion, Sétif 25/28 Mai 2003, P1.

<sup>2</sup>. كتوش عاشور، طرشي محمد، تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، المصدر سبق ذكره، ص 1039.

إن حماية المنتجات والسلع المحلية يعتبر الخطوة الأساسية التي يجب أن تقوم بها الجزائر في سبيل النهوض بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبالتالي النهوض بالمنظومة المؤسساتية، حيث لا بد على الجزائر أن تقوم بتوفير فضاء أو بيئة تعمل على خلق كل الشروط التقنية والتسييرية للأنشطة الإنتاجية والتي من شأنها دعم المنتج الوطني ومواجهة التحديات المفروضة. وللقيام بذلك يجب عليها وضع مجموعة من السياسات والإجراءات التي تهدف إلى حماية المنتج المحلي والتي من ضمنها نذكر:

- إجراءات حماية للصناعات المتوسطة والصغيرة والمصغرة الناشئة أو مجال النشاطات التي يؤثر عليها ويهددها الاستيراد؛

- أساليب حماية تهدف للحفاظ على توازن ميزان المدفوعات؛

- إجراءات لمنع عملية الإغراق وبيع المنتجات المستوردة بأسعار أقل من الأسعار المطبقة في البلاد.

## 2. المعوقات والمشاكل الإدارية والتسييرية والتنظيمية

يعاني قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من قصور وعجز واضح في الخبرات الإدارية والخبرات التنظيمية وذلك بسبب سيادة الإدارة الفردية في هذه المؤسسات المركزية في اتخاذ القرارات وبالتالي عدم الاستفادة من ميزات التخصص هذا على المستوى الداخلي في المؤسسة، أما ضمن المحيط الخارجي فإذا كان نشاط المؤسسة يتطلب الاستجابة الإدارية السريعة تنظيما وتسييرا وتنفيذا فإن الإدارة الجزائرية لا تزال بنفس روح الروتين الرسمي الممل فهناك الكثير من المشاريع الاستثمارية الجادة التي تعرضت للتعطيل والتعقيد في الإجراءات بسبب البيروقراطية والفساد الإداري الذي خلق الرشوة والمحسوبية والانحراف<sup>1</sup>. هذا بالإضافة إلى عدم استقرار النصوص القانونية وتعدد التأويلات في ما يخص هذا النوع

<sup>1</sup>. عبد المليك مزهودة، (2003): التسيير الاستراتيجي وتنمية المؤسسات المتوسطة والمصغرة، مداخله ضمن الدورة التدريبية حول تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 28/25 ماي 2003، ص 14.

من المؤسسات، وتشعب مراكز القرارات وتعدد الهيئات المتدخلة في مسار الاستثمار وكل هذا يؤثر بدوره سلبا على المنظومة المؤسساتية الجزائرية الصغيرة والمتوسطة<sup>1</sup>.

### 3. نظام المعلومات

يعاني قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من بيئة معلوماتية ضعيفة جدا، لا تساعد بأي حال من الأحوال على تنميتها ونموها، فقلة وعدم دقة المعلومات المتوفرة حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومجالات عملها وأنشطتها ومن ثم فإن إنشاءها يتم في فوضى مطلقة فكيف ستنشأ وتنمو مؤسسة لا زال مفهومها وحجمها مختلف عليه بين الكثير من الجهات المسؤولة عن دعمها وتنميتها. وصعوبة الحصول على المعلومات وانعدامها في الكثير من الأحيان ينعكس سلبا على فرص الاستثمار<sup>2</sup>.

### 4. الصعوبات المتعلقة بالعقار الصناعي

ومن بين المشكلات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر نجد مسألة العقار حيث تعتبر مسألة العقار وخاصة العقار الصناعي من أكبر المعوقات التي تعطل المشاريع الاستثمارية بسبب<sup>3</sup>:

- نقل الإجراءات المصاحبة لإنشاء العقار؛
- الامتناع عن منح العقارات الصناعية للمستثمرين دون تبرير سبب الرفض؛
- التوزيع غير المدروس للعقارات مما يصعب على المستثمرين الحقيقيين توسيع أعمالهم ونشاطاتهم؛
- عجز الجماعات المحلية عن تعويض المالكين الأصليين بسبب النقص في الموارد المالية؛
- مشكلة عقود الملكية وأسعار التنازل التي لا تزال قائمة في كثير من جهات الوطن؛
- الإشكالات المحاسبية التي تتعلق بالميزانية والاهتلاك ومصاريف التأسيس وغيرها؛
- الأراضي عموما لا تتبع جهة إدارية واحدة، ومن ثم فإن مسألة الأرض أحيانا تخضع لأكثر من وزارة؛

<sup>1</sup>. بوزيان عثمان، المصدر سبق ذكره، ص 774.

<sup>2</sup>. علي محمد قابوسة، المصدر سبق ذكره، ص 16.

<sup>3</sup>. غياط شريف، بوقموم محمد، (2009): التجربة الجزائرية في تطوير وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24 ( العدد الأول)، سوريا، ص 138.

- غياب الأطر القانونية والتنظيمية التي تحدد طرق وكيفيات وآجال وشروط التنازل عن الأراضي؛
- تحولت بعض المناطق إلى تجمعات عمرانية؛
- غياب البنى التحتية والمنشآت القاعدية؛
- الحالة السيئة التي تعيشها معظم المناطق الصناعية.

## 5. المعوقات المالية

إن قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر يعاني من نفس المشاكل التمويلية الشائعة في الدول النامية، فعلى الرغم مما حققته المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع الخاص في المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، فإنها لا تزال لا تحظى بالعناية الكافية وعلاقتها بالبنوك صعبة تشوبها حالات عدم الثقة بالإضافة إلى العديد من الصعوبات الإدارية والبيروقراطية، وعلى الرغم من الإصلاحات التي عرفها القطاع المالي والبنكي الجزائري خاصة منذ صدور قانون النقد والقرض سنة 1990 الذي كان يسعى لتنشيط عمليات منح القروض في المؤسسات المالية، وترقية فعالية النظام المصرفي في ظل التفتح الذي يواجهه الاقتصاد الوطني خاصة وأن الانتقال إلى اقتصاد السوق يتطلب وضع نظام مصرفي ومالي متطور يتماشى والتطورات الحاصلة في القطاعات الاقتصادية الأخرى<sup>1</sup>، إلا أن النظام المالي الوطني يبقى ضعيفا نظرا للخصائص التي يتسم بها من عجز في التسيير، وعدم الكفاءة في تقدير الأخطار لعدم أهلية البنوك الوطنية وقدراتها الائتمانية، ومن أهم المعوقات التي تعيق عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من الجانب المالي نجد<sup>2</sup>:

- ضعف تكيف النظام المالي المحلي مع متطلبات المحيط الاقتصادي الجديد؛
- ضعف قدرة المؤسسات الجزائرية على توفير المعلومات المالية والتشغيلية مما يقلل من الجدارة الائتمانية لهذه المؤسسات على مستوى البنوك؛

<sup>1</sup>. رجم نصيب، أمال عياري، (2001): الإصلاحات الاقتصادية وإستراتيجية المنافسة الخارجية، مداخلة ضمن الملتقى الأول حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، ص 10.

<sup>2</sup>. موسوس معنية، بلغنو سميحة، (2006): ترقية محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة الجزائر، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف، الجزائر، 18/17 أفريل 2006، ص 02.

- إن معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر تعمل ضمن نطاق الاقتصاد غير الرسمي دون السجلات التجارية مما يرفع من معدلات المخاطرة في التعامل معها؛
- عدم ملائمة أسعار الفائدة لهذا النوع من المؤسسات إذ تحتاج هذه المؤسسات إلى معاملة خاصة كي لا تواجه صعوبات مالية تعيق قدرتها على التسديد؛
- غياب النمط الذي يسمح للبنوك بالتعامل مع المشروعات الصغيرة، حيث أن أساليب البنوك لا تسمح لها إلا بالتعامل مع المشروعات الكبيرة وهذا ما يؤدي إلى إهمال طلبات القروض المتعلقة بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة؛
- نقص في المعلومات المالية خاصة في ما يتعلق بالجوانب التي تستفيد منها المؤسسة كالإعفاءات؛
- محدودية صلاحيات الوكالات البنكية في عملية منح القروض بسبب عدم الاستقلالية النسبية؛
- أن الأعباء الضرائبية التي يتحملها هذا النوع من المؤسسات لا يساعد بأي حال من الأحوال على العمل الإنتاجي بل تؤدي إلى تعدد وتنامي الأنشطة الموازية التي تصب في خانة التهرب الضريبي؛
- ارتفاع معدلات الضغط الجبائي بسبب ارتفاع نسب الرسوم والضرائب المتعلقة بهذا النوع من المؤسسات؛
- ارتفاع أعباء التأمينات الاجتماعية للعمال الذي يؤثر على نشاط المستثمر.

## 6. مشكلة الموارد البشرية

- من بين المشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في مجال الموارد البشرية نجد:
- تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من مشكلة تسرب اليد العاملة من هذه المؤسسات إلى المؤسسات الكبيرة التي تتميز بفرص أكبر وعوائد أكثر وامتيازات تعجز هذه المنظومة المؤسساتية الصغيرة عن تحقيقها لعمالها؛
  - عدم توافر فرص التدريب الجيد والمناسب لإعداد الموارد البشرية المؤهلة لتسيير وإدارة هذا النوع من المؤسسات إذ يتميز العامل في هذه المؤسسات بتعدد الاختصاصات على عكس المؤسسات الكبيرة؛

- ضعف التوجه نحو تنمية وتحديث المهارات داخل هذه المؤسسات؛

- توظيف العمالة غير المؤهلة.

### 2.4.3. الإستراتيجية الوطنية لترقية وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

إن اهتمام الجزائر بموضوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لم يكن وليد الصدفة وإنما جاء من خلال تبني منظومة متكاملة (قانونية وتشريعية ومالية...الخ) على جميع الأصعدة المحلية والدولية بغية ترقية ودعم هذا النوع من المؤسسات الذي بات يحتل مكانة كبيرة ضمن هيكلها الاقتصادي وخاصة بعد الأهمية الكبيرة التي اكتسبتها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إبان التحول الذي عرفه الاقتصاد الوطني من نظام الاقتصاد المخطط إلى نظام الاقتصاد الحر أين تؤكد الدور الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق متطلبات التنمية عامة، والتنمية المحلية خاصة، وهذا الشيء الذي دفع بالجزائر إلى وضع إستراتيجية متكاملة هدفها تعزيز القدرة التنافسية لهذه المؤسسات ومحاربة المشاكل والمعوقات التي تعتبر العائق الذي يعطل استجابة هذه المؤسسات للتطورات والتحديات التي يواجهها الاقتصاد الوطني.

#### أولاً. الإطار القانوني والتشريعي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لقد حاولت الحكومة أن تتكفل بكل ما يخص قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسعت إلى تثبيت أقدام هذا القطاع ضمن خارطة الاقتصادية، وتمكينه من الارتقاء إلى المكانة التي تليق به، لهذا فقد وضعت إستراتيجية تمكنها من معالجة المشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والبحث عن طرق دعم هذا القطاع وترقيته، ولعل ما حققته على الصعيد القانوني يعد أكبر دليل على ذلك، حيث أن النص التشريعي يمثل مشروعا حضاريا واعيا وواعدا، ومؤشرا قويا على النوعية في مسار التحولات العميقة التي تشهدها البلاد.

#### 1. الوزارة الوصية بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أنشأت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 94/211 المؤرخ في 9 صفر 1415 الموافق لـ 18 يوليو 1994، والتي حددت أهدافها بداية بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ثم



وسعت صلاحياتها طبقا للمرسوم 2000/190 المؤرخ في 9 ربيع الثاني 1421 الموافق لـ 11 يوليو 2000، والذي يحدد صلاحيات وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما يلي<sup>1</sup>:

- يتولى وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، في إطار سياسة الحكومة وبرنامج عملها إعداد عناصر السياسة الوطنية في ميدان المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة واقتراحها وتنفيذها<sup>2</sup>، وتتمحور مهامها فيما يلي:

- ✚ حماية طاقات المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة الموجودة وتطويرها.
- ✚ ترقية الاستثمارات المنشأة والموسعة والمطورة للمؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة.
- ✚ ترقية استثمارات الشراكة ضمن قطاع المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة.
- ✚ ترقية وسائل تمويل المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة.
- ✚ ترقية المناولة.
- ✚ التعاون الدولي والإقليمي والجهوي في هذا المجال.
- ✚ تحسين فرص الاستفادة من العقار الموجه لنشاطات الإنتاج والخدمات.
- ✚ إعداد الدراسات القانونية لتنظيم القطاع.
- ✚ إعداد الدراسات الاقتصادية المتعلقة بترقية هذا القطاع.
- ✚ تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة.
- ✚ تجهيز المنظومة الإعلامية لمتابعة نشاطات هذا القطاع ونشر المعلومات الاقتصادية.
- ✚ تنسيق النشاطات مع الولايات والفضاءات الوسيطة.
- ✚ ترقية التشاور مع الحركة الجمعوية للمؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة.

<sup>1</sup>. الجريدة الرسمية، (2001): الأمر رقم 03/01 المتعلق بتطوير الاستثمار (العدد 47)، الجزائر.

<sup>2</sup>. الجريدة الرسمية، (2001): القانون رقم 18/01 الصادر في 2001/12/12 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (العدد 77)، الجزائر.

## 2. قانون تطوير الاستثمار

صدر هذا القانون في شهر أوت 2001، والذي جاء كمراجعة عميقة لقانون الاستثمار الصادر عام 1993، وليكمل بذلك النقائص التي كانت تعتريه.

والهدف من هذا القانون هو إعادة تشكيل شبكة الاستثمار وتحسين المحيط الإداري والقانوني.

## 3. القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يعتبر القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 01/18 المؤرخ في 27 رمضان 1422 الموافق لـ 12 ديسمبر 2001، الصادر بالجريدة الرسمية رقم 77، منعرجا حاسما في تاريخ هذا القطاع، حيث تحدد من خلاله الإطار القانوني والتنظيمي الذي تنشط فيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذا آليات وأدوات ترقيتها ودعمها، حيث جاء هذا القانون ليعطي حولا للعديد من الاشكاليات التي يعاني منها قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك بوضعه لمجموعة من الآليات التنظيمية التي من شأنها دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقيتها، إذ أن الهدف من القانون هو تحسين محيط الاستثمار الداخلي والأجنبي المباشر والمساهمة في تحرير المبادرات الخاصة.

وقد تم تحديد الهدف من وضع هذا القانون في مادته رقم 11، على المدى المتوسط لإنشاء حوالي 600.000 مؤسسة صغيرة ومتوسطة تتوزع على مختلف قطاعات النشاط الاقتصادي، مما يسمح بخلق 6 ملايين منصب شغل على مدى 10 سنوات. غير أن الهدف الطموح يبقى مرهونا بتوفير المناخ والإرادة المناسبين لإنشاء مثل هذه المؤسسات، وذلك من خلال توفير مختلف العوامل المساعدة لهذا القطاع ولعل من بين هذه العوامل اهتمام السلطات العمومية بهذا القطاع والعمل على تنميته، وهو ما سوف نتطرق إليه لاحقا.

## 4. المجلس الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ويتمثل هذا المجلس في كونه عبارة عن جهاز استشاري يهدف لترقية الحوار والتشاور بين كل من منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمصغرة والجمعيات المهنية من جهة والهيئات والسلطات

العمومية من جهة أخرى، وهو يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، ومن أبرز مهام هذا الجهاز نجد<sup>1</sup>:

- ضمان الحوار الدائم والتشاور بشكل دائم ومنظم بين السلطات العمومية والشركاء الاجتماعيين والاقتصاديين بما يسمح بإعداد سياسات واستراتيجيات لتطوير القطاع.

- تشجيع وترقية إنشاء جمعيات مهنية جديدة.

- جمع المعلومات من مختلف الجمعيات المهنية ومنظمات أرباب العمل وبصفة عامة من الفضاءات الوسيطة التي تسمح بإعداد سياسات واستراتيجيات لتطوير القطاع.

### ثانيا. هيئات وهياكل دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتزايد الاهتمام بها فرض حتمية تعاضد جهود مجموعة من الهياكل والهيئات التي تسعى إلى إصلاح الاختلالات والمشاكل التي تقلل من كفاءة وفعالية هذه المؤسسات في الاقتصاد الوطني وتمكنها من بلوغ الأهداف المنوطة بها، وتوفير التمويل اللازم لها، ومن أهم هذه الهيئات والهياكل نجد:

#### 1. الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب "ANSEJ"

وهي هيئة وطنية، ذات طابع خاص، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وهي تسعى لتشجيع كل الصيغ المؤدية لإنعاش قطاع التشغيل الشبابي، من خلال إنشاء مؤسسات صغيرة لإنتاج السلع والخدمات، وقد أنشأت سنة 1996 ولها فروع جهوية، وهي تحت سلطة رئيس الحكومة، ويتابع وزير التشغيل الأنشطة العملية للوكالة، وتتولى الوكالة القيام بالمهام التالية<sup>2</sup>:

<sup>1</sup>. الجريدة الرسمية، (2003): المرسوم التنفيذي رقم 80/03 المتضمن انشاء المجلس الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (العدد 13)، الجزائر، ص 22.

<sup>2</sup>. المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 8 سبتمبر 1996.

• تقديم الدعم والاستشارة لمستحدثي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومتابعة مسار التركيب المالي وتعبئة القروض لمشاريعهم طيلة تنفيذ المشروع، وذلك من خلال إقامة علاقات مالية مع البنوك والمؤسسات المالية.

• توفير كافة المعلومات ذات الطابع الاقتصادي والتقني والتشريعي والتنظيمي المتعلق بممارسة نشاطاتهم.

• تشجيع كافة الأشكال والتدابير المساعدة على ترقية تشغيل الشباب من خلال برامج التكوين والتشغيل والتوظيف الأول.

• متابعة الاستثمارات المنجزة ومدى مطابقتها لبنود دفتر الشروط.

ومن هنا فالوكالة تعمل على تقديم الدعم المعنوي والمالي والفني للمستحدثين وتسهر على كون المؤسسات المستحدثة تعمل في مجالات مربحة ومستمرة لضمان الشغل وتحقيق المداخل لمستحدثيها من جهة، وضمان استرداد الديون المحصل عليها خلال الآجال المحددة من جهة أخرى.

وتتولى الوكالة تقديم مساعدات هامة للمؤسسات الصغيرة، سواء في مجال التمويل، أو في ميدان الإعانات المستمرة خلال فترة إنشاء المشروع وفي مرحلة الاستغلال ومنها:

**الإعانات المالية للمؤسسات الصغيرة:** يستفيد أصحاب المؤسسات الصغيرة من قروض بدون فوائد تمنحها الوكالة في حالة التمويل الثنائي (صاحب المشروع + قرض الوكالة) وفي حالة التمويل الثلاثي تقدم قروض بدون فوائد وتساعد أصحاب المشروعات للحصول على قرض مصرفي: تتحمل الوكالة جزءا من فوائده حسب طبيعة النشاط ومكانته.

(التمويل الثلاثي = المساهمة المالية لصاحب المشروع "وتتغير نسبة المساهمة حسب تغير حجم

الاستثمار وموطنه" + قرض بدون فوائد من صندوق الوكالة + قرض مصرفي تتحمل الوكالة نسبة من

فوائده) وتمنح قروض الوكالة بواسطة الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب التابع للوكالة.

وعادة ما يقع العبء الأكبر في التمويل على عاتق البنوك التجارية بالدرجة الأولى إذ تتراوح نسبة المساهمة البنكية ما بين 70% إلى 72% من القيمة الاجمالية للاستثمار تليها بعد ذلك القروض بدون فائدة، والأموال الخاصة مما يؤكد سهولة تأسيس هذا النوع من المؤسسات، كما نلاحظ أن نسبة القروض بدون فائدة تتخفف كلما اتجه مبلغ الاستثمار للارتفاع، يقابله تزايد في نسبة مساهمة البنوك في التمويل في حين تتجه نسبة مساهمة صاحب المشروع في الارتفاع، والهدف من ذلك كله دفع القدرات التي لم تسعفها الإمكانيات المالية عن المساهمة في الحياة الاقتصادية إلى تجسيد أفكارها الاستثمارية في الواقع بموجب الدعم المالي.

**الإعانات الجبائية وشبه الجبائية:** تستفيد المؤسسات الصغيرة التي يشكل الحد الأقصى للاستثمار فيها 4 مليون دج، من تسهيلات جبائية وشبه جبائية هامة خلال فترة تنفيذ وانجاز المشروع، ومنها الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة ورسم نقل الملكية، والإعفاء من حقوق عقود التسجيل، ومن الرسم العقاري على المباني، والاستفادة من المعدل المخفض 5% المتعلق بالرسم الجمركية على التجهيزات ووسائل الإنتاج المستوردة.

كما تستفيد هذه المؤسسات الصغيرة خلال فترة التشغيل والإنتاج من الإعفاء الكلي من الضريبة على أرباح الشركات، ومن الضريبة على الدخل ومن الدفع الجزافي، ومن الرسم على النشاط المهني. لقد أسهمت الوكالة منذ نشأتها في تنمية الاستثمارات في المؤسسات الصغيرة، حيث تبرز الأرقام أهمية الدور الذي قامت به، فقد بلغت تراخيص الاستثمار منذ نشأتها إلى غاية السادس الأول من سنة 2013 حوالي 270288 ترخيصا وبذلك تكون قد وفرت ما يزيد عن 660935 منصب عمل.

## 2. الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر "ANGEM"

تم استحداث الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بموجب المرسوم رقم 14/04 المؤرخ في 22 جانفي 2004، والتي تعتبر كآلية جديدة لضمان القروض التي تقدمها المؤسسات المالية والبنوك للمستثمرين، وتتميز هذه الوكالة بالاستقلالية المالية والشخصية المعنوية، وهي تقع تحت سلطة رئيس الحكومة، ويتولى

وزير التشغيل والإشراف العملي عليها، ويسير الوكالة مجلس توجيه ولجنة مراقبة ويديرها مدير عام.<sup>1</sup> وهي تهتم بالمهام التالية:<sup>2</sup>

✓ تقديم القروض بدون فائدة والاستشارات والإعلانات للمستفيدين من مساعدة الصندوق الوطني لدعم القرض المصغر.

✓ إدارة وتسيير القروض التي تمنح للمواطنين ذوي الدخل الضعيف ومنعدي الدخل، والتي تكون في حدود 50.000 ولا يزيد عن 4.000.000 دج.

✓ تسدد القروض الممنوحة بين سنة وخمسة سنوات.

✓ إقامة العلاقات المالية مع البنوك والمؤسسات المالية من أجل توفير التمويل المناسب للمشاريع.<sup>3</sup>

✓ إبرام الاتفاقيات مع الهيئات والمؤسسات من أجل الإعلام والتحسيس والنوعية والمرافقة للمستفيدين من القروض المصغرة.

تتابع الأنشطة للمستفيدين في إطار التزامهم بدفتر الشروط.

### 3. وكالة ترقية ودعم الاستثمارات "APSI"

لقد سمح قانون الاستثمار 1993 للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تتدخل في مختلف مجالات الحياة الاقتصادية، وعليه أنشأت هيئة حكومية تدعى وكالة ترقية ودعم الاستثمارات، تنشط تحت وصاية رئيس الحكومة، حيث تتولى القيام بمساعدة المستثمرين في استيفاء الشكليات اللازمة لإنجاز استثماراتهم، وتؤسس الوكالة على شكل شبك وحيد، يضم الإدارات والهيئات المعنية بالاستثمار، وبهذه الصفة تقدم الوكالة ضمن الفترة المحددة "أقصاها 60 يوما ابتداء من تاريخ الإيداع النظامي للتصريح وطلب الاستفادة من الامتيازات" بناء على تفويض من الإدارة كل الوثائق المطلوبة قانونيا لإنجاز الاستثمار.

<sup>1</sup>. الجريدة الرسمية، (2004): المرسوم التنفيذي رقم 14/04 المؤرخ في 22 جانفي 2004 (العدد 06)، الجزائر، ص 08.

<sup>2</sup>. صالح صالح، أساليب تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، المصدر سبق ذكره، ص 33.

<sup>3</sup>. غياط شريف، بوقوم محمد، (2006): التجربة الجزائرية في تطوير وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف، الجزائر، 18/17 أبريل

وتهتم هذه الوكالة بأداء المهام التالية<sup>1</sup>:

- ✓ ترقية ومتابعة الاستثمارات؛
- ✓ تقييم الاستثمارات وتقديم القرارات المتعلقة بمنح أو رفض الامتيازات؛
- ✓ التكفل بالنفقات المتعلقة بالاستثمارات سواء كانت بصفة كلية أو بصفة جزئية؛
- ✓ تقديم التسهيلات الجمركية الخاصة بوسائل الإنتاج والمواد الأولية؛
- ✓ إعداد الإحصائيات حول الاستثمارات؛
- ✓ منح الامتيازات المتعلقة بترقية الاستثمارات؛
- ✓ مراقبة سير عمل الاستثمارات، حتى تتم في إطار الشروط والمواصفات المحددة.

لقد ساهمت الوكالة منذ نشأتها في تنمية الاستثمارات على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ورغم الحوصلة النهائية المتعلقة بانجاز المشاريع المصرح بها مازالت غير دقيقة، فإن الأرقام تبرز أهمية الدور الذي قامت به، فقد بلغت تعهدات الاستثمار لدى الوكالة حوالي 3344 مليار دج بعدد مشاريع يفوق 43200 مشروع يتوقع أن تساهم في استحداث 1,6 مليون منصب عمل، وأغلبية المشاريع الجديدة تمثل 81% من نوايا الاستثمار وتلك المتعلقة بالتجديد والتوسيع تقدر بـ 18% من الإجمالي، وتحثل المشاريع الصناعية المرتبة الأولى بنسبة 37% من مجموع المشاريع و 45% من التكلفة الاستثمارية الكلية و 40% من حجم العمالة المتوقعة، يليها قطاع النقل في المرتبة الثانية من حيث عدد المشاريع بنسبة 22% بينما من حيث تكاليف الاستثمار وحجم التشغيل فإن قطاع الأشغال العمومية والبناء يأتي في المرتبة الثانية. ولقد تطورت كذلك مشاريع الشراكة المصرح بها حيث قدرت بـ 397 مشروع خلال الفترة المذكورة بقيمة إجمالية تصل إلى 164 مليار دج، ويتوقع إنشاء 47000 منصب شغل بعد انجازها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>. المرسوم رقم 93-12 المتعلق بترقية الاستثمارات، المؤرخ في 5 أكتوبر 1993، المادة 8، 9.

<sup>2</sup>. تقرير من أجل سياسة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (جوان 2002): ص ص (23، 24).

#### 4. الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار "ANDI"

نظرا لبعض الصعوبات والعراقيل التي تعترض أصحاب المشاريع الاستثمارية ومن أجل تجاوزها ومحاولة استقطاب وتوطين الاستثمارات الوطنية والأجنبية، فقد نشأت الدولة بمقتضى الأمر الرئاسي رقم 01-03 والمتعلق بتطوير الاستثمار الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، لتحل محل الوكالة الوطنية لدعم ومتابعة الاستثمارات سابقا في 20 أوت 2002، وهي عبارة عن مؤسسة عامة ذات طابع إداري تعنى بخدمة المستثمرين الوطنيين والأجانب، وتعد هذه الوكالة خصوصا في الجزائر التي تشهد تحولا اقتصاديا عميقا باتجاه اقتصاد السوق والانفتاح على الرأس المال الخاص ضمن إطار إعادة الهيكلة الأداة الأساسية للتعريف بفرص الاستثمار القائمة والترويج لها، واستقطاب رؤوس الأموال والاستثمارات الأجنبية المباشرة، وترتبط إداريا بصفة مباشرة برئاسة الحكومة ومهمتها تسهيل الاستثمار وتبسيط الإجراءات إلى أقصى الحدود الممكنة أمام المستثمرين، كما أنها تجسد تنفيذ برنامج الإصلاح الاقتصادي، وتحرير الاستثمارات الخاصة الوطنية والأجنبية من خلال مساعدة المستثمرين على انجاز مشاريعهم وتوفير كل المعطيات لهم، خاصة ما يتعلق بالمحيط الاقتصادي ومناخ الاستثمار والعمل على تطوير وترقية مجالات وأنماط أخرى جديدة ينطوي عليها الاستثمار.

وقد وردت هذه الوكالة في المادة 07 من قانون الاستثمار حيث تنص على ما يلي: " ينشأ لدى رئيس الحكومة وكالة لترقية الاستثمارات ومتابعتها"، وتضم هذه الوكالة ممثلين عن الهيئات والمؤسسات المعنية مباشرة بالاستثمار منها: الوزارات، البنك المركزي، مديرية الجمارك، إدارة الضرائب، الأملاك العمومية، البلدية، المركز الوطني للسجل التجاري.<sup>1</sup>

وقد أوكلت إلى الوكالة المهام التالية:<sup>2</sup>

➤ استقبال المستثمرين سواء كانوا مقيمين أو غير مقيمين والعمل على مساعدتهم؛

<sup>1</sup>. الجريدة الرسمية، (2001): الأمر رقم 03/01، المؤرخ في 20 أوت 2001، المتعلق بتطوير الاستثمار الصادر في 23 ديسمبر 2001 (العدد 47)، الجزائر، ص 07.

<sup>2</sup>. منشورات الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمارات، (أوت 2001): الجزائر.



- تسيير المزايا المرتبطة بالاستثمارات؛
- تسيير صندوق دعم الاستثمار لتطويره والنهوض به؛
- المشاركة في تطوير وترقية مجالات وأشكال جديدة للاستثمار؛
- تزويد المستثمر بكل الوثائق الإدارية الضرورية لانجاز الاستثمار؛
- تبليغ المستثمر بقرار منحه المزايا المطلوبة، أو رفض منحه إياها؛
- ترقية الاستثمارات وتطويرها ومتابعتها؛
- تسهيل القيام بالإجراءات التأسيسية للمؤسسات وتجسيد المشاريع بواسطة خدمات الشبائيك الوحيدة كهيكل إدارية لامركزية؛

➤ التأكد من احترام الالتزامات التي يعهد بها المستثمرون خلال مدة الإعفاء.

وفي مجال ترقية الاستثمار، فإن الوكالة تقوم بتنظيم مؤتمرات وملتقيات مهنية وأيام دراسية وإعلامية، كما أنها تسند إلى مصالح مركزية مختصة بعمليات التوثيق وقاعدة بيانات معلوماتية، إلى جانب ذلك فهي تقوم بنشر دلائل ومنشورات وكتيبات متعلقة بفرص الاستثمار، حسب المناطق وحسب التخصصات في مجال الدراسات، والبحث والتطوير الخاص بالمشاريع الاستثمارية، فهي تشارك في تحديد المناطق التي تتطلب ترميمها مساهمة خاصة من الدولة، كما تسهم في ترقية المناطق وإنشاء أرضية للمشاريع والمراقبة التكنولوجية والاقتصادية والقانونية، وكذلك البحث واستغلال فرص للتعاون في المجالات التقنية والمالية.

وانطلاقا مما سبق، نستطيع أن نستخلص أن مهام الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار تتمحور حول ثلاث نقاط أساسية:

\* تعريف المستثمر العربي والأجنبي بفرص الاستثمار المتاحة، والترويج لهذه الفرص عبر مختلف وسائل

الدعاية والنشر، وإبراز الضمانات والتسهيلات التي تمنح بهدف تشجيع الاستثمار؛

\* جمع وتنسيق ونشر الدراسات اللازمة لتشجيع استثمار رؤوس الأموال العربية والأجنبية في مختلف

المشاريع الاقتصادية وإجراء الاتصالات مع من يرغب في الاستثمار بالجزائر؛

\* الإجابة عن الاستفسارات الواردة بشأن المعلومات الإحصائية والاقتصادية والمالية والقانونية من الجهات التي تعنى بالاستثمار، وتعرف تلك الجهات بجميع النواحي والمؤسسات ذات العلاقة بالاستثمار في الجزائر.

#### 5. صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "FGAR"

أنشأ هذا الصندوق سنة 2002، برأس مال قدره مليار دج، ويعتبر انجازا حقيقيا لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كونه يعالج أهم المشاكل التي تعاني منها هذه المؤسسات والمتمثلة في الضمانات الضرورية للحصول على القروض البنكية. كما أنه يندرج ضمن الفعالية الاقتصادية والاستخدام الأمثل للموارد العمومية، وذلك بتحول دور الدولة من مانحة للأموال إلى ضامنة للقروض المقدمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وفيما يتعلق بخصائص نظام القروض، فإن الضمانات تقدم للنشاطات الاستثمارية التي تم حصرها في المرسوم رقم 373/02 والمتمثلة في العمليات التالية<sup>1</sup>:

- إنشاء المؤسسات؛

- عمليات التوسع؛

- تجديد التجهيزات أو أخذ مساهمات.

ويمكن للصندوق أن يضمن حاجيات رأس المال العامل المترتبة عن الاستثمار الممول، بحيث ينبغي أن تكون المؤسسات المستفيدة من ضمان الصندوق قد استوفت معايير الأهلية للقروض البنكية ولا تملك ضمانات عينية، أو ضمانات غير كافية لتغطية مبلغ القرض المطلوب وتصل نسبة الضمان إلى 70% وتحدد من طرف مجلس الإدارة، مع العلم أن القاعدة المتبعة هي منح ضمان أعلى للمؤسسة التي تقدم ضمانات بالمقارنة مع المؤسسة التي لا تقدم ضمانات لمدة لا تتجاوز 7 سنوات، وحدد المبلغ الأدنى للضمان لكل مؤسسة بـ 4 مليون دج، في حين المبلغ الأقصى للضمان هو 25 مليون دج.

<sup>1</sup>. الجريدة الرسمية، (2004): المرسوم التنفيذي رقم 373/02 المؤرخ في 2002/11/11 المتضمن إنشاء صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (العدد 74)، الجزائر، ص 13.

أما بالنسبة لنوع القروض، فيمكن أن يضمن الصندوق قروض الاستثمار وقروض الاستغلال للمؤسسات المنخرطة في الصندوق فقط، والتي تدفع علاوة سنوية أقصاها 2% من مبلغ القرض خلال مدة القرض، أما فيما يخص تكاليف تسيير الصندوق فهي منخفضة نظرا للعدد المحدود من المستخدمين وهيكله التنظيمي المبسط، وأن العبء الأكبر يقع على عاتق البنوك المقرضة، وقد قدم الصندوق إلى غاية السداسي الأول من سنة 2013 ضمانات إلى حوالي 930 مشروع مما وفر حوالي 40265 منصب عمل.<sup>1</sup>

#### 6. لجنة المساعدة من أجل تجديد وترقية الاستثمار (CALPI)

أنشأت بمقتضى التعليمات الوزارية 28 المؤرخة في 15 ماي 1994 وهي لجان مكلفة بتوفير الإعلام الكافي للمستثمرين حول الأراضي والمواقع المخصصة لإقامة المشروعات وتقديم القرارات المتعلقة بتخصيص الأراضي لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وحسب معطيات وزارة الداخلية والجماعات المحلية فقد بلغت المشاريع التي صادقت عليها وخصص لها قطع أراضي منذ سنة 1994 إلى غاية سبتمبر 1999 حوالي 13000 مشروع يتوقع أن تستقطب حوالي 311 ألف عامل بعد انجازها موزعة على معظم الفروع بالقطاعات الاقتصادية، وقد كان توزيع تلك التي أنجزت فعلا في نهاية 1999 حوالي 500 مشروع.<sup>2</sup>

#### 7. الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (ANDPME)

بههدف تجاوز العقبات والصعوبات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وفي إطار القانون التوجيهي لترقيتها، فقد تم إنشاء الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 165/05 المؤرخ في 03 ماي 2005، وقد تولت هذه الوكالة مجموعة من المهام كالتالي:<sup>3</sup>

- وضع إستراتيجية قطاعية لتطوير وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ترقية الخبرة والمشاركة والنصح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

<sup>1</sup>. نشرة المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 20، وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، المديرية العامة لليقظة الإستراتيجية والدراسات الاقتصادية والإحصائيات، مارس 2012، ص 37.

<sup>2</sup>. صالح صالح، أساليب تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، المصدر سبق ذكره، ص 21.

<sup>3</sup>. قوريش نصيرة، المصدر سبق ذكره، ص 06.

- تجسيد ومتابعة البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تقييم فعالية تطبيق البرامج القطاعية ومتابعة ديمغرافية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- جمع واستغلال ونشر المعلومة الخاصة بمجالات نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- التنسيق بين الهيئات المعنية بين مختلف برامج التأهيل لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- إنجاز دراسات حول الفروع وتوفير معلومات دورية حول الاتجاهات العامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- مرافقة المؤسسات في مسار تنافسيها وتحديثها لطرق الإنتاج؛
- منح خدمات تقنية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعد إدماجها في ديناميكية العصرنة لتحسين التنافسية، وذلك عبر التأثير الإيجابي الفعال على الجانب التنظيمي وكذا التقني والتكنولوجي؛
- بحث المشكلات والصعوبات التي تواجه القطاع والعمل على وضع الحلول المناسبة لها بالتنسيق مع الجهات المختصة؛
- توفير قاعدة من البيانات والإحصاءات المتنوعة التي يمكن أن يستفاد منها في تطوير مجالات التسويق والقوى العاملة والإنتاج والإدارة وغيرها إلى جانب الاستعانة بمجموعة من الخبراء المتخصصين لتقديم النصح والمساعدة.

#### 8. الصندوق الوطني للتأمين على البطالة (CNAC)

أنشأ هذا الصندوق وفق المرسوم التنفيذي رقم 01-04 المؤرخ في 3 جانفي 2001 المتمم للمرسوم التنفيذي 94-188 الصادر في 6 جويلية 1994. ويساهم هذا الصندوق في خلق وترقية النشاطات المحدثة للثروات التي يراد تشييدها من قبل البطالين الذين تمتد أعمارهم بين 35-50 سنة والراغبين في خلق مشاريع متوسطة وصغيرة ومصغرة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. السعيد بريش، بلغرة عبد اللطيف، المصدر سبق ذكره، ص 4.

## 9. صندوق ضمان القروض الاستثمارية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة "CGCI-PME"

أنشأ هذا الصندوق برأس مال قدره 30 مليار دج، وقد مول بنسبة 60% من طرف الخزينة العمومية، وتصل نسبة التغطية لضمان القروض إلى حدود 80% بالنسبة للاستثمارات في مرحلة الإنشاء و60% بالنسبة لاستثمارات التوسع والتطوير، ويهدف هذا الصندوق إلى تحقيق ما يلي<sup>1</sup>:

➤ ضمان تسديد القروض البنكية التي تستفيد منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتمويل الاستثمارات المنتجة للسلع والخدمات المتعلقة بإنشاء تجهيزات المؤسسة وتوسيعها وتجديدها، حيث يكون المستوى الأقصى للقروض القابلة للضمان 50 مليون دج؛

➤ يستثنى من الاستفادة من ضمان القروض المنجزة في قطاع الفلاحة والقروض الخاصة بالنشاطات التجارية وكذا القروض الموجهة للاستهلاك؛

➤ تستفيد من ضمان الصندوق القروض الممنوحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من قبل البنوك والمؤسسات المالية المساهمة حسب الشروط المحددة من طرف مجلس الإدارة.

والجدير بالذكر أن المخاطر المغطاة من طرف الصندوق تشمل ما يلي:

✓ عدم تسديد القروض الممنوحة؛

✓ التصفية القضائية للمقترض.

ويحدد مستوى التغطية بنسبة 80% عندما يتعلق الأمر بقروض ممنوحة عند إنشاء مؤسسة صغيرة ومتوسطة، ونسبة 60% في الحالات الأخرى المنصوص عليها في المادة الرابعة من المرسوم رقم 134/04 وتحدد العلاوة المستحقة بنسبة أقصاها 0,5% من القرض المضمون المتبقي، يسددها المستثمر سنويا حيث يتم تحصيل هذه العلاوة من طرف البنك لفائدة الصندوق.

<sup>1</sup> . الجريدة الرسمية، (2004): المرسوم الرئاسي رقم 134/04 المؤرخ في 19/04/2004، المتضمن القانون الأساسي بصندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (العدد 27)، الجزائر، ص 30.

## 10. حاضنات الأعمال (المشاتل)

يرجع تاريخ الحاضنات إلى أول مشروع تمت إقامته في مركز التصنيع المعروف باسم BATAVIA في ولاية نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية وذلك سنة 1959، عندما قامت عائلة بتمويل مقر شركتها التي توقفت عن العمل إلى مركز للأعمال يتم تأجير وحداته للأفراد الراغبين في إقامة مشروع مع توفير النصائح والاستثمارات لهم. ولأقت هذه الفكرة نجاح كبير خاصة وأن هذا المبنى كان يقع في منطقة أعمال وقريبا من عدة بنوك ومناطق تسوق ومطاعم وتحولت فيما بعد هذه الفكرة إلى ما يعرف بالحاضنة التي تعرف بأنها " حزمة متكاملة من الخدمات والتسهيلات وآليات المساندة والاستشارة التي توفرها ولمرحلة محددة من الزمن مؤسسة قائمة لها خبراتها وعلاقتها للرياديين الذين يرغبون البدء في إقامة مؤسسة صغيرة بهدف تخفيف مرحلة الانطلاق ويشترط على المؤسسة المحتضنة ترك الحاضنة عند انتهاء الفترة الزمنية المحددة لإفساح المجال أمام رياديين جدد ومؤسسات أخرى مازالت في مرحلتها الأولى.

أما بالنسبة للجزائر فقد نص القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مادته رقم 12 على إنشاء مشاتل تهدف إلى ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودعم قدرتها التنافسية، بوصفها مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، حيث تعتبر الحاضنة هيئة استقبال مؤقتة تقترح مساعدات وخدمات تلائم احتياجات المؤسسات حديثة النشأة أو في طور الإنجاز، وهناك ثلاثة أصناف من المشاتل:

- مشاتل مخصصة للمؤسسات الخدمية؛
- مشاتل مخصصة للمؤسسات الإنتاجية؛
- مشاتل للأقطاب التكنولوجية التي تأوي البحث على مستوى الجامعات.

وتهدف حاضنات الأعمال إلى تحقيق ما يلي:

- تشجيع بروز المؤسسات المبتكرة؛

- تطوير أشكال التعاون مع المحيط المؤسسي؛
- المشاركة في الحركة الاقتصادية في مكان تواجدها؛
- تقديم الدعم لمنشئي المؤسسات الجديدة؛
- ضمان ديمومة المؤسسات المرافقة؛
- تشجيع المؤسسات على التنظيم الأفضل؛
- التحول في المدى المتوسط إلى عامل استراتيجي في التطور الاقتصادي.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه المحاضن أوكلت لها مهمة استقبال واحتضان ومرافقة المؤسسات حديثة النشأة لمدة معينة، وتسيير وإيجار المحلات، وتقديم الخدمات المتعلقة بالتوطين الإداري والتجاري والمالي، والمساعدة على التدريب المتعلق بمبادئ وتقنيات التسيير خلال مرحلة تكوين المشروع وتكون المشتلة من مجلس إدارة ومدير ولجنة اعتماد المشاريع.

ولمعرفة مدى نجاعة حاضنات الأعمال والمشاتل في الجزائر في احتضان المشاريع ومرافقتها، فإنه يتم التطرق إلى إحصائيات مشاتل المؤسسات كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم 12.3: عدد المشاريع المحتضنة على مستوى مشاتل المؤسسات

عدد مناصب الشغل المستحدثة	عدد المؤسسات المنشأة	عدد المشاريع المحتضنة		مشاتل المؤسسات
		السداسي الأول 2013	السداسي الأول 2012	
28	9	9	8	عناية
32	15	15	8	وهران
11	12	12	4	غرداية
237	10	10	7	برج بوعرييج
<b>308</b>	<b>46</b>	<b>46</b>	<b>27</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

- نشرة المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 23، وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، نوفمبر 2013، ص 29.

### 3.4.3. برامج تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

مما لا شك فيه أن أي إستراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يمكن أن تتم بمعزل عن مجال ترقية الشراكة والتعاون الدولي، لما لها من آثار وانعكاسات على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المديين البعيد والمتوسط، لذلك قامت السلطات الجزائرية بوضع مجموعة من البرامج وإبرام العديد من الاتفاقيات الدولية التي من شأنها دعم القدرة التنافسية لهذه المؤسسات، بهدف تحسين محيط الاستثمار الداخلي والأجنبي نذكر منها:

#### أولا. البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

##### - مفهوم تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يعود أصل استخدام مصطلح التأهيل إلى التجربة البرتغالية التي تم الشروع فيها بداية من سنة 1958، وذلك في إطار الإجراءات الرامية لدمج البرتغال في الاتحاد الأوروبي، حيث هدف هذا البرنامج إلى تسريع تطوير المرافق التي تدعم قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فضلا عن تعزيز أسس التأهيل المهني، بالإضافة إلى توجيه التمويل نحو الاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين إنتاجية وجودة هذا النوع من المؤسسات. ولقد استقطبت هذه التجربة بعد نجاحها اهتمام الدول النامية التي تسعى إلى تطوير وتأهيل قطاعها الصناعي ليصبح قادرا على المنافسة العالمية في ظل اقتصاد السوق. لقد اختلف الاقتصاديون في صياغة تعريف شامل لعملية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وعلى الرغم من هذا الاختلاف إلا أنها تتفق جميعها على أن التأهيل يعني تلك العملية التي عادة ما ترتبط بتحسين تنافسية المؤسسات الاقتصادية.

ويمكن تعريف عملية التأهيل على أنها "عملية مستمرة تهدف إلى تحضير وأقلمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع بيئتها لتلبي متطلبات التبادل الحر، مما يسهم في القضاء على المشاكل المؤسساتية



والقانونية فيها، ويدفعها إلى البحث عن التنافسية في مجال خفض التكاليف وتحسين الجودة، وتعزيز امكانياتها في مواكبة مجاراة التطورات التكنولوجية والسوقية<sup>1</sup>.

كما يعرف التأهيل على أنه: "مجموعة أو مسار من العمليات التي تقوم بها مؤسسات اقتصادية ذات طابع صناعي أو خدماتي، وتكون هذه العمليات ذات طابع تقني، تكنولوجي، تسييري، بهدف وضع المؤسسات في نفس المستوى مع مثيلتها في الدول المتقدمة أو على الأقل قريبا منها" من جهة أخرى فقد اعتبر التأهيل حسب منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (ONUDI) على أنه عولمة المنافسة وتنوع الأسواق وتحديد المنتجات وتطبيق التكنولوجيات الحديثة، قد غيرت من محددات المنافسة الصناعية على المستوى الدولي، فالمنافسة الآن لا تقتصر فقط على مستوى تكلفة عوامل الإنتاج وتوفير المواد الأولية، بل تتعداها إلى الأمور المتعلقة ب:<sup>2</sup>

- نوعية هيكل المؤسسة.

- مدى ضغط المنافسة على الكفاءات والقدرات التنظيمية والتقنية للمؤسسات في الاستجابة السريعة لحاجيات الطلب والتغيرات الحاصلة فيه.

- فعالية مصادر التجديد داخل المؤسسة.

أما فيما يخص الجزائر فقد حددت هي الأخرى مفهوما دقيقا لعملية التأهيل وهذا ضمن برنامج ميديا لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية (EDPME) سنة 2006 " تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو قبل كل شيء إجراء مستمر للتدريب، التفكير، الإعلام، التحويل بهدف الحصول على طرق وأفكار وسلوكات جديدة للمقاولين وطرق تسييرية ديناميكية ومبتكرة"<sup>3</sup>

<sup>1</sup>. Bougault Hervé et Filipiak Ewa, (2005): les programmes de mise à niveau des entreprises, Tunisie, Maroc, Sénégal, p 15.

<sup>2</sup>. كمال رزيق، (2001): التصحيح الهيكلي وآثاره على المؤسسة الاقتصادية في الجزائر، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 29/30 أكتوبر 2001، ص ص (8,7).

<sup>3</sup>. يوسف فريشي، سليمة غدير أحمد، (2007): تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر "برنامج EDPME"، ورقة بحثية مقدمة ضمن الأيام الدراسية الرابعة حول الروح المقاولانية والتنمية المستدامة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 17/18 أبريل 2007، ص 3.

وقد اعتمد برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر على جملة من القوانين والتشريعات، نلخصها فيما يلي<sup>1</sup>:

- القانون رقم 99-11 الصادر بتاريخ 1999/12/23 المتعلق بقانون المالية 2000 المادة 92 الخاصة بإنشاء حساب توجيه خاص رقم 302 المسمى صندوق ترقية التنافسية الصناعية.
- المرسوم التنفيذي رقم 2000-192 المؤرخ في 2000/07/16 المحدد لنماذج سير الصندوق، ويشكل لجنة وطنية للتنافسية الصناعية، يرأسها وزير الصناعة، وتضم ممثلي سبعة قطاعات وزارية وممثل الغرفة التجارية والصناعية الجزائرية.
- المنشور الوزاري 2001/08/06 (وزارات الصناعة والمالية) المحدد لنماذج المتابعة وتقييم الصندوق المعرف للمستفيدين من مساعدة الصندوق.
- المنشور الوزاري رقم 2001/12/12 (وزارات الصناعة والمالية) المحدد لقائمة مصاريف ومداخل الصندوق.
- اتفاقية التعاقد (convention d'engagement) وتشكل الأساس القانوني للعلاقة التعاقدية بين وزارة الصناعة من جهة والمؤسسة المختارة للاستفادة من مساعدة الصندوق من جهة أخرى.

#### - أهداف تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

تسعى عملية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى تجسيد مجموعة من الأهداف، لعل أبرزها يتمثل في تأهيل البيئة التي تنشط فيها على مختلف المستويات (كلية، قطاعية، جزئية) إذ أن المؤسسة في ظل الاقتصاد التنافسي يصبح هدفها اقتصادي ومالي في آن واحد، على المستوى المحلي والدولي، وبهذا تختلف وتتعدد الأهداف والوسائل لتحقيق ذلك، فبرامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تتعلق فقط بجانب الإدارة أو تسيير الموارد والأسواق والتشغيل، وإنما تخص أيضا مجموعة من الهيئات المؤسساتية

<sup>1</sup> فرحات غول، (2006): مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، ص 377.

المتعاملة مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبعبارة أخرى فإن الهدف الإجمالي هو البحث عن الفعالية في كل المستويات، من خلال إعطاء دفع لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة متمثلاً في ديناميكية تنافسية مكيفة مع متطلبات السياق الجديد لعولمة المبادلات بصفتها الطريق الوحيد للبقاء والتطور، فبرامج التأهيل ستمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من امتلاك القدرات اللازمة لمواجهة المنافسة المترتبة عن وضع منطقة التبادل الحر حيز التنفيذ والانضمام المرتقب للمنظمة العالمية للتجارة.<sup>1</sup>

ويمكن حصر أهم أهداف تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية فيما يلي:

✓ **تحسين تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** تسعى برامج التأهيل إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كي تستطيع الحفاظ على حصتها في السوق المحلي في مرحلة أولى، والبحث عن أسواق خارجية في مرحلة تالية، ويتم ذلك بإدخال مجموعة من التغيرات الهامة على أساليب وطرق التسيير والإنتاج بغية الاستخدام الأمثل للقدرات الإنتاجية المتاحة، وتنمية الكفاءات البشرية والتركيز على الأنشطة التسويقية.

✓ **تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** وهو من أهم الأهداف العامة التي تسعى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى بلوغها، إذ يعد عامل التنافسية ضروريا لأي مؤسسة للحفاظ على مكانتها وتطويرها خاصة في الوقت الحالي، وتتم عملية تحسين التنافسية من خلال اعتماد أحدث الطرق في مجالات التسيير والتنظيم التي تمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الاستفادة المثلى من مواردها الاقتصادية بما يخفض التكاليف ويحقق التميز لهذه المؤسسات.

✓ **توفير فرص العمل:** إن برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تهدف إلى الاحتفاظ بالعمالة وكذلك العمل على تحسين مردوديتها وخلق فرص عمل جديدة للمساهمة في تخفيض البطالة والحد منها.

<sup>1</sup> وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: البرنامج السنوي التقديري لسنة

✓ **الرفع من القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** حتى تستطيع المؤسسة تحقيق هذا

الهدف يجب إتباع الإجراءات الآتية:

- مراعاة المقاييس الدولية، فيما يخص النوعية.

- تزويد أرباب العمل بمفهوم ثقافة المؤسسة وهذا لتدعيم إمكانيات التسيير لديهم.

✓ **توسيع مجال التسويق أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** حتى يتحقق ذلك يجب:

- تلبية حاجيات المستهلك الحقيقية للمنتج الحقيقي الأجنبي.

- الاستغلال الأمثل للثروات الطبيعية الموجودة، من أجل توفير فرص ملائمة للتصدير.

- العمل على تخصص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل التحكم في الأسعار بصورة فعالة.

- تطوير الشراكة الدولية.

- مساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على إعادة انتشارها وتفرعها.

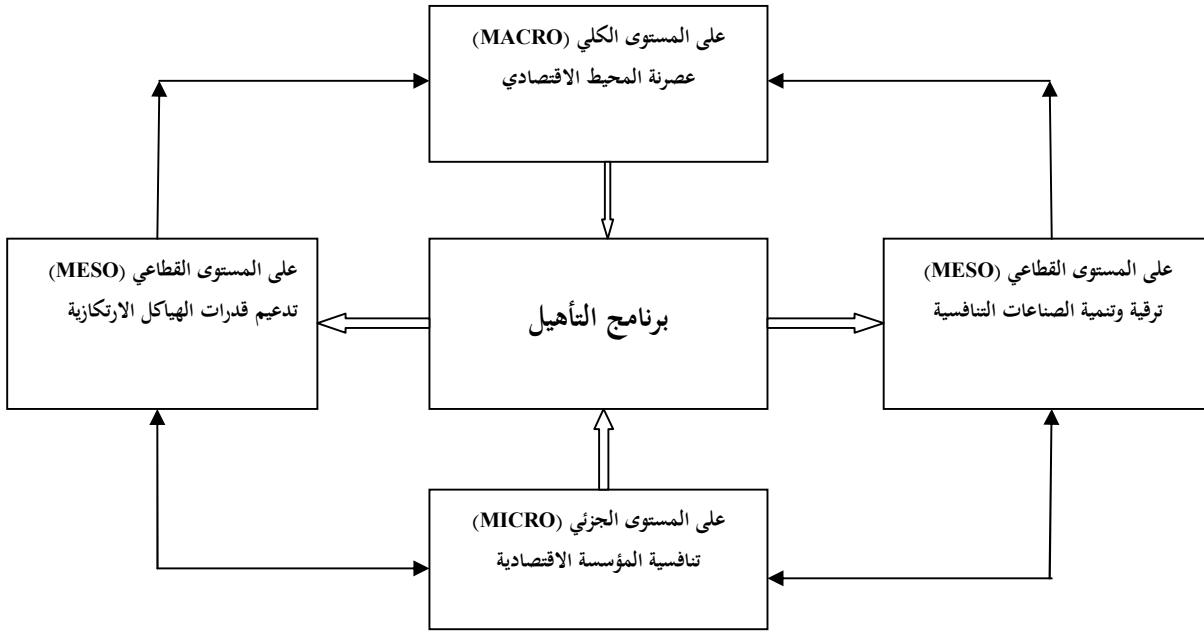
✓ **الرفع من الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** يرجى من هذا الهدف تحقيق أكبر عائد

ممكن بأقل تكلفة ممكنة، ويكون ذلك عن طريق تطبيق الأفكار الجديدة في مجال تسيير اليد العاملة

والتقييم المحاسبي.

ويمكن إبراز الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها برنامج التأهيل في الشكل الآتي:

الشكل رقم 3.3: أهداف برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



المصدر: بوشنافة أحمد، بلحاج فراحي، (2006): تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر "واقع وأفاق"، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف، الجزائر، 18/17 أبريل 2006، ص 05.

إذا فأهداف برنامج التأهيل تكون على ثلاثة مستويات وهي: كلي، وسطي، جزئي:

🚩 **على المستوى الكلي:** والمقصود بعصنة المحيط الاقتصادي هو قيام الحكومة والوزارات المعنية

كوزارة الصناعة وإعادة الهيكلة بترشيد محيط المؤسسات وتسطير توجهات السياسة العامة والتمثلة

في النقاط التالية:

- وضع آلية عمل تسمح للمؤسسات والهيئات الحكومية من مباشرة الإجراءات المتخذة على المستويين

الوسطي والوحدوي؛

- وضع برنامج تأهيل للمؤسسات والمحيط؛

- اعتماد برنامج تحسيبي وإعلامي لسياسة التأهيل يستهدف المتعاملين الاقتصاديين.

🚩 **على المستوى القطاعي (الوسطي):** ويتم على هذا المستوى مناقشة نقطتين أساسيتين وهما العمل

على ترقية وتطوير الصناعات الأكثر قدرة على المنافسة وتعزيز وتدعيم قدرات هيئات الدعم، ويتعلق

الأمر أساسا بـ:

- هيئات تسيير المناطق الصناعية؛
  - جمعية أرباب العمل للقطاع الصناعي؛
  - البنوك والمؤسسات المالية؛
  - هيئات التكوين المتخصصة؛
  - المؤسسات شبه العمومية؛
  - مؤسسات ومراكز المصادر التكنولوجية والتجارية.
- أما الإجراءات التي تساعد على تحسين أداء مؤسسات الدعم، وبالتالي دعم التنافسية هي:
- التكوين في مجال منهجية تقييم المشاريع؛
  - منهجية تقييم ومتابعة برامج التأهيل؛
  - مراقبة عملية التأهيل لإدماجها في تطوير إعادة الهيكلة الصناعية؛
  - تحديد وتشريح وتأهيل ما هو موجود؛
  - افتراضات ودراسات الجدوى للهياكل الجديدة، والمساعدة في انتشار هياكل جديدة.
- 🚩 **على المستوى الجزئي:** إن برنامج التأهيل هو برنامج محفّز يهدف إلى تحسين النوعية، وليس عبارة عن برنامج ترقية الاستثمارات والمحافظة على المؤسسات غير القادرة على الاستمرار، وإنما هو برنامج يساعد المؤسسة على وضع آليات تطوير وتوقع وتحليل نقاط الضعف.
- أما الإجراءات التي يجب على المؤسسة اتخاذها لتأهيلها فهي:
- دراسة التشريح وخطط التأهيل.
  - الاستثمارات غير المادية مثل: دراسات البحوث والتطوير.
  - المرافقة التقنية (الملكية الصناعية)، البرمجيات، التكوين، وضع حيز التطبيق نظام النوعية، المعايير، نظم المعلومات ونظم تسيير المعلومات، كل استثمار غير مادي يساهم في تحسين التنافسية.

- الاستثمارات المادية: تجهيزات الإنتاج، تجهيزات الشحن والتخزين، تجهيزات مواد المخابرة والقياس، تجهيزات الإعلام الآلي، تجهيزات ذات منفعة صناعية (ماء، كهرباء....).

ولتحقيق هذه الأهداف قامت الوزارة بإعداد برنامج وطني لتأهيل المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة: بقيمة 1 مليار دج يمتد إلى غاية 2013.

من كل ما سبق نجد أن البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية جاء ليحقق مجموعة من الأهداف أهمها<sup>1</sup>:

- تحسين القدرات التنافسية ووسائل الإنتاج؛

- تحليل فروع النشاط وضبط إجراءات التأهيل للولايات بحسب الأولويات عن طريق إعداد دراسات عامة تكون كفيلة بالتعرف عن قرب على خصوصيات كل ولاية وكل نشاط وكيفية دعم كل ولاية وذلك من خلال استغلال الإمكانيات المتاحة لديها لإنجاح عملية التأهيل؛

- تأهيل المحيط المجاور للمؤسسة عن طريق انجاز عمليات تهدف إلى إيجاد تنسيق ذكي وفعال بين المؤسسة ومكونات المحيط المجاور لها؛

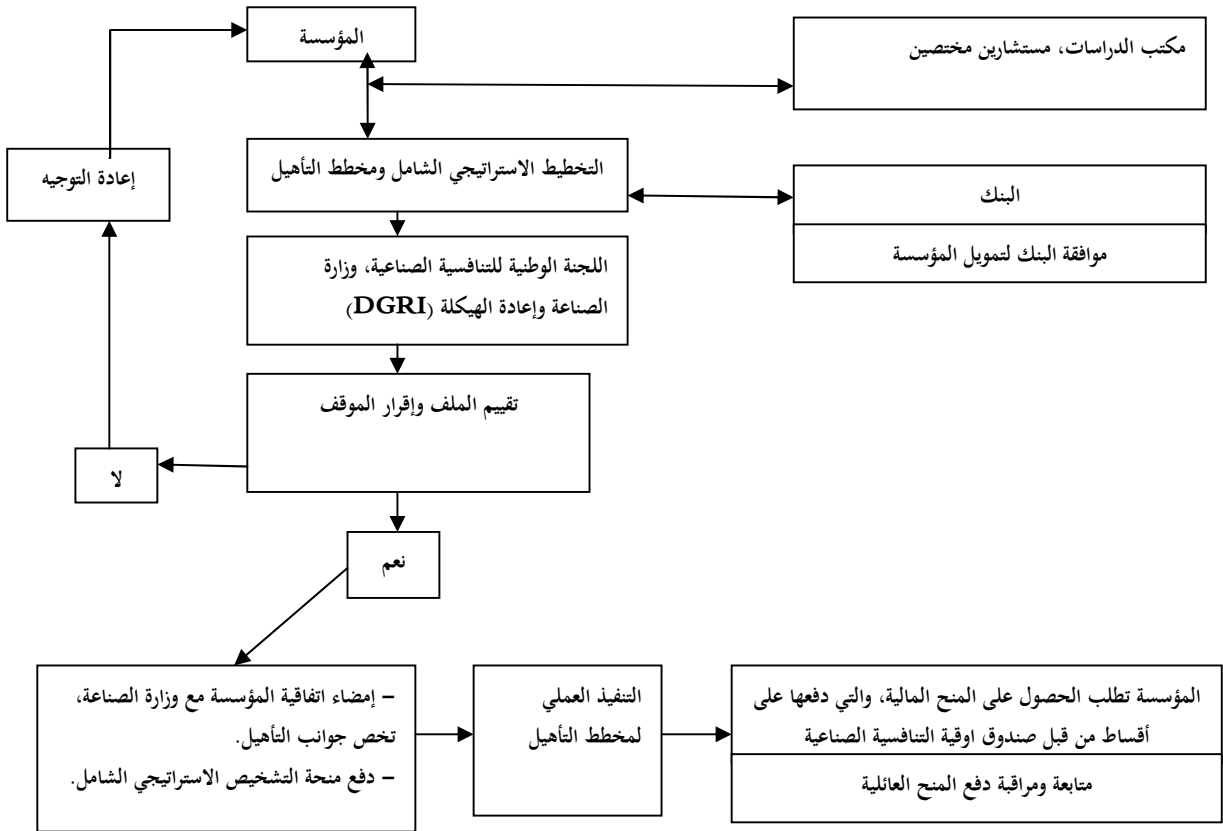
- إعداد تشخيص استراتيجي عام للمؤسسة ومخطط تأهيلها؛

- المساهمة في تمويل مخطط تنفيذ عمليات التأهيل الخاصة بترقية المؤهلات المهنية بواسطة التكوين وتحسين المستوى في الجوانب التنظيمية وأجهزة التسيير والحصول على القواعد العامة للنوعية العالمية (ISO) ومخطط التسويق.

وفي المخطط التالي سوف نحاول تبين آليات عمل برنامج التأهيل الخاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

<sup>1</sup> - عبد الرحمن بن عنتر، (2002): واقع مؤسساتنا الصغيرة والمتوسطة وآفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، (العدد الأول)، الجزائر، ص 163.

الشكل رقم 4.3: آليات عمل برنامج التأهيل الخاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة



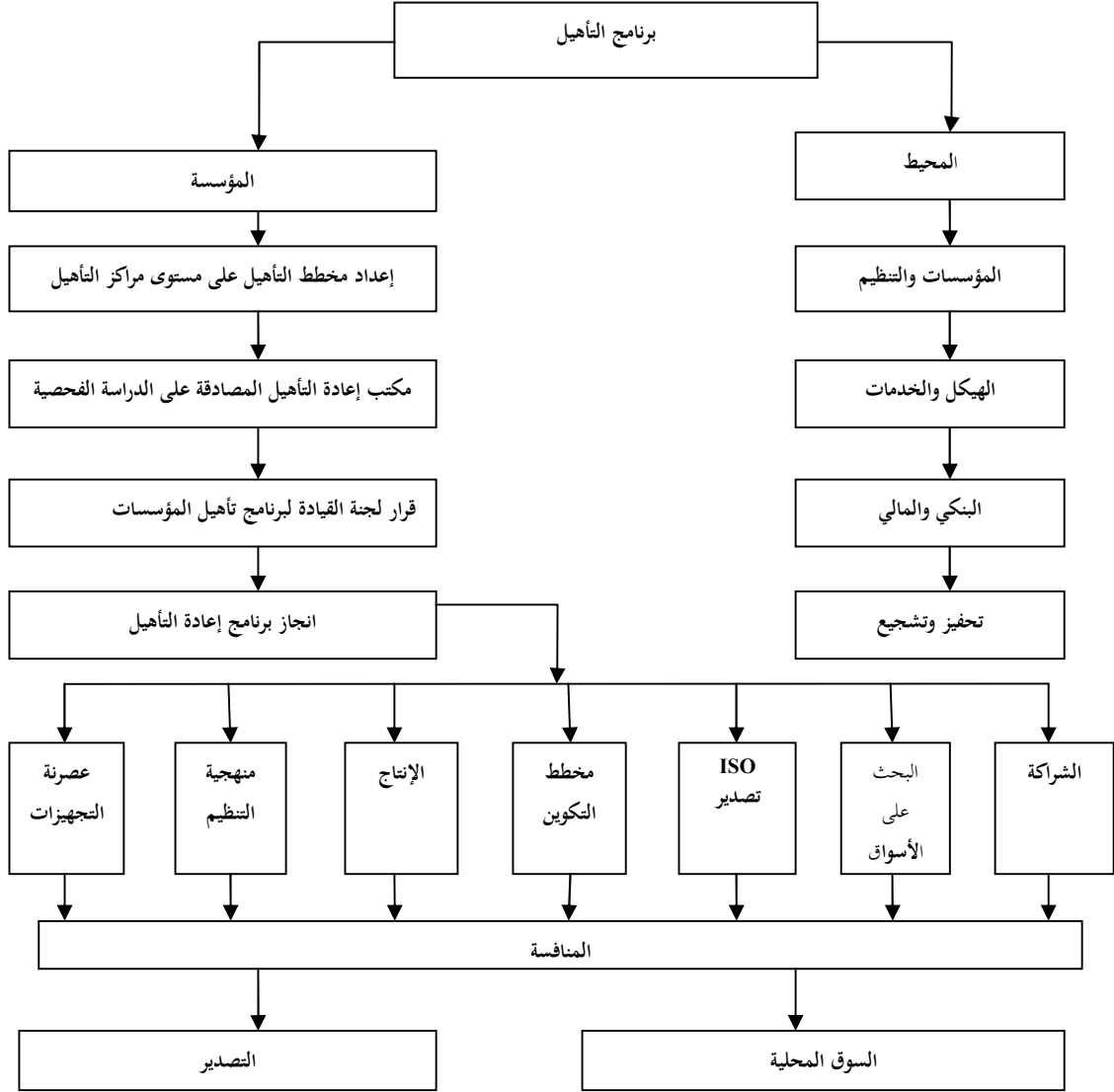
المصدر: تشام فاروق، تشام كمال، المصدر سبق ذكره، ص 67.

يوضح لنا الشكل السابق آلية عمل برنامج التأهيل، إذ نجد أنه في بداية الأمر تقوم المؤسسة بتشخيص شامل لوضعيتها الإستراتيجية وذلك بمساعدة خبراء ومختصين، وعند الانتهاء من تشخيص وضعية المؤسسة تعرض على البنك الذي سيقوم بتمويلها وعندما تحصل على الموافقة بالتمويل يتم عرض الموضوع على اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية بوزارة الصناعة وإعادة الهيكلة التي تقوم بدورها بدراسة وتقييم الملف وهنا نتوقع حالتين:

1. **الرفض:** في حالة الرفض تتم إعادة توجيه المؤسسة، وبالتالي ترجع هنا المؤسسة إلى نقطة الصفر.
2. **أما في حالة القبول:** هنا المؤسسة تستمر في إتمام الإجراءات النهائية والتي تستدعي توقيع اتفاقية المؤسسة مع وزارة الصناعة تشمل النقاط أو الجوانب المراد تأهيلها وتدفع منحة التشخيص الاستراتيجي ثم يبدأ هنا التنفيذ العملي لبرنامج التأهيل ويحق للمؤسسة المطالبة بالحصول على المنح المالية التي دفعتها على شكل أقساط من قبل صندوق ترقية التنافسية الصناعية.



الشكل رقم 5.3: خطوات ومراحل عملية التأهيل



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

من خلال الشكل يتضح لنا أن تأهيل المؤسسة مرتبط ارتباطا وثيقا بتأهيل المحيط:

- **تأهيل المحيط القانوني والإداري:** يقصد هنا بتأهيل المحيط القانوني والإداري هو خلق المجالات

والقوانين والأسس الارتكازية التي تعتمد عليها منظومة المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة لحماية

جميع تعاملاتها مع المحيط الذي تنشط فيه؛

- **تأهيل البنية التحتية والخدماتية:** والمقصود بها هنا شبكات النقل والمواصلات والغاز والكهرباء وكل

ماله علاقة بالمجال القاعدي لعمل المؤسسة وكذا تهيئة المناطق الصناعية... الخ؛

- **المحيط البنكي والمصرفي:** تعتبر البنوك والمصارف من أهم الأدوات الأساسية لتنفيذ أو تجسيد أي برنامج اقتصادي ومتابعته لهذا يجب تكييف قواعد تسييرها وفق احتياجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

- **التحفيز والتشجيع على الاستثمار:** وذلك من خلال النظم الضريبية والجبائية البسيطة وغير المعقدة والمتساهلة وكذا كل ما يدفع لتشجيع الاستثمار.

والجانب الثاني من التأهيل فيتمثل في تأهيل المؤسسة في حد ذاتها:

- **عصرية التجهيزات:** وذلك لرفع الكفاءة الإنتاجية وكذا تحقيق أكبر عائد بأقل تكاليف ممكنة.

- **نظام التنظيم والتسيير:** إن عملية تأهيل التنظيم والإدارة تتم من خلال تنمية ثقافة المسيرين وتطوير إمكانياتهم وقدراتهم الفكرية والمهنية مما يسمح لهم بالتحكم في جميع المتطلبات الإستراتيجية الخاصة بمحيط عمل المؤسسة؛

- **أنظمة الإنتاج:** وذلك للرفع من الكفاءة الإنتاجية وكذا التحكم في التكاليف؛

- **التكوين والتأهيل البشري:** وذلك بالقيام برسكلة العمال من خلال برامج التكوين،

- **الجودة والمصادقة:** والمقصود هنا هو استعمال التكنولوجيات المختلفة من أجل تحسين جودة المنتجات ومطابقتها للمواصفات الدولية؛

- **التسويق والبحث عن الأسواق:** حيث أن بقاء المؤسسة مرتبط بقدراتها على إرضاء الزبائن لذلك وجب أن تكون المؤسسة على دراية كاملة بحاجات الزبون وتشكيلة السلع المناسبة؛

- **التحالف والشراكة:** وهذا لاكتساب الخبرات وكذا مساعدة المؤسسات الشريكة على تحديد الطرق المثلى الواجب إتباعها.

وكل هذه الإصلاحات تهدف إلى الوصول إلى مرتبة المنافسة سواء على الصعيد الداخلي ضمن الأسواق المحلية أو على الصعيد العالمي من خلال غزو الأسواق العالمية.

## ثانيا. برنامج التعاون الدولي

إن سياسة الانفتاح التي تبنتها الجزائر حتمت عليها تحسين محيطها الاقتصادي وإعطاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية كافة الوسائل الضرورية لمواجهة المنافسة الأجنبية وجعلها في المستوى المطلوب، من خلال تطوير قدراتها وتنويع نشاطاتها، ولبلوغ ذلك فقد تولت الحكومة الجزائرية على مستوى الصعيد الميداني وضع عدة برامج للتعاون الدولي مع الشركاء الأجانب من أجل تنمية وتطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجالات التكوين، المعلومات، الاستشارة... الخ، على ضوء الخبرة والمهارات والمساعدات التقنية والكيفية التي يمكن أن تساهم بها هذه الدول في تفعيل دور هذا القطاع الحيوي في المحيط الاقتصادي، ومن بين الأعمال المسجلة ضمن هذا الإطار يمكن ذكر ما يلي:

1. **التعاون مع الإتحاد الأوروبي:** تم تسطير هذا البرنامج في إطار التعاون الأورو متوسطي والذي يهدف إلى تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، عن طريق تأهيلها وتأهيل المحيط الاقتصادي حولها، وفي هذا الشأن تم تخصيص ما لا يقل عن (66.445.000 أورو) كخلاف مالي (المفوضية الأوروبية: 57 مليون أورو، الوزارة المستفيدة: 5.320.000 أورو، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومنظمات الدعم: 4.125.000 أورو) والذي تم من خلاله تحقيق حوالي 500 عملية دعم مباشرة لمختلف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.<sup>1</sup>

وقد جاء هذا البرنامج عن طريق اتفاقية التمويل الممضاة في سبتمبر 1999 ولم يدخل حيز التنفيذ إلا في شهر أكتوبر من سنة 2000، وتبلغ مدة إنجاز هذا البرنامج 7 سنوات من أكتوبر 2000 إلى غاية ديسمبر 2007، كما أن البرنامج يسير من قبل وحدة تسيير البرنامج UPG والتي مقرها بالعاصمة<sup>2</sup>، بالإضافة إلى خمسة (5) فروع جهوية (الجزائر، عنابة، قسنطينة، وهران، غرداية) كما يجب أن تستوفي الشروط التالية<sup>3</sup>:

<sup>1</sup>. Dispositions techniques et administratives, Appui au développement des PME en Algérie, ministère de la PME et de l'artisanat, commission européenne, p 19.

<sup>2</sup>. Idem, P 18.

<sup>3</sup>. HERVE BOUGAULT et EWA FILIPIAKI, Op Cit, p 13.

- ✓ لديها على الأقل ثلاث سنوات من النشاط، لديها عمال دائمين أكبر أو يساوي 20 عاملا.
- ✓ أن تكون منظمة على الصعيد الجبائي وكذا صندوق الضمان الاجتماعي.

ويكون التأهيل على شكل تقديم خبرات تسييرية وتقنية وتجارية ومالية، بالإضافة إلى المساعدة التقنية الوطنية وكذا الدولية ذات مستوى عال، والقيام بتكوينات للمؤسسة وملتقيات بين المؤسسات، كما أنه يمكن أن يكون في شكل تقديم معلومات حول المنتجات، التكنولوجيا، الموردين والأسواق أو مساعدات للبحث عن شركاء، فإلى غاية 2013 اتصل البرنامج بـ 3511 مؤسسة صغيرة ومتوسطة (28% من الفئة المستهدفة) قررت الانضمام إلى البرنامج، موزعة على المناطق بالشكل التالي:

26% في منطقة الغرب	42% في منطقة الوسط
22% في منطقة الشرق	10% في منطقة الجنوب

ومن بين 3511 مؤسسة صغيرة ومتوسطة مطالبة للانضمام، نجد أن 1646 منها خضعت لنشاطات التأهيل، كما لوحظ أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية الخاصة التي تنشط في الصناعات الغذائية الفلاحية هي التي حققت تقدما ملحوظا في تطبيق البرنامج، تليها المؤسسات التي تنشط في الصناعات الكيماوية<sup>1</sup>.

وتتنوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المقبولة في برنامج التأهيل على قطاعات النشاط، كما هو موضح في الجدول الآتي:

**الجدول رقم 13.3: توزيع المؤسسات المنخرطة في برنامج التأهيل**

النشاط	صناعة الخشب والفلين	صناعة الجلد	خدمات مختلفة	النسيج	التجهيز والتغليف	صناعات كهربائية والإلكترونية	الميكانيك	مواد البناء	صناعة كيميائية	صناعة غذائية فلاحية	النسبة
	3%	1%	4%	6%	7%	9%	10%	12%	21%	25%	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

- حسن رحيم، (2002): التجديد التكنولوجي كمدخل استراتيجي لدعم القدرة التنافسية الجزائرية، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحولات المحيط، جامعة بسكرة، الجزائر، 29/30 أكتوبر 2002، ص 53.

<sup>1</sup> Ministère de la PME et l'artisanat, (2008): EURO développement PME : Appui direct à la pme/pmi, Alger, P P (1, 3).

ويهدف هذا البرنامج أساسا إلى تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بهدف المساهمة أكثر فأكثر في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر، وعلى هذا الأساس يركز البرنامج على المحاور الأساسية التالية<sup>1</sup>:

- ترقية أداء التسيير الاستراتيجي والعلمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك من خلال تقديم الدعم والتكوين لتحسين مستوى الكفاءات وتأهيل رؤساء وعمال المؤسسات عبر دورات تدريبية وتكوينية لتمكينهم من التحكم في كل التقنيات النوعية ونظم المعلومات لتقوية مستواهم التنافسي.
- دعم الابتكار التكنولوجي، من أجل اكتساب الميزات التنافسية.
- دعم محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال مرافقة الهيئات الحكومية التي تشرف على دعم وتمويل المؤسسات وتوفير محيط مناسب من أجل نمو وتحقيق استمرارية متصاعدة لمسيرة حياة المؤسسة.
- تحسين قدرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في عدة مجالات أبرزها التكوين والاستشارة والمعلومات... الخ، من أجل تحقيق أفضل اندماج لها في اقتصاد السوق.
- تحسين طريقة الحصول على المعلومات الخاصة بقطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأصحاب المؤسسات ومختلف المتعاملين الاقتصاديين في القطاع العام والخاص.

**2. التعاون مع ألمانيا:** في إطار التعاون بين البلدين وخصوصا في مجال التكوين والاستشارة، قام البلدين بوضع برنامج التعاون الجزائري الألماني "GTZ" قصد تحسين مستوى الأعوان المستشارين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا لتطوير فرع الاستشارة الذي يشكل أحد العناصر الجوهرية لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية عامة من الناحية التنظيمية التسييرية. إذ يتمثل الهدف الرئيسي للمشروع في تدعيم وتقوية القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة

<sup>1</sup>. الجريدة الرسمية، (2001): (العدد 77)، 30 رمضان 1422 الموافق لـ 15 ديسمبر 2001، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

والمتوسطة الخاصة، من أجل تحسين فرص استغلال الطاقات العمالية ومنافسة المنتج المستورد ودخول الأسواق الخارجية.

**3. التعاون مع فرنسا:** تجسد هذا التعاون بين البلدين، حيث تم الاتفاق بين الحكومة الجزائرية والوكالة الفرنسية للتنمية، التي لم تقم في البداية إلا ببروتوكولات بين الحكومات، ومنذ 1992 بدأ تدخل الوكالة من خلال مواردها وإجراءاتها الخاصة لتمويل القطاع العام، وكذا القطاع الخاص عن طريق فرعها Propaco بقروض مباشرة أو منح ضمانات أو عمليات على الأموال الخاصة، ففي 1998 كان أول قرض طويل الأجل بمقدار 15 مليون أورو لصالح القرض الشعبي الجزائري، حيث وجه لتمويل استثمارات توسيع وتجديد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المحلية، وفي نهاية 2002 حدث ثاني قرض طويل الأجل بقيمة 40 مليون أورو منح لـ CPA لدعم نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تم التوقيع على القرض في مارس 2003 وهو في مرحلة استعماله<sup>1</sup>.

**4. التعاون مع إيطاليا:** ظهر هذا التعاون من خلال وجود خط قرض من بنك الفلاحة والتنمية الريفية من الجانب الجزائري والبنك الإيطالي MEDIO CREDITO CENTRAL بموجب القانون 2000/97 المؤرخ في 2000/01/13 يسمح للبنك الإيطالي بمنح قرض للبنك الجزائري بمبلغ 52,5 مليار ليرة (27.113.987,20 أورو) على أن يكون هذا القرض موجه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ميادين اقتناء التجهيزات والتكوين والمساعدات التقنية، بالإضافة إلى تدعيم عمليات إنشاء المحاضن والمشاتل ومراكز التسهيل وآليات مالية حديثة وكذا تبادل المعلومات الخاصة بالقطاع.

<sup>1</sup>. يوسف حميدي، (2008): مستقبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل العولمة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، ص

وقد حول القرض إلى 35 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، سمحت بخلق حوالي 1000 منصب عمل، وقد استفاد من التمويل عشرة (10) مشاريع سنة 2002، و 23 مشروع سنة 2003، ومشروعان سنة 2004، وما يلاحظ عنها أنها مشاريع متنوعة القطاعات زراعية، صناعية، ومنتشرة عبر مختلف مناطق الوطن<sup>1</sup>.

5. برنامج تنمية وتطوير بورصات معالجة المعلومات: في إطار المشروع الأورو متوسطي EUMDIS الذي يعد أكبر مشروع أنجز من قبل اللجنة الأوروبية من أجل تنمية المجتمع الدولي في مجال المعلومات، اقترحت الوزارة المعنية بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة برنامجا يخص إنشاء بورصة أورو متوسطة للتعاون ومعالجة المعلومات ضمن إطار التعاون الأورو متوسطي بهدف ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما يخص توفير وتبادل البيانات ذات الطابع الاقتصادي في إطار تدعيم التعاون الاقتصادي بين بلدان البحر الأبيض المتوسط، هذه البورصة من شأنها أن تقدم على شكل موقع على شبكة الإنترنت يحتوي على جميع المعلومات الاقتصادية الخاصة بوضعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كل دولة من دول البحر الأبيض المتوسط، فعلى مستوى الجزائر تم إنشاء أربع بورصات لمعالجة المعلومات (شرق، غرب، وسط، جنوب) مهمتها توفير المعلومات اللازمة حول وضعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في هذه الجهات من الوطن بموجب اتفاقية التعاون المبرمة بين الجزائر واللجنة الأوروبية، حتى تستفيد كامل بلدان البحر الأبيض المتوسط من مشروع هذا البرنامج EUMDIS. وقد تم إنشاء هذه البورصات على شكل تعاونيات طبقا لما نص عليه القانون رقم 90-31 الصادر سنة 1990، لتؤدي المهام الآتية<sup>2</sup>:

• معاينة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتوعية مختلف المتعاملين الاقتصاديين؛

• إحصاء الصناعات المتوفرة؛

<sup>1</sup>. أحمد بن قطاف، (2008): واقع سياسات وجهود التنمية المحلية بالجزائر، دراسة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول التنمية المحلية في الجزائر، واقع وآفاق، معهد العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي برج بوعريريج، الجزائر، 15/14 أبريل 2008، ص 9.

<sup>2</sup>. برنامج تنمية وتطوير بورصات معالجة المعلومات، (فيفري 2002): مجلة فضاءات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (العدد التجريبي)، ص 13.

• تكوين بنك للمعلومات الاقتصادية من خلال معالجة مختلف البيانات المتحصل عليها من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

• إعلام وتوجيه وتزويد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن طريق تقديم النصائح والمعلومات اللازمة؛

• التعامل مع العرض والطلب الوطني والدولي في مجال معالجة البيانات والتعاون.

6. **التعاون مع البنك الإسلامي للتنمية:** تجسد التعاون بين الجزائر والبنك الإسلامي للتنمية، من خلال

فتح قناة لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالإضافة إلى تقديم المساعدات الفنية المتكاملة في مجال

استحداث نظم معلوماتية، وفي سبل تأهيل المؤسسات الوطنية لمواكبة التغيرات العالمية، وكذا إحداث

محاضن نموذجية لرعاية وتطوير هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وقد أعلن البنك الإسلامي للتنمية عن توقيع اتفاقيتين، يقدم بموجبهما مبلغ 9,9 مليون دولار للمساهمة في

تمويل مشروعات إنمائية في الجزائر، حيث تنص إحدى الاتفاقيتين على تقديم قرض بقيمة 5,1 مليون

دولار لصالح الوزارة المعنية بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائري، للمساهمة في دراسة وتنفيذ

نظام جديد للمعلومات الاقتصادية، وذلك بهدف دعم وتعزيز قدرات الوزارة في إنجاز دراسات الجدوى

وتطوير طاقات هذه المؤسسات والنهوض بالاستثمارات الخاصة، وسيتم تسديد القرضين من قبل الحكومة

الجزائرية للبنك الإسلامي خلال عشرون عاما، مع خمس سنوات فترة سماح<sup>1</sup>.

7. **التعاون مع البنك العالمي:** تم التعاون مع فرع البنك العالمي، وهو الشركة المالية الدولية التي قامت

بإعداد برنامج تقني بالتعاون مع برنامج "شمال إفريقيا لتنمية المؤسسات" قصد متابعة التغيرات التي تطرأ

على وضعيتها، ويتدخل هذا البرنامج كذلك في إعداد دراسات اقتصادية لفروع النشاط، وهدف البرنامج

هو الرفع من عرض ونوعية التمويل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذا تحسين الخدمات المصرفية

<sup>1</sup>. يوسف حميدي، المصدر سبق ذكره، ص 101.



مثل الاعتماد الإيجاري Leasing، وعقود تمويل الفواتير Factoring مع التكوين في الميدان، كما سيتم انطلاق مؤسسة في ميدان المالية المصغرة Micro-finance مع متعاملين أوروبيين<sup>1</sup>.

8. برنامج التنمية الاقتصادية المستدامة (التعاون الجزائري الألماني): جاء برنامج التنمية الاقتصادية المستدامة لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، والتي تشغل أقل من 20 عاملا، ويتصدى هذا البرنامج بصفة أساسية للمشاكل التي تحول دون تنمية القدرة على تنظيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولتحقيق هذا الهدف فإن البرنامج يشجع تطوير الهياكل وقدرتها على التدخل من أجل إيجاد بيئة تنافسية للقطاع الخاص في الجزائر من خلال دعم البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والذي تتمناه الحكومة الجزائرية، والتعاون مع هياكل الدعم القائمة والاستفادة من التجارب الناجحة في باقي الدول.

<sup>1</sup>. بابا عبد القادر، (2006): مقومات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومعوقاتها في الجزائر، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 18/17 أبريل 2006، ص 03.

## خلاصة الفصل

إن التوجه نحو إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بات اليوم أكثر من حتمية من منطلق أن هذه المؤسسات بإمكانها المساهمة في تجسيد التنمية المحلية من الجانب الاقتصادي والاجتماعي، وذلك من خلال ما تنفرد به من سمات وخصائص مميزة، باعتبارها منطلقا أساسيا لزيادة الطاقة الإنتاجية من ناحية، والمساهمة في معالجة مشكلتي الفقر والبطالة من ناحية أخرى ولذلك أولتها دول كثيرة اهتماما متزايدا، وقدمت لها يد العون والمساعدة بمختلف السبل وفقا للإمكانيات المناسبة، لما أثبتته من جدارة في الكثير من المجالات الاقتصادية.

وعلى غرار مختلف الدول فقد أولت الجزائر اهتماما كبيرا لهذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بغية الوصول إلى مستوى يضمن تحسين مستويات الوضعية الاقتصادية والاجتماعية. وقد ترجم هذا الاهتمام في إنشاء وزارة خاصة بها وإصدار مرسوم توجيهي لترقيتها وكذا الاعتماد على برنامج إعادة تأهيلها للرفع من قدراتها التنافسية، إضافة إلى إنشاء مجموعة من المؤسسات والهيئات المالية والقانونية التي تعمل على الإشراف على سير عمل هذه المؤسسات، وإبرام الاتفاقيات الدولية مثل الشراكة مع الاتحاد الأوروبي والبنك العالمي بالإضافة إلى مجموعة من الاتفاقيات الثنائية مع مجموعة من الدول وهذا كله في سبيل تعزيز وتطوير القدرة التنافسية لهذه المؤسسات التي تواجهها مجموعة من المعوقات والمشاكل التي تقلل من تنافسيتها وتحد من الدور المراد منها.

ويمكن القول أن الإستراتيجية التي تبنتها الجزائر في سبيل تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لم تعطي ثمارها بالشكل الكافي، حيث وعلى الرغم من التطور الإيجابي لمساهمة هذه المؤسسات في سبيل تحقيق النقاط الأساسية التي تقف عندها التنمية وهي معدلات المساهمة في التشغيل والنتائج المحلي الإجمالي والصادرات، إلا أنها لا زالت لم تصل إلى المستوى التنافسي المطلوب الذي يضمن لها النجاح محليا ودوليا في ظل ما يشهده العالم اليوم من تحرر وانفتاح يعود فيه البقاء للأقوى والأفضل.

**الفصل الرابع:  
تعزيز القدرة التنافسية  
للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة  
كآلية لتفعيل دورها التنموي في  
ولايتي قالمة وتبسة**

## تمهيد

تتوفر ولايتي قالمة وتبسة على مجموعة من الإمكانيات والقدرات سواء كانت طبيعية أم كانت قدرات بشرية إضافة إلى موقعهما الاستراتيجي الذي تحتلانه سواء بالنسبة لولاية قالمة التي تتوسط مجموعة من الولايات (سوق أهراس، أم البواقي، قسنطينة، عنابة، سكيكدة، الطارف)، أو ولاية تبسة التي تعتبر بوابة عبور إلى الجنوب من جهة وتقع في الحدود مع الجمهورية التونسية من جهة أخرى.

كل هذه المؤهلات جعلت من ولايتي قالمة وتبسة جزء لا يتجزأ من آليات دعم التنمية الوطنية الشاملة من خلال استغلال امكاناتهما في دفع عجلة التنمية المحلية، وتحويل جهود الدولة المتعلقة بوضع عدة برامج تنموية ترجمت في برنامج دعم الإنعاش الاقتصادي، البرنامج التكميلي لدعم الإنعاش الاقتصادي، برنامج توطيد النمو الاقتصادي، إلى أرض الواقع بهدف تحقيق التنمية المحلية. ولقد ركزت المشاريع التنموية في مجموعها على تشجيع إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة انطلاقا من تهيئة المحيط الذي يعطي لهذه المؤسسات الدافع للقيام بالدور المراد والمنتظر منها. ونظرا للدور الذي تساهم به في تحقيق متطلبات التنمية المحلية، فقد استلزم الأمر الاهتمام بتنمية وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة على مستوى هاتين الولايتين. كما سناحول في هذا الجزء دراسة واقع القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وإيجاد الآليات الملائمة لتعزيز القدرة التنافسية لهذه المؤسسات على مستوى ولايتي قالمة وتبسة، بهدف تفعيل دورها التنموي محليا ووطنيا.

وسيتم ذلك من خلال دراسة وتحليل إجابات عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط على مستوى ولايتي قالمة وتبسة على أسئلة الاستبيان، وبالاعتماد على عدد من الأدوات الإحصائية التي يوفرها البرنامج الإحصائي SPSS.

#### 1.4. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كشريك في تجسيد التنمية المحلية بولاية قالمة وتبسة

إن الرعاية الشديدة التي حظي بها قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من طرف السلطات الولائية على مستوى ولايتي قالمة وتبسة، خاصة في ظل انتعاج الحكومة الجزائرية لسياسة اقتصادية جديدة تعطي قدرا بالغ الأهمية لهذا القطاع، قد انعكست إيجابا على تطور تعداد هذه المؤسسات ضمن النسيج المؤسساتي في الاقتصاد المحلي، لتساهم بذلك في تحقيق مختلف الأهداف التي عجزت باقي المؤسسات عن تحقيقها فضلا عن تجسيد التوازن بين مختلف أقاليمها الجغرافية ونشاطاتها الاقتصادية.

##### 1.1.4. واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في دفع عجلة التنمية المحلية بولاية قالمة

تتوفر ولاية قالمة على مؤهلات طبيعية وموارد بشرية معتبرة، تؤهلها لاحتلال مكانة هامة على المستوى الوطني، وبالتالي ضمان المشاركة الفعالة في دعم التنمية الوطنية الشاملة من خلال دفع عجلة التنمية المحلية في الولاية. ومن أجل تجسيد التنمية المحلية فقد سعت الدولة إلى وضع برامج تنموية عدة تهدف إلى الارتقاء بالمجتمعات المحلية على مستوى كافة الأصعدة.

ولقد ركزت المشاريع التنموية في مجموعها على تشجيع إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

نظرا للدور الذي تساهم به في تحقيق متطلبات التنمية المحلية.

##### أولا. واقع قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية قالمة

حتى تكون لدينا رؤية واضحة حول واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية قالمة، نرى من

الضرورة بإمكان تقديم الجدول التالي:

الجدول رقم 1.4: تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية قالمة خلال الفترة (2005-2013)

السنة	عدد المؤسسات	قيمة التغير	نسبة التغير
2005	2651	-	-
2006	2990	339	12.78%
2007	3304	314	10.50%
2008	3657	353	10.68%
2009	4065	408	11.15%
2010	4538	473	11.63%
2011	4840	302	6.65%
2012	5215	375	7.74%
2013	5595	380	7.28%

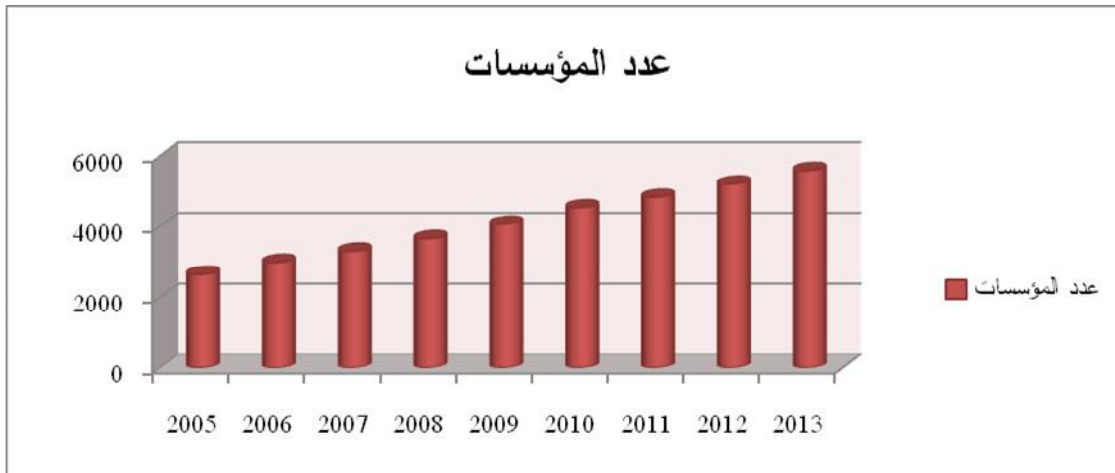
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

- بيانات مديرية الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار لولاية قالمة 2014.

من خلال الجدول أعلاه، يظهر جليا أن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية قالمة في تزايد مستمر، فبعد أن كان عددها يقدر بـ 2651 مؤسسة سنة 2005 تضاعف العدد ليصل في حدود سنة 2013 إلى 5595 مؤسسة. بمعنى أن عدد المؤسسات قد زاد خلال الفترة الممتدة من (2005-2013) بـ 2944 مؤسسة، إذ نلاحظ أن عدد المؤسسات سنة 2013 قد سجل زيادة مقارنة بالسنة السابقة بنسبة سنوية تعادل 7,28%، كما بلغ معدل النمو في المتوسط نسبة 9,80% للفترة (2005-2013).

ويمكن توضيح تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية قالمة في الشكل الآتي:

الشكل رقم 1.4: تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية قالمة خلال الفترة (2005-2013)



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الجدول 1.4

كما يمكن توضيح توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية قالمة حسب الملكية خلال

الفترة (2008-2013) كما يلي:

الجدول رقم 2.4: تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية قالمة حسب الملكية خلال الفترة (2008-2013)

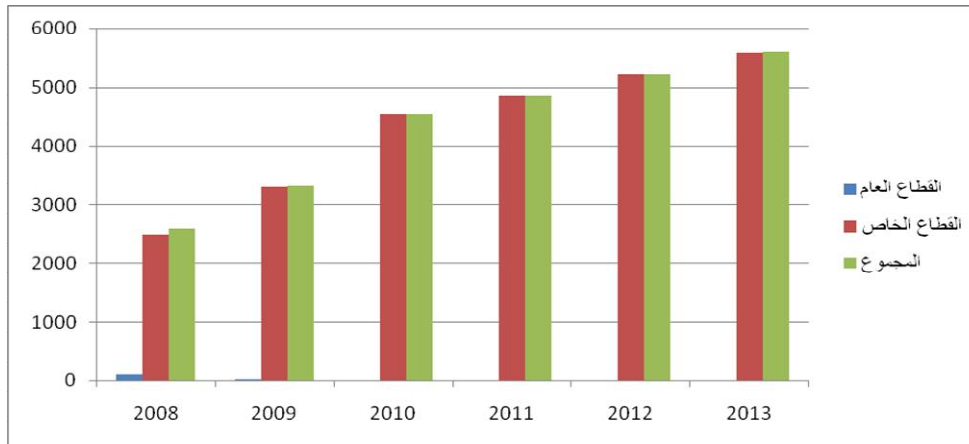
2013		2012		2011		2010		2009		2008		
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
00,1	6	00,11	06	00,13	06	00,14	06	00,70	23	03,99	103	القطاع العام
99,9	5589	99,89	5209	99,87	4840	99,86	4538	99,30	3292	96,01	2482	القطاع الخاص
100	5595	100	5215	100	4846	100	4544	100	3315	100	2585	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

- معلومات مستقاة من طرف مديرية الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار لولاية قالمة، 2013.

ويمكن إبراز بيانات الجدول أعلاه في الشكل التالي:

الشكل رقم 2.4: تطور توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية قالمة حسب الملكية خلال الفترة (2008-2013)



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الجدول 2.4.

من خلال بيانات الجدول السابق والشكل أعلاه يمكننا استنتاج جملة من النقاط نلخصها فيما

يلي:

✓ زيادة بصفة مستمرة في عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية قالمة خلال الفترة

(2008-2013).

✓ من الواضح أن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع الخاص في تزايد مستمر مقارنة

بالمؤسسات التابعة للقطاع العام التي تشهد انخفاض مستمر في عددها، حيث انتقل من 103 مؤسسة

سنة 2008 إلى 6 مؤسسات فقط سنة 2013، نتيجة خصوصية العديد منها، أو دخولها في شراكة مع القطاع الخاص.

✓ تعتبر معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة على مستوى ولاية قالمة تابعة للقطاع الخاص، حيث نجد أنه ومنذ سنة 2009 تشكل المؤسسات الخاصة نسبة تفوق 99% من العدد الإجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### ثانيا. الدور التنموي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية قالمة

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا بارزا في تحقيق التنمية المحلية من خلال تكثيف الأنسجة الصناعية وتنشيط الحركة التجارية في المنطقة والمحافظة على الموارد المتاحة، كما يعتبر هذا النوع من المؤسسات مستقطبا للمستثمرين الخواص للاستثمار بالمنطقة، وبالتالي زيادة فرص العمل، وترقية مختلف القطاعات التي لها دور بارز في دفع عجلة التنمية المحلية بالولاية.

#### - تلبية الاحتياجات المحلية

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنها تمارس أغلبية نشاطها على المستوى المحلي، وبالتالي فهي تسعى لاستخدام الموارد المحلية استخداما أمثلا وذلك بهدف تلبية مختلف متطلبات المنطقة. وبخصوص هذه المؤسسات على مستوى ولاية قالمة، فإنه يمكننا القول أنها تعمل على توفير متطلبات سكان الولاية من خلال توزيع نشاطها على مجموعة من النشاطات، بالإمكان توضيح أهمها في الجدول الآتي:



الجدول رقم 3.4: توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاعات النشاط بولاية قلمة خلال فترة (2010-2013)

2013		2012		2011		2010		السنة
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	
0,90	50	0,96	50	0,99	48	1,01	46	قطاع النشاط
0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	الفلحة و الصيد
0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	المياه و الطاقة
0	0	0,00	0	0	0	0	0	المحروقات
0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	خدمات الأشغال البترولية
0,60	33	0,59	31	0,62	30	0,61	28	المناجم و المحاجر
0,75	42	0,75	39	0,66	32	0,64	29	الحديد و الصلب ISME
1,03	58	1,05	55	1,01	49	1,15	52	مواد البناء MAT CONST
38,26	2141	39,06	2037	39,97	1935	38,82	1762	البناء و الأشغال العمومية
0,16	9	0,17	9	0,16	8	0,19	9	كيمياى - مطاط - بلاستيك
3,36	188	3,37	176	3,32	161	3,41	155	الصناعة الغذائية
0,77	43	0,69	36	0,28	14	0,28	13	صناعة النسيج
0,09	5	0,08	4	0,06	3	0,06	3	صناعة الجلود
1,90	106	2,03	106	2,27	110	2,35	107	صناعة الخشب و الفلين و الورق
1,08	60	1,07	56	1,11	54	1,08	49	صناعة مختلفة
14,50	811	14,15	738	14,62	708	15,55	706	النقل و المواصلات
11,53	645	11,87	619	12,06	584	12,36	561	التجارة
4,16	233	3,72	194	3,24	157	3,32	151	الفندقة و الاطعام
12,61	706	12,10	631	11,20	545	10,66	484	خدمات مقدمة للمؤسسات
7,84	439	7,86	410	7,85	380	7,95	361	خدمات للعائلات
0,25	14	0,27	14	0,26	13	0,28	13	مؤسسات مالية
0,17	10	0,15	8	0,14	7	0,15	7	اعمال عقارية
0	0	0,00	0	0	0	0	0	خدمات للمرافق الجماعية
100	5595	100	5215	100	4840	100	4538	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

- نشرة المعلومات الخاصة بمديرية الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، ولاية قلمة 2013.

يلاحظ من توزيع هذه المؤسسات على مختلف قطاعات النشاط الاقتصادي، هو توجه النسبة

الأكبر من هذه المؤسسات إلى قطاع مواد البناء والأشغال العمومية، وإذا ما رجعنا إلى احصائيات سنة

2013 وركزنا عليها نسجل أن نسبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتمركزة في قطاع مواد البناء

والأشغال العمومية تقدر بـ 38,26%، ويرجع سبب تمركز نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في هذا

النشاط إلى الاعتبارات التالية:

• سياسة الولاية الرامية إلى تدارك التأخر في المشاريع الخاصة بهذا القطاع سيما في مجال بناء السكن، مما شجع على قيام مقاولات خاصة في هذا الشأن، زيادة على ضخامة حجم المشاريع المسجلة في إطار المخطط الخماسي (2010 - 2014).

• وفرة المشاريع التنموية في هذه النشاطات المندرجة ضمن البرنامج الخماسي لدعم النمو.

• الإقبال على هذه النشاطات من قبل المستثمرين نتيجة قلة المخاطرة مقارنة بالنشاطات الإنتاجية الأخرى.

• سهولة إجراءات الإنشاء.

• مرونة هذه الأنشطة وسرعة ربحيتها.

ليأتي في الصف الثاني قطاع النقل والمواصلات بحوالي 811 مؤسسة، أي بنسبة قدرت بـ 14,50% من إجمالي عدد المؤسسات، ويرجع ذلك إلى أهمية هذا القطاع بالنسبة للولاية، حيث يعد شريان الولاية سواء محليا بين البلديات أو بينها وبين باقي الولايات، وجدير بالملاحظة أن تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في هذا المجال راجع أيضا للدور الذي لعبته هيئات الدعم والمساعدة التي وفرتها السلطات الولائية لدعم هذه المؤسسات. فقد ساهمت بشكل فعال في زيادة عدد هذه المؤسسات ضمن هذا المجال مثل الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، والوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر، الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة... الخ. ثم يليه بعدها قطاع مختلف الخدمات الذي يضم حوالي 1392 مؤسسة، تعمل جميعها على تقديم مجموعة من الخدمات من منطلق أن الولاية تعتبر نقطة عبور للتجار والزبائن باعتبارها تحتل موقعا جغرافيا يتوسط ويربط بين عدة ولايات. هذا إضافة إلى إمكاناتها السياحية التي تتطلب قطاع خدمات قوي ونشط قادر على توفير مختلف الخدمات للسياح. لتأتي بعد ذلك باقي القطاعات الأخرى، والتي تنتشط فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

بناء على ما سبق، فإن تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة في قطاع البناء والأشغال العمومية، قطاع النقل والمواصلات وقطاع الخدمات راجع إلى:

✓ الديناميكية التي يتميز بها قطاع البناء والأشغال العمومية لحجم برامج الاستثمارات العمومية المسجلة على مستوى الولاية.

✓ طبيعة الاستثمار في قطاعي الخدمات والنقل والمواصلات التي تتميز بسهولة إجراءات الإنشاء وتكاليفه المنخفضة، فضلا على سرعة تحقيق الإيرادات وقلة المخاطر مقارنة بالنشاطات الإنتاجية الأخرى.

كما يتوقع استمرار في النمو لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نتيجة للإجراءات التحفيزية الموضوعة من طرف الدولة والتي تتمثل في:

✚ التسهيلات والامتيازات الممنوحة للشباب الحامل للمشاريع الاستثمارية في إطار هياكل الدعم الموجودة والمتمثلة في: الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب (ANSEJ)، الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (CNAC)، الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM) والوكالة الوطنية لترقية الاستثمار (ANDI).

✚ توفير العقار الصناعي بتكريس مبدأ المنح بالتراضي في إطار لجنة المساعدة على تحديد الموقع وترقية الاستثمارات وضبط العقار (CALPIREF).

#### - تحقيق التوازن الجهوي

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا بارزا في تجسيد مبدأ أساسي في التنمية المحلية، ألا وهو تجسيد التوازن الجهوي بين مختلف المناطق. ويمكن توضيح ذلك من خلال إبراز نصيب بلديات ولاية قالمة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا للبيانات الواردة في الجدول التالي:

الجدول رقم 4.4: توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب بلديات ولاية قالمة خلال الفترة (2008-2013)

السنة	2008	2009	2010	2011	2012	2013
البلديات						
قالمة	1251	1641	2266	2448	2604	2762
وادي الزناتي	180	242	333	347	378	411
هيليوبوليس	118	157	215	230	241	258
بوشقوف	89	147	219	237	261	283
بلخير	99	126	176	192	223	250
حمام دباغ	82	108	156	168	180	194
باقي البلديات	663	871	1173	1218	1328	1437
المجموع	2482	3292	4538	4840	5215	5595

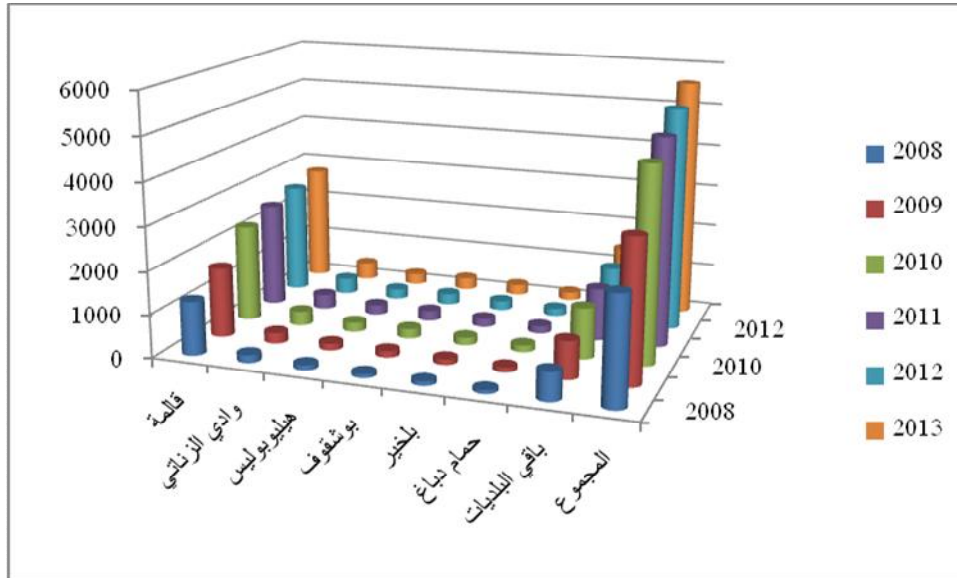
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

- بيانات مديرية الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار بولاية قالمة 2013.

ويمكن توضيح توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب بلديات ولاية قالمة للفترة (2008-2013) في

الشكل الآتي:

الشكل رقم 3.4: تطور توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب بلديات ولاية قالمة خلال الفترة (2008-2013)



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الجدول 4.4.

بناء على معطيات الجدول والشكل يمكننا استخلاص ما يلي:

- تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة على مستوى بلدية قالمة حوالي 50% من العدد

الإجمالي لهذه المؤسسات سنة 2013.

• المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ستة بلديات من مجموع 34 بلدية تابعة لولاية قالمة تمثل ما نسبته 74,31% من إجمالي عدد المؤسسات.

• 28 بلدية تستحوذ على ما نسبته 25,69% فقط من مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مما يفسر تمركز جل هذه المؤسسات بعاصمة الولاية والدوائر.

بناء على ما تقدم، نجد أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تجسد مبدأ تحقيق التوازن الجهوي، حيث نجد أن ثلاثة أرباع عددها والناشطة على مستوى ولاية قالمة، تتواجد في ستة بلديات فقط، بينما تستحوذ باقي البلديات والبالغ عددها 28 بلدية على نسبة 25,69% من هذه المؤسسات.

#### - الدور الوظيفي

لا شك في أن قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يساهم بشكل كبير في توفير مناصب العمل، وامتصاص البطالة من خلال تخفيض نسبتها ومنه تحسين الظروف الاجتماعية في ولاية قالمة، ويمكن توضيح هذا الدور من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم 5.4: تطور مناصب الشغل في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية قالمة خلال الفترة (2006-2013)

(2013)

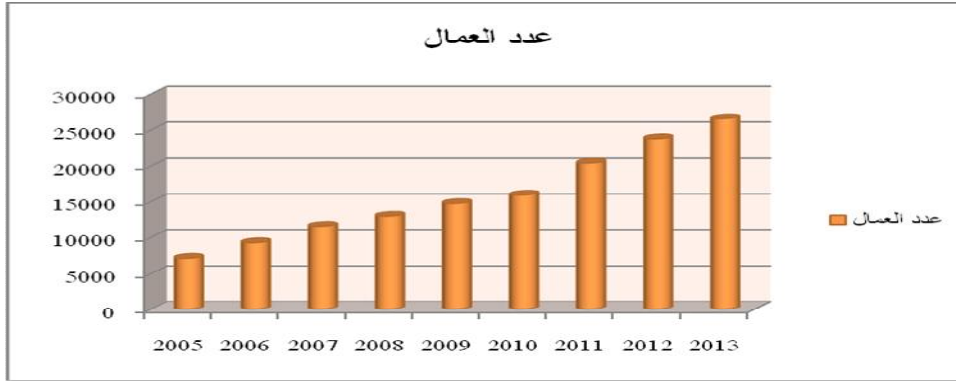
السنة	عدد العمال	قيمة التغير	نسبة التغير
2005	7151	-	-
2006	9261	2110	29,50%
2007	11562	2301	24,84%
2008	12987	1425	12,32%
2009	14769	1782	13,72%
2010	15954	1185	8,02%
2011	20429	4475	28,04%
2012	23816	3387	16,58%
2013	26576	2760	11,58%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

- بيانات مديرية الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، ولاية قالمة 2013.

والشكل الآتي يوضح تطور عدد العمال على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية قالمة خلال الفترة (2005-2013):

الشكل رقم 4.4: تطور عدد العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية قالمة خلال فترة (2005-2013)



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الجدول 5.4.

من خلال البيانات الواردة في الجدول والشكل أعلاه، تبين لنا أن تزايد عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يرافقه تطور موجب في عدد مناصب العمل ولو بنسب متباينة، فقد ارتفع عدد العمال في هذا القطاع من 7151 عامل سنة 2005 إلى 26576 عامل سنة 2013. وهذا إن دل فهو يدل على الدور الكبير، الذي أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقوم به في تقليص حجم البطالة، وهو ما يبرر الرعاية التي تلقاها هذه المؤسسات من طرف مختلف السلطات الولائية قصد تدعيمها وتوفير كافة الظروف المناسبة لنجاحها وترقيتها.

وللتوضيح أكثر يمكن إبراز تطور العمالة حسب عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 6.4: تطور العمالة حسب عدد المؤسسات بولاية قالمة للفترة (2006-2013)

متوسط عدد المناصب لكل مؤسسة: (ب)/(أ)	تطور العمالة		تطور عدد المؤسسات		السنة
	النسبي	المطلق (ب)	النسبي	المطلق (أ)	
6.22	10.86	2110	11.51	339	2006
7.32	11.85	2301	10.66	314	2007
4.03	07.33	1425	11.99	353	2008
4.36	09.17	1782	13.85	408	2009
2.50	06.10	1185	16.06	473	2010
14.81	23.04	4475	10.25	302	2011
9	17.39	3378	12.73	375	2012
7.26	14.21	2760	12.90	380	2013
<b>6.93</b>	<b>100</b>	<b>19416</b>	<b>100</b>	<b>2944</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

- نشرية مديرية الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار لولاية قالمة 2013

يتضح من خلال معطيات الجدول أعلاه أن كل 100 مؤسسة منشأة وفرت 693 منصب عمل جديد كمتوسط للفترة (2006-2013)، حيث يتضح وجود تجانس بين طبيعة ومعدلات نمو تطور المؤسسات وطبيعة حجم العمالة خلال كافة سنوات الدراسة، إذ شهدت معدلات تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تطورا موجبا وهو نفس الشيء بالنسبة لتطور العمالة، حيث نلاحظ ما يلي:

✓ في سنة 2006 سجلت معدلات موجبة لتطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا تطور العمالة، بمعدل كل مؤسسة منشأة خلقت ستة (6) مناصب عمل جديدة، مما يفسر أن معظم المؤسسات المنشأة هي مؤسسات مصغرة.

✓ عرفت سنة 2007 زيادة معتبرة في عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك بنسبة 10,66% مقارنة بسنة 2006 أين بلغ عدد المؤسسات المستحدثة 314 مؤسسة، في حين شهدت نسبة العمالة هي الأخرى تطورا موجبا، إذ زاد عدد العمال في هذه السنة بنسبة 11,85% عن السنة السابقة أي أنه تم خلق 2301 منصب عمل جديد، بمعنى أن كل مؤسسة منشأة خلقت سبعة (7) مناصب عمل جديدة، والشيء الملاحظ أن طبيعة المؤسسات المنشأة تبقى في الغالب مؤسسات مصغرة عاجزة عن استيعاب أكثر من (9) عمال.

✓ سنة 2008 سجلت فيها هي الأخرى معدلات موجبة في تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذلك تطور العمالة، إذ وصل عدد المؤسسات المنشأة في هذه السنة إلى 353 مؤسسة مستحدثة، أي بنسبة زيادة تقدر بـ 11,99% عن سنة 2007، كما سجلت معدلات تطور العمالة ارتفاعا هي الأخرى قدر بـ 07,33% عن السنة الماضية، حيث تم استحداث 1425 منصب عمل جديد، وهو ما يفسر كون كل مؤسسة منشأة خلقت أربعة (4) مناصب عمل جديدة، الأمر الذي يوحي دوما بأن جل المؤسسات المستحدثة هي مؤسسات مصغرة.

✓ وقد عرفت سنتي 2009 و 2010 نفس التطور تقريبا، إذ شهدت سنة 2009 تطورا موجبا في عدد المؤسسات بلغ نسبة 13,85%، والملاحظ أنها نسبة جد معتبرة. فقد تم فيها استحداث 408 مؤسسة جديدة، هذا وقد تواصل عدد المؤسسات في الارتفاع ليصل في سنة 2010 إلى ما نسبته 16,06%، إذ تم إنشاء 473 مؤسسة جديدة، وهو ما يوضح التطور المسجل في نسبة ارتفاع عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك بسبب زيادة اهتمام السلطات المحلية بهذا القطاع والعمل على دعمه من خلال استحداث الهياكل والآليات الداعمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى الولاية. خاصة مع إدراك الدور المحوري الذي تلعبه هذه المؤسسات في دفع عجلة التنمية المحلية، إذ وفرت المؤسسات المنشأة سنة 2009 حوالي 1782 منصب عمل جديد، أي بمعدل 4 مناصب لكل مؤسسة، في حين وفرت المؤسسات المستحدثة سنة 2010 حوالي 1185 منصب جديد وذلك بمعدل منسوبي عمل (2) لكل مؤسسة منشأة.

✓ في حين سجلت سنة 2011 زيادة في عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بنسبة 10,25% عن السنة السابقة، حيث تم استحداث 302 مؤسسة جديدة، كما شهدت هذه السنة تطورا ايجابيا في عدد العمالة المستحدثة من جراء انشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إذ تم استحداث 4475 منصب عمل جديد، وهو ما جعل نسبة تطور العمالة ترتفع بـ 23,04% مقارنة بالسنة الفارطة، الأمر الذي يوضح أن كل مؤسسة جديدة تخلق 14 منصب عمل.

✓ بينما شهدت سنة 2012 استمرار تزايد عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى الولاية، حيث بلغ عددها 5215 مؤسسة، معنى ذلك أنها تطورت ايجابيا عن سنة 2011 بنسبة بلغت 12,73%، في حين سجل معدل العمالة هو الآخر تطورا ايجابيا بلغت نسبته 17,39%، حيث وصل عدد العاملين على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حوالي 23816 عامل.

✓ وأخيرا سجلت سنة 2013 تطورا في عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إذ وصل عددها إلى 5595 مؤسسة، حيث زادت نسبتها مقارنة بالسنة التي سبقتها بمعدل 12,90%، بينما سجل معدل العمالة



أيضا تطورا ايجابيا وصلت نسبته إلى 14,21%، إذ بلغ عدد العاملين في هذا القطاع حوالي 26576 عامل. الشيء الذي يعني اتجاه المؤسسات المستحدثة نحو توظيف عمال أكثر وعدم الاكتفاء بإنشاء مؤسسات مصغرة فقط، بل المضي قدما نحو استحداث مؤسسات صغيرة ومتوسطة، وهو ما يؤكد مرة أخرى اهتمام السلطات المحلية بهذا القطاع والعمل على تذليل كافة العراقيل والصعوبات التي تقف وراء استحداث هذا النوع من المؤسسات.

#### - دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنشيط السياحة بولاية قالمة

نظرا لما تمتلكه وتتفرد به ولاية قالمة من إمكانات سياحية هائلة (مناطق أثرية، طبيعية، حمامات معدنية...الخ) مما يؤهلها إلى خلق سلسلة من المؤسسات المتوسطة والصغيرة في هذا المجال تتكامل فيما بينها لجعل ولاية قالمة قبلة سياحية تغذي عوائد الولاية المادية والمعنوية. فقد سجلت ولاية قالمة سنة 2013 وجود حوالي 604 مؤسسة تنشط على مستوى القطاع السياحي توفر حوالي 1870 منصب عمل. كما ساهمت في رفع العوائد المالية للولاية من خلال الضرائب والرسوم، إلا أن هذا الاستغلال يعتبر ضعيفا مقارنة بما تملكه الولاية من مناطق سياحية هائلة، لا بد من استغلالها أكثر للنهوض بالعوائد المالية للولاية وذلك عن طريق التشجيع على إنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة جديدة تمارس نشاطها ضمن قطاع السياحة. علما وأن الولاية استفادت من مشاريع على مستوى القطاع السياحي نذكر من أهمها:

- مشروع يتضمن (مطعم، فندق، مقهى) ببلدية بوشقوف، يقدر عدد الأسرة به 33، ومن المقدر أن يحدث ما يقارب 20 منصب عمل.

- مشروع مركب سياحي بحمام الدباغ، بطاقة استيعاب تقدر بـ 146 سرير.

- مشروع محطة حموية ومنار بحمام أولاد علي (بلدية هيليوبوليس) عدد الأسرة 78، عدد المناصب

39 منصب عمل.

- مشروع إنشاء فندق يضم عدة مرافق منها من مطعم ومقهى وقاعة حفلات بلدية عين إسانية، ويعدد أسرة تقدر بـ 24 سرير.

إذ يلعب القطاع السياحي دورا بارزا وفعالا في تجسيد التنمية المحلية على مستوى ولاية قالمة، وذلك من خلال مساهمته في رفع العوائد المالية، حيث تساهم هياكل الإيواء المختلفة خاصة الحموية منها في رفع عوائد الإيواء والإطعام، وهو ما يمكن توضيحه في الجدول الآتي:

الجدول رقم 7.4: تقرير حول متعملي قطاع السياحة بولاية قالمة خلال الفترة (2007 - 2013)

السنة	قدرات الاستقبال الإجمالية	الفنادق المعتمدة	الفنادق المصنفة	الإيواء	الإطعام	مجموع رقم الأعمال
2007	1043	11	2	165.518.622.70	152.325.483.50	317.844.106.20 دج
2008	1264	11	2	196.107.251.50	173.431.703.80	369.538.955.30 دج
2009	1360	11	2	216.500.284.21	176.026.084.29	392.526.368.50 دج
2010	1425	11	2	254.990.593.95	181.363.433.70	436.354.027.65 دج
2011	1425	11	2	245.328.736.00	119.459.997.93	364.788.733.93 دج
2012	1425	11	2	177.151.175.00	80.001.549.31	257.152.724.31 دج
2013	1425	11	2	224.570.034.34	97.457.191.58	322.027.225.92 دج

المصدر: بيانات مديرية السياحة لولاية قالمة.

#### - دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم القطاع الفلاحي لولاية قالمة

تعتبر ولاية قالمة ذات طابع فلاحي بالدرجة الأولى، فهي تحتوي على قدرات فلاحية نذكر منها: المساحة الفلاحية الإجمالية تقدر بـ 264.618 هكتار، في حين تقدر المساحة الفلاحية المستغلة بـ 187.338 هكتار والمساحة الفلاحية المسقية 17.343 هكتار منها 9920 هكتار تسقى من سد بوهمدان. وفيما يخص الإنتاج النباتي والحيواني، فإن ولاية قالمة، تنتج الحبوب، البطاطا والمحاصيل الصناعية "طماطم صناعية" كما تنتج ما قدره 84.450 قنطار من اللحوم الحمراء، 47.806 من اللحوم البيضاء، 46.588.000 لتر حليب.

وبالنسبة لعدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي تنشط ضمن هذا القطاع فقد وصل إلى 50 مؤسسة وذلك نهاية سنة 2013، لتوفر ما يقارب 260 منصب شغل، وهو ما يدل على المساهمة الفعلية لقطاع

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنشيط ودعم القطاعي الفلاحي بالولاية خاصة مع ما تشهده الولاية من برامج موجهة لترقية الفلاحة، حيث استفادت ولاية قالمة منذ 1999 وعبر مختلف البرامج التنموية " برنامج 1999، برنامج 2000، برنامج خاص لبعث النمو (2001-2004)، برنامج دعم النمو الاقتصادي (2005-2009)، وبرنامج تشبيك النمو (2010-2014)"، من مبلغ إجمالي يفوق 120 مليار دج، خصصت أساسا لدعم الإنتاج الفلاحي عبر عمليات مرافقة الفلاحين (الاستفادة من القروض البنكية)، تسهيل عملية اقتناء متطلبات الزراعة (زرع، دواء، مواد كيميائية)، كما سخرت إطارات القطاع للسهر على متابعة العمليات الإنتاجية في ميدان الري، كما ركزت الدولة على بناء سدود جديدة توجه للتزود بالمياه الصالحة للشرب والسقي الفلاحي، ففي هذا الشأن استفادت الولاية من مشروع سد، وهو قيد الدراسة، وهذا ضمن سعي الدولة للحفاظ على الثروة المائية وتدعيم الطاقة التخزينية لهذه المادة الثمينة. دون أن ننسى ما سجلته الدولة في نفس الإطار من عمليات لتدعيم وتجديد قنوات البحر وتوزيع المياه الصالحة للشرب للحد من التسربات المائية الملاحظة عبر المدن والحفاظ على المياه. وعلى الرغم من كل هذه الجهود فإن الملاحظ بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة ضمن القطاع الفلاحي أن عددها لا يرقى إلى مستوى الإمكانيات الفلاحية التي تتمتع بها ولاية قالمة، لذلك ولتنشيط هذا القطاع فقد جسدت عدة اقتراحات تأمل الولاية إلى تحقيقها، من أبرزها:

- استغلال المساحات الفلاحية واستصلاح الأراضي في التل والهضاب.
- ضبط صيغ القروض البنكية، بما يتلاءم مع مردودية الأراضي الفلاحية والقدرة المالية للفلاحين.

#### - مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجانب البيئي

إن مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية المحلية المستدامة في ولاية قالمة لا يمكن أن نمثلها في إحصائيات نظرا لغياب المؤسسات العاملة في قطاع المحروقات، كما أن عدد المؤسسات التي تعمل في قطاع المطاط والبلاستيك والكيمياء قليل حيث قدرت بتسعة (9) مؤسسات سنة 2013،

وهو عدد لا يمكن أن يكون له أثر كبير على البيئة، في حين أن باقي معظم المؤسسات تعتبر صديقة للبيئة وليس لها تأثير كبير في إحداث التلوث البيئي.

#### - دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ترقية مختلف المجالات

بالإضافة إلى مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ميدان تحقيق التنمية المحلية من خلال المساهمة في مجال التشغيل والتقليل من معدلات البطالة، بالإضافة إلى دورها على الصعيد البيئي وقطاع السياحة وقطاع الفلاحة فإن دورها في التنمية المحلية يتعدى ذلك إلى مجالات أخرى والتي نوجزها فيما يلي:

➤ **تجسيد التكامل الصناعي بالولاية:** تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا بارزا في خلق التكامل الصناعي بالولاية، حيث نجد أن 706 مؤسسة من هذا النوع تنشط في مجال تقديم خدمات للمؤسسات، بالإضافة إلى 33 مؤسسة ناشطة في قطاع المناجم والمحاجر، وذلك سنة 2013. إلا أنه غالبا ما يعاب على تقلص دور هذه المؤسسات في خلق فضاء متكامل بين مختلف المؤسسات هو غياب العناقد الصناعية على مستوى الولاية، وبالتالي انخفاض معدل المساهمة في تحقيق التنمية المحلية وفق إستراتيجية عمل منظمة ومنسقة.

➤ **تهيئة البنى التحتية ومحيط الولاية:** تلعب هذه المؤسسات دورا بارزا في مجال إعمار الولاية وتحسين البنى التحتية بها، إذ نجد حوالي 2141 مؤسسة تعمل في مجال الأشغال العمومية والبناء. حيث استفادت ولاية قالمة من برامج للتنمية المحلية موجهة لتشييد الطرق، وإنجاز السكنات المبرمجة ضمن المخطط الخماسي (2010-2014). الأمر الذي جعل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي تعمل في هذا المجال تحتل مكانة هامة في تجسيد برامج التنمية المحلية على مستوى الولاية، وذلك للوصول إلى التنمية الوطنية الشاملة والمتوازنة التي يهدف برنامج المخطط الخماسي تحقيقها.

➤ **ترقية قطاع النقل والمواصلات:** تحتل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مكانة هامة في مجال الخدمات المحلية الخاصة بالنقل والمواصلات. إذ تساهم حوالي 811 مؤسسة في تنشيط هذا القطاع، بيد عاملة

بلغت 1061 منصب، حيث تشير الاحصائيات إلى وجود ما يقارب 579 مركبة نقل متوفرة، وحوالي 190 سيارة أجرة.

إذ ساهمت وبشكل كبير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في هذا المجال من خلال آليات وهياكل الدعم الناشطة على مستوى الولاية، كالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ)، ومن جهة أخرى هناك عدة اقتراحات قدمت لترقية مجال النقل عبر تراب الولاية، بحيث يكون لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا بارزا في ذلك، لتجعل قطاع النقل يلعب دوره التنموي بشكل أكثر فعالية في تطوير وترقية الاستدامة المحلية للموارد المختلفة، من بين هذه الاقتراحات نجد:

- التسريع في انجاز مشاريع البنيات القاعدية المسجلة في المخطط الخماسي (2010-2014) من طرقات وسكك حديدية ومحطات النقل البري والحضري وهياكل التوقف المختلفة.

- اىصال كل التجمعات السكانية والقرى والمداشر بشبكة من الطرقات لتسهيل الحياة الريفية والمساهمة في ترقية التعليم والشغل والصحة... الخ.

➤ **دعم المجال الصحي:** تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الارتقاء بالجانب الصحي للولاية، حيث نجد عدد كبير من هذه المؤسسات تنشط في مجال الصحة بالولاية. ويبرز دورها في هذا القطاع خاصة مع استفادة قطاع الصحة من برامج لتجديد وتعميم قنوات صرف المياه المستعملة لربط أكبر عدد ممكن من المنازل بهذه القنوات، أما في مجال الغابات ركزت هذه البرامج على حماية الثروة الغابية من الزوال، فسجلت عمليات إعادة تسجيل المساحات التي مستها الحرائق الموسمية وقطع الأشجار من طرف المواطنين وذلك حفاظا على التوازن البيولوجي للولاية وتوفير مناطق للراحة والاستجمام للمواطن.

أمام كل ما قيل وقدم من خلال ما سبق يتضح جليا الدور الكبير، الذي يمكن أن يؤديه قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم التنمية المحلية بالولاية، غير أنه تم الوقوف على المساهمة غير الفعالة لهذا القطاع خاصة فيما يتعلق بالمجالات الإستراتيجية التي تتميز بها الولاية على غرار الفلاحة

والسياحة. الأمر الذي يؤكد عدم الاستغلال الأمثل لموارد الولاية من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. بناءا عليه لابد من وضع المزيد من آليات الدعم والتطوير، بهدف ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتفعيل دوره في تحقيق التنمية على المستوى المحلي بصفة خاصة، والعمل على دفع عجلة التنمية الوطنية الشاملة بصفة عامة. وهو ما سنحاول إبرازه في ما بعد.

#### 2.1.4. دور ومساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دفع عجلة التنمية المحلية بولاية تبسة

قبل التطرق للدور والأهمية التي باتت تحتلها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تجسيد التنمية المحلية بمختلف أبعادها على مستوى ولاية تبسة، كان من الضروري توضيح واقع هذه المؤسسات وتطور تعدادها بالمنطقة خلال الفترة (2006 - 2013).

#### أولا. واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية تبسة

لا ريب أن قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد شهد تطورا وتقدما ملحوظا على مستوى ولاية تبسة وذلك نتيجة الاهتمام المتزايد الذي حظي به من قبل السلطات الولائية والوطنية، إذ سجلت مؤسسات هذا القطاع زيادة معتبرة في عددها سنة تلو الأخرى، وهو ما يمكن توضيحه في الجدول الآتي:

الجدول رقم 8.4: تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية تبسة خلال الفترة (2006-2013)

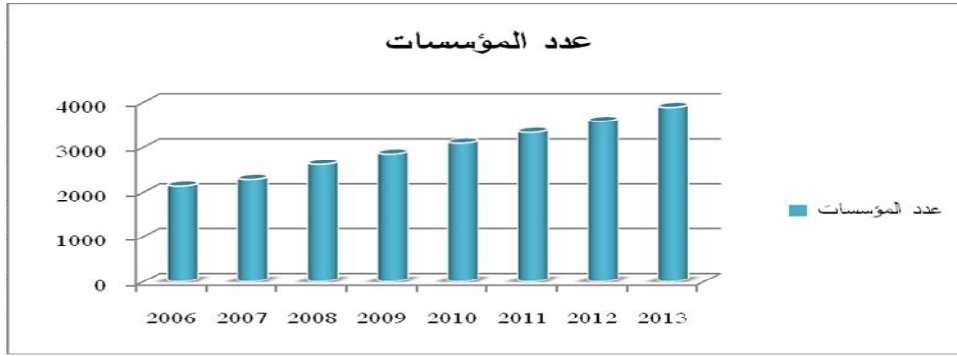
السنة	عدد المؤسسات	قيمة التغير	نسبة التغير
2006	2137	-	-
2007	2279	142	06,64%
2008	2608	384	16,84%
2009	2848	240	09,20%
2010	3093	245	08,60%
2011	3335	242	07,82%
2012	3584	249	07,46%
2013	3890	306	08,53%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

- مديرية الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار لولاية تبسة.

وهو ما يمكن إبرازه في الشكل الآتي:

الشكل رقم 5.4: تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية تبسة نسبة خلال الفترة (2006-2013)



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الجدول 8.4.

تبين البيانات الواردة في معطيات الجدول أعلاه أن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية تبسة يتطور بشكل ايجابي من سنة إلى أخرى خلال الفترة (2006-2013)، حيث ارتفع عدد هذه المؤسسات من 2137 مؤسسة سنة 2006 إلى 3890 مؤسسة سنة 2013 أي زيادة بما يعادل 1753 مؤسسة، ما يعكس نسبة تطور وصلت إلى 82,03%، في حين زاد عدد المؤسسات سنة 2013 بنسبة 8,53% عن سنة 2012، حيث سجل معدل النمو في المتوسط لهذه المؤسسات خلال الفترة (2006-2013) نسبة 9,29%.

ويعود هذا التطور في عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى الاهتمام الكبير الذي أصبحت تحظى به هذه المؤسسات في السنوات الأخيرة على المستوى الوطني بشكل عام وولاية تبسة بشكل خاص، بعد إدراك الأهمية والدور المحوري الذي تلعبه هذه المؤسسات في دعم الاقتصاد المحلي، الأمر الذي دفع السلطات الولائية إلى تهيئة كل الظروف المناسبة بهدف مساعدة هذا القطاع، وذلك من خلال وضع مجموعة من الآليات والهيكل الداعمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى الولاية وهو ما يبرر الزيادة المعتبرة في عدد هذه المؤسسات في السنوات الأخيرة، حيث أنشأ صندوق لضمان القروض المصرفية وذلك بهدف تذليل الصعوبات التمويلية التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فضلا عن دور مختلف هيئات الدعم مثل (الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر،...)، بالإضافة إلى تسهيل الاستفادة من القروض مقارنة بالسنوات السابقة.

والشيء الملاحظ من توزيع هذه المؤسسات على مختلف قطاعات النشاط الاقتصادي هو توجه النسبة الأكبر من هذه المؤسسات إلى نشاط البناء والأشغال العمومية الذي وخلال فترة الدراسة (2006-2013) حصل على النسبة الأكبر من توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مقارنة بباقي النشاطات. ففي سنة 2013 تمركزت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نشاط البناء والأشغال العمومية بنسبة 43,57% وهو ما يعني أن ما يقارب نصف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتوزع على هذا النشاط في ولاية تبسة. وهذا راجع إلى الإصلاحات الهامة والكبيرة التي تشهدها ولاية تبسة مؤخرا على مستوى البنى التحتية من جهة، ومحاولة الولاية تجسيد عمليات البناء والتوسع العمراني من جهة ثانية. حيث استفادت من أغلفة مالية ضخمة من خلال البرنامج القطاعي غير الممرکز (PSD) والمخطط البلدي للتنمية (PCD)، ليأتي في الصف الثاني قطاع التجارة الذي يضم حوالي 430 مؤسسة أي بنسبة قدرت بـ 11,05% من إجمالي عدد المؤسسات، ويعود ذلك للموقع الجغرافي الذي تحتله ولاية تبسة من خلال وقوعها في حدود مع تونس، وهو ما يسمح بخلق مبادلات تجارية بين الولاية وتونس من جهة وبين ولاية تبسة وباقي الولايات الجزائرية من جهة أخرى، الأمر الذي يؤدي إلى تنشيط القطاع التجاري. أما قطاع الخدمات المقدمة للجماعات المحلية فقد احتل المرتبة الثالثة بنسبة 8,30% حيث بلغ عدد المؤسسات الناشطة في هذا المجال 323 مؤسسة، كما نلاحظ أن قطاع الصحة استحوذ على 294 مؤسسة خلال سنة 2013 أي ما يقدر بـ 7,5% من إجمالي المؤسسات في الولاية وذلك سعيا من هذه الأخيرة لتحسين الجانب الصحي في الولاية وتعويض ندرة المستشفيات والخدمات الصحية... الخ، كذلك تنشط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن قطاع النقل والبريد والاتصالات حيث شمل هذا النشاط على 246 مؤسسة، ويرجع ذلك إلى أهمية هذا القطاع في هذه الولاية خاصة قطاع النقل الذي يعد شريان الولاية سواء محليا بين البلديات أو بينها وبين باقي الولايات، وجدير بالملاحظة أن تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال النقل والاتصالات والبريد راجع للدور الذي لعبته هيئات الدعم والمساعدة التي وفرتها السلطات الولائية لدعم هذه المؤسسات. فقد ساهمت بشكل فعال في زيادة عدد هذه المؤسسات ضمن هذا المجال مثل الوكالة



الوطنية لدعم تشغيل الشباب، والوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر، الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة... الخ. لنجد بعد ذلك قطاع المقاهي والمطاعم والفندقة والذي يضم حوالي 264 مؤسسة بنسبة 6,78% من إجمالي المؤسسات. لتحاول هذه المؤسسات تقديم مجموعة من الخدمات كون الولاية تعتبر نقطة مرور للتجار والزبائن وحتى السياح. لتأتي بعد ذلك باقي القطاعات الأخرى والتي تنشط فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بنسبة تتراوح ما بين ( 0,05% - 5,11% ) من إجمالي المؤسسات، وهي نسبة ضعيفة مقارنة بباقي القطاعات. والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 9.4: تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاع النشاط بولاية تبسة خلال فترة (2006-2013)

قطاع النشاط	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
البناء والأشغال العمومية	873	937	1072	1222	1373	1465	1549	1695
الصناعة الغذائية، تبغ وكبريت	108	119	152	152	160	169	183	199
خدمات مقدمة للمؤسسات	27	28	31	32	40	40	42	58
نقل واتصالات و بريد	104	114	152	180	183	208	222	246
كيمياء، مطاط وبلاستيك	5	6	7	7	8	8	9	12
صناعة الخشب والورق والطباعة	35	36	42	45	50	51	52	57
صناعة الصلب والمعادن والميكانيك	26	28	38	38	47	50	51	55
فندقة، مطاعم ومقاهي	186	201	212	215	225	237	257	264
مواد البناء، الخزف والزجاج	33	36	42	42	46	48	52	56
فلاحة وصيد بحري	7	10	12	14	18	20	20	20
صناعة النسيج والخياطة	4	5	6	7	8	9	10	8
خدمات مقدمة للجماعات	203	206	218	218	225	265	313	323
صناعة الجلود والأحذية	3	3	3	3	2	2	2	3
التجارة	217	233	271	293	325	356	385	430
المناجم والمقالع	14	14	16	16	30	32	35	35
صناعات مختلفة	6	7	9	9	12	12	14	15
مؤسسات مالية	8	9	7	7	21	21	23	25
خدمات وأشغال عمومية بترولية	4	0	1	1	34	47	47	49
محروقات	1	1	0	0	2	2	2	2
طاقة ومياه	2	2	2	2	2	2	2	2
خدمات مقدمة للأسر	51	59	71	71	16	21	25	29
أشغال عقارية	8	10	11	11	13	14	16	13
الصحة	212	215	233	263	244	256	273	294
المجموع	2137	2279	2608	2848	3093	3335	3584	3890

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

- نشرية مديرية الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار لولاية تبسة.

### ثانيا. الدور التنموي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية تبسة

لا شك أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لها مكانة حقيقية في دفع عجلة التنمية المحلية على مستوى ولاية تبسة، وذلك من خلال تقليص نسبة البطالة وتحسين الظروف الاجتماعية، إضافة إلى مساهمتها في رفع العوائد الجبائية التي تتحصل عليها الجماعات المحلية والتي تتمثل في الرسوم والضرائب. هذا فضلا عن دورها البارز في تنشيط مختلف المجالات كالزراعة، السياحة، الخ...

#### - دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل بولاية تبسة

يساهم قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل كبير في توفير مناصب العمل، والتقليل من نسبة البطالة وتحسين الظروف الاجتماعية في ولاية تبسة، ويمكن توضيح هذا الدور من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم 10.4: تطور مناصب الشغل في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية تبسة خلال الفترة (2007-2013)

(2013)

السنة	عدد العمال	قيمة التغير	نسبة التغير
2007	24875	-	-
2008	22783	- 2092	08,41 % -
2009	24770	1987	08,72 %
2010	26905	2135	08,61 %
2011	28363	1458	05,41 %
2012	29188	825	02,90 %
2013	28120	- 1068	03,65 % -

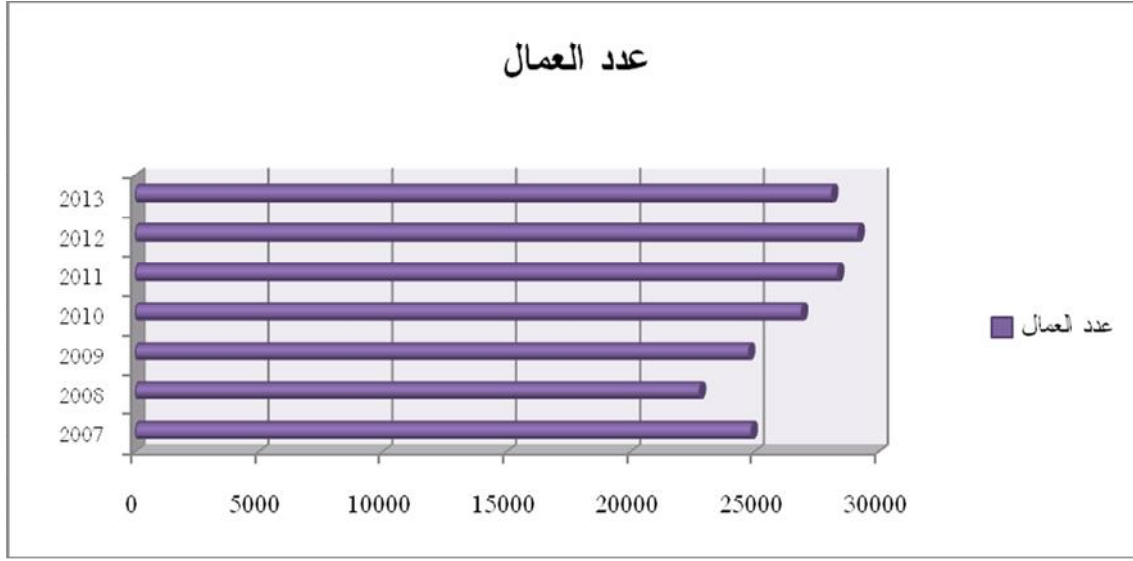
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

- نشرة مديرية الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار بولاية تبسة.

والشكل الآتي يوضح تطور عدد العمال على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية تبسة

خلال الفترة (2007-2013):

الشكل رقم 6.4: تطور عدد العمال على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية تبسة خلال فترة (2007-2013)



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الجدول 10.4.

من البيانات الواردة في الجدول أعلاه، نجد أنه وفي سنة 2008 عرف عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة زيادة طفيفة وبالمقابل سجل معدل عمالة سالب. أي انضمام 2092 شخص لفئة العاطلين مقابل إنشاء 329 مؤسسة جديدة، والسبب في ذلك راجع إلى تسريح العمال بالمؤسسات العامة، بالإضافة إلى توجه الأفراد إلى إنشاء مؤسسات مصغرة بدلا من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك تقاديا للتعقيدات الإدارية والتسييرية. غير أن عدد العمال عاد ليرتفع مرة أخرى ليبلغ نهاية 2013 حوالي 28120 عامل. حيث على الرغم من أن المؤسسات المنشأة أغلبها مؤسسات مصغرة لا يتعدى فيها عدد العمال تسعة (9) عمال، إلا أنه يبرز جليا الدور والمساهمة الفعالة لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في خلق مناصب شغل وتقليص نسبة البطالة على مستوى ولاية تبسة. الأمر الذي يعكس نجاعة البرامج والسياسات الداعمة لتفعيل دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية المحلية من خلال تقليص نسبة البطالة في الولاية، وما لها من انعكاس ايجابي على الجانب الاقتصادي من خلال توفير مصادر دخل جديدة، زيادة الاستهلاك، وكذلك على تحسين الجانب الاجتماعي عن طريق تخفيض العمليات الإجرامية الناتجة بالأساس عن البطالة.

الجدول رقم 11.4: تطور العمالة حسب عدد المؤسسات بولاية تبسة للفترة (2008-2013)

متوسط عدد المناصب لكل مؤسسة: (ب) / (أ)	تطور العمالة		تطور عدد المؤسسات		السنة
	النسبي	المطلق (ب)	النسبي	المطلق (أ)	
-6,35	-64,46	-2092	20,42	329	2008
8,27	61,23	1987	14,89	240	2009
8,71	65,79	2135	15,20	245	2010
6,02	44,94	1458	15,02	242	2011
3,31	25,42	825	15,46	249	2012
-3,49	-32,92	-1068	19,01	306	2013
16,47	100	3245	100	1611	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

- نشرية مديرية الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار بولاية تبسة.

يتضح من خلال معطيات الجدول أعلاه أن كل 100 مؤسسة منشأة وفرت حوالي 1647 منصب عمل جديد كمتوسط للفترة (2008-2013). إذ يتبين عدم التجانس بين طبيعة معدلات تطور المؤسسات وطبيعة حجم العمالة خلال كافة سنوات الدراسة حيث نلاحظ ما يلي:

✓ في سنة 2008 سجلت معدلات موجبة لتطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك بنسبة 20,42%، في حين سجل معدل عمالة سالب. أي انضمام 2092 شخص لفئة العاطلين عن العمل مقابل إنشاء 329 مؤسسة جديدة، والسبب في ذلك راجع إلى تسريح العمال، بالإضافة إلى أن معظم المؤسسات المنشأة تعتبر مؤسسات مصغرة عاجزة عن استيعاب أكثر من (9) عمال.

✓ عرفت سنة 2009 زيادة معتبرة في عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك بنسبة 14,89% عن السنة السابقة إذ بلغ عدد المؤسسات المستحدثة 240 مؤسسة، كما سجل معدل عمالة موجب، وذلك بنسبة 61,23% أي تم استحداث حوالي 1987 منصب عمل جديد

✓ سنة 2010 سجلت فيها هي الأخرى معدلات موجبة في تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطور العمالة معاً، إذ ارتفع عدد المؤسسات المنشأة في هذه السنة إلى 245 مؤسسة مستحدثة، أي بنسبة تقدر بـ 15,20% عن سنة 2009، كما سجلت معدلات تطور العمالة ارتفاعاً هي الأخرى قدر

ب 65,79% عن السنة الماضية، أي تم استحداث 2135 منصب عمل جديد، وهو ما يوضح أن كل مؤسسة منشأة خلقت تقريبا تسعة (9) مناصب عمل جديدة، الأمر الذي يوحي بأن المؤسسات المستحدثة هي مؤسسات مصغرة.

✓ وقد عرفت سنتي 2011 و2012 تطورا ايجابيا في عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بلغت نسبته 15,02% و15,46% على التوالي، حيث تم استحداث سنة 2011 حوالي 242 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، في حين استحدثت حوالي 249 مؤسسة سنة 2012. وهو نفس الأمر بالنسبة لتطور عدد العمال، حيث تم استحداث سنة 2011 حوالي 1458 منصب عمل جديد و حوالي 825 منصب سنة 2012.

✓ سنة 2013 عرفت زيادة في عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بنسبة بلغت حوالي 15,46%، حيث تم استحداث حوالي 306 مؤسسة جديدة، بينما شهد معدل العمالة تطورا سالبا بلغت نسبته 32,92%، حيث تم تسريح حوالي 1068 عامل.

من خلال هذه النتائج نلمس التطور الملحوظ في عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية تبسة، وذلك راجع إلى اهتمام السلطات الولائية بهذا القطاع والعمل على تطويره ودعمه خاصة مع الدور الكبير الذي تلعبه هذه المؤسسات في التشغيل وتقليص نسبة البطالة في الولاية، بالإضافة إلى دور هذه المؤسسات في ترجمة وتجسيد مخططات الإنعاش الاقتصادي الخاصة بالولاية على أرض الواقع.

#### - مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجانب البيئي

إن مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية المحلية المستدامة في ولاية تبسة لا يمكن أن نمثلها في إحصائيات نظرا لغياب المؤسسات العاملة في قطاع المحروقات، كما أن عدد المؤسسات التي تعمل في قطاع المطاط والبلاستيك والكيمياء قليل حيث قدرت باثني عشر (12) مؤسسة، وهو عدد لا

يمكن أن يكون له أثر كبير على البيئة، في حين أن باقي معظم المؤسسات تعتبر صديقة للبيئة وليس لها تأثير كبير في إحداث التلوث البيئي.

#### - دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم القطاع الفلاحي لولاية تبسة

لا ريب في أن القطاع الفلاحي يعد من أبرز القطاعات الأولية الذي يلعب دورا استراتيجيا في تجسيد التنمية المحلية وذلك راجع إلى طبيعة المنطقة والإمكانات المتاحة فيها من هذا الجانب، إذ استفادت ولاية تبسة في هذا القطاع مؤخرا من دعم مختلف البرامج التنموية، حيث وصل عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى هذا القطاع إلى 20 مؤسسة سنة 2013، لتوفر ما يقارب 298 منصب عمل، إلا أن هذه النسبة تعتبر ضئيلة مقارنة بما يتوفر عليه القطاع الفلاحي من إمكانات هائلة على مستوى الولاية، إذ نجد غياب كبير لسياسات واضحة وفعالة تحافظ على الطابع الفلاحي للمنطقة، الأمر الذي جعل هذا القطاع عرضة لمخاطر طبيعية عديدة كالانجراف والتصحر وتآكل التربة، فعلى الرغم من توفر الأغلفة المالية الموجهة إلى هذا القطاع إلا أنه ويغيب برامج سليمة تدعمه وتعمل على تطويره، يبقى عرضة للعديد من المخاطر التي تحد من دوره التنموي على مستوى الولاية، الأمر الذي يستوجب اهتمام ورعاية أكبر بهذا القطاع والعمل على تنميته نظرا لمكانته السامية في النهوض باقتصاد الولاية. ومع ذلك وبالرغم من كل هذه النقائص فإنه يبرز دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الارتقاء بالقطاع الفلاحي وذلك من خلال الدور الذي تلعبه هذه المؤسسات في تمويل مختلف الصناعات التحويلية وخاصة الغذائية بالمنتجات الفلاحية كالحبوب والطماطم ..الخ. الأمر الذي يتطلب من السلطات الولائية دعم ورعاية أكبر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في هذا المجال<sup>1</sup>.

#### - مساهمتها في زيادة الإيرادات الجبائية

كذلك يمكن إبراز دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية المحلية بولاية تبسة، من خلال العوائد الجبائية التي تحصل عليها الجماعات المحلية والتي تتمثل في الرسوم والضرائب، وبما أن ولاية

<sup>1</sup>. مديرية الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار لولاية تبسة، 2013.

تبسة وإلى غاية سنة 2013 تمتلك حوالي 3890 مؤسسة متوسطة وصغيرة والتي تشغل 28120 عامل. كما سبق وأن رأينا فإن هذه المؤسسات توفر إيرادات جبائية تساهم في تدعيم ميزانية البلديات الموجودة فيها، مما يتيح لهذه الأخيرة تخصيص مبالغ أكبر لقسم التجهيز والاستثمار، والذي يقوم بإنشاء المشاريع الاقتصادية والاجتماعية وتنمية المنطقة بشكل يخدم متطلبات الحماية البيئية... الخ، وتتمثل أهم هذه الضرائب والرسوم الأساسية التي تقتطع من رقم أعمال كل مؤسسة فيما يلي: الرسم على النشاط المهني، الرسم على القيمة المضافة، الرسم العقاري، الضريبة على أرباح الشركات، الضريبة على الدخل<sup>1</sup>. والجدول الآتي يوضح الإيرادات الجبائية على مستوى ولاية تبسة للفترة الممتدة ما بين (2008-2012)

الجدول رقم 12.4: الإيرادات الجبائية الخاصة بولاية تبسة خلال الفترة (2008-2012)

الوحدة: 10<sup>2</sup> د ج

السنة	2008	2009	2010	2011	2012
الإيرادات الجبائية	7360995.88	8074241.26	9074866.41	7946766.40	8112848.19

المصدر: نشرية مديرية الضرائب لولاية تبسة، 2013.

#### - دور ومساهمة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنشيط السياحة بولاية تبسة

نظرا لما تمتلكه ولاية تبسة من إمكانات سياحية هائلة (مناطق أثرية، طبيعية... الخ) الأمر الذي يؤهلها إلى خلق سلسلة من المؤسسات المتوسطة والصغيرة في هذا المجال تتكامل فيما بينها لجعل ولاية تبسة قبلة سياحية تغذي عوائد الولاية المادية والمعنوية، إذ سجلت ولاية تبسة سنة 2013 وجود حوالي 587 مؤسسة تنشط على مستوى القطاع السياحي توفر حوالي 2354 منصب عمل، كما ساهمت في رفع العوائد المالية للولاية من خلال الضرائب والرسوم، إلا أن هذا الاستغلال يعتبر قليل مقارنة بما تمتلكه الولاية من مناطق سياحية هائلة لا بد من استغلالها أكثر للنهوض بالعوائد المالية للولاية، وذلك عن طريق التشجيع على إنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة جديدة تمارس نشاطها ضمن قطاع السياحة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> مديرية الضرائب لولاية تبسة، 2012.

<sup>2</sup> مديرية الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار لولاية تبسة، 2014.

### - مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم الصناعات التقليدية

يظهر جليا ضعف دور قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم وتنمية الصناعات التقليدية، حيث وعلى الرغم من طبيعة المنطقة الريفية وما نتجته من فرص لتسويق المنتجات التقليدية، وما تتوفر عليه من إمكانيات تسمح لها بالنجاح في هذا المجال من خلال صناعة الجلود والدباغة، فضلا عن الصناعات النسيجية وغيرها. فإن قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لم يستغل هذه الإمكانيات استغلالا أمثلا، إذ نجد أن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية تبسة والتي تنشط في هذا المجال قدر بحوالي 11 مؤسسة سنة 2013. إلا أن عدد هذه المؤسسات ورغم ما ذكرناه من أهميتها ودورها يبقى ضئيلا جدا مقارنة بالإمكانيات التي تتمتع بها الولاية، وذلك نتيجة لإهمال سكان الولاية لهذا المجال وعدم وعيهم بدوره في تجسيد عملية التنمية المحلية.

### - دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجالات أخرى

بالإضافة إلى مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ميدان تحقيق التنمية المحلية من خلال دورها في التقليل من معدلات البطالة، وتمويل ميزانية البلديات عن طريق العوائد الجبائية، فضلا عن تحسين الجانب البيئي وتطوير قطاع السياحة والفلاحة، فإن دورها التنموي يتعدى ذلك إلى مجالات أخرى والتي نوجزها فيما يلي:

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا بارزا في خلق التكامل الصناعي بالولاية حيث نجد أن 58 مؤسسة من هذا النوع تنشط في مجال تقديم خدمات للمؤسسات، بالإضافة إلى 35 مؤسسة ناشطة في قطاع المناجم والمحاجر، و55 مؤسسة تعمل في مجال الكهرباء والميكانيك، وذلك سنة 2013. غير أنه ما يعاب على تقلص دور هذه المؤسسات في خلق فضاء متكامل بين مختلف المؤسسات هو غياب العناقيد الصناعية على مستوى الولاية وبالتالي انخفاض معدل المساهمة في تحقيق التنمية المحلية وفق إستراتيجية عمل منظمة ومنسقة.



تحتل هذه المؤسسات مكانة هامة في مجال الخدمات المحلية حيث توفر نسبة معتبرة من خدمات النقل والمواصلات، إذ تساهم حوالي 246 مؤسسة في هذا المجال، كما نجد حوالي 294 مؤسسة تنشط في مجال الصحة، بالإضافة إلى 29 مؤسسة تعمل في مجال تقديم خدمات متنوعة للعائلات، وبالتالي فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تلعب دورا أساسيا في مجال تغذية المواطن بالخدمات.

تلعب هذه المؤسسات دورا بارزا في مجال إعمار الولاية وتحسين البنية التحتية بها، إذ نجد حوالي 1695 مؤسسة تعمل في مجال الأشغال العمومية والبناء، وحوالي 56 مؤسسة تساهم بتوفير مواد البناء، الخزف، الزجاج. حيث استفادت ولاية تبسة من برامج للتنمية المحلية موجهة لتشديد الطرق، وإنجاز السكنات المبرمجة ضمن المخطط الخماسي (2010-2014). الأمر الذي جعل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعمل في هذا المجال تحتل مكانة هامة في تجسيد برامج التنمية المحلية على مستوى الولاية وذلك للوصول إلى التنمية الوطنية الشاملة والمتوازنة التي يهدف برنامج المخطط الخماسي تحقيقها.

تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم التنمية المحلية على مستوى ولاية تبسة من خلال ترقية القطاع الصحي على مستوى الولاية، وذلك بهدف تحسين الظروف الاجتماعية لسكان الولاية وخاصة الصحية منها، إذ نجد سنة 2013 أن حوالي 294 مؤسسة تنشط في القطاع الصحي، بمجموع عمال قدره 1574 عامل، بعد أن كان عدد هذه المؤسسات لا يتجاوز 212 مؤسسة سنة 2006. هذا التطور في عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة على مستوى القطاع الصحي يدل على الدور والمكانة الكبيرة التي تحتلها هذه المؤسسات في تحسين الظروف الصحية والعلاجية في ولاية تبسة، وصولا إلى تجسيد التنمية المحلية المنشودة.

#### 2.4. آليات ترقية وتطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولايتي قالمة وتبسة

نتيجة الأهمية البالغة التي أضحت تحتلها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الفترة الأخيرة، ومساهمتها الأكيدة في الارتقاء بالمجتمعات المحلية على كافة الأصعدة والمجالات، فقد بات من

الضروري بإمكان تأمين كافة الظروف والآليات المساندة والمساعدة لتطوير هذا القطاع على مستوى ولايتي قالمة وتبسة وتنمية قدرته التنافسية، وذلك سعياً لتشكيل اقتصاد محلي فعال يساهم في بناء وتجسيد تنمية وطنية شاملة.

#### 1.2.4. جهود دعم وتنمية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية قالمة

رغم الأهمية البالغة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فإنها تبقى في مواجهة جملة من العراقيل تستدعي تدخل الدولة للتقليل منها، وذلك بتوفير كل الدعم والمساندة لهذه المؤسسات عبر هيئات متخصصة تسعى لتفعيل دورها في تحقيق التنمية المحلية.

وعلى غرار ولايات الوطن تتطلع ولاية قالمة بسعي مستمر لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بهدف خلق نسيج محكم ومتكامل من المؤسسات. ومن المؤكد أن المؤهلات الفلاحية والمنجمية على الخصوص التي تزخر بها الولاية، ستؤهلها لإحداث تنمية تنمى وتتماشى وطبيعة المنطقة خاصة في مجال تطور الصناعات الغذائية ومواد البناء والسياحة وغيرها، فالمؤشرات الاحصائية التالية تبرز هذا الاهتمام حالياً من خلال التقدم الملحوظ في النتائج المحصل عليها نتيجة المساهمة الفعالة لهذا القطاع في الحركة التنموية وخلق فرص للشغل أكبر برأسمال أقل:

✚ **في إطار توفير العقار الصناعي:** باعتباره أكبر محفز لإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخلق مناصب عمل، وعلى غرار الحافظة العقارية الموجودة بالولاية، فقد استفادت هذه الأخيرة من منطقة صناعية جديدة (140 هكتار) ببلدية بن جراح والتي ستشهد انطلاق الدراسة في أقرب الآجال بالإضافة إلى عمل اللجنة الولائية للمساعدة على تحديد الموقع لترقية الاستثمار وضبط العقار "CALPIREF" التي وافقت إلى غاية سنة 2011 على 25 مشروع استثماري، بما فيها أهمية للولاية والمنطقة كمشروع لصناعة الأدوية ببلدية النشماية ووحدة لإنتاج الحليب بواد فراغة، ووحدة مصبرات غذائية ببلدية الفجوج، بالإضافة إلى مشاريع في قطاع البناء والصناعات التحويلية الأخرى.

✚ **الجانب التجاري:** من جهة أخرى استفادت الولاية من أربعة عمليات تأهيل لتهيئة مناطق النشاط التجاري وتتعلق بكل من عين بن بيضاء، النشماية، وادي الزناتي، وهذا ما يحفز المستثمرين على تجسيد مشاريعهم بعد إتمام هذه العمليات.

✚ **الأليات والهيكل الداعمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية قالمة:**

لقد انتهجت الدولة الجزائرية سياسة جديدة لترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خاصة بعد إدراكها بأهمية هذا القطاع في دفع عجلة التنمية الوطنية، وهو ما جعلها تطلق هيئات وهيكل جديدة تلعب دور تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال المساهمة في إنشاء المزيد من هذه المؤسسات والعمل على متابعة مسارها والمحافظة عليها، بغية تجسيد التنمية الوطنية الشاملة. وباعتبار ولاية قالمة جزء من هذه التنمية، فقد سعت هي الأخرى إلى الاعتماد على هذه الهيئات في الارتقاء بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقيتها، وهو ما توضحه النتائج الآتية:

**أولا: الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب (ANSEJ)**

في إطار نشاط هذه الوكالة بولاية قالمة، استقبلت منذ بداية نشاطها سنة 1997 إلى غاية سنة 2013، حوالي 15680 ملف. وبلغ عدد الملفات المقبولة منها 12792 ملفا، أما فيما يخص عدد المشاريع الممولة فقدر بـ 5594 مشروع. ويمكن توضيح حصيلة الوكالة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 13.4: حصيلة الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب لولاية قالمة (1997-2013)

البيان	منذ بداية النشاط إلى 2008/12/31	2009	2010	2011	2012	2013
عدد المشاريع الممولة	844	271	282	1206	2224	765

المصدر: إحصائيات الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب لولاية قالمة.

**ثانيا: الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM)**

ضمن النشاط المنتظر القيام به من قبل الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بولاية قالمة، فقد استقبلت منذ بداية نشاطها سنة 2005 إلى غاية الثلاثي الأول لسنة 2013، حوالي 10740 ملف، تم قبول

ما يقارب 9563 ملف، ومن ثم يكون عدد المشاريع الممولة يقدر بـ 8907 مشروع، ويمكن توضيح

الحصيلة من خلال الجداول الآتية:

- شراء مواد أولية: حتى 100.000.00 دج

الجدول رقم 14.4: حصيلة الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بولاية قلمة بالنسبة لشراء المواد الأولية

عدد الملفات المودعة	عدد الملفات المؤهلة	عدد المشاريع الممولة	مناصب الشغل المستحدثة
9761	8818	8568	8568

المصدر: إحصائيات الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر لولاية قلمة.

- انجاز المشاريع: حتى 1.000.000.00 دج

الجدول رقم 15.4: حصيلة الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بولاية قلمة بالنسبة لانجاز المشاريع

عدد الملفات المودعة	عدد الملفات المؤهلة	عدد المشاريع الممولة	مناصب الشغل المستحدثة
979	745	339	812

المصدر: إحصائيات الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر لولاية قلمة.

### ثالثا: الصندوق الوطني للتأمين على البطالة (CNAC)

في إطار نشاط الصندوق الوطني للتأمين على البطالة بولاية قلمة، استقبل الصندوق منذ بداية نشاطه لصالح الشباب حاملي المشاريع سنة 2004 إلى غاية السداسي الأول من سنة 2013، حوالي 7777 ملف، وبلغ عدد الملفات المقبولة 5649 ملف، أما عدد المشاريع الممولة فقدر بـ 2520 مشروع، ويمكن توضيح حصيلة الصندوق من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم 16.4: حصيلة الصندوق الوطني للتأمين على البطالة لولاية قلمة (2005-2013)

البيان	منذ بداية النشاط إلى 2008/12/31	2009	2010	2011	2012	*2013
عدد الملفات المودعة	1803	338	464	2833	1556	783
عدد الملفات المقبولة	1294	134	279	1878	1372	692
عدد المشاريع الممولة	378	165	141	460	956	420

المصدر: إحصائيات الصندوق الوطني للتأمين على البطالة.

\* السداسي الأول من سنة 2013.

#### رابعاً: الصندوق الوطني لضمان القروض (FGAR)

دائماً ومن أجل دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية قالمة، فقد استفادت هذه المؤسسات من الخدمات التي يقدمها الصندوق الوطني لضمان القروض، حيث استفادت مؤسستين فقط من هذا الصندوق من خلال توليه عملية تمويل نسبة من القروض التي تحصلت عليها، وذلك في شكل ضمان.

الجدول رقم 17.4: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنخرطة في الصندوق الوطني لضمان القروض بولاية قالمة إلى

#### غاية ديسمبر 2013

النشاط	العدد	نسبة الضمان	قيمة القرض دج
البناء والأشغال العمومية	1	60	69.000.000,00
الصناعة	1	22	220.033.000,00
المجموع	2	/	289.033.000,00

المصدر: بيانات مديرية الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار بولاية قالمة، 2014.

نلاحظ من الجدول السابق أن المؤسستان اللتان استفادتتا من الصندوق تتشطان في قطاعي البناء والأشغال العمومية وقطاع الصناعة، وقد بلغت قيمة الضمان المقدم لهاتين المؤسستين حوالي 289.033.000,00 دج. والملاحظ من هذه القيمة أنها تعتبر ضئيلة جداً ولا تلبي حاجيات المؤسسات، خاصة وأن التحدي الأكبر الذي يواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتمثل في مشكل التمويل، وبالتالي لا بد من تكثيف التوجه نحو هذا الصندوق لتجاوز العراقيل والتحديات التي تحد من تنمية وتطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى الولاية وتفعيل دورها التنموي.

#### خامساً: البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

استفادت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والذي يعتبر حافزاً لها من أجل ديناميكية تسيير الإنتاج وتطوير تنافسيتها. وقد انخرطت فيه حوالي 20 مؤسسة قدمت ملفها خلال نهاية سنة 2011، أهلت منها حوالي 11 مؤسسة، ليصل عدد المؤسسات المستفيدة من هذا البرنامج سنة 2013 إلى حوالي 14 مؤسسة. هذا ومن المتوقع أن يتم تأهيل ما يقارب

300 مؤسسة مع نهاية 2014، مع العلم وأن العملية تشرف عليها الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (ANDPME).

الجدول رقم 18.4: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية قالمة المنخرطة في برنامج التأهيل

النشاط	2011	2012	2013
البناء والأشغال العمومية	6	4	10
الخدمات	2	2	0
الصناعة	3	0	4
المجموع	11	6	14

المصدر: مديرية الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار لولاية قالمة، 2014.

#### 2.2.4. جهود دعم وتنمية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية تبسة

نظرا للمشاكل والعراقيل التي تقف حجر عثرة أمام تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتفعيل دورها في دفع عجلة التنمية المحلية على مستوى ولاية تبسة، فقد عمدت السلطات الوطنية والولائية إلى بذل العديد من الجهود وتفعيل مجموعة من الآليات لتهيئة البيئة المناسبة والظروف المشجعة لعمل ونشاط هذه المؤسسات. ومن بين هذه الجهود نجد:

##### أولا. الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لولاية تبسة ANSEJ

لا ريب في أن الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب تمثل أبرز وأهم الوكالات الناشطة على مستوى ولاية تبسة، والتي لها دور بارز في دعم إنشاء مؤسسات مصغرة تساهم في تجاوز مختلف مشاكل الولاية. إذ ومنذ إنشاء هذه الوكالة وإلى غاية السداسي الأول من سنة 2013 سجلت تمويل حوالي 3996 مشروع وذلك بنسبة 29,63% من الملفات المقدمة للوكالة.

ويمكن توضيح عدد المشاريع الممولة من طرف الوكالة إلى غاية السداسي الأول من سنة 2013 في الجدول الآتي:

الجدول رقم 19.4 : تطور المشاريع الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لولاية تبسة

السنة	عدد المشاريع الممولة من طرف الوكالة	قيمة التغير	نسبة التغير
2005	825	-	-
2006	933	108	13,09%
2007	1040	107	11,46%
2008	1149	109	10,48%
2009	1424	275	23,93%
2010	1650	226	15,87%
2011	2387	737	44,66%
2012	3182	795	33,30%
السداسي الأول 2013	3996	814	25,58%

المصدر: معلومات مستقاة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لولاية تبسة.

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه أن الوكالة تولت عملية تمويل المشاريع والمؤسسات المصغرة، حيث مولت سنة 2005 حوالي 825 مشروعا مصغرا، ويعود هذا العدد القليل من المشاريع مقارنة بما هو ممول في الفترة الأخيرة، إلى قلة الوعي بهذه الهياكل المساعدة والمرافقة للشباب، غير أنه ومع مرور الوقت بدأت الوكالة تؤدي دورها أكثر، حيث تطور عدد المشاريع الممولة بصفة ملحوظة ليصل خلال السداسي الأول من سنة 2013 إلى حوالي 3996 مشروع ممول، ساهم في توفير حوالي 7374 منصب عمل.

من خلال المعطيات السابقة نلاحظ أن الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب تلعب دورا بارزا وفعالا في إنشاء المؤسسات المصغرة وتدعيم فرص تنميتها من خلال تقديم الدعم المالي والمعنوي اللازم لإنشائها واستمراريتها حتى تؤدي الدور المنتظر منها في تجسيد التنمية المحلية على مستوى ولاية تبسة، وذلك من خلال ترقية مختلف القطاعات التي تشكل الدعامة الرئيسية لإرساء التنمية المحلية سواء كانت قطاعات فلاحية، صناعية، الخدمات، البناء والأشغال العمومية،... الخ.

ويمكن إبراز الدور الوظيفي لهذه الوكالة من خلال استحداث المؤسسات الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ) لعدد معتبر من مناصب العمل، حيث وصل عدد مناصب الشغل

المستحدثة من طرف هذه المؤسسات إلى حوالي 7374 منصب عمل وذلك إلى غاية السداسي الأول من سنة 2013، لتؤكد بذلك هذه الإحصائيات الدور الكبير والفعال الذي تلعبه الوكالة في تقليص نسبة البطالة، حيث وبعد أن ساهمت هذه الوكالة في توفير حوالي 2479 منصب عمل آخر سنة 2005، من خلال المؤسسات التي تمولها، تطور عدد المناصب التي توفرها هذه المؤسسات ليصل آخر سنة 2006 إلى حوالي 2722 منصب عمل، ليستمر عدد المناصب في الارتفاع حتى بلغ آخر السداسي الأول لسنة 2013 حوالي 7374 منصب عمل.

ويمكن توضيح تطور العمالة التي تم استحداثها من طرف المؤسسات الممولة عن طريق الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ) في الجدول الآتي:

الجدول رقم 20.4: تطور العمالة بالنسبة للمشاريع الممولة من طرف ANSEJ بولاية تبسة

السنة	عدد العمال	قيمة التغير	نسبة التغير
2005	2479	-	-
2006	2722	243	9.80
2007	2985	263	9,66
2008	3268	283	9,48
2009	3981	713	21,81
2010	4489	508	12,76
2011	5574	1085	24,17
2012	6525	951	17,06
السداسي الأول 2013	7374	849	13,01

المصدر: معلومات مستقاة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لولاية تبسة.

#### ثانيا. الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM

تساهم هذه الوكالة في خلق مشاريع ومؤسسات مصغرة لفائدة الشباب، حيث تتولى تخصيص قروض مصغرة في شكل سلفة، موجهة إما لخلق وإنشاء مؤسسات جديدة، أو تمويل شراء مواد أولية لمشاريع قائمة. ويمكن توضيح حصيلة الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM) على مستوى ولاية تبسة منذ نشأتها وإلى غاية سنة 2013 في الجدول الآتي:



الجدول رقم 21.4 : حصيلّة الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM) لولاية تبسة

عدد الملفات الممولة		عدد الملفات المقبولة للتمويل			عدد الملفات			البرنامج
من طرف البنك	من طرف الوكالة	كلفة المشاريع (دج)	من طرف البنك	من طرف الوكالة	مقبول	مرفوض	في طريق الدراسة	
/	2578	69.415.797,36	/	2578	3260	672	/	مشروع ثنائي التمويل شراء مواد أولية (الوكالة-المستفيد) إلى غاية 27.000 دج
/	6700	460.098.918,44	/	6939	7228	285	/	مشروع ثنائي التمويل شراء مواد أولية (الوكالة-المستفيد) إلى غاية 100.000 دج
273	371	512.307.346,60	3374	3374	3374	720	488	مشروع ثلاثي التمويل (البنك-الوكالة- المستفيد)
273	9649	1.042.222.062,40	34	12891	13862	1677	488	المجموع

المصدر: الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM لولاية تبسة.

نلاحظ من خلال بيانات الجدول السابق، أن الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر كان لها دور فعال في تمويل شراء مواد أولية لعدد كبير من المشاريع، سواء كان هذا التمويل ثنائي بين الوكالة والمستفيد، أو ثلاثي بين الوكالة والبنك والمستفيد. حيث ومنذ نشأة الوكالة وإلى غاية سنة 2013 سجلت ما يلي:

✓ بالنسبة للمشاريع ثنائية التمويل لشراء مواد أولية (الوكالة-المستفيد) إلى غاية 27.000 دج، فقد تم تقديم 3932 ملف، رفض منها 672 ملف بينما قبل تمويل حوالي 3260 مشروع، في حين تم تمويل فعلا حوالي 2578 مشروع بكلفة إجمالية قدرت بـ 69.415.797,36 دج.

✓ بالنسبة للمشاريع ثنائية التمويل لشراء مواد أولية (الوكالة-المستفيد) إلى غاية 100.000 دج

فقد طرح على مستوى الوكالة 7513 ملف، رفض منها 285 ملف، بينما تم قبول تمويل حوالي 7228 مشروع، غير أنه وإلى غاية 2013 تم تمويل فعلا حوالي 6700 مشروع بتكلفة إجمالية بلغت 460.098.918,44 دج.

✓ بالنسبة للمشاريع ثلاثية التمويل (البنك-الوكالة-المستفيد)، فقد تم تقديم حوالي 4582 ملف على مستوى الوكالة، حيث تم رفض 720 ملف، بينما قبل 3374 ملف، في حين لا زال حوالي 488 ملف قيد الدراسة، وقد تم تمويل فعلا كل المشاريع المقبولة أي مول حوالي 3374 مشروع بكلفة إجمالية بلغت 512.307.346,60 دج.

نلاحظ من هذه البيانات السابقة أنه وبصفة إجمالية ساهمت الوكالة في تمويل عدد من المشاريع وصل عددها إلى غاية 2013 حوالي 12891 مشروع بكلفة إجمالية بلغت قيمتها حوالي 1.042.222.062,40 دج، وهو ما يدل على الدور الكبير والفعال الذي تلعبه الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM) في تمويل مختلف المشاريع على مستوى ولاية تبسة، وهو ما يساعد على المساهمة في تحقيق تنمية محلية من خلال تنشيط العمليات الاستثمارية، وتقليص نسبة البطالة، ومكافحة مختلف التحديات الاجتماعية والاقتصادية التي تشهدها الولاية.

### ثالثا. الصندوق الوطني للتأمين على البطالة (CNAC)

في إطار نشاط هذا الصندوق تجدر الإشارة إلى أنه تم قبول 2492 مشروع من 2996 مشروع مدروس منذ نشأة هذا الصندوق وإلى غاية سنة 2013 بمبلغ إجمالي بلغت قيمته حوالي 6.032.172.626,00 دج توفر 3791 منصب شغل، حضي 1544 مشروع على دعم بنكي من إجمالي 1572 مشروع تم الموافقة على تمويله من طرف هذه البنوك. ويمكن توضيح عدد المشاريع المقبولة من الصندوق والممولة من البنوك إلى غاية سنة 2013 في ولاية تبسة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 22.4: عدد المشاريع المقبولة من الصندوق والممولة من البنوك إلى غاية سنة 2013 في ولاية تبسة

عدد المشاريع المسجلة	عدد المشاريع المقبولة	كلفة المشاريع المقبولة	عدد مناصب الشغل التي توفرها	عدد المشاريع المقبولة من طرف البنوك	المشاريع التي تم تمويلها من طرف البنوك
2996	2492	6.032.172.626,00	3791	1572	1544

المصدر: الوكالة الوطنية للتأمين على البطالة (CNAC).

#### رابعاً. الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI)

في مجال ترقية الاستثمار ومحاولة لتجاوز بعض الصعوبات والعراقيل التي تعترض أصحاب المشاريع الاستثمارية وبغرض استقطاب وتوطين الاستثمارات الوطنية والأجنبية، فقد تولت الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار الاعتراف بخدمة المستثمرين المحليين والأجانب، وقد أسفرت حصيلة الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار الجهوية لعنابة فيما يتعلق بولاية تبسة لسنة 2013 على البيانات الواضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 23.4 : حصيلة برنامج الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار بالنسبة لولاية تبسة

إلى غاية 2013/12/31				قطاع النشاط
عدد المشاريع	%	القيمة (مليون دج)	مناصب العمل	
1	0,17	21	55	الزراعة
109	18,23	11258	2063	بناء، الأشغال العمومية والري
97	16,22	18842	3376	الصناعة
3	0,5	54	17	الصحة
341	57,02	8871	2090	النقل
3	0,5	596	139	السياحة
44	7,36	2476	531	الخدمات
598	100	42118	8271	المجموع

المصدر: www.andi.dz

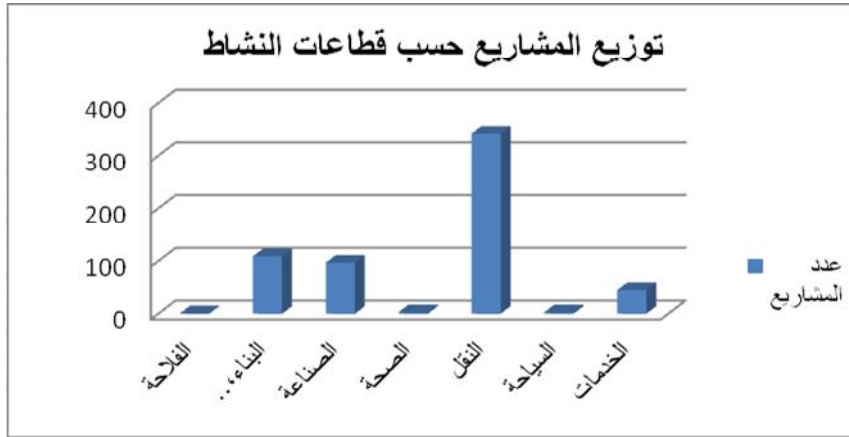
من خلال الجدول السابق نجد أن كل من قطاعي البناء والأشغال العمومية وقطاع النقل استحوذا لوحدهما على 75% من المشاريع الممولة من طرف الوكالة، أي ما يعادل 450 مشروع إذ يعود ذلك لعدة أسباب منها انخفاض تكلفة هذا النوع من المشاريع المتعلقة بقطاع النقل وضمان نجاحها وقلة الجهود فيها مع الزيادة في العوائد، أما فيما يخص قطاع البناء والأشغال العمومية فإن توجه نسبة كبيرة من المشاريع

نحو هذا المجال يعود إلى الإصلاحات التحتية التي تشهدها الولاية في إطار المخطط الخماسي الجديد (2010-2014) وبالتالي رغبة المستثمرين من الاستفادة من قلة المؤسسات الكبيرة في هذا المجال وبالتالي تحقيق أكبر معدل من القيمة المضافة، أما باقي القطاعات فالنسب فيها انحصرت بين (0,17%-16,22%) وهي نسب ضعيفة مقارنة بالقطاعات السابقين، ويعود السبب في ذلك إلى ارتفاع معدلات رأس المال التي تتطلبها هذه القطاعات وارتفاع معدلات المخاطرة وخاصة في المشاريع ذات الطابع الصناعي مما يجعل المستثمر يبتعد عن هذا النوع من القطاعات.

بصفة عامة نجد أن الوكالة الوطنية لدعم الاستثمار ساهمت بشكل واضح في استحداث مشاريع جديدة على مستوى ولاية تبسة وصل عددها وإلى غاية سنة 2013 إلى حوالي 598 مشروع بلغت قيمتها الإجمالية حوالي 42118 مليون دج، مستحدثة بذلك ما يقارب 8271 منصب عمل.

ويمكن توضيح توزيع المشاريع الممولة من طرف الوكالة حسب قطاعات النشاط في الشكل التالي:

الشكل رقم 7.4: توزيع المشاريع الممولة من طرف ANDI حسب قطاعات النشاط بالنسبة لولاية تبسة



المصدر: من إعداد الباحث.

خامسا. لجنة المساعدة على تحديد الموقع وترقية الاستثمارات وضبط العقار

قامت لجنة المساعدة على تحديد الموقع وترقية الاستثمارات وضبط العقار لولاية تبسة منذ نشأتها وإلى

غاية سنة 2013 بدراسة الملفات المقدمة وكانت نتائج الدراسة موزعة كالتالي:

➤ عدد الملفات المدروسة: 1557

➤ عدد الملفات المقبولة: 744

➤ عدد الملفات المرفوضة: 781

➤ عدد الملفات المؤجلة: 32

ويمكن توضيح هذه النتائج أكثر في الجدول الآتي:

الجدول رقم 24.4: الملفات المدروسة من طرف لجنة المساعدة على تحديد الموقع وترقية الاستثمارات وضبط العقار

لولاية تبسة

عدد الملفات المؤجلة	عدد الملفات المرفوضة	الملفات المقبولة				عدد الملفات المدروسة	النشاط
		العمال	المساحة (بالهكتار)	التكلفة (بالمليون دج)	العدد		
-	1	48	2,82651	194.638	2	3	أشغال عمومية
-	140	5107	204,94099	18.372.879	167	307	فلاحة
2	221	12406	959,48701	29.961.616	225	448	صناعة
14	189	5172	91,564902	26.530.086	146	349	خدمات
-	130	7476	278,39547	56.307.083	162	292	مواد البناء
-	5	87	1,8673	300.000,87	3	8	ري
1	58	303	2,205	6.834.936,5	7	66	تجارة
15	25	1145	63,205617	4.715.439,7	30	70	سياحة
-	12	4	0,72922	2.951,645	2	14	أخرى
<b>32</b>	<b>781</b>	<b>31748</b>	<b>1.605,222</b>	<b>143.219,631</b>	<b>744</b>	<b>1557</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: مديرية الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار لولاية تبسة، 2013.

➤ نلاحظ من خلال بيانات الجدول السابق أن عدد الملفات المدروسة والمقبولة من طرف لجنة

المساعدة على تحديد الموقع وترقية الاستثمارات وضبط العقار لولاية تبسة بلغ 744 ملف من أصل

1557 ملف مدروس، أي بلغت نسبة الملفات المقبولة حوالي 47% من العدد الإجمالي للملفات

المدروسة، وذلك بتكلفة إجمالية بلغت حوالي 143.219,631 مليون دج، ومساحة إجمالية للمشاريع

وصلت إلى 1.605,222 هكتار، مستحدثة ما يقارب 31748 منصب عمل.

➤ بلغ عدد الملفات المرفوضة حوالي 781 ملف، أي ما نسبته 50% من العدد الإجمالي للملفات

المدروسة، في حين بلغ عدد الملفات المؤجلة حوالي 32 ملف أجل الفصل فيها حول ما إذا كانت

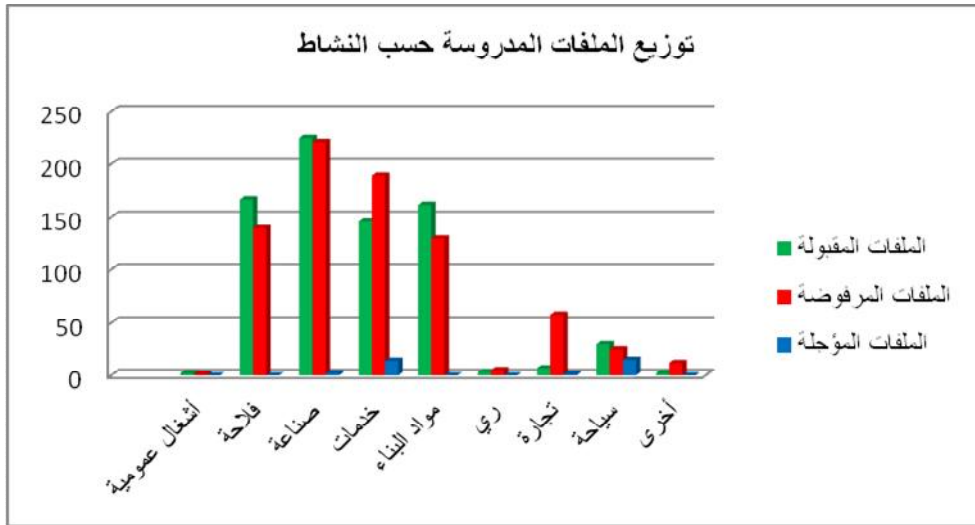
مرفوضة أو مقبولة.

➤ من خلال الجدول السابق يتضح لنا جليا أن كل المشاريع تقريبا تتعدى كونها مؤسسات مصغرة حيث توظف كلها أكبر من 10 عمال هذا من ناحية ومن ناحية أخرى نجد أنها تتطلب تغطية مالية كبيرة بدليل أن إجمالي 744 مشروع بلغت قيمته 143.219,631 دج،

➤ نلاحظ استحواذ قطاع الصناعة على أكبر نسبة قدرت بـ 30% من إجمالي المشاريع الممولة بما يعادل 225 مشروع لتليها بعد ذلك كل من قطاع الفلاحة بـ 167 مشروع، وقطاع مواد البناء بـ 162 مشروع، كما استفاد قطاع الخدمات من 146 مشروع أي بنسبة 19%، و 44 مشروع بباقي القطاعات. ويمكن توضيح توزيع الملفات المدروسة من طرف لجنة المساعدة على تحديد الموقع وترقية الاستثمارات وضبط العقار لولاية تبسة حسب النشاط في الشكل التالي:

الشكل رقم 8.4: توزيع الملفات المدروسة من طرف لجنة المساعدة على تحديد الموقع وترقية الاستثمارات وضبط

#### العقار لولاية تبسة



المصدر: من إعداد الباحث.

#### سادسا. برنامج الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (ANDPME)

استفادت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة على مستوى ولاية تبسة من البرنامج الوطني لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك بغرض تأهيل مختلف جوانبها التسييرية والتنظيمية والإنتاجية، وقد بلغ عدد المؤسسات التي قدمت ملفات بغرض الاستفادة من برنامج التأهيل حوالي 72 ملف. ويمكن

توضيح حصيلة برنامج الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ANDPME في الجدول الآتي:

الجدول رقم 25.4: حصيلة برنامج الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية تبسة

قطاع النشاط	عدد المؤسسات	مؤهل	غير مؤهل	مؤجل
البناء، الأشغال العمومية والري	56	27	10	19
الصناعة	11	02	05	04
خدمات	02	00	02	00
النقل	01	01	00	00
الفلاحة	01	00	01	00
أخرى	01	00	01	00
<b>المجموع</b>	<b>72</b>	<b>30</b>	<b>19</b>	<b>23</b>

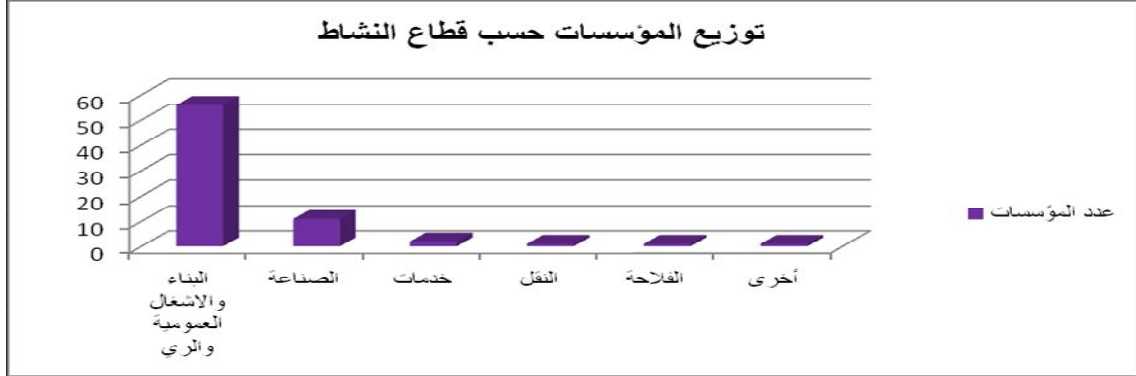
المصدر: الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - عنابة -

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن عدد المؤسسات التي قدمت ملفات بغرض الاستفادة من برنامج التأهيل بلغت 72 مؤسسة، حيث نلاحظ أن أكثر المؤسسات الراغبة في الانخراط في البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تنشط في قطاع البناء والأشغال العمومية. إذ بلغت 56 مؤسسة، أي ما نسبته 77% من الملفات المقدمة.

وقد تم قبول 30 ملفا للاستفادة من التأهيل أي بنسبة 41% من إجمالي الملفات، في حين تم رفض حوالي 19 ملف، وأجل 23 ملفا إلى وقت لاحق لعدة أسباب.

يمكن أن نوضح توزيع الملفات المقدمة للاستفادة من البرنامج الوطني للتأهيل حسب قطاعات النشاط في الشكل التالي:

الشكل رقم 9.4: توزيع الملفات المقدمة للاستفادة من البرنامج الوطني للتأهيل فيما يخص ولاية تبسة حسب قطاعات النشاط



المصدر: من إعداد الباحث.

#### سابعاً. صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (FGAR)

يعتبر صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة انجازا حقيقيا لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كونه يعالج أهم المشاكل التي تعاني منها هذه المؤسسات والمتمثلة في الضمانات الضرورية للحصول على القروض البنكية، وكغيرها من المؤسسات الناشطة على مستوى الوطن، فقد استفادت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة على مستوى ولاية تبسة من هذا الصندوق ويمكن توضيح حصيلة صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية تبسة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 26.4: حصيلة صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية تبسة

صندوق ضمان القروض م ص م	نوعية الضمان
15	عدد الضمانات الممنوحة
1.127.518.336 دج	الكلفة الإجمالية للمشاريع
742.251.752 دج	قيمة القروض المطلوبة
66 %	المعدل المتوسط للتمويل المطلوب
325.175.884 دج	قيمة الضمانات الممنوحة
44 %	المعدل المتوسط للضمان الممنوح
21.678.392 دج	معدل قيمة الضمان
386	عدد مناصب الشغل

المصدر: صندوق ضمان القروض لولاية تبسة.



يتبين من خلال بيانات الجدول السابق أن عدد الضمانات التي منحها الصندوق للمؤسسات للحصول على التمويل اللازم بلغ 15 ضمانا ممنوحا، وذلك إلى غاية سنة 2013 بقيمة إجمالية بلغت 325.175.884 دج، في حين بلغت الكلفة الإجمالية للمشاريع 1.127.518.336 دج. ونلاحظ أن المشاريع أو المؤسسات المستفيدة من الصندوق قد استحدثت حوالي 386 منصب شغل. ويمكن أن نوضح القطاعات التي تنشط فيها المشاريع المستفيدة من الصندوق في الجدول الآتي:

الجدول رقم 27.4: توزيع ملفات الضمانات حسب قطاعات النشاط على مستوى ولاية تبسة

قطاع النشاط	عدد المشاريع	%	قيمة الضمان (دج)	%	عدد مناصب الشغل	%
صناعة	10	66	230.708.284	71	246	64
بناء وأشغال عمومية	4	27	89.553.600	27	137	35
نقل	1	7	4.914.000	2	3	1
المجموع	15	100	325.175.884	100	386	100

المصدر: صندوق ضمان القروض لولاية تبسة.

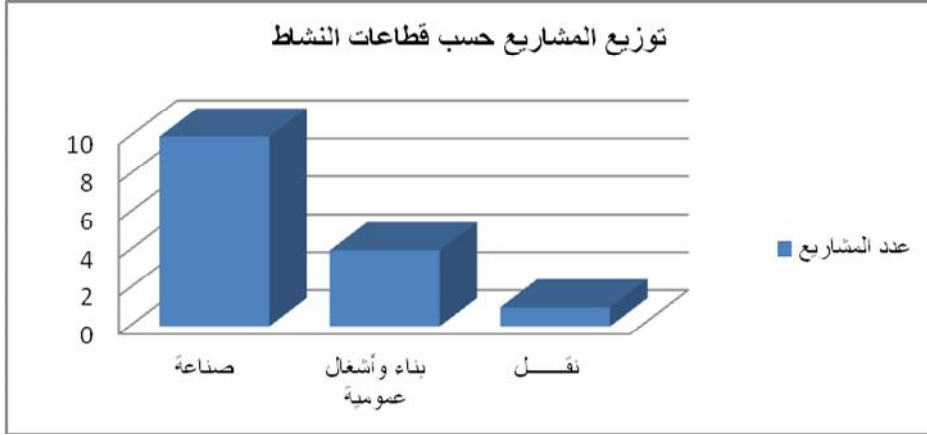
نلاحظ أن المؤسسات المستفيدة من صندوق ضمان القروض تتوزع على ثلاث قطاعات كالاتي:

- تحتل المؤسسات الناشطة في قطاع الصناعة المرتبة الأولى، حيث استفادت 10 مؤسسات من الصندوق، وذلك بنسبة 66% من المشاريع المستفيدة، وقد بلغت قيم الضمانات المتحصل عليها بالنسبة لهذه المؤسسات الناشطة في قطاع الصناعة مبلغ 325.175.884 دج أي بنسبة 71% من قيمة الضمان الإجمالي، كما أن هذه المؤسسات المستفيدة توظف حوالي 246 عامل.
- استفادت أربعة مؤسسات تنشط في قطاع البناء والأشغال العمومية من الضمانات التي يقدمها صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهو ما يمثل حوالي 27% من إجمالي الضمانات التي قدمها الصندوق، حيث بلغت قيمة الضمانات المقدمة لهذه المؤسسات حوالي 89.553.600 دج، في حين بلغ عدد العمال الذين توظفهم هذه المؤسسات حوالي 137 عامل.
- لم تتحصل المؤسسات الناشطة بقطاع النقل سوى من ضمان واحد قدم بقيمة 89.553.600 دج، لمؤسسة توظف 3 عمال.

والشكل الآتي يوضح توزيع المشاريع المستفيدة من تمويل الصندوق حسب قطاعات النشاط

الشكل رقم 10.4: توزيع المشاريع المستفيدة من تمويل صندوق ضمان القروض حسب قطاعات النشاط بالنسبة لولاية

تبسة



المصدر: من إعداد الباحث.

**ثامنا. حصيلة شركة الجزائر استثمار EL-Djazaïr Istithmar-SPA:**

تم إيداع ملف طلب شراكة لدى شركة الجزائر استثمار لإنشاء وحدة إنتاج المياه المعدنية بتكلفة مالية

قدرها 350 مليون دج من شأنها خلق 25 منصب شغل وهو قيد الدراسة.

#### 3.4. القسم العملي

كنا قد تطرقنا في الجزء النظري من الدراسة إلى الأدبيات المتعلقة بالقدرة التنافسية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها التنموي على مستوى الاقتصاد الجزائري.

وسنحاول في هذا الجزء دراسة مختلف عوامل تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة على مستوى ولايتي قالمة وتبسة وأهميتها في تفعيل دورها التنموي بهدف اختبار فرضيات الدراسة، إضافة لمحاولة إيجاد علاقات بين متغيرات هذه الدراسة تؤيد أو تعارض العلاقات التي تم إثباتها في الدراسات السابقة.

وسيتم ذلك من خلال دراسة وتحليل إجابات عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي تزاول نشاطها على مستوى ولايتي قالمة وتبسة على أسئلة الاستبيان، وبالاعتماد على عدد من الأدوات الإحصائية التي يوفرها البرنامج الإحصائي SPSS.

#### 1.3.4. توزيع الاستبيان

لقد تم توزيع قائمة استبيان التي تحوي "خمسة وعشرون سؤالاً" على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية قالمة وتبسة، وذلك بحكم اعتقادنا بأن ما ينطبق على عينة الدراسة ينطبق على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في هاتين الولايتين، وهو مماثل تقريبا لما ينطبق على بقية المؤسسات العاملة في الجزائر، كون المشكلات وظروف العمل التي تعيش فيها متماثلة، حيث تم توزيع هذه الاستبيانات على جميع أفراد العينة والتي بلغ حجمها 160 مستجوبا، كما تم استرداد جميع الاستمارات أي نسبة 100%.

وقد تم توزيع الاستبيان على هذه المؤسسات كما هو موضح في الجدولين التاليين:

#### أولاً: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية قالمة

بلغ عدد الاستبيانات العائدة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة بولاية قالمة (80) استبيانة موزعة كما في الجدول الآتي:

الجدول رقم 28.4: عدد الاستبيانات العائدة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة بولاية قالمة

الرقم	اسم المؤسسة	عدد الاستبيانات
01	شركة فنجال للمشروبات الغازية	5
02	ملينة بني فوغال	8
03	شركة التضامن الإخوة بوكبو	4
04	مطحنة مجموعة عبيدي	8
05	مطاحن الصافية	9
06	مؤسسة دراجي عبد العالي لصناعة المكنسات	2
07	مؤسسة الريان لتوضيب وتغليف المواد الغذائية	2
08	شركة البسياسة للمياه	4
09	وكالة الماسة تور	2
10	شركة الجنوب لحفظ المواد الغذائية	12
11	ملينة كافاك	9
12	شركة لوزا منال لعصر الزيتون	4
13	شركة نفيدسة للدهون	8
14	شركة أبواب 24 لصناعة الخشب	3
	<b>المجموع</b>	<b>80</b>

## ثانيا: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية تبسة

يوضح الجدول التالي عدد الاستبيانات العائدة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية تبسة.

الجدول رقم 29.4: عدد الاستبيانات العائدة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية تبسة

الرقم	اسم المؤسسة	عدد الاستبيانات
01	مؤسسة جنبال للمشروبات الغازية	6
02	مطاحن الورد البيضاء	4
03	ملينة ميلك	6
04	شركة جودي للمشروبات	4
05	مطاحن الصفاء	4
06	شركة يوكوس للمياه	16
07	الحمامات للمياه	10
08	شركة مروى للمشروبات الغازية	7
09	شركة تيفاست للمياه	13
10	مطاحن المرجان	5
11	مؤسسة سوليتاك للدهون	3
12	وكالة يوكوس تور للسياحة والأسفار	2
	<b>المجموع</b>	<b>80</b>

### 2.3.4. أداة الدراسة

تم إعداد هذا الاستبيان لقياس دور وأهمية عوامل تعزيز القدرة التنافسية في تفعيل وتعزيز الدور التنموي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، وما مدى فعالية دور الحكومة الجزائرية في ترقية وتطوير القدرة التنافسية لهذه المؤسسات.

وقد قسم هذا الاستبيان إلى أربعة محاور كالاتي:

**المحور الأول:** عوامل تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**المحور الثاني:** أهمية تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تفعيل دورها التنموي

**المحور الثالث:** مدى امتلاك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية (قائمة/تبسة) لعوامل تعزيز القدرة التنافسية.

المحور الرابع: فعالية دور الدولة الجزائرية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتفعيل دورها التنموي.

ولقياس مدى استجابة المبحوثين لفقرات الاستبيان فقد استخدم مقياس ليكارت الخماسي، كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم 30.4: مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: محمد خير سليم أبو زيد، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية SPSS، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 416.

#### 3.3.4. صدق وثبات الدراسة

يقصد بصدق الاستبيان أن يعطي الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط.

أما ثبات الاستبيان يعني استقراره في نتائجه وعدم تغير هذه النتائج بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة.

ولقد تم قياس ثبات وصدق الاستبيان باستخدام طريقة ألفا كرونباخ، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول:

الجدول رقم 31.4: معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

جميع الفقرات	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ	الصدق *
جميع الفقرات	25	0,787	0,88

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

\* حيث أن الصدق هو الجذر التربيعي لمعامل ألف كرونباخ

وتبين النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة بالنسبة للاستبيان ككل حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للاستبيان ككل: 78,7% وهي قيمة عالية تدل على تميز الاستبيان بدرجة ثبات عالية، كما كانت قيمة الصدق مرتفعة كذلك حيث بلغت 88%.

#### 4.3.4. الأساليب والمعالجة الإحصائية

تم القيام بتفريغ وتحليل الاستبيان بالاعتماد على برنامج إحصائي "SPSS.20" وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
- اختبار ستودنت لعينة واحدة.
- اختبار معامل الارتباط سبيرمان.
- اختبار الانحدار الخطي البسيط.

#### أولاً. اختبار الفرضيات

1. اختبار صحة الفرضية الأولى: تعتبر كل من جودة المنتجات، والدعاية والترويج، التكنولوجيا المتقدمة، وتبني الاستراتيجيات التنافسية المناسبة، تطوير العنصر البشري، وامتلاك نظام معلومات فعال أبرز عوامل تعزيز وتطوير القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وقد انبثقت عن هذه الفرضية ست فرضيات فرعية، سنعرض اختبار كل واحدة منها ونناقشها كالاتي:

الفرضية الفرعية الأولى: ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية لجودة المنتجات على تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لعامل جودة المنتجات على تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

والجدول التالي يبين معامل الارتباط، مربع الارتباط، معامل الانحدار، وقيمتي (ف)، (ت) ومستوى الدلالة.

الجدول رقم 32.4: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر جودة المنتجات على تعزيز القدرة التنافسية

نتيجة الفرضية العدمية	مستوى الدلالة	قيمة ت	قيمة ف	معامل الانحدار	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط	قيمة الثابت
				-0,478			
رفض	0,000	7,500	56,246	1,247	0,263	0,512	جودة المنتجات

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS20.

بناء على نتائج الجدول أعلاه فقد بلغ معامل الارتباط قيمة (0,512) وهو ما يفسر أن قوة العلاقة بين المتغيرين هي 51,2%.

كما يوضح الجدول أن قيمة مربع الارتباط هي 0,263 أي أن المتغير المستقل " جودة المنتجات " قد استطاع تفسير ما مقداره 26,3% من التباين الحاصل في المتغير التابع " القدرة التنافسية".

وتبين من الاختبار الإحصائي أن هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من (0,05) حيث بلغت قيمة الاختبار الإحصائي (ف): 56,246، ومستوى الدلالة يساوي (0,000) وهو أقل من المستوى المقبول (0,05)، كما بلغت قيمة الاختبار الإحصائي (ت): 7,500 ومستوى الدلالة يساوي (0,000) وهو أقل من المستوى المقبول (0,05).

لذلك وبناء على النتائج السابقة فإنه تم رفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة القائلة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لجودة المنتجات على تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ويمكن تفسير ذلك بأن الاهتمام بجودة المنتجات هو أحد العوامل التي تساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لذلك تسعى مختلف هذه المؤسسات إلى الاهتمام بجودة المنتجات لتعزيز قدراتها التنافسية.

**الفرضية الفرعية الثانية:** ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية لعاملَي الدعاية والترويج على تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لعاملَي الدعاية والترويج على تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.



والجدول التالي يبين معامل الارتباط، مربع الارتباط، معامل الانحدار، وقيمتي (ف)، (ت) ومستوى الدلالة.

الجدول رقم 33.4: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الدعاية والترويج على تعزيز القدرة التنافسية

نتيجة الفرضية العدمية	مستوى الدلالة	قيمة ت	قيمة ف	معامل الانحدار	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط	قيمة الثابت
				-0,480			
رفض	0,000	8,009	64,143	1,346	0,289	0,537	الدعاية والترويج

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS20.

بناء على نتائج الجدول أعلاه فقد بلغ معامل الارتباط قيمة (0,537) وهو ما يفسر أن قوة العلاقة بين المتغيرين هي 53,7%.

كما يوضح الجدول أن قيمة مربع الارتباط هي 0,289 أي أن المتغير المستقل " الدعاية والترويج " قد استطاع تفسير ما مقداره 28,9% من التباين الحاصل في المتغير التابع " القدرة التنافسية".

وتبين من الاختبار الإحصائي أن هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من (0,05) حيث بلغت قيمة الاختبار الإحصائي (ف): 64,143، ومستوى الدلالة يساوي (0,000) وهو أقل من المستوى المقبول (0,05)، كما بلغت قيمة الاختبار الإحصائي (ت): 8,009 ومستوى الدلالة يساوي (0,000) وهو أقل من المستوى المقبول (0,05).

لذلك وبناء على النتائج السابقة فإنه تم رفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة القائلة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لعاملي الدعاية والترويج على تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وعليه يمكن تفسير ذلك بأن عاملي الدعاية والترويج يعتبران عنصران أساسيان لدعم وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كون أن اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعنصري الدعاية والترويج من شأنه أن يساهم في تنمية مبيعاتها والتعريف بمنتجاتها محليا وخارجيا، وهو ما يرفع من نسبة أرباحها ويساهم في تعزيز قدراتها التنافسية.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية لعامل التكنولوجيا المتقدمة على تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لعامل التكنولوجيا المتقدمة على تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

والجدول التالي يبين معامل الارتباط، مربع الارتباط، معامل الانحدار، وقيمتي (ف)، (ت) ومستوى الدلالة.

الجدول رقم 34.4: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التكنولوجيا المتقدمة على تعزيز القدرة التنافسية

نتيجة الفرضية العدمية	مستوى الدلالة	قيمة ت	قيمة ف	معامل الانحدار	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط	قيمة الثابت
				0,318			
رفض	0,000	5,039	25,394	0,744	0,138	0,372	التكنولوجيا المتقدمة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS20.

بناء على نتائج الجدول أعلاه فقد بلغ معامل الارتباط قيمة (0,372) وهو ما يفسر أن قوة العلاقة بين المتغيرين هي 37,2%.

كما يوضح الجدول أن قيمة مربع الارتباط هي 0,138 أي أن المتغير المستقل " التكنولوجيا المتقدمة " قد استطاع تفسير ما مقداره 13,8% من التباين الحاصل في المتغير التابع " القدرة التنافسية ".

وتبين من الاختبار الإحصائي أن هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من (0,05) حيث بلغت قيمة الاختبار الإحصائي (ف): 25,394، ومستوى الدلالة يساوي (0,000) وهو أقل من المستوى المقبول (0,05)، كما بلغت قيمة الاختبار الإحصائي (ت): 5,039 ومستوى الدلالة يساوي (0,000) وهو أقل من المستوى المقبول (0,05).

لذلك وبناء على النتائج السابقة فإنه تم رفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة القائلة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لعامل التكنولوجيا المتقدمة على تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وهو ما يعني أن التطور التكنولوجي له دور كبير في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك من خلال مساهمته في إكساب هذه المؤسسات نجاحا وتفوقا ملموسا على منافسيها، وقدرة على اختراق الأسواق وفتح أسواق جديدة، وبالتالي فإن تحصيل هذه المؤسسات للتقدم والتطور التكنولوجي يمثل أحد محددات الأداء المرتفع واستغلاله بالشكل الأمثل يساعدها وبشكل كبير في تميز أداؤها ورفع قدرتها التنافسية.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية لعامل تبني الاستراتيجيات التنافسية المناسبة على تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لعامل تبني الاستراتيجيات التنافسية المناسبة على تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

والجدول التالي يبين معامل الارتباط، مربع الارتباط، معامل الانحدار، وقيمتي (ف)، (ت) ومستوى الدلالة.

الجدول رقم 35.4: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الاستراتيجيات التنافسية على تعزيز القدرة التنافسية

نتيجة الفرضية العدمية	مستوى الدلالة	قيمة ت	قيمة ف	معامل الانحدار	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط	قيمة الثابت
				0,202			
رفض	0,000	5,458	29,787	0,907	0,159	0,398	الاستراتيجيات التنافسية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS20.

بناء على نتائج الجدول أعلاه فقد بلغ معامل الارتباط قيمة (0,398) وهو ما يفسر أن قوة العلاقة بين المتغيرين هي 39,8%.

كما يوضح الجدول أن قيمة مربع الارتباط هي 0,159 أي أن المتغير المستقل " الاستراتيجيات التنافسية " قد استطاع تفسير ما مقداره 15,9% من التباين الحاصل في المتغير التابع " القدرة التنافسية ".

وتبين من الاختبار الإحصائي أن هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من (0,05) حيث بلغت قيمة الاختبار الإحصائي (ف): 29,787، ومستوى الدلالة يساوي (0,000) وهو أقل من المستوى

المقبول (0,05)، كما بلغت قيمة الاختبار الإحصائي (ت): 5,458 ومستوى الدلالة يساوي (0,000) وهو أقل من المستوى المقبول (0,05).

لذلك وبناء على النتائج السابقة فإنه تم رفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة القائلة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لعامل تبني الاستراتيجيات التنافسية المناسبة على تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وبالتالي فإن اختيار المؤسسة للإستراتيجية التنافسية المناسبة لوضعها وموقفها من شأنه أن يحدد أهداف هذه المؤسسة وفق ما تتمتع به من قدرات وإمكانيات مادية وبشرية وفنية، وعليه فإن إحراز أي تفوق تنافسي قوي في الأسواق هو نتيجة الاختيار المناسب لاستراتيجيات التنافس في الأسواق.

الأمر الذي يجعل من تبني الاستراتيجيات التنافسية المناسبة عاملا هاما يساهم في بناء وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**الفرضية الفرعية الخامسة:** ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية لعامل تطوير أداء العنصر البشري على تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لعامل تطوير أداء العنصر البشري على تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

والجدول التالي يبين معامل الارتباط، مربع الارتباط، معامل الانحدار، وقيمتي (ف)، (ت) ومستوى الدلالة.

الجدول رقم 36.4: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر تطوير أداء العنصر البشري على تعزيز القدرة التنافسية

نتيجة الفرضية العدمية	مستوى الدلالة	قيمة ت	قيمة ف	معامل الانحدار	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط	قيمة الثابت
رفض	0,000	5,230	27,351	0,820	0,148	0,384	تطوير أداء العنصر البشري

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS20.

بناء على نتائج الجدول أعلاه فقد بلغ معامل الارتباط قيمة (0,384) وهو ما يفسر أن قوة العلاقة بين المتغيرين هي 38,4%.

كما يوضح الجدول أن قيمة مربع الارتباط هي 0,148 أي أن المتغير المستقل " تطوير أداء العنصر البشري " قد استطاع تفسير ما مقداره 14,8% من التباين الحاصل في المتغير التابع " القدرة التنافسية ". وتبين من الاختبار الإحصائي أن هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من (0,05) حيث بلغت قيمة الاختبار الإحصائي (ف): 27,351، ومستوى الدلالة يساوي (0,000) وهو أقل من المستوى المقبول (0,05)، كما بلغت قيمة الاختبار الإحصائي (ت): 5,230 ومستوى الدلالة يساوي (0,000) وهو أقل من المستوى المقبول (0,05).

لذلك وبناء على النتائج السابقة فإنه تم رفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة القائلة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لعامل تطوير أداء العنصر البشري على تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ويمكن تفسير ذلك بأن الاهتمام بتطوير العنصر البشري يمثل أحد العناصر التي تساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لذلك تحاول مختلف هذه المؤسسات العمل على تدريب وتطوير مواردها البشرية، وإكسابها مهارات وقدرات عالية بغية زيادة إنتاجيتها وبالتالي استنهاض قدراتها التنافسية. الفرضية الفرعية السادسة: ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية لعامل امتلاك نظام معلومات فعال على تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لعامل امتلاك نظام معلومات فعال على تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

والجدول التالي يبين معامل الارتباط، مربع الارتباط، معامل الانحدار، وقيمتي (ف)، (ت) ومستوى الدلالة.

الجدول رقم 37.4: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر تطوير نظام المعلومات على تعزيز القدرة التنافسية

نتيجة الفرضية العدمية	مستوى الدلالة	قيمة ت	قيمة ف	معامل الانحدار	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط	قيمة الثابت
				0,036			
رفض	0,000	6,350	40,316	0,935	0,203	0,451	نظام المعلومات

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS20.

بناء على نتائج الجدول أعلاه فقد بلغ معامل الارتباط قيمة (0,451) وهو ما يفسر أن قوة العلاقة بين المتغيرين هي 45,1%.

كما يوضح الجدول أن قيمة مربع الارتباط هي 0,203 أي أن المتغير المستقل " تطوير نظام المعلومات " قد استطاع تفسير ما مقداره 20,3% من التباين الحاصل في المتغير التابع " القدرة التنافسية " .

وتبين من الاختبار الإحصائي أن هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من (0,05) حيث بلغت قيمة الاختبار الإحصائي (ف): 40,316، ومستوى الدلالة يساوي (0,000) وهو أقل من المستوى المقبول (0,05)

كما بلغت قيمة الاختبار الإحصائي (ت): 6,350 ومستوى الدلالة يساوي (0,000) وهو أقل من المستوى المقبول (0,05).

لذلك وبناء على النتائج السابقة فإنه تم رفض الفرضية العدمية وتُقبل الفرضية البديلة القائلة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لعامل امتلاك نظام معلومات فعال على تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وبالتالي فإن تبني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لنظام معلومات قوي وفعال يعد مدخلا استراتيجيا لتطوير وتعزيز قدرتها التنافسية، ومواجهة إستراتيجيات المنافسين، حيث أن نظام المعلومات يصمم ليلعب دورا رئيسيا في تحقيق القدرة التنافسية من خلال مساهمته في زيادة القيمة التي يتسلمها العملاء عن طريق تزويدهم بالمعلومات عن السلع والخدمات، هذا من ناحية، وتحسين المؤسسة من مخاطر المنافسين وإستراتيجياتهم المختلفة من ناحية أخرى.

وإجمالاً فإن مختلف هذه العوامل والعناصر (جودة المنتجات، والدعاية والترويج، التكنولوجيا المتقدمة، وتبني الاستراتيجيات التنافسية المناسبة، تطوير العنصر البشري، وامتلاك نظام معلومات فعال) تؤثر على القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتساهم في تعزيزها وتطويرها.

## 2. اختبار صحة الفرضية الثانية:

**الفرضية الصفرية:** القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليس لها دور وأهمية في تفعيل وتعظيم الدور التنموي لهذه المؤسسات.

**الفرضية البديلة:** القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لها دور وأهمية كبيرة في تفعيل وتعظيم الدور التنموي لهذه المؤسسات.

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار ستودنت لعينة واحدة عند مستوى معنوية (0,05) والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم 38.4: نتائج اختبار ستودنت للفرضية الثانية

T <sub>t</sub>	T <sub>c</sub>	Sig	درجة الحرية
1,960	20,959-	0,000	159

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS 20.

يتضح من نتائج الجدول السابق أن قيمة (ت) المحسوبة  $T_c = (20,959-)$  ودرجات الحرية  $df = 159$  وقيمة  $sig = (0,000)$ ، وبما أن قيمة  $T_c$  أكبر من قيمة  $T_t$  حيث أن  $|20,959-| < |1,960|$  بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية أصغر من  $\alpha = 0,05$  ومنه تُرفض الفرضية الصفرية، ويُقبل الفرضية البديلة أي أن القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لها دور وأهمية كبيرة في تفعيل وتعظيم الدور التنموي لهذه المؤسسات.

فالمؤسسات ذات القدرة التنافسية العالية بإمكانها المساهمة وبأكثر فعالية في دفع عجلة التنمية، بمختلف أبعادها الاقتصادية والاجتماعية.

### 3. اختبار صحة الفرضية الثالثة:

**الفرضية الصفرية:** تمتلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بصفة عامة والمؤسسات الناشطة على مستوى ولاية قالمة وتبسة بصفة خاصة معظم عوامل وعناصر تعزيز القدرة التنافسية.

**الفرضية البديلة:** لا تمتلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بصفة عامة والمؤسسات الناشطة على مستوى ولاية قالمة وتبسة بصفة خاصة معظم عوامل وعناصر تعزيز القدرة التنافسية.

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار ستودنت لعينة واحدة عند مستوى معنوية (0,05) والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم 39.4: نتائج اختبار ستودنت للفرضية الثالثة

T <sub>t</sub>	T <sub>c</sub>	Sig	درجة الحرية
1,960	18,275	0,000	159

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 20.

يتضح من نتائج الجدول السابق أن قيمة (ت) المحسوبة  $T_c = (18,275)$  ودرجات الحرية  $df = 159$  وقيمة  $sig = (0,000)$ ، وبما أن قيمة  $T_c$  أكبر من قيمة  $T_t$  حيث أن  $(18,275) < (1,960)$  بالإضافة إلى

أن مستوى المعنوية أصغر من  $\alpha = 0,05$  وبالتالي تُرفض الفرضية الصفرية، وتُقبل الفرضية البديلة.

أي لا تمتلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بصفة عامة والمؤسسات الناشطة على مستوى ولاية قالمة وتبسة بصفة خاصة معظم عوامل وعناصر تعزيز القدرة التنافسية.

إذ لا تزال معظم هذه المؤسسات تبحث عن الحلول والمناهج التي تضمن لها الاستمرارية في بيئة تشهد تنافسا حادا وانفتاحا واسعا، خاصة مع تنوع وتعدد العراقيل والصعوبات التي تواجهها.

### 4. اختبار صحة الفرضية الرابعة:

**الفرضية العدمية:** ليس هناك علاقة بين مدى امتلاك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لعوامل وعناصر تعزيز القدرة التنافسية وأهمية القدرة التنافسية في تفعيل الدور التنموي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.



**الفرضية البديلة:** هناك علاقة بين مدى امتلاك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لعوامل وعناصر

تعزيز القدرة التنافسية وأهمية القدرة التنافسية في تفعيل الدور التنموي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار ارتباط سبيرمان لمعرفة إمكانية وجود العلاقة وقوتها.

والجدول التالي يوضح نتائج اختبار معامل ارتباط سبيرمان بالنسبة للفرضية الرابعة:

الجدول رقم 40.4: معامل الارتباط بين المحور الثاني والمحور الثالث

المحور الثالث	المحور الثاني		
0,417	1	معامل الارتباط	المحور الثاني
0,000		sig	
1	0,417	معامل الارتباط	المحور الثالث
	0,000	sig	
160	160	حجم العينة	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 20.

يتضح من الجدول أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان تساوي 41,7% وقيمة مستوى الدلالة (0,000) وهي

أقل من (0,05)، مما يعني وجود علاقة طردية دالة إحصائية، لذلك نرفض الفرضية العدمية، وتقبل

الفرضية البديلة القائلة: هناك علاقة بين مدى امتلاك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لعوامل

وعناصر تعزيز القدرة التنافسية وأهمية القدرة التنافسية في تفعيل الدور التنموي للمؤسسات الصغيرة

والمتوسطة.

#### 5. اختبار الفرضية الخامسة:

**الفرضية العدمية:** يعتبر دور الدولة الجزائرية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ذو فعالية كافية لتعظيم تنافسياتها وتفعيل دورها التنموي.

**الفرضية البديلة:** يعتبر دور الدولة الجزائرية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذو

فعالية ضعيفة ومحدودة لتعظيم تنافسياتها وتفعيل دورها التنموي.

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار ستودنت لعينة واحدة (اختبار العينة الأحادية) عند مستوى

معنوية (0,05) والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم 41.4: نتائج اختبار ستودنت للفرضية الخامسة

$T_t$	$T_c$	sig	درجة الحرية
1,960	9,615	0,000	159

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS 20.

يتضح من نتائج الجدول السابق أن قيمة (ت) المحسوبة  $T_c = (9,615)$  ودرجات الحرية  $df = 159$  وقيمة  $sig = (0,000)$ ، وبما أن قيمة  $T_c$  أكبر من قيمة  $T_t$  حيث أن  $(9,615) < (1,960)$  بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية أصغر من  $\alpha = 0,05$  وبالتالي تُرفض الفرضية الصفرية، وتُقبل الفرضية البديلة.

أي يعتبر دور الدولة الجزائرية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذو فعالية ضعيفة ومحدودة لتعظيم تنافسياتها وتفعيل دورها التنموي.

حيث وعلى الرغم من الدور الحكومي لترقية وتطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أن هذا الدور يبقى محدوداً في ظل العراقيل التي تشهدها البيئة المحيطة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

6. اختبار الفرضية السادسة:

**الفرضية العدمية:** ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية لفعالية دور الحكومة الجزائرية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مدى امتلاك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بصفة عامة والمؤسسات الناشطة على مستوى ولايتي قالمة وتبسة بصفة خاصة لعناصر وعوامل تعزيز القدرة التنافسية.

**الفرضية البديلة:** هناك أثر ذو دلالة إحصائية لفعالية دور الحكومة الجزائرية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مدى امتلاك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بصفة عامة والمؤسسات الناشطة على مستوى ولايتي قالمة وتبسة بصفة خاصة لعناصر وعوامل تعزيز القدرة التنافسية.

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لدراسة العلاقة السببية بين المتغير المستقل: فعالية دور الحكومة الجزائرية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمتغير

التابع: مدى امتلاك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بصفة عامة والمؤسسات الناشطة على مستوى ولايتي قالمة وتبسة بصفة خاصة لعناصر وعوامل تعزيز القدرة التنافسية. والجدول التالي يبين معامل الارتباط، مربع الارتباط، معامل الانحدار، وقيمتي (ف)، (ت) ومستوى الدلالة.

الجدول رقم 42.4: نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية السادسة

نتيجة الفرضية العدمية	مستوى الدلالة	قيمة ت	قيمة ف	معامل الانحدار	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط	قيمة الثابت
				0,86			
رفض	0,000	10,219	104,414	0,679	0,398	0,631	فعالية دور الحكومة الجزائرية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS20.

بناء على نتائج الجدول أعلاه فقد بلغ معامل الارتباط قيمة (0,631) وهو ما يفسر أن قوة العلاقة بين المتغيرين هي 63,1%.

كما يوضح الجدول أن قيمة مربع الارتباط هي 0,398 أي أن المتغير المستقل " دور الحكومة الجزائرية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة " قد استطاع تفسير ما مقداره 39,8% من التباين الحاصل في المتغير التابع " مدى امتلاك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بصفة عامة والمؤسسات الناشطة على مستوى ولايتي قالمة وتبسة بصفة خاصة لعناصر وعوامل تعزيز القدرة التنافسية".

وتبين من الاختبار الإحصائي أن هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من (0,05) حيث بلغت قيمة الاختبار الإحصائي (ف): 104,434 ومستوى الدلالة يساوي (0,000) وهو أقل من المستوى المقبول (0,05) كما بلغت قيمة الاختبار الإحصائي (ت): 10,219 ومستوى الدلالة يساوي (0,000) وهو أقل من المستوى المقبول (0,05).

لذلك وبناء على النتائج السابقة فإنه تم رفض الفرضية العدمية وتُقبل الفرضية البديلة القائلة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لفعالية دور الحكومة الجزائرية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مدى امتلاك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بصفة عامة والمؤسسات الناشطة على مستوى ولايتي قالمة وتبسة بصفة خاصة لعناصر وعوامل تعزيز القدرة التنافسية. معنى ذلك أن الحكومة الجزائرية لها دور فعال وكبير في النهوض بالقدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك من خلال توفير البيئة المناسبة لعمل هذه المؤسسات، وتقليص العقبات التي تواجهها والعمل على دعمها ومساعدتها ماليا وفنيا.

## ثانيا. تحليل بيانات الدراسة

### 1. تحليل خصائص العينة:

أ. المؤهل العلمي: (متعلم، ثانوي، جامعي)

يوضح الجدول رقم (43.4) النسب المئوية للمؤهل العلمي بالنسبة لعينة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولايتي قالمة وتبسة.

الجدول رقم 43.4: تحليل المؤهل العلمي

البيان	متعلم	ثانوي	جامعي
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية قالمة	15	30	35
النسبة ضمن عينة الولاية	%18,75	%37,5	%43,75
النسبة ضمن إجمالي العينة	%9,37	18,75	%21,87
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية تبسة	18	29	33
النسبة ضمن عينة الولاية	%22,5	%36,25	%41,25
النسبة ضمن إجمالي العينة	%11,25	%18,12	%20,63
المجموع	33	59	68
النسبة ضمن إجمالي العينة	%20,62	%36,87	%42,5

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

حيث يتضح من الجدول السابق، أن نسبة الجامعيين والثانويين على مستوى عينة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية قالمة بلغت 81,25%، بينما على مستوى عينة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية تبسة فقد بلغت هذه النسبة 77,5%، وإجمالاً فقد بلغت نسبة الجامعيين والثانويين المكونين لعينة الدراسة: 79,37% وهي نسبة مرتفعة تدل على أن النسبة العظمى من المجيبين على مستوى الولايتين هي ذات مستويات تعليمية عالية، وهذا ما يجعلهم أكثر قدرة على فهم واستيعاب أسئلة الاستبيان وأكثر دقة في الإجابة عليها.

#### ب. عدد الأصناف: الأصناف التي تنتجها المؤسسة.

يوضح الجدول رقم (44.4) النسب المئوية للأصناف التي تتعامل بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة بولاية قالمة وتبسة.

الجدول رقم 44.4: تحليل الأصناف

البيان	صنف واحد	صنفان	ثلاثة فأكثر
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية قالمة	3	2	9
النسبة ضمن عينة الولاية	21,42%	14,30%	64,28%
النسبة ضمن إجمالي العينة	11,54%	7,7%	34,61%
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية تبسة	1	3	8
النسبة ضمن عينة الولاية	8,33%	25%	66,66%
النسبة ضمن إجمالي العينة	3,85%	11,53%	30,77%
المجموع	4	5	17
النسبة ضمن العينة	15,39%	19,23%	65,38%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تتعامل مع ثلاثة أصناف أو أكثر بالنسبة لعينة المؤسسات الناشطة بولاية قالمة بلغت 64,28%، وقد بلغت هذه النسبة فيما يخص عينة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية تبسة 66,66%.

مما يدل على أن النسبة العظمى من هذه المؤسسات 65,38% في كلا الولايتين تتعامل مع ثلاثة أصناف أو أكثر، وهو ما يجعلها قادرة على المنافسة بشكل أكبر، ويمكنها اختراق أسواق جديدة.

### ج. السوق: محلية، خارجية، محلية خارجية

يوضح الجدول رقم (45.4) النسب المئوية لحجم (نوع) السوق الذي تتنافس فيه المؤسسات عينة الدراسة.

الجدول رقم 45.4: تحليل السوق

محلية خارجية	خارجية	محلية	البيان	
0	0	14	العدد	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية قالمة
%0	%0	%100	النسبة ضمن عينة الولاية	
%0	%0	%53,84	النسبة ضمن إجمالي العينة	
0	0	12	العدد	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية تبسة
%0	%0	%100	النسبة ضمن عينة الولاية	
%0	%0	%46,16	النسبة ضمن إجمالي العينة	
0	0	24	العدد	المجموع
%0	%0	%100	النسبة ضمن إجمالي العينة	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

حيث يتضح من الجدول أعلاه أن كل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولايتي قالمة وتبسة والمعنية بالدراسة تمارس نشاطها على مستوى السوق المحلي بالجزائر دون التوجه نحو الأسواق الخارجية، وهو ما يعني دراسة قدرة هذه المؤسسات على المنافسة في الأسواق المحلية فقط.

## 2. عرض وتحليل نتائج الدراسة

سوف يتم خلال هذه المرحلة تحديد اتجاهات آراء أفراد العينة وذلك من خلال دراسة قيم المتوسطات الحسابية.

للإجابة على أسئلة الدراسة حسب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، فقد تم تحديد رتب هذه المتوسطات ومجالاتها حسب المعيار التالي:

تم تقسيم مدى الاستجابة (1-5) إلى خمسة فئات متساوية الطول، أي بطول 0,8 حيث  $(0,8 = 5/4)$ ، وبذلك فقد:

- ✓ اعتبر المتوسط الحسابي ذو اتجاه موافق بشدة إذا كان ضمن المجال [1 - 1,79].
- ✓ اعتبر المتوسط الحسابي ذو اتجاه موافق إذا كان ضمن المجال [1,8 - 2,59].
- ✓ اعتبر المتوسط الحسابي ذو اتجاه لا أدري إذا كان ضمن المجال [2,6 - 3,3].
- ✓ اعتبر المتوسط الحسابي ذو اتجاه غير موافق إذا كان ضمن المجال [3,4 - 4,1].
- ✓ اعتبر المتوسط الحسابي ذو اتجاه غير موافق على الإطلاق إذا كان ضمن المجال [4,2 - 5].

وفيما يلي الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها:

#### أ. تحليل نتائج المحور الأول: عوامل تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

السؤال الأول: جودة المنتجات تعتبر عاملا رئيسيا في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يوضح الجدول رقم 46.4 النسب المئوية لإجابات السؤال الأول

الجدول 46.4: نتائج السؤال رقم 1

المنطقة	البيان	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
قلمة	العدد	28	40	0	8	4
	النسبة ضمن عينة المنطقة	35%	50%	0%	10%	5%
	النسبة ضمن إجمالي العينة	17,5%	25%	0%	5%	2,5%
تبسة	العدد	24	36	1	13	6
	النسبة ضمن عينة المنطقة	30%	45%	1,25%	16,25%	7,5%
	النسبة ضمن إجمالي العينة	15%	22,5%	0,62%	8,12%	3,75%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن نسبة المجيبين **بموافق بشدة وموافق** على مستوى عينة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية قالمة بلغت (85%) (35%+50%)، وأن هذه النسبة فيما يخص عينة المؤسسات الناشطة بولاية تبسة هي (75%) (30%+45%).

إذ يتبين من خلال هذه النسب أن جودة المنتجات تعتبر عاملا رئيسيا في تعزيز ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويمكن أن نرجع ذلك إلى أن الجودة تعد عنصرا هاما من عناصر وعوامل تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث أنها أصبحت أداة تسيير فعالة تساهم في نجاح واستمرار هذه المؤسسات، وذلك من خلال دفعها نحو الاحترافية والصرامة في الإنتاج للحصول على نوعية لا يقبل الطعن فيها وإرضاء الزبائن، لذا عليها الحرص على بلوغ مستوى معين من الجودة تمكن منتجاتها من احتلال موقع في السوق ضمن المنتجات المعروضة بانتظام والمعروفة، فتحقيق الجودة المطلوبة لجميع عمليات الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء وتجنبها لتفادي كلفة إضافية، وبالتالي تخفيض التكاليف الإجمالية الخاصة بالمنتج وهو ما سيؤدي إلى جذب أكبر عدد من المستهلكين وبالتالي زيادة الحصة السوقية وزيادة ربحية المؤسسة، إذ يتضح أن الجودة تمثل إحدى العوامل الأساسية التي تساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وضمان نجاحها من خلال مساهمتها في رسم صورة وسمعة طيبة عن المؤسسة مما يحسن من مركزها التنافسي، ويقنع العملاء بمستوى جودة منتجاتها الرفيعة، وهو ما يكسبها أرباح عالية تضمن لها اختراق أسواق جديدة.

**السؤال الثاني:** الدعاية والترويج يعتبران عنصران أساسيان لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

يوضح الجدول رقم 47.4 النسب المئوية لإجابات السؤال الثاني



الجدول رقم 47.4: نتائج السؤال الثاني

المنطقة	البيان	موافق بشدة	موافق	لا أدرى	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
قالمة	العدد	18	40	3	14	5
	النسبة ضمن عينة المنطقة	%22,5	%50	%3,75	%17,5	%6,25
	النسبة ضمن إجمالي العينة	%11,25	%25	%1,87	%8,75	%3,12
تبسة	العدد	24	31	5	15	5
	النسبة ضمن عينة المنطقة	%30	%38,75	%6,25	%18,75	%6,25
	النسبة ضمن إجمالي العينة	%15	%19,37	%3,12	%9,37	%3,12

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة المجيبين **بموافق بشدة وموافق** بالنسبة لعينة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة على مستوى ولاية قالمة بلغت (72,5%) (22,5%+50%)، وبالنسبة لعينة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية تبسة فقد بلغت النسبة: (68,75%) (30%+38,75%).

إذ نجد مما سبق أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ملزمة بالاهتمام بالدعاية والترويج باعتبارهما أحد أهم عوامل تعزيز قدرتها على المنافسة، حيث أن الترويج من خلال أساليبه المختلفة كالإعلان والترويج للمبيعات "المعارض، المراكز التجارية" يمكن أن يؤدي دورا هاما في تنمية مبيعات هذه المؤسسات سواء محليا أو حتى دوليا، وذلك من خلال الدور الهام الذي يؤديه الترويج في تعريف المستهلكين "محليا ودوليا" بمنتجات المؤسسة ومزاياها وجودتها، بالإضافة إلى ضرورة التزام هذه المؤسسات بالموصفات الدولية للجودة وإجراء بحوث تسويقية علمية عند دخولها لأسواق جديدة وإحداث هياكل إدارية تراعي الوظائف والوصف الوظيفي وتقوم على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، حيث أن القدرة العقلية تعد من أبرز عوامل تعزيز القدرة التنافسية في الوقت الحاضر.

**السؤال الثالث:** للتكنولوجيا المتقدمة والتجديد التكنولوجي دور كبير في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يوضح الجدول رقم 48.4 النسب المئوية لإجابات السؤال الثالث

الجدول رقم 48.4: نتائج السؤال الثالث

المنطقة	البيان	موافق بشدة	موافق	لا أدرى	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
قلمة	العدد	30	39	1	10	0
	النسبة ضمن عينة المنطقة	%37,5	%48,75	%1,25	%12,5	%0
	النسبة ضمن إجمالي العينة	%18,75	%24,37	%0,62	%6,25	%0
تبسة	العدد	35	32	3	9	1
	النسبة ضمن عينة المنطقة	%43,75	%40	%3,75	%11,25	%1,25
	النسبة ضمن إجمالي العينة	%21,8	%20	%1,87	%5,62	%0,62

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

فكما يبدو من الجدول السابق، فإن نسبة المجيبين **بموافق بشدة وموافق** على مستوى عينة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية قلمة بلغت: (86,25%) (37,5%+48,75%)، وعلى مستوى ولاية تبسة بلغت هذه النسبة: (83,75%) (43,75%+40%).

ويتضح من خلال هذه النسب الخاصة بعينة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة على مستوى ولايتي قلمة وتبسة أن للتكنولوجيا المتقدمة والتجديد التكنولوجي دورا كبيرا في زيادة القدرة التنافسية، ويمكن أن نرجع ذلك إلى أن التطور التكنولوجي يوفر الكثير من الوقت ويؤدي إلى زيادة الإنتاجية وخفض التكاليف، ويمكن أيضا أن يطور في عمليات التغليف والتعليب والحفظ والنقل، وهذه وكما هو معلوم كلها عوامل تساعد على تعزيز القدرة التنافسية للمنتجات.

وانطلاقاً من الدور الكبير الذي تلعبه التكنولوجيا المتقدمة في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يتضح أنه يجب على مؤسساتنا الصغيرة والمتوسطة المحلية أن تقوم بشكل مستمر بالإطلاع على التقنيات الحديثة والتطوير الفني للآلات وطرق الإنتاج وإجراء الدورات التدريبية والتأهيلية لعمالها ليتمكنوا من استخدام هذه التقنيات بكفاءة عالية حيث أن التطور التكنولوجي يجب أن يرافقه بشكل دائم تطوير في الخبرات والمهارات الموجودة لكي تكون دائماً عند مستوى هذا التطور.

**السؤال الرابع:** تحديد واختيار الإستراتيجية التنافسية المناسبة يؤثر على القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يوضح الجدول رقم 49.4 النسب المئوية لإجابات السؤال الرابع

الجدول رقم 49.4: نتائج السؤال الرابع

المنطقة	البيان	موافق بشدة	موافق	لا أدرى	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
قلمة	العدد	27	30	6	15	2
	النسبة ضمن عينة المنطقة	%33,75	%37,5	%7,5	%18,75	%2,5
	النسبة ضمن إجمالي العينة	%16,87	%18,75	%3,75	%9,4	%1,25
تبسة	العدد	31	29	8	12	0
	النسبة ضمن عينة المنطقة	%38,75	%36,25	%10	%15	%0
	النسبة ضمن إجمالي العينة	%19,37	%18,12	%5	%7,5	%0

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح لنا الجدول السابق أن نسبة المجيبين **بموافق بشدة وموافق** فيما يخص عينة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة على مستوى ولاية قلمة بلغت: (72,5%) (%33,75+%38,75)، في حين وبالنسبة لعينة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية تبسة، فقد بلغت هذه النسبة: (75%) (%36,25+%38,75).

ويمكن أن نرجع ذلك إلى أن إحرار أي تفوق تنافسي قوي في الأسواق هو نتيجة الاختيار المناسب لاستراتيجيات التنافس في الأسواق، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تمتلك إستراتيجية تنافسية مناسبة تستطيع أن تنافس وبكفاءة والعكس صحيح بالنسبة للمؤسسات التي تفتقر للاختيار المناسب من بين هذه الإستراتيجيات، إذ يعود تدهور القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى تبني هذه المؤسسات للمفهوم البيعي في ممارسة أنشطتها التسويقية دون إعطاء أهمية لحاجات العملاء ورغباتهم، كما يعد اختيار الإستراتيجية التنافسية المناسبة من أهم العوامل التي تؤدي إلى نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتدعيم قدرتها التنافسية في الأسواق التي تنافس فيها، إلا أن اختيار الإستراتيجية التنافسية الملائمة لا يكفي لتحقيق التفوق الملموس، بل يتطلب الأمر ضرورة توفير المعلومات حول كافة المتغيرات المتعلقة بالأسواق المراد استهدافها حتى يتم اختيار إستراتيجية تنافسية تتلاءم وطبيعة هذه الأسواق وظروف المنافسة فيها.

**السؤال الخامس:** الاهتمام بتطوير أداء العنصر البشري يؤثر على القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. يوضح الجدول رقم 50.4 النسب المئوية لإجابات السؤال الخامس

الجدول رقم 50.4: نتائج السؤال الخامس

المنطقة	البيان	موافق بشدة	موافق	لا أدرى	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
قلمة	العدد	27	35	5	13	0
	النسبة ضمن عينة المنطقة	%33,75	%43,75	%6,25	%16,25	%0
	النسبة ضمن إجمالي العينة	%16,87	%21,87	%3,12	%8,12	%0
تبسة	العدد	23	34	8	15	0
	النسبة ضمن عينة المنطقة	%28,75	%42,5	%10	%18,75	%0
	النسبة ضمن إجمالي العينة	%14,37	%21,25	%5	%9,37	%0

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال بيانات الجدول السابق أن نسبة المجيبين **بموافق بشدة وموافق** بالنسبة لعينة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية قالمة بلغت: (77,5%) (33,75%+43,75%)، أما بالنسبة لعينة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة على مستوى ولاية تبسة فقد بلغت النسبة: (71,25%) (28,75%+42,5%).

وهو ما يؤكد أن العنصر أو المورد البشري لم يعد أحد عوامل الإنتاج فحسب، إنما أصبح يعد استثمارا حاليا ومستقبليا، وبتزايد اهتمام الإدارة بالموارد البشرية والعمل على اكتشاف أفضل السبل لاستثمار طاقاتها وتوظيفها بالشكل المناسب لاكتساب تفوق تنافسي لهذه المؤسسات.

فأضحى توفر الموارد البشرية المؤهلة وذات الكفاءة العالية شرطا ضروريا لتحقيق التفوق التنافسي من خلال زيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف، وتكتسب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قدرتها التنافسية من خلال إحداث تغيير فريد في قدرات ومهارات أفرادها حينما تدمجهم بالتدريب اللازم بشكل متواصل مع الأخذ بعين الاعتبار مدى توافق الفرد مع أدوات وأساليب التدريب.

ويعمل التدريب على خلق علاقة إيجابية بين المؤسسة وأفرادها مما يؤدي إلى دمج مصالحهم في قالب واحد، الأمر الذي يؤدي إلى تعزيز القدرة التنافسية.

ويكمن التحدي التنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مدى توفرها على موارد بشرية ذات كفاءة ومهارة عالية باعتبارها مصدر الإبداع والتميز، حيث تعد التنافسية من الظواهر البارزة والمرافقة للعولمة والتي يغذيها ويعززها حرية الحركة التجارية ورؤوس الأموال والأفراد نتيجة للاتفاقيات المختلفة التي أبرمت ولا زالت تبرم بين الدول على اختلاف أوضاعها الاقتصادية لأجل تحرير الأعمال والتجارة من القيود والحواجز.

وبالتالي تعتمد القدرة التنافسية لأي مؤسسة على نجاحها في جذب الأفراد ذوي المهارات والحفاظ عليهم للوصول إلى التنافسية.

**السؤال السادس:** امتلاك نظام معلومات قوي وفعال على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعزز من قدرتها التنافسية.

يوضح الجدول رقم 51.4 النسب المئوية لإجابات السؤال السادس

الجدول رقم 51.4: نتائج السؤال السادس

المنطقة	البيان	موافق بشدة	موافق	لا أدرى	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
قالمة	العدد	25	39	6	8	2
	النسبة ضمن عينة المنطقة	%31,25	%48,75	%7,5	%10	%2,5
	النسبة ضمن إجمالي العينة	%15,62	%24,37	%3,75	%5	%1,25
تبسة	العدد	31	34	3	12	0
	النسبة ضمن عينة المنطقة	%38,75	%42,5	%3,75	%15	%0
	النسبة ضمن إجمالي العينة	%19,37	%21,25	%1,87	%7,5	%0

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال نسب الجدول أعلاه، أن نسبة المجيبين **بموافق بشدة وموافق** فيما يخص عينة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية قالمة بلغت (80%) ( $31,25\% + 48,75\%$ )، وبالنسبة لعينة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية تبسة فقد بلغت هذه النسبة: (81,25%) ( $19,37\% + 42,5\%$ ).

وتؤكد هذه النسب أهمية نظام المعلومات على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك باعتبار أن نظام المعلومات هو نظام يخدم مختلف المستويات الإدارية والوظيفية في المؤسسة، حيث يحدث تغييرات جوهرية في أهدافها وعملياتها ومنتجاتها وخدماتها وعلاقاتها الخارجية ومنها علاقتها بالزبائن والموردين والمنافسين، فهو يمتلك تأثيرات تساهم في تغيير توجهات أعمال المؤسسة، وبما يمكنها من الحصول على

موقع مميز في بيئة المنافسة الإستراتيجية، وتكون لنظام المعلومات تأثيرات قوية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي قدرتها على تحقيق ميزات إستراتيجية وتنافسية.

وبالتالي فإن تبني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لنظام معلومات قوي وفعال يعد بمثابة أحد المداخل الحديثة لخلق ودعم قدرتها التنافسية، ومواجهة إستراتيجيات المنافسين، حيث أن نظام المعلومات يصمم ليلعب دورا رئيسيا في تحقيق القدرة التنافسية من خلال مساهمته في زيادة القيمة التي يتسلمها العملاء عن طريق تزويدهم بالمعلومات عن السلع والخدمات، هذا من ناحية، وتحسين المؤسسة من مخاطر المنافسين وإستراتيجياتهم المختلفة من ناحية أخرى.

نستخلص من تحليل الأسئلة السابقة أن مختلف هذه العوامل والعناصر (الجودة، التكنولوجيا المتقدمة، نظام المعلومات، تطوير أداء العنصر البشري، الإستراتيجية التنافسية، الدعاية والترويج) لها تأثير كبير ودور واضح في دعم وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهو ما أكدته نسب عينة الدراسة، سواء تعلق الأمر بولاية قالمة أو تبسة، كما نعتقد أن ما ينطبق على عينة الدراسة ينطبق على بقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في هاتين الولايتين وهو مماثل تماما لما ينطبق على بقية المؤسسات الناشطة في الجزائر، كون أن مؤسسات هذا القطاع تعمل في ظروف وبيئة اقتصادية ومالية وقانونية متشابهة، ولكل عنصر تأثير بدرجة ونسبة معينة، ولعل أبرز هذه العناصر نجد: التكنولوجيا المتقدمة التي تحتل المرتبة الأولى حسب آراء العينة المستجوبة وذلك من حيث درجة تأثيرها على القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إذ بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة 85% من العينة الإجمالية للدراسة، في حين جاء أداء نظام المعلومات في المرتبة الثانية بنسبة 80,62%، لتليها الجودة بنسبة 80%، ثم تطوير العنصر البشري بنسبة 74,37%، لتأتي بعدها الاستراتيجيات التنافسية بنسبة 73,2%، وفي الأخير أكدت نسبة 70,7% من عينة الدراسة عبر الإجابة بموافق وموافق بشدة على أهمية الدعاية والترويج في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وبإمكاننا تبيان اتجاهات المجيبين فيما يتعلق بأسئلة المحور الأول في الجدول الآتي:

الجدول رقم 52.4: يوضح اتجاه الإجابات المتعلقة بأسئلة المحور الأول

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	غير موافق على الإطلاق		غير موافق		لا أدري		موافق		موافق بشدة		
			%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
موافق	1,18	2,13	6,3	10	13,1	21	0,6	1	47,5	76	32,5	52	السؤال الأول
موافق	1,22	2,33	6,3	10	18,1	29	5	8	44,4	71	26,3	42	السؤال الثاني
موافق	0,97	1,87	0,6	1	11,9	19	2,5	4	44,4	71	40,6	65	السؤال الثالث
موافق	1,11	2,1	1,3	2	16,9	27	8,8	14	36,9	59	36,3	58	السؤال الرابع
موافق	1,04	2,11	0	0	17,5	28	8,1	13	43,1	69	31,3	50	السؤال الخامس
موافق	1,01	1,99	1,3	2	12,5	20	5,6	9	45,6	73	35	56	السؤال السادس
موافق	0,48	2,09											المحور الأول

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال هذا الجدول وجود موافقة على ما يلي:

- ✓ جودة المنتجات تعتبر عاملا رئيسيا في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ✓ الدعاية والترويج يعتبران عنصران أساسيان لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ✓ للتكنولوجيا المتقدمة والتجديد التكنولوجي دور كبير في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ✓ تحديد واختيار الإستراتيجية التنافسية المناسبة يؤثر على القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ✓ الاهتمام بتطوير أداء العنصر البشري يؤثر على القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ✓ امتلاك نظام معلومات قوي وفعال على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعزز من قدرتها التنافسية.

كما يتضح من الجدول السابق إجماليا أن هناك موافقة على أن مختلف هذه العناصر والعوامل لها تأثير على

تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.



## ب. تحليل نتائج المحور الثاني: أهمية تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في

### تفعيل دورها التنموي

السؤال السابع: امتلاك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لقدرة تنافسية يرفع من قدرتها التنموية.

يوضح الجدول رقم 53.4 النسب المئوية لإجابات السؤال السابع

الجدول رقم 53.4: نتائج السؤال السابع

المنطقة	البيان	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
قالمة	العدد	34	38	0	6	2
	النسبة ضمن عينة المنطقة	%42,5	%47,5	%0	%7,5	%2,5
	النسبة ضمن إجمالي العينة	%21,25	%23,75	%0	%3,75	%1,25
تبسة	العدد	38	30	3	8	1
	النسبة ضمن عينة المنطقة	%47,5	%37,5	%3,75	%10	%1,25
	النسبة ضمن إجمالي العينة	%23,75	%18,75	%1,87	%5	%0,62

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق، أن نسبة المجيبين **بموافق بشدة وموافق** فيما يخص عينة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تزاوّل عملها بولاية قالمة بلغت: (90%) ( $42,5\% + 47,5\%$ )، في حين بلغت هذه النسبة فيما يتعلق بعينة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية تبسة: (85%) ( $37,5\% + 47,5\%$ ).

إذ تؤكد هذه النسب أن امتلاك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لقدرة تنافسية يرفع من دورها وقدرتها التنموية، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات القدرة التنافسية العالية تتمتع بجملة من القدرات والإمكانات التي تسمح لها بالنجاح وضمان استمراريته، فهي عادة ما تمتلك مجموعة من العوامل التي تعزز تنافسيته سواء كانت عوامل خاصة بالجودة أو بالتطور التكنولوجي أو بالقدرة المالية، وهو ما يضمن لها من جهة تقديم منتجات (سلع وخدمات) ذات جودة عالية ومن جهة أخرى سهولة كسب حصص سوقية

أكبر من خلال تبنيها لإستراتيجيات تنافسية ملائمة وفعالة، الأمر الذي يدفعها لأداء دورها بشكل فعال على المستوى المحلي في تقليص حدة البطالة إضافة إلى تلبية مختلف حاجات السكان في المنطقة، كذلك فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناجحة تضمن إيرادات جبائية منتظمة تستفيد منها الدولة في رفع إيراداتها العامة. من جهة أخرى فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات القدرة التنافسية العالية يتعدى دورها التنموي المستوى المحلي، ليصل إلى المستوى الكلي (الوطني) من خلال مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التنافسية في رفع مستوى القيمة المضافة ومستوى الناتج الداخلي إضافة إلى المساهمة في تحسين الميزان التجاري سواء من خلال إحلال الواردات بمنتجات ذات مقاييس ومواصفات عالية تحل محل المنتجات المستوردة أو من خلال المساهمة في تشجيع الصادرات عن طريق تقديم منتجات تتمتع بالمواصفات والمقاييس الدولية.

**السؤال الثامن:** تساهم عوامل تعزيز القدرة التنافسية في تكوين قطاع مؤسسات صغيرة ومتوسطة تنافسي وفعال

يوضح الجدول رقم 54.4 النسب المئوية لإجابات السؤال الثامن

الجدول رقم 54.4: نتائج السؤال الثامن

المنطقة	البيان	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
قلمة	العدد	28	35	4	12	1
	النسبة ضمن عينة المنطقة	35%	43,75%	5%	15%	1,25%
	النسبة ضمن إجمالي العينة	17,5%	21,87%	2,5%	7,5%	0,62%
تبسة	العدد	29	36	5	10	0
	النسبة ضمن عينة المنطقة	36,25%	45%	6,25%	12,5%	0%
	النسبة ضمن إجمالي العينة	18,12%	22,5%	3,12%	6,25%	0%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتبين من بيانات الجدول أعلاه، أن نسبة المجيبين **بموافق بشدة وموافق** فيما يخص عينة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تزاوّل عملها بولاية قالمة بلغت: (78,75%) (35+43,75%)، في حين بلغت هذه النسبة فيما يتعلق بعينة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية تبسة: (81,25%) (36,25+45%).

إذ تؤكد النسب أعلاه أن مختلف عوامل تعزيز القدرة التنافسية السابقة تساهم في تكوين قطاع مؤسسات صغيرة ومتوسطة تنافسي وفعال، حيث إذا ما توفرت لدى المؤسسة قدرة على امتلاك أنظمة جودة عالية ونظام معلومات قوي وفعال، وكذلك القدرة على تبني التكنولوجيا المتطورة والموارد البشرية المؤهلة والمدرّبة، وكانت لها كامل الدراية والإلمام بالإستراتيجيات التنافسية المناسبة والملائمة، فضلا عن تجسيد أنشطة البحث والتطوير، فإنه من المؤكد سوف تكون لها قدرة إنتاجية قوية تمكنها من كسب حصة سوقية هامة، بل وتساعدها على تشكيل قوة تنافسية تتجاوز بها مختلف المنافسين، غير أن جهود المؤسسة وحدها لا تكفي لأن تسمح لها بتشكيل قوة تنافسية عالية، إذ لابد من تفعيل الجهود الحكومية في دعم هذا القطاع من خلال تحسين المحيط الخارجي للمؤسسة (المحيط القانوني، الجبائي، المالي، ... الخ) لتتضافر كافة الجهود سواء على مستوى المؤسسة أو الحكومية بهدف تعزيز القدرة التنافسية لمؤسسات هذا القطاع.

**السؤال التاسع:** القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تشكل عاملا مهما في تحسين أدائها والمحافظة على استمراريتها لترقية الاقتصاد الوطني.

يوضح الجدول رقم 55.4 النسب المئوية لإجابات السؤال التاسع

الجدول رقم 55.4: نتائج السؤال التاسع

المنطقة	البيان	موافق بشدة	موافق	لا أدرى	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
قالمة	العدد	27	33	0	16	4
	النسبة ضمن عينة المنطقة	%33,75	%41,25	%0	%20	%5
	النسبة ضمن إجمالي العينة	%16,87	%20,62	%0	%10	%2,5
تبسة	العدد	33	28	4	12	3
	النسبة ضمن عينة المنطقة	%41,25	%35	%5	%15	%3,75
	النسبة ضمن إجمالي العينة	%20,62	%17,5	%2,5	%7,5	%1,87

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

فكما يبدو من الجدول السابق، فإن نسبة المجيبين **بموافق بشدة وموافق** على مستوى عينة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية قالمة بلغت: (75%) (33,75%+41,25%)، وعلى مستوى ولاية تبسة بلغت هذه النسبة: (76,25%) (41,25%+35%).

إذ توضح هذه النسب، أن القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تشكل عاملا مهما في تحسين أدائها والمحافظة على استمراريتها ومن ثم ترقية الاقتصاد الوطني، ويعود ذلك إلى أن القدرة التنافسية هي قدرة المؤسسة على تقديم المنتجات بقيم أعلى وسعر مساو، أو بقيم مساوية وتكلفة أقل أو التوفيق بين هذين العنصرين مقارنة بمنافسيها والحصول على مواقع تنافسية جيدة، تسمح لها بتحقيق أداءات اقتصادية عالية لمدة أطول، من جهة أخرى وفي ظل شروط السوق الحرة المفتوحة وكذا تعديل المنافسة تتجسد القدرة التنافسية في القدرة على إنتاج منتجات تمر باختيار الأسواق العالمية وتسمح لها بتحقيق وترقية المردودية لمدة أطول، لذلك تتبع أهمية القدرة التنافسية من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها وتشجيع الإبداع والابتكار بما يؤدي إلى تحسين المركز التنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتعزيزه والارتقاء بمستوى الإنتاج ورفع مستوى الأداء

وتحسين مستوى معيشة المستهلكين عن طريق خفض التكاليف والأسعار وتحسين جودة المنتجات هذا بالإضافة إلى أن القدرة التنافسية تساعد في القضاء على أبرز عقبة تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي عقبة ضيق السوق المحلي التي تحول دون الاستفادة من وفورات الحجم الكبير، وهو ما يضمن نجاح واستمرارية هذه المؤسسات، وبالتالي المساهمة الفعالة في ترقية وتطوير الاقتصاد الوطني.

**السؤال العاشر:** تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات القدرة التنافسية إستراتيجية فعالة لتجسيد التنمية المحلية.

يوضح الجدول رقم 56.4 النسب المئوية لإجابات السؤال العاشر

الجدول رقم 56.4: نتائج السؤال العاشر

المنطقة	البيان	موافق بشدة	موافق	لا أدرى	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
قالمة	العدد	22	37	4	15	2
	النسبة ضمن عينة المنطقة	%27,5	%46,25	%5	%18,75	%2,5
	النسبة ضمن إجمالي العينة	%13,75	%23,12	%2,5	%9,37	%1,25
تبسة	العدد	30	31	6	13	0
	النسبة ضمن عينة المنطقة	%37,5	%38,75	%7,5	%16,25	%0
	النسبة ضمن إجمالي العينة	%18,75	%19,37	%3,75	%8,12	%0

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من نسب الجدول السابق، أن نسبة المجيبين **بموافق بشدة وموافق** على مستوى عينة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية قالمة بلغت: **(%73,75) (%27,5+%46,25)**، وعلى مستوى ولاية تبسة بلغت هذه النسبة: **(%76,25) (%37,5+%38,75)**.

إذ تؤكد هذه النسب، أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات القدرة التنافسية العالية تشكل إستراتيجية فعالة لتجسيد التنمية المحلية، فكما هو معلوم فإن أسس ومراكز التنمية المحلية يجب أن تتضمن

العدالة من خلال استراتيجيات فعالة لمعالجة الفقر، فضلا عن ضمان الاستمرارية وتجسيد مبدأ المشاركة الشعبية، حيث تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التنافسية دورا بارزا في تجسيد التنمية المحلية، إذ تعتبر هذه المؤسسات بعدا إستراتيجيا لتحقيق العدالة بين الأفراد من خلال تمكين الفقراء لكي يصبحوا قادرين على تلبية احتياجاتهم بأنفسهم، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخاصة التي تتمتع بقدرة تنافسية عالية، تعمل على معالجة الفقر من خلال إيجاد فرص عمل، كما تمكن الأفراد من تعبئة مواردهم المحلية، بحيث يصبح الفرد عضوا مساهما وفاعلا في مجتمعه المحلي وبالتالي تخلق شعور المشاركة في دفع عجلة التنمية المحلية، كما أنه من مبادئ التنمية المحلية نجد الاستمرارية، وهو ما تجسده المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التنافسية، من خلال قدرتها على المحافظة على نجاحها وضمان استمراريته، الأمر الذي يمكنها من استخدام مختلف الموارد المتاحة (بشرية، مالية، تقنية) استخداما دقيقا وأمثلا.

**السؤال الحادي عشر:** المؤسسات غير التنافسية لا يمكنها تأدية دورها التنموي بشكل فعال.

يوضح الجدول رقم 57.4 النسب المئوية لإجابات السؤال الحادي عشر

الجدول رقم 57: نتائج السؤال الحادي عشر

المنطقة	البيان	موافق بشدة	موافق	لا أدرى	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
قلمة	العدد	25	33	3	15	4
	النسبة ضمن عينة المنطقة	%31,25	%41,25	%3,75	%18,75	%5
	النسبة ضمن إجمالي العينة	%15,62	%20,62	%1,87	%9,37	%2,5
تبسة	العدد	27	29	5	15	4
	النسبة ضمن عينة المنطقة	%33,75	%36,25	%6,25	%18,75	%5
	النسبة ضمن إجمالي العينة	%16,87	%18,12	%3,12	%9,37	%2,5

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق، أن نسبة المجيبين **بموافق بشدة وموافق** فيما يخص عينة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تزاول عملها بولاية قالمة بلغت: (72,5%) (31,25%+41,25%)، في حين بلغت هذه النسبة فيما يتعلق بعينة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية تبسة: (70%) (33,75%+36,25%).

تؤكد النسب الخاصة بعينة الدراسة أن المؤسسات غير التنافسية لا يمكنها تأدية دورها التنموي بشكل فعال، ويعود ذلك إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لا تمتلك عوامل تعزيز القدرة التنافسية، فإنها تفتقر لجملة من القدرات والإمكانات التي تضمن لها النجاح والاستمرارية سواء تعلق الأمر بالعوامل الخاصة بالجودة أو التطور التكنولوجي أو القدرة المالية،... الخ، وهو ما يصعب عليها من جهة تقديم منتجات ذات جودة كافية ومن جهة أخرى صعوبة كسب حصص سوقية أكبر نتيجة لافتقارها تطبيق إستراتيجيات تنافسية فعالة. الأمر الذي يحول دون السماح لهذه المؤسسات من تأدية دورها التنموي بالشكل الفعال، سواء كان ذلك على المستوى المحلي من خلال عدم قدرتها على تلبية الاحتياجات الخاصة بالزبائن وعدم قدرتها على توسعة نشاطها وهو ما يقلص دورها في تخفيض نسبة البطالة من جهة، ومن جهة أخرى يضعف دورها في رفع الإيرادات الجبائية للمنطقة، أما على المستوى الوطني فإن المؤسسات التي تفتقد لقدرة تنافسية عالية لا يمكنها تحسين إنتاجيتها، وبالتالي المساهمة الضئيلة في القيمة المضافة وفي قيمة الناتج المحلي الإجمالي، كما أن افتقاد منتجات هذه المؤسسات للمقاييس والمواصفات الدولية يقلص من دورها في تشجيع الصادرات، وإحلال الواردات.

**السؤال الثاني عشر:** القدرة التنافسية العالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تضمن لها إمكانية نفاذ أسواق جديدة وتنشيط الدورة الاقتصادية.

يوضح الجدول رقم 58.4 النسب المئوية لإجابات السؤال الثاني عشر:

الجدول رقم 58.4: نتائج السؤال الثاني عشر

المنطقة	البيان	موافق بشدة	موافق	لا أدرى	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
قالمة	العدد	23	33	6	18	0
	النسبة ضمن عينة المنطقة	%28,75	%41,25	%7,5	%22,5	%0
	النسبة ضمن إجمالي العينة	%14,37	%20,62	%3,75	%11,25	%0
تبسة	العدد	23	35	7	12	03
	النسبة ضمن عينة المنطقة	%28,75	%43,75	%8,75	%15	%3,75
	النسبة ضمن إجمالي العينة	%14,37	%21,87	%4,37	%7,5	%1,87

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح لنا الجدول السابق أن نسبة المجيبين **موافق بشدة و موافق** فيما يخص عينة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية قالمة بلغت: (70%) ( $28,75\% + 41,25\%$ )، أما فيما يخص عينة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية تبسة فقد بلغت هذه النسبة (72,5%) ( $28,75\% + 43,75\%$ ). إذ تؤكد هذه النسب أن امتلاك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمختلف عوامل تعزيز القدرة التنافسية يضمن لها إمكانية نفاذ أسواق جديدة وتنشيط الدورة الاقتصادية، حيث أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات القدرة التنافسية العالية يمكنها أن تتجح في عملية إشباع حاجات العملاء الجدد من خلال المنتجات والخدمات التي تقدمها، وذلك عن طريق منح تلك المنتجات والخدمات درجة تفضيل أعلى عن مثيلاتها في السوق، فضلا عن أن عملية الاستجابة لرغبات العميل لا تقتصر على تقديم هذه المنتجات بالجودة المرغوبة فقط، وإنما تشمل الاستجابة لرغبات العميل بالسرعة المطلوبة من خلال تقصير هذا الزمن إلى أدنى درجة ممكنة، بحيث يتم تقديم السلعة وتسليمها أو أداء الخدمة بأفضل جودة وبأقل وقت ممكن. كما يتطلب نفاذ أسواق جديدة، تبني هذه المؤسسات إستراتيجية عليا تكون نتاج دراسة مطولة للسوق ومختلف العوامل المؤثرة فيه، تضعها وتوسعى لتطبيقها بكل ما تملكه من موارد وإمكانات، سواء كانت موارد بشرية



أو فنية كأنظمة معلومات قوية، أنشطة بحث وتطوير، تكنولوجيا،... الخ، وهو ما يمكنها من نفاذ ودخول أسواق جديدة والمنافسة فيها ولما لا كسبها ورفع حصتها السوقية وبالتالي زيادة حجم أرباحها، مما يمكن هذه المؤسسات من تنشيط الدورة الاقتصادية وبعث الانتعاش الاقتصادي الوطني هذا من جهة، ومن جهة أخرى توسيع نشاطها وهو ما يعظم مساهمتها في القيمة المضافة والناجح الوطني، فضلا عن تدعيم الإيرادات الجبائية والدور الوظيفي الذي تؤديه. ويمكن توضيح اتجاه إجابات المحور الثاني في الجدول التالي:

الجدول رقم 59.4: يوضح اتجاه الإجابات المتعلقة بأسئلة المحور الثاني

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	غير موافق على الإطلاق		غير موافق		لا أدري		موافق		موافق بشدة		
			العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	
موافق	0,97	1,8	3	1,9	14	8,8	3	1,9	68	42,5	72	45	السؤال السابع
موافق	1,01	1,99	1	0,6	22	13,8	9	5,6	71	44,4	57	35,6	السؤال الثامن
موافق	1,21	2,13	7	4,4	28	17,5	4	2,5	61	38,1	60	37,5	السؤال التاسع
موافق	1,09	2,12	2	1,3	28	17,5	10	6,3	68	42,5	52	32,5	السؤال العاشر
موافق	1,23	2,25	8	5	30	18,8	8	5	62	38,8	52	32,5	السؤال الحادي عشر
موافق	1,11	2,22	3	1,9	30	18,8	13	8,1	68	42,5	46	28,8	السؤال الثاني عشر
موافق	0,55	2,08											المحور الثاني

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال هذا الجدول وجود موافقة على أن امتلاك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لقدرة تنافسية من شأنه أن يرفع قدرتها التنموية، كما قد وجدنا موافقة على أن مختلف عوامل تعزيز القدرة التنافسية السابقة بإمكانها أن تساهم في تكوين قطاع مؤسسات صغيرة ومتوسطة تنافسي وفعال. وكذلك وجود موافقة على أن القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تشكل عاملا مهما في تحسين أدائها والمحافظة على استمراريتها ومن ثم ترقية الاقتصاد الوطني، من جهة أخرى لاحظنا موافقة على أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات القدرة التنافسية العالية تشكل إستراتيجية فعالة لتجسيد التنمية المحلية، وموافقة على أن المؤسسات غير التنافسية لا يمكنها تأدية دورها التنموي بشكل فعال، وأخيرا

يتضح من الجدول السابق وجود موافقة على أن القدرة التنافسية العالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تضمن لها إمكانية نفاذ أسواق جديدة وتنشيط الدورة الاقتصادية.

وإجمالاً فإنه يتبين من الجدول السابق أن هناك موافقة على أن القدرة التنافسية لها دور كبير وأهمية بارزة في تفعيل الدور التنموي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ج. تحليل نتائج المحور الثالث: مدى امتلاك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية (قالمة/تبسة)

#### لعوامل تعزيز القدرة التنافسية

السؤال الثالث عشر: تتوافر كافة عوامل تعزيز القدرة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

يوضح الجدول رقم 60.4 النسب المئوية لإجابات السؤال الثالث عشر

الجدول رقم 60.4: نتائج السؤال الثالث عشر

المنطقة	البيان	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
قالمة	العدد	0	8	0	38	34
	النسبة ضمن عينة المنطقة	%0	%10	%0	%47,5	%42,5
	النسبة ضمن إجمالي العينة	%0	%5	%0	%23,75	%21,25
تبسة	العدد	0	8	4	34	34
	النسبة ضمن عينة المنطقة	%0	%10	%5	%42,5	%42,5
	النسبة ضمن إجمالي العينة	%0	%5	%2,5	%21,25	%21,25

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن نسبة المجيبين بغير موافق وغير موافق على الإطلاق على مستوى عينة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية قالمة بلغت (90%) (47,5%+42,5%)، وقد بلغت هذه النسبة على مستوى عينة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية تبسة: (85%) (42,5%+42,5%).

إذ يتضح بناءً على هذه النسب، أنه لا تتوفر كافة عوامل تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولايتي قالمة وتبسة.

إذ أن عوامل تعزيز القدرة التنافسية متعددة ولا يتوفر إلا بعضاً منها فقط على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة على مستوى ولايتي قالمة وتبسة، إذ تفتقر مختلف هذه المؤسسات للتكنولوجيا المتقدمة والجودة العالية وفق مقاييس دولية، وجهاز معلومات قوي وفعال، فضلاً عن قلة الوعي بتبني إستراتيجية تنافسية مناسبة، وقلة الاهتمام الفعلي بأنشطة البحث والتطوير، إضافة إلى عدم الاستغلال الأمثل لمختلف قنوات الدعاية والترويج المتاحة، في حين تتوفر هذه المؤسسات على مجموعة أخرى من العوامل نجد أبرزها وفرة اليد العاملة وإمكانية الحصول عليها لتشكل عاملاً مهماً من عوامل تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولايتي قالمة وتبسة، فهي يد عاملة لا تحتاج سوى للتأهيل عن طريق دورات تدريبية محلية أو خارجية.

**السؤال الرابع عشر:** تمتلك كافة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية القدرة المالية الكافية لتجسيد وتنمية أنشطة البحث والتطوير. ويوضح الجدول رقم 61.4 النسب المئوية لإجابات السؤال الرابع عشر

الجدول رقم 61.4: نتائج السؤال الرابع عشر

المنطقة	البيان	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
قالمة	العدد	3	8	5	38	26
	النسبة ضمن عينة المنطقة	3,75%	10%	6,25%	47,5%	32,5%
	النسبة ضمن إجمالي العينة	1,87%	5%	3,12%	23,75%	16,25%
تبسة	العدد	0	7	6	40	27
	النسبة ضمن عينة المنطقة	0%	8,75%	7,5%	50%	33,75%
	النسبة ضمن إجمالي العينة	0%	4,37%	3,75%	25%	16,87%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه، أن نسبة المجيبين بغير موافق وغير موافق على الإطلاق على مستوى عينة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية قالمة بلغت (80%) (47,5%+32,5%)، وعلى مستوى عينة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية تبسة بلغت هذه النسبة (83,75%) (50%+33,75%).

ويتضح من هذه النسب أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولايتي قالمة وتبسة لا تمتلك القدرة المالية الكافية، سواء لتوسيع نشاطها أو اختراق أسواق جديدة أو تنمية أنشطة البحث والتطوير، ويمكن أن نرجع ذلك إلى عدم قدرة هذه المؤسسات الحصول على القروض اللازمة نتيجة عدم كفاءة الخدمات المصرفية والمالية.

ولذلك نرى أنه يجب على هذه المؤسسات أن تسعى لإنشاء تحالفات مالية فيما بينها لتتمكن من تطوير قدراتها المالية التي تمكنها من توسيع نشاطها وتغطية تكاليف مختلف الأنشطة المتعلقة بالبحث والتطوير ومن ثم تحسين إنتاجيتها وجودة منتجاتها وهو ما يساهم في زيادة قدرتها التنافسية. الأمر الذي يتطلب من الدولة تطوير النظام المصرفي وتسهيل عملية الحصول على القروض التي تمكن هذه المؤسسات من تنمية تنافسياتها.

**السؤال الخامس عشر:** جودة منتجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تضاهي جودة المنتجات المستوردة

يوضح الجدول رقم 62.4 النسب المئوية لإجابات السؤال الخامس عشر

الجدول رقم 62.4: نتائج السؤال الخامس عشر

المنطقة	البيان	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
قالمة	العدد	4	10	0	35	31
	النسبة ضمن عينة المنطقة	5%	12,5%	0%	43,75%	38,75%
	النسبة ضمن إجمالي العينة	2,5%	6,25%	0%	21,87%	19,37%
تبسة	العدد	2	13	5	35	25
	النسبة ضمن عينة المنطقة	2,5%	16,25%	6,25%	43,75%	31,25%
	النسبة ضمن إجمالي العينة	1,25%	8,12%	3,12%	21,87%	15,62%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال بيانات الجدول السابق، أن نسبة المجيبين بغير موافق وغير موافق على الإطلاق بالنسبة لعينة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية قالمة بلغت: (82,5%) (38,75%+43,75%)، وبالنسبة لعينة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية تبسة فقد بلغت النسبة (75%) (31,25%+43,75%).

ويمكن أن نرجع ذلك إلى الصعوبات والعراقيل التي يلقاها المنتجون في تحقيق وبلوغ الجودة، كما أن منتجات هذه المؤسسات وإن لم نقل جلها موجهة للسوق المحلي ولا تعتبر الأسواق الخارجية هدفا لمنتجاتها.

وبالتالي فإنه ومن أجل النهوض بجودة منتجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر عموما وعلى مستوى ولايتي قالمة وتبسة خصوصا، يجب على هذه المؤسسات تطبيق مبادئ الجودة الشاملة التي تركز على التحسين المستمر في خصائص ومواصفات منتجاتها، وتحقيق رضا الزبائن وتلبية مختلف احتياجاتهم ورغباتهم.

ولمواجهة المنافسة الخارجية يمكن لهذه المؤسسات أن تلجأ إلى بعض أنواع التحالفات وتحليل الظروف والأوضاع التي تعيشها ومشكلاتها التي تمنعها من تقديم منتجاتها للسوق الدولية، وتطبيق إستراتيجيات تسمح لها ببلوغ أهدافها.

**السؤال السادس عشر:** معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تمتلك تكنولوجيا متقدمة ومنتطورة

يوضح الجدول رقم 63.4 النسب المئوية لإجابات السؤال السادس عشر

الجدول رقم 63.4: نتائج السؤال السادس عشر

المنطقة	البيان	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
قالمة	العدد	0	10	1	37	32
	النسبة ضمن عينة المنطقة	%0	%12,5	%1,25	%46,25	%40
	النسبة ضمن إجمالي العينة	%0	%6,25	%0,62	%23,12	%20
تبسة	العدد	0	15	6	35	24
	النسبة ضمن عينة المنطقة	%0	%18,75	%7,5	%43,75	%30
	النسبة ضمن إجمالي العينة	%0	%9,37	%3,75	%21,87	%15

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يبرز لنا الجدول أعلاه أن نسبة المجيبين بغير موافق وغير موافق على الإطلاق فيما يخص عينة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية قالمة بلغت (86,25%) (46,25%+40%)، أما فيما يخص عينة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية تبسة فقد بلغت هذه النسبة (73,75%) (43,75%+30%).

والملاحظ من هذه النسب أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المزاوله لعملها على مستوى ولايتي قالمة وتبسة على حد سواء لا تمتلك تكنولوجيا متقدمة ومنتطورة.

ويرجع ذلك إلى عدم إدراك أصحاب القرار (الإدارة) على مستوى هذه المؤسسات لأهمية التكنولوجيا المتقدمة والمتطورة ودورها في تعزيز القدرة التنافسية لهذه المؤسسات، أو لعدم مصلحتهم في الحصول على هذه التكنولوجيا في بعض الأحيان، أو نظرا لضعف القدرة المالية لهذه المؤسسات في أحيانا أخرى.

**السؤال السابع عشر:** تمتلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية معرفة جيدة بالإستراتيجيات المختلفة للتنافس في السوق.

يوضح الجدول رقم 64.4 النسب المئوية لإجابات السؤال السابع عشر

الجدول رقم 64.4: نتائج السؤال السابع عشر

المنطقة	البيان	موافق بشدة	موافق	لا أدرى	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
قلمة	العدد	3	12	4	32	29
	النسبة ضمن عينة المنطقة	3,75%	15%	5%	40%	36,25%
	النسبة ضمن إجمالي العينة	1,87%	7,5%	2,5%	20%	18,12%
تبسة	العدد	5	15	9	32	19
	النسبة ضمن عينة المنطقة	6,25%	18,75%	11,25%	40%	23,75%
	النسبة ضمن إجمالي العينة	3,12%	9,37%	5,62%	20%	11,87%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تبين بيانات الجدول السابق، أن نسبة المجيبين بغير موافق وغير موافق على الإطلاق فيما يخص عينة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية قلمة بلغت: (76,25%) (40%+36,25%).

بينما بلغت هذه النسبة فيما يخص عينة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة على مستوى ولاية تبسة: (63,75%) (40%+23,75%).

تؤكد هذه النسب أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولايتي قلمة وتبسة لا تمتلك معرفة جيدة وواسعة بمختلف الإستراتيجيات التنافسية أو بالأحرى لا تعير اهتماما كبيرا لمختلف هذه الإستراتيجيات

ضمن سياساتها التسويقية، وذلك يرجع لعدة اعتبارات أبرزها تبني المفهوم البيعي على مستوى مختلف هذه المؤسسات إضافة إلى خصائص هذه المؤسسات التي تتميز بالهيكل التنظيمي البسيط، وهو ما يفقدها امتلاك إطارات إدارية ذات كفاءة عالية يمكنهم دراسة مختلف هذه الإستراتيجيات واختيار الإستراتيجية الأفضل والتي تتوافق وإمكانات وأهداف المؤسسة، هذا فضلا عن عدم تبني هذه المؤسسات لنظام معلومات قوي وفعال يعمل على توفير مختلف المعلومات المتعلقة بالأسواق والعملاء المراد استهدافهم، وذلك حتى يتم اختيار إستراتيجية تنافسية تتلاءم وطبيعة هذه الأسواق وظروف المنافسة فيها.

**السؤال الثامن عشر:** تتوافر معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على جهاز ونظام معلومات قوي وفعال.

يوضح الجدول رقم 65.4 النسب المئوية لإجابات السؤال الثامن عشر

الجدول رقم 65.4: نتائج السؤال الثامن عشر

المنطقة	البيان	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
قالمة	العدد	4	13	3	33	27
	النسبة ضمن عينة المنطقة	5%	16,25%	3,75%	41,25%	33,75%
	النسبة ضمن إجمالي العينة	2,5%	8,12%	1,87%	20,62%	16,87%
تبسة	العدد	2	14	7	33	24
	النسبة ضمن عينة المنطقة	2,5%	17,5%	8,75%	41,25%	30%
	النسبة ضمن إجمالي العينة	1,25%	8,75%	4,37%	20,62%	15%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن نسبة المجيبين بغير موافق وغير موافق على الإطلاق على مستوى عينة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية قالمة بلغت (75%) (41,25%+33,75%)، وقد بلغت هذه النسبة على مستوى عينة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية تبسة: (71,25%) (41,25%+30%).



إذ تبين النسب أعلاه، أن معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، وخاصة تلك الناشطة بولايتي قلمة وتبسة لا تتوفر على جهاز ونظام معلومات قوي وفعال، ويعود ذلك إلى عدة اعتبارات. حيث أن أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المكونة للعينة، تعتبر المعلومات موردا إستراتيجيا من حيث أهميتها وهي من حيث مدلولها مجموعة بيانات فقط، وهذا يكشف عن تصور قاصر لمدلول المعلومة. كما أن المعلومات يتم احتكارها وحجزها من التداول بناء على اعتقاد أن حيازة المعلومات والانفراد بها يعزز من سلطة المسير.

وإذا كان توفر المؤسسة على أنظمة للمعلومات أمر ضروري لتفتحها على محيطها، فإن مساهمة هذه الأنظمة في تنمية قدرتها التنافسية مرهون بمدى فعاليتها وحسن استغلالها، وقد بينت نسب هذه الدراسة أن معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة على مستوى ولايتي قلمة أو تبسة لا تحوز منظومة متكاملة لأنظمة المعلومات، كما نلاحظ غياب شبه كلي للنظام الخبير، وحتى في حالات وجوده لا يعني استغلاله في اتخاذ القرارات، فالملاحظ أن كل المؤسسات تطمح لإقامة أنظمة متكاملة للمعلومات، ولكن الحقيقة هي أن حيازة الوسائل التكنولوجية في الغالب يتم بدافع المحاكاة ومسايرة العصر، ولا يعني بالضرورة حسن استغلالها والاستفادة من المزايا التي توفرها.

**السؤال التاسع عشر:** معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تأخذ بالدعاية والترويج كأساس للمنافسة

يوضح الجدول رقم 66.4 النسب المئوية لإجابات السؤال التاسع عشر

الجدول رقم 66.4: نتائج السؤال التاسع عشر

المنطقة	البيان	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
قالمة	العدد	3	8	9	34	26
	النسبة ضمن عينة المنطقة	3,75%	10%	11,25%	42,5%	32,5%
	النسبة ضمن إجمالي العينة	1,87%	5%	5,62%	21,25%	16,25%
تبسة	العدد	1	16	6	36	21
	النسبة ضمن عينة المنطقة	1,25%	20%	7,5%	45%	26,25%
	النسبة ضمن إجمالي العينة	0,62%	10%	3,75%	22,5%	13,12%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

فكما يتضح من الجدول السابق فإن نسبة المجيبين بغير موافق وغير موافق على الإطلاق على مستوى عينة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية قالمة بلغت (75%) (42,5%+32,5%)، وعلى مستوى عينة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية تبسة بلغت هذه النسبة (71,25%) (45%+26,25%). ويمكن أن نرجع ذلك إلى عدم وعي أغلب أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بصفة عامة والمؤسسات الناشطة على مستوى ولايتي قالمة وتبسة بصفة خاصة لأهمية الإعلان والترويج. حيث ومما سبق نجد أنه يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المحلية الاهتمام بالترويج باعتباره أحد أهم عوامل تعزيز قدرتها على المنافسة حيث أن الترويج من خلال أساليبه المختلفة كالإعلان وترويج المبيعات (المعارض، المراكز التجارية) يمكن أن يؤدي دورا هاما في تشجيع الصادرات إلى الدول المختلفة وفي هذا المجال فإنه يؤدي دورا هاما في تعريف المستهلكين في تلك الدول بالسلع التي يمكن أن تكون بدائل مناسبة لسلع أخرى مستوردة.

بالإضافة إلى ضرورة التزام هذه المؤسسات بالمواصفات الدولية للجودة وإجراء بحوث تسويقية علمية عند دخولها لأسواق جديدة وإحداث هياكل إدارية تراعي الوظائف والوصف الوظيفي وتقوم على وضع الرجل

المناسب في المكان المناسب، حيث أن القدرة العقلية تعد من أبرز عوامل تعزيز القدرة التنافسية في الوقت الحاضر.

ويمكن إبراز اتجاه الإجابات المتعلقة بأسئلة المحور الثالث في الجدول الآتي:

الجدول رقم 67.4: يوضح اتجاه الإجابات المتعلقة بأسئلة المحور الثالث

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	غير موافق على الإطلاق		غير موافق		لا أدري		موافق		موافق بشدة		
			العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	
غير موافق على الإطلاق	0,9	4,2	68	42,5	72	45	4	2,5	16	10	0	0	السؤال الثالث عشر
غير موافق	0,97	4,01	53	33,1	78	48,8	11	6,9	15	9,4	3	1,9	السؤال الرابع عشر
غير موافق	1,13	3,91	56	35	70	43,8	5	3,1	23	14,4	6	3,8	السؤال الخامس عشر
غير موافق	1,01	3,99	56	35	72	45	7	4,4	25	15,6	0	0	السؤال السادس عشر
غير موافق	1,20	3,73	48	30	64	40	13	8,1	27	16,9	5	8	السؤال السابع عشر
غير موافق	1,16	3,8	51	31,9	66	41,3	10	6,3	27	16,9	6	3,8	السؤال الثامن عشر
غير موافق	1,09	3,82	47	29,4	70	43,8	15	9,4	24	15	4	2,5	السؤال التاسع عشر
غير موافق	0,64	3,92											المحور الثالث

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الإجابات تتجه نحو غير موافق، وهو ما يوضح أن هناك عدم موافقة على توافر كافة عوامل تعزيز القدرة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بصفة عامة والمؤسسات الناشطة على مستوى ولايتي قالمة وتبسة بصفة خاصة، وعدم موافقة على امتلاك هذه المؤسسات للقدرة المالية الكافية لتجسيد أنشطة البحث والتطوير، إضافة إلى عدم الموافقة على أن جودة منتجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة تضاهي جودة المنتجات المستوردة، وعدم الموافقة على امتلاك هذه المؤسسات سواء لمعرفة معمقة وجيدة بالإستراتيجيات المختلفة للتنافس في السوق أو نظام معلومات قوي وفعال، كما لاحظنا عدم الموافقة على أن معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تأخذ بالدعاية والترويج كأساس للمنافسة.

إجمالاً فقد اتجهت إجابات أسئلة المحور الثالث إلى غير موافق، وهو ما يعني **محدود الموافقة على امتلاك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بصفة عامة وعلى مستوى ولايتي قالمة وتبسة بصفة خاصة لعوامل ومخاطر تعزيز القدرة التنافسية.**

د. تحليل نتائج المحور الرابع: فعالية دور الدولة الجزائرية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

السؤال العشرون: البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يساهم في تحسين قدرتها التنافسية

يوضح الجدول رقم 68.4 النسب المئوية لإجابات السؤال العشرون

الجدول رقم 68.4: نتائج السؤال العشرون

المنطقة	البيان	موافق بشدة	موافق	لا أدرى	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
قالمة	العدد	1	12	8	39	20
	النسبة ضمن عينة المنطقة	1,25%	15%	10%	48,75%	25%
	النسبة ضمن إجمالي العينة	0,62%	7,5%	5%	24,37%	12,5%
تبسة	العدد	0	18	8	30	24
	النسبة ضمن عينة المنطقة	0%	22,5%	10%	37,5%	30%
	النسبة ضمن إجمالي العينة	0%	11,25%	5%	18,75%	15%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن نسبة المجيبين بغير موافق وغير موافق على الإطلاق على مستوى عينة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية قالمة بلغت (73,75%) (48,75%+25%)، وقد بلغت هذه النسبة على مستوى عينة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية تبسة: (67,5%) (37,5%+30%).

تؤكد هذه النسب أن البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لم يحقق الدور المنتظر منه فيما يخص تحسين القدرة التنافسية لهذه المؤسسات الناشطة بولايتي قالمة وتبسة، إذ على الرغم من الدافع الذي كان وراء تجسيد هذا البرنامج والمتمثل في تحقيق جملة من الأهداف، لعل أبرزها تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال اعتماد أحدث الطرق في مجالات التسيير والتنظيم التي تمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الاستفادة المثلى من مواردها الاقتصادية بما يخفض التكاليف ويحقق التميز لهذه المؤسسات، إلا أنه وحسب آراء عينة الدراسة فإن هذا البرنامج يبقى غير مُفعل بالشكل الكافي ليمكن مختلف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الاستفادة منه، فبالإضافة إلى عدم الترويج لهذا البرنامج بالشكل المطلوب، فإن عراقيل إدارية عدة تقف وراء عدم استفادة مختلف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة عامة، وبصفة خاصة تلك التي تنشط بولايتي قالمة وتبسة من المزايا التي يوفرها هذا البرنامج، إذ يحتاج هذا البرنامج إلى أكثر تفعيل من طرف السلطات والهيئات المسؤولة عن تنفيذه، وبالتالي فإن هذا البرنامج لم يمس بالشكل الكافي قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة على مستوى الولايتين، حيث استفادت حتى الآن حوالي 31 مؤسسة بولاية قالمة و 30 مؤسسة بولاية تبسة من هذا البرنامج، وهو عدد غير كاف يعكس عدم بلوغ هذا البرنامج أهدافه بعد.

**السؤال الحادي والعشرون:** برامج واستراتيجيات التحفيز الضريبي المعتمدة من شأنها رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

يوضح الجدول رقم 69.4 النسب المئوية لإجابات السؤال الحادي والعشرون

الجدول رقم 69.4: نتائج السؤال الحادي والعشرون

المنطقة	البيان	موافق بشدة	موافق	لا أدرى	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
قالمة	العدد	9	11	6	36	18
	النسبة ضمن عينة المنطقة	%11,25	%13,75	%7,5	%45	%22,5
	النسبة ضمن إجمالي العينة	%5,62	%6,87	%3,75	%22,5	%11,25
تبسة	العدد	2	16	0	36	26
	النسبة ضمن عينة المنطقة	%2,5	%20	%0	%45	%32,5
	النسبة ضمن إجمالي العينة	%1,25	%10	%0	%22,5	%16,25

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن نسبة المجيبين بغير موافق وغير موافق على الإطلاق على مستوى عينة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية قالمة بلغت (67,5%) (45%+22,5%)، وقد بلغت هذه النسبة على مستوى عينة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية تبسة: (77,5%) (45%+32,5%).

إذ تؤكد هذه النسب أن برامج وإستراتيجيات التحفيز الضريبي المعتمدة في الجزائر لم تصل بعد إلى المستوى المأمول والذي يمكنها من رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

فرغم الجهود الحكومية المتعلقة بتهيئة المحيط الجبائي الذي تزاوّل فيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نشاطها من خلال تخفيض نسبة الضريبة بـ 30% على الأرباح المعاد استثمارها وفق مجموعة من الشروط، إضافة إلى استفادة الأشخاص المستفيدين من نظام دعم إحدات أنشطة إنتاجية، الذي يسيره الصندوق الوطني للتأمين على البطالة، والمستثمرين في النشاطات أو المشاريع المؤهلة للاستفادة من إعانة الوكالة الوطنية لدعم القرض المصغر، والوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، فضلا عن عدم فرض ضرائب على الأرباح التي تقل أو تساوي قيمتها الحد الأدنى للإخضاع الضريبي المنصوص عليه في جدول الضريبة على الدخل الإجمالي (12000 دج) وغيرها من الإعفاءات الأخرى، فإن سياسة

الامتياز الضريبي المتبعة والمنتجة في الجزائر لا زالت تعيق سيرورة وعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة الحديثة منها، كون هذه المؤسسات لا تملك القدرة المالية الكافية لمواجهة التكاليف الإضافية المتعلقة بالضرائب، وهو ما يضعف من قدرتها على المنافسة ويقلص من دورها التنموي محليا ووطنيا، الأمر الذي يتطلب من الحكومة الجزائرية انتهاز سياسة ضريبية فعالة من أجل رفع تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك عبر إعفائها من جميع الضرائب والرسوم، خاصة بالنسبة للمنتجات الموجهة للتصدير أو تلك التي تخضع لنسبة طلب مرتفعة.

**السؤال الثاني والعشرون:** تلعب المشاتل وحاضنات الأعمال دورا بارزا في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

يوضح الجدول رقم 70.4 النسب المئوية لإجابات السؤال الثاني والعشرون

الجدول رقم 70.4: نتائج السؤال الثاني والعشرون

المنطقة	البيان	موافق بشدة	موافق	لا أدرى	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
قالمة	العدد	0	13	5	38	24
	النسبة ضمن عينة المنطقة	0%	16,25%	6,25%	47,5%	30%
	النسبة ضمن إجمالي العينة	0%	8,12%	3,12%	23,75%	15%
تبسة	العدد	4	18	4	34	20
	النسبة ضمن عينة المنطقة	5%	22,5%	5%	42,5%	25%
	النسبة ضمن إجمالي العينة	2,5%	11,25%	2,5%	21,25%	12,5%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن نسبة المجيبين بغير موافق وغير موافق على الإطلاق على مستوى عينة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية قالمة بلغت (77,5%) (47,5%+30%)، وقد بلغت هذه النسبة على مستوى عينة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية تبسة: (67,5%) (42,5%+25%).

وتؤكد هذه النسب أن حاضنات الأعمال لم تؤدي الدور المنتظر منها في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خاصة بولايتي قالمة وتبسة، وهو ما ينطبق تقريبا على معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، إذ على الرغم من الإيمان بأن المشاتل وحاضنات الأعمال تمثل آلية من الآليات الهامة والمتطورة في عالم اليوم، والتي تستطيع المساهمة بشكل فعال في القضاء على المشكلات الاقتصادية والاجتماعية التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وهو ما يمكنها من تحسين قدراتها التنافسية، إلا أن هذه المشاتل والحاضنات بحاجة إلى تفعيل وتنشيط أكثر، حتى تستفيد منها مختلف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأمر الذي يتطلب توسيع نطاق نشاط هذه المشاتل لتشمل ولايتي قالمة وتبسة، حتى يتسنى للمؤسسات الناشطة بها الاستفادة من خدماتها، هذا بالإضافة إلى ضرورة تبني حاضنات الأعمال للأسلوب الحديث في تنمية القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتبني خطط مستقبلية محددة لإزالة العقبات التي تواجه هذه المؤسسات، سواء كانت عقبات داخلية أو خارجية، فضلا عن إلزامية تحقيق التكامل ما بين خدمات حاضنات الأعمال ومختلف الهياكل الحكومية للتمويل، والجامعات وصولا إلى تدعيم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، هذا دون إغفال قلة الوعي والدراية لدى أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولايتي قالمة وتبسة بنشاط هذه الحاضنات وطرق الاستفادة من خدماتها.

**السؤال الثالث والعشرون:** الإستراتيجية الوطنية لترقية ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لها دور فعال في تذليل مختلف العقبات التي تحد من تنافسية هذه المؤسسات.

يوضح الجدول رقم 71.4 النسب المئوية لإجابات السؤال الثالث والعشرون



الجدول رقم 71.4: نتائج السؤال الثالث والعشرون

المنطقة	البيان	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
قالمة	العدد	3	12	6	30	29
	النسبة ضمن عينة المنطقة	%3,75	%15	%7,5	%37,5	%36,25
	النسبة ضمن إجمالي العينة	%1,87	%7,5	%3,75	%18,75	%18,12
تبسة	العدد	4	10	8	34	24
	النسبة ضمن عينة المنطقة	%5	%12,5	%10	%42,5	%30
	النسبة ضمن إجمالي العينة	%2,5	%6,25	%5	%21,25	%15

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن نسبة المجيبين بغير موافق وغير موافق على الإطلاق على مستوى عينة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية قالمة بلغت (73,75%) (36,25%+37,5%)، وقد بلغت هذه النسبة على مستوى عينة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية تبسة: (72,5%) (30%+42,5%).

إذ تبين هذه النسب، أن الإستراتيجية الوطنية لترقية ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لم تتجح إلى حد بعيد في القضاء على مختلف المشاكل والمعوقات التي تحد من تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، سواء تعلق الأمر بالجانب المالي الذي لا يزال يمثل جوهر إشكالية نمو وتنافسية مختلف هذه المؤسسات، فالقطاع البنكي في الجزائر لا زال تهيمن عليه البنوك العمومية، مما جعله يتسم بنقص الفعالية والكفاءة، فضلا عن تدني مستوى وكفاءة السوق المالي في الجزائر، فضلا عن عدم تفعيل التمويل الإسلامي الذي يتناسب وطبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما أن البيئة الضريبية والجبائية التي تعمل فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لازالت تتسم بالصعوبة والتعقيد بشكل يحمل هذه المؤسسات أعباء وتكاليف إضافية تقلص من أرباحها وتحد من تنافسيتها. هذا إضافة إلى المشاكل التي لم تتجح الإستراتيجية الوطنية لترقية ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى حد الآن في تقليصها، سواء تعلق الأمر بمشاكل العقار والصناعات أو البيروقراطية الإدارية، والتي تحتاج أكثر رقابة

وحزما وضرورة تفعيل قوانين وتشريعات جديدة تحسن البيئة الاستثمارية الجزائرية وتسهل عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيها.

**السؤال الرابع والعشرون:** تعتبر جهود الدولة الجزائرية في دعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وحدها كافية لتعزيز قدرتها التنافسية. ويوضح الجدول رقم 72.4 النسب المئوية لإجابات السؤال الرابع والعشرون

الجدول رقم 72.4: نتائج السؤال الرابع والعشرون

المنطقة	البيان	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
قلمة	العدد	7	8	0	36	29
	النسبة ضمن عينة المنطقة	%8,75	%10	%0	%45	%36,25
	النسبة ضمن إجمالي العينة	%4,37	%5	%0	%22,5	%18,12
تبسة	العدد	3	7	4	34	32
	النسبة ضمن عينة المنطقة	%3,75	%8,75	%5	%42,5	%40
	النسبة ضمن إجمالي العينة	%1,87	%4,37	%2,5	%21,25	%20

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال بيانات الجدول السابق، أن نسبة المجيبين بغير موافق وغير موافق على الإطلاق بالنسبة لعينة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية قلمة بلغت: (%81,25) (%45+%36,25)، وبالنسبة لعينة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية تبسة فقد بلغت النسبة (%82,5) (%42,5+%40).

توضح هذه النسب أن الجهود التي تبذلها الدولة الجزائرية في دعم وتطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وحدها لا تكفي بغية تعزيز قدرتها التنافسية، ويمكن أن يرجع ذلك إلى أن السياسة الوطنية لترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يمكنها تجسيد منظومة مؤسسات صغيرة ومتوسطة تنافسية، دون تبني هذه المؤسسات نفسها لوسائل وآليات تتكامل وتتفاعل مع الجهود الحكومية بهدف تحسين القدرة التنافسية لهذه المؤسسات، وبالتالي لا بد على هذه المؤسسات امتلاك مستويات عالية من

الكفاءة التنظيمية والتسييرية، فضلا عن محاولة تبني مختلف العوامل المساعدة على تحسين تنافسيتها، كنظام جودة رفيع، تكنولوجيا متطورة،... الخ، وعليه فإن إدراك السلطات المحلية على مستوى ولايتي قالمة وتبسة لأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسعيها لتوفير كل الدعم والمساندة لها من جانب، ومحاولة أصحاب تلك المؤسسات تبني وامتلاك معظم آليات وعناصر تعزيز تنافسيتها من جانب آخر، من شأنه أن يعزز من القدرة التنافسية لهذه المؤسسات على مستوى هاتين الولايتين.

**السؤال الخامس والعشرون:** تدني القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية يعود جزء منه إلى عدم تفعيل دور الدولة في دعم هذه المؤسسات.

يوضح الجدول رقم 73.4 النسب المئوية لإجابات السؤال الخامس والعشرون

الجدول رقم 73.4: نتائج السؤال الخامس والعشرون

المنطقة	البيان	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
قالمة	العدد	28	34	0	15	3
	النسبة ضمن عينة المنطقة	%35	%42,5	%0	%18,75	%3,75
	النسبة ضمن إجمالي العينة	%17,5	%21,25	%0	%9,37	%1,87
تبسة	العدد	32	29	3	14	2
	النسبة ضمن عينة المنطقة	%40	%36,25	%3,75	%17,5	%2,5
	النسبة ضمن إجمالي العينة	%20	%18,12	%1,87	%8,75	%1,25

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح لنا الجدول أعلاه أن نسبة المجيبين **بموافق بشدة وموافق** فيما يخص عينة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة على مستوى ولاية قالمة بلغت (77,5%) (35%+42,5%)، في حين وبالنسبة لعينة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية تبسة، فقد بلغت هذه النسبة: (76,25%) (40%+36,25%).

والملاحظ من هذه النسب أن تدني القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعود جزء منه إلى عدم تفعيل دور الدولة في دعم هذه المؤسسات، حيث وعلى الرغم من الإستراتيجية الوطنية الهادفة لدعم وتطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، والذي شمل استحداث مجموعة من الآليات والهياكل الداعمة لهذه المؤسسات، فضلا عن تجسيد مجموعة من البرامج المساعدة ومحاولة خلق بيئة استثمارية مناسبة، إلا أن الجهود الحكومية لم ترق إلى المستوى الذي يمكنها من تأدية دورها في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إذ ظلت هذه المؤسسات تزاوّل نشاطها داخل بيئة قانونية ومالية وحتى جبائية صعبة ومعقدة، الأمر الذي يتطلب من الدولة الجزائرية العمل على تفعيل دورها أكثر، وذلك عن طريق تدعيم كل الأجهزة المساعدة على الاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا عن طريق فتح المجال أمام الحركة الجمعوية المهتمة بالإدماج المهني والتشغيل للقيام بالدور الإعلامي والتنشيطي في الوسط الشبابي، إضافة إلى تطبيق سياسة رفع سقف القروض المسموح به للبنوك على مستوى فروعها ووكالاتها، والمعالجة السريعة والفعالة لملفات القروض المقدمة من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، واستحداث آليات تمويل جديدة تتماشى واحتياجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إضافة إلى إقامة هيئة أو منظمة تسهر على قيادة نظام تكويني وتأهيلي لمسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكنهم من التحكم في أدوات التسيير الحديثة ومواجهة مختلف متغيرات المحيط.

ولنا أن نوضح اتجاهات الإجابات الخاصة بأسئلة المحور الرابع في الجدول التالي:

الجدول رقم 74.4: يوضح اتجاه الإجابات المتعلقة بأسئلة المحور الرابع

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	غير موافق على الإطلاق		غير موافق		لا أدري		موافق		موافق بشدة		
			%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
غير موافق	1,06	3,78	27,5	44	43,1	69	10	16	18,8	30	0,6	1	السؤال العشرون
غير موافق	1,23	3,69	27,5	44	45	72	3,8	6	16,9	27	6,9	11	السؤال الحادي والعشرون
غير موافق	1,13	3,75	27,5	44	45	72	5,6	9	19,4	31	2,5	4	السؤال الثاني والعشرون
غير موافق	1,15	3,83	33,1	53	40	64	8,8	14	13,8	22	4,4	7	السؤال الثالث والعشرون
غير موافق	1,16	3,98	38,1	61	43,8	70	2,5	4	9,4	15	6,3	10	السؤال الرابع والعشرون
موافق	1,18	2,1	3,1	5	18,1	29	1,9	3	39,4	63	37,5	60	السؤال الخامس والعشرون
غير موافق	0,69	3,52											المحور الرابع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن هناك عدم موافقة على فعالية دور الدولة الجزائرية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة سواء فيما يخص البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو برامج التحفيز الضريبي المعتمدة أو حتى المشاتل وحاضنات الأعمال، كما وجدنا عدم موافقة على أن الإستراتيجية الوطنية لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لها دور فعال في تذليل مختلف العقبات التي تحد من تنافسية هذه المؤسسات. ولاحظنا عدم موافقة كذلك على أن جهود الدولة لوحدها كافية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في حين وجدنا موافقة على أن تدني القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعود جزء منه إلى عدم تفعيل دور الحكومة في دعم هذه المؤسسات.

إجمالاً فقد لاحظنا عدم موافقة على أن جهود ودور الدولة الجزائرية له فعالية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

## ملخص نتائج الدراسة العملية:

بناء على ما تم من جمع وتحليل البيانات الخاصة بهذه الدراسة، وبعد اختبار الفرضيات تم التوصل إلى أن تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعتبر ضرورة لتفعيل الدور التنموي لهذه المؤسسات وطنيا ومحليا، والنتائج هي كالاتي:

1. تعتبر كل من جودة المنتجات، والدعاية والترويج، التكنولوجيا المتقدمة، وتبني الاستراتيجيات التنافسية المناسبة، تطوير العنصر البشري، وامتلاك نظام معلومات فعال أبرز عوامل تعزيز وتطوير القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث:

✓ هناك أثر ذو دلالة إحصائية لعامل جودة المنتجات على تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

✓ هناك أثر ذو دلالة إحصائية لعامل الدعاية والترويج على تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

✓ هناك أثر ذو دلالة إحصائية لعامل التكنولوجيا المتقدمة على تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

✓ هناك أثر ذو دلالة إحصائية لعامل تبني الإستراتيجيات التنافسية على تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

✓ هناك أثر ذو دلالة إحصائية لعامل تطوير أداء العنصر البشري على تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

✓ هناك أثر ذو دلالة إحصائية لعامل امتلاك نظام معلومات فعال على تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

2. امتلاك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لعوامل وعناصر تعزيز القدرة التنافسية له دور وأهمية كبيرة في تفعيل وتعظيم الدور التنموي لهذه المؤسسات. سواء كان وطنيا أو محليا، وذلك من خلال أهمية هذه

العناصر والعوامل في تكوين قطاع مؤسسات صغيرة ومتوسطة تنافسي وفعال له القدرة على تنشيط الدورة الاقتصادية، وترقية الاقتصاد الوطني، ودفع عجلة التنمية المحلية وصولاً إلى تجسيد تنمية وطنية شاملة ومتوازنة.

3. إن عوامل تعزيز القدرة التنافسية المتوافرة على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بصفة عامة والمؤسسات الناشطة على مستوى ولايتي قالمة وتبسة بصفة خاصة لا تمكن هذه المؤسسات من أداء دورها التنموي بشكل ريادي وفعال، فهي تفتقر إلى أبرز العوامل المساهمة في تعزيز وتطوير القدرة التنافسية. إذ لا تزال معظم هذه المؤسسات تبحث عن الحلول والمناهج التي تضمن لها الاستمرارية في بيئة تشهد تنافساً حاداً وانفتاحاً واسعاً، خاصة مع تنوع وتعدد العراقيل والصعوبات التي تواجهها.

4. يعتبر دور الدولة الجزائرية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذو فعالية ضعيفة ومحدودة لتعظيم تنافسياتها وتفعيل دورها التنموي. حيث وعلى الرغم من الدور الحكومي لترقية وتطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أن هذا الدور يبقى محدوداً في ظل العراقيل التي تشهدها البيئة المحيطة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

5. تدني القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعود جزء مهم منه إلى عدم تفعيل دور الحكومة في دعم وترقية مؤسسات هذا القطاع.

6. لا تعتبر جهود الدولة في دعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وحدها كافية للنهوض بالقدرة التنافسية لهذه المؤسسات، بل لابد من تضافر جهود كافة الأطراف سواء تعلق الأمر بالحكومة، المؤسسات نفسها، الأفراد، وذلك لصياغة الحلول والعمل على الارتقاء بالمستوى التنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

7. محدودية دور وأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بصفة عامة والناشطة على مستوى ولايتي قالمة وتبسة بصفة خاصة في دعم ودفع عجلة التنمية المحلية، يعود بالأساس إلى عدم امتلاك هذه المؤسسات لمعظم العوامل والعناصر التي تساعد في تعزيز قدراتها التنافسية، الأمر الذي يجعل

من هذه المؤسسات تنتج لتبقى فقط، ولا تمارس دورا رياديا وفعالا في النهوض بالاقتصاد المحلي والوطني.



## خلاصة الفصل

لقد تبين جليا دور ومساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولايتي قالمة وتبسة في الارتقاء بمستوى التنمية المحلية فيها، وذلك نتيجة دورها البارز في التشغيل وامتصاص البطالة، وفعاليتها في تغطية الاحتياجات المحلية للولايتين ورفع الإيرادات الجبائية لمختلف البلديات، فضلا عن دورها في النهوض بالقطاعات الفلاحية والصناعية والسياحية.

إلا أن هذا الدور التنموي لم يكن بالشكل الكافي والمنتظر، وذلك نتيجة المشاكل والعراقيل التي تحد من أداء هذه المؤسسات وتقلص من دورها، فضلا عن البيئة التي تنشط فيها والتي تمتاز بشراسة وحدة المنافسة، خاصة في ظل الانفتاح الاقتصادي وانضمام الجزائر المرتقب للمنظمة العالمية للتجارة، كل هذه الظروف تستدعي ضرورة الحزم والاستفاقة للنهوض بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإتاحة كافة الوسائل لتتميمته، والعمل على توفير كافة العوامل والعناصر التي تساهم في بناء وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بصفة عامة وعلى مستوى ولايتي قالمة وتبسة بصفة خاصة، وذلك لضمان استمراريتها من جهة، ومن جهة أخرى تعظيم وتفعيل دورها ومساهمتها التنموية.

وقد توصلت الدراسة الميدانية إلى ضرورة تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من أجل تفعيل دورها التنموي، خاصة في ظل افتقار معظم هذه المؤسسات لأبرز العناصر المؤثرة على القدرة التنافسية، فضلا عن الدور المحدود وغير المفعّل للحكومة الجزائرية في تطوير وترقية القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الخاتمة العامة

## الخاتمة

لقد حاولت هذه الدراسة كما هو معلوم توضيح وإبراز آليات تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية كضرورة لتفعيل دورها التنموي وطنيا ومحليا على مستوى ولايتي قلمة وتبسة، فبعد تحديد الأطر النظرية والتطرق لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال التعرف على الخصائص والمميزات ومختلف أشكال هذه المؤسسات، وأبرز أهدافها، فضلا عن التطرق لمصادر وأساليب تمويل هذه المؤسسات والكشف عن أهم التحديات والصعوبات التي تواجهها، مبرزين واقع هذه المؤسسات في العديد من الدول منها ما هي متقدمة كاليابان وإيطاليا، ومنها ما هي نامية كمصر، تونس، الهند، فقد تم التطرق من خلال هذه الدراسة إلى القدرة التنافسية، وذلك عبر الإلمام بالإطار النظري للمنافسة باعتبارها الدافع الرئيسي وراء محاولة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبني مختلف عوامل تعزيز تنافسيتها، ثم تحديد ماهية القدرة التنافسية من خلال التطرق إلى مفهومها وأهميتها فضلا عن محدداتها وأبرز متطلباتها وصولا إلى توضيح أسس تطوير ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ثم حاولت الدراسة تقديم مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بالتنمية المحلية، بدءا بالتطرق إلى التنمية وأبرز أهدافها، ثم التعرف على ماهية التنمية المحلية من خلال تحديد مفهومها وأبرز خصائصها، فضلا عن تحديد أهم ركائز وآفاق سياسة التنمية المحلية ومصادر تمويلها.

وقد كان لزاما إبراز واقع إستراتيجية التنمية المحلية في الجزائر ضمن البرامج التنموية خلال الفترة "2001-2014" والتطرق إلى واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ودورها في التنمية المحلية على مستوى البعدين الاقتصادي والاجتماعي، من خلال رفع معدلات الشغل والقيمة المضافة وتنشيط المبادلات التجارية، كما تطرقت الدراسة إلى توضيح الإستراتيجية الوطنية لترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودعم قدرته التنافسية وتفعيل دوره في التنمية في الجزائر، من خلال إبراز واقع القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وأبرز معوقاتهما، ثم تبيان الجهود الحكومية لترقية

وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتفعيل دورها التنموي، وفي الأخير تمت الإشارة إلى واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولايتي قالمة وتبسة مع إبراز دورها التنموي محليا وعلى مستوى مختلف الأصعدة، وتوضيح آليات تنميتها وتعزيز قدرتها التنافسية، لנختتم هذه الدراسة بدراسة ميدانية تم الاعتماد فيها على توزيع استبيانية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة على مستوى الولايتين، محاولين إسقاط هذه الدراسة على الواقع الفعلي لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر باعتبار أن ما ينطبق على هذه العينة فهو ينطبق على معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

وعليه فإنه وبالرغم من حداثة نشأة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وعدم وصولها إلى المستوى المأمول منها، نظرا لاصطدامها في الواقع الاقتصادي بمجموعة من التحديات والعراقيل، إلا أن التوجه نحوها نابع من الإدراك بأن تشييد اقتصاد قوي يمر حتما عبر بناء مؤسسات اقتصادية قوية تقاس بالمعايير الدولية، لأن الاعتماد على اقتصاد مبني على الريع النفطية مآله الزوال، وبالتالي فبلوغ هذا المسعى يقع ولا ريب على خيار إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي يعني إخراج الاقتصاد من اعتماده على مصدر واحد للدخل (المحروقات) إلى تعدد الكفاءة الإنتاجية والقدرة التنافسية في عالم سريع التطور، لذلك فقد بذلت مجهودات جبارة لترقية الاستثمار وتنوع إنشاء المؤسسات لا سيما في قطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة، بدءا بتفاهم العسر المالي وغياب الإدارة الرشيدة، التي تعوزها الحوافز الحقيقية للمنافسة الحرة والرغبة في التجديد والابتكار وإهمال عملية التأهيل والتأهيلية وذلك للافتقار إلى هذه المعارف التقنية، ولتجاوز هذه المعوقات التي تقف حجر عثرة في طريق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فإنه يتوجب صياغة حلول لإشكاليات هذه المؤسسات التي تحتاج لقوة مساندة ودعم كبير من شأنه أن يعطيها شحنة تحفيزية وتشجيعية في تطورها وترقية قدرتها التنافسية، وذلك انطلاقا من إيجاد مؤسسات لترقية وتمويل هذه المشروعات مؤيدة ومدعمة بقوانين وتشريعات واضحة وسليمة.

وبالرجوع إلى ولايتي قامة وتبسة، فقد تبين جليا دور ومساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الارتقاء بمستوى التنمية المحلية فيها، وذلك نتيجة دورها البارز في التشغيل وامتصاص البطالة، وفعاليتها في تغطية الاحتياجات المحلية للولاية ورفع الإيرادات الجبائية لمختلف البلديات، فضلا عن دورها في النهوض بالقطاعات الفلاحية والصناعية والسياحية. إلا أن هذه المساهمة لم ترق إلى المستوى الذي يجعل من هذه المؤسسات تمثل إستراتيجية تنموية فعالة، نظرا لافتقادها مختلف عوامل بناء وتعزيز قدرتها التنافسية، الأمر الذي يستدعي من السلطات الولائية الحزم والاستفاقة للنهوض بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإتاحة كافة الوسائل لتنميته وتطوير قدرته التنافسية، وذلك من خلال الاستفادة من إمكانيات الدعم والمساندة التي سخرتها الحكومة لترقية هذه المؤسسات، وهذا من أجل إتاحة الفرص الاستثمارية المناسبة، والعمل على تجاوز التحديات والعراقيل التي تقلص من القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحد من دورها في تسريع وتيرة التنمية المحلية على مستوى الولايتين وعرقلة جهود تحقيق التنمية الوطنية الشاملة.

### النتائج:

من خلال دراستنا للجوانب النظرية والميدانية لهذا الموضوع وجدنا ما يلي:

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحتل مكانة هامة داخل نسيج الاقتصاديات المتقدمة والنامية، وذلك لما لها من أهمية جوهرية في تنشيط الاقتصاد وتحقيق التطور الهيكلي، عن طريق تكثيف الأنسجة الصناعية وتنشيط الحركة التجارية إضافة إلى المحافظة على الموارد المتاحة، كما يعتبر هذا النوع من المؤسسات مستقطبا للمستثمرين الخواص، ناهيك عن دورها الذي لا ينكر في مجال توفير مناصب الشغل ومن ثم محاربة البطالة، وليس أدل على ذلك من كونها تشكل أكبر شريحة من هرم العمالة في البلدان الكبرى.
- تعتبر التنمية المحلية القاعدة الأساسية لبناء التنمية الوطنية الشاملة، إذ تمثل الوسيلة الأنسب لتحقيق التنمية الشاملة على المستوى القطري، فالجهود الذاتية والمشاركة الشعبية لا تقل أهمية عن الجهود

الحكومية في تحقيق التنمية عبر مساهمة السكان في وضع وتنفيذ مشروعات التنمية، مما يستوجب تضافر الجهود المحلية الذاتية والجهود الحكومية لتحسين نوعية الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والحضارية للمجتمعات المحلية وإدماجها في التنمية القطرية، فالتنمية المحلية عملية تتم بشكل قاعدي من الأسفل إلى الأعلى، تعطي الأولوية لحاجات المجتمع المحلي وتتأسس على المشاركة الفاعلة لمختلف الموارد المحلية وكل ذلك في سبيل الوصول إلى رفع مستويات المعيشة والاندماج والشراكة والحركية، وتعتمد في ذلك على استغلال مختلف موارد المجتمع المحلي باعتبار هذه الموارد والمؤهلات المحلية فاعلا مهما في صناعة التغيير وضمان استمراريته مع إشراك الإنسان المحلي، فهي إذن عملية تكاملية لإحداث تفاعل بين الطاقة المجتمعية والطاقة التنموية للمجتمع.

- تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر جدوى للاقتصاد الجزائري ككل، وذلك للخروج من تبعية الاقتصاد الوطني للربوع النفطية، نظرا لما تمتاز به هذه المؤسسات من قدرة على خلق فرص العمل وتوزيع أكثر عدلا للدخول بين مختلف المناطق، فضلا عن رفع إنتاجية الاقتصاد الوطني وتحسين القيمة المضافة للاقتصاد.

- يتجلى دور ومكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دفع عجلة التنمية بالجزائر من خلال دورها البارز في مجال التشغيل، إضافة إلى مساهمتها في القيمة المضافة والناتج المحلي الإجمالي، فضلا عن دورها في المبادلات الخارجية. بينما يتجلى دورها في تجسيد التنمية المحلية بولايتي قالة وتبسة من خلال مساهمتها في توفير مناصب الشغل والقضاء على البطالة، كما قامت هذه المؤسسات بدور بارز في تلبية الاحتياجات المحلية للسكان عن طريق توفير مجموعة متنوعة من المنتجات والخدمات، إضافة إلى دورها في توفير الموارد المالية من خلال رفع الإيرادات الجبائية للمنطقة، هذا فضلا عن مساهمتها في تحسين وتطوير بقية المجالات الاقتصادية كالزراعة، السياحة... الخ. وعلى الرغم من أن هذا الدور التنموي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولايتي قالة وتبسة لم يرق إلى المستوى المنشود،

وذلك لافتقار هذه المؤسسات لعوامل تتكامل فيما بينها تساعد على رفع قدرتها التنافسية، إلا أنه لا يمكن إقصاء دورها التنموي بشكل نهائي باعتبار أن دورها يعد مقبولاً في ظل حداثة هذا القطاع وتأخر الاهتمام الفعلي به.

- يتوفر لدى ولايتي قالمة وتبسة منظومة مؤسسات صغيرة ومتوسطة تسمح لها بتفعيل كافة المجالات الصناعية والإنتاجية بشكل متوازن ومتكامل، وذلك نظراً لما تمتلكانه من إمكانيات هائلة في جميع المجالات، إذ تم تسجيل بولاية تبسة حوالي 3890 مؤسسة صغيرة ومتوسطة سنة 2013 تزاوّل نشاطها في المنطقة، بينما سجلت ولاية قالمة حوالي 5595 مؤسسة لنفس السنة. وهذا التطور يعود بالأساس إلى الاهتمام الكبير الذي أصبحت تحظى به هذه المؤسسات في السنوات الأخيرة على المستوى الوطني بشكل عام وولاية قالمة وتبسة بشكل خاص، بعد إدراك الأهمية والدور المحوري الذي تلعبه هذه المؤسسات في دعم الاقتصاد المحلي، الأمر الذي دفع بالسلطات الولائية إلى تهيئة كل الظروف المناسبة بهدف مساعدة هذا القطاع، وذلك من خلال وضع مجموعة من الآليات والهيكل الداعمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى الولايتين وهو ما يبرر الزيادة المعتمدة في عدد هذه المؤسسات في الآونة الأخيرة. غير أنه وبالرغم من التطور والنمو الذي يشهده قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى الولايتين، فإنه لم يصل بعد إلى المستويات المرجوة منه كمدخل هام لتجسيد التنمية المحلية، وذلك نظراً لتدني القدرة التنافسية لهذه المؤسسات والتي تحد وتقلص من دورها التنموي، فضلاً عن عدم تحقيق التوازن الجهوي في تمركز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إضافة إلى عدم الاستغلال العقلاني والرشيد لكافة الإمكانيات الفلاحية والسياحية وحتى البشرية التي تتوفر عليها الولايتين من طرف مؤسسات هذا القطاع.

- خلصت هذه الدراسة إلى وجود مجموعة من العوامل التي لها أثر على القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لعل أبرزها يتمثل في: الاهتمام بالمنتجات من حيث الجودة، التطور التكنولوجي، امتلاك العنصر البشري للكفاءات المحورية وزيادة إنتاجيته بالتدريب والتحفيز، البحث والتطوير، تبني

الإستراتيجيات التنافسية المناسبة، تبني نظام معلومات قوي وفعال، اعتماد سياسة دعائية وترويجية ناجحة وفعالة، حيث أن هذه العوامل مجتمعة تساهم في بناء وتطوير القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدرجة كبيرة.

- تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر عموما، وولايتي قالمة وتبسة خصوصا من عدة مشاكل هامة وجوهرية، ناتجة عن عوامل داخلية وخارجية مختلفة، ويمكن تصنيفها إلى مشاكل إنتاجية، تمويلية، تسويقية، ومشاكل البحث والتطوير ومشكلات ثقافية، فضلا عن قيود وعراقيل جبائية وقانونية تعرقل تطور ونمو هذه المؤسسات وتحد من ترقية قدرتها التنافسية.

- على الرغم من الجهود التي تبذلها الحكومة الجزائرية في الارتقاء بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أنها لم تصل بعد إلى تحسين الدرجة التنافسية لهذه المؤسسات بغية ضمان استمراريتها وأداء دورها التنموي بشكل فعال، وذلك نظرا لافتقارها أبرز عوامل تعزيز القدرة التنافسية، إذ نجد:

- أنظمة الجودة المتبعة على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ككل وولايتي قالمة وتبسة بصفة خاصة، لا تمكن هذه المؤسسات من إنتاج منتجات ذات جودة عالية تتوافق مع المقاييس الدولية للجودة، مما يضعف من قدرة هذه المنتجات على المنافسة، إذ تعمل غالبية هذه المؤسسات على تلبية السوق المحلية التي لا تتطلب المنافسة فيها جودة عالية.
- إن عدم اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بإحداث هياكل إدارية تراعي الوظائف والوصف الوظيفي الشاغر في وظائف معينة والاستعداد لمأها بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب، يحول دون إمكانية إبراز قدراتها العقلية على تحقيق الميزة التنافسية في هذا العصر، من حيث ابتكار طرق تفكير حديثة، واكتساب مهارات أساسية جديدة.
- لا تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على فعالية الدعاية والترويج كمعيار للمنافسة، حيث أن معظمها لا يقوم بحملات إعلانية مدروسة لترويج منتجاتها.



- إن معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تمتلك تكنولوجيا متقدمة ومتطورة بسبب ضعف إمكانياتها المالية من جهة، وبسبب طول وتعقيد الإجراءات الروتينية اللازمة للقيام بعملية شراء الآلات والتجهيزات من جهة أخرى، وهو ما يضعف من قدرة هذه المؤسسات على المنافسة.
- عدم إيلاء أي أهمية من قبل معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولايتي قالمة وتبسة، وفي الجزائر عموماً للبحث والتطوير، كأحد عوامل تعزيز القدرة التنافسية، حيث نادراً ما نجد مؤسسة محلية تعتمد على تفعيل دور البحث في استحداث منتج جديد أو تطوير منتج قديم أو دراسة أساليب تسويقية حديثة، وهذا ما من شأنه أن يقلل من فرصة التنافس مع المؤسسات المماثلة.
- عدم إتباع وقلة تبني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وعلى مستوى ولايتي قالمة وتبسة بصفة خاصة، لإستراتيجية تنافسية مناسبة وفق أسس ومعايير علمية تساعدها على التواجد وفق سياسة وإستراتيجية تسويقية فعالة تضمن لها كسب حصة سوقية هامة، وذلك نظراً لعدم أو قلة وعي أصحاب هذه المؤسسات بدور وأهمية اختيار الإستراتيجية التنافسية المناسبة في رفع القدرة التنافسية لهذه المؤسسات من جهة، ومن جهة أخرى نظراً لارتفاع تكاليف تبني إستراتيجية تنافسية محددة ومناسبة.
- عدم امتلاك معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة على مستوى قالمة وتبسة لنظام معلومات فعال وقوي، وبضمن لها المنافسة ضمن بيئة تنافسية يكون البقاء فيها للأقوى، وذلك يعود في الأغلب لارتفاع التكاليف الخاصة بتبني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعاني مالياً لنظام معلومات إستراتيجي.
- إن تدني القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولايتي قالمة وتبسة يعود جزء منه إلى عدم تفعيل دور الدولة من خلال:
- عدم وضوح وشفافية القوانين والتشريعات المنظمة للبيئة الاستثمارية المشجعة.

- عدم إتباع سياسات مالية وتقنية وضريبية متوازنة ومترابطة وإجراءات إدارية مرنة ومنفتحة.
- فقدان الدراسات اللازمة للأسواق ومكوناتها وقطاعاتها وعوامل نجاح المنافسة فيها.
- ارتفاع تكاليف الإنتاج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مما يضعف من قدرتها التنافسية وعدم وضع البدائل والطرق اللازمة لتحقيق هذه التكاليف.

- نتيجة للمشاكل والعراقيل التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، فقد قامت الحكومة ومن خلال الوزارة الوصية بوضع مجموعة من الإجراءات التنظيمية التي من شأنها دعم وترقية هذه المؤسسات، بهدف تحسين محيط الاستثمار الداخلي والأجنبي المباشر، ففي ظل سعي الحكومة الحثيث لدعم وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قامت باستحداث العديد من التشريعات والقوانين المنظمة لهذا القطاع، كما وسعت الحكومة وبهدف تمكين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من مسايرة التطورات الحاصلة في الميدان الاقتصادي، وحتى تصبح منافسة لنظيرتها في العالم، إلى إعداد برنامجا وطنيا لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ونظرا لمشاكل التمويل التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دفع إلى العمل على استحداث آليات وهياكل تتلاءم وخصوصية هذه المؤسسات.

- بينت الدراسة استقلالية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة التام، سواء على مستوى ولاية قالمة أو تبسة أو حتى على مستوى الجزائر، وعدم رغبتها في أي شكل من أشكال التعاون أو التنسيق مع الصناعات المماثلة لها، مما أدى إلى عدم وجود عناقيد صناعية بالمفهوم الاقتصادي.

- لقد أكدت هذه الدراسة أن الإستراتيجية الوطنية وسلسلة الإجراءات المتخذة من طرف الدولة بهدف ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تكفي لوحدها في تكوين مؤسسات صغيرة ومتوسطة ذات تنافسية عالية، بل يجب على المؤسسات نفسها وعلى مستوى ولايتي قالمة وتبسة الاهتمام بمختلف عوامل تعزيز القدرة التنافسية والعمل على امتلاك معظمها، كون أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات القدرة

التنافسية العالية تمثل إستراتيجية فعالة وناجعة في بلوغ التنمية المحلية من جهة والمحافظة على استمراريته واختراق أسواق جديدة من جهة أخرى.

معنى ذلك أن هناك علاقة بين إمكانية تحقيق تنمية محلية متوازنة وبين تكامل عوامل تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- على الرغم من أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اعتبرت في الفترة الأخيرة أحد البنود الهامة للخطط والبرامج التنموية الجزائرية، إلا أنها لم تلق في التطبيق العملي على أرض الواقع الاهتمام الذي يتناسب مع أهميتها ودورها الاقتصادي.

بعد أن تعرفنا على النتائج التي خلصنا إليها في هذه الدراسة، تبين لنا أن مختلف الصعوبات والتحديات التي كانت سببا في عدم رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وبصفة خاصة تلك الناشطة بولايتي قالمة وتبسة، تقع على عاتق مختلف الأطراف سواء تعلق الأمر بالمؤسسات نفسها أو المستهلكين أو الحكومة الجزائرية كواضعة للسياسات المالية والتجارية والقانونية وغيرها من السياسات العامة المكونة للبيئة التي تمارس فيها هذه المؤسسات نشاطها.

أما بخصوص توصياتنا فستكون موجهة للجهات التي تعتبر مسؤولة عن وجود المشاكل المتسببة في عدم رفع القدرة التنافسية لمستويات عالية على الرغم من اختلاف نسبة مسؤوليتها من جهة إلى أخرى واختلاف صورة هذه المسؤولية أيضا، وتتلخص توصياتنا بالآتي:

### التوصيات الموجهة إلى الحكومة:

❖ العمل على وضع السياسات التجارية والمالية وسن التشريعات وإصدار القرارات الخاصة الصحيحة والمدروسة التي من شأنها رفع كفاءة وأداء الاقتصاد الجزائري بشكل عام وقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل خاص.

- ❖ زيادة عدد مراكز التدريب المهني وفتح تخصصات جديدة فيها من ضمنها تخصصات لها علاقة بخصائص ومميزات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ❖ العمل على الاستفادة من الخبرات الأكاديمية الممثلة بأساتذة الجامعات والطلاب أصحاب الاختصاص وعلى وجه التحديد كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية وكليات الزراعة وكليات التكنولوجيا وكليات الهندسة وتحديدًا الصناعية منها. ويأتي ذلك من خلال ترتيب الندوات وورشات العمل وإشراك أساتذة الجامعات فيها والاستفادة من استشاراتهم الأكاديمية، وكذلك إشراك الطلاب في العمل الصناعي والزراعي والهندسي والإداري ضمن المساقات التدريبية والبحثية ومساقات خدمة المجتمع المحلي.
- ❖ تدعيم كل الأجهزة المساعدة على الاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا عن طريق فتح المجال أمام الحركة الجمعوية المهتمة بالإدماج المهني والتشغيل للقيام بالدور الإعلامي والتنشيطي في الوسط الشبابي.
- ❖ استحداث آليات تمويل جديدة تتماشى واحتياجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع الأخذ بالحسبان عدم كفاية الضمانات التي تقدمها هذه المؤسسات.
- ❖ تطبيق سياسة رفع سقف القروض المسموح به للبنوك على مستوى فروعها ووكالاتها، والمعالجة السريعة والفعالة لملفات القروض المقدمة من قبل المشاريع الصغيرة والمتوسطة.
- ❖ إقامة هيئة أو منظمة تسهر على قيادة نظام تكويني وتأهيلي لمسيرى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكنهم من التحكم في أدوات التسيير الحديثة ومواجهة متغيرات المحيط.
- ❖ دعم المشاركة بين المنظمات الوطنية والأجنبية بغرض جلب الخبرة والتقنية والأموال في الوقت نفسه.

- ❖ دعم عملية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ووضع آليات تعمل على ربط العلاقة وتمتينها بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومراكز البحث، وكذا تطوير المقاولات الباطنية بينها وبين المؤسسات الكبيرة سواء الأجنبية أو الوطنية.
- ❖ ضرورة الاستفادة من الأفكار والأساليب والنماذج العربية والعالمية في التعامل مع القروض الصغيرة والمصغرة، وفي تطوير آليات تنمية الاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ❖ إيجاد مؤسسات مالية لتنمية وتمويل الصناعات الصغيرة والمتوسطة المؤيدة بقوانين وتشريعات، كإنشاء صناديق استثمار تتولى تجميع المساهمات المالية الصغيرة. وجذب صغار المدخرين إلى هذه الصناديق لتؤدي دور الوسيط بين أصحاب رؤوس الأموال وأصحاب المشاريع، بعد قيامها بدراسة جدوى المشروع، ورأس المال المطلوب وهامش الربح المتوقع.
- ❖ ترقية السوق العقاري بالاعتماد على أسلوب البيع بالمزاد العلني، مع الإسراع في تسوية قضايا العقار العالقة بسبب عدم وضوح ملكيتها.
- ❖ التخفيف من الرسوم الضريبية والجمركية وهذا حسب نشاط كل مؤسسة لتشجيع قيام هذه المؤسسات في المجالات الحيوية.
- ❖ العمل على بروز سوق مالي يهتم بالاستجابة لاحتياجات التمويل للمؤسسات غير المصنفة في البورصة عن طريق تدخل مباشر من الدولة.
- ❖ إيجاد صيغ التمويل المتلائمة مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مثل رأس المال المخاطر الذي عرف رواجاً كبيراً في الدول المتقدمة، حيث تكون المخاطرة متقاسمة بين المؤسسة والمقرض مع وجود مرافقة جادة للمشاريع الاستثمارية من قبل المقرضين.
- ❖ مراعاة الاحتياجات التمويلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند رسم السياسات الائتمانية لبنك الجزائر، وذلك من خلال تخصيص نسب السقوف الائتمانية لسداد احتياجات هذه المؤسسات، وإيجاد

آليات مناسبة تشجع البنوك والمؤسسات المالية على توفير مثل هذه الاحتياجات كتخفيض تكاليف العمليات الافتراضية،...الخ.

❖ تطوير وتحديث برامج ضمان القروض المعدة سلفا لتواكب الحداثة والمعاصرة، على غرار ما هو معمول به في الدول المتقدمة والاستفادة من التجارب الناجحة في هذا المجال.

❖ تشجيع المؤسسات الحكومية والخاصة على تقديم الدعم والمساعدة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كل في مجال اختصاصه، وحثها على جذب المساعدة المالية والفنية الدولية الموجهة لهذه المؤسسات.

❖ تشجيع إقامة مكاتب ائتمان بهدف التغطية التدريجية للمعلومات الائتمانية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلى جانب خفض المستويات المشمولة بإدارة المخاطر الائتمانية في بنك الجزائر لمبالغ القروض والتسهيلات الممنوحة لهذه المؤسسات.

❖ التأكيد على أهمية عقد الندوات والملتقيات العلمية والمهنية وورشات العمل الهادفة لتنمية الرغبة لدى خريجي الجامعات الجزائرية في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتوجيه طلبة الدراسات العليا في الجامعات ومراكز البحوث في إعداد الرسائل الجامعية المتخصصة بشؤون هذه المؤسسات وآليات تحسين قدرتها التنافسية.

❖ العمل على تفعيل دور الدولة الجزائرية في رفع قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المنافسة من خلال:

- وضوح وشفافية القوانين والتشريعات المنظمة للبيئة الاستثمارية المشجعة.
- إتباع سياسات اقتصادية ومالية وتقنية وضريبية متوازنة ومترابطة وإجراءات إدارية مرنة ومنفتحة.
- إعادة النظر في نظام القروض والمنح المقدمة من الدولة، بحيث يصبح دور المصارف المتخصصة أفضل.

- ❖ تشجيع قيام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتوفير البيئة المناسبة والمشجعة لذلك، في الأقاليم والمناطق المختلفة.
- ❖ ضرورة الاهتمام بسن تشريعات اقتصادية تهدف إلى تحفيز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر نحو التوجه إلى زيادة قدرتها التنافسية ورفع كفاءة الإنتاج.
- ❖ وضع معايير جودة ونوعية للسلع والخدمات المنتجة، والتركيز على أهمية انضباط عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا لهذه المعايير، ووضع آليات متابعة ورقابة صارمة.
- ❖ إنشاء المزيد من المؤسسات الرسمية الداعمة والمساندة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خاصة في مجال إعداد دراسات الجدوى الاقتصادية، ودراسة السوق، ومؤسسات التسويق والتمويل المتخصصة، والعمل على تفعيل دورها أكثر على أرض الواقع.
- ❖ حث وتشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتشابهة في إنتاجها السلعي النهائي، على التجمع في مواقع جغرافية قريبة من بعضها البعض، وفتح قنوات اتصال وتعاون فيما بينها وتجسيد مختلف أنواع التكامل الأمامي والخلفي.
- ❖ إصلاح أنظمة التكوين والتعليم المهني بما يتناسب مع طبيعة السوق، وربط المؤسسات المهنية بمؤسسات مساندة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- أما فيما يخص تعزيز القدرة التنافسية لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولايتي قالمة وتبسة، ارتأينا تقديم جملة من التوصيات نوجزها كالآتي:
- ✚ توفير التسهيلات القانونية والتشريعية مع شرحها وتوضيحها ومحاولة تقليص نفسي ظاهرة البيروقراطية.
- ✚ يجب على مناطق ولايتي قالمة وتبسة برمتها استغلال الإمكانيات المتاحة والخصوصيات المتميزة بها كليا عبر الأجهزة المساعدة للاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لوضعها في خدمة التنمية وتشجيع الاستثمار.

- ✚ التكفل الدائم للسلطات الولائية بإيجاد صيغ مناسبة للشباب المستثمرين بغية الاستفادة من العقارات والمحلات التي تتماشى مع المشاريع المقترحة.
- ✚ اشترك جميع القطاعات التي لها علاقة بالاستثمار والتشغيل والتنمية في وضع بنك المعلومات بالمشاريع الاستثمارية داخل الولايتين.
- ✚ توفير نظام جبائي على مستوى الولايتين يكون محفزا وفعالا ويساعد على توفير محيط استثماري ملائم.
- ✚ تحسين مستوى الهياكل القاعدية على مستوى ولايتي قالمة وتبسة بما يتلاءم مع متطلبات التطور الصناعي الحديث خاصة في مجال النقل.
- ✚ تفعيل دور الإدارة المحلية بولايتي قالمة وتبسة في مجال القيام بالدراسات وإقامة المدن، والتجمعات الصناعية والخدمية والبنى التحتية التي تتطلبها هذه المؤسسات.
- ✚ تجسيد التنسيق بين هذه المؤسسات وهيئات المعلومات والجهات ذات العلاقة بشأن إقامة المسوحات الدورية حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، للوقوف على مدى قوة أدائها ومساهمتها في تحقيق التنمية في الولايتين ومعرفة ما تواجهه من صعوبات من جهة، واقتراح الحلول الناجمة من جهة أخرى.
- ✚ تقليص تكاليف الإجراءات الإدارية وكثرة الرخص والوثائق المطلوبة من المستثمر للموافقة على الاستثمار، حيث يتطلب وقتا كبيرا لإتمام ذلك بالإضافة إلى غموض التشريعات والقوانين الخاصة بالاستثمار أثناء تطبيقها مما يؤدي بالمستثمرين إلى تفضيل مناطق أخرى.
- ✚ تفعيل عمل الأطر التنظيمية والهياكل الإدارية اللازمة لمتابعة سير عمل هذه المؤسسات بالمستوى الذي يحقق الغايات المنشودة من تلك الإستراتيجية المطبقة على المستوى الولائي والوطني في مجال دعم التنمية.



✚ تجاوز مشكلة العقار، وخاصة العقار الصناعي وذلك من خلال اهتمام السلطات الولائية بتخفيض الإجراءات المصاحبة لإنشاء العقار.

### التوصيات الموجهة إلى المؤسسات:

إذا كانت الوسائل السابقة تمثل ما يجب على سلطات ولايتي قالمة وتبسة تبنيه لضمان نجاحها في ظل البيئة الاقتصادية الجديدة. فهناك بعض الوسائل التي يتعين أن تقوم بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوياتها للتطوير من نفسها والحفاظ على استمراريتها وتحسين مستوياتها التنافسي، نجد أهمها:

✓ ترقية مستوى المنتجات من خلال الإنتاج وفقا لاحتياجات الأسواق المحلية والخارجية، وبأقل تكلفة ممكنة والسعي للحصول على شهادة الجودة (ISO) في وقت أصبح عنصر الجودة أهم العناصر التي تضمن التسويق.

✓ عملية التسويق أصبحت من التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولضمان مركز تنافسي في خضم هذا التغير المتسارع يجب الاهتمام بالبحث العلمي لمتابعة التغيرات والتنبؤ بها ومن ثم التحكم فيها.

✓ تطوير الجهاز الإداري في الولاية ورفع الكفاءات التسييرية باعتماد منهجية تسييرية تتوافق والمؤسسة الاقتصادية الحديثة التي تستجيب لمعطيات المرونة والفعالية في الأداء واستعمال تكنولوجيا المعلومات في التسيير.

✓ تقليل الاعتماد على الإدارة العائلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتبني نظم إدارية أكثر حداثة وتطورا.

✓ توظيف يد عاملة مؤهلة في العملية الإنتاجية والتسييرية ومحاولة تحسين قدرات هذه الموارد البشرية، إضافة إلى العمل على تدريب وزيادة تخصص العمال الموجودين لديهم وإعطائهم الدورات اللازمة،

وتحفيزهم من خلال رفع أجورهم أو إعطائهم علاوات أو ترقية تصنيفاتهم الوظيفية إذا حصلوا على تلك الدورات.

✓ إدخال العنصر التكنولوجي بكثافة إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والاعتماد على أنظمة الأتمتة في الإنتاج ولو بشكل تدريجي.

✓ زيادة التخصص في الإنتاج وعدم إنتاج الأصناف المتعددة وذلك بهدف رفع كفاءة وأداء صناعاتهم.

✓ زيادة العمل على البحث والتطوير بغرض تجديد طبيعة منتجات المؤسسة بشكل يتوافق مع التجدد في أذواق المستهلكين وطبيعة التغير في الأنماط الإنتاجية.

✓ زيادة التركيز على جانب الدعاية والإعلان لمنتجات هذه المؤسسات، لما لهذا الجانب من أهمية في كسب المستهلكين الجدد وزيادة ولاء المستهلكين القدامى لهذه المنتجات.

✓ العمل على استيراد الآلات الجديدة وليست المجددة أو المستعملة وذلك لارتفاع مستوى كفاءة وإنتاجية هذه الآلات.

✓ العمل على توفير "تجسيد" المزيد من عوامل تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، فكما هو معلوم فإن الخطر القائم في مواجهة التحديات الخارجية لكل مؤسسة هو عامل المنافسة، وبالتالي لابد من جعل هذه المؤسسات أكثر قدرة على المنافسة، ويمكن تحقيق ذلك اعتماداً على ما يلي:

- الارتقاء بتصميم المنتجات وجودتها.
- استخدام أجيال تقنية متطورة.
- إعادة النظر بخطة القوى العاملة من خلال التدريب والتحفيز لزيادة إنتاجية العمل كما ونوعاً.
- الاهتمام بالبحوث والتطوير.

- العمل على ربط الجامعات والمعاهد المهنية بالهيكل الإنتاجية وذلك على أساس أن التعليم يُكون التكنولوجيا والتكنولوجيا تُكون الصناعة، وبالتالي فإن التكنولوجيا تعطي التعليم والصناعة، وأن الصناعة تمد كل من التكنولوجيا والتعليم معا.

- ✓ الإطلاع على التقنيات الحديثة والتطوير الفني المستمر للآلات وطرق الإنتاج.
- ✓ الاهتمام بالبحوث والقيام بالدراسات اللازمة لتخفيض تكاليف الإنتاج ودراسة الأسواق ومكوناتها وعوامل نجاح المنافسة في كل منها.
- ✓ زيادة درجات التعاون والتحالف بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بصفة عامة، من أجل تكوين كيانات أكبر قادرة على منافسة مثيلاتها.
- ✓ تفعيل عوامل تعزيز القدرة التنافسية لا سيما المقارنات التطويرية والهدف الاستراتيجي والعنقود والضمان والائتمان، وغيرها.
- ✓ تشكيل بيئات مناسبة لقيام عناقيد صناعية، وإبراز أهمية دور الحاضنات والشبكات في زيادة القدرة التنافسية لهذه المؤسسات.

#### التوصيات الموجهة إلى المستهلكين:

- الوثوق بجودة منتجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الوطنية، والتخلص من عقدة الاعتقاد بأن هناك فجوة واسعة بين جودة منتجاتنا وجودة المنتجات المستوردة الشبيهة على الرغم من التأكيد بوجود جودة أفضل لصالح المنتجات المستوردة ولكن ليست بذلك الحجم الذي يصوره بعض المستهلكين.
- إظهار الروح الوطنية بالتعامل مع بعض السياسات التجارية الهادفة لإغراق أسواقنا بمنتجات الصناعات الغذائية المستوردة، وذلك من أجل تدمير صناعاتنا الوطنية وتحقيق أهداف سياسية واقتصادية غير معلنة على المديين القصير والمتوسط.

- على المستهلكين الاقتناع بأن الانخفاض النسبي في أسعار منتجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الناشطة في مختلف المجالات، لا يعني إطلاقاً انخفاض مستوى جودتها وإنما مرد ذلك إلى قبول المنتجين بهامش ربح ضئيل وانخفاض التكاليف النسبية في إنتاجها.
  - العمل على تفعيل دور جمعيات حماية المستهلك فيما يخص منتجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الوطنية، وذلك من أجل حماية المستهلكين بشكل فعلي ومراقبة الجودة والأسعار، وتشجيع المستهلكين على استهلاك المنتجات المحلية وذلك بالتعاون مع الهيئات الرسمية.
- ومن جملة ما تقدم يمكن القول أن إدراك السلطات الولائية في قالمة وتبسة لأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسعيها لتوفير كل الدعم والمساندة لها، ومحاولة أصحاب تلك المؤسسات التحسين من قدرات مؤسساتهم التنافسية من خلال تبني مختلف عوامل وآليات تعزيز القدرة التنافسية، فضلاً عن ثقة المستهلك المحلي في منتجات هذه المؤسسات وتجسيد مبدأ تفضيل منتجاتنا المحلية حتى وإن كانت تقل جودة عن المنتجات الأجنبية، من شأنه أن يكون مؤسسات صغيرة ومتوسطة ذات قدرة تنافسية عالية تُمكنها من تفعيل وتعظيم دورها في تجسيد تنمية محلية مستمرة، تحقق لنا في النهاية تنمية وطنية شاملة ومتوازنة.

المراجع

مراجع اللغة العربية

المجلات والمقالات:

1. الأمين العوض حاج أحمد، حسن كمال الطاهر، رباب المحينة، (2007): الأطر المؤسسية للمجتمع المحلي والشراكة في تحقيق التنمية، موسوعة الاقتصاد والتمويل الإسلامي.
2. أحمد صقر عاشور، (1997): التحول إلى القطاع الخاص - تجارب عربية في خصخصة المشاريع العامة-، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
3. الحجي طایل، (1997): القدرة التنافسية للمنتجات الأردنية وسبل تعزيزها، مركز تكنولوجيا الحاسوب والتدريب والدراسات الصناعية، الجمعية العلمية الملكية، عمان، الأردن.
4. الطيب ماتلو، (2003): التنمية المحلية آفاق ومعاينات، مجلة الفكر البرلماني (العدد الرابع)، الجزائر.
5. أشرف محمد دوابه، (2006): إشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، بحث محكم منشور بمجلة البحوث الإدارية، مركز الاستشارات والبحوث والتطوير، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية (العدد الرابع)، القاهرة، مصر.
6. أنير عبد الأمير حسوني، (2008): رأس المال الفكري والميزة التنافسية العلاقة والأثر: دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10 (العدد 1)، جامعة القادسية، العراق.
7. بوسهمين أحمد، (2010): الدور التنموي للاستثمار في المؤسسة المصغرة في الجزائر، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26 (العدد الأول)، سوريا.
8. براهيمية إبراهيم، (2011): تدنية التكاليف كأسلوب هام لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف-، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، (العدد الخامس).
9. جبار محفوظ، (2003): المؤسسات المصغرة، الصغيرة والمتوسطة ومشاكل تمويلها دراسة حالة ولاية سطيف، مجلة العلوم الإنسانية (العدد 5)، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
10. هارون الطاهر، بلمرابط أحمد، (1998): التحليل الاقتصادي الجزئي، منشورات جامعة باتنة، الجزائر.
11. محمد عدنان وديع، (2003): القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة جسر التنمية (العدد الرابع والعشرون)، السنة الثانية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت.

12. منى الجرف، (2002): مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها مسح مرجعي، أوراق اقتصادية (العدد 19)، مركز البحوث والدراسات الاقتصادية والمالية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر.
13. نبيل بوفليح، (2013): دراسة تقييمية لسياسة الإنعاش الاقتصادي المطبقة في الجزائر في الفترة (2000-2010)، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية (العدد 9)، جامعة الشلف، الجزائر.
14. نسرين بركات، عادل العلي، التنافسية وتجربة الأردن، سلسلة أوراق عمل، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، دون سنة النشر.
15. سيد كاسب، جمال كمال الدين، (2007): المشروعات الصغيرة الفرص والتحديات، الطبعة الأولى، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، مصر.
16. سليمان ولد حامدون، (2006): اللامركزية الإدارية ومساهمتها في التنمية المحلية، مجلة جامعة سبها، ليبيا.
17. سمير الصوص، (2010): بعض التجارب الدولية الناجحة في مجال تنمية وتطوير المشاريع الصغيرة والمتوسطة - نماذج يمكن الاحتذاء بها في فلسطين -، مكتب محافظة قلقيلية، وزارة الاقتصاد الوطني، فلسطين.
18. سعد حسين فتح الله، (1995): التنمية المستقلة، المتطلبات والاستراتيجيات والنتائج "دراسة مقارنة في أقطار مختلفة" مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت.
19. عبد المطلب الأسرج، تعزيز تنافسية المشروعات العربية الصغيرة والمتوسطة في ظل اقتصاد المعرفة، مجلة الأكاديمية العربية المفتوحة، دورية علمية محكمة نصف سنوية (العدد الرابع)، الدنمارك.
20. عبد العزيز جميل مخيم، أحمد عبد الفتاح عبد الحليم، (2005): دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في معالجة مشكلة البطالة بين الشباب في الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
21. عبد الرحمن بن عنتر، (2002): واقع مؤسساتنا الصغيرة والمتوسطة وآفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير (العدد الأول)، جامعة سطيف، الجزائر.
22. عيد رشاد عبد القادر، (2012): دور اللامركزية في تحقيق التنمية المحلية - مدخل نظري -، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة (العدد الأول).
23. عيسى محمد الغزالي، (2003): القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة دورية تعني بقضايا التنمية في الأقطار العربية (العدد الرابع والعشرون).

24. صويلح ليليا، (2008): واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية (العدد الثلاثون)، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.

25. غياط شريف، بوقوم محمد، (2011): التجربة الجزائرية في تطوير وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24 (العدد الأول)، سوريا.

#### الملتقيات:

1. إبراهيم العيسوي، نموذج التنمية المستقلة، (2006): ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر الدولي - مقاربات جديدة لصياغة السياسات التنموية-، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 21/20 مارس 2006.

2. أحمد بن قطاف، (2008): واقع سياسات وجهود التنمية المحلية بالجزائر، دراسة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول التنمية المحلية في الجزائر، واقع وآفاق، معهد العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي برج بوعريريج، 15/14 أبريل 2008.

3. إيمان صالح عبد الفتاح، (2007): المشروعات الصغيرة وتأثيرها على التنمية البشرية في الدول العربية، ورقة بحثية مقدمة إلى أوراق عمل ندوة تطوير إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

4. ألعيداني الياس، ضويفي حمزة، (2010): الذكاء الاستراتيجي كآلية لدعم وتعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال المعاصرة، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف بالتعاون مع مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، الجزائر، 8-9 نوفمبر 2010.

5. بابا عبد القادر، (2006): مقومات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومعوقاتها في الجزائر، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 18/17 أبريل 2006.

6. بوزيان عثمان، (2006): قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، متطلبات التكيف وآليات التأهيل، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، الشلف، الجزائر، 17-18 أبريل 2006.

7. بوشنافة أحمد، بلحاج فراحي، (2006): تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر "واقع وآفاق"، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف، الجزائر، 18/17 أبريل 2006.



8. بوشعور محمد حريري، ميمون خيرة، (2010): المنافسة وآلية حمايتها من الأعمال المنافسة لها (دراسة قانونية)، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 8-9 نوفمبر 2010.
9. بن عاتق حنان، حجاوي توفيق، (2011): واقع الإبداع التكنولوجي وتأثيره على أداء المنظمة في الجزائر، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب بالبليدة، الجزائر، 18-19 ماي 2011.
10. بلوج بولعيد، (2002): تأجير الأصول الثابتة كمصدر لتمويل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، جامعة الأغواط، الجزائر، 8-9 أبريل 2002.
11. بريش السعيد، بلغسة عبد اللطيف، (2006): إشكالية تمويل البنوك للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر - بين معوقات المعمول ومتطلبات المأمول -، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، يومي 17، 18 أبريل 2006.
12. جاسر عبد الرزاق، (2006): المنشأة الصغيرة..الواقع والتجارب ومعطيات الظروف الحالية، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، يومي 17 و 18 أبريل 2006.
13. جوزيف بروكوبنكو، إدارة الإنتاجية، منظمة العمل الدولي، جنيف، دون سنة النشر.
14. جمال سالم، (2002): منظومة الاتصال التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر المشاكل والحلول، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، الأغواط، الجزائر، 8/9 أبريل 2002.
15. جميلة ميرزا المحاري، (2004): العوامل المؤثرة في نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ندوة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي: الإشكاليات وآفاق التنمية، القاهرة - جمهورية مصر العربية، 18-22 يناير 2004.
16. وائل ناصر أبو دليوح، (2005): طبيعة وأهمية المنشآت الصغرى والصغيرة والمتوسطة ودورها في تحقيق التنمية المتوازنة وإستراتيجية الحكومة لرعايتها، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الأول حول:

- التمويل والاستثمار في المنشآت الصغيرة والمتوسطة "الآفاق والتحديات"، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن.
17. زينا علي أحمد، (2006): وجهات نظر الأطراف المعنية بتقارير أهداف الألفية للتنمية، التحليل والمضمون، المشاركة، الاستخدام، والمتابعة وتعزيز المساواة بين الجنسين والقضاء على الفقر، ورشة العمل الوطنية حول آليات متابعة أهداف الألفية للتنمية في لبنان، بيروت، لبنان.
18. زغيب شهرزاد، عيساوي ليلي، (2002): المؤسسات المتوسطة والصغيرة في الجزائر واقع وآفاق، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الوطني حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، جامعة الأغواط، الجزائر، يومي 8-9 أبريل 2002.
19. حسن رحيم، (2002): التجديد التكنولوجي كمدخل استراتيجي لدعم القدرة التنافسية الجزائرية، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحولات المحيط، جامعة بسكرة، الجزائر، 29/30 أكتوبر 2002.
20. حسين رحيم، (2005): خمسة أعمال للتميز في عالم متغير، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 8-9 مارس 2005.
21. طيب سليمان مليكه، (2008): إشكالية التنمية المحلية المستدامة في ظل حماية البيئة، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الوطني الثالث حول التنمية المحلية المستدامة البعد البيئي، جمعية الأنوار للأنشطة العلمية والثقافية، المركز الجامعي بالمدينة، الجزائر، 3-4 مارس 2008.
22. يوسف قرشي، سليمة غدير أحمد، (2007): تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر "برنامج EDPME"، ورقة بحثية مقدمة ضمن الأيام الدراسية الرابعة حول الروح المقاولاتية والتنمية المستدامة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 17/18 أبريل 2007.
23. كمال زريق، (2001): التصحيح الهيكلي وآثاره على المؤسسة الاقتصادية في الجزائر، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 29/30 أكتوبر 2001.
24. كمال زريق، عمار بوزعرور، (2002): التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، 21-22 ماي 2002.

25. كتوش عاشور، طرشي محمد، (2003): تطوير وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الدورة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سطيف، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، الجزائر، 28/25 ماي 2003.
26. كتوش عاشور، طرشي محمد، (2006): تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، يومي 17،18 أبريل 2006.
27. موسوس معنية، بلغنو سميحة، (2006): ترقية محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة الجزائر، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف، الجزائر، 18/17 أبريل 2006.
28. محمد الهادي مبارك، (2002): المؤسسة المصغرة ودورها في التنمية، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، جامعة الأغواط، الجزائر، يومي 8-9 أبريل 2002.
29. محمد زيدان، (2002): أساليب تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال الصناعات التقليدية والحرفية، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، جامعة الأغواط، الجزائر، يومي 8-9 أبريل 2002.
30. محمد زيدان، (2006): الهياكل والآليات الجديدة الداعمة في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، يومي 17-18 أبريل 2006.
31. محمد عبد الفتاح العشماوي، (2007): دور الصناعات الصغيرة في دعم التنمية الاقتصادية "منظور إدارة العارف"، ورقة عمل مقدمة لندوة تطوير إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي، القاهرة، مصر.
32. مناور حداد، (2008): دور الإبداع والابتكار في تنمية وتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الأردن، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة، جامعة قلمة، الجزائر، 16-17 نوفمبر 2008.

33. مساوي زهية، خالد خديجة، (2005): نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي - الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز-، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 9/8 مارس 2005.
34. نسرين بركات، (2000): مفهوم التنافسية والتجارب الناجحة في النفاذ إلى الأسواق الدولية، ورقة بحثية مقدمة إلى ورشة عمل حول محددات القدرة التنافسية للدول العربية في الأسواق الدولية، المعهد العربي للتخطيط، تونس.
35. سداوي موسى، مسعودي محمد، (2008): الجباية البيئية ودورها في تحقيق التنمية المحلية المستدامة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني الثالث حول التنمية المحلية المستدامة - البعد البيئي -، المركز الجامعي المدية، الجزائر.
36. سليمان ناصر، عواطف محسن، (2011): تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالصيغ المصرفية الإسلامية، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الأول حول: الاقتصاد الإسلامي، الواقع ورهانات المستقبل، غرداية، الجزائر، 23-24 فيفري 2011.
37. سناء عبد الكريم الخناق، (2006): المتطلبات الشخصية لأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمواجهة المنافسة، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 17-18 أبريل 2006.
38. عبد الحميد زعباط، (2004): دور الموارد البشرية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 9-10 مارس 2004.
39. عبد الكريم بوغدو، (2010): واقع وآفاق تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العربي الخامس للصناعات الصغيرة والمتوسطة، الجزائر، 14/15 مارس 2010.
40. عبد الله بلوناس، (2006): المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والقدرة على المنافسة في ظل اقتصاد السوق بالإسقاط على الحالة الجزائرية، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 17-18 أبريل 2006.

41. عبد المليك مزهودة، (2003): التسيير الاستراتيجي وتنمية المؤسسات المتوسطة والمصغرة، مداخلة ضمن الدورة التدريبية حول تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 28/25 ماي 2003.
42. عبد الرحمان بن عنتر، (2000): من أجل النهوض بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطوير قدرتها التنافسية، "دراسة مقدمة للمؤتمر العربي الأول المنعقد من طرف الوكالة الوطنية لتنمية البحث الجامعي(ANDRU) بالتعاون مع اتحاد مجالس البحث العلمي العربية، الجزائر، خلال الفترة 25-27 جوان 2000.
43. علي محمد قابوسة، (2009): معوقات تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل تفعيل دورها في الجزائر، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر تهيئة بيئة الأعمال لإنجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة، ليبيا، 2009/10/13.
44. علي عبد الله، (2005): الأداء المتميز، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر الدولي العلمي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005.
45. عمر عزاوي، مصطفى عبد اللطيف، (2005): تأهيل الموارد البشرية في ظل التقنيات وتحديات العالم الاقتصادي الجديد، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2005.
46. صالح صالح، (2004): أساليب تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي: الإشكاليات وآفاق التنمية، ورشة بعنوان: تقييم المشروعات الصغيرة والمتوسطة، جامعة الدول العربية، القاهرة، 18/22 جانفي 2004.
47. صقر محمد فتحي، (2005): واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها الاقتصادية، ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي: الإشكاليات وآفاق التنمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 18-22 جانفي 2005.
48. قادري محمد الطاهر، هرزشي طارق، (2010): الشراكة كأداة لرفع القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية "حالة مجمع صيدال"، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف بالتعاون مع مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، 8-9 نوفمبر 2010.

49. قاسمي كمال، (2005): إدارة التغيير "المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005.
50. قوريش نصيرة، (2006): آليات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف، 17/18 أبريل 2006.
51. رابح زبيري، (2003): دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الوطني حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، الجزائر، 22/23 أبريل 2003.
52. رجم نصيب، أمال عياري، (2001): الإصلاحات الاقتصادية وإستراتيجية المنافسة الخارجية، مداخلة ضمن الملتقى الأول حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر.
53. رقية سليمة، (2006): تجربة بعض الدول العربية في الصناعات الصغيرة والمتوسطة، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 17، 18 أبريل 2006.
54. شبيب دياب، (2007): التنمية المحلية في لبنان، ورقة عمل مقدمة لورش العمل حول: التنمية المحلية ودورها في التنمية الاجتماعية، الخرطوم، السودان.
55. تيقاوي العربي، (2010): واقع بناء القدرات التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كنموذج عن المؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات"، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 8-9 نوفمبر 2010.
56. تشام فاروق، تشام كمال، (2006): دور وأهمية التأهيل في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات دراسة مقارنة ( الجزائر، تونس، المغرب)، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 17-18 أبريل 2006.
57. غياط شريف، بوقموم محمد، (2006): التجربة الجزائرية في تطوير وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف، 17/18 أبريل 2006.

58. غياط شريف، بوقوم محمد، (2008): واقع الابتكار وانتشاره في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - حالة الجزائر-، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة، جامعة قلمة، الجزائر، يومي 16-17 نوفمبر 2008.  
الرسائل:

1. الداوي الشيخ، (1999): نحو تسيير استراتيجي فعال للكفاءة - حالة مؤسسة الاسمنت في الجزائر-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر.
2. باسردة توفيق سريع، (2006): التكامل بين إدارة المعرفة والجهود الشاملة وأثره على الأداء: دراسة تطبيقية على المنظمات اليمنية، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى جامعة دمشق، كلية الاقتصاد والإدارة، قسم إدارة الأعمال، سوريا.
3. بوقوم محمد، (2010): نحو تحقيق تنمية اقتصادية من خلال تفعيل دور التمويل البنكي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عنابة، الجزائر.
4. زكية مقري، (2008): نحو تفكير جديد لإدارة الإنتاج في ظل هيمنة التسويق - دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الوطنية الجزائرية (ملبنة الأوراس بباتنة ووحدة قارورات الغاز بباتنة)، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة، الجزائر.
5. زليخة بلحناشي، (2007): التنمية الاقتصادية في المنهج الإسلامي، أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه دولة في الاقتصاد الكمي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
6. حبارك سمير، (2002): تطور المديونية الخارجية للدول النامية و تسييرها مع دراسة حالة الجزائر 1990-2000، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.
7. حميد عبد الغني سيف المخلافي، (2000): المشاركة الشعبية والتنمية المحلية في اليمن، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم السياسية، معهد البحوث والدراسات العربية، قسم العلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر،
8. يوسف حميدي، (2008): مستقبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل العولمة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر.
9. لخلف عثمان، (2004): واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها دراسة حالة الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر.

10. سامية لحول، (2008): التسويق والمزايا التنافسية- دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر-، أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، شعبة تسيير المؤسسات، جامعة باتنة، الجزائر.
  11. عبد الرحمان بن عنتر، (2004): نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص التحليل الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.
  12. فرحات غول، (2006): مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر.
  13. خياري زهية، (2010): تحسين الإنتاجية كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية: حالة واقع القطاع الصناعي العمومي في الجزائر، أطروحة دكتوراه تخصص علوم مالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم المالية، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر.
- الكتب:**
1. أبو علفة عصام الدين أمين، (2002): التسويق (المفاهيم- الاستراتيجيات النظرية والتطبيق)، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
  2. ابراهيم العيسوي، (2003): التنمية في عالم متغير: دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها، دار الشروق للنشر، مصر.
  3. أحمد السيد كردي، (2010): إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال العصرية، مصر.
  4. أحمد محرز، (1994): الحق في المنافسة المشروعة في مجالات النشاط الاقتصادي: "الصناعة، الخدمات، التجارة"، القاهرة، مصر.
  5. أحمد مصطفى خاطر، (2000): تنمية المجتمع المحلي: الاستراتيجيات، نماذج الممارسة، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، مصر.
  6. أحمد سالم ملحم، (2005): بيع المربحة وتطبيقاتها في المصارف الإسلامية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن.
  7. أحمد سيد مصطفى، (2001): التسويق العالمي وبناء القدرة التنافسية للتصدير، الطبعة الأولى، شركة الناس للطباعة، مصر.
  8. أحمد سيد مصطفى، (2003): التنافسية في القرن الحادي والعشرون، مدخل إنتاجي، نشر المؤلف، مصر.



9. أحمد سيد مصطفى، (2003): تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي، الطبعة الرابعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
10. أحمد رحموني، (2011): المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في إحداث التنمية الشاملة في الاقتصاد الجزائري، الطبعة الأولى، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، مصر.
11. أيمن على عمر، (2007): إدارة المشروعات الصغيرة - مدخل بيئي مقارن - الدار الجامعية، مصر.
12. السبتي وسيلة، (2009): تمويل التنمية المحلية، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
13. إسماعيل السيد، (1999): التسويق، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
14. إسماعيل محمد السيد، (2000): الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم وحالات تطبيقية -، المكتب العربي الحديث، دار وائل للنشر، الأردن.
15. إسماعيل عبد الرحمان، حربي محمد موسى عريقات، (1999): مفاهيم أساسية في علم الاقتصاد الكلي، ط1، دار وائل للنشر والطباعة، الأردن.
16. أشرف محمد إبراهيم عوض، (2009): أفكار جديدة لمشروعك الصغير "طريقك لتحقيق الثروة والنجاح"، مؤسسة الجوهري للتجليد الفني، مصر.
17. بلحيمر إبراهيم، (2010): أسس التسويق، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر.
18. جاسم مجيد، (2002): دراسات في الإدارة والإيزو، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر.
19. جهاد عبد الله عفانه، قاسم موسى أبو عبي، (2004): إدارة المشاريع الصغيرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
20. دعبول محمد زاهر، أيوب محمد، (2003): مبادئ تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، سوريا.
21. هالة محمد لبيب عنبه، (2004): إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
22. هاني حامد الضمور، (2005): تسويق الخدمات، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.
23. ويلسون أوبر، (2000): اتجاهات جديدة في التسويق، ترجمة نيفين غراب، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، مصر.

24. زيد منير عبوي، (2006): إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن.
25. زغدار أحمد، (2011): المنافسة - التنافسية والبدائل الإستراتيجية-، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
26. حسين الصغير، (2001): دروس في المالية والمحاسبة العمومية، الطبعة الثانية، دار المحمدية العامة، الجزائر.
27. حسين عبد المطلب الأسرج، (2006): مستقبل المشروعات الصغيرة في مصر، العدد الأول، كتاب الأهرام الاقتصادي، مصر.
28. حسن علي الزعبي، (2005): نظم المعلومات الإستراتيجية - مدخل استراتيجي-، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
29. طاهر موسى عطية، (2001): إدارة الأعمال الدولية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.
30. طاهر محسن منصور الغالي، (2009): إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
31. طارق الحاج، (1997): تحليل الاقتصاد الجزئي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
32. طارق طه، (2007): إدارة البنوك وتكنولوجيا المعلومات، الدار الجامعية الجديدة، مصر.
33. طارق عبد البارى وآخرون، (2009): إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المكتبة الأكاديمية للنشر، مصر.
34. طلعت أسعد عبد الحميد، (2000): التسويق الفعال، مكتبة عين الشمس للنشر، مصر.
35. كامل محمد المغربي، (1994): السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم)، الطبعة الثانية، دار الفكر للنشر، الأردن.
36. كامل بكري، (1986): التنمية الاقتصادية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان.
37. كمال التابعي، (1993): تغريب العالم الثالث: دراسة نقدية في علم اجتماع التنمية، دار المعارف، القاهرة، مصر.
38. لطفي لويز سيفين، (1999): إدارة وتخطيط التكنولوجيا، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر.
39. ماجدة العطية، (2002): إدارة المشروعات الصغيرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

40. مالكولم جيلز، (1995): اقتصاديات التنمية، ترجمة طه عبد الله منصور، عبد العظيم محمد مصطفى، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية.
41. مأمون الدرادكه، طارق الشبلي، (2002): الجودة في المنظمات الخدمية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
42. مدحت القرشي، (2007): التنمية الاقتصادية "نظريات وسياسات وموضوعات"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن.
43. موسى خميس، (1999): مدخل إلى التخطيط، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
44. محمد أحمد عوض، (1999): الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، مصر.
45. محمد أحمد عوض، (2001): الإدارة الإستراتيجية - الأصول والأسس العلمية -، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
46. محمد الطائي، نعمة عباس خضير الخفاضي، (2009): نظم المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
47. محمد بهجت جاد الله كشك، (1998): تنظيم المجتمع من المساعدة إلى الدفاع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر.
48. محمد جودت ناصر، (1997): الأصول التسويقية في إدارة المحلات والمؤسسات التجارية، الأردن.
49. محمد حسين الوادي، حسين محمد سمحان، (2007): المصارف الإسلامية "الأسس النظرية والتطبيقات العلمية"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
50. محمد خير سليم أبو زيد، (2010): التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية SPSS، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن.
51. محمد محمود العجلوني، (2008): البنوك الإسلامية أحكامها ومبادئها وتطبيقاتها المصرفية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
52. محمد مروان السمان، أحمد زهير شامية، ظافر محبك محمد، (2009): مبادئ التحليل الاقتصادي الكلي والجزئي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
53. محمد مصطفى الأسعد، (2000): التنمية ورسالة الجامعة في الألفية الثالثة، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، لبنان.

54. محمد نبيل جامع، (2000): اجتماعيات التنمية الاقتصادية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
55. محمد عباس محزني، (2005): اقتصاديات المالية العامة، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
56. محمد عبد الفتاح، (2011): التسويق الاستراتيجي، الطبعة الأولى، المكتب العربي للمعارف للنشر، القاهرة، مصر.
57. محمد عبد الوهاب الغراوي، (2005): إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن.
58. محمد عبد العزيز عجيمة، إيمان عطية ناصف، (2005): التنمية الاقتصادية: دراسات نظرية وتطبيقية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر.
59. محمد فريد الصحن، (1998): التسويق " المفاهيم والاستراتيجيات"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر.
60. محمد صالح الحناوي، محمد فريد الصحن، محمد سعيد سلطان، (2001): مقدمة في المال والأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
61. محمود جاسم محمد الصميدعي، (2003): استراتيجيات التسويق - مدخل كمي وتحليلي-، دار الحامد، الأردن.
62. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، (2010): تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن.
63. محمود صادق بازعة، (2001): إدارة التسويق، دار النهضة العربية، مصر.
64. معالي فهمي حيدر، (2002): نظام المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر.
65. مصطفى محمود أبو بكر، (2004): إدارة الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
66. مروة أحمد، نسيم برهم، (2007): الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر.
67. نادية العارف، (2004): الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للنشر، مصر.
68. نادية فوضيل، (2008): أحكام الشركة طبقاً للقانون التجاري الجزائري - شركات الأشخاص-، الطبعة السابعة، دار هومة، الجزائر.

69. نادية فوزيل، (2008): شركات الأموال في القانون الجزائري، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
70. نبيل جواد، (2007): إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجزائرية للكتاب، الجزائر.
71. نبيل محمد مرسي، (2002): إستراتيجية الإنتاج والعمليات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.
72. نبيل موسى خليل، (2003): الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر.
73. نزيه عبد المقصود مبروك، (2006): صناديق الاستثمار بين الاقتصاد الإسلامي والاقتصاد الوضعي، دار الفكر الجامعي، مصر.
74. سامح عبد المطلب عامر، (2011): استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن.
75. سويدان حداد شفيق، (2003): التسويق مفاهيم معاصرة، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر، عمان، الأردن.
76. سمير محمد عبد الوهاب، (2003): الحكم المحلي في ضوء التطبيقات المعاصرة، دار الجلال للطباعة والنشر، القاهرة، مصر.
77. سمير علام، (1993): إدارة المشروعات الصناعية الصغيرة، مطبعة مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة، مصر.
78. سمية حداد، (2009): التسويق أساسيات ومفاهيم، الصفحات الزرقاء العالمية للنشر، الجزائر.
79. سعاد نائف برنوطي، (2005): إدارة الأعمال الصغيرة، إدارة الأعمال الصغيرة - أبعاد للريادة -، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن.
80. سعد طه علام، (2005): التخطيط مع السوق، الطبعة الأولى، دار الفرقد للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا.
81. سعيد يس عامر، (1998): الإدارة وآفاق المستقبل، مركز وايد سيرفس للاستثمارات والتطوير الإداري، القاهرة، مصر.
82. سعد علي العنزي، جواد محسن راضي، (2009): التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال - مفاهيم، مداخل، تطبيقات-، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن.
83. سعد غالب ياسين، (1999): الإدارة الدولية "مدخل استراتيجي"، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن.

84. عبد الهادي الجوهري، (2001): دراسات في التنمية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
85. عبد الحميد مصطفى أبو الناعم، (2002): إدارة المشروعات الصغيرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، جامعة القاهرة، مصر.
86. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، (1999): الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر.
87. عبد المطلب عبد الحميد، (1997): السياسات الاقتصادية - تحليل جزئي وكمي -، مكتبة زهراء الشرق للنشر، القاهرة، مصر.
88. عبد المطلب عبد الحميد، (2001): التمويل المحلي والتنمية المحلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
89. عبد المنعم السيد علي، (1984): مدخل في علم الاقتصاد "مبادئ الاقتصاد الجزئي"، الجزء الأول، مطبعة جامعة الموصل، العراق.
90. عبد السلام أبو قحف، (1996): التنافسية وتغيير قواعد اللعبة - رؤية مستقبلية-، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
91. عبد السلام أبو قحف، (1998): إدارة الأعمال الدولية، دراسات وبحوث ميدانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
92. عبد السلام أبو قحف، (2001): اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر.
93. عبد القادر محمد عبد القادر عطية، (1998): التحليل الاقتصادي الجزئي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر.
94. عبد القادر محمد عبد القادر عطية، (2000): اتجاهات حديثة في التنمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
95. عبد الرحمان يسري أحمد، (1996): تنمية الصناعات الصغيرة ومشكلات تمويلها، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
96. عيد حسن، (1977): دراسات في التخطيط والتنمية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر.
97. عماد صلاح الدين، عبد الرزاق الشيخ داود، (2003): الفساد والإصلاح، إتحاد الكتاب العرب، دمشق، سوريا.

98. عماد صقر سالمان، (2005): الاتجاهات الحديثة، منشأة المعارف للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
99. عمر محمد عبد الحليم، (1998): الإطار الشرعي والاقتصادي والمحاسبي لبيع السلم، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، جدة، السعودية.
100. عمر صقر، (2003): العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
101. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 2001.
102. علي السلمي، (2001): إدارة التميز، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر.
103. عمر صخري، (2003): مبادئ الاقتصاد الوحدوي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
104. عصام عمر مندور، (2011): التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتغير الهيكلي في الدول العربية، "المنهج، النظرية، القياس"، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر.
105. عريقات حربي محمد، (1997): مقدمة في التنمية والتخطيط الاقتصادي، دار الكرمل للنشر والتوزيع، مصر.
106. فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، (2006): الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
107. فلاح حسن عداي الحسيني، (2000): الإدارة الإستراتيجية - مفاهيمها، مراحلها، عملياتها المعاصرة-، دار وائل للنشر، الأردن.
108. فلاح حسين الحسيني، (2006): إدارة المشروعات الصغيرة "مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز"، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن.
109. فريد راغب النجار، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا، مكتبة الأسعار للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، دون سنة النشر.
110. فريد النجار، (2000): المنافسة والترويج التطبيقي آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية- مدخل المقارنات التطويرية المستمرة-، مؤسسة شباب الجامعة، مصر.
111. فتحي السيد عبده أبو سيد أحمد، (2005): الصناعات الصغيرة ودورها في التنمية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر.
112. صالح صالح، (2006): المنهج التنموي البديل في الاقتصاد الإسلامي، دراسة لمفاهيم والأهداف والأولويات وتحليل الأركان والسياسات والمؤسسات، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
113. صلاح الشناوي، (1970): دراسات في اقتصاديات الأعمال، دار النهضة العربية، مصر.

114. صفوت عبد السلام عوض الله، (1994): دروس في العلاقات الاقتصادية والدولية "التخلف والتنمية"، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر.
115. قباري محمد إسماعيل، (1999): علم الاجتماع السياسي، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر.
116. قوت القلوب محمد فريد، (2000): تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
117. رابح خوني، رقية حساني، (2008): المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، الطبعة الأولى، ابتراك للنشر والتوزيع، مصر.
118. ربحي مصطفى عليان، (2008): إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
119. روبرت بتس ديفيد لي، (2008): الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، ترجمة عبد الحميد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
120. رشاد أحمد عبد اللطيف، (2011): التنمية المحلية، الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.
121. شارلز وجاريت جونز، (2006): الإدارة الإستراتيجية "مدخل متكامل"، ترجمة رفاعي محمد الرفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
122. توفيق محمد عبد المحسن، (2001): بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية للنشر، مصر.
123. توفيق عبد الرحيم يوسف، (2009): إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
124. ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد مرسي، (2003): الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، مصر.
125. خالد أمين عبدالله، حسين سعيد سعيان، (2006): العمليات المصرفية الإسلامية (المحلية والدولية)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
126. ضياء الموسوي، (2003): العولمة واقتصاد السوق الحرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
127. غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، (2008): نظم المعلومات الإستراتيجية (مدخل استراتيجي معاصر)، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.



التقارير والنشرات:

1. تقرير حول تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة مقارنة لبرامج تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول مختارة-، (7 أبريل 2008): المكتب الوطني الاستشاري، دار الخبرة.
2. تطوير إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي، (2007): المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
3. تقرير مشترك بين لجنة التربية والثقافة والإعلام والشباب ولجنة التشريع العام والتنظيم العام للإدارة حول مشروع قانون يتعلق بتنقيح وإتمام القانون، (2006): العدد 50 المتعلق بمؤسسات الأقطاب التكنولوجية، مداوات مجلس المستشارين، تونس، جلسة يوم الخميس 8 جوان 2006.
4. تقرير التنافسية في الدول العربية، (2002-2003): المعهد العربي للتخطيط بالكويت.
5. تقرير التنافسية العربية، (2003): المعهد العربي للتخطيط، الكويت.
6. تقرير من أجل سياسة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جوان 2002.
7. تعزيز القدرة التنافسية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في مصر- إطار سياسي عام وخطة عمل -، (نوفمبر 2004): وزارة المالية، جمهورية مصر العربية.
8. المنافسة والاحتكار "تحليل الآثار الاقتصادية للمشكلات البيئية ب21"، المعهد العربي للتخطيط، الكويت.
9. اللجنة الاقتصادية لغربي آسيا، البرامج المالية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في بلدان الأعضاء في الاسكوا، (2004): الأمم المتحدة، نيويورك.
10. برنامج الأمم المتحدة للتنمية، الصندوق العربي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، (2003): تقرير التنمية الإنسانية العربية، نحو إقامة مجتمع المعرفة.
11. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير التنمية البشرية لعام 1994، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان.
12. برنامج تنمية وتطوير بورصات معالجة المعلومات، (فيفري 2002): مجلة فضاءات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد التجريبي.
13. محمد عدنان وديع، (2001): محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في السوق الدولية، تونس.
14. تدعيم القدرة التنافسية للصادرات العربية إلى الأسواق العالمية، (2005): مركز الصادرات العربية، قطر.

15. الظرف الاقتصادي و الاجتماعي للسداسي الثاني من سنة 2004، (جويلية 2005): الدورة العامة العادية السادسة والعشرون.
16. نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، الوثيقة رقم 23، نوفمبر 2013.
17. نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 20، وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، المديرية العامة لليقظة الإستراتيجية والدراسات الاقتصادية والإحصائيات، مارس 2012.
18. منشورات الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمارات، الجزائر، أوت 2001.
19. وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: البرنامج السنوي التقديري لسنة 2008.
- الجرائد الرسمية والمراسيم:**
1. الجريدة الرسمية، المرسوم التنفيذي رقم 2000/190 المتضمن تحديد صلاحيات وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجزائر، العدد 42، 2000.
2. الجريدة الرسمية، الأمر رقم 03/01، المؤرخ في 20 أوت 2001، المتعلق بتطوير الاستثمار الصادر في 23 ديسمبر 2001، العدد 47، 2001.
3. الجريدة الرسمية المرسوم التنفيذي المؤرخ في 27 رمضان 1422 هـ والموافق لـ 12 ديسمبر 2001، والمتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد 77.
4. الجريدة الرسمية، القانون رقم 18/01 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجزائر، العدد 77، 2001.
5. الجريدة الرسمية، القانون رقم 18/01 الصادر في 2001/12/12 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد 77، 2001.
6. الجريدة الرسمية، المرسوم التنفيذي رقم 80/03 المتضمن إنشاء المجلس الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد 13، 2003.
7. الجريدة الرسمية، المرسوم التنفيذي رقم 373/02 المؤرخ في 2002/11/11 المتضمن إنشاء صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد 74، 2004.
8. الجريدة الرسمية، المرسوم التنفيذي رقم 14/04 المؤرخ في 22 جانفي 2004، العدد 06، 2004.

9. الجريدة الرسمية، المرسوم الرئاسي رقم 134/04 المؤرخ في 19/04/2004، المتضمن القانون الأساسي بصندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد 27، 2004.

10. المرسوم رقم 93-12 المتعلق بترقية الاستثمارات، المؤرخ في 5 أكتوبر 1993، المادة 8، 9.

11. المرسوم التنفيذي رقم 296-96 المؤرخ في 8 سبتمبر 1996.

#### المديريات:

مديرية الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية قالمة.

مديرية الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية تبسة.

مديرية الضرائب لولاية تبسة.

مديرية السياحة لولاية قالمة.

#### مراجع اللغة الأجنبية:

#### الكتب:

1. Abderrahmane Al-Juboori and Tahar. M.Mansoor, (2004): Stratégic Management, Ed Dar Wael, Jordan.
2. Alain Bienaymé, (1998): Principe de concurrence, Economica, Paris, France.
3. Andre-Jean Rigny, (1973): " Structure et Capacité D innovation", édition Homme et Technique, France.
4. Bertrand et autres, (1998): Organisation et Gestion de L'entreprise, Les éditions d'organisation, France.
5. Best RJ, Maret-Based Management, (1997): Strategies for Growing Customer Value and Profitability, Prenticehall, Inc, U.S.A.
6. Bougault Hervé et Filipiak Ewa, (2005): les programmes de mise à niveau des entreprises, Tunisie, Maroc, Sénégal.
7. Christine Carrington, (2006): Patrick Huot, Les PME à forte croissance Programme de recherche sur le financement des PME gouvernement du canada.
8. Jean Jacques Lamba, Ruben Chumpitaz, Chantal De Moerbose, (2005): Marketing Stratégique Et Opérationnel, 6<sup>eme</sup> édition, DUNOD, Franc.
9. Marjorie Lecerf, (2007): les petites et Moyennes Entreprises face à la Mondialisation, France Harmattan.
10. Michael Porter, (March-April 1990): The Competitive Advantage of Nation, Harvard Business review.
11. Michael E. Porter, (1990): The Compétitive Advantage Of Nations, The free press, Adivisio of Macmillan Publishing, New York.
12. Michael Porter, (1980): Compétitive Strategy :Techniques For Analizing Industries and Competitors, USA, Free Press.
13. Michel Porter, (1999): La Concurrence Selon Porter : Michal le Seach, village mondial édition, Paris, France.
14. M. Porter , (2000): Avantage concurrentiel, édition DUNOD, paris, France.

R.A.Thietart, J.M.Xuereb, (2005): Stratégie, concepts, Méthodes, Mise en Œuvre, Dunod, Paris, France.

15. STEWART.T.A, (1994): Intellectual capital, THE New Wealth of Organization Double Day- currency-, new york.

16. Strategor, (1997): Politique générale de l'entreprise, 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, France.

#### المقالات:

1. Frédéric Leroy, (Jan/Fév 2004): L'affrontement dans la relation de Concurrence, **Revue de Français de Gestion**, France.

2. Jean Marie Chevalier, (1997): Stratégie d'entreprise et économie industrielle Encyclopédie de gestion, vol 3, **Economica**, Paris, France.

3. Lall, S., " Promoting industrial Competitiveness in developing Countries: lesson from Asia ", Commonwealth secretariat, **Economic Paper**, N° 39.

4. Paul Champsaur, (décembre, 2002): " L'innovation dans les entreprises", **institut national de la statistique et des études économiques**, statistique publique N 67, France.

5. Ulrich.D, (January, February 1998): a new mandate for humain resources, **Havard business review**.

#### التقارير والنشرات:

1. Bilan du programme de soutien de la relance économique, Septembre 2001 à Décembre 2003.

2. Communautés européennes, la nouvelle définition des pme , 2006.

3. Dispositions techniques et administratives, Appui au développement des PME en Algérie, ministère de la PME et de l'artisanat, commission européenne.

4. Fonds de promotion de la compétitivité industrielle, dispositif de mise a niveau des entreprises, ministère de l'indstrie et de la restructuration.

5. IMD, world Competitiveness, year book, Lausanne: International Institute for Management Développement, 2002.

6. industrie canada , 'principales statistiques relatives aux petites entreprises', 2006

7. Le conseil national Economique et Social , rapport pour une politique de développement de la PME en Algérie, 16,17 Février 2002.

8. Ministère de la PME et l'artisanat, EURO développement PME : Appui direct à la pme/pmi, Alger, 2008.

9. Services du chef du gouvernement, Le plan de la relance économique 2001 - 2004, les composantes du programme.

10. United state business Small Administration, " guide to SBA'S definitions of Small business "

#### الملتقيات:

1. Aissa Hireche, (2002): Compétitivité : L'autre Facette, **Séminaire International Compétitivité des Entreprise et Mutation de L'environnement**, Université de Med Khider, Biskra, Algérie.

2. Karoo Yamina, (2003): La Veille Stratégique dans les PMI Algérienne, **Séminaire International sur L'importance et de la performance pour s'intégrer dans l'économie mondiale**, Alger, 31 mai- 1/2 juin 2003.

3. Meliani Hakim, Bouadam Kamel, (2003): la PME-PMI Algérienne: passé et perspectives, intervention dans la recueil de communication session international ; **le financement des petits et moyens projets et la promotion de leur rôle dans les économies maghrébines**, Faculté d'économie et de gestion, Sétif 25/28 Mai 2003.

المواقع الإلكترونية:

- [www.aidmo.org/incubators/index.php](http://www.aidmo.org/incubators/index.php)
- [www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk)
- [www.bts.com.tn](http://www.bts.com.tn)
- <http://www.sme.org.sa/index.asp>
- <http://www.commune-tunis.gov.tn/publish/content/article>
- <http://www.menafn.com/menafn/arabic/>
- <http://www.sba.gov/gopher/financial-Assistance/defin/defi1.txt>
- <http://www.strategis.gc.ca/statistiquespe>
- [http://pme-prf.gc.ca/epic/internet/insme\\_fdi-prf\\_pme.nsf/fr/h\\_0154of.html](http://pme-prf.gc.ca/epic/internet/insme_fdi-prf_pme.nsf/fr/h_0154of.html)
- [http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise\\_policy/sme\\_definition/index\\_fr.htm](http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_fr.htm)
- [http://ec.europa.eu/entreprise/policies/sme/files/sme\\_definition/sme-report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/entreprise/policies/sme/files/sme_definition/sme-report_en.pdf)

الملاحق

الملحق رقم 1: قائمة الاستبيان

جامعة 8 ماي 1945 - قالمة -

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

قسم العلوم التجارية

السادة/ المحترمين ،،،

تحية طيبة موسومة بأسمى عبارات التقدير والاحترام وبعد،،،

من أجل خدمة البحث العلمي ومن أجل إمكانية تحقيق الاستفادة منه في تجسيد الارتقاء والتطوير والعمل على تحسين وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وتفعيل دورها التنموي، وطنيا ومحليا. نضع بين أيديكم استبياناً تتعلق بدراسة " تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق التنمية المحلية". ونهيب من حضرتكم الأفاضل ملؤها بالإجابات الصحيحة التي تعبر فعلا عن الواقع الموجود، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها، علما بأن إجاباتكم ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم ،،،

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام ،،،

الباحث/ مكاوية محي الدين

القسم الأول: معلومات شخصية

الرجاء وضع علامة (x) أما الإجابة التي تراها مناسبة:

1. المؤهل العلمي:  متعلم  ثانوي  جامعي
2. عدد الأصناف التي تنتجها المؤسسة:  صنف واحد  صنفان  من ثلاثة فأكثر
3. الأسواق التي تتعامل معها المؤسسة:  محلية  خارجية  محلية خارجية

القسم الثاني: المعلومات الخاصة بالبحث

الرقم	السؤال	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
	أولاً: عوامل تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة					
01	جودة المنتجات تعتبر عاملاً رئيسياً في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة					
02	الدعاية والترويج يعتبران عنصراً أساسياً لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة					
03	للتكنولوجيا المتقدمة والتجديد التكنولوجي دور كبير في زيادة القدرة التنافسية					
04	تحديد واختيار الإستراتيجية التنافسية المناسبة يؤثر على القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة					
05	الاهتمام بتطوير أداء العنصر البشري يؤثر على القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة					
06	امتلاك نظام معلومات قوي وفعال على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعزز من قدرتها التنافسية					
	ثانياً: أهمية القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تفعيل دورها التنموي					
07	امتلاك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لقدرة تنافسية يرفع من قدرتها التنموية					
08	تساهم عوامل تعزيز القدرة التنافسية في تكوين قطاع مؤسسات صغيرة ومتوسطة تنافسي وفعال					
09	القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تشكل عاملاً مهماً في تحسين أدائها والمحافظة على استمراريتها لترقية الاقتصاد الوطني					
10	تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات القدرة التنافسية إستراتيجية فعالة لتجسيد التنمية المحلية					



قائمة الملاحق

					11	المؤسسات غير التنافسية لا يمكنها تأدية دورها التنموي بشكل فعال
					12	القدرة التنافسية العالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تضمن لها إمكانية نفاذ أسواق جديدة وتنشيط الدورة الاقتصادية
						ثالثا: مدى امتلاك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية (قائمة/تبسة) لعوامل تعزيز القدرة التنافسية
					13	تتوافر كافة عوامل تعزيز القدرة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية
					14	تمتلك كافة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية القدرة المالية الكافية لتجسيد وتنمية أنشطة البحث والتطوير
					15	جودة منتجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تضاهي جودة المنتجات المستوردة
					16	معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تمتلك تكنولوجيا متقدمة ومتطورة
					17	تمتلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية معرفة جيدة بالإستراتيجيات المختلفة للتنافس في السوق
					18	تتوافر معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على جهاز ونظام معلومات قوي وفعال
					19	معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تأخذ بالاعتناء والترويج كأساس للمنافسة
						رابعا: فعالية دور الدولة الجزائرية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتفعيل دورها التنموي
					20	البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يساهم في تحسين قدرتها التنافسية
					21	برامج واستراتيجيات التحفيز الضريبي المعتمدة من شأنها رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية
					22	تلعب المشاتل وحاضنات الأعمال دورا بارزا في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية
					23	الإستراتيجية الوطنية لترقية ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لها دور فعال في تذليل مختلف العقبات التي تحد من تنافسية هذه المؤسسات
					24	تعتبر جهود الدولة الجزائرية في دعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وحدها كافية لتعزيز قدرتها التنافسية
					25	تدني القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية يعود جزء منه إلى عدم تفعيل دور الدولة في دعم هذه المؤسسات

2. مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.20

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر جودة المنتجات على تعزيز القدرة التنافسية

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,512 <sup>a</sup>	,263	,258	1,02307

a. Predictors: (Constant), total1

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	58,870	1	58,870	56,246	,000 <sup>b</sup>
	Residual	165,373	158	1,047		
	Total	224,244	159			

a. Dependent Variable: جودة المنتجات تعتبر عاملا رئيسيا في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

b. Predictors: (Constant), total1

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,478	,357		-1,338	,183
	total1	1,247	,166	,512	7,500	,000

a. Dependent Variable: جودة المنتجات تعتبر عاملا رئيسيا في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر الدعاية والترويج على تعزيز القدرة التنافسية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,537 <sup>a</sup>	,289	,284	1,03459

a. Predictors: (Constant), total1

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	68,657	1	68,657	64,143	,000 <sup>b</sup>
	Residual	169,118	158	1,070		
	Total	237,775	159			

a. Dependent Variable: الدعاية والترويج يعتبران عنصران أساسيان لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

b. Predictors: (Constant), total1

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,480	,361		-1,329	,186
	total1	1,346	,168	,537	8,009	,000

a. Dependent Variable: الدعاية والترويج يعتبران عنصران أساسيان لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر التكنولوجيا المتقدمة على تعزيز القدرة التنافسية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,372 <sup>a</sup>	,138	,133	,90889

a. Predictors: (Constant), total1

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20,978	1	20,978	25,394	,000 <sup>b</sup>
	Residual	130,522	158	,826		
	Total	151,500	159			

a. Dependent Variable: للتكنولوجيا المتقدمة والتجديد التكنولوجي دور كبير في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

b. Predictors: (Constant), total1

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,318	,317		1,001	,318
	total1	,744	,148	,372	5,039	,000

a. Dependent Variable: للتكنولوجيا المتقدمة والتجديد التكنولوجي دور كبير في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر الاستراتيجيات التنافسية على تعزيز القدرة التنافسية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,398 <sup>a</sup>	,159	,153	1,02268

a. Predictors: (Constant), total1

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	31,153	1	31,153	29,787	,000 <sup>b</sup>
	Residual	165,247	158	1,046		
	Total	196,400	159			

a. Dependent Variable: تحديد واختيار الاستراتيجية التنافسية المناسبة يؤثر على القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

b. Predictors: (Constant), total1

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,202	,357		,566	,572
	total1	,907	,166	,398	5,458	,000

a. Dependent Variable: تحديد واختيار الاستراتيجية التنافسية المناسبة يؤثر على القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر تطوير أداء العنصر البشري على تعزيز القدرة التنافسية

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,384 <sup>a</sup>	,148	,142	,96539

a. Predictors: (Constant), total1

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	25,491	1	25,491	27,351	,000 <sup>b</sup>
1 Residual	147,253	158	,932		
Total	172,744	159			

a. Dependent Variable: الاهتمام بتطوير أداء العنصر البشري يؤثر على القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

b. Predictors: (Constant), total1

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,402	,337		1,193	,235
	total1	,820	,157	,384	5,230	,000

a. Dependent Variable: الاهتمام بتطوير أداء العنصر البشري يؤثر على القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر تطوير نظام المعلومات على تعزيز القدرة التنافسية

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,451 <sup>a</sup>	,203	,198	,90658

a. Predictors: (Constant), total1

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	33,136	1	33,136	40,316	,000 <sup>b</sup>
	Residual	129,858	158	,822		
	Total	162,994	159			

a. Dependent Variable: امتلاك نظام معلومات قوي وفعال على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعزز من قدرتها التنافسية

b. Predictors: (Constant), total1

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,036	,316		,115	,909
	total1	,935	,147	,451	6,350	,000

a. Dependent Variable: امتلاك نظام معلومات قوي وفعال على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعزز من قدرتها التنافسية

نتائج اختبار ستودنت للفرضية الثانية

T-Test

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
total2	160	2,0875	,55070	,04354

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
total2	-20,959	159	,000	-,91250	-,9985	-,8265

نتائج اختبار ستودنت للفرضية الثالثة

T-Test

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
total3	160	3,9277	,64208	,05076

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
total3	18,275	159	,000	,92768	,8274	1,0279



معامل الارتباط بين المحور الثاني والمحور الثالث

Correlations			
		total2	total3
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1,000	,417**
	total2 Sig. (2-tailed)	.	,000
	N	160	160
	Correlation Coefficient	,417**	1,000
	total3 Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	160	160

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

نتائج اختبار ستودنت للفرضية الخامسة

**T-Test**

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
total4	160	3,5250	,69066	,05460

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
total4	9,615	159	,000	,52500	,4172	,6328

نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية السادسة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,631 <sup>a</sup>	,398	,394	,53759

a. Predictors: (Constant), total3

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	30,182	1	30,182	104,434	,000 <sup>b</sup>
1 Residual	45,663	158	,289		
Total	75,844	159			

a. Dependent Variable: total4

b. Predictors: (Constant), total3

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,860	,264		3,254	,001
	total3	,679	,066	,631	10,219	,000

a. Dependent Variable: total4



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 08 ماي 1945 - قالمة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه نظام جديد (L.M.D)

**تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة  
لتحقيق التنمية المحلية حالة ولايتي قالمة وتبسة**

الشعبة

تجارة دولية وتنمية مستدامة

للطلاب:

مكاحلية محي الدين

مدير أطروحة التخرج: أ.د. شريف غياط الرتبة: أستاذ تعليم عالي المؤسسة الجامعية: جامعة قالمة

**أهماء أعضاء اللجنة:**

❖ د. ناصر بوعزيز	أستاذ محاضراً	رئيساً	جامعة قالمة.
❖ أ.د. شريف غياط	أستاذ تعليم عالي	مقرواً	جامعة قالمة.
❖ أ.د. علي بن ثابت	أستاذ تعليم عالي	عضوا	جامعة عنابة.
❖ د. بسمة مولمي	أستاذ محاضراً	عضوا	جامعة تبسة.
❖ د. عمار داحي	أستاذ محاضراً	عضوا	جامعة عنابة.

السنة الجامعية: 2015/2014



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 08 ماي 1945 - قالمة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه نظام جديد (L.M.D)

**تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة  
لتحقيق التنمية المحلية حالة ولايتي قالمة وتبسة**

الشعبة

تجارة دولية وتنمية مستدامة

للطلاب:

مكاحلية محي الدين

مدير أطروحة التخرج: أ.د. شريف غياط الرتبة: أستاذ تعليم عالي المؤسسة الجامعية: جامعة قالمة

**أهماء أعضاء اللجنة:**

❖ د. ناصر بوعزيز	أستاذ محاضراً	رئيساً	جامعة قالمة.
❖ أ.د. شريف غياط	أستاذ تعليم عالي	مقرواً	جامعة قالمة.
❖ أ.د. علي بن ثابت	أستاذ تعليم عالي	عضوا	جامعة عنابة.
❖ د. بسمة مولمي	أستاذ محاضراً	عضوا	جامعة تبسة.
❖ د. عمار حاجي	أستاذ محاضراً	عضوا	جامعة عنابة.

السنة الجامعية: 2015/2014