

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة فرحات عباس سطيف-1

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية

تحت عنوان:

إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة كمدخل استراتيجي لتعزيز المزايا التنافسية
المستدامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - تجارب الجزائر، تونس وفرنسا -

تحت إشراف

من إعداد الطالب:

د. سكاك مراد

بولغب وليد

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
أ.د. بورغدة حسين	أستاذ	جامعة سطيف 1	رئيسا
د. مراد سكاك	أستاذ محاضر أ	جامعة سطيف 1	مشرفا ومقررا
أ.د. شعباني اسماعين	أستاذ	مدرسة الدراسات العليا التجارية	عضوا مناقشا
أ.د. قاسمي السعيد	أستاذ	جامعة المسيلة	عضوا مناقشا
د. بن سديرة عمر	أستاذ محاضر أ	جامعة سطيف 1	عضوا مناقشا
د. صلواتشي هشام سفيان	أستاذ محاضر أ	مدرسة الدراسات العليا التجارية	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2019/2018



والحمد لله رب العالمين
والصلاة والسلام على أشرف المرسلين

كلمة شكر

اللهم إني أسالك إيماناً صادقاً وقلباً خاشعاً وعلماً نافعاً ورزقاً طيباً وعملاً متقبلاً.
إن المستحق للشكر والحمد والثناء هو الله الخالق العزيز الحكيم، شكره على كل
نعمة أنعمها علي، وعلى توفيقه لي في إنجاز هذا العمل، شكراً وحمداً يليق بجلال
وجهه وعظيم سلطانه.

إلى الأستاذ **د. مراد سكاك** الذي لم يبخل علي بتوجيهاته وآرائه السديدة؛
كما أعرب عن امتناني لكل أساتذة مدرسة الدكتوراه إدارة الأعمال للتنمية
المستدامة.

إلى أصحاب الأيدي البيضاء: الأستاذ نجيمي عيسى، وكل زملائي في مدرسة
الدكتوراه.

وأسجل جميل عبارات الشكر لكل طاقم مكتبة مدرسة دكتوراه سطيف ومكتبة
كلية التسيير بجامعة جيجل.

إلى كل من مد لي يد المساعدة من قريب أو بعيد

شكراً

الإهداء

إلى من قال فيهما عز من قائل "ووصينا الإنسان بوالديه إحساناً"

إلى من تقف آيات الرحمن خاشعة في تعظيمها وتكريمها الأم (أمي الغالية: زليخة)، رمز
الحبة والعطاء والحنان؛ أمي التي يعشق اللسان لفظها؛ والقلب حبها؛ أمي التي ما بخلت
علي بدعواها في التوفيق والنجاح وصبرت علي كبيراً وصغيراً.

أهدي عملي هذا إلى النجم الذي أعاني في كل حياتي، واحتضني دائماً، إلى أبي الغالي:

صالح.

أهدي عملي هذا إلى كل عائلة بولعب صغيرها وكبيرها

إلى كل الأقارب والأصدقاء

وليد

الملخص:

تعيش المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة عامة ضمن بيئة تنافسية سريعة التطور، حيث أصبح الاهتمام ينصب على مواكبة هذه التغيرات لتصبح أكثر مرونة وتأقلمًا مع مستجدات بيئتها الداخلية والخارجية، من خلال اقتناص الفرص وتجنب التهديدات والمخاطر، وإدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة.

وبالإضافة لذلك فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبالنظر لخصوصياتها من مختلف الجوانب، لدرجة أنه من الصعب إيجاد تعريف موحد لها بين مختلف الدول، كما أنها تواجه مشكلة البقاء أكثر من غيرها مما يجعلها تسعى لتعزيز المزايا التنافسية وإدامتها، ولا يتحقق ذلك إلا بالاعتماد على إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة كمدخل استراتيجي، فأصحاب المصلحة ونظر لأهميتهم فإنه يتم تقسيمهم إلى عدة تقسيمات أبرزها، أصحاب المصلحة الأساسيين وأصحاب المصلحة الثانويين، لكن أهم تقسيم هو الذي يفصل بين أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، لذلك أصبح من الضروري جعل إشراك أصحاب المصلحة والالتزام تجاههم من خلال المسؤولية الاجتماعية وسيلة لتحقيق مزيد من القدرة على مواجهة التحديات والصعوبات مع العمل على تحسين الكفاءات وتحقيق مزيد من الإبداع والابتكار.

يسعى هذا العمل المقدم إلى إبراز ذلك من الجانب النظري ثم إسقاطه على الجانب التطبيقي من خلال التطرق لتجارب ثلاثة دول في هذا الجانب، وهي الجزائر تونس وفرنسا، ولوحة القيادة لرأس المال اللامادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومن خلال تكييف مؤشراتهما مع أعمدة مؤشر التنافسية للمنتدى الاقتصادي العالمي تجعل من الممكن استخدام الوسائل الإحصائية بغرض معرفة مدى التقدم الذي حققته كل دولة من الدول الثلاث في هذا المجال.

الكلمات المفتاحية: أصحاب المصلحة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المزايا التنافسية المستدامة، التجربة الجزائرية، التجربة التونسية، التجربة الفرنسية.

Abstract:

Small and medium-sized enterprises (SMEs) are currently evolving in a rapidly changing competitive environment to adapt to their internal and external environment by seizing opportunities, avoiding threats and risks, and managing relationships with stakeholders

In addition, small and medium-sized enterprises (SMEs) are so specific in various aspects that it is difficult to find a uniform definition between different countries and that faces the problem of survival, which forces SMEs to promote and maintain competitive advantages. But this can not be achieved without managing stakeholder reporting as a strategic track, and stakeholders are seen as important because they are divided into several major divisions, primary stakeholders and secondary stakeholders, but the most divisive significant gap separates internal and external stakeholders. This is the reason why it has become necessary to involve them and make a commitment to them through social responsibility, and it is a means to reach a greater capacity to meet the challenges and difficulties to work to improve the efficiency and to achieve greater creativity and innovation.

This work aims to highlight this subject from a theoretical point of view and to project it on a practical level by addressing the experiences of three countries in this respect: Algeria, Tunisia and France, the small and medium medium-sized enterprises Enables the use of statistical means to determine the progress made by each of the three countries in this area.

Key words: stakeholders, SMEs, sustainable competitive advantages, Algerian experience, Tunisian experience, French experience.

Résumé:

Les petites et moyennes entreprises (PME) évoluent actuellement dans un environnement concurrentiel très élevé afin de s'adapter à leur environnement interne et externe en saisissant les opportunités, en évitant les menaces et les risques et en gérant les relations avec les parties prenantes

En outre, les petites et moyennes entreprises (PME) sont si spécifiques dans divers aspects qu'il est difficile de trouver une définition uniforme entre les différents pays et qui affrontent de plus la problématique de survivre, ce qui oblige les PME de promouvoir et de maintenir des avantages compétitifs. Mais ça ne peut être abouti sans la gestion des relations avec les parties prenantes comme une piste stratégique, et qui sont considérées comme importantes car elles sont divisées en plusieurs divisions, parties prenantes primaires et parties prenantes secondaires, mais la division la plus importante sépare les parties prenantes internes et externes. C'est la raison pour laquelle, il est devenu nécessaire de les impliquer et de leur faire un engagement par la responsabilité sociale, et c'est un moyen pour atteindre une plus grande capacité à relever les défis et les difficultés et travailler pour améliorer l'efficacité et atteindre une plus grande créativité et de l'innovation.

Ce travail vise à mettre en évidence ce sujet du point de vue théorique et à le projeter sur le plan pratique en abordant les expériences de trois pays à cet égard : l'Algérie, la Tunisie et la France, le panel de leadership des petites et moyennes entreprises Permet d'utiliser des moyens statistiques pour déterminer les progrès réalisés par chacun des trois pays dans ce domaine.

Mots clés: parties prenantes, PME, avantages compétitifs durables, expérience Algérienne, expérience Tunisienne, expérience Française.

مقدمة عامة

المقدمة

تمهيد:

شهدت بيئة الأعمال منذ سنوات عديدة، حركة ديناميكية ومنافسة شرسة، برزت خلالها العديد من المعايير البيئية والاجتماعية، والضوابط الأخلاقية، مما أوجب على المؤسسات ضرورة التكيف مع هذه البيئة شديدة التعقيد والمتعاطمة المتغيرات، وذلك من خلال الموازنة بين السعي لبناء مزايا تنافسية، سواء من خلال تركيز هذه المؤسسات على عناصر التكلفة، الجودة والابتكار، أو من خلال الاستجابة السريعة وإقامة التحالفات الإستراتيجية، واكتساب كفاءات إستراتيجية، عبر كامل العمليات من شراء، تخزين، إنتاج وتوزيع، مع الاهتمام بإدارة وتحسين العلاقات مع أصحاب المصلحة، لا سيما العلاقات مع كل من الموردين والزبائن، أو التركيز على تطوير الموارد البشرية من خلال التكوين والتدريب واستخدام التكنولوجيا، وكذلك انطلاقا من هذه الموازنة يتم البحث على كيفية ضمانها لاستدامة وتعزيز هذه الميزة، وحيث أن هذا التوجه الاستراتيجي المتعلق بالربط بين نظرية أصحاب المصلحة وتعزيز تنافسية المؤسسات، لا سيما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بهدف تحسين قدرة هذه المؤسسات على التكيف والتميز.

وانطلاقا من ذلك، فهذه المؤسسات تحاول إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة وفق منظور حديث وذو أبعاد استراتيجية، وهذا المنظور لا ينحصر في تحسين العلاقة مع الزبائن والموردين فحسب بل يتعدى ذلك إلى جميع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين مع الالتزام بكل ما يندرج ضمن إطار حوكمة الشركات.

كذلك يتعين على هذه المؤسسات التي تبحث عن التميز أن تأخذ بعين الاعتبار الجوانب المرتبطة بالعلاقة مع أصحاب المصلحة مع التركيز على تشاركية المعرفة وعامل الابتكار، وتوفير بنية تنظيمية ملائمة وقيادة استراتيجية، وكذلك التركيز على العلاقة مع المجتمع المحلي التي أصبحت من المصادر الجديدة لتحقيق ميزة تنافسية والسعي لاستدامتها وبنائها والحفاظ عليها، فإدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة تتطلب الالتزام المستمر للمؤسسات بالتصرف أخلاقيا، والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية، والعمل على تحسين ظروف المعيشة للعاملين وعائلاتهم، إضافة إلى المجتمع المحلي والمجتمع ككل.

والمؤسسات الجزائرية، التونسية والفرنسية كما هو الحال بالنسبة لمؤسسات الدول الأخرى مطالبة اليوم أكثر من أي وقت مضى بالتركيز على بناء أسس ودعائم التنافسية خاصة في ظل التوجه المرتبط بالعضوية في منظمة التجارة العالمية وما يصاحبها من تغير في قواعد وأسس التنافس واعتماد مزيد من المعايير البيئية، التصنيف السلعي، المستجدات المرتبطة بالتوجه البيئي والاجتماعي في إطار التنمية المستدامة، وكذلك يتعين عليها الاستفادة من مرحلة الاستقرار النسبي في هذه البلدان، وبذلك فهي مطالبة بإيجاد إستراتيجية أو نموذج لنظرية أصحاب المصلحة يتلاءم مع الظروف الراهنة والمستقبلية.

وهو ما ينطبق على كل المؤسسات الاقتصادية بما في ذلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تريد الاستمرارية وتحقيق التميز، أن تعمل على إحداث تغييرات عميقة وإتباع إستراتيجية معينة للتكيف مع الأوضاع الجديدة، وهنا تبرز أهمية التغيير وإتباع عدة مداخل للاستجابة لهذه التحولات، خاصة بالنسبة للتجارب التي ستكون محل الدراسة وهي التجربة الجزائرية، التونسية والفرنسية في هذا المجال.

المقدمة

1. الإشكالية:

انطلاقاً من حوصلة البحث المقدم كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة والتي مفادها ضرورة التحكم في سلسلة التوريد واعتبارها كتوجه استراتيجي في المؤسسة خاصة مع المستجدات المرتبطة بالتنمية المستدامة، وكذلك ضرورة إثراء هذا العمل بدراسة العلاقة مع أصحاب المصلحة كمدخل استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبناء نموذج لأصحاب المصلحة يتوافق مع بناء واستدامة المزايا التنافسية، ومن خلال الطرح السابق فإن إشكالية هذا البحث تتمحور حول السؤال الرئيسي الآتي:

ما مدى مساهمة إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة كمدخل استراتيجي لتعزيز المزايا التنافسية المستدامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال دراسة تجارب الجزائر، تونس وفرنسا؟

ولمعالجة هذه الإشكالية الرئيسية يتطلب الأمر الإجابة على الأسئلة الفرعية الآتية:

· هل صناعة المزايا التنافسية المستدامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للدول محل الدراسة تعتمد على إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة؟

· هل يمكن الاعتماد على إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة الداخليين كمدخل استراتيجي لتحسين المزايا التنافسية المستدامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للدول محل الدراسة؟

· هل يمكن الاعتماد على إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة الخارجيين كمدخل استراتيجي لتحسين المزايا التنافسية المستدامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للدول محل الدراسة؟

· هل يمكن إحداث التكامل بين إدارة العلاقة بين أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين في بناء نموذج مقترح لتعزيز المزايا التنافسية المستدامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للدول محل الدراسة؟

2. فرضيات الدراسة:

يتطلب تحليل الإشكالية محل الدراسة اختبار الفرضية الرئيسية كإجابة عن التساؤل الرئيسي وتتمثل في:

"تساهم إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة كمدخل استراتيجي لتعزيز المزايا التنافسية المستدامة لمؤسسات الدول محل الدراسة"

كما يتم اعتماد مجموعة من الفرضيات الفرعية التي تعتبر كإجابة مبدئية على مختلف التساؤلات الفرعية المطروحة:

· تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للدول محل الدراسة على إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة كمدخل استراتيجي في صناعة المزايا التنافسية المستدامة.

· يمكن الاعتماد على إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة الداخليين كمدخل استراتيجي لتحسين المزايا التنافسية المستدامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للدول محل الدراسة؛

· يمكن الاعتماد على إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة الخارجيين كمدخل استراتيجي لتحسين المزايا التنافسية المستدامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للدول محل الدراسة؛

المقدمة

• يمكن إحداث التكامل بين أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين في بناء نموذج مقترح لنظرية أصحاب المصلحة لتعزيز المزايا التنافسية المستدامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للدول محل الدراسة.

3. الهدف من الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم رؤية شاملة ومتكاملة حول نظرية أصحاب المصلحة ومختلف إسقاطاتها والتركيز على الناحية الإستراتيجية والعملية، كما تهدف إلى محاولة تسليط الضوء على سبل تعزيز تنافسية المؤسسات في ظل بيئة متسارعة ومنافسة كبيرة، وتهدف هذه الدراسة أيضا إلى محاولة تقديم نموذج مقترح من خلال الموازنة بين آليات واستراتيجيات نظرية أصحاب المصلحة وربطها بصناعة مزايا تنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والسعي لاستدامتها.

4. أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في أن التوجه المرتبط بنظرية أصحاب المصلحة يعتبر من التوجهات المعاصرة للرفع من تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واكتسابها مزايا تنافسية سواء من خلال زيادة قدرتها على التحكم في التكاليف خاصة التكاليف البيئية، إضافة إلى التحكم في عامل الوقت والتنوعية وكذلك من خلال الابتكار، والحوار مع مختلف أصحاب المصلحة والاستجابة السريعة.

وهذه التوجهات ترسم على أساسها خطط وإستراتيجيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبذلك فدراسة هذا الموضوع من حيث محاولة إبراز أهم جوانب نظرية أصحاب المصلحة، سواء ما تعلق بالبيئة الداخلية أو البيئة الخارجية، وكذلك محاولة الاستفادة من تحكم المؤسسة في إدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة على صناعة مزايا تنافسية مستدامة.

5. منهجية الدراسة

سوف يتم الاعتماد في هذه الدراسة في الشق النظري على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على تجميع البيانات والمعلومات وتحليلها، كما سيتم الاعتماد في الجزء التطبيقي على كل من دراسة حالة من خلال دراسة تطبيقية لتجارب الجزائر، تونس وفرنسا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على حدٍ ثم توظيف المنهج المقارن لمعرفة أوجه الشبه والاختلاف في البلدان محل الدراسة، وذلك بغية التشخيص الدقيق لمفهوم التنافسية ونظرية أصحاب المصلحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

6. دوافع اختيار الموضوع

إن دوافع وأسباب اختيار هذا الموضوع تكمن في عدة جوانب، أبرزها ما يأتي:

• ارتباط هذا الموضوع بمجال تخصص الباحث إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة؛

• الإحاطة نوع ما ببعض الجوانب الأساسية للموضوع؛

• كون موضوع نظرية أصحاب المصلحة من المواضيع الحديثة التي لاقت اهتمام الكثير من الباحثين والممارسين؛

• قلة الدراسات والأبحاث التي تطرقت لهذا الموضوع الذي يجمع متغيرات الدراسة؛ خاصة فيما يخص إيجاد نموذج مقترح

لربط بين نظرية أصحاب المصلحة وتعزيز التنافسية المستدامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

• الدول محل الدراسة وهي الجزائر، تونس وفرنسا لديها روابط تاريخية وثقافية وجغرافية واقتصادية.

فيما يخص الدراسات السابقة المتعلقة بهذا الموضوع، وبعد البحث تبين أنه لا توجد دراسات مطابقة أو مشابهة له بشكل كبير، ولكن يمكننا ذكر الدراسات الآتية لارتباطها بموضوع البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.

أ- الدراسات باللغة العربية:

أولاً: دراسة لـ سعد العنزي بعنوان: "محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح في دراسات إدارة الأعمال"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية المجلد/13، ع/ 48 لسنة 2007 ص1-15.

دراسة نشرت في مجلة الإدارة والاقتصاد المكان، وأشارت هذه الدراسة إلى أصحاب المصالح كموضوع مهم في الفكر الاستراتيجي. فخاضت في مفاهيمه العامة وتصنيفاته ومنظوراته، ووجدت في مفهومه بأنهم أولئك الذين يمكن تمثيلهم بالمجاميع أو الوحدات المستقلة التي ترتبط بمنظمة الأعمال عبر شبكة علاقات مؤثرة مختلفة الأبعاد والاتجاهات، وإذا ما حدث أي خلل في توازن هذه العلاقات، قد تضر الأطراف المشتركة فيها.

والتصنيف الملائم لأصحاب المصالح يراه الباحث أنه ينبغي أن يكون واسعاً بالمجالات التي يغطيها، وبحيث تراعى تقاليد البلد المعني بمنظمات الأعمال وقوانينه وأعرافه هو الطريقة الإدارية التي تدار بها . وعلى الرغم من طرح الورقة في محاولاتها الجادة للتأطير النظري للموضوع أربع منظورات وهي: الوسيلى، الوصفى، التجريبي، المعيارى، البيئى فإنها ترى في المنظور الأخير ضالتها لأنه يؤطر العلاقات والقضايا بشكل معاصر يأخذ بالاعتبار حاكمية الشركة، أخلاقيات الأعمال، الإدارة الإستراتيجية، فاعلية منظمة الأعمال، فضلاً عن الجوانب الإنسانية والمؤسسية والهيكلية الأخرى.

كما ورد في هذه الدراسة أنه قد برزت مؤخراً عند مطلع الألفية الثالثة تصنيفات أخرى تفرد لتأثيرات السلطة على مجاميع أصحاب المصالح، كالسلطة التنظيمية والاقتصادية والتشريعية والاجتماعية، بحيث أشارت إلى أربعة تصنيفات هي:

- أصحاب المصالح الداخليين (Internal Stakeholders): وهم الذين يكونون جزءاً من السلطة التنظيمية مثل المديرين، العاملين، أعضاء مجلس الإدارة، الاتحادات وأصحاب الأسهم.
- أصحاب المصالح الخارجيين (External Stakeholders) أو ما يسمون بالاقتصاديين والمقاولين : (Contractual / Economical) وهذه الجماعات تضم اللاعبين الاقتصاديين ممن هم في دائرة الحدث أو خارجه. المجموعة التي هي ضمن موقع الحدث تتألف من الشركات المختلفة والصناعات الداعمة، والتي هي تمتلك استثمارات مباشرة، أو التي تولد قيمة مضافة. وأما المجموعة خارج دائرة الحدث، فتتألف من الصناعات والشركات المحيطة الموجودة ضمن موقع ممارسة نشاط الشركة.
- أصحاب المصالح التشريعيين (المشرعين) والمسؤولين عن السياسة العامة

المقدمة

(Legislation & Public Policy Stakeholders): ويشتملون على الحكومات وشعب رعايا المصالح الاقتصادية المحلية، الإقليمية، الدولية، وكذلك الاقسام البيئية، وسلطات التخطيط للمواقع ومستويات القرار الجغرافي لحدود الشركة في خارج بيئتها التي تعمل فيها.

● أصحاب المصالح المجتمعيين (Community Stakeholders): وتتضمن جماعات المجتمع أو منظمات المجتمع المدني، الجمهور العام، الصحافة واللاعبين الآخرين غير الاقتصاديين.
ثانيا: دراسة ل العايب ياسين بعنوان: "إشكالية تمويل المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، السنة الجامعية 2010/2011.

وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه في علوم التسيير بجامعة منتوري قسنطينة، 2011 وأشارت هذه الدراسة إلى أن الاقتصاد الجزائري شهد مع بداية التسعينيات من القرن الماضي تحولات جذرية، تمثلت أساسا في التحول نحو اقتصاد السوق وتكثيف موجة التحرير الاقتصادي، التي أفرزت تحلي الدولة عن العديد من القطاعات الاقتصادية التي كانت تابعة للقطاع العام، كما أفرزت تلك التحولات تشجيع نشأة القطاع الخاص، وتزايد عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

فبالرغم من الجهود المبذولة من طرف الدولة في معالجة إشكالية التمويل والاختلالات المالية المؤقتة أو الدائمة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية بصفة عامة، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة، من خلال الدعم المالي المباشر أو من خلال المؤسسات المالية التي تستجيب إلى متطلباتها وتراعي خصوصيتها تجاه مصادر التمويل، إلا أن مشاكل التمويل لازالت مطروحة لهذا النوع من المؤسسات وفي مختلف مراحل تطوره.
وقدمت الدراسة بعض التوصيات منها:

- توحيد سلطة اتخاذ القرار فيما يتعلق بإجراءات إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإجراءات حيازة العقار الصناعي؛
- التدخل في معالجة إشكالية المناطق الصناعية ومناطق النشاط غير المستغلة أو المستعملة في أنشطة غير تلك التي منحت من أجلها؛
- نقل تجار بيع بعض الدول كالمملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية فيما يتعلق بإنشاء الأسواق المالية للقيم الصغيرة وذلك لما تتميز به من قدرة عالية على توسع نشاط قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتفعيل دور سوق القيم المنقولة؛
- العمل على ترشيد سبل الدعم الفني والمالي، بما يخدم تكثيف التطور التكنولوجي والإبداع، مع التركيز على دعم قطاع الأبحاث التقنية.

المقدمة

ثالثا: دراسة لـ العايب عبد الرحمن، بعنوان: "التحكم في الأداء الشامل للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف 1 سنة 2011.

وهذه الدراسة تتمثل في أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف 1 سنة 2011، إذ اهتمت بدراسة واقع التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية العمومية في الجزائر من خلال دراسة إشكالية جد مهمة والتي تتمحور حول علاقة المؤسسات الاقتصادية بالتنمية المستدامة، إذ أنه بات من الواضح أن المؤسسات الاقتصادية معنية بمراعاة رهانات التنمية المستدامة مثلها مثل باقي الأطراف الفاعلة في المجتمع. ونتيجة لذلك، أصبحت أبعاد التنمية المستدامة جزءا لا يتجزأ من انشغالات مدراء المؤسسات الاقتصادية وذلك من خلال السعي الدائم والمستمر للتحلي بالتصرفات المسؤولة اجتماعيا والتعرف على مدى انعكاس تلك التصرفات على أداءها الشامل والذي يتم البرهنة عنه في أرض الواقع من خلال القياس والإفصاح عن مستويات الإشباع التي تحققها المؤسسة لكل أصحاب المصالح.

وهدفت الدراسة إلى بيان وتحليل كيفية التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في ظل تحديات التنمية المستدامة، باعتبار أن الأداء الشامل هو تجميع للنتائج الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية. وتطرت الدراسة إلى تحليل جوانب الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية ثم التدليل عليه وتدعيمه بمعطيات من الواقع الجزائري من خلال تناول حالة قطاع صناعة الاسمنت بالجزائر.

فالأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية هو تجميع للنتائج الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. وهو أيضا الذي يراعي ويدمج الأبعاد الثلاثة للأداء.

فالبعد الاقتصادي: هو الذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم. ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية.

والبعد الاجتماعي: والذي يركز على قدرة المؤسسة على جعل مواردها البشرية أطرافا فاعلة.

أما البعد البيئي: فهو يركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها.

رابعا: دراسة لـ زهر العابد بعنوان: "إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، السنة الجامعية 2012/2013.

وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه في علوم التسيير بجامعة قسنطينة 2، 2013 وأشارت هذه الدراسة إلى أن القطاع الخاص في الجزائر يعتبر حديث النشأة ويظهر بشكل كبير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، هذه الأخيرة هي التي ينبغي التركيز عليها في السياسات الاقتصادية من خلال تشجيع إنشائها وترقيتها.

هذا النوع من المؤسسات تشير الكثير من المؤلفات إلى أنها تمثل نسبة عالية من عدد المؤسسات الإجمالي في الكثير من الدول، بالإضافة إلى مساهمتها الكبيرة في تخفيض نسب البطالة بالنظر إلى حجم العمالة التي تستقطبها

المقدمة

ومساهمتها في الناتج الداخلي الخام والقيمة المضافة، كما أن لها دور مهم بالنسبة للفرد المنشئ لها باعتبارها أداة تسمح له بتحقيق الأهداف التي كان يطمح لتحقيقها. وقدمت الدراسة بعض التوصيات منها:

- وضع إستراتيجية لتوسيع تشجيع الفكر المقاوالاتي في مختلف المراحل التعليمية ولكل فئات المجتمع؛
- المواصلة في تشجيع الشباب المقاوالاتي على إنشاء مؤسسات خاصة به تقوم على مبادئ التسيير العلمية وتوعيتهم بضرورة الاهتمام بها؛
- الاستفادة من خبرات الدول التي تمكنت من التشجيع على إنشاء مؤسسات تنافسية؛
- تنشيط وتفعيل الإجراءات الخاصة بالتحفيز على إنشاء مؤسسات تعتمد على استخدام التكنولوجيا البارزة وتستثمر في أنشطة البحث والتطوير.

ب- الدراسات باللغة الأجنبية

أولاً: دراسة لـ **Egil Marstein** بعنوان:

«**The influence of stakeholder groups on organizational decision-making in public hospitals**»,
Dissertation for the Degree of Dr. Oecon, BI Norwegian School of Management, 2003.

وهي عبارة عن أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه بالمدرسة النرويجية لإدارة الأعمال، وتطرقَت الدراسة إلى مختلف النظريات التي تناولت موضوع أصحاب المصلحة، وذلك ابتداء من نظرية فريمان سنة 1984 على اعتبار أن ضغط أصحاب المصلحة، واضطراب القطاع الصحي يشكل إزعاجاً داخل المستشفيات العامة في النرويج، فالقصور داخل القطاع يطرح مشكلة طريقة تسيير القطاع، وتحدد هذه الأطروحة كيفية تأثير العديد من مجموعات أصحاب المصلحة على عملية صنع القرار التنظيمي في المستشفيات العامة.

ويستند تحليل أصحاب المصلحة على الاعتقاد بأنه توجد علاقات بين منظمة معينة وبعض المجموعات والأفراد وجماعات معينة، وهذه الجماعات والأفراد تشكل ما يسمى أصحاب المصلحة، وهذه الأخيرة تعتبر أن لها مصلحة أو تطالب بأن يكون لديها دور في صنع القرار. وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج تتلخص أساساً في:

- ضرورة وجود خطاب وطني متجدد في النرويج حول حوكمة تسيير المستشفيات العامة.
- النتائج التجريبية للأطروحة حول عواقب الإدارة غير المتكاملة لأصحاب المصلحة، تتطلب الدعوة لمراجعة نماذج التسيير والممارسات الإدارية.
- ضرورة قيام المستشفيات بالموائمة بين مصالح أصحاب المصلحة ومصالحها الخاصة بصفة متوازنة.

ثانياً- دراسة لـ **Zouhair LAARRAF** بعنوان:

«**De la perception de la RSE à la traduction RH-Cas de dirigeants de PME en Aquitaine**»,
Thèse En vue de l'obtention du doctorat en Sciences de Gestion, du POLE UNIVERSITAIRE DE SCIENCES DE GESTION, INSTITUT DE RECHERCHE EN GESTION DES ORGANISATIONS - PARIS -CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET METIERS, France, **03 septembre 2010.**

المقدمة

وهي عبارة عن أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير بمعهد البحث في تسيير المنظمات بفرنسا، وركزت الدراسة على أهمية الدور الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية بمنطقة **Aquitaine** بفرنسا، ذلك أنها تساهم بشكل كبير في خلق مناصب الشغل في الأقاليم التي تتواجد فيها، ومع بروز مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات، تسعى هذه الدراسة لمعرفة رؤية مديري المشاريع الصغيرة والمتوسطة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات وكيف ينعكس ذلك في سياسات وممارسات الموارد البشرية الخاصة بهم؟ واعتمدت الدراسة على مقابلات شبه منتظمة والمتابعة على مدى عامين، وأجريت زيارات ميدانية مع مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسمحت باستكشاف تصورات مختلفة من المسيرين والممارسات المرتبطة بها بعد اختيار 50 مسير ليطم التركيز على آراء 10 مسيرين لهذه المؤسسات.

وتوصلت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها:

- ضرورة اهتمام مسيري هذه المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية مثل اهتمامهم بالنتائج التي تحققها مؤسستهم.
- ضرورة اهتمام مسيري هذه المؤسسات بالعوامل الخارجية، لأن اهتمامهم انصب بالدرجة الأولى بالبيئة الداخلية.
- العمل على زيادة الاهتمام بوظيفة الموارد البشرية واعتبارها كأحد محددات المسؤولية الاجتماعية للشركات.

ثالثا دراسة لـ **Elise BONNEVEUX** بعنوان:

«L'INTEGRATION DES PRINCIPES DE RSE PAR LES DIRIGEANTS DE PME: LA DEMARCHE COLLECTIVE INNOVANTE D'UN RESEAU ROFESSIONNEL », THÈSE présentée pour obtenir le grade de: Docteur en Sciences de Gestion de l'université François-Rabelais DE TOURS, France, 06 décembre 2010.

وهي عبارة عن أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه بجامعة تور بفرنسا، وركزت الدراسة على تطبيق المؤسسات الكبيرة للالتزامات المرتبطة بالتنمية المستدامة في فرنسا ابتداء من سنة 2001، إلا أن الوصول إلى نفس الاستنتاجات على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يبدو أكثر صعوبة كما أكد بعض المؤلفين.

فالإجراءات التقليدية لا تبدو فعالة بالنسبة لمسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والدراسة شملت مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في منطقة Indre-et-Loire بفرنسا ونذكر بذلك أهم ما توصلت إليه الدراسة من اقتراحات:

- ضرورة اعتماد مبادرة مشتركة على مستوى الإقليم لتشجيع مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تبني ممارسات المسؤولية الاجتماعية.
- ضرورة تزويد مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدليل يساعدهم على التسيير وفق متطلبات التنمية المستدامة وكذلك كيفية تقييد أدائهم.
- تشجيع النشاط الخارجي الذي يحافظ على البيئة.

الدراسة الثامنة: دراسة للباحث (Yang Liu) بعنوان:

"Implementing Sustainable Competitive Advantage (SCA) for Proactive Operations in Global Turbulent Business Environments, Univ Vaasa, china, 2010.

المقدمة

هذه الدراسة عبارة عن أطروحة دكتوراه تخصص الإدارة الصناعية والتي ارتبط جزئها التطبيقي من خلال دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصناعية في عدة دول قصد تشخيص وتقييم التنافسية المستدامة وبناء نموذج لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وكذلك تم التركيز في هذه الدراسة على التنافسية العملية أو المستوى التنافسي التشغيلي لنظام إدارة الإنتاج، وتسييل الضوء على الاستراتيجية الرشيقة للمؤسسات خاصة في مواطن الازمات، ثم تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، فمن خلال هذه الدراسة التحليلية للأتماط الصناعية والقيادة المرتبطة بالتكنولوجيات الحديثة. وكذلك التنافسية في قطاع التكنولوجيات المتطورة، من خلال الاعتماد على المقارنة المرجعية ودورها في تعزيز تنافسية المؤسسات الصينية، نمذجة وتقييم التنافسية في المؤسسات الصناعية.

كما تم استخدام طرق التحليل الإحصائي وعوامل الارتباط لتشخيص وتقييم تنافسية المؤسسات الصناعية، وتطبيق نموذج الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة الصناعية. وتمثل أهداف الدراسة في:

- ملاحظة وتقييم التميز في التنفيذ الاستراتيجي والتحول القيادي لتدعيم عمليات اتخاذ القرار؛
 - تحليل السيناريوهات المرتبطة بتطوير بيئة الأعمال وطرق لكي تحدد عوامل النجاح الحرجة لمفاهيم الأعمال الجديدة مع ديناميكية اتخاذ القرارات قصد التوظيف الأمثل للموارد من خلال اعتماد طريقة "sense & respond"؛
 - تكامل استراتيجيات التصنيع مع التحول القيادي والمستوى التكنولوجي، قصد تقييم والمقارنة المرجعية لكل عمليات التنافسية على المستوى التشغيلي في اقتصاديات كثيفة المعرفة وتعتمد على تكنولوجيات متطورة؛
- طرق وأدوات لتحديد عوامل النجاح لتطوير التنافسية على المستوى التشغيلي في ظل بيئة شديدة التعقيد وكثيرة التقلبات، وذلك بطريقة مستدامة ومن خلال إجراء مقارنات على اقتصاديات العديد من الدول وكيفية تغلبها على الأزمة المالية العالمية.

ج- موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

بالرغم من أن الدراسات السابقة قد تطرقت لأحد المواضيع المتمثلة في أصحاب المصلحة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو المزايا التنافسية المستدامة، إلا أن الربط بين هذه المتغيرات الثلاثة بالتفاصيل اللازمة للإجابة على أهم التساؤلات المطروحة في هذا الجانب يجد أهم الإجابات في هذه الدراسة من خلال التطرق لأبرز التفاصيل لكل موضوع ثم الربط بينها مجتمعة، بالإضافة إلى محاولة فهم ذلك من خلال دراسة تجارب بعض الدول، مما يجعل الدراسة مفيدة للباحثين في الموضوع خاصة وأنها يمكن أن تشكل أرضية لبحوث أخرى في هذا المجال.

8. محتويات البحث:

بغرض الإجابة على الإشكالية الرئيسية المطروحة في البحث ومختلف الأسئلة المتفرعة عنها، سوف يتم تقسيم هذه الدراسة إلى خمسة فصول، مقدمة وخاتمة على النحو التالي:

ففي المقدمة يتم طرح الإشكالية الرئيسية للبحث، بالإضافة إلى التساؤلات الفرعية والفرضيات التي سوف يتم اختبارها، كما سيتم التعرض لأهمية وأهداف الدراسة ودوافع اختيار هذا الموضوع، وأيضا المنهج المتبع في الدراسة والدراسات السابقة لهذا الموضوع.

المقدمة

الفصل الأول: سيتم التطرق فيه إلى مضامين نظرية أصحاب المصلحة "أصحاب المصالح" باعتبارها مدخل استراتيجي، وذلك من خلال التعرض إلى مختلف عناصر نظرية أصحاب المصلحة، كما سيتم التطرق لتطور نظرية أصحاب المصلحة في الفكر الإداري وأهم الانتقادات الموجهة لهذه النظرية؛

الفصل الثاني: سيتم التطرق إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإبراز أهميتها ودورها في تحقيق التنمية في ظل المستجدات المرتبطة بالتوجه البيئي والاجتماعي وكذلك التطرق لموضوع التنافسية ومتطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

الفصل الثالث: سيتم التطرق إلى الميزة التنافسية المستدامة وكيفية اكتسابها مع ذكر خصوصيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في هذا المجال، ليتم الربط بعد ذلك بين إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة كمدخل استراتيجي من أجل تعزيز وإدامة المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

الفصل الرابع: سيتم في هذا الفصل معرفة واقع ثلاثة بلدان معنية بالدراسة وهي الجزائر، تونس وفرنسا، وذلك من خلال عرض تجارب هذه الدول في مجال إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين أدائها لتتكيف مع متطلبات أصحاب المصلحة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة؛

الفصل الخامس: سنقوم فيه باستخدام بعض الأدوات الإحصائية بتكليف متغيرات الدراسة مع مؤشرات التنافسية للمنتدى الاقتصادي العالمي من أجل قياس وتحليل وتقييم تجربة كل من الجزائر، تونس وفرنسا في هذا المجال؛

أما خاتمة البحث فستتضمن أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة، مع تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات المتناسقة والمناسبة لموضوع البحث.

الفصل الأول: نظرية أصحاب المصلحة مدخل استراتيجي

تمهيد:

تعد نظرية أصحاب المصلحة "أو نظرية أصحاب المصالح" من أهم نظريات المنظمات، ذلك أنها ناتجة عن تطور نظرة موسعة لعدد من النظريات كنظرية الوكالة، كما أنها تندرج ضمن عدة منظورات ولها صلة بعدد من المواضيع في مجال إدارة الأعمال، وهو ما يستدعي ضرورة التطرق إلى الجانب التاريخي لتطور هذه النظرية مع الإشارة إلى علاقة هذه النظرية بكل من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، كما عرف موضوع إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة زخماً كبيراً من الكتابات وكان محل دراسة الكثير من المفكرين، إذ أن الأعمال الأكاديمية المنجزة خلال السنوات الأخيرة قد أعطت اهتمام خاص لمفهوم أصحاب المصلحة، فالعديد من المقالات والمؤلفات قد عالجت مواضيع ذات صلة بمصطلح أصحاب المصلحة، وهو الأمر الذي يتطلب معرفة فيما أن هذه الأدبيات تعرف تجانس حقيقي في هذا المجال خاصة على مستوى الأسس النظرية أم لا، وتتطلب دراسة أصحاب المصلحة التطرق إلى أصل ومفهوم اللفظ ومضامينه النظرية، وتقديم نموذج لأصحاب المصلحة والتطرق إلى انتشار النظرية كموضوع هام في نظريات المنظمة والإدارة الاستراتيجية، وهو ما يحتاج إلى مزيد من الدراسة والتحليل.

كما سيتم التطرق لبروز نظرية أصحاب المصلحة بالنظر لتطور الفكر الإداري بدءاً بمختلف المدارس الفكرية الإدارية كمدرسة العلاقات الإنسانية، مع التطرق لمختلف المداخل التي تتم من خلالها دراسة أصحاب المصلحة كالمدخل الواسيلي والمدخل البيئي، وكذلك ينبغي الإشارة إلى ضرورة الموازنة بين تطلعات أصحاب المصلحة ثم التذكير بمختلف الأدبيات حول موضوع أصحاب المصلحة، لتتم الإشارة في الأخير لأهم الانتقادات الموجهة لنظرية أصحاب المصلحة.

ولأجل ذلك تم تقسيم هذا الفصل بالتفصيل إلى المباحث الآتية:

المبحث الأول: تطور نظرية أصحاب المصلحة

المبحث الثاني: نظرية أصحاب المصلحة والإدارة الاستراتيجية

المبحث الثالث: إدارة أصحاب المصلحة من النظرية إلى التطبيق

المبحث الأول: تطور نظرية أصحاب المصلحة

يعد موضوع أصحاب المصلحة من أبرز موضوعات الإدارة الإستراتيجية، وذلك لكونه يمثل بيئة علاقات وتفاعلات تنظيمية متشابكة مع البيئة الخارجية والداخلية لمنظمة الأعمال، الأمر الذي يتطلب دراسته بالتفصيل.

المطلب الأول: مفهوم أصحاب المصلحة

يؤثر أصحاب المصلحة ويتأثرون بنشاط المنظمة، لذا فإن الاهتمام سينصب على تطور هذا المفهوم ومعرفة مختلف تصنيفات أصحاب المصلحة وإدارة العلاقة معهم بما يحقق النجاح للمنظمة وإرضاء مختلف المتعاملين معها.

أولاً: أصل مفهوم أصحاب المصلحة: لفظ stakeholder عادة ما تتم ترجمته بـ: "أصحاب المصلحة"، لكن يترجم كذلك "الأطراف المعنية" أي "الذين لهم حقوق" حسب Freeman 1984، وتم استخدامه لأول مرة سنة 1963 خلال مداخلة بمعهد ستانفورد للأبحاث «Stanford Research Institute»، وتم إطلاق هذا المصطلح وفقاً للفظ «Stockholder» (الذي يطلق على أصحاب الأسهم) ليدل بعد ذلك على الأطراف الأخرى التي لها مصلحة «Stake» في المؤسسة، فنظرية أصحاب المصلحة تبحث في إحلال النظرية التقليدية التي تسمى «Stockholder Theory»، والتي تؤكد أن على المسيرين واجبات ائتمانية للعمل حصرياً حسب مصالح المساهمين في مؤسستهم، وحتى قبل استخدام لفظ أصحاب المصلحة، يمكن اعتبار «Dodd 1932, Bernard 1938» كرواد لنظرية أصحاب المصلحة لكونهما سباقين في فكرة أنه يجب على المؤسسة الموازنة بين المصالح المتضاربة لمختلف المشاركين بهدف التحكم في تعاونهم الضروري، وبصفة أكثر واقعية، وانطلاقاً من سنوات الثلاثينات من القرن الماضي، بعض المؤسسات الأمريكية الكبرى مثل General Electric التي حسب «Hummels» تعترف بوجود أربعة من أصحاب المصلحة (الزبائن، المستخدمين، المجتمع والمساهمين)، «Johnson & Sears 1947» قاما بتقديم أفكار لتحديد المجموعات الأساسية المشاركة في نشاط المؤسسة، وبعد ذلك، أعمال Penrose 1959، التي تعتبر كهيئة متجانسة تساهم في خلق، المحافظة وتطوير التعلم، وهذه الأعمال ساهمت في إثراء المعارف حول طبيعة المؤسسة ودور مسيرتها، ومن الملائم كذلك ذكر أبحاث Rheeman & Stymne 1965 التي هي في الأساس عبارة عن تجربة الديمقراطية الصناعية الاسكندنافية، ويصفون المؤسسة بأنها نظام اجتماعي وتقني يلعب من خلاله مختلف أصحاب المصلحة دور معين، وانطلاقاً من أعمال Igor Ansoff & Robert Stewart في قسم التخطيط بـ Lockheed ثم أعمال Marion Doscher & Stewart في SRI المقاربة الأصلية قدمت معلومة وظيفية مهمة في SRI (معهد ستانفورد للأبحاث) لعملية تخطيط الشركات، فالباحثون في معهد ستانفورد للأبحاث تحججوا بأنه ما لم يفهم المديرون التنفيذيون حاجات ومخاوف جماعات أصحاب المصلحة، لا يمكنهم صياغة أهداف المنظمة التي تحتاج دعم ضروري من أجل استمرار بقاء المؤسسة، وانطلاقاً من العمل الأصلي لمعهد ستانفورد للأبحاث يتفرع الأثر التاريخي إلى عدد

¹Samuel MERCIER, L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature, Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, université Laval, Québec, 13-14-15 juin 2001, p2.

من الاتجاهات: الأدبيات الإستراتيجية؛ عمل Russell Ackoff, C. West Churchman ومنظري النظم؛ أدبيات المسؤولية الاجتماعية للشركات؛ وعمل Eric Rhenman ومنظرين آخرين للمنظمات¹.
ثانياً: تعريف أصحاب المصلحة: يتكون مصطلح أصحاب المصلحة (Stakeholders) من مقطعين: الأول (Stake) والثاني (Holders)، فالأول كما أشير إليه في معجم إدارة الأعمال بأنه استثمار مالي، وعندما يملك الشخص (Stake) فيعني أنه يكتسبه أو يحصل عليه من خلال عمل، وقدم قاموس (Advanced Learner's Dictionary of Current English) توضيحاً مميزاً بشأن مقطع (Stake) وقال بأنه مبلغ من المال المجازف به في عمل معين كحصة في نصيب الربح والخسارة، أو هو تعويض مقدم للإيفاء بوعده في شأن دفع مبلغ من المال، ومن هنا جاء الانطلاق لتوضيح المقطع الثاني (Holder) بدججه مع المقطع الأول كمصطلح واحد (Stakeholder) يكون ذلك الشخص الذي يمتلك عهدة أو أمانة بصفة ضمان، أو مغامرة أو رهان، (Charge of Stake) حتى يأمل ليحقق ربحاً منها، وربما ليأتي المستقبل بما لا يشتهي فيخسر، وأبرز تعاريف أصحاب المصلحة هي كالآتي:²

الجدول رقم (1): بعض تعاريف أصحاب المصلحة.

المؤلفون	التعريف المقترح لأصحاب المصلحة
Stanford research institute 1963	"المجموعات التي بدون دعمها تتوقف المؤسسة عن الوجود"، (ذكر من طرف Freeman 1984).
Rheeman&Stymne 1965	" المجموعة التي تعتمد على المؤسسة في تحقيق أهدافها وهذه الأخيرة تعتمد عليها في ضمان بقاءها".
Studivant 1977	الأفراد الذين يتأثرون بسياسات وممارسات المؤسسة ويعتبرون بأن لهم مصلحة في نشاطها وكل مجموعة يمكن لسلوكها الجماعي أن يؤثر مباشرة على مستقبل المنظمة، لكنه لا يكون تحت الرقابة المباشرة للمنظمة.
Freeman & Reed 1984	المجموعة التي لها مصلحة في أنشطة المؤسسة بمعنى ضيق المجموعة أو الفرد الذي تعتمد عليه لضمان بقاءها
Freeman 1984	معنى واسع: "فرد أو مجموعة أفراد يمكن أن يؤثر أو يتأثر بتحقيق أهداف المنظمة".
Hill & Jones 1993	"المشاركون يملكون حق شرعي على المؤسسة".
Evan& Freeman 1993	"المجموعات التي لها مصلحة أو حق في المؤسسة".
Clarkson 1994	"الذين يتحملون مخاطرة عندما يستثمرون شكل من أشكال رأس المال البشري أو المالي في المؤسسة"
Clarkson 1995	"الأشخاص الذين يطالبون أو لهم جزء من الملكية، الحقوق أو المصالح في المؤسسة وأنشطتها".
Mitchell Agle et Wood 1997	"يملكون على الأقل واحدة من ثلاثة خصائص: السلطة، الشرعية والاستعجال".
Charreaux&Debrières 1998	"الأعوان الذين تتأثر مصالحهم بقرارات المنظمة".
Kochan& Rubinstein 2000	يوفرون الموارد الحيوية، يضعون شيء ذو قيمة في الميدان ولديهم السلطة الكافية للتأثير في أداء المؤسسة.
Post, Preston & Sachs 2002	"الأفراد والعناصر المكونة الذين يساهمون بصفة إرادية أو غير إرادية في قدرة المؤسسة على خلق القيمة وفي أنشطتها والذين يستفيدون و/أو يتحملون المخاطر".

المصدر: Samuel MERCIER, Jean-Pascal GOND, « La théorie des parties prenantes», FARGO-Centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations, Cahier du FARGO N°105502, France, Mai 2005, p5.

ويؤكد نموذج أصحاب المصلحة على أن الأفراد والجماعات والمنظمات والمؤسسات ذات العلاقة بالمنظمة تؤثر وتتأثر بقراراتها وأفعالها وينطلق هذا النموذج من الفكر الإداري التقليدي الذي يبحث عن تحقيق مصالح

أصحاب العلاقة بالمنظمة كأصحاب رؤوس الأموال من المساهمين وغيرهم،³ ويلاحظ أن هناك فريق من الباحثين قد أعطى تفصيل أكثر فعرفوا المصطلح "بأنه تنوع من الاهتمامات أو الفوائد التي تحققها مجاميع من الأشخاص في المنظمة أو خارجها"، فمصلحة المستثمرين مثلاً مستندة على مقسوم الأرباح، وهناك أصحاب مصلحة مباشرين آخرين يتمثلون في الزبائن، الموظفين، المنافسين، المجهزين، والدائنين الذين تكون لديهم اهتمامات اقتصادية بالمنظمة، وفي إمكانهم أن يتأثروا بنجاحها المالي، ويأتي أيضاً دور أصحاب المصلحة غير المباشرين مثل اتحادات العمل، منظمات المجتمع المدني، جماعات حماية البيئة والدفاع عن المستهلكين، والذين يملكون مصلحة بالتأثير على المنظمة وموظفيها والبيئة والاقتصاد، فالعديد من المنظمات المجتمعية حتى تلك غير الهادفة للربح تبدو وبساطة بأنها شبكة من العلاقات بين مجاميع أصحاب مصالح مختلفين في التوجه والاهتمام، ومنظمة الأعمال تعرف على هذا الأساس بأنها حزمة من العقود التي تكون بصيغة علاقات يتم تعليمها أو تمييزها عبر مساهمات أصحاب المصلحة المختلفين مقابل الإغراءات والمزايا التي تقدمها المنظمة لهم، لذلك فإن نجاح المنظمة سيكون بمثابة وظيفة لذلك المدى الذي تتمكن بموجبه من إشباع حاجات أصحاب المصلحة المتنوعين والموازنة بينها بدقة وحرص دون التضحية بأحد على حساب الآخر، كما يؤكد المعنيون بالإدارة والاقتصاد أن مصطلح أصحاب المصلحة ليس بمحدث النشأة، فهو مصطلح دارج بين القدامى من الباحثين، إلا أن استخدامه يعد جديداً بمفهومه الحالي ضمن الحقل الأكاديمي للعلوم الاجتماعية، وخصوصاً بإدارة الأعمال، ويؤكدون أيضاً أن أول ما سجل استخدام هذا المصطلح كان في عام (1708)، إذ يعود شيوعه إلى مجالات المراهنات أو الودائع، والقرن العشرين شهد أغلب التطورات التي جرت بخصوصه، وعلى وجه التحديد في مرحلة الثمانينات إلى منتصف التسعينات منه، والتي بلغت لتكون أفضل مدة للبحث والتقصي عن نظرية متكاملة لأصحاب المصلحة، لأجل أن تحل محل النظرية السابقة التي هيمنت على مدارس الأعمال، وهي نظرية حملة الأسهم (Shareholders). وتأسيساً على مما سبق، نرى أن منظمة الأعمال، ومن خلال ممارستها لأنشطتها المختلفة في إطار البيئة التي تعمل فيها، تصادفها بعض المجاميع من الأفراد والجماعات التي تتصف بكونها تمتلك علاقات تفاعلية متباينة الشدة والتأثير بمجمل فاعليتها، وفي صيغ وأشكال مختلفة، ومثل هذه المجاميع هم من يطلق عليهم بـ (Stakeholders) الذين تربطهم معها مصلحة مشتركة⁴ وكذلك، وبعد وعي المؤسسة بمختلف الفاعلين الذين تتعامل معهم فإنه من المهم جداً بالنسبة لها القيام بترتيبهم.⁵

¹R. Edward Freeman, & All, Stakeholder Theory: The State of the Art, CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS, Cambridge, New York, 2010, p31.

²سعد العنزي، محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصلحة في دراسات إدارة الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد/ 13 ع/ 48، جامعة بغداد، العراق، 2007، ص 1.

³مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، مطبعة الريان، قطر، 2014، ص 89.

⁴سعد العنزي، مرجع سبق ذكره، ص 2.

⁵Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises, La prise en compte des parties prenantes dans les processus de reporting développement durable des entreprises, France Septembre 2010, p10.

ثالثاً: أهمية أصحاب المصلحة: يمكن تبسيط بعض ملامح أهمية أصحاب المصلحة من خلال ما يأتي:

1- إن أصحاب المصلحة من موظفين ومجتمع تحدمه منظمة الأعمال يعدون موارد حيوية لها، فالمهارات والخبرات والكفاءات التي يمتلكونها تؤلف المقدرات التنظيمية لها، كما أن خلق علاقات مميزة لأصحاب المصلحة يعد مورد قد ينافس الموارد المالية والبشرية كأسبقية، ومن الجدير بالذكر أن بروز مثل تلك الأهمية في المنظمات المعاصرة، يأتي بسبب كونها تنشئ التعاون وتتقاسم المخاطرة التي تصب في تعزيز الإبداع والاستجابة المرنة للتغيرات السريعة الناشئة في الاقتصاد العالمي الجديد، هذا فضلاً عن أن تلك المنظمات صارت مسطحة تتصف بانتشار عملية اتخاذ القرارات وتوزيعها على عدد كبير من الأفراد والجماعات، وكذلك تسارع مجرى المعلومات وتنوعها خصوصاً عند صناعتها.

2- تساهم علاقات أصحاب المصلحة في خلق الميزة التنافسية، فمنظمات الأعمال أدركت أن سمعتها على تطوير علاقات معقولة مع الموظفين، الزبائن، المجهزين، والمقيمين بجوارها، يعد أمراً في غاية الأهمية لتحقيق الإبداع، فالعلاقات الجوهرية هي مصدر السمعة الجيدة، وتعزز من قيمة العلامة التجارية للمنظمة، ومن كليهما بالطبع قد يولد كما غفيرا من المنافع، وخصوصاً تطوير الأسواق الحالية وإيجاد أسواق جديدة وفرص مربحة لها.

3- إن نوعية علاقات منظمات الأعمال مع أصحاب المصلحة ممكن رؤيتها واعتبارها كأحد المؤشرات لقياس قدرتها على بلوغ مواردها المالية والبشرية والمعرفية لأهدافها، ومما يؤسف له أن الفشل في تشكيل مثل هذه العلاقات الإيجابية قد يخلق مخاطرة مالية لقسم كبير من أصحاب المصلحة وخصوصاً حملة الأسهم.

المطلب الثاني: التصنيفات المختلفة لأصحاب المصلحة

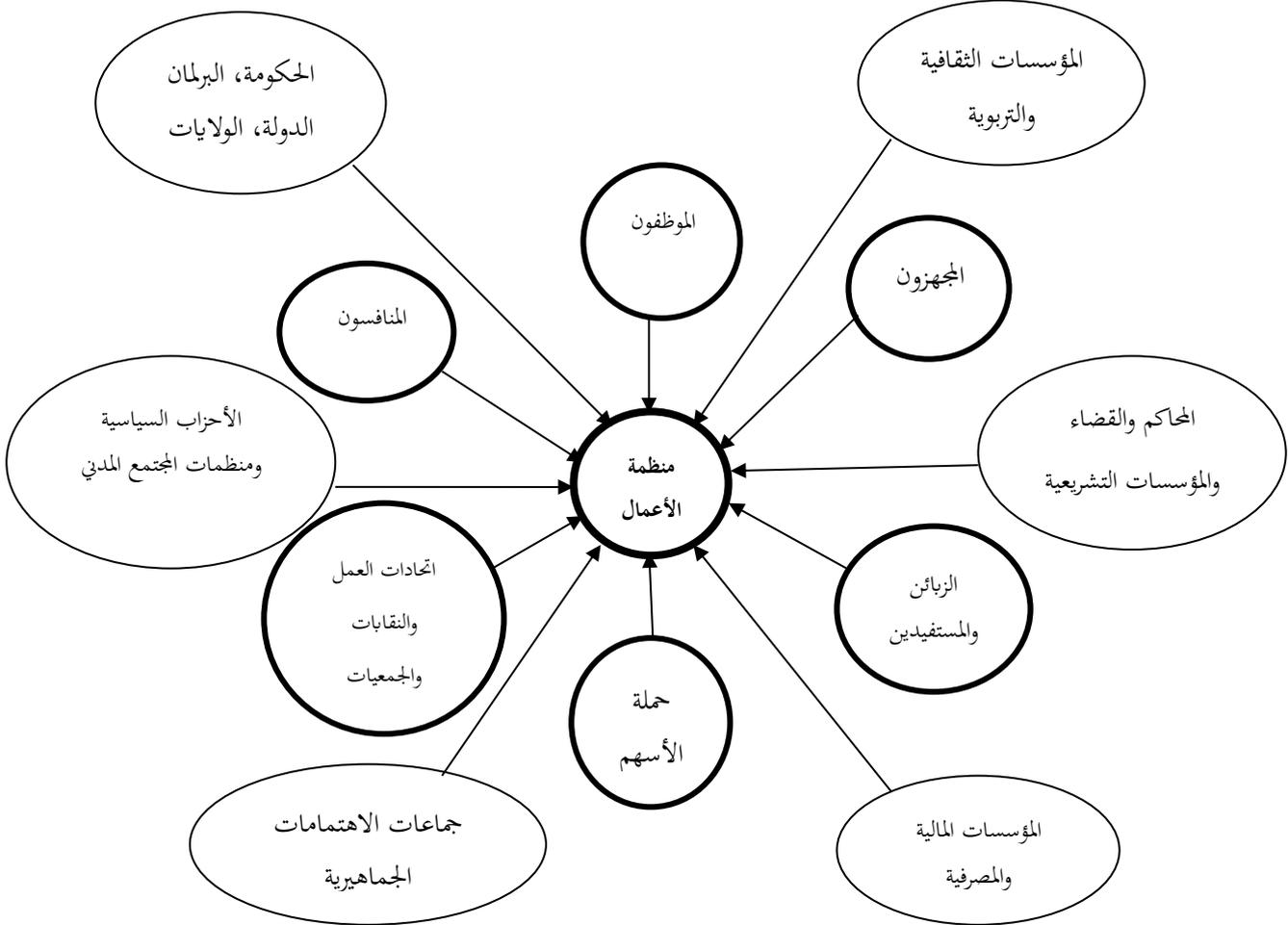
عند الاطلاع على الفكر الإداري الاستراتيجي الذي تناول موضوع أصحاب المصلحة، تم الحصول على تصور شامل يتعلق بوجود مشكلة قائمة في إطار تصنيفات أصحاب المصلحة، وخصوصاً فيما يتعلق بتحديد مجاميعهم بدقة وإحكام تمكن المعنيين من وضعهم ضمن مدخل محدد، وتلك المجاميع لا تتعدى من كونها أدلة إرشادية لتسهيل فهم أصحاب المصلحة من مجاميع التصنيفات التي أشار إليها المفكرين المهتمين، وأما المجاميع التصنيفية على أساس الفئات والأنواع التي ستدرج لاحقاً، فهي لغرض إشراك الرؤية المتقاربة ليس إلا، ولأننا نرى أهمية جعل مثل هذه التصنيفات ذات نهاية مفتوحة لكي لا تقودنا المحددات إلى الالتزام بتصنيفات بعينها، وجعل الموضوع في ملعب الممارسين والباحثين لاتخاذ ما يروونه مناسباً قدر تعلق الأمر بالاتجاهات أو المجالات التي يتخذونها، وما تطرحه العلاقات الموقفية ومتغيراتها في كل مرحلة¹، ومن أجل تقديم تصنيفات لأصحاب المصلحة هناك العديد من المؤلفين الذين حاولوا تقديم تصنيفات من بينهم نجد:

أولاً: أصحاب المصلحة في إطار بيئة المنظمة المحددة: يرى المختصون أن حدود أصحاب المصلحة في إطار

البيئة التنظيمية المباشرة، هم أفراد، جماعات، ومنظمات يتأثرون بشكل مباشر بأداء المنظمة، كما يلي:

¹ سعد العنزي، مرجع سبق ذكره، ص2.

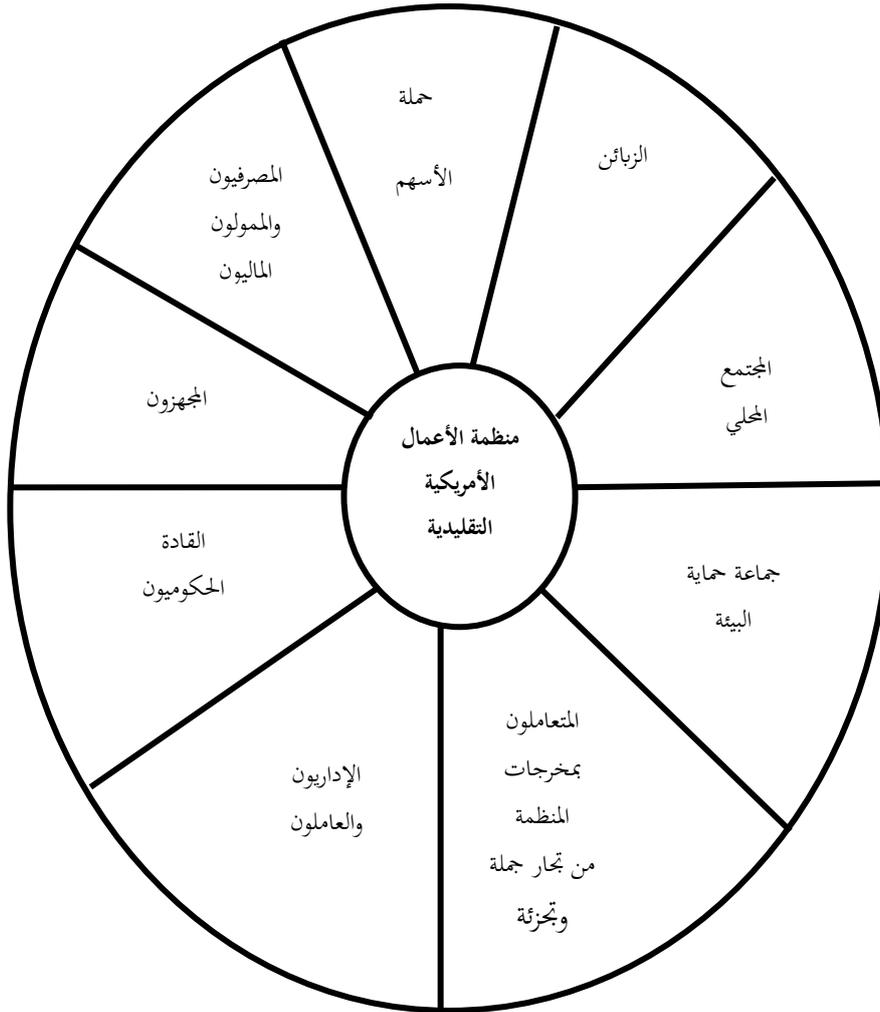
الشكل رقم (1): أصحاب المصلحة المتنوعين في بيئة الأعمال



المصدر: سعد العنزي، محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصلحة في دراسات إدارة الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد/ 13 ع/ 48، جامعة بغداد، العراق، 2007، ص4.

ويوضح الشكل رقم (1) أعلاه هذا التصنيف استناداً إلى أصحاب المصلحة بمنظمات الأعمال الأمريكية التقليدية مصنفاً إياهم ب: الزبائن، العاملين، حملة الأسهم، المجهزين، المتعاملين بمخرجاتها، المصرفيين، أفراد المجتمع المحلي مثل جماعات الاهتمام المجتمعية،¹ فأصحاب المصلحة يسعون لأنواع مختلفة من التطور والتغيير ويخضعون لقيمهم واحتياجاتهم، فكل شخص يرتبط بعملية من المرجح أن تكون له وجهة نظره الخاصة.²

الشكل رقم (2): أصحاب المصلحة المنظمين



المصدر: سعد العنزي، محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصلحة في دراسات إدارة الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد/ 13 ع/ 48، جامعة بغداد، العراق، 2007، ص4.

وبزيادة الإطلاع عرض أصحاب الاختصاص في الإدارة المالية رأيا مختلفا بعض الشيء عن سابقهم، ولكنه يقع ضمن نفس الإطار التصنيفي، من خلال وجهة نظرهم المالية البحتة موضحين أن أصحاب المصلحة بشكل عام هم "أولئك البعض من غير حملة الأسهم أو الدائنين، والذين من الممكن أن يكون لديهم مطالب أو أحمقيات في التدفقات النقدية للمنظمة"، وجاءت وجهة نظر الإستراتيجيين لمفهوم أصحاب المصلحة بشكل أكثر شمولية لبعض الأصناف الجديدة ضمنا، مصنفين إياهم بـ "أفراد وجماعات يكون لديهم مصلحة في المنظمة، والتي تشمل مصلحة العاملين (من المديرين وغير المديرين)، حملة الأسهم، المدراء التنفيذيين في الإدارة العليا، المجهزين، الدائنين، الموظفين الرسميين، أو ما يسمون أحيانا بمفتشي منظمات أو هيئات النزاهة في كل المستويات الحكومية

¹ سعد العنزي، مرجع سبق ذكره، ص4.

² Victorian Government Department of Sustainability and Environment, Effective Engagement: building relationships with community and other stakeholders, Book 2 the engagement planning workbook, EAST MELBOURNE 3002, Australia 2005, p13.

والمدرء بالمنظمات المنافسة، المنظمات الخيرية، ومنظمات القطاع العام، في حين استخدم الباحثون بنظرية المنظمة أسلوب التصنيف لمجاميع فرعية على وفق درجة الأهمية بتصنيف أصحاب المصلحة إلى مجموعتين هم: أصحاب المصلحة الأساسيين (أولئك هم الموجودين بالسوق كالزبائن، المجهزين، الموظفين والمستثمرين) وأصحاب المصلحة الثانويين (وهم الأكثر ثانوية كالمجتمعات والحكومات) والثان تاملان بطياتهما تقسيمات أخرى¹.

ويمكن القول أن تعدد أصحاب المصلحة يعتبر كمصدر للإبداع والابتكار،² كما جاء تصنيف كتاب آخرين مغايراً بإضافة تصنيف ثالث مستنبط من الآخرين للأسلوب المتبع بالتصنيف لمجاميع فرعية على وفق الأهمية، وذلك ضمن دراسات عديدة أجريت لتحديد أصحاب المصلحة إلى أصحاب المصلحة الأساسيين، وأصحاب المصلحة الثانويين، وأصحاب المصلحة من الصنف الثالث، وقد بين أن أصحاب المصلحة الأساسيين هم أولئك الذين يتأثرون بشكل مباشر بخطة المنظمة وأنشطتها، وأما أصحاب المصلحة الثانويين، فهم الذين يتأثرون بشكل غير مباشر بتلك الخطة وأنشطة المنظمة، بينما أصحاب المصلحة من الصنف الثالث فهم أولئك الذين لا يشتركون أو يتأثرون بالأنشطة، ولكنهم ممكن أن يؤثرن بالأداء بشكل متسق أو متضاد، وبذلك يكون هنا قد أخرج بعض من كانوا يصنفون ضمن نطاق أصحاب المصلحة الثانويين، ووضعهم ضمن دائرة أو صنف مستقل، وهذا أمر جدير بالاهتمام كونه يساعد في تحديد النتائج الخاصة بالمعلومات التي تتعلق بتأثيراتهم بوضعها في جانب مستقل، مما يمكن فرز مؤشرات عن أولئك الذين يشتركون معهم ضمن نفس التصنيف السابق، ولكن تأثيراتهم متغايرة، وفسر قسم التطوير الاجتماعي لإدارة التطوير لبلدان عبر البحار (Overseas Development Administration / Social Development Department) عملية إجراء التصنيفات على وفق مجاميع فرعية بحسب الأهمية، ومن وجهة النظر الاجتماعية موضحاً بأن "أصحاب المصلحة الأساسيين هم الذين يتأثرون بشكل رئيسي إما إيجابياً (باستحقاقات) أو سلبياً (عبر إعادة الترخيص لبعض الأمور الإجبارية أو القسرية) وأما أصحاب المصلحة الثانويين، فهم وسطاء في المساعدة للقيام بالعملية"، وهذا التعريف يتضمن راجحين، وخاسرين، ومشاركين، ومستبعدين من عمليات اتخاذ القرار، ولذلك عرف هذا القسم أصحاب المصلحة، مستخدماً منظور الاهتمام وواصفاً إياهم "بأنهم أولئك الأفراد والجماعات أو المنظمات من ذوي الاهتمامات بالمنظمة ومشروعاتها"، وهنا بالتأكيد يبرز مفهوم "الشراكة التعاونية" (Cooperation Partnership) إذ يحدد أصحاب المصلحة على أنهم شركاء يخلقون كلا من القيمتين الاجتماعية والاقتصادية من خلال حل المشاكل بشكل تعاوني أو تبادلي أو تحاوري، ويلاحظ أن هذا التعريف يركز على جانبين أساسيين يشترط توافرها في أصحاب المصلحة، هما خلق القيمة الاقتصادية والاجتماعية من جانب والإسهام في حل المشكلات بشكل تعاوني من

¹ سعد العنزي، مرجع سبق ذكره، ص5.

²Corrine Grenier, L'organisation Orient_ee Diversit_e (conception, L'organisation Orient_ee Diversit_e - accept_ee, refus_ee, explor_ee - des parties prenantes), Mémoire pour l'Habilitation à Diriger des Recherches en Sciences de Gestion, Université Paris Dauphine, Paris, 7 Mar 2014, p13.

الفصل الأول: نظرية أصحاب المصلحة مدخل استراتيجي

جانب آخر، وهنا يلاحظ أن هذا التعريف قد لجأ ضمن منظوره المرتبط بالمشروع التشاركي،¹ فالمسير لا ينفصل عن العلاقة مع صاحب المصلحة، لأنه عبارة عن طرف في هذه العلاقة.²

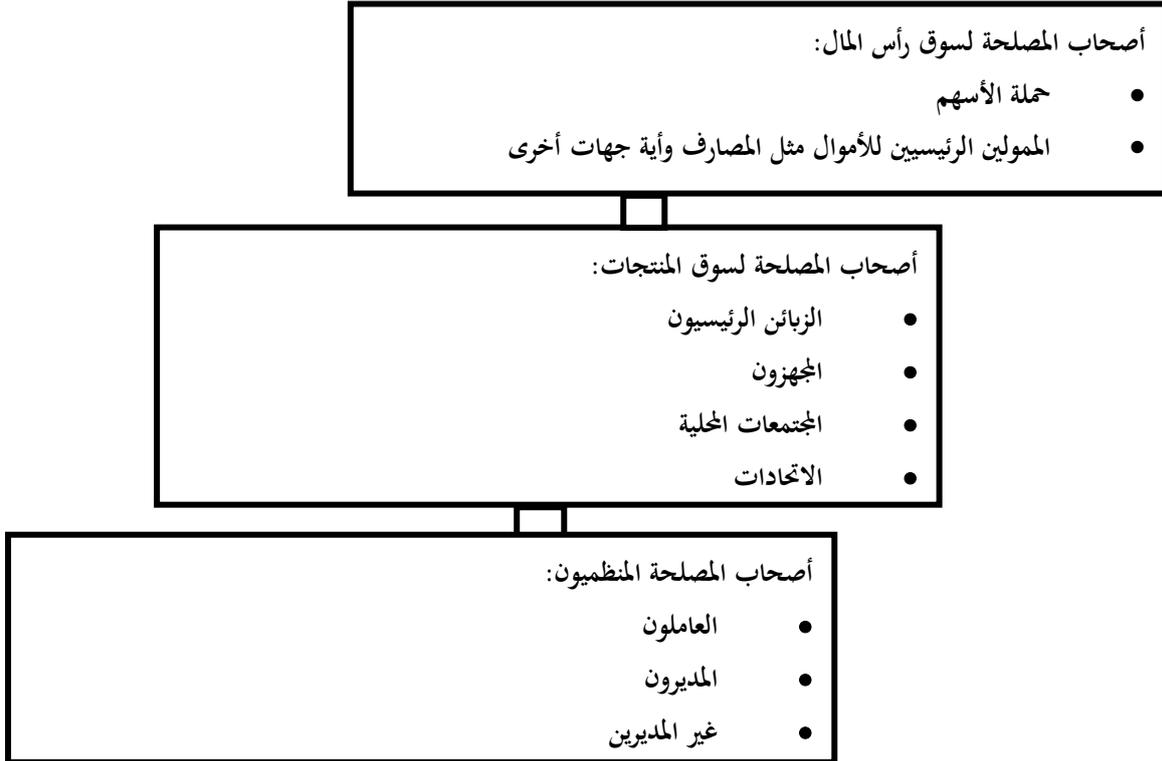
ثانياً: أصحاب المصلحة ذوي العلاقة بالأهداف الاستراتيجية: إن المقصود بهذا التصنيف أفراد جانب محدد من أصناف أصحاب المصلحة، بحيث يرتبط بمسألة ذات أهمية كبرى لمسيرة المنظمة وتقدمها متمثلاً بأولئك الذين يؤثرون في بقاءها واستمرارها، وهم بذلك يمثلون العصب الرئيسي لحياتها وديمومتها، وهناك إسهامات منذ مطلع ثمانينات القرن الماضي للعديد من المنظرين الذين عرفوا أصحاب المصلحة بأنهم مجاميع من الأفراد والجماعات، الذين بإمكانهم التأثير أو التأثير بإنجاز أهداف المنظمة، وهذا يعني أن المديرين ينبغي أن يولوا الاهتمام للجماعات الخارجية، من أجل الحصول على دعمهم (سواء أكانوا راغبين أم لا)، وهؤلاء هم الذين يؤثرون بشكل مباشر في إنجازات المديرين وتصبح هنالك ضرورة لفهم كيفية تأثير المنظمة في الآخرين، وهنا صنفوا أصحاب المصلحة من خلال تسميتهم بالمنتفعين الاستراتيجيين وهم الزبائن، المجهزين، العاملين، الممولين، المجتمعات المحلية، وفي هذه الحالة أن المنظمة بدون دعم هذه المجموعات قد تفشل وتخرج من الوجود، أي تدخل في مرحلة الاضمحلال، لقد اشترك العديد من الباحثين بتأكيد هذه المجموعة التصنيفية من حيث علاقة التأثير والتأثر الاستراتيجية ليتفقوا مع الآراء السابقة التي تؤكد أن أصحاب المصلحة هم الأفراد والجماعات الذين بإمكانهم التأثير والتأثر بالمنتجات الاستراتيجية المتحققة، والذين عادة ما تكون لديهم مطالب ذات طبيعة ملزمة على أداء المنظمة، وجاء تصنيفهم لأصحاب المصلحة بثلاث مجاميع رئيسة يوضحها الشكل رقم (3) والتي تميزت بإضافة خاصية التخصص كشكلية تصنيفية على المساهمين الآخرين بإرساء معالم هذا التصنيف.³

¹ سعد العنزي، مرجع سبق ذكره، ص 6.

² Ann SVENDSEN, The Stakeholder Strategy Profiting From Collaborative Business Relationships, Published by Berrett-Koehler Publishers, Vancouver, British Columbia, Canada, June 1998, p3.

³ سعد العنزي، مرجع سبق ذكره، ص 7.

الشكل رقم (3): المجاميع الثلاث لأصحاب المصلحة (المنتفعون الإستراتيجيون)



المصدر: سعد العنزي، محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصلحة في دراسات إدارة الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد/ 13 ع/ 48، جامعة بغداد، العراق، 2007، ص 8.

وهناك باحثون آخرون يسمون المجددين، وجاءوا بإضافة مفهوم جديد لعلاقات التأثير والتأثر الإستراتيجية، يربط أصحاب المصلحة بمدى علاقتهم بثروة المنظمة من جانب، ومتضمنات تأثيرات الجماعات البيئية والاجتماعية من جانب آخر، وبينوا أن أصحاب المصلحة هم أي جماعة أو أفراد الذين بإمكانهم أن يؤثروا أو يتأثروا بإنجاز أهداف المنظمة، ومنه، هنالك أصحاب مصالح أساسيين وثنائويين، وفق التصنيف المعتمد كما يأتي:

1- أصحاب المصلحة الأساسيين: وهم أولئك الذي لديهم اهتمامات ترتبط بشكل مباشر بثروات الشركة (Fortunes of a Company) يضمنهم أصحاب الأسهم، المستثمرين، العاملين، الزبائن، المجهزين والأفراد المقيمين في المجتمعات التي تعمل بها الشركة، وقد أضاف لهم بعض المنظرين مجاميع الأفراد والجماعات الذين يتحدثون نيابة عن حقوق البيئة الطبيعية، الأجناس غير البشرية، والأجيال القادمة¹، وخاصة هذا الصنف من أصحاب المصلحة هو دورهم الحيوي لبقاء ونجاح المنظمة.²

2- أصحاب المصلحة الثانويين: ويملكون تأثير غير مباشر على المنظمة، أو أنهم يتأثرون بشكل أقل بنشاطاتها، ويتضمن ذلك جماعات الضغط وجماعات الصحافة والآخرين الذين يقطنون ضمن شبكات الأعمال والشبكات

¹ سعد العنزي، مرجع سبق ذكره، ص 8.

² Egil Marstein, The influence of stakeholder groups on organizational decision-making in public hospitals», Dissertation for the Degree of Dr. Oecon, BI Norwegian School of Management, Norway, 2003, p53.

الفصل الأول: نظرية أصحاب المصلحة مدخل استراتيجي

الاجتماعية للمنظمة، ومعنى آخر أن العلاقة هنا هي علاقة تبادلية مشتركة، إذ المنظمة تعطي وتحصل على شيء ما، وكذلك هم أصحاب المصلحة، أي أن هناك نوع من التعويضات أو الحصص بالمقابل، ويشار هنا إلى أن أنواع أصحاب المصلحة على وفق مدخل بطاقة درجات المسؤولية كما أطلق عليها البعض وهم على النحو الآتي:

أ-الموالون (Clientele): ويشير إلى كل هؤلاء الذين تخدمهم المنظمة، وهذا مما يجنب الجدل غير المجدي وتعدد المعاني غير الضرورية المستعملة للتعبير عن مصطلحات: العميل (Client)، الزبون (Customer)، والمستفيد (User) وكلها تقع تحت مصطلح الموالين.

ب-العاملون (Employees): وهم كل الأشخاص من غير المفتشين والمدراء والأوصياء أو الأمناء (Trustees) في المنظمة، والذين يظنون أنفسهم كأعضاء فيها، وهذا الجانب من العضوية يحمل مضامين أو دلالات بأن هؤلاء الأشخاص يقومون بعمل التزامات للمنظمة تتجاوز وتتفوق على مفهوم الدفع مقابل أداء العمل.

ج-المجهزون (Suppliers): وهم جماعة من أصحاب المصلحة تتكون من الأفراد ومنظمات الأعمال التي تجهز المنظمة بمنتجات وخدمات تستعمل بالمقابل في خلق المنتجات والخدمات التي تقدمها تلك المنظمة، من خلال عمليات البيع أو الإيجار لمواليها الخاصين، ويتضمن هذا الصنف: المجهزين، المتعهدين، المقاولين الثانويين، الشركاء، وكذلك شركات الخدمات الخاصة بالمنافع (كالماء والكهرباء والمجاري والاتصالات والمواصلات) فهي من الممكن تأهيلها ضمن المجهزين، وعندما يتحدث عن الجانب التقني، فالموظفون هم مجهزين كذلك، ولكنهم يشكلون صنف خاص من المجهزين، والذين يحصلون على معاملة خاصة.

د- الرؤوساء Stewards: وهم المفتشون، الأوصياء، المدراء الرئيسيين للمنظمة الذين يتحملون عبء المسؤولية الكبرى عن أداء المنظمة المالي والتشغيلي، وهم كذلك مسؤولون عن المدى الذي ترضي أو تشبع فيه المنظمة حاجات ومتطلبات جماعات أصحاب المصلحة الآخرين أولاً، فضلاً عن كونهم مسؤولين عن صورة المنظمة بين المنظمات المختلفة كالقطاع العام، الوكالات القانونية، وجماعات الاهتمام المهنية ثانياً، والأكثر أهمية من كل ذلك فهم مسؤولون عن التأثير التنظيمي على المجتمع ومساهماتهم فيه ثالثاً، وكذلك عن قدرات الاستمرار والوجود كمنظم، وكمجموعة أصحاب مصالح، فإن مدراء الإدارة العليا والأوصياء ممكن أن يتم تقديمهم كرؤساء للمشروع رابعاً، وانطلقت التصنيفات الحديثة للمفهوم لتتوافق مع المفاهيم المستحدثة المرتبطة بعصر المعرفة والاستعمال الموسع للتكنولوجيا، للتأكيد على المفاهيم التعاونية بين الجماعات ذات الاهتمام المشترك، ومن بين هذه التصنيفات تلك المقدمة من قبل القليل من الباحثين والمهتمين الذين أوضحوا أن أصحاب المصلحة ما هو إلا مفهوم جماعي يستعمل لتحديد جماعات الاهتمام في أي منظمة، وينبغي على السياسة المتعلقة بإدارتهم أن تتلائم مع التوزيع العادل للمنفعة ومع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، ولقد برزت عند مطلع الألفية الثالثة تصنيفات

الفصل الأول: نظرية أصحاب المصلحة مدخل استراتيجي

أخرى تفرد لتأثيرات السلطة على مجاميع أصحاب المصلحة، كالسلطة التنظيمية والاقتصادية والتشريعية والاجتماعية، بحيث أشارت إلى أربع تصنيفات هي:

أصحاب المصلحة الداخليين: وهم الذين يكونون جزءا من السلطة التنظيمية مثل المديرين، العاملين، أعضاء مجلس الإدارة، الاتحادات وأصحاب الأسهم.

أصحاب المصلحة الخارجيين أو ما يسمون بالاقتصاديين والمقاولين: وهذه الجماعة تتضمن اللاعبين الاقتصاديين ممن هم في دائرة الحدث أو خارجه، فالمجموعة التي هي ضمن موقع الحدث تتألف من الشركات المختلفة والصناعات الداعمة، والتي هي تمتلك استثمارات مباشرة، أو التي تولد قيمة مضافة، وأما المجموعة خارج دائرة الحدث، فتتألف من الصناعات والشركات المحيطة الموجودة ضمن موقع ممارسة نشاط الشركة.

أصحاب المصلحة التشريعيين (المشرعين) والمسؤولين عن السياسة العامة: ويشتملون على الحكومات وشعب رعايا المصالح الاقتصادية المحلية، الإقليمية، الدولية، وأعلى من مستوى الدولية، وكذلك الأقسام البيئية، وسلطات التخطيط للمواقع ومستويات القرار الجغرافي لحدود الشركة في خارج بيئتها التي تعمل فيها.

أصحاب المصلحة المجتمعيين: وتتضمن جماعات المجتمع أو منظمات المجتمع المدني، الجمهور العام، الصحافة واللاعبين الآخرين غير الاقتصاديين.

ثالثا: علاقة الارتباط لأصحاب المصلحة بأهداف الشركة، بتحديددهم بأنهم أولئك الذين بإمكانهم التأثير بشكل هام وواضح، أو بأنهم أولئك المهيمنين على نجاح المشروع فيما يتعلق بأغراض وأهداف أولويات سياسته مصنفا أولئك بأصحاب المصلحة الرئيسيين، وثمة نقطة أساسية قد لمست هنا بحيث استعملت في معظم التعاريف المتعلقة بأصحاب المصلحة وتصنيفاتهم، وهي تلك المتمثلة بدرجة الاعتمادية على أصحاب المصلحة أنفسهم، وإيضاح ذلك لا بد من توضيح مفهوم الاعتمادية فهو يتألف من جانبين هما: الوفرة والقوة، فالوفرة تشير إلى قانونية أصحاب المصلحة في الحصول على الموارد والقابليات والخبرات، وأما القوة فتشير إلى حقيقة أخرى، وهي أن أصحاب المصلحة بإمكانهم العمل على وفق سلطاتهم المحددة في تقديم أو رفض الشركة في الدخول على الموارد والقابليات التي يمتلكها أصحاب المصلحة، وهنا يتضح تأثير القوة فيما بين أصحاب المصلحة في أولئك الذين يملكون حق النقض، والذين اصطلح على تسميتهم بأصحاب المصلحة ذوي حق النقض (Veto Stakeholders) "وهم الذين بإمكانهم منع أصحاب المصلحة الآخرين من تنفيذ عوائد أو مخرجات لا تحظى بدعمهم، حتى وإن كانت هذه الرؤية الخاصة بهم تسير بشكل معاكس للرأي الرئيسي"، وكمثال على ذلك وكيف يكون للقوة تأثير على أصحاب المصلحة، هو أن¹ المسيرين الذين لا يستطيعون الذهاب بعيدا في عملية اتخاذ القرار يواجهون مخاطرة في تحميل المسؤولية الجماعية من طرف جميع أصحاب المصلحة² وأن مجالس الإدارة أصبحت تتألف بشكل أساسي

¹ سعد العنزي، مرجع سبق ذكره، ص، ص8-9.

² Salima Benhamou, Améliorer la gouvernance d'entreprise et la participation des salariés, Rapport présenté au Centre d'Analyse Stratégique, Paris 2010, p126.

من الأعضاء الداخليين المختارين من بين العاملين، مع القليل من المديرين الخارجيين المعينين من قبل الفرع الرئيسي مثلا، وأنه من النادر الحدوث في اليابان أن يكون المديرين متمتعين بالحصانة، ولذلك فالعاملين عليهم أن لا يقلقوا بشأن حالة الأمان المتمثلة في الاحتفاظ بوظائفهم، بسبب نظام التوظيف مدى الحياة، ومن هذا المثال يتضح أن قوة القوانين كانت تمثل أصحاب مصالح مهيمنين على قوة أخرى أضعف والمتمثلة في المديرين والتي تمنعهم من اتخاذ الإجراءات الخاصة بإيقاف عمل العاملين، ويمكن تفسير مفهوم أصحاب المصلحة وفق الخلاصة الآتية¹: بأنهم أولئك الذين يمكن تصويرهم كمجاميع أو وحدات مستقلة ترتبط بالمنظمة، وفيما بينهم عبر شبكة من العلاقات المختلفة التأثير، فضلا عن كون هذا التأثير مختلف الاتجاهات فيما بين هذه الجماعات والمنظمة، وأن أي خلل في توازن هذه العلاقات يؤدي إلى تدمير شبكة العلاقات، والإضرار بمصالح الأطراف المشتركة فيها، وفيما يخص تصنيفاتهم، هناك ضرورة لجعل مدى التصنيف يتصف بالاتساع، وعدم تضيقه في مجالات محددة بعينها، لكون هذه التصنيفات تختلف باختلاف البيئات والثقافات، وبشكل عام يوجد توافق حول التصنيفات المقدمة في مجال التعرف على طريقة التبويب وفق شدة التأثير الناتجة منها من أجل الأخذ في الاعتبار هذه الأولويات في الأطر النظرية والعملية.

المطلب الثالث: المبررات النظرية لأصحاب المصلحة

وجود نظرية لأصحاب المصلحة يتطلب وجود مبررات نظرية لوجود أصحاب المصلحة، وهذه المبررات هي ضمن صنفين كبيرين: الشرعية والسلطة، وهذان المفهومان الكبيران يسمحان بالإجابة على السؤال الذي يدور حوله مبدأ Freeman 1994: Who من وما الذي يحتسب حقيقة؟

أولا: الاعتراف بشرعية أصحاب المصلحة: يمكن تعريفها على أنها: "عملية إرادية، مفروضة ونظامية (Ramonjy, 2005:15) أو كذلك "هي إدراك عام أن أنشطة وحدة معينة هي مرغوب فيها، وهي ملائمة ضمن مجموعة مبنية اجتماعيا على معايير، قيم، معتقدات ومفاهيم" (Suchman, 1995)، كما أن E. Brulé et D. Ramonjy ذكر بأن (Huault, 2002) الذي يعتبر أنه "من أجل البقاء، لا تتبنى المنظمات بالضرورة الممارسات الأكثر ملائمة للمتطلبات الاقتصادية الراهنة، لكن تتبنى تلك التي تظهر أنها مقبولة اجتماعيا"، فالمؤسسة إذن ملزمة بالاستجابة لطلبات أصحاب المصلحة ابتداء من قبولها من طرف المجتمع²، والمقصود هو مقارنة مؤسساتية جديدة لا تعتمد على أزمة أنظمة الشرعية، والفكرة هي بالأساس عقد اجتماعي بين المؤسسة والمجتمع (Davis 1960) ومصطلح الترخيص بالنشاط أعيد إحياءه من طرف الاستشاريين بهدف تفادي أزمة الشرعية التي تأتي من جانب أصحاب

¹ سعد العنزي، مرجع سبق ذكره، ص10.

² Essmae Belkaid, Nadjet Chikh, Abderrezak Benhabib, Stakeholders et développement durable de l'Entreprise: cas de Naftal Algérie, Conférence Scientifique Intergnationale, « Le Développement Durable et la Performance d'EXPLOITATION DES Ressources, Université Ferhat ABBAS Sétif Algérie, 07 et 08/05/2008, p8-9.

الفصل الأول: نظرية أصحاب المصلحة مدخل استراتيجي

المصلحة إذا كانت المؤسسة لا تحترم أشكال العقد الاجتماعي معهم¹، والشرعية تمتد في معناها الاستراتيجي والسوسولوجي للتكيف الثقافي مع تطلعات المجتمع الذي تنشط فيه المؤسسة، والقيام بعملية المطابقة مع المؤسسات التي تعتبر شرعية في الميدان المنظماتي أين تتواجد المؤسسة، لكن الشرعية يمكن أخذها كذلك ضمن معنى أوسع لأن نظرية أصحاب المصلحة تعمل كذلك على تحديد ما يؤسس لشرعية أصحاب المصلحة من وجهة نظر معيارية، والعديد من نظريات الفلسفة الأخلاقية تم توظيفها للتبرير، فمن وجهة نظر أخلاقية يتطلب التكامل الضروري لأصحاب المصلحة ثمانية أسس نظرية التي تعد القلب المعياري لنظرية أصحاب المصلحة.

ثانيا: علاقات السلطة مع أصحاب المصلحة: يوجد صنف ثاني من المبررات يسجل ضمن منطق إستراتيجي، لأن الأمر يتعلق بوجود أصحاب المصلحة من خلال وجود علاقات السلطة، إذن هناك تداخل بين المؤسسة ومختلف المجموعات التي تشكل بيئتها والذين تتفاعل معهم، فنظرية التبعية تجاه الموارد (تشكل ترسيخ نظري ملزم، ومجموع المبررات يمكن تمثيله في شكل شجرة، ومختلف النظريات يتم استخدامها بصفة مترامنة و/أو متنافسة لتحديد وبناء أصحاب المصلحة²، فسلطة صاحب المصلحة يتم قياسها من خلال قدرته على قيادة فاعل آخر للقيام بشيء ما لم يستطع تحقيقه بوجه آخر، كما أن E. Brulé et D. Ramonjy يفسرون بأن "إمكانية الوصول إلى مختلف وسائل الضغط والمتغيرات بمرور الزمن، والسلطة تعتبر انتقالية، فيمكن الحصول عليها أو فقدانها بالتناوب بين أصحاب المصلحة"، وفي هذه المسألة الجد مهمة في نظرية أصحاب المصلحة للسلطة "نظرية التبعية للموارد" هي قريبة جدا من نظرية الرقابة الخارجية للمنظمات ل Freeman، وأن فكرة "نظرية التبعية للموارد" هي عبارة عن تطوير نظرية للمنظمة أو للمؤسسات التي هي ليست معزولة كليا وليست تابعة كليا لبيئتها.³ فالمؤسسة هي إذن على علاقة مع المجموعات الخارجية التي هي في حاجة إليها (الزبائن الخاصين، الموردون الأكثر خصوصية) والذين يطلبون منها طلبات رد الفعل، وهذه التبعية تجعل من الرقابة الخارجية تقريبا لا يمكن تفاديها، وهذه المقاربات غالبا ما تم تناولها من طرف نظريات أصحاب المصلحة Clarkson حول أصحاب المصلحة الأساسيين الذين تتوقف المؤسسة عن الوجود بدونهم، وأصحاب المصلحة الثانويين، ومصطلح السلطة حاضر في أغلب المنشورات المتعلقة بأصحاب المصلحة (خاصة الأعمال الوصفية حول التحالفات بين أصحاب المصلحة ضد المؤسسة)⁴، فالمقاربات المعاصرة تؤكد على الطابع الثابت للعلاقات مع أصحاب المصلحة.⁵

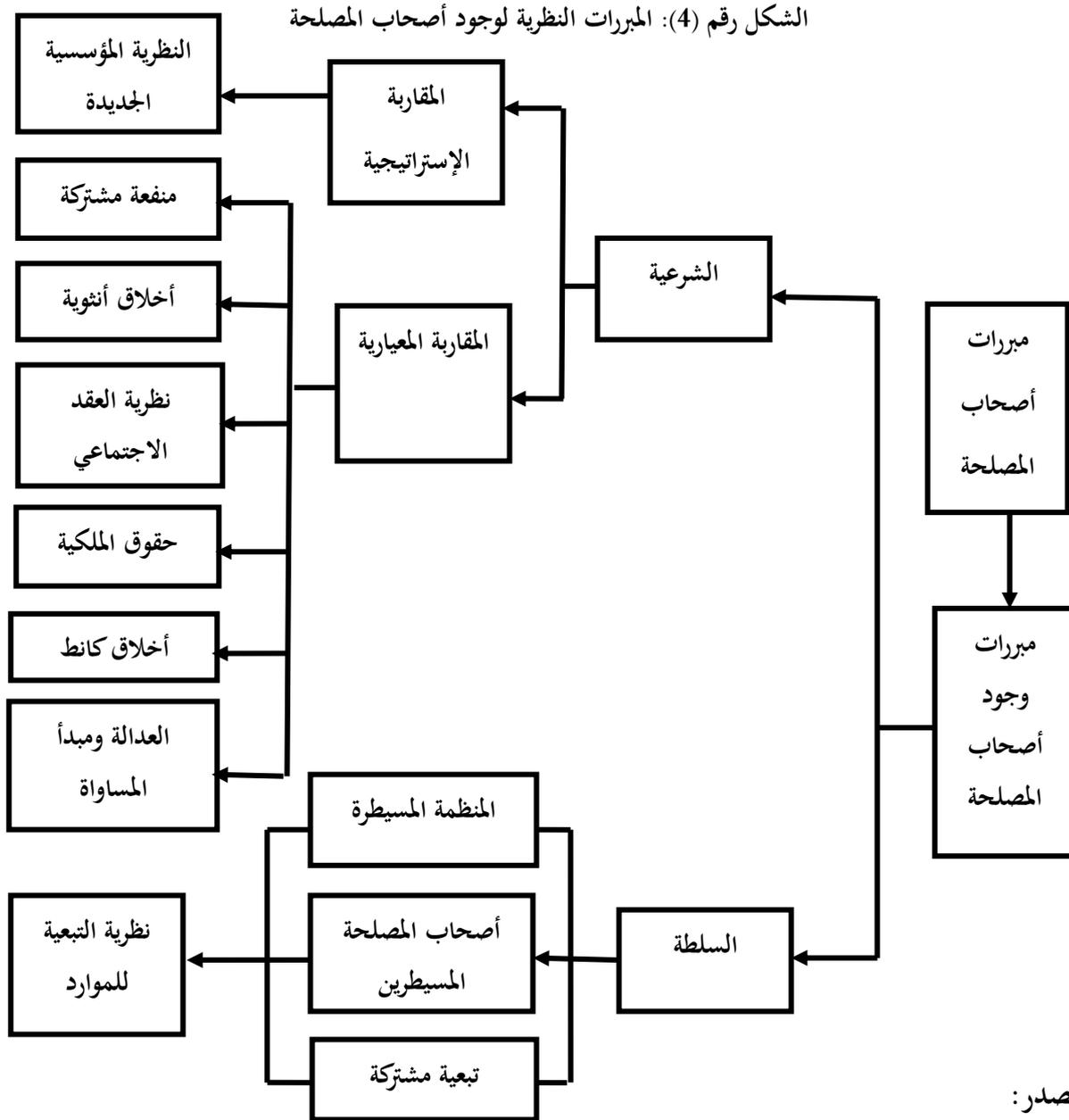
¹Aurelien Acquier ; « La théorie des parties prenantes et le renouvellement de la théorie de la firme une synthèse critique, séminaire « Propriété de l'entreprise » théorie des parties prenantes ; Collège des Barnadins, Paris, séance du 20 septembre 2010, p6.

² Samuel MERCIER, Jean-Pascal GOND, op-cit, pp3-4.

³Ibid, p7.

⁴سعد العنزي، مرجع سبق ذكره، ص11.

⁵Shahzad Khurram, La transformation institutionnelle et la saillance des parties prenantes, Thèse pour obtenir le grade de docteur en Sciences de Gestion, UNIVERSITÉ PARIS-SUD, Paris, 30 Juin 2015, p18.



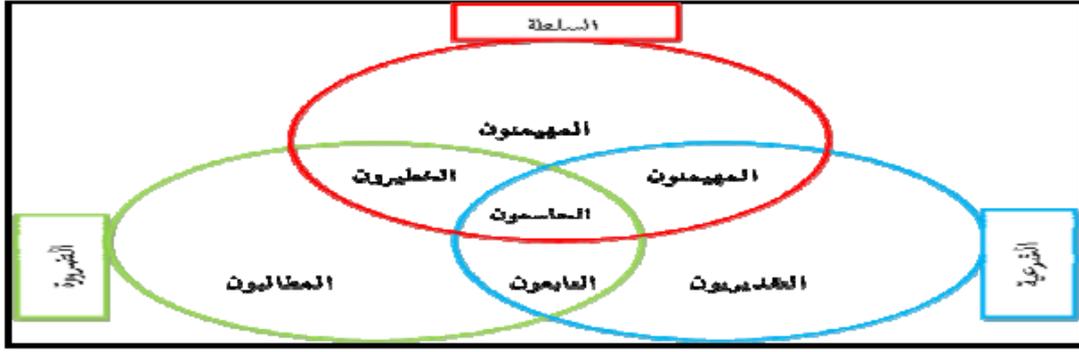
المصدر:

Samuel MERCIER, Jean-Pascal GOND, « La théorie des parties prenantes », FARGO-Centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations, Cahier du FARGO N°105502, France Mai 2005, p4.

ثالثا: **الضرورة الملحة لأصحاب المصلحة**: الضرورة الملحة تعتبر أنه إذا كانت مطالب أصحاب المصلحة هي على الفور أم لا؟ هذه الضرورة يمكن قياسها من خلال التحسيس بالآجال (Eyestone, 1978) والطابع الاستعجالي للمطالب (Hill et Jones, 1992) ويمكن كذلك التمييز بين العديد من أصحاب المصلحة حسب الخصائص الممنوحة لهم من طرف المسير، كأصحاب المصلحة الكامنين، أصحاب المصلحة المنتظرين، أصحاب المصلحة النهائيين،¹ والشكل الآتي يعبر عن تصنيف آخر لأصحاب المصلحة مقدم من طرف Ronald mitchell, bradley agle وآخرون.

¹Essmae Belkaid, Nadjet Chikh, Abderrezak Benhabib, op-cit, p9.

الشكل رقم (5): أصناف أصحاب المصلحة حسب توفر: خاصية، خاصيتين أو ثلاث خصائص.



المصدر: إسماعيل زحوط، حمزة رملي، "دور إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية"، دراسة ميدانية على مجمع زاد فارم لصناعة الأدوية بقسنطينة (Groupe ZedPharm)، المؤتمر العلمي الأول حول: سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، يومي 20 و 21 نوفمبر 2012، ص 330.

ويتبين من الشكل تقسيم أصحاب المصلحة إلى أصناف عديدة حسب صفاتهم وهي: الشرعية، السلطة والضرورة الملحة كما يلي:

أ- أصحاب المصلحة الكامنين: وضمن هذا التصنيف نجد:

- أصحاب المصلحة الساكنين: هذه الفئة لا تملك إلا القوة التي تفرضها من خلالها إرادتها على المؤسسة، قوتها غير المستخدمة، لا تملك الشرعية، ولا تملك قوة ملحة أيضا، وبالتالي فقوة تفاعلها مع الشركة ضعيفة أو معدومة.
- أصحاب المصلحة التقديرين: هذه الفئة في نظر المدراء تملك الشرعية لكنها لا تملك القوة ولا الضرورة الملحة للتأثير على المؤسسة، فهي مهمشة لا تملك قوة الضغط على المؤسسة.

- أصحاب المصلحة المطالبين: وتملك هذه الفئة مطالب ملحة يمكن النظر فيها من قبل المؤسسة لكنها ولافتقارها للقوة فهي لا تملك القدرة على التأثير على المؤسسة إن لم تدخل في تحالفات.

ب- أصحاب المصلحة المترقبين: ونجد ضمن هذا الصنف:

- أصحاب المصلحة المهيمنين: يمتلك هذا الصنف اثنين من أهم القوى المؤثرة على المؤسسة: السلطة والشرعية؛ وبذلك يجب على المدراء إعطاء أهمية لمطالب وتطلعات هذا الصنف حتى لو لم تكن مطالب ملحة.

- أصحاب المصلحة التابعين: هذا النوع من أصحاب المصلحة يملك دائما مطالب مشروعة وملحة لكنها تفتقد للسلطة التي تمكنها من الوصول إلى أهدافها.

- أصحاب المصلحة الخطيرين: هذا الصنف يمكن أن يشكل خطرا على نشاط المؤسسة كونه يملك مطالب ملحة لكنها لا تتمتع بالشرعية، الأمر الذي قد يؤدي إلى إمكانية إساءة استخدام السلطة للوصول إلى تحقيقها.

- أصحاب المصلحة الحاسمين: هذا الصنف من أصحاب المصلحة يملك الصفات الثلاث (السلطة والشرعية والضرورة الملحة)، فلا بد على المدراء من إعطائهم أهمية بالغة وإقامة علاقة جيدة معهم.¹

ولا يمكن اعتبار أن المنظمة تحقق الأداء المطلوب إلا إذا أكد أصحاب المصلحة ذلك، الأمر الذي يجعل أصحاب المصلحة في قلب الأداء ويفرض ضرورة تحديدهم وترتيبهم،² ذلك أن المساهمين ليسوا المجموعة الوحيدة التي لها مصالح حيوية في المؤسسة بل أن كافة الأفراد والمؤسسات التي تتعامل مع المؤسسة وتتأثر سلبا وإيجابا بأفعالها وقراراتها لهم مصالح هامة فيها.³

¹ إسماعيل زحوط، حمزة رملي، "دور إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية"، دراسة ميدانية على مجمع زاد فارم لصناعة الأدوية بقسنطينة (Groupe ZedPharm)، المؤتمر العلمي الأول حول: سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، يومي 20 و 21 نوفمبر 2012، ص330.

²Jean-Francis ORY, Contrôle et pilotage de la performance globale des universités, Une approche par les parties prenantes: l'exemple du développement durable, THÈSE pour obtenir le grade de Docteur de l'Université de Reims Champagne-Ardenne, Discipline : Sciences de Gestion, UNIVERSITÉ DE REIMS CHAMPAGNE-ARDENNE, France, le 19 novembre 2015, P73.

³ زيد منير عبوي، الإدارة الاستراتيجية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص67.

المبحث الثاني: نظرية أصحاب المصلحة والإدارة الإستراتيجية

تعد نظرية أصحاب المصلحة كنظرية من نظريات المنظمات، فهناك من ينظر إليها على أنها نظرية الوكالة بصفة موسعة، وهناك من ينظر إليها على أنها نظرية جديدة وشاملة في ميدان الإدارة الإستراتيجية، وعلاقتها بنظرية النظم وعدد من النظريات وهو ما يتطلب دراستها من مختلف الجوانب.

المطلب الأول: إشراك أصحاب المصلحة في رهانات وقرارات المنظمة.

نظرية أصحاب المصلحة التي انتشرت منذ صدور مؤلف Freeman 1984 زاد الاهتمام بتحليل العلاقات المعقدة بين المؤسسة وبيئتها الممتدة بالمعنى الواسع، وتم التطرق لمفهوم أصحاب المصلحة في البداية من طرف المفكرين في ميدان الإدارة الإستراتيجية (مثلا 1984, Freeman 1984, Martinet) قبل أن يصبح جليا في التفكير المتمركز حول أنظمة حوكمة الشركات.

أولا- التطور التاريخي لمفهوم أصحاب المصالح: تطور مفهوم أصحاب المصالح تطورا ملحوظا، وأصبح الاهتمام بهذا المفهوم من سمات الإدارة الإستراتيجية، إذ يؤكد معظم الباحثين أن مصطلح أصحاب المصالح ليس حديث النشأة، فقد تم تداوله سنة 1708 م، ويعود شيوعه إلى مجالات المراهنات والودائع، وعلى نحو عام فإن مفهوم أصحاب المصالح ودرجة تبنيه من قبل المنظمات يرتكز في جوهره على ميل المنظمة في التركيز على الجوانب الأخرى غير المالية التي بدأت تنسجم مع اهتمامات الفكر المعاصر للمنظمات، وعلى الرغم من رصده في السنة المذكورة، إلا أننا سوف نوضح التطور الفكري لهذا المفهوم على وفق المراحل الزمنية لتطور الفكر الإداري من أجل حصر تطور المفهوم وعلى النحو الآتي:

1. مدرسة الإدارة العلمية 1856-1917: أسهمت مدرسة الإدارة العلمية في إرساء الجوانب التطبيقية لأصول الفكر التنظيمي من خلال اعتمادها على مفاهيم العلوم الهندسية، وأن ظهورها جاء نتيجة للتوسع الكبير في الاقتصاد الأمريكي مما ولد مشكلات منها: القصور في هيكل العمالة، وانخفاض الإنتاجية على نحو أسس للبحث عن الكفاءة الإنتاجية، هما تحفيز المهندسين الصناعيين لإفراز الإدارة العلمية التي تتمحور فكرتها بما يأتي:

- دراسة العملية الصناعية وقوانينها لتحديد الطريقة المثلى لأداء العمل.

- الاختيار العلمي للعاملين ووضعهم في المكان المناسب.

- التعاون الكامل بين الإدارة والعمال وصولا لتطبيق المبادئ العلمية.

- تقسيم العمل والمسؤولية بين الإدارة والعمال (التخطيط للإدارة والتنفيذ للعمال).

يشير ما سبق أن الاهتمام بدأ بالعامل بوصفه مركزا للعملية الإنتاجية ولاسيما بعد تحديد معايير واضحة لطريقة الإنتاج وكميته المتوقعة، مما يبرر بروز معطيات لدى منظري هذه المدرسة بأن العاملين من أصحاب المصلحة الذين ينبغي الاهتمام بهم على عكس المرحلة السابقة.

2. مدرسة العلاقات الإنسانية: شاع مفهوم العلاقات الإنسانية في مجال الإدارة كرد فعل للمفاهيم الكلاسيكية التي طرحتها مدرسة الإدارة العلمية، إذ يركز المفهوم على التنسيق بين جهود الأفراد لتكوين أجواء عمل محفزة

لتحقيق أفضل النتائج، بما يوفر إشباعاً لحاجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية، وتصدر الإشارة أن من أبرز منظري هذه المدرسة هي (ماري فوليت 1868-1933) التي ذكرت أن المشكلة الأساسية في أي منظمة هي التنسيق بين جهود الجماعات وإيجاد الانسجام بينها وصولاً للكفاءة في انجاز الأعمال، من هنا فإن فلسفتها تفترض أن السلطة القائمة على الإخضاع متعارضة مع مشاعر الإنسان وعواطفه فهي لا تصلح أساساً للتنظيم التعاوني، كما تبعتها (التون مايو 1880-1949) الذي عمل العديد من الأعمال التي ركزت على دراسة آثار التعب وفترات الراحة على الإنتاجية، فقد استطاع أن يخفض نسب التسبب وترك العمل بين العمال من 20 إلى 6% في مصانع النسيج في فيلادلفيا، فضلاً عن ذلك كان من أعماله جعل جماعات العمل لهم حد معين من الإنتاجية، لأن سلوكهم يتسم بعدم المبالاة تجاه الأجور، وبذلك يتضح دور العلاقات والجماعات غير الرسمية كعوامل أكثر أهمية من الأجور، وعلى الرغم من التناقض الفكري والتطبيقي بين المدرستين إلا أنهما ركزت على العامل بوصفه محور العملية الإنتاجية، مما ولد رؤية تكاملية للإدارة تجاه العاملين، مما عزز دوره كصاحب مصلحة في المنظمة.

3. مرحلة حملة الأسهم والهيئات المدنية: في الثلاثينات من القرن العشرين أشار Dodd إلى أن أصحاب المصالح هم مالكون غائبون، إذ يملكون المنظمة من الذين يديرونها، في إشارة إلى ما يعرف بحملة الأسهم، بغض النظر عن طبيعة النشاط الذي تزاوله المنظمة، كما برزت هذه المرحلة حتى ولو على نحو غير مكتمل المعالم هيئات كهيئة الدفاع عن العاملين (النقابات والجمعيات)، مما برز ظهور فئتين هما:
الذين لهم مصالح مالية.

الذين لهم مصالح معنوية (الجمعيات والنقابات).

4. مرحلة بروز أصحاب المصالح: تؤشر هذه الفترة بروز مصطلح أصحاب المصالح فضلاً عن تحليله، إذ مورست ضغوط تمارس على المنظمات ليس فقط من خلال العاملين، وإنما من قبل المجتمع والبيئة والمستهلك، وتصدر الإشارة إلى أن معهد ستانفورد للبحث أخذ على عاتقه إحياء هذا المصطلح، وبالفعل عرفت المذكرة البحثية للمعهد سنة 1963 أصحاب المصالح بأنهم¹ "تلك الجماعات التي من دون دعمها تتوقف المنظمة عن الوجود" وكانت المذكرة مشروعاً استشارياً حدد المعهد من خلاله اتجاهها فكرياً بين المنظمات التي تتجاهل التخطيط للتغيرات في عناصر البيئة، فضلاً عن ترسيخ أهميتها في أذهان القائمين على المنظمات، وهكذا برز المصطلح في متغيرات الإدارة الإستراتيجية بوصفها الإدارة المسؤولة عن تكييف عمل المنظمات بالبيئة وصولاً إلى تحقيق أهدافها التي يعد البقاء أشملها.

¹ علاء أحمد حسن الجبوري، علي سالم شهاب أحمد، قياس رضا بعض أصحاب المصالح *دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأدوية في نينوى، مجلة تنمية الرفادين، العدد 109، المجلد 34، العراق، 2012، ص 237-238.

5. **مرحلة النضج في الإدارة الإستراتيجية:** تركز هذه المرحلة على ضرورة تشخيص المنظمات مصلحة كل طرف من الأطراف المرتبطين بالمنظمة وتحديد الكيفية التي يتم من خلالها التعامل معهم، ويعد Freeman صاحب هذه الرؤية مستندا على الأفكار المطروحة من قبل معهد ستانفورد ومما يجدر ذكره هنا أن أفكاره لاقت رواجاً عملياً من خلال تأشير، جملة من السلوكيات غير المرغوب فيها من قبل ذوي العلاقة في المنظمة في الاتجاهين المالي والمعنوي وهي المشكلة التي تنشأ، كمشكلة الوكالة عندما يتصرف المدير بوصفه مالكا للمنظمة ومصادرا لحقوق المالكين الشرعيين، الأمر الذي أشر ضرورة الشروع بالبحث عن منهج معالج لها وبالفعل قدمت الحوكمة كإطار فكري وتطبيقي لضمان حقوق بعض أصحاب المصالح أو كلهم، ويشار إليها بأنها مجموعة الأسس والممارسات التي تطبق بصفة خاصة على الشركات المملوكة لقاعدة عريضة من المستثمرين، وتتضمن الحقوق والواجبات لكافة المتعاملين مع الشركة، وتظهر من خلال النظم واللوائح الداخلية المطبقة بالشركة التي اتخذت أي قرار، قد يؤثر في مصلحة الشركة والأطراف ذات العلاقة بها.

ثانياً- دواعي الاهتمام بمفهوم أصحاب المصالح: بفضل المنافسة والتغيرات البيئية الحاضرة لم يعد مالك المنظمة هو الذي يقوم بإدارتها، إنما أصبحت المنظمات اليوم لها شخصيتها المعنوية وإدارتها المستقلة عن مالكيها، ولقد اسهمت ظروف وأسباب عديدة، وأصبح هناك أطراف عدة مرتبطة بالمنظمة لكل منها هدف يسعى إلى تحقيقه من خلال المنظمة، تحت مسمى أصحاب المصالح، وتطور هذا المفهوم تطوراً ملحوظاً، وأصبح الاهتمام به من أولويات القيادة الإدارية لما يمارسه أصحاب المصالح من تأثير في تلك المنظمات، وتؤكد الأدبيات إلى وجود العديد من التعاريف التي تعكس اتجاهات فكرية نهجها باحثون في التطرق إلى المصطلح، إذ أشار Freeman, 1984 إلى أصحاب المصالح ب: هو الفرد أو جماعة يؤثر أو يتأثر بتحقيق المنظمة لأهدافها، أما (هل وجونز، 2008) فيحددان مفهوم أصحاب المصالح "هم أفراد أو جماعات لهم مصالح أو نصيب لدى المنظمة يعطيهم الحق في السؤال عن طبيعته وكيفية أدائها"، أما (الخفاجي والغالي 2009) فيعرفان أصحاب المصالح "أنها مجموعة من القوى (أفراداً أو منظمات محلية أو دولية) التي تمتلك مصالح، مطالب وحصصاً مختلفة في المنظمة، وتسهم بأشكال مختلفة في خدمة المنظمة وتوقعها الحصول على عوائد ومكافأة مقابل تلك المساهمات"، أما في إطار عرض المصطلح من وجهة نظر الباحثين فيمكن التعرض له على أنه ذلك المفهوم الذي بتطبيقه تضمن المنظمة أداءً متوازناً مع الأطراف ذات الصلة بوجودها مما يجعله مدخلاً لأدائها العالي.

ويمكن تبرير الاهتمام به من خلال تنامي تأثير المتغيرات الثقافية والاجتماعية في ظل تداخل الثقافات العالمية والاهتمام بالمعرفة الذي يعد مصدرها الأول العقل البشري بغض النظر عن طبيعتها لاحقاً من جهة، والاهتمام بالبيئة، للحد من تداعيات ظاهرة الاحتباس الحراري، فضلاً عن معالجة مشكلات المجتمع المحلي من جهة أخرى في ظل بقاء ترغيب به المنظمة، وتسهم المتغيرات السابقة بتدعيمه، من هنا عليها الاهتمام بمتضمنات هذه الفئات لأسباب أكثر تفصيلاً مما سبق على النحو الآتي:

الفصل الأول: نظرية أصحاب المصلحة مدخل استراتيجي

- تزايد أعداد هذه الفئات ذات المصالح باستمرار بسبب تطور الحياة بشكل عام.
 - تزايد قبول المجتمع لفئات متجددة تمثل منظمات المجتمع المدني المختلفة والتجارب معها ودفعها نحو الواجهة السياسية للدول منظمات مثل جمعيات حقوق الإنسان وجمعيات أخرى، وأصبحت ذات تأثير مهم وكبير، ولعل الأكثر وضوحاً هو ما بدأت تحتله أحزاب الخضر المناادية بحماية البيئة من مكانة سياسية واجتماعية.
 - تطور مفاهيم حماية المستهلك وانتقاله من متلقي السلع التي تفرض عليه، وتعرض في السوق، ثم صاحب الرأي بشأن هذه السلع ونوعياتها.
 - تعارض مصالح هذه الفئات الكثيرة، إذ أخذت ضمن مدى زمني واسع، ومن ثم على إدارة منظمة الأعمال أن تجد صيغة ملائمة لموازنة هذه المصالح وعرض هذه الصيغة بشكل صحيح وعرضي لهذه الأطراف المختلفة والملاحظ أن هناك سلم أولويات لهذه الفئات يجب أن تتابع إدارة المنظمة التأثيرات المختلفة فيها في حالة الإخلال بسلم الأولويات هذا.
 - كثرة الحاجات والطلبات الاجتماعية لهذه الفئات ذات المصالح بحيث تجد منظمة الأعمال نفسها غير قادرة على الوفاء بالالتزامات جميعها.
 - إن أصحاب المصالح من موظفين ومجتمع تخدمه منظمة الأعمال الذين يعدون موارد حيوية لها، حيث أن المهارات والخبرات والكفاءات التي يمتلكونها تؤلف المقدرات التنظيمية لها.
 - تسهم علاقات أصحاب المصالح في خلق الميزة التنافسية، فالمنظمات أدركت أن سمعتها على تطوير علاقات معقولة مع الموظفين، والزبائن، والمجهزين، والمقيمين بجوارها يعد أمراً في غاية الأهمية لتحقيق الإبداع، فالعلاقات الجوهرية هي مصدر السمعة الجيدة، وتعزز من قيمة العلامة التجارية للمنظمة، ومن كليهما بالطبع قد يولد كما هائلاً من المنافع، وخصوصاً تطوير الأسواق الحالية، وإيجاد أسواق جديدة وفرص مربحة لها.
 - إن نوعية علاقات المنظمات مع أصحاب المصالح ممكن رؤيتها واعتبارها كأحد المؤشرات لقياس قدرتها على بلوغ مواردها المالية والبشرية والمعرفية لأهدافها، ومما يؤسف له أن الفشل في تشكيل مثل هذه العلاقات الإيجابية قد يخلق مخاطرة مالية لقسم كبير من أصحاب المصالح، وخصوصاً لدى حملة الأسهم.
- ثالثاً - مداخل دراسة أصحاب المصالح:** تعمل المنظمات في الألفية الحاضرة على تبني هذا المصطلح، وإن عملية تبنيه يمكن نهبها من خلال التطرق إلى أحد هذه المداخل التي جاء بها العديد من الباحثين لعل أبرزها ما أوضحه (الحبيب 2005) على وفق ما يوفرها الجدول الموالي¹:

¹ علاء أحمد حسن الجبوري علي سالم شهاب أحمد، نفس المرجع السابق، ص 239-240.

الجدول رقم (2): مداخل دراسة أصحاب المصلحة

المدخل	مضمون المدخل
المدخل الوصفي	المدخل الوصفي في التنظير لأصحاب المصالح يبحث عن توصيف، وأحيانا عن توضيح وتفسير السلوكيات والخصائص المعينة للمنظمة، فهو يوضح الحالة الماضية والحاضرة والمستقبلية لشؤون المنظمة وأصحاب مصالحها، وهذا المدخل قد يأخذ بالحسبان أصحاب المصالح في المنظمة بوصفهم مؤثرين فيها من خلال قوتهم أو دورهم في السياسات، كما يستند باستمرار إلى شواهد تطبيقية كمصدر للدعم وأحيانا لتوضيح خصائص محددة للمنظمة وسلوكها فيركز هذا المدخل على: طبيعة المنظمة، والطريقة التي يفكر بها المديرون للقيام بالإدارة، وكذلك كيفية تفكير مجلس الإدارة في مصالح ذوي العلاقة بالمنظمة، ثم كيف تدير المنظمات أعمالها فعليا.
المدخل المعياري	إن هذا المدخل هنا يستخدم لتأويل أو تفسير وظيفة المنظمة، ويتضمن ذلك تشخيص وتحديد الإرشادات الفلسفية والأخلاقية في تشغيل وإدارة المنظمات، وقد هيمنت المسائل المعيارية على أدبيات نظرية أصحاب المصالح في أكثر الإسهامات المعاصرة، وتجدر الإشارة هنا إلى أن الباحثين يمكن أن يعتمدوا المدخل المعياري في تبنيهم لمدخل أصحاب المصالح الذي يجادل غالبا في أن العمل الصحيح هو ضرورة حساب مصالح ذوي العلاقة المتعددين عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وإن على المنظمات أن تتبنى اتجاهات أصحاب المصالح بوصفها حقا لهم، وهو مقنع إلى درجة كبيرة وهذا المدخل غالبا ما يتم تبنيه من قبل الباحثين في الفلسفة وعلم الاجتماع والإدارة الذين هم جزء من الأكاديميين في مجال المجتمع والأعمال.
المدخل الوسيلى	يعد هذا أكثر المداخل إقناعا للمدراء من حيث المنافع العملية المترتبة على تبنيه وانتهاجه عند إدارتهم للمنظمة، يتضمن حاجة منطقية وتجريبية من خلال أخذها بالحسبان مدخل أصحاب المصالح في الإدارة الإستراتيجية - في حالة ثبات العوامل الأخرى - سوف تحقق عوائد مالية أعظم من تلك التي لا تقوم بذلك، ويستخدم هذا المدخل لتحديد الارتباطات بين إدارة أصحاب المصالح وتحقيق الأهداف الرئيسة للمنظمة.
المدخل البيئي	يمكن لبعض أصحاب المصالح ضمن الأطر الاجتماعية التي يمكن تسميته، (المدخل البيئي) أن تتضمن تأطيرا جديدا لهذه العلاقات والقضايا التي تحكمها، وبموجبه يفترض أن أفعال الأفراد هي التي تصيغ المنظمات وتصاغ هي أيضا خلالها، وفي الوقت نفسه أن المنظمات تعد هي الفاعل الأساسي بالنسبة للقوى البيئية، والجديد في المدخل هو الافتراض أن الأفراد يمارسون الدور الفاعل من خلال تفاعلاتهم مع المنظمات فالمدخل البيئي يفترض أن سياسات العالم هي نتاج عن توطين أفكار المجتمع، الأفراد والمنظمات، وعلى وفق هذا المدخل هناك إشارات يمكن أن تدل على الظواهر الآتية: الولادة، والاندماج والموت لمقاييس المنظمات؛ وأن وجود المنظمات واستمرارها يعتمد بشكل واسع على شرعيتها؛ كما أن أفعال الأفراد هي التي تصيغ المنظمات وتصاغ أيضا في خلالها؛ وأن المعايير المؤسساتية تصف التغيير المنظمي السريع، وتؤثر في تغيير الأفكار أو تحركها.

المصدر: علاء أحمد حسن الجبوري، علي سالم شهاب أحمد، قياس رضا بعض أصحاب المصالح *دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأدوية في نينوى، مجلة تنمية الرافدين، العدد 109، المجلد 34، العراق، 2012، ص 241.

رابعا: ضرورة إشراك أصحاب المصلحة: حسب موقع Industrie Canada، إشراك أصحاب المصلحة "يشمل الطرق الرسمية وغير الرسمية من أجل البقاء على علاقة مع الذين يثبتون حقيقة اهتمامهم أو تأثيرهم على المؤسسة" فأخذ آراء أصحاب المصلحة في الاعتبار واستخدام المعلومات المحصلة منهم في جانب الإبداع يبقى محرك هذا الإشراك، وهذا الأخير يمكن أن يكون له عدة درجات، انطلاقا من معلومة بسيطة إلى غاية إشراك قوي في عملية

الفصل الأول: نظرية أصحاب المصلحة مدخل استراتيجي

اتخاذ القرار من خلال المرور عبر مختلف مستويات المشاركة والاستشارة، وأن إشراك أصحاب المصلحة يمكن معالجته وفق محورين مختلفين: الأول ينطلق من وجهة نظر الفوائد التي تحصل عليها المؤسسة من جراء وجود أصحاب المصلحة، والثاني هو الدور الذي يمكن أن يلعبه كل واحد من أصحاب المصلحة¹، وعند تحديد مستوى المشاركة، من الضروري في البداية تحديد الهدف من الالتزام²، وكذلك فإن فكرة أصحاب المصلحة، أو إدارة أصحاب المصلحة، أو مقارنة أصحاب المصلحة للإدارة الاستراتيجية، تقترح أن المسيرين يجب عليهم صياغة عملية تنفيذية والتي تعمل على إرضاء مختلف هذه المجموعات التي لها مصلحة في أعمال المنظمة.³

كما أن بداية نشأة النظرية ظهرت عندما كان مفهوم أصحاب المصلحة مقتصرًا على المالكين من حملة الأسهم، وأن هذه العلاقة بين حملة الأسهم والمديرين يطلق عليها مشكلة الوكالة (Agency Problem) وهي الاحتمالية بنشوء صراع مصلحة بين الإدارة والمالكين، والذين كانا يسعيان باتجاهات مختلفة تقود إلى أحداث هذه المشكلة، حيث هنا تختلف أهداف الإدارة وأهداف المالكين، إذ أن الإدارة تسعى لتعظيم القيمة، بينما يرغب المالكون في تعظيم الربح، ويمكن تبسيط الحالة بمثال من واقع الحياة العامة "على افتراض أنك استأجرت شخصًا ما لبيع سيارتك، وانفقت معه على أجر مقطوع (ثابت) عند البيع، وهنا يكون حافز هذا الشخص (الوكيل) هو عقد صفقة البيع، وليس المهم هو حصولك على أفضل الأسعار، طالما أن أجره لن يتغير، ولكن إن اتفقت معه على نسبة معينة من سعر البيع مثلاً (10%) بدلا من الأجر المقطوع، فإن مشكلة الوكالة سوف لن تنشأ"، وهذا المثال يقابله في ميدان عمل المنظمات قوة التفاوض للمديرين للحصول على أفضل الأسعار والموارد القيمة لمنظمات الأعمال، والمثال يفسر بدقة، أن الطريقة التي يكافئ بها الوكيل هي أحد العوامل التي تؤثر في مشكلة الوكالة، فلقد أظهرت التطورات الحديثة للدراسات بشأن حاكمية الشركة، أن إدارة المنظمات قد أضحت بعيدة جدا وأكثر تعقيدا من النظرية الكلاسيكية للاقتصاد الجزئي، إذ بينت وجهة النظر بحسب نظرية أصحاب المصلحة، بأن حملة الأسهم والمديرين، وكذلك أصحاب المصلحة الآخرين من الموظفين أو الزبائن هم ليسوا فقط ممن يمكن أن يلعبوا الأدوار المعنوية أو الهامة في عملية اتخاذ القرار في العديد من الشركات، أي أن هناك العديد من الأطراف التي يمكن أن توجه العملية، ومضمون ذلك يبدو غير متوافق مع تعظيم الربح الذي ينبغي أن تتم إدارته من قبل الشركات لفائدة أصحاب المصلحة التقليديين ومن ضمنهم الموظفين، ويظهر الصراع بشكل واضح بين النموذج المرتكز على الربحية (Profitability) والموروث من الماضي الصناعي، وبين نموذج المسؤولية الاجتماعية الذي تم تقديمه في الستينيات من القرن الماضي، إذ أن توليد الربحية ممكن أن يؤدي إلى منافع اجتماعية بشكل غير مباشر، ولكن من وجهة نظر المديرين الملتزمة بتكوين المال، فأصحاب المصلحة هم فقط وسائط لينتهي عندها

¹Essmae Belkaid et autres, op-cit, p11.

² Victorian Government Department of Sustainability and Environment, Effective Engagement: building relationships with community and other stakeholders, Book 1 the engagement planning workbook, EAST MELBOURNE 3002, Australia 2005, p15.

³ R. Edward Freeman John McVea, A Stakeholder Approach to Strategic Management, Darden Graduate School of Business Administration, University of Virginia, USA, Working Paper No. 01-02, 2001, p10.

الفصل الأول: نظرية أصحاب المصلحة مدخل استراتيجي

التحصيل المالي، وبالمقابل إن نموذج المسؤولية الاجتماعية يتجاهل الإنتاجية والربح والأهداف الاقتصادية الأخرى، فالمسؤولية الاجتماعية والربحية تبدوان غير متوافقتان، لأن كل منهما يركز على جانب معين من أقسام المنظمة، وهناك تجاهل متبادل بين هذه الأبعاد المتعارضة، لذا فإن نموذج أصحاب المصلحة حاول عرض هذا الصراع، ولكن لحد الآن لم يتم تعريف هذه النظرية التي بإمكانها عمل ذلك، فبعض التعاريف قامت بإدراك الدور الإنتاجي لأصحاب المصلحة، والأخرى اعترفت بالحاجة للمشاركة أو التعاون، ولكن هذه المفاهيم لم يتم تطويرها إلى نظرية كاملة، فالجري الرئيسي للأعمال يفكر بالاستمرار في إظهار أصحاب المصلحة باستعمال المنظورات المعيارية للمسؤولية الاجتماعية، أخلاقيات الأعمال وسلوكياتها، وهذا يقود بالتالي إلى بيان تأكيدات أغلب المعنيين بقولهم أن نظرية أصحاب المصلحة ما هي إلا إطار عملي مؤسس، وعبره يتم تحديد واختبار تأثير العمل المنظمي، حيث أن النظرية استخدمت لتحديد النقاش والجدل المتعلق ب: حاكمية الشركة، أخلاقيات الأعمال، الإدارة الاستراتيجية، فاعلية المنظمة.

والنظرية وضعت نموذج للشركة، الذي بموجبه كل الأفراد والجماعات من ذوي المصالح المشروعة يشاركون في المشروع من أجل الحصول على المنافع، ولا توجد أولوية لمجموعة معينة من المصالح والمنافع على مجموعة أخرى، فالنظرية رفضت فكرة "أن المشروع يوجد لتعظيم ثروة المالكين" ومن ذلك يتضح أن النظرية تستند على فكرة وجود المشروع لخدمة كل من لديه مصلحة به، أو أنه يتأثر بطريقة أو بأخرى بنشاطات المشروع وأعماله، وهي بذلك تحاول تجاوز مشكلة الوكالة، فالنظرية إذن تستند على فكرة وجود المشروع لخدمة العديد من أصحاب المصلحة، ممن لديهم اهتمامات به والذين ينتفعون أو يتضررون منه بطريقة معينة أو بأخرى¹.

كما أن إشراك أصحاب المصلحة يتطلب الاهتمام بحوكمة الشركات، ويمكن تعريفها كما يأتي:

خامسا: حوكمة الشركات وفق منظور أصحاب المصلحة: إن آليات حوكمة الشركات تسمح بتحقيق توافق بين السلوك الإداري ومصالح مختلف أصحاب المصلحة²:

1- تعريف حوكمة الشركات: تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأنها: "مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين"، وقد ظهرت الحاجة إلى الحوكمة بشكل عام في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين، وكذلك ما شهدته الاقتصاد الأمريكي من انهيارات مالية ومحاسبية، ولعل من أبرزها أزمة شركتي أنرون وورلد كوم في الولايات المتحدة في عام 2001، وعلى ذلك، تهدف قواعد وضوابط الحوكمة إلى

¹ سعد العنزي، مرجع سبق ذكره، ص، ص11-12.

² Basma SELLAMI, GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE, INVESTISSEMENT DANS LES ACTIVITES DE RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT ET PERFORMANCE, THÈSE En vue de l'obtention du DOCTORAT, Institut d'Administration des Entreprises DE L'UNIVERSITÉ DE TOULOUSE, p30.

الفصل الأول: نظرية أصحاب المصلحة مدخل استراتيجي

تحقيق الشفافية والعدالة، ومنح حق مساءلة إدارة الشركة، وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين وحملة الوثائق جميعاً، مع مراعاة مصالح العمل والعمال، والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة، بما يؤدي إلى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه، وتنمية المدخرات، وتعظيم الربحية، وإتاحة فرص عمل جديدة،¹ ومن بين أسباب الحاجة إلى حوكمة الشركات: الحاجة إلى الاهتمام بجوانب آداب وسلوكيات المهن بما يحقق حماية لمصالح أفراد المجتمع، خصوصاً في القطاعات التي تمس شرائح عديدة من المجتمع مثل قضايا البيئة والصحة والسلامة، وكذا العدد الكبير من حملة الأسهم، الأمر الذي يضعف من قدراتهم على تبني قواعد مشتركة لتنظيم عمل الشركة ومراقبة أداؤها، بالإضافة إلى حماية حقوق صغار المساهمين والأطراف الأخرى ذات الصلة بالشركة من احتمال تواطؤ كبار المساهمين مع الإدارة لتحقيق مصالحهم الخاصة على حساب الباقي.²

2- مبادئ حوكمة الشركات: وضعت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عدداً من المبادئ الرئيسية للحاكمية المؤسسية استناداً إلى عدد من العناصر المشتركة بين دول من داخل وخارج (OECD)، وهي ستة مبادئ رئيسية: **أ-ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات:** ينبغي أن يشجع إطار الحاكمية المؤسسية على شفافية وكفاءة الأسواق، وأن يكون متوافقاً مع حكم القانون وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية.

ب-حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية: ينبغي أن يوفر إطار الحاكمية المؤسسية الحماية للمساهمين وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم.

ج-المعاملة المتساوية للمساهمين: ينبغي أن يضمن إطار الحاكمية المؤسسية المعاملة المتساوية لكافة المساهمين، بما في ذلك مساهمي الأقلية والمساهمين الأجانب.

د-دور أصحاب المصالح فعال في حوكمة الشركات: ينبغي أن يعترف إطار الحاكمية المؤسسية بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون، أو تنشأ نتيجة لاتفاقيات متبادلة، وأن يعمل على تشجيع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصالح في خلق الثروة، وفرص العمل، والاستدامة المالية للمنشآت.

هـ-الإفصاح والشفافية: ينبغي أن يضمن إطار الحاكمية المؤسسية القيام بالإفصاح السليم وفي الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي، والأداء، وحقوق الملكية، والحاكمية المؤسسية.

و-مسؤوليات مجلس الإدارة: ينبغي أن يضمن إطار الحاكمية المؤسسية التوجيه والإرشاد الاستراتيجي للشركة، والرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على إدارة الشركة، ومحاسبة مجلس الإدارة عن مسؤوليته أمام الشركة والمساهمين³، كما يلعب العاملون دوراً هاماً بالإسهام في نجاح الشركة وأدائها في الأجل الطويل، بينما تعمل الحكومات على إنشاء

¹ محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها، مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، بنك الاستثمار القومي، مصر، جويلية 2007، ص3.

² عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، لبنان، 2007، ص19.

³ OECD, OECD Principles of Corporate Governance edition, Paris, 2004 P 17-24.

الفصل الأول: نظرية أصحاب المصلحة مدخل استراتيجي

الإطار المؤسسي والقانوني الشمل لحوكمة الشركات.¹

ويمكن القول أن الحوكمة عبارة عن نظام للإدارة والرقابة تتبناه منظمات الأعمال بحيث يشمل توزيع الحقوق والمسؤوليات بين الأطراف المختلفة المشاركة في المنظمة، ووضع القواعد والإجراءات المتعلقة بشؤون المنظمة بهدف تحسين الأداء المالي والحفاظ على السمعة الاقتصادية للمنظمة عند اتخاذ القرارات لخدمة المساهمين وأصحاب المصالح والمجتمع بصفة عامة.²

3- فوائد إشراك أصحاب المصلحة: الأسباب الثلاثة الأساسية التي تعمل لصالح إشراك أصحاب المصلحة حسب Industrie Canada هي: تكوين رأس المال الاجتماعي، تقليل المخاطر وتخفيف الإبداع.

4- دور أصحاب المصلحة: إن أهمية إشراك أصحاب المصلحة يمكن كذلك أن يظهر من خلال الدور الذي يلعبه كل واحد منهم في مختلف المراحل (التخطيط، الإنجاز، المراقبة والتحسين) لمسمى المسؤولية الاجتماعية للشركات.³

المطلب الثاني: أصناف وخصائص نظريات أصحاب المصلحة.

إن القبول بنظرية أصحاب المصلحة بشكلها النهائي يستند على مدى صحة أو شرعية التبريرات المعيارية، إذ أن التبريرات التي جاء بها أصحاب المنظورين الوصيلي والوصفي للنظرية هي غير مضمونة لقبولها من قبل الكثيرين، إذ أن المشكلة التي يراها البعض أن نفس الشيء ممكن أن يحصل مع المنظور المعيارى، مما قد يصور أن النظرية محدودة وأسسها هزيلة لدرجة لا يمكن اعتبارها مفيدة أو شرعية⁴، فأصحاب المصلحة هم الأشخاص الذين لديهم مصلحة شرعية في المؤسسة ويجب أن تأخذهم في الحسبان، ومصالحهم لديها قيمة جوهرية والتي يجب كذلك أن تقيم وتؤخذ في الحسبان: "فأصحاب المصلحة هم الأشخاص أو الجماعات الذين لهم مصلحة شرعية في الجوانب الإجرائية والموضوعية لأنشطة المنظمة، ويتم تحديدهم وفق مصالح المؤسسة أين قد يكون أو لا يكون للمؤسسة أي مصلحة وظيفية لهؤلاء الفاعلين، فمصالحهم جميعا لها قيمة، جوهرية وهذا يدل على أن كل مجموعة منهم تستحق الاعتبار لنفسها كما هو الحال بالنسبة لمتابعة مصالح مجموعة أخرى كالمساهمين"⁵، وبموجب المنظور المعيارى فإن عمل نظرية أصحاب المصلحة، سيكون محدد بالمواقف عندما تكون الملكية ضعيفة، لأن نموذج عمل المشروع والرقابة عليه المقدم من قبل نظرية أصحاب المصلحة هو غير ملائم للعمل عبر الهيكل المؤسساتى الكلي للرأسمالية، فالنظرية تعامل المشروع كظاهرة أو حالة معزولة، وفشلت في ملاحظة أن الرأسمالية الحديثة لديها إطار عملها الأخلاقى الخاص المرتبط بإيديولوجية مهيمنة تعطي الشرعية لكل المنظمات التي تعمل معها، وإذا كانت النظرية تميل لأن تكون ضمنية أو ظاهرية لتضيف البعد المعيارى المحدد لتفكيرنا بشأن طريقة إدارة المشروع فإنها لن

¹ محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمدبرين التنفيذيين، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2008، ص18.

² عدنان بن حيدر بن درويش، مرجع سبق ذكره، ص40.

³ Essmae Belkaid et autres, op-cit, p11.

⁴ سعد العنزى، مرجع سبق ذكره، ص13.

⁵ Aurelien Acquier, op-cit, p7.

تنجح، وذلك لأنها أنكرت الشرعية الأخلاقية لسيطرة المالكين على المشروع، بالرغم من حقوق ملكيتهم في المؤسسة، والتي تبرر إنشائهم مطالب جديدة دون الحاجة لتقديم بدائل وافية للنظرية عن طبيعة وشرعية هذه المطالب، فهي إذن تفترض أن المشروع لديه التزام أخلاقي لمجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة المتنافسين،¹ فإذا كانت الأخلاق مكملة لقيادة الأعمال فإنها يجب أن تكون عنصر أساسي في حياة المنظمة،² ولكن بدون تقديم إطار عمل ليتم التمييز فيه بين المطالب المتنافسة، إذن هي تعزل المالكين من الرقابة على المشروع وتضع بداهم مديرين متخصصين ليكونوا مسؤولين عن الرقابة وتعطيهم الشرعية لسلطتهم الذاتية وسيطرتهم على المشروع، وهي هنا تؤكد على البرنامج الأخلاقي، ولكنها في نفس الوقت تدعو المديرين لانتهاك الالتزامات التي قطعوها طوعاً، وأن النظرية تعامل المؤسسات الأساسية كحقوق الملكية في حال لم تتمكن من فصلها عن المنظمات الأخرى، ويمكن تلخيص المنظورات السابقة في الجدول الآتي:

¹ سعد العنزي، مرجع سبق ذكره، ص 13.

² Robert Phillips, Stakeholder Theory and Organizational Ethics, Published by Berrett-Koehler Publishers, San Diego, California, 8 March 2003, p2.

الفصل الأول: نظرية أصحاب المصلحة مدخل استراتيجي

الجدول رقم (3): أصناف وخصائص نظريات أصحاب المصلحة

(1)	(2)	(3)	المبرر	وحدة التحليل (ومستوى التحليل)	الإطار النظري المستخدم والفاعلين
نظرية أصحاب المصلحة، النظرة الأخلاقية	المقاربات السرديّة	التجارية	أصحاب المصلحة يساهمون في التاريخ حول حياة المؤسسات	المشاركون في العمليات التنظيمية (المنظور المنظمي الكلي والنظمي)	الإدارة الإستراتيجية: Mittroff 1983 Freeman 1994
			مبدأ الائتمان (السلطة) وشرعية المؤسسة يؤسسان المسؤولية الاجتماعية للشركات	الرفاهية الاجتماعية والعدالة الاجتماعية (منظور نظمي)	نظرية موسعة لحقوق الملكية Donaldson & Preston 1995, Donaldson & Duffee 1999 نظرية العدالة: Rawls 1971, Freeman 1994, Philips 1997
		المعياريّة	أخلاق الوكيل (منظور تنظيمي)	نظرية أساسي-وكيل: Woods & Jones 1995	
			شبكات علائقية (منظور تنظيمي)	أخلاق أنثوية (نسوية): Wicks & al 1994, Burton & Dunn 1996	
			رأسمالية كانطية (منظور نظمي)	نظرية أخلاقية: Freeman & Evan 1990	
نظرية أصحاب المصلحة، نسخة إدارية	المقاربات التحليلية	الآلية	أثر أخذ أصحاب المصلحة في الحسبان ضمن الأداء المنظمي	كفاءة العلاقات / المعاملات / العقود العلائقية	نظرية الشبكات الاجتماعية والنظريات التعاقدية: Preston & al 1991, Hill & Jones 1992, Charreaux & Debrieres 1998.
			أثر أصحاب المصلحة في الحسبان ضمن إدارة المؤسسة		

المصدر:

Samuel MERCIER, Jean-Pascal GOND, « La théorie des parties prenantes », FARGO-Centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations, Cahier du FARGO N°105502, France, Mai 2005, p7.

وعلى وفق المنظور الموضح في الجدول رقم (3) أعلاه، هناك إشارات يمكن أن تدلل على الظواهر الآتية:

-الولادة، الاندماج، والموت لمقاييس المنظمات.

-إن خلق المنظمات واستمرارها يعتمد بشكل واسع على شرعيتها.

-أفعال الأفراد هي التي تصيغ المنظمات وتصاغ أيضا من خلالها.

-إن المعايير المؤسسية تعيق التغيير المنظمي السريع، وتؤثر في تغيير الأفكار أو تحركها.¹

المطلب الثالث: نموذج أصحاب المصلحة وتوازن المصالح

يعد نموذج أصحاب المصلحة تجسيدا حقيقيا لمفهوم أصحاب المصلحة وعلاقتهم المتبادلة مع المنظمة وكيفية التوفيق بين المصالح المتضاربة لمختلف هذه الأطراف.

أولا: اقتراحات نموذج أصحاب المصلحة: يمكن إعطاء نظرة لمجال البحث في نظرية أصحاب المصلحة والفروقات التي تمت ملاحظتها وفق أربعة اقتراحات: المؤسسة لديها أصحاب المصلحة لهم مطالب اتجاهها، جميع أصحاب المصلحة ليس لديهم نفس قدرة التأثير على المؤسسة، رفاهية المؤسسة تعود إلى قدرتها على الاستجابة لمطالب أصحاب المصلحة المؤثرين والشرعيين، الوظيفة الأساسية للإدارة هي التكفل والفصل بين مختلف الطلبات المتناقضة لأصحاب المصلحة،² فهذه الاقتراحات الأربعة التي تشكل قلب نظرية أصحاب المصلحة.

1- الاقتراح الأول: المؤسسة لديها أصحاب مصلحة لهم مطالب تجاهها.

هذا الاقتراح هو نقطة الانطلاق لكل الأعمال حول أصحاب المصلحة، فهو يعبر على تمثيل علائقي للمنشأة والذي على أساسه تبني أعمالها، في إطار تصور لنظام مفتوح، المؤسسة تشرع في علاقة (مخفية أو مكشوفة، إرادية أو غير إرادية) وخلال أنشطتها مع مختلف أصحاب المصلحة الذين لهم هوية وتفضيلات محددة، أين تكون المشاركة ضرورية في السير الحسن لعمل المؤسسة.

2- الاقتراح الثاني: جميع أصحاب المصلحة ليس لهم نفس قدرة التأثير على المؤسسة.

بالرغم مما سبق من خلال ترتيب أصحاب المصلحة، إلا أن العديد من الكتاب يقبلون فكرة أن أصحاب المصلحة ليس لديهم نفس الأهمية بالنسبة للمؤسسة وأن هذه الأخيرة لا يمكنها الاستجابة لكل الطلبات الموجهة إليها، فيجب عليها أن تختار أي الطلبات يمكنها الاستجابة لها.

3- الاقتراح الثالث: رفاهية المؤسسة تخضع إلى قدرتها على الاستجابة للطلبات أصحاب المصلحة المؤثرين

والشرعيين (الاستجابة): هذا الموقف الذي تكون منذ أعمال فريمان، والتي تميز بين مقاربات أصحاب المصلحة ذات النظرة الإدارية، فهناك أعمال معيارية أكثر فيما يخص أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية للشركات، ففي الأعمال التي تتحدث عن أصحاب المصلحة، مسؤولية المؤسسة لا يعبر عنها بصفة شاملة، فهي تخضع لأصحاب المصلحة وإلى طبيعة مطالبهم، وفي هذا الصدد فإن مفهومي السلطة والشرعية هما متغيران مركزيان للتحليل، وفيما يتعلق بالسلطة "الانشغال الأساسي للنظرية هو إيلاء الانتباه لمصالح ورفاهية من يمكنهم المساهمة أو أن يكونوا حاجزا أمام بلوغ أهداف المنظمة، ومن وجهة النظر هذه فإن نظرية أصحاب المصلحة تتطابق في عدة مقاييس مع

¹ سعد العنزي، مرجع سبق ذكره، ص14.

² Aurelien Acquier ; « La théorie des parties prenantes et le renouvellement de la théorie de la firme une synthèse critique.», op-cit, pp7-8.

نظريات الإدارة الإستراتيجية كنظرية التبعية للموارد"، فحسب نظرية التبعية للموارد (والتي هي نظرية للرقابة الخارجية للمنظمة) المنظمة لا يمكنها البقاء إذا لم تستجب لمطالب بيئتها"، لكن هذه المطالب تدخل في الغالب تدخل في صراع الواحدة مع الأخرى "وهي وجود تبعية منظمة معينة لبيئتها والتي تجعل قيد الرقابة الخارجية ممكن وتقريبا لا يمكن تجنبه، فالمنظمات والمنظمات لا يمكنها أن تستجيب لكل إغراءات بيئتها الخارجية" والرهان المهم هو إذن "ضمن أي مقياس المنظمات يمكن أن تكون لها مصلحة في الاستجابة للطلبات المتعددة لبيئتها، والشروط التي تسمح لوحدة اجتماعية معينة بالحصول على احترام متطلباتها (شروطها)"، هذه النظرة لأصحاب المصلحة كحائزين على موارد إستراتيجية ضرورية لبقاء المؤسسة هي حاضرة بقوة في جميع الأعمال المطورة لدى Stanford Research Institute، وذلك في أعمال تميز أصحاب المصلحة الأساسيين والثانويين (Clarkson, 1995) أو في تلك التي تدرس إستراتيجيات ضغط أصحاب المصلحة بالنسبة للمؤسسة (Rowley, 1997; Frooman, 1999). ومصطلح الشرعية يحتل هو كذلك مكانة مركزية في العديد من المقاربات، فبعض المقاربات تؤكد على أن المؤسسة يجب أن تسعى جاهدة لتقييم شرعية طلبات مجموع أصحاب المصلحة من أجل ترتيبها حسب الأولوية (Donaldson et Preston, 1995; Mitchell et al., 1997; Mitchell et al., 1999)

4- الاقتراح الرابع: الوظيفة الأساسية للإدارة هي التكفل والفصل بين مختلف الطلبات المتنافضة لأصحاب المصلحة: هذا الاقتراح يتأتى مباشرة من الاقتراحات السابقة والتمثيل العلائقي الذين سبق وأن ذكرناه، وضمن هذا المنظور العلائقي، مسيرون وأصحاب مصلحة، يكمن في تحديد أصحاب المصلحة الشرعيين والمؤثرين، ورسم خريطة الضغوطات التي يمارسها أصحاب المصلحة، ثم الشروع في ممارسات إدارية (خاصة التعاقدية منها) وعلى كافة مستويات المنظمة، ففي مؤلفه سنة 1984 فريمان ذهب بعيدا في هذه النقطة التي توصي المؤسسات بخلق "مسيري أصحاب المصلحة" وجعلهم في مركز الربح، والذين يبيعون خدماتهم لمراكز الربح الأخرى للمؤسسة.

ثانيا: متطلبات نموذج أصحاب المصلحة: لديه نظرة مفسرة "مترجمة" (فهم ممارسات المؤسسة) وآلية (إدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة)، فما هو مجال تحليل هذا النموذج؟ وبعبارة أخرى إلى أي مدى يسمح هذا النموذج بالأخذ في الحسبان ممارسات المؤسسات؟ وما هي حدود هذا النموذج؟ وهو ما سنتطرق إليه فيما يأتي.¹

1- نموذج أصحاب المصلحة في اختبار ممارسات المؤسسة.

يمكن التطرق لنموذج أصحاب المصلحة من خلال ما يأتي:

أ- تكريس نموذج أصحاب المصلحة في الخطابات والأساليب الإدارية: إن التطورات النظرية لم تكن مصاحبة للممارسات الاجتماعية والبيئية للمؤسسة، والحركتان تم تطويرهما ضمن انفصال نسبي، ففي سنوات التسعينات من القرن الماضي كانت بداية للخطاب حول "قيمة الأسهم"، ومرجع إدارة أصحاب المصلحة لم يكن يعني سوى بعض المؤسسات المناضلة (the Body Shop, Patagonia, Ben and Jerry's) وليس سوى منذ نهاية سنوات التسعينات

¹ Frank Aggeri et Aurélien Acquier, La théorie des Stakeholders permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de la RSE ?, Article publié sur le site :

www.strategie-aims.com/...theorie-des-stakeholders-permet-elle-de-re...: 15/06/2017, 13 :30

من القرن الماضي بدأ تبني نموذج أصحاب المصلحة في المؤسسات الكبيرة وأصبح نمط تمثيل تبنته المؤسسات الكبيرة في أساليبها للمسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، والمقتطفات الموالية تسرد نمط الخطاب الذي نجده مرارا في تقارير التنمية المستدامة للمؤسسات الدولية الكبيرة: "برنامجنا للإنتاج منذ سنة 1999 يعمل على توسيع النقاش مع أصحاب المصلحة حول طريقة تسيير أنشطتنا عبر العالم" Mark Moody-Stuart رئيس مجموعة Dutch Shell من سنة 1998 إلى غاية 2001، و"نعتقد أن المهنة تكون أكثر مسؤولية عندما تكون: أكثر نظافة، مع نمو أكثر صحة، وهذا يتطلب كذلك العمل مع أصحاب المصلحة من أجل فهم انشغالاتهم وتحسين الطريقة المقبولة معهم"، وأكثر دلالة أيضا نجد معايير الإدارة أو التقارير (AA1000, GRI) أو وسائل الإدارة (بطاقة الأداء المتوازن)، وتم نشرها بشكل واسع في المؤسسات الكبيرة، وتؤسس لنموذج أصحاب المصلحة، فيما يخص التقارير غير المالية (المجتمعية) (GRI) Global Reporting Initiative التي تم تبنيها من طرف أكثر من 600 مؤسسة كبيرة سنة 2003، تقدمت بمبادرة إرادية منظمة حول آلية متعددة لأصحاب المصلحة أين يكون تمثيل المؤسسات، النقابات، المنظمات غير الحكومية، المكاتب الاستشارية والمؤسسات الدولية كبرنامج الأمم المتحدة للبيئة، كما يكون العمل مبني على الشفافية والتوافق، إذ أن تكوين نظام لإدارة أصحاب المصلحة يحتل مكانة جيدة ضمن الخطوط التوجيهية لـ GRI، وهناك مثال آخر لنموذج أصحاب المصلحة مترجم مباشرة في آليات إدارة الأعمال: فمرجع الإدارة AA1000 المطور من طرف AccountAbility الذي يعتبر الدليل الشامل الأول الذي يقترح على المؤسسات معيار للإجراءات فيما يخص التنمية المستدامة، وهذا المرجع يقترح إطار متكامل لإدارة وإدماج أصحاب المصلحة في عمليات المؤسسة، وهذا المرجع تم استخدامه من طرف العديد من المنظمات والمؤسسات مثل (British Airways) والذي تم تعديله مؤخرا سنة 2002 مع سلسلة AA1000S الذي يؤكد على الأسس الثلاثة الأولى للمسعى: الالتزام اتجاه أصحاب المصلحة، الاستجابة التنظيمية، بمعنى "الدرجة التي تقوم عندها المؤسسات بإتباع أنشطة على أساس التزاماتها تجاه أصحاب المصلحة" وقدرات التعلم التنظيمية والإبداعية التي تثبتها المنظمة بالمقارنة مع التزاماتها.

ب- تبني نموذج أصحاب المصلحة من طرف المؤسسات: إن انتشار نموذج أصحاب المصلحة في خطابات المؤسسة، وتحويله إلى وسائل الإدارة هل هو يشكل برهان على أهميته بالنسبة لتسيير المؤسسات؟ نذكر في البداية أنه يوجد فارق لا يمكن تجاهله بين الخطابات والممارسات، وبعبارة أخرى بين "التسيير بالنية" و"التسيير الفعلي"، فالإتصال الخارجي وإدارة الصورة يشكل رهان أساسي بالنسبة للمؤسسات، واستعمال نموذج أصحاب المصلحة في خطاب المؤسسات لا يدل بالضرورة على أن النموذج سيتم تطبيقه فعليا في الممارسات الملموسة، والأعمال النيومؤسسية (Powell et Di Maggio, 1983, Meyer et Rowan, 1983, Suchman, 1995) تفسر عملية انتشار بعض الممارسات الإدارية كمحاولات للتسيير والشرعية التنظيمية، (Suchman (1995 يعرف الشرعية كعملية اجتماعية فهي "انطباع مشترك فيما يخص أنشطة المنظمة المرغوب فيها، الملائمة بالمقارنة مع نظام مبني

¹ Frank Aggeri et Aurélien Acquier, La théorie des Stakeholders permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de la RSE?, op-cit, pp13-14.

اجتماعيا على معايير، قيم أو اعتقادات اجتماعية" ووفق رؤية نظرية، المؤلفون يعتمدون هنا على مقاربات مؤسسية لعلماء الاجتماع الأمريكيين لسنوات الثمانينات من القرن الماضي، الذين يبينون كيفية انتماء المنظمات لنفس الحقل التنظيمي، فهي مطابقة بالمطابقة مع مجموعة من القواعد، الهيكل والممارسات المشتركة، المطلوبة من طرف البيئة المؤسسية، وهذه الممارسات المشتركة يتم تكييفها بغرض تحقيق الفعالية وكذلك الشرعية، وهي تلعب دور المطابقة الرمزية (Meyer and Rowan 1983)، والتي تشهد على تبني مجموعة من الاعتقادات والقيم من طرف المؤسسة، وعمليات التقليد أو المطابقة هذه أعلنت عن ميلاد شكل من التماثل التنظيمي (DiMaggio and Powell 1983)، ويمكن كذلك تفسيره من خلال خلق "فاعلين متجانسين" (مثل مؤسسات الاستشارة التنظيمية) من خلال الآليات والمهنية والتدخل التنظيمي للدولة، وفي هذا الإطار يمكن ترجمة اعتماد المؤسسات لنموذج أصحاب المصلحة كإرادة حتى تبدو متطابقة مع الاستجابة للطلب الاجتماعي، والذي يمكن أن يكون منفصل عن النشاط الحقيقي للمؤسسة، فما هو إذن مجال نموذج أصحاب المصلحة في تسيير المؤسسات؟ وهل هو محدود باستعمال رمزي غير مرتبط بالممارسات الحقيقية للمؤسسات؟ أو هل سيذهب أبعد من ذلك؟ وللحكم على أهمية نموذج أصحاب المصلحة، من الملائم تجاوز مستوى الخطابات ووضعه محل اختبار انطلاقا من الممارسات الحقيقية للمؤسسات.¹

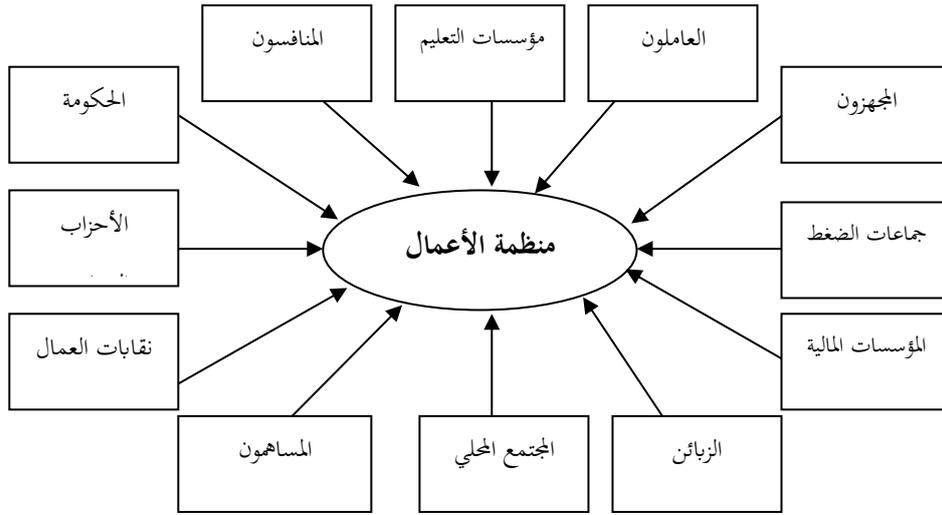
ج- نموذج أصحاب المصلحة: إن الأبحاث النظرية المتعلقة بأخلاق المنظمات طورت خلال سنوات الستينات من القرن الماضي، إلى غاية صدور إشكالية أصحاب المصلحة، حيث كان للعديد من المنظرين نصيب من النقاش فيما بينهم من أجل التعريف بخصائص أصحاب المصلحة، ونذكر من بين أهمهم Archie Carroll Edward Freeman، إذ يعرف أصحاب المصلحة على أنهم الأطراف الذين لديهم مصالح أو منافع في الجانب التنظيمي حيث يمكنهم التأثير على هذا الجانب، ويعرفون أيضا بأنهم الأفراد والجماعات من داخل المؤسسة (مسيرين، أجراء، موظفون) أو من خارج المؤسسة (الدولة، الزبائن، الموردين، البنوك، المساهمين وغيرها) الذين لهم متطلبات تجاه المؤسسة، ولهم حقوق ومنافع في أنشطة المؤسسة السابقة والحالية والمستقبلية، والشكل الآتي يوضح أصحاب المصلحة في المنظمة:²

¹ Frank Aggeri et Aurélien Acquier, La théorie des Stakeholders permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de la RSE?, op-cit, p14.

² وهيبية مقدم، مداخلة بعنوان: سياسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 14/13 ديسمبر 2011 ص6.

الفصل الأول: نظرية أصحاب المصلحة مدخل استراتيجي

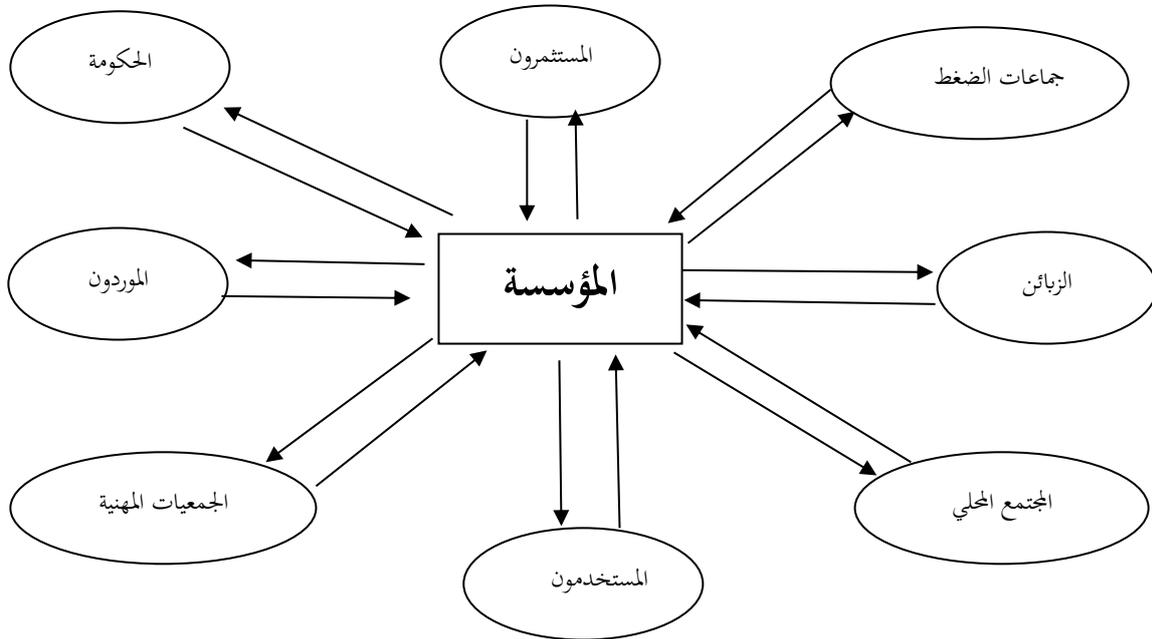
الشكل رقم (6): أصحاب المصالح أو المستفيدون من وجود منظمات الأعمال.



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان الطبعة الثانية، 2008، ص 95.

ثالثاً: الموازنة بين تطلعات أصحاب المصلحة: الموازنة بين تطلعات مختلف أصحاب المصلحة تعني العلاقة المتبادلة بين كل طرف من أصحاب المصلحة والمؤسسة، ويمكن إبراز ذلك من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (7): أصحاب المصلحة



المصدر:

Samuel MERCIER, L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature, Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, université Laval, Québec, 13-14-15 juin 2001, , p4.

الفصل الأول: نظرية أصحاب المصلحة مدخل استراتيجي

كما يستثنى من هذه المجموعة كل من لا يملك القدرة على التأثير في المؤسسة (بسبب غياب سلطته)، ومن لا يتأثر بأنشطة المؤسسة (بسبب غياب علاقة له بالمؤسسة)، ومن المناسب كذلك ملاحظة أن صاحب المصلحة يمكن أن يتأثر بنشاط المؤسسة من دون قدرته على التأثير فيها (أو يؤثر في المؤسسة دون قدرتها على التأثير عليه). وأصحاب المصلحة هؤلاء يشكلون بشكل كبير إما دعامة أو تهديد بالنسبة للمؤسسة، فحقوقهم المشروعة تتأسس على وجود علاقة مع المؤسسة تتمثل في علاقة مساهمة/مكافأة contribution /rétribution، المقترحة من طرف March & Simon 1958.

بالموازاة مع ذلك، Hill & Jones 1992، لا يعتبر أصحاب المصلحة إلا المشاركين الذين يملكون حقا مشروعاً على المؤسسة، وهذا يدخل ضمن التعريف المقترح من طرف Clarkson 1995 والذي يعتبر من التعاريف الأكثر تقييداً، ويميز بين أصحاب المصلحة الإراديين وغير الإراديين الذين يتعرضون لنوع من المخاطر التي تنجم عن علاقتهم بالمؤسسة¹، كذلك أصحاب المصلحة الإراديون يأخذون مخاطرة بالاستثمار في شكل من أشكال رأس المال سواء رأس المال البشري أو رأس المال المالي في المؤسسة، وفي المقابل، أصحاب المصلحة غير الإراديين يتعرضون لنتائج ناجمة عن أنشطة المؤسسة، Clarkson يعتبر أنه يمكن الحديث عن المصلحة بدون إدخال مصطلح المخاطرة، وهذه النظرية لأصحاب المصلحة تقود إذن إلى تحديد المجموعات المهمة حسب المساهمة المباشرة في المصالح الاقتصادية للمؤسسة، ومن وجهة نظر الإدارة الإستراتيجية، هذا القبول (المسلمة) يمكن أن يظهر أكثر واقعية منه لدى Freeman: المسيرين يمتلكون كقاعدة عامة القليل من الموارد والوقت لتسيير القيود الخارجية، على العكس من ذلك، ضمن نظرة Freeman 1984، الحديث على أن المؤسسة يمكن أن تتأثر بصفة حرجة أو تؤثر في أي كان تقريباً، وتعتقد بشكل كبير دور المسيرين، وبغرض تسهيل تحديد أصحاب المصلحة اقترح العديد من المؤلفين نماذج لذلك. من بين العديد من المحاولات لتصنيف أصحاب المصلحة، نجد أنه من المهم أخذ تلك لـ:

Caroll & Naisi 1997، الذين عملوا على مقابلة أصحاب المصلحة الداخليين (المالكين، المسيرين، المستخدمين) مع أصحاب المصلحة الخارجيين (المنافسين، المستهلكين، الحكومات، الإعلام، المجتمع والبيئة الطبيعية). كذلك، من الممكن التمييز بين أصحاب المصلحة الأوليين "الأساسيين" (بمعنى الذين لهم علاقة تعاقدية ورسمية مع المؤسسة: المالكين، المستخدمين، الموردين والزبائن) وأصحاب المصلحة الثانويين كالإعلام، المستهلكين، جماعات الضغط، الحكومات، الجمهور والمجتمع (Gibson 2000, Clarkson 1995)، وأصحاب المصلحة الثانويين يمكن أن يكون لهم تأثير كبير (في حالة المقاطعة أو حملات الإدانة -الحجز- مثلاً) ويمكنهم البروز بسرعة كفاعلين قادرين على التأثير في أداء المؤسسة، وبتفضيل تعريف Clarkson 1995، العديد من الفاعلين قاموا بتحليل درجة تأثير أصحاب المصلحة، وتوصلوا إلى أن هذا التأثير يعود إلى مساهمتهم في الموارد الأساسية للمؤسسة، وتبعية المؤسسة لمواردها، والتكاليف التي يتحملها أصحاب المصلحة في حالة انقطاع العلاقة.

¹Samuel MERCIER, L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature, Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique 13-14-15 juin 2001, université Laval, Québec, p4.

Mitchell & al 1978، قدموا سبعة أصناف لأصحاب المصلحة الذين يملكون واحد، اثنان أو ثلاثة مميزات هي كالاتي: سلطة التأثير في قرارات المؤسسة، درجة الشرعية في العلاقات مع المؤسسة والضرورة الملحة (الطابع الاستعجالي) للحقوق التي يمكن لأصحاب المصلحة الادعاء بأحقيتهم في الحصول عليها على عاتق المؤسسة. ومن الملائم، ملاحظة أن هذه الأعمال تقود إلى صقل مصطلح أصحاب المصلحة، كذلك Frooman 1999 انتقد النظرية الكلاسيكية التي تمثل المؤسسة في مركز عش من العقود الضمنية والظاهرية مع مختلف أصحاب المصلحة، وضمن هذه المقاربة، المسيرون هم فقط من لديهم علاقة تعاقدية مع أصحاب المصلحة الآخرين، وتعتبر بأن هناك علاقات متداخلة ومتباينة بين مختلف أصحاب المصلحة، فنظرية أصحاب المصلحة يجب إعادة وضعها ضمن سياق علاقات متعددة الأطراف، وكذلك فإن العلاقات بين المنظمة وأصحاب المصلحة التابعين لها يمكن أن تتطور بسرعة، ومن المناسب إدخال الجانب الديناميكي في تحديد أصحاب المصلحة، إذن هذه الخلافات النسبية في تحديد مفهوم أصحاب المصلحة بين مختلف المؤلفين الواردة ضمن التقارير حول نظرية أصحاب المصلحة يجب أن تدرج ضمن إطار الإدارة الإستراتيجية¹، وحتى تتم الاستجابة بشكل متوازن لتطلعات أصحاب المصلحة ينبغي الاستجابة لأهمها والتي تتمثل في مضمون العنصر الموالي.

رابعاً: تطلعات أصحاب المصلحة في مجال التنمية المستدامة

إن ضرورة إشراك أصحاب المصلحة يمكن إثباتها أكثر من خلال مسعى المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسة، ويبقى معرفة تطلعاتهم فيما يخص مسعى التنمية المستدامة للمؤسسة، ومن أجل الوعي بتطلعات أصحاب المصلحة فيما يخص مسعى التنمية المستدامة للمؤسسة، وبالرجوع إلى النتائج المتوصل إليها في "المنتدى الأوروبي الثالث من أجل التنمية المستدامة والمؤسسة المسؤولة"، فنجد من بينها تطلعات على المستوى الدولي، وتطلعات أصحاب المصلحة.

1- التطلعات على المستوى الدولي: على المستوى الدولي، يوجد العديد من المراجع التي تحدد ما الذي ينتظره المجتمع المدني من المؤسسة، ونجد الأهم من بينهم ثلاثة وهم كالاتي:

أ-المبادئ التوجيهية لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE: المبادئ التوجيهية تكمن في التوصيات الموجهة للمؤسسات والحكومات، وهي تؤسس لإطار دولي من أجل ترقية المسؤولية الاجتماعية للشركات لصالح أصحاب المصلحة، وتطبيق هذه المبادئ ليس إجباري على المؤسسات لكن تم تبنيها من طرف الحكومات والتي التزمت بتزقيتها لدى المؤسسات التي تعمل فوق أراضيها، وهذه المبادئ التوجيهية تتعلق بالمجالات الآتية: الشفافية المالية، احترام حقوق الإنسان ومعايير العمل، السياسة البيئية، محاربة الرشوة "الفساد"، الممارسات التجارية المنصفة والشفافة تجاه المستهلكين، تحويل التكنولوجيا والمعارف وتبني ممارسات المنافسة القانونية "في إطار احترام القوانين".

¹Samuel MERCIER, op-cit, p5.

ب-الميثاق العالمي **Global Compact**: تم إطلاقه سنة 2000 خلال المنتدى الاقتصادي العالمي بدافوس من طرف كوفي عنان، الأمين العام للأمم المتحدة آنذاك، فالميثاق العالمي يهدف إلى "توحيد قوى الأسواق تحت سلطة المثل الفردية" من أجل جعل المؤسسات مسؤولة أكثر، والميثاق العالمي يعمل على جعل ميدان الأعمال يحترم المبادئ العشرة الأساسية المصنفة ضمن ثلاثة أصناف والتي من بينها:

حقوق الإنسان، حق العمل، البيئة ومحاربة الفساد.

ج-المبادرة العالمية للإفصاح والتقارير **Global Reporting Initiative (GRI)**: المبادرة العالمية للإفصاح

والتقارير هي مرجع دولي يتعلق بالتقارير حول التنمية المستدامة، وتقتصر ست عائلات من المؤشرات "غير المالية" من أجل تقييم أداء المنظمات في الميدان الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي:

-الآثار الاقتصادية المباشرة وغير المباشرة: على الزبائن، الموردين، المستخدمين، إلى غير ذلك.

-البيئة: الآثار فيما يخص استهلاك الطاقة، المواد الأولية وكذلك التلوث، إلى غير ذلك.

-الممارسات فيما يخص التشغيل والعمل: تتعلق بجميع العلاقات في الجانب الاجتماعي، طرق التوظيف والتكوين، إلى غير ذلك.

-حقوق الإنسان: وتشمل تبني الحقوق الدولية فيما يخص عمالة الأطفال، ظروف العمل، الحريات النقابية.

-المجتمع المدني: ويهتم بمحاربة الفساد ومتابعة التزامات الجماعات المحلية، إلى غير ذلك.

-مسؤولية المنتجات: تقييم التزام المؤسسة فيما يخص المسؤولية الاجتماعية ومطابقة المنتجات.

في سنة 2007 الجيل الثالث من التقارير تم وضعه من طرف GRI، فهناك مرجع يلزم المؤسسة بشفافية أكبر لأنه أكثر كمال وأكثر صلة بالموضوع.

2- تطلعات كل طرف من أصحاب المصلحة: سيتم تصنيف هذه التطلعات حسب المحاور وحسب أصحاب

المصلحة: فإنه من الواقعي من خلال دراستنا النظرية، أن التنمية المستدامة لم تعد تقتصر فقط على الاتصال بالنسبة

للشركات متعددة الجنسيات في البلدان المتقدمة، بل هي حقيقة أصبحت تواجهها كل شركة في العالم بما فيها

المؤسسات الجزائرية خاصة مع انفتاح السوق على المنافسة الدولية، ومفهوم التنمية المستدامة انتشر بسرعة منذ

صدور تقرير برانتلاند وقمة ري ودي جانيرو، وقد نال اعترافا على المستوى الدولي ودعمًا لدى المؤسسات، وللتذكير

فإن التنمية المستدامة طبقت في المؤسسات كعملية تطوير متواصل، وتشرك مجموع الفاعلين الاقتصاديين

والاجتماعيين، وترتبط بين الرهانات المحددة في دورة حياة المنتج والإدارة الاجتماعية للمؤسسة والعمل على أمثلة

علاقتها مع أصحاب المصلحة، لأن المؤسسة المستدامة هي تلك التي تستجيب بصفة متوازنة لتطلعات أصحاب

المصلحة من دون الإضرار بمردوديتها المالية، وبالبحث على فهم واقع التنمية المستدامة في المؤسسات الجزائرية، نشير

بسرعة إلى نقص الالتزام وخاصة الوسائل لدى هذه المؤسسات لتبني مسعى معين، يجب كذلك القول بأن المؤسسات ليست الوحيدة التي تلام، بل يقع ذلك على مجمل القوانين في هذا المجال، وذلك بالرغم من المجهودات الكبيرة المبذولة من طرف الدولة، والاتصال البسيط حول المفهوم والتأخر في الوعي حول مختلف أصحاب المصلحة في المؤسسة يساهم كذلك في هذا الوضع، ووفقاً لأبعاد التنمية المستدامة فإن تطلعات أصحاب المصلحة هي كالاتي:¹

¹ Essmae Belkaid et autres, op-cit, pp12-13.

الفصل الأول: نظرية أصحاب المصلحة مدخل استراتيجي

الجدول رقم (4): تطلعات كل طرف من أصحاب المصلحة.

اجتماعي	بيئي	اقتصادي	الزبائن/ المستهلكون
الأخلاق، التجارة المنصفة، احترام الحقوق الاجتماعية	استهلاك الموارد، الحفاظ على البيئة والمعلومات	الضمان، النوعية، السعر المناسب	
التحفيز، الاستشارة الداخلية، التكوين، تطوير التشغيل	احترام البيئة المحلية	العدالة الاجتماعية، الأجر "المقابل المادي"	المستخدمون والنقابات
إضفاء الصفة الرسمية للمتطلبات فيما يخص شروط الإنتاج وأتمتات الرقابة والتدقيق	تحديد واضح للمتطلبات والمنتجات والعمليات	الأجر "المقابل المادي" المنصف، معلومات حول التنمية وديمومة التنسيق	المناولون من الباطن
احترام حقوق الإنسان والمعاهدات الدولية والشفافية	الالتزام فيما يخص تخفيض الآثار	تبييض الأموال، أكواب الخمر، الرشوة	المنظمات غير الحكومية
إضفاء الصفة الرسمية لمتطلبات الأخلاق والآداب	إضفاء الصفة الرسمية للخصوصيات التقنية	علاقات الشراكة على المدى الطويل	الموردون
الاستباق فيما يخص إعادة التصنيف من أجل تقليص التكاليف	التحكم في المخاطر البيئية وآثارها المالية	الديمومة المالية، الحاجة للأرصدة المالية الجارية	الممولون
تطوير المنتجات، الأخلاق	تخفيض تكاليف التغليف، النقل وأخذ الجوانب البيئية في الحسبان	التحكم في التكاليف، المنافسة	الموزعون
التحكم في المخاطر المتعلقة بالسمة	الأخلاق، التحكم في المخاطر، الاستباق والشفافية	النتائج المالية	المساهمون و"المالكون"
احترام القوانين فيما يتعلق بالحق في العمل	احترام القوانين	المساهمة في خلق الثروة الوطنية المحلية	السلطات العمومية
أخذ التطلعات المحلية في الحسبان، المشاركة في الحياة المحلية، والعمل كفاعل في حوض التشغيل	المعلومات والشفافية، تقليص الضوضاء	بقاء المؤسسة	المجتمعات المحلية والإقليمية
احترام قانون المنافسة، الأخلاق، غياب الإغراق الاجتماعي	احترام قواعد الحماية	المقارنات المرجعية	المنافسون
حوادث العمل بما فيها تلك للمناولين من الباطن	التحكم في المخاطر	تكاليف الصيانة	شركات التأمين

المصدر : Essmae Belkaid ,Nadjet Chikh, Abderrezak Benhabib, Stakeholders et développement :

دurable de l'Entreprise: cas de Naftal Algérie, Conférence Scientifique Internationale, « Le Développement Durable et la Performance d'Exploitation des Ressources, Université Ferhat ABBAS Sétifl Algérie, 07 et 08/05/2008, p14.

المبحث الثالث: إدارة أصحاب المصلحة من النظرية إلى التطبيق

شكلت نظرية أصحاب المصلحة موضوع اهتمام متزايد في أدبيات إدارة الأعمال، وتوجد في قلب الجدل حول الدور الذي تلعبه المؤسسة في المجتمع، وأن لفظ أصحاب المصلحة قد تم استخدامه في الإستراتيجية قبل أن يصبح أساسيا في التفكير المتمركز حول أنظمة حوكمة الشركات، وعندما أصبحت نظرية أصحاب المصلحة مرجع نظري مركزي في الأدبيات الانجلوسكسونية فيما يتعلق بأخلاقيات الأعمال، وتحاول التموقع كنظرية بديلة للنظريات التعاقدية للمنظمة (نظرية الوكالة، اقتصاد التكاليف والمعاملات) لإعادة صياغة نظرية المنظمة.

المطلب الأول: نظرية أصحاب المصلحة وأخلاقيات الأعمال "الأعمال والمجتمع"

نظرية أصحاب المصلحة تريد أن تكون نظرية لإدارة الأعمال ونظرية معيارية لأخلاقيات المنظمة (الأعمال)، وهو ما يقود مرارا إلى المزج بين البعدين، وبصفة عامة هي تشمل مجموعة من المواقف التي تقترح أنه على مسيري المؤسسات واجبات أخلاقية تجاه أصحاب المصلحة، والهدف الأساسي لنظرية أصحاب المصلحة هو توسيع التمثيل الذي تتبناه في علوم التسيير فيما يخص دور المسيرين: وأبعد من ذلك وظيفة تعظيم الربح، فمن المناسب إدخال ضمن حوكمة (تسيير) الشركات مصالح المساهمين وحقوق غير المساهمين، فبالنسبة لـ Pearlé & Blanchard 1988، "الأخلاق الجيدة تعني الأعمال الجيدة" -good ethics is good business-

يعتبر Glénier بأن "أخلاقيات الأعمال يمكن وصفها كتسلسل منهجي لمصلحة محددة بشكل جيد لمدة معينة"¹، وبالنسبة لـ Donaldson et Preston (1995) فإن قلب نظرية أصحاب المصلحة هو معياري ويعتمد على أن لأصحاب المصلحة مصلحة شرعية في المؤسسة وأن مصالحهم لها قيمة جوهرية، وهذه الفكرة بعيدة عن التوافق وفريمان يعتبر أن فكرة Donaldson et Preston تغذي فكرة "الفصل" التي وفقا لها يمكن الفصل بين الجوانب الاقتصادية والأخلاقية، ويقترح على العكس من ذلك أن لكل نظرية في الإدارة بعد أخلاقي (معنوي)، حتى ولو كان في الغالب مخفي (Freeman, 1999, Freeman, Phillips et al., 2003) وفي عدد معين من الأعمال فإن العلاقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة مبنية على "عقد" بين أصحاب المصلحة والمؤسسة (Evans et Jones, 1992, Hill et Jones, 1990)، وطبيعة "العقود" التي تربط المسيرين بأصحاب المصلحة هي متغيرة وقد تشير إلى "علاقة الملكية، الحقوق أو المصالح في مؤسسة أو أنشطتها السابقة، الحالية أو المستقبلية، وهذه الحقوق أو المصالح التي تتم المطالبة بها تنتج من معاملات أو أنشطة المؤسسة، ويمكن أن يكون لها طابع قانوني أو أخلاقي، فردي أو جماعي" Clarkson, 1995، فهذا التعريف لـ Clarkson, 1995 يطرح عدد من الأسئلة الصعبة: كيف يتم الحكم بين المطالب المتعددة؟ كيف يتم تحديد الشرعية؟ على أي أساس يتم اعتبار أن لصاحب المصلحة ليس فقط مصلحة وإنما حق، بما في ذلك حق ملكية المؤسسة؟ وبعض المؤلفين مثل Walsh, 2005 يعتبرون أن نظرية أصحاب المصلحة

¹Samuel MERCIER, op-cit, p8.

الفصل الأول: نظرية أصحاب المصلحة مدخل استراتيجي

ليس طموحها هو الإجابة على هذه الأسئلة: نظرية أصحاب المصلحة لديها نظرة واقعية وإدارية، والمسيريون هم من يقومون بذلك، بطريقة موقفية وحسب أولوياتهم الإستراتيجية.

من خلال هذه التناقضات، من الممكن إذن الحديث عن نظرية أصحاب المصلحة؟ وعند هذه الإرادة الموحدة، يمكن تفضيل رؤية أين تكون مقارنة أصحاب المصلحة هي عبارة عن "تقاليد بحث، تضم نظريات متعددة والتي تركز على نفس مجال الظواهر التي تمت ملاحظتها أو مجموعات مرتبطة بقضايا وظواهر" (Trevino et Weaver, 1¹)، أصحاب المصلحة الأخلاقيون: أي هيئات الضغط الأخلاقي، وبالاعتماد على نظرية التمايز الاجتماعي المطورة من طرف Archer 1996, Friedman & Miles 2002 قاموا بالتمييز بين أربع مجموعات من أصحاب المصلحة، ويعتبر بأن العلاقات بين المؤسسة وأصحاب المصلحة يمكن أن تكون من جهة متجانسة أو غير متجانسة مع مصالح المؤسسة ومن جهة أخرى ضرورية (داخلية) أو موقفية (خارجية)، وكذلك فهم يميزون بين العلاقات الضرورية والمتجانسة (المساهمون، الإدارة والشركاء)، والعلاقات الضرورية وغير المتجانسة (النقابات، الأجراء، الحكومة، الزبائن، الموردون، الدائنون والمنظمات)، والعلاقات الموقفية والمتجانسة (الجمهور بشكل عام، المنظمات المرتبطة ضمن شركات)، وكذلك العلاقات الموقفية لكن غير المتجانسة (المنظمات غير الحكومية).

Pesqueux 2002 يقترح تصنيف قريب من تصنيف Caroll لكن أكثر وضوحاً لأصحاب المصلحة:

أصحاب المصلحة المتعاقدون: الذي يمثلون ذوي العلاقة المباشرة والمحددة تعاقدياً كما يدل على ذلك إسمها كالزبائن، الموردين، المستخدمين والمساهمين.

أصحاب المصلحة المنتشرون (الموزعون): ويتعلق ذلك بالفاعلين الموجودين حول المؤسسة الذين يمكن أن يؤثر أو يتأثروا بالمؤسسة بدون وجود علاقة تعاقدية، كالسلطات العمومية، الجماعات المحلية، الجمعيات والمنظمات غير الحكومية والرأي العام.

كما يجب ملاحظة أن شبكة العلاقات القائمة بين والمنظمة وأصحاب المصلحة هي ممتدة ومعقدة (مركبة): ممتدة لأن هناك عدد كبير من أصحاب المصلحة معينون، ومركبة لأنه توجد أو يمكن أن تنشأ مختلف العلاقات بين مختلف أصحاب المصلحة²، فوفق هذا التصور المؤسسة تعتبر كناقل يربط بين مصالح مختلف أصحاب المصلحة (Evan & Freeman 1993) لتأسيس وجود علاقة ائتمانية بين المسيرين وأصحاب المصلحة، فهؤلاء المؤلفون يستلهمون من نموذج كانط: المؤسسة يجب أن تسير من أجل فائدة أصحاب المصلحة، هؤلاء يجب الاعتراف بهم ويشاركون في القرارات التي تمس رفاهيتهم، والمسيريون لديهم علاقة ائتمانية مع أصحاب المصلحة، فكل طرف من أصحاب المصلحة يستحق الاعتبار وليس فقط لأنه قادر على تلبية مصالح الآخرين، كما تم كذلك الرجوع إلى نظريات العدالة لتكملة هذا التحليل Freeman 1994 استلهم من مبادئ Rawls 1991: كل واحد له الحق في

¹Samuel MERCIER, op-cit, p10.

²Salma Damak-Ayadi, La théorie des parties prenantes : théorie empirique ou théorie normative ? Article présenté dans le 24ème congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, France (2003), p4.

الفصل الأول: نظرية أصحاب المصلحة مدخل استراتيجي

معاملة منصفة ومنح ل Rawls مصطلح "ستار الجهل": أصحاب المصلحة يتداولون بطريقة عقلانية وراء ستار معين، ويتبنون مبادئ تعاقدية عادلة لتمثيل مصالح الجميع، وهذه المحاولات تقود نظرية أصحاب المصلحة إلى الاهتمام بالدرجة الأولى لتحقيق العدالة الاجتماعية، كذلك فإن نظرية العقود الاجتماعية المتكاملة ل Donaldson & Dufee 1999 تعتبر بأن مسيري المؤسسة عليهم واجب أخلاقي للمساهمة في زيادة رفاهية المجتمع، كما أن البحث في الأسس الأخلاقية لنظرية أصحاب المصلحة لم يكتمل بصفة موسعة ومسألة ارتباطه المفصلي مع النظرة الوسييلية هو كذلك مشكل في طريقه إلى الزوال.¹

المطلب الثاني: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه أصحاب المصلحة

حتى يكون للمسؤولية الاجتماعية دور في تحقيق أهداف المنظمة، فلا بد أن تأخذ في الاعتبار تطلعات أصحاب المصلحة وتحسين العلاقة معهم.

أولاً: أصحاب المصلحة والمسؤولية الاجتماعية: يعتبر Howard Bowen مؤسس المسؤولية الاجتماعية للشركات في مؤلفه المعنون بـ: «Social Responsibilities of Business 1953» والذي ترك بصماته في هذا المجال: "المؤسسة الكبيرة يمكن تمثيلها كمركز ينتشر في حلقات أكبر فأكبر، وفي وسط الحلقة نجد المستخدمين الذين ترتبط حياتهم بالمؤسسة، وفي الحلقة الموالية نجد المساهمين، المستهلكين والموردين الذين يتأثرون بشكل مباشر وبدرجات متفاوتة بفعل أسهم المؤسسة، لكن نادراً ما يتم إشراكهم أو تبعيتهم الكاملة للمؤسسة، وفي الحلقة التي تليها نجد المجتمع المدني الذي تمارس فيه المؤسسة أنشطتها، أما الحلقة التي تأتي بعدها فنجد المنافسين، وأخيراً الحلقة الخارجية تمثل الجمهور في مجمله، وهذه المقاربة تذكر بالتحليل الحالية في تمييز وترتيب أصحاب المصلحة مثل تأثير مفاهيم الوصاية والإشراف حول الطريقة التي يتحدث بها المدراء على وظيفتهم، فالمدير يجب أن يوازن بين مختلف الفاعلين ويعمل على التوفيق بينهم وبين رأس المال الذي حصل عليه، فالاعتقاد يؤثر بشكل كبير على النظرية، والمرجع الأخير الذي يتحدث على وجود مبكر لنظرية أصحاب المصلحة هو ل Holmes 1976 المعنون بـ: "منظور إداري للمسؤولية الاجتماعية للشركات"، الذي تعود مصادره إلى سنوات الثلاثينات من القرن الماضي والتي وصفها Sutton 1956 بالاعتماد على فكرة أساسية بأن "مدراء المؤسسات الكبرى مسؤولون على الموازنة بين مطالب وحقوق العديد من المجموعات غير المتجانسة، أين يكون عندها المستخدمون، الموردون والمجتمع المحلي أقرب إلى الالتقاء مع زيادة ثروة المساهمين"²، ويبدو أن Ansoff 1968 هو أول من استخدم لفظ نظرية أصحاب المصلحة في تحديده لأهداف المنظمة، حيث يعتبر أن المسؤولية الاجتماعية هي الموازنة بين المصالح المتناقضة (المتضاربة) للمجموعات (الجماعات) ذات العلاقة مع المنظمة: المسيرين، المستخدمين، المساهمين، الموردين، الموزعين.

¹Samuel MERCIER, Jean-Pascal GOND, op-cit, p8.

²Aurelien Acquier, op-cit, pp3-4.

فالمؤسسة يجب أن تعدل أهدافها بطريقة تعطي من خلالها لكل هذه الأطراف نصيب متساوي من الرضا، والريح هو جزء من هذا الإرضاء (الإشباع)، لكن ليس له بالضرورة مكان راجح ضمن هذه المجموعة من الأهداف. إن مفهوم أصحاب المصلحة لم يبرز بشكل حقيقي في أدبيات إدارة الأعمال إلا بعد نشر مؤلف فريمان Freeman، « Strategic Management : a Stakeholder Approach 1984 » ومنذ ذلك الحين، تم تطوير نظرية أصحاب المصلحة بصفة متزايدة في تحليل العلاقات بين الاقتصاد والمجتمع وفي الأبحاث حول الأداء الاجتماعي للمؤسسات، إذ أن هناك مؤلفات لكل من Carroll 1989 و Weiss 1994، قد أكدت على الاهتمام بمقاربة تتمركز حول نظرية أصحاب المصلحة¹، ومنذ نهاية سنوات التسعينات (من القرن الماضي)، عرفت نظرية أصحاب المصلحة تطورات مهمة والتي التقت مع الاستيراد المتزايد للمفاهيم الناتجة عن هذه النظرية في خطاب وممارسات المؤسسات، وتسجل في البداية ضمن خط الأعمال المتعلق بالمسؤولية الاجتماعية للشركات، فنظرية أصحاب المصلحة من خلال توجيهها الواقعي ونظرتها الإدارية سمحت بتجديد هذه المقاربات ذات الأصل المعياري، كما يؤكد ذلك Carroll (1991)، نظرية المسؤولية الاجتماعية تبقى كذلك غامضة وضعيفة من الناحية العملية بالنسبة للمسيرين: تجاه من ولماذا تتم ممارسة المسؤولية الاجتماعية؟ فمساهمة مصطلح أصحاب المصلحة هي حسب علاقة Carroll بإعطاء "أسماء وأوجه" في مقابل فكرة المسؤولية، و"مصطلح صاحب المصلحة Stakeholder هو لعبة كلمات بالمقارنة مع مصطلح صاحب الأسهم Stockholder (المساهمين) ويعني الأفراد أو مجموعات الأفراد الذين لديهم رهان، مطلب أو مصلحة في أنشطة وقرارات المؤسسة.

في الأعمال الأولى لـ R.E. Freeman (1984) التوجه هو عملي وإداري بوضوح: والمقصود هو تقديم تقارير المؤسسة مع تعدد مجموعات الفاعلين الذين يمكن أن يهددوا بقاءها أو يؤثرون على أداءها، ووفق هذا المنظور المسؤولية الاجتماعية تعتبر ليست شاملة، فهي موقفية ونسبية وتتم ممارستها تبعاً لأصحاب المصلحة الذين يتم اعتبارهم من طرف المؤسسة كمهمين، فالرهان هو اختيار أصحاب المصلحة المهمين بالنسبة للمؤسسة، تحديد تطلعاتهم، تحديد الالتزامات تجاههم ووضع حيز التطبيق الوسائل اللازمة للاستجابة لهم، كما يذكر بذلك Martinet (2004) et Reynaud، أن مساهمة نظرية أصحاب المصلحة هي اقتراح إطار متكامل للإدارة الإستراتيجية يتجاوز التصاميم المقيدة للإستراتيجية التي تتركز على التقارير (العلاقات) الموجودة بين المسيرين والمساهمين (نظرية الوكالة) أو العلاقات الموجودة بين المؤسسة والفاعلين الأساسيين في البيئة (الاستراتيجيات التنافسية)، فمنذ بداية الثمانينات من القرن الماضي، عرفت نظرية أصحاب المصلحة تطورات نظرية متعددة التي لا تحث على جدل متناقض حول وحدة هذه النظرية (Donaldson et Preston 1995, Walsh 2005)، وبعض الأعمال ضمن نظرة معيارية تتساءل حول طبيعة مسؤولية المؤسسة فيما يخص أصحاب المصلحة (Philips 2003) أو حول المعايير التي تسمح بوضع سلم موضوعي لأصحاب المصلحة حسب الأهمية (Mitchell, Agle et Wood 1997)، وآخرون ضمن نظرة

¹Samuel MERCIER, op-cit, p3.

الفصل الأول: نظرية أصحاب المصلحة مدخل استراتيجي

وسيلة تبحث في قياس فعالية إدارة أصحاب المصلحة بالنسبة للمؤسسات (Margolis et Walsh 2003)، وهناك أعمال أخرى ضمن نظرة أكثر تفهماً، تبحث في فهم وتقديم تقارير حول ممارسات المؤسسات (Post Preston et Sachs, 2002)، وشروط تعبئة (تجنيد) أصحاب المصلحة (Rowley et Moldoveanu 2003).¹

ومنذ مؤلفه سنة 1984، فريمان يقترح التمييز بين أصحاب المصلحة المهمين وغير المهمين: "المؤسسة يجب أن تحد من قائمة أصحاب المصلحة، ويجب أن تترك جانبا كل الذين يعتبرون صغار جدا أو التافهين" وأبعد من ذلك يؤكد على أن "المؤسسة يجب أن تركز على الرهانات الاستراتيجية الحقيقية" (المسائل الاستراتيجية الحقيقية) وليس على افتراضات "مسائل المسؤولية الاجتماعية"، لكنه لا يقترح أي معيار لترتيب الأولويات بصفة واضحة لأهمية رهانات أصحاب المصلحة بالنسبة للمؤسسة، وفي هذا الصدد (Clarkson 1995) أدخل تمييز بين أصحاب المصلحة الأساسيين الذين تكون مشاركتهم ضرورية لبقاء المؤسسة كالزبائن أو المساهمين، وأصحاب المصلحة الثانويين أين تكون العلاقة غير حيوية بالنسبة للمؤسسة، وبصفة دقيقة أكثر Mitchell, Agle et Wood (1997) اقترحوا ثلاثة معايير موضوعية تسمح بترتيب أصحاب المصلحة حسب الأولوية بالنسبة للمؤسسة: السلطة، الشرعية، الضرورة الملحة "الطابع الاستعجالي"، وانتباه المسيرين كان أكبر حسب تقديرهم بالنسبة لأصحاب المصلحة الذين تتوفر فيهم هذه المعايير.

قام Phillips (2003) بتصنيف (تمييز) بين "أصحاب المصلحة المعياريين" الذين يكون للمؤسسة تجاههم واجبات أخلاقية (المساهمين، الزبائن، العمال، الممولين،...)، و"أصحاب المصلحة المشتكين" الذين لا تؤخذ طلباتهم في الحسبان إلا في حالة أن يكون لهم تأثير كبير على المؤسسة أو يؤثرون على أصحاب المصلحة المعياريين، وهناك مؤلفين آخرين اعتبروا أن قدرة تأثير أصحاب المصلحة غير معروفة مسبقا فهي تخضع لقدرتهم على التعبئة (التحرك) (Rowley et Moldoveanu, 2003)، ومن خلال هذا الجدل نجد أن فكرة ترتيب الأولويات فيما يخص أصحاب المصلحة أصبحت مقبولة، وطرق تطبيقها هي بعيدة عن كونها مشتركة.²

ثانيا: مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال: عرف مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة المسؤولية الاجتماعية على أنها الالتزام المستمر من قبل منظمات الأعمال بالتصرف أخلاقياً والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم، والمجتمع المحلي والمجتمع ككل.³

وبصفة عامة، صاحب المصلحة هو فاعل داخلي أو خارجي في المؤسسة ويؤثر بصفة مباشرة أو غير مباشرة في سياستها فيما يخص المسؤولية الاجتماعية، والفاعلين الداخليين يتمثلون في المسيرين، الأجراء "العمال"، المستخدمين، المساهمين والمستثمرين،...، فيما أن الفاعلين الخارجيين يتمثلون في الزبائن، الموردين، وسطاء

¹Frank Aggeri et Aurélien Acquier, op-cit, pp3-4.

²Ibid, p9.

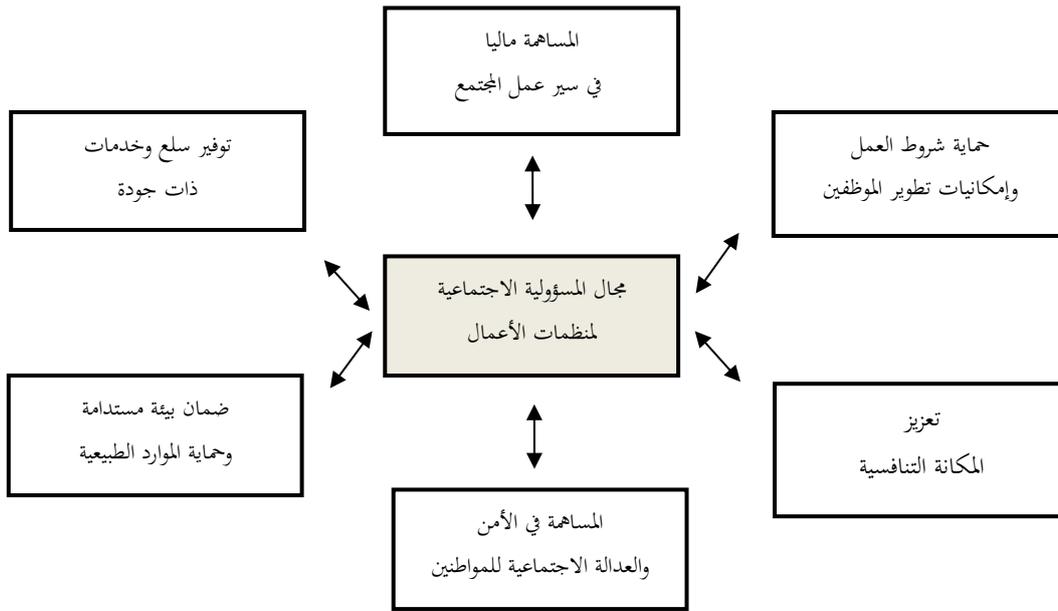
³ بومدين بروال، عمر شريف، مداخلة مقترحة بعنوان: المسؤولية الاجتماعية كدافع لتبني سياسة بيئية مسؤولة من طرف منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار. 14 و 15 فيفري 2012، ص5.

الفصل الأول: نظرية أصحاب المصلحة مدخل استراتيجي

التمويل (البنوك، مسيري الصناديق، ...)، المنظمات غير الحكومية، الجمعيات، الجماعات المحلية¹، كما عرفت المسؤولية الاجتماعية تطورا مستمرا كانت كنتيجة للظروف وتغير الأوضاع الاقتصادية السائدة، وكذلك لتغير أنماط وأساليب الإدارة² وإدماج أبعاد التنمية المستدامة في استراتيجية المؤسسة يتطلب قيام هذه الأخيرة بتحمل مسؤوليتها البيئية والاجتماعية³.

ثالثا: أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة: من شأن الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية تحقيق عدة مزايا بالنسبة للمؤسسة فهي: تساهم في تحسين صورة المؤسسة في المجتمع وخاصة لدى العملاء والعمال لا سيما إذا اعتبرنا أن المسؤولية تمثل مبادرات طوعية للمؤسسة تجاه أطراف مباشرة أو غير مباشرة من وجود المؤسسة، ومن شأن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تحسين مناخ العمل، كما تؤدي إلى بعث روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف، وتمثل المسؤولية الاجتماعية تجاوبا فعالا مع التغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع، كما أن هناك فوائد أخرى تتمثل في المردود المادي والأداء المتطور من جراء تبني هذه المسؤولية، ونقدم في الشكل الآتي، نموذج قد يمكن من تسهيل فهم تعقد حقل المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال:

الشكل رقم (8): تعدد مجالات المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال.



المصدر: بومدين بروال، عمر شريف، مداخلة مقترحة بعنوان: المسؤولية الاجتماعية كدافع لتبني سياسة بيئية مسؤولة من طرف منظمات الأعمال، المنتدى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار 14 و 15 فيفري 2012، ص5.

¹Essmae Belkaid et autres, op-cit, p9.

² نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 201-202.

³ إبراهيم بختي، الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، بحوث وأوراق المؤتمر العلمي الدولي، التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، منشورات مخبر الشراكة والاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الفضاء الأورومغاربي، الجزء الأول، جامعة فرحات عباس سطيف، 08/07 أبريل 2008، ص190.

الفصل الأول: نظرية أصحاب المصلحة مدخل استراتيجي

إن المؤسسة ومن خلال نشاطها كفاعل مندمج في المجتمع، يجب أن تكون مسؤولة ومواطنة، خاصة بالعمل على تقليص إلى أقصى حد الآثار السلبية على البيئة الطبيعية (النقل، استهلاك الطاقة، النفايات، استخدام المنتجات المضرة، وغيرها).¹

رابعاً: أبعاد المسؤولية الاجتماعية: تناول الكتاب والباحثون أبعاد المسؤولية الاجتماعية من وجهات نظر مختلفة، ووضعوا لها مسميات متباينة؛ فقد حدد كل من (Pride & Ferrell) أربعة أبعاد تمثلت فيما يلي:

- 1- المسؤولية الإنسانية: تكون المنظمة صالحة وتعمل على الإسهام في تنمية وتطوير المجتمع وتحسين نوعية الحياة؛
- 2- المسؤولية الأخلاقية: تلتزم المنظمة بالأعمال الصحيحة، وأن تمتنع عن إيذاء الآخرين؛
- 3- المسؤولية القانونية: التزم المنظمة بإطاعة القوانين، واكتساب ثقة الآخرين من خلال التزامها بتنفيذ الأعمال الشرعية وعدم القيام بالأعمال المخلة بالقانون؛

4- المسؤولية الاقتصادية: تكون المنظمة نافعة ومجدية اقتصادياً، وأن تحاول جاهدة توفير الأمان للآخرين.

كما حدد كل من (Plazzi & Starcher) أبعاد المسؤولية الاجتماعية بستة أبعاد أساسية تمثلت فيما يلي:

أ- المستهلكون: تضع المنظمات المستهلك في المقدمة دائماً، وتركز على توفير ما يحتاجه وبالنوعية الجيدة.

ب- العاملون: تزايدت الدعوات التي تنادي بضرورة توفير ظروف عمل مناسبة، حيث تبين لأغلب المنظمات الناجحة أن رضا المستهلكين يحقق نتائج عالية من خلال رضا العاملين²، فالعاملون يشكلون أصحاب مصلحة جد مهمين لتوسيع مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات.³

ج- شركاء العمل: أوضحت الكثير من الدراسات أن اعتماد المنظمة على مجهزين في مختلف الظروف من خلال إقامة علاقات طويلة الأمد معهم يحقق لها النجاح ويحقق لها ميزة تنافسية عن بقية المنظمات؛

د- البيئة: وفي هذا الصدد يوجه (Paul Hawken) رئيس قمة مؤتمر الأرض الذي عقد في مدينة ريو دي جانيرو بالبرازيل عام 1992 نصائحه للمصنعين بقوله: "اترك العالم أفضل مما وجدته، خذ من البيئة ما تحتاج فقط، لا تحاول أن تؤذي الحياة أو البيئة، ستكفر عن ذنوبك إذا قمت بذلك".

هـ- المجتمعات المحلية: يجب أن تهتم المنظمات بالمجتمعات المحلية من خلال توفير فرص العمل، الرواتب المجزية،

عوائد الضرائب، الإسكان، تقديم الدعم لبناء المشاريع وغيرها؛
و- المستثمرون: أغلب المستثمرين في الشركات الكبرى يعلمون أن الإعلان عن شركاتهم بأنها مسؤولة اجتماعياً وبيئياً

¹ AFNOR , Guide pratique du développement durable, Un savoir faire à l'usage de tous, Paris, 2005, p27.

² بحوصي مجذوب، مديحة بخوش، عنوان المداخلة: دور مواصفة الايزو 26000 في التعريف بمعايير المسؤولية الاجتماعية، المنتدى الدولي الثالث حول:

منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، يومي 14 و 15 فيفري 2012، ص5-6.

³ Bertrand VALIORGUE, La construction organisationnelle de la responsabilité sociale de l'entreprise ; une étude de la contribution des middle managers à l'internalisation des effets externes négatifs, Thèse pour l'obtention du Doctorat en Sciences de Gestion UNIVERSITE JEAN MOULIN LYON 3, France, 12 juin 2008, p15.

يحقق لها ميزة تنافسية تميزها عن باقي الشركات في السوق، ويمكن القول أن جميع الآراء تصب حول أصحاب المصلحة والذين يتعين على المنظمات تحديدهم والعمل معهم للاضطلاع بدورها الاجتماعي.¹

المطلب الثالث: تقييم نظرية أصحاب المصلحة

تعرضت نظرية أصحاب المصلحة للعديد من الانتقادات، كما لا تزال محل اهتمام العديد من الباحثين حاليا ومستقبليا، لما لها من مضامين وإشكاليات تحتاج إلى مزيد من التحليل والدراسات والبحوث.

أولا: فوائد تحليل أصحاب المصلحة: يساعد تحليل أصحاب المصلحة على توضيح مهام المنظمة وأهدافها التي تسعى لتحقيقها خدمة لعملائها والمستفيدين منها من خلال بيان مصالح جميع أصحاب المصلحة الذين قد تؤثر أو تتأثر بنشاط المنظمة، بالإضافة إلى المشاكل المحتملة التي يمكن أن تعطل خطة المنظمة أو أحد مشاريعها، مع أن الأشخاص الرئيسيين المستفيدين من توزيع المعلومات أثناء تنفيذ الخطة أو مشروع فيها المجموعات التي ينبغي تشجيعها على المشاركة في مختلف مراحل الخطة أو البرنامج أو المشروع، والاتصالات وإستراتيجية إدارة أصحاب المصلحة خلال مرحلة وضع الخطة، مع الحد من التأثيرات السلبية المحتملة من خلال إشراك أصحاب المصلحة في جميع مراحل إعداد الخطة أو أي برنامج أو مشروع أو نشاط لضمان نجاحها.

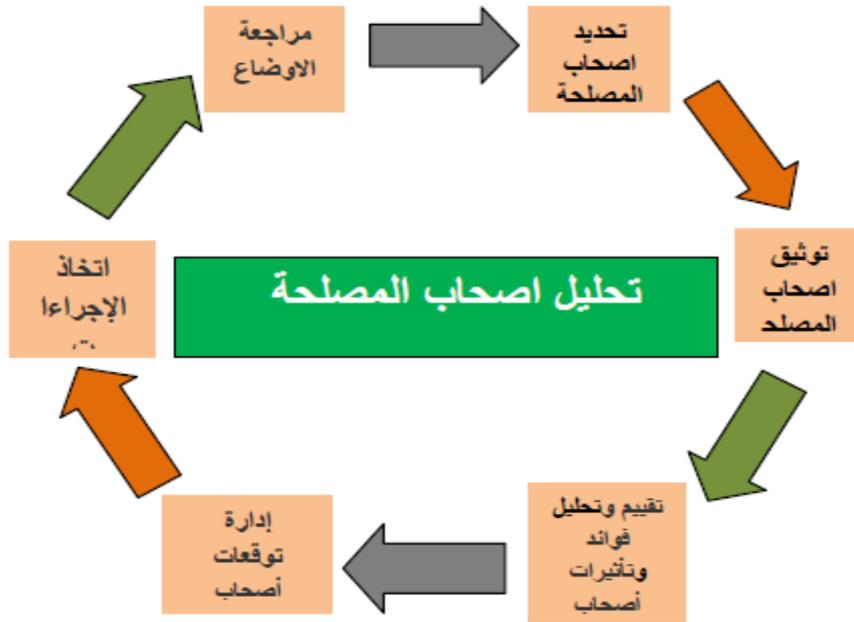
1- وسائل إدارة توقعات أصحاب المصلحة: إن إدارة توقعات أصحاب المصلحة وضمان مشاركتهم الفعالة هام جدا للخطة من خلال كسب دعم ومساندة أصحاب المصلحة لاستمرار المشروع واستكماله بنجاح، وإعطاء الفرصة للأفراد أو المجموعات للتعبير عن أفكارهم وطرح قضاياهم ومخاوفهم بشأن الخطة، مع إعطاء إحساس بالمساءلة وتعزيز المسؤولية، وكذلك تحديد المخاطر وفعالية استجابة التخطيط لها، وكذا فتح فرصة ممتازة للمعرفة والتعلم لكل من فريق الخطة والمشروع وأصحاب المصلحة.

2- مستلزمات تحليل أصحاب المصلحة: إن عمليات إدارة أصحاب المصلحة لأي خطة أو برنامج أو مشروع تنطوي على الإحاطة بالمسائل التالية: تحديد جميع أصحاب المصلحة الذين لهم علاقة، وتوثيق حاجات أصحاب المصلحة، وكذلك تقييم وتحليل فوائد وتأثيرات أصحاب المصلحة، مع إدارة توقعاتهم، إضافة إلى اتخاذ الإجراءات، مراجعة الأوضاع والتكرار، كما مبين في الشكل التالي²:

¹ بحوصي مجذوب، مديحة بخوش، مرجع سبق ذكره، ص7.

² مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص، ص222-223.

الشكل رقم (9): مستلزمات تحليل أصحاب المصلحة



المصدر: مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، دار الريان، قطر، 2014، ص 223.

ثانياً: تحليل نقدي لنظرية أصحاب المصلحة: هناك عدد من المؤلفين قاموا بانتقاد نظرية أصحاب المصلحة وتوصياتها، وهذه الانتقادات تتمثل في قلة وضوح آثارها الإدارية، وبصفة جذرية أكثر تنتقد مشكلة الأسس المعيارية لهذه النظرية.

1- نظرية أصحاب المصلحة، إطار للآثار الإدارية المحدودة: تتمثل الانتقادات هنا في نقائص نظرية أصحاب المصلحة من دون التطرق إلى أسسها.

2- مفاهيم غير عملية نوع الما: إن تحليل مفهوم أصحاب المصلحة قد ظهر عليه نقص في الصرامة ووجود فروقات كبيرة عند تطبيق النظرية، والقضية الأساسية في تحديد أصحاب المصلحة لم تتم معالجتها في الحقيقة، فالمفهوم ينطوي على نوع من الخلط بين الأفراد والجماعات ووجود نوع من الحشو المفرط، كذلك نفس الفرد يمكن أن يكون في نفس الوقت مساهم، مستخدم، عضو في المجتمع ومستهلك، و Martinet 1984 يستخدم عبارة صاحب المصلحة ذو الحضور الكلي، في وصف هذه الوضعية عندما يتعلق الأمر بالاعتراف بمسؤوليات المؤسسة، فهل تهتم المؤسسة بالأفراد أو بالجماعات؟ في هذه الحالة الأخيرة، بعض الأفراد سيتم احتسابهم عدة مرات، وفي هذا السياق ضمن إطار العولمة، تحديد أصحاب المصلحة يطرح مشكلة أساسية: عندما يتعلق الأمر بتنظيم مسؤوليات المؤسسة تجاه المجتمع، ضمن أي إطار يقع ذلك؟ وهذا بدوره يطرح مشكلة وضع حدود للمؤسسة، كما أن نظرية أصحاب المصلحة تدل فقط على أن المؤسسة يجب أن تعترف بواجباتها تجاه أصحاب المصلحة ولكنها لا تحدد لهم المضمون إلا نادراً، وهناك أعمال تجريبية قليلة فيما يخص إدخال بعض الهياكل الخاصة التي تساعد الإدارة في تحسين العلاقة

مع أصحاب المصلحة وإدماجهم في عملية اتخاذ القرار، فقياس مصالح أصحاب المصلحة يطرح إشكالية تكون أقل وضوحاً مقارنة مع مشكلة المساهمين، والانتقادات تتكلم كذلك عن قضية ترتيب مصالح أصحاب المصلحة.

3- كيفية ترتيب الأولويات: نظرية أصحاب المصلحة تقترح أن القوى الاجتماعية أكثر من قوى السوق التي تحدد تخصيص الموارد لمختلف المصالح المتنافسة، وفي هذا السياق أي معيار سيتم تطبيقه؟ المؤلفون يبدون على توافق حول هذه المسألة، ويؤكد Freeman 1988 على أن جميع أصحاب المصلحة يعدون على نفس الأهمية بالنسبة للمؤسسة، كما أن Donaldson & Preston 1995 يؤكدان على أن لا يجب اعتبار جميع أصحاب المصلحة الذين تم تحديدهم بنفس الصفة في عملية اتخاذ القرار، و Etzioni 1998 يعتبر أن مشاركة أصحاب المصلحة يجب أن تكون تمثيلية لاستثمارهم جميعاً (مثل المساهمين الذين يستثمرون رؤوس أموالهم بكثرة لديهم سلطة أكبر من الذين يستثمرون أقل)، نظرية أصحاب المصلحة هي إذن ليست دقيقة جداً فيما يخص توزيع السلطات ولا تدل تقريباً على كيفية إمكانية تمثيل أصحاب المصلحة، وكيف يتم توزيع السلطة بطريقة تسمح بحماية مصالح كل طرف، ولقد تم أحياناً ذكر احتمال أن أصحاب المصلحة قد يحصلون على أسهم في المؤسسة (وهو ما يعود بنا إلى نموذج أصحاب المصلحة) أو الدور الذي يمكن أن يلعبه الإعلام، كما أن Ivan & Freeman 1988 اقترحا إنشاء مجلس إدارة أصحاب المصلحة الذي يضم ممثلين عن الخمس فئات الآتية: المساهمين، المستخدمين، الزبائن، الموردین والمجتمع المحلي، فعدم إعطاء الأولوية لفئة معينة على حساب فئة أخرى: يجعل البحث عن توازن معين يعتبر صعب المنال.

Gibson 2000 قدم فكرة حول أن المسيرين يعطون أولوية للتعامل مع أصحاب المصلحة الذين يقدرّون بأن المؤسسة تتعامل معهم بصفة مستمرة، إذن توجد مخاطرة فيما يخص استخدام السلطة التقديرية في سلوك المسيرين.

وللإجابة على هذه الانتقادات Freeman 1994 يعترف بأن فكرة الموازنة بين مصالح أصحاب المصلحة

هي خاصة من الناحية الرمزية لكن من الصعب تجسيدها.

4- أهداف المنظمة ذات وضوح قليل: إن الاعتراف بمصالح أصحاب المصلحة وتطوير الإستراتيجيات التي تعمل على الاستجابة لهذه المصالح المشروعة يمكن أن يمس ذلك بإمكانية وجود رؤية واضحة فيما يخص أهداف المنظمة، وأن المؤسسة التي يجب أن تسيّر علاقاتها مع أصحاب المصلحة حسب توصيات نظرية أصحاب المصلحة يجعلها تواجه خطر تحولها إلى مؤسسة صعبة التسيير وذلك بخلق خلط بين الأهداف المتبعة وفشل المؤسسة بأن تكون مسؤولة تجاه أصحاب المصلحة يجعلنا نقول أنها ليست مسؤولة تجاه أي طرف، ونظرية أصحاب المصلحة لا تقدم علاجاً كبيراً يساعد المسيرين وإنما تقترح عليهم دليل للعمل: فالبحث عن توازن المصالح يعتبر غامض للغاية "كما يمكن الإشارة إلى أن تحقيق الربح لطرف من أصحاب المصلحة قد يشكل خسارة لطرف آخر من أصحاب المصلحة"، هذا الانتقاد قدمه Goodpaster 1991 ويعتبر بأن محاولة معالجة العلاقات مع أصحاب المصلحة وفق نموذج المساهمين-المسيرين، يساهم في تخفيف أهداف المنظمة وتقليل المخاطرة بالنسبة للمسيرين، كما أن آثار نظرية أصحاب المصلحة على حوكمة الشركات تبدو واضحة، والمؤلفون لم يحددوا التغيرات التي ينبغي تشجيعها بغرض

الوصول إلى مؤسسات¹ تأخذ في الحسبان أولوية الاهتمام بمصالح أصحاب المصلحة، فدراسة مختلف أنظمة الحوكمة يمكن أن تقدم إمكانيات للتطور (خاصة بالاقتراب من النموذجين الألماني والياباني)، لكن كما يؤكد Etzionni 1998 الحوكمة هي بنية اجتماعية التي تعكس قيم، منافع وحاجات خاصة بمجتمع معين، إذن ليس من الملائم أن نبنى آليات محددة لبلد معين ضمن سياقات أخرى، ونظرية أصحاب المصلحة تعني أن المجتمع هو الذي يحدد نجاح المؤسسة (نجد هنا نوع من التوافق مع بيئة السكان)، وهذا ما قد يؤدي إلى نوع من الإحباط لدى المسيرين لأن النجاحات ليست بالضرورة مرتبطة بتحقيق أهداف المنظمة، والانتقادات الجذرية التي تمس أسس نظرية أصحاب المصلحة، الدفاع عن أولوية المساهمين، كما أن صلابة أسس نظرية أصحاب المصلحة المعيارية هي التي تلقت الانتقادات الأكثر حدة.

5- الخلط حول طبيعة المسؤولية: بعض المؤلفين يرفضون بشكل أساسي البعد المعياري لنظرية أصحاب المصلحة ويعتبرون أنه يقود إلى الخلط بين مسؤولية وأهداف المنظمة: فمصالح أصحاب المصلحة غير تلك المتعلقة بالمساهمين تشكل قيود يجب أخذها في الحسبان أو كأهداف يجب تحقيقها، كذلك فإن النظرية التقليدية للمنظمة لا تنفي أهمية مصالح أصحاب المصلحة، لكن تلبية حاجاتهم تعد وسيلة لتحقيق الهدف الأقصى لتعظيم الربح، وهو ما أكد عليه Ansoff 1968 عندما قام بالفصل بين المسؤوليات والأهداف وأوضح بأن المسؤوليات هي واجبات تحد من تحقيق أهداف المؤسسة، والجدل يتمحور أساساً حول الاعتراف بواجبات المؤسسة تجاه أصحاب المصلحة: ويجب أن يكون ذلك محل احترام، لكن هذا لا يبرر أن أصحاب المصلحة لهم كلمة يقولونها في تحديد إستراتيجية المؤسسة، إضافة لذلك، أن تأثر أو تأثير السلطة في أصحاب المصلحة لا يجعل المؤسسة تدين بالفضل لهم والأخذ في الحسبان مصالحهم، كما لا يعطيهم الحق في تسيير المؤسسة، ولا يشكل ضمان للتأثير في قرارات وتقاسم الأرباح بصفة منصفة، فمطالب أصحاب المصلحة ليست كلها شرعية بالضرورة، ومن ناحية أخرى، بعض القوانين الفرعية "سلامة وأمن المنتجات، الحماية ضد التمييز بين المستخدمين هي كذلك معترف بها"، وهذا المبرر الأخير تم تقديمه من طرف Friedman 1970: المسؤولية الوحيدة للمؤسسة هي الالتزام بالأنشطة الموجهة لزيادة أرباحها، وذلك بغرض احترام قواعد اللعبة بمعنى وجود منافسة مفتوحة وحررة بدون خداع أو تزوير، كذلك Levitt 1958، أكد بأن الحكومة فقط هي المسؤولة على تحقيق الرفاهية العامة، ويبدو إذن من الملائم التأسيس لطموح المشاركة في القرارات وفق منطق كانط والتعامل مع أصحاب المصلحة كغاية، لا يتطلب مشاركتهم في تسيير المؤسسة، والانتقاد يكمن كذلك في التذكير بأسبقية نظرة تعتمد على الأسهم في التسيير.

6- إعادة التأكيد على حقوق المساهمين: هناك مؤلفين آخرين يبحثون عن الدفاع على النموذج التقليدي (الكلاسيكي) الذي يأخذ في الحسبان حقوق المساهمين بصفة استثنائية، فسيطرتهم يتم تبريرها بالرجوع إلى مصطلح حق الملكية: نظرية أصحاب المصلحة تقود إلى نفي حقوق المالكين فيما يتعلق باستعمال أملاكهم.

¹Samuel MERCIER, op-cit, pp13-15.

الفصل الأول: نظرية أصحاب المصلحة مدخل استراتيجي

المساهمون إذن يفقدون خاصية المستعمل -Usus- إضافة لذلك، أصحاب المصلحة قد اختاروا بحرية أن يكونوا تحت تصرف المؤسسة للمساهمة في هدف تعظيم الربح، وللإجابة على هذا العامل، Freeman 2000 يعارض الحرية الموجودة ضمن أي نوع من التعاقدات (وهو ما لا يحترم مبدأ المساواة حسب Rawls).

Broatright 1994 يقدم منطق هادف يتبعه أطراف النموذج التقليدي لتبرير أسبقية المساهمين: تعظيم قيمة الأسهم يؤدي إلى تحقيق رفاهية للجميع، والمجتمع يشارك في وجود نظام اقتصادي يقوم من خلاله المسيريون بالبحث على تلبية مصالح المساهمين¹، وهو ما يعكس قضايا أعمق للمجتمع المرتبطة بالصراع بين الأخلاق والالتزامات، فالأخلاق تتجه للارتباط بالمسائل المعنوية والاجتماعية على حد سواء مثل أثر سلوك الإنسان على البيئة الطبيعية بينما الالتزام يدل على إتباع القواعد والمعايير المقبولة في المجتمع²، كذلك، فإن عمل المؤسسة الحالي مع المسيرين الذين يعود لهم الفضل الأساسي في جعل المساهمين يقومون بتعظيم الفوائد الاجتماعية وهو ما يفسر قلة عدد المؤسسات التي تتجه للاهتمام بأصحاب المصلحة، وفي ظل محيط متميز بتنافسية عالية، المؤسسات التي لا تركز على النجاح الاقتصادي ستزول، وهو ما يكون على حساب أصحاب المصلحة، كما أن بعض الأطراف لنموذج الأسهم في التسيير تعطي الأولوية لفكرة أن توصيات نظرية أصحاب المصلحة قد تم تقديمها للحفاظ على مصالح المسيرين: فهي تعمل على زيادة حريتهم وتسمح لهم بذلك بمتابعة مصالحهم الخاصة، فهذه الفكرة قد تم اعتمادها من طرف Boatright 1932, Berle 1994، التي تدل على إضافة الواجب الائتماني لأصحاب المصلحة الآخرين لأن المساهمين يخافون إعطاء الحرية المطلقة للمسيرين، وبعض المواقف تبدو اليوم محل جدل Charreaux & Debrières 1999 يؤكدان على ضرورة الأخذ في الحسبان النظرة التشاركية للحوكمة (التسيير) التي هي أكثر فأكثر قبولاً بصفة مشتركة وتملك قوة تفسيرية عالية، كذلك دراسة Schmidt & Posner 1984 تبين أن الربح لا يمثل الاهتمام الوحيد فهناك أصحاب المصلحة آخرين لهم أهمية وقادرون على التأثير في أداء المنظمة³.

ثالثاً: منظورات نقدية "مشاكل وجدل يشكلون النظريات المعاصرة": تعد نظرية أصحاب المصلحة في قلب الجدل وتشكل موضوع لكثير من الانتقادات، وهذا يأخذ في البداية طرق متعددة لتحديد مفهوم أصحاب المصلحة، ويتبع ذلك نوع من الخلط والغموض الذي يهدد التجانس الداخلي لهذا الجسم النظري، ومن ناحية أخرى فإن المقارنة لم تنجح في الحقيقة في فرض نفسها على حساب تمثيل مالي واقتصادي أكبر للمؤسسة، كما أن استعراض المشاكل النظرية يركز في المقام الأول على المشاكل الداخلية للنظرية وهي التكامل المفاهيمي لمختلف مقارباتها واشتقاقاتها الأساسية المرتبطة بالتركيز المفرط حول الأبحاث التي تركز على بعد دون الآخر، كما يتم الحديث عن الحدود المرتبطة

¹Samuel MERCIER, op-cit, p17.

² Tara J. Radin, Stakeholders and Sustainability: An Argument for Responsible Corporate Discision-Making, William & Mary Environmental Law and Policy Review, Volume 31 | Issue 2, Article 4, USA 2007, p 365.

³Samuel MERCIER, op-cit, p19.

بغياح الأخذ في الحسبان للطابع الديناميكي لتسيير أصحاب المصلحة، وكذلك الجدل المرتبط بالأخذ في الحسبان لأصحاب المصلحة فيما يخص الأداء والجدل الذي يؤدي إلى إعادة الاعتبار لأهداف المؤسسة.

1- إدماج أو تفكيك النظريات؟ اتجاهات النقاشات المتكررة: تحتاج مختلف مقاربات نظرية أصحاب المصلحة للدمج من أجل الحصول على توافق وذلك كما يأتي:

أ- مشاكل الإدماج كجدل مركزي: قضية إدماج مختلف مقاربات نظرية أصحاب المصلحة تقود إلى التساؤل بين الرئيسيين الآتين: ضمن أي إطار المقاربات المعيارية للنظرية والمقاربات الإستراتيجية (أو الوسيطة) تكون متوافقة؟ وهل يجب البحث على تكامل وإدماج هذه المقاربات؟ فهذه الأسئلة تعود إلى احتمال تصميم نظرية أصحاب المصلحة كجسم موحد وإلى تنوع الأسس النظرية التي تسمح بتبرير وجود مفهوم أصحاب المصلحة، وإذا تم الرجوع إلى Donaldson & Preston 1995 فإن المقاربة المعيارية تشكل القلب والدعامة التي بدونها البعدان الآخرا يفقدان معناهما، ويوجد سلم لترتيب أبعاد نظرية أصحاب المصلحة، والعنصر الأول للمقاربة المعيارية كتبرير أقصى لمجمل الصراع النظري، Jones & Wicks 1999 بحثا كذلك في إبراز الخطوط المشتركة لصنف من الأعمال لتحديد القاسم المشترك بين مقاربات أصحاب المصلحة، ويعيدان التأكيد على الطابع غير القابل للفصل بين مقارباتي نظرية أصحاب المصلحة برسم خصائص نظرية أصحاب المصلحة "التوافقية" التي تسمى "النظرية الهجينة".

في المقابل، هناك مؤلفين آخريين يدافعون على نظرة نقدية أكثر، ونلاحظ الطابع الجاهز من قبل لإحداث تكامل معين بسبب تنوع النماذج التي اعتمدها المؤلفون كمرجع تسجل في هذا أو ذلك المشتق من النظرية، وهذا الجدل يعتمد في جزء منه على منطق الشرعية الأكاديمية والاعتراف المؤسسي (مروجو مقاربة الإدماج ينتمون في الغالب إلى فئة الباحثين حول أخلاقيات الأعمال الذين يسعون إلى إدماج اهتماماتهم ضمن الإدارة الاستراتيجية، وهؤلاء النقاد ضمن فئة الماليين والاستراتيجيين)، كما يعرفون بالانشقاقات والجدل العميق.

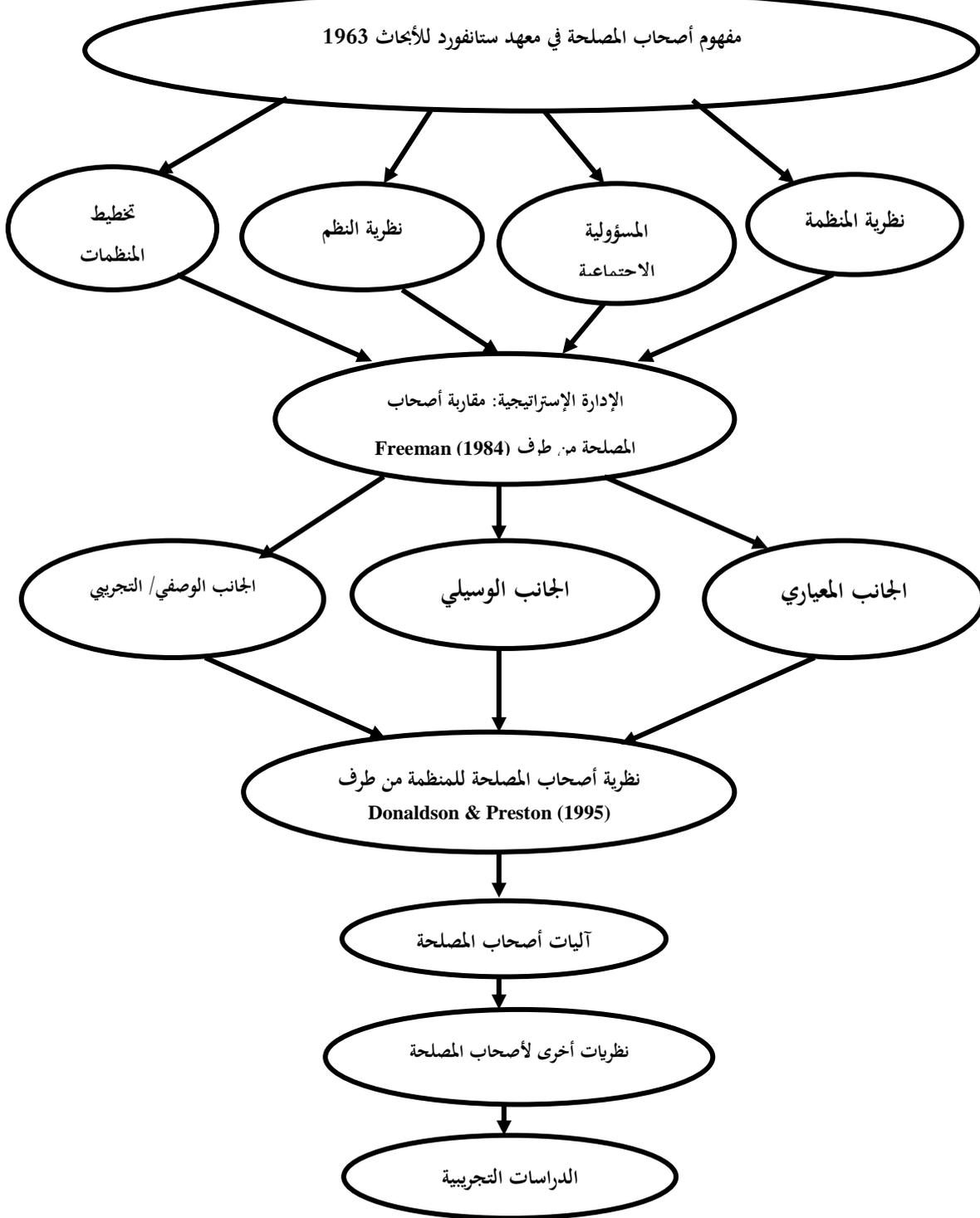
ب- الجدل الكامن: هناك جدل مهم تطور حول الفكرة المسماة "التقسيم" المقدمة من طرف Goodpaster 1991 الذي يؤكد على ضرورة الأخذ في الحسبان مصالح أصحاب المصلحة التي يمكن اعتبارها ضمن زاوية إستراتيجية أو أخلاقية، لكن هاتان الترجمتان حصريتان ومنفصلتان الواحدة عن الأخرى، وهذه الفكرة تم انتقادها بصفة ذكية من طرف Freeman 1999 فبالنسبة له أي عملية فصل بالضرورة تكون اعتباطية.

إن هذا الجدل يعود على المعارضات الكامنة التي تحيط بنظرية أصحاب المصلحة: فالنظرية الاقتصادية التي يعتمد عليها بعض النقاد لنظرية أصحاب المصلحة من الصعب أن تكون متجانسة مع الأخذ في الحسبان للبعد الأخلاقي، وعملية بناء النظرية الاقتصادية تحت على نطاق واسع إدراج البعد الأخلاقي من خلال الأخذ في الحسبان للمصلحة كحافز أساسي للسلوك الإنساني، كما تعود كذلك لقضايا أساسية مرتبطة بإمكانية الأخذ في الحسبان وبطريقة مترامنة للوقائع والقيم في العلوم الاجتماعية، وضمن هذه النظرة تركز التصورات على البحث عن تكامل كلي لنظريات أصحاب المصلحة يمكن أن تظهر كشيء خيالي، لكنها ضرورية لتفادي الانحرافات التي يمكن أن

تضرب بتطور النظريات اللاحقة¹، ويمكن تلخيص الأدبيات التي تطرقت لموضوع أصحاب المصلحة من خلال الشكل

الشكل رقم (10): خريطة أدبيات أصحاب المصلحة

الآتي:



المصدر: Arun A. Elias and Robert Y. Cavanak, Stakeholder Analysis for Systems Thinking and Modelling, First International Conference in System Thinking, Geelong, Australia, 8-10 November 2000, P20.

ج- البحث عن منظور متوازن: وراء إرادة بعض المؤلفين فإن إدماج المقاربات ضمن مجالات متناقضة، يجعل انحرافات هامة تلوح في الأفق والتي تمثل تركيز مفرط على ميول أو آخر للمقاربات البديلة أو اللجوء إلى نظريات مجاورة ومكاملة تحدد مصداقية وكفاية الجسم، والمقصود هو الحكم بين العديد من الأخطار: فإدارة الأعمال بشكل مفرط يؤدي إلى مقارنة تافهة، والتركيز على القيم يعبر عن السذاجة واللجوء إلى نظريات مكاملة يحكم عليها بعدم المنفعة، وفي البداية، نظرية أصحاب المصلحة عندما تم تناولها ضمن نظرة آلية محصنة تبدو أحيانا مخيبة للآمال، إذ أن أصحاب المصلحة الذين تم اعتبارهم في الأعمال التجريبية على أنهم عامون إلى حد كبير (وهم أساسا أصحاب المصلحة الذين تم أخذهم)، كما أنه من الملائم التساؤل حول القيمة المضافة لإطار معين بالمقارنة مع الوسائل الموجودة سابقا، فالمقاربات التجريبية تعتمد على نظرة مبسطة كذلك للنظرية وتواجه مخاطرة الانفتاح على أوصاف تافهة، وبصفة ماثلة، بعض المؤلفين حول أخلاقيات المؤسسة يأخذون الأبعاد الإستراتيجية بطريقة يمكن أن تبدو ساذجة، فهي تدل إذن على منطق حذر والحث بشكل أفضل على أخذ أصحاب المصلحة في الحسبان، وذلك لأسباب أخلاقية وأحيانا ضمن نظرة واضحة أكثر إيديولوجية وسياسية أكثر منها عقلانية، إذ أن أخذ بيئة أصحاب المصلحة تشكل حالة نموذجية أين يعمل التحليل أحيانا على وضع اعتقاد ساذج، ومن وجهة نظر تجريبية، نجد دراسة Berman & Al 1999 اللذان اختبرا مدى أخذ أصحاب المصلحة في الحسبان من طرف المؤسسات (المنطق الآلي أو المنطق المعياري) يبين أن أخذ أصحاب المصلحة في الحسبان بصفة مستقلة لأهداف الأداء لم يتم وضعها حتى الآن على الأقل في الولايات المتحدة، Hilman & Kaim 2001 يؤكدان أن الأخذ في الحسبان أصحاب المصلحة الأقرب للنشاطات الاقتصادية للمؤسسة مكيفون لتوليد الأداء الاقتصادي.

وفي نفس سياق الأفكار، هناك مؤلفين آخرين انتقدوا الطابع العاطفي الذي يعد علامة لنظرية أصحاب المصلحة Jensen 2001 المأخوذ من منطق إقناع يتطلب ردود أفعال جماعية أكثر من تحليل عقلائي، كما أن التطورات النظرية والتجريبية الأكثر حداثة لنظرية أصحاب المصلحة تعتمد في كثير من الأحيان على نظريات ذات الصلة، ونظرية الشبكات الاجتماعية تمكنت من التحرك للدراسة بطريقة تجدد المؤسسة نفسها من خلالها مقيدة Rawly 1997.

2- نظرية السعي الديناميكي: أحد حدود نظرية أصحاب المصلحة يتمثل في عدم قدرتها على إدماج البعد الديناميكي Beaulieu & Pasquero 2002، ففي البداية تتركز على تحديد أصحاب المصلحة الموجودين وفك شيفرة بيئة المؤسسة، ونظرية أصحاب المصلحة اقترحت العديد من النماذج لأصحاب المصلحة التي تشكل وسائل أخرى للتحليل، لكنها تبقى ثابتة بشكل واسع، وهي الوسائل المقترحة التي تسمح بالتفسير اللاحق ضمن وضعية معينة والمتمثلة في أصحاب المصلحة، لكن هذه الوسائل لا تسمح بالتطرق للبروز المحتمل لأصحاب مصلحة جدد، فالتحليل التجريبي المقترح من طرف Beaulieu & Pasquero 2002 يدعو إلى إعادة التفكير في الأسس النظرية والابستمولوجية لنظرية أصحاب المصلحة باقتراح نسخة بنائية أكثر قدرة على إدراج ديناميكية بناء أصحاب

¹ Samuel MERCIER, Jean-Pascal GOND, op-cit, pp8-9.

الفصل الأول: نظرية أصحاب المصلحة مدخل استراتيجي

المصلحة ضمن سياق اجتماعي معين، وهذه الجهود تبقى على الرغم من ذلك غير كافية اليوم سواء بالمعنى الوصفي أو المعياري، فضمن المقاربة الأولى نظرية أصحاب المصلحة تطالب بالمنفعة كوسيلة إرشادية قابلة لمساعدة المسيرين على توضيح اختياراتهم Wolfe & Putler 2002، لكن بالرغم من أنها غير قادرة على إدراج ديناميكية العمليات التي من خلالها يشكل أصحاب المصلحة "فئة معرفية" في المخططات الذهنية للمسيرين، وضمن المنظور الثاني الأخذ في الحسبان للبعد الديناميكي يسمح بإعادة الاعتبار للطريقة التي يتشكل من خلالها نظام القيم التي تتكرر وتدهور مع مرور الوقت، وهي تتدهور بفعل التفاعلات مع أصحاب المصلحة والتغيرات الاجتماعية¹، وكذلك فإن الالتزام تجاه أصحاب المصلحة يساعد على إيجاد الحلول للتحديات المشتركة، وذلك ابتداء من خلق وعي حول الموضوع إلى تحسين أداء المؤسسة في مجال البيئة وحقوق الإنسان، وإيجاد الحلول للتحديات المجتمعية.²

3- حوصلة الانتقادات لنظرية أصحاب المصلحة: العديد من الانتقادات سلطت الضوء على الالتباسات المفاهيمية التي تسبب فيها استعمال نماذج مختلفة (Gond et Mercier, 2004 ; Mercier, 2010)، بالفعل، فهي أحيانا تستخدم كمقاربة إستراتيجية ووسيلة، وأحيانا كمقاربة معيارية وأخلاقية، واستخدام هذين الصنفين من المقاربتين يضران بوحدة الإطار المفاهيمي للنظرية. (Mercier, 2010, p.152) فإذا كانت هذه الأسس غير مستقرة، سنعتبر هنا نظرية أصحاب المصلحة في المقام الأول كمفهوم " نظرية خادمة " servante" (Galas-kiewicz, 1996, in Rowley, 1997, p.888) أو "نظرية لا تزال قيد التكوين"، من أجل تكملة أعمال Latour من خلال وصف نشأة الوقائع العلمية (Latour, 1996) فالفكرة التي وفقها ينجذب أصحاب المصلحة حول المؤسسة هي كذلك محل إعادة النظر، وهذه النظرة التي تسمى « hub and spoke » بمعنى "محور وتكلم - حوار-"، للمؤسسة، فهي تكذب التحليل المحدود لبيئة المؤسسة لأنها تؤسس لرؤية تبالغ في تقدير وزنها ضمن مخطط أكثر شمولا (Bevan & Werhane, 2010, p.135)³ وهي إذن رؤية متمركزة حول مصالح المؤسسة ومسيرها (Mercier, 2010).

Bevan & Werhane (2010) يحددان أربع أنماط لتفكيك هذه النظرة المتمركزة على المؤسسة من خلال تسليط الضوء على أصحاب مصلحة آخرين في المركز أو من خلال تطوير مقاربة نظمية: "فالنظرة النظامية الصحيحة تعتبر كيف أن مجموعة من الأفراد، المؤسسات ومنفذي العمليات في نظام معين ينظرون على شبكة معقدة من العلاقات البينية، ومصنوفة من الأفراد والفاعلين المؤسساتيين مع مصالح وأهداف متضاربة وعدد من ردود الأفعال العكسية" (Wolf, 1999; in Bevan & Verhane, 2010) والمؤسسة تبقى "نقطة مركزية" للتحليل لكن لا يبدو من الضروري تصميمها في المركز فكل طرف من أصحاب المصلحة لديه مجموعة أصحاب المصلحة الخاصين به (Rowley, 199

¹ Samuel MERCIER, Jean-Pascal GOND, op-cit, p10.

² Katharine Partridge, Charles Jackson, David Wheeler, Asaf Zohar, From Words to Action, The Stakeholder Engagement Manual, Volume 1: The Guide to Practitioners' Perspectives on Stakeholder Engagement, By Stakeholder Research Associates Canada Inc, Ontario Canada, First Edition, July 2005, p77.

³ Fanny Romestant, Enquêteur sur des réseaux de parties prenantes, De l'intérêt d'une méthodologie basée sur le prisme de la théorie de la traduction, XXII Conférence Internationale de Management Stratégique, Clermont-Ferrand, France, 10-12 juin 2013, p4.

(Frooman, 1999 ; El Abboubi, 2009 ; Girard et Sobscak, 2010) مثل (rom7). أعادوا النظر ذات الاتجاه الواحد للمؤسسة تجاه أصحاب المصلحة وفضاء تأثيرها، و(1999) Frooman يعترض على هذه النظرية بتطوير نموذج وصفي لمختلف أنواع استراتيجيات تأثير أصحاب المصلحة تجاه المؤسسة وذلك حسب سلطتهم وتبعيتهم لها، فالمؤسسة لها إذن مصلحة في فهم كيف أن لأصحاب المصلحة النية في العمل، وكيف يديرون المؤسسة حسب مصالحهم الخاصة (Brenner & Cochran, 1991, in Frooman, 1999) وعلى أساس نظرية النظم المفتوحة والنظرية الموقفية، فإن رؤية التكامل الثنائي للعلاقات لدى نظرية أصحاب المصلحة قد تم انتقادها أيضا (العلاقة بين المؤسسة وأحد أصحاب المصلحة أو العلاقة بين المؤسسة ومؤسسة أخرى) Rowley (1997) فإن نزع هذه النظرية من خلال إثبات أن المؤسسة تعيش ضمن "شبكة": بمعنى أن أصحاب المصلحة لديهم مطالب متعددة ومتداخلة، وكل أصحاب المصلحة هم ليسوا بالضرورة مرتبطين مباشرة بالمؤسسة (علاقات ثنائية تكاملية)، لكن يمكنهم التأثير المتبادل فيما بينهم، من خلال نقل نطاق تطبيق المؤسسة والتأثير عليها بشكل غير مباشر¹، ويمكن تصنيف الانتقادات الموجهة لنظرية أصحاب المصلحة ضمن ثلاثة أصناف: انتقادات استكشافية، انتقادات إيديولوجية وانتقادات ابستيمولوجية.

أ- الانتقادات الاستكشافية: تعتبر أنه يوجد أربعة أصناف من هذه الانتقادات الاستكشافية، وأن الأعمال حول نظرية أصحاب المصلحة تعتبر ستاتيكية بطريقة تظهر أن "آلية العمليات المعرفية التي من خلالها يتشكل أصحاب المصلحة ضمن صنف معرفي في المخططات الذهنية للمسيرين"، بمعنى أن أصحاب المصلحة يظهرون بطريقة عفوية ضمن خريطة معينة من دون تفسير العملية التي من خلالها تقوم مؤسسة معينة بتحديدهم.

ب- الانتقادات الإيديولوجية: وهي الأعمال التي تعتبر أن نظرية أصحاب المصلحة ليست مهمة بشكل كبير لكن كذلك تقترح نموذج خاص بدلا عن النموذج المعروف من أجل فهم جيد للنظرية، وتعتبر أنه يوجد صنفين من الانتقادات الإيديولوجية لنظرية أصحاب المصلحة، فمن جهة هناك انتقادات تتطرق إلى تأسيس هذه النظرية، وهي تنطلق من اعتبارات اقتصادية، ومن جهة أخرى هناك انتقادات تبرر ضرورة هذه النظرية لكنها تقترح إيديولوجيا خاصة لتبرير هذه النظرية.²

ج- الانتقادات الابستيمولوجية: الانتقادات الابستيمولوجية تضم الأعمال التي ترفض صلاحية الأعمال حول نظرية أصحاب المصلحة من الناحية الابستيمولوجية، فيما يخص قدرتها على تحديد مسؤولية المؤسسة، ومن جهة أخرى فهي تضم الأعمال التي تتساءل حول أهمية الأطر المفاهيمية المستعملة لبناء نظرية أصحاب المصلحة، كما تسلط الضوء على التحيز المعرفي الموجود في هذه النظرية وصحة هذه النظرية.³

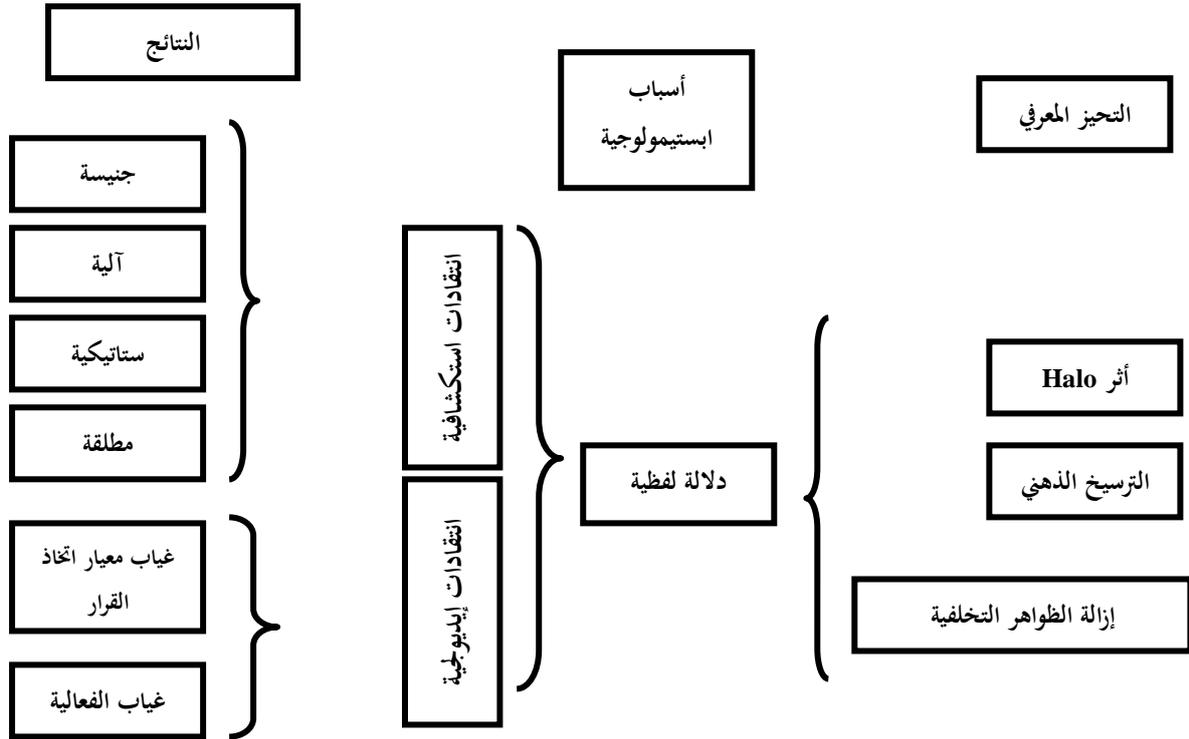
¹ Fanny Romestant, op-cit, p6.

² Jordan Mbani, Processus de détermination d'une entité comme partie prenante, Thèse présentée pour obtenir le grade de : Docteur du Conservatoire National des Arts et des Métiers, spécialité Sciences de Gestion, France, 08 décembre 2014, pp80, 83-84.

³ ibid, p89..

والشكل الآتي يوضح مآلات الانتقادات الاستيمولوجية:

الشكل (11): تمثيل للانتقادات الاستيمولوجية لنظرية أصحاب المصلحة.



المصدر:

Jordan Mbani, *Processus de détermination d'une entité comme partie prenante*, Thèse présentée pour obtenir le grade de : Docteur du Conservatoire National des Arts et des Métiers, spécialité Sciences de Gestion, France, 08 décembre 2014, p98.

المقصود بأثر Halo، هو "تأثير الهالة" أي جاذبية الشيء بسبب ملكيته السابقة، وتلخيصاً لمختلف

الانتقادات الموجهة لنظرية أصحاب المصلحة والتي كما في الشكل السابق تتمثل في كل من الانتقادات الاستكشافية،

الإيديولوجية والاستيمولوجية، سيتم عرض ذلك كما هو مبين في الجدول الآتي:

الفصل الأول: نظرية أصحاب المصلحة مدخل استراتيجي

الجدول رقم (5): جدول ملخص لمختلف الانتقادات الموجهة لنظرية أصحاب المصلحة

الانتقادات	التعاريف	الأفكار
انتقادات استكشافية "تساعد على الكشف"	<ul style="list-style-type: none"> مجموعة الانتقادات التي موضوعها هو تحديد أصحاب المصلحة. 	<ul style="list-style-type: none"> ستاتيكية. جنيسة. مطلقة. آلية.
انتقادات إيديولوجية	<ul style="list-style-type: none"> انتقادات تسلط الضوء على التشكيك في أهمية نظرية أصحاب المصلحة في مجملها في ظل وجود بعض النظريات. مجموعة الأعمال التي تعترف بنظرية أصحاب المصلحة لكنها تقترح تيار فلسفي على حساب الآخر من أجل التحكم في أصحاب المصلحة. 	<ul style="list-style-type: none"> انتقادات إيديولوجية ممركة اقتصاديا. انتقادات إيديولوجية ممركة فلسفيا.
انتقادات ابستيمولوجية	<ul style="list-style-type: none"> مجموعة الأعمال التي تضم وضعية الصلاحية الابستيمولوجية لنظرية أصحاب المصلحة. مجموعة الأعمال التي تضم التحيز المعرفي لدى نظرية أصحاب المصلحة. 	<ul style="list-style-type: none"> تحيز معرفي. دلالات لفظية كبيرة. إزالة الظواهر التخلفية.

المصدر:

Jordan Mbani, *Processus de détermination d'une entité comme partie prenante*, Thèse présentée pour obtenir le grade de : Docteur du Conservatoire National des Arts et des Métiers, spécialité Sciences de Gestion, France, 08 décembre 2014, p99.

ويتضح من الجدول إذن أن أهم الانتقادات الموجهة لنظرية أصحاب المصلحة بالإمكان تجميعها ضمن ثلاثة أصناف وهي: الانتقادات الاستكشافية، الإيديولوجية والابستيمولوجية، ومن خلال العمل على تدارك هذه الانتقادات يمكن لنظرية أصحاب المصلحة أن تتطور وتتحسن أكثر فأكثر.

خلاصة:

إن تسليط الضوء على الجذور التاريخية لنظرية أصحاب المصلحة، يسمح بالتطرق بشكل أفضل لما تتضمنه هذه النظرية في الوقت الحاضر، والفلسفة الأصلية تتمثل في الفهم الأفضل لبيئة المنظمة، والتنوع الثقافي في الأطر، المناهج والمنظورات هو بالتأكيد مصدر خلط ومشاكل، لكنه يحتوي على فرص ثمينة لتجديد وتحسين نظرية أصحاب المصلحة، ولفظ أصحاب المصلحة يسمح بتحديد وتنظيم واجبات المؤسسة تجاه مختلف المجموعات التي تساهم فيها، بالرغم من أن ذلك يخلق مشاكل معقدة لم تتم معالجتها بعد، ونظرية أصحاب المصلحة لا تتطرق حقيقة إلى ديناميكية عملية البناء الاجتماعي والمعرفي التي من خلالها يعترف بأصحاب المصلحة على أنهم مفضلين من طرف المؤسسة، أو التي من خلالها تكون المؤسسة مستهدفة من طرف صاحب مصلحة معين.

كما أن نظرية أصحاب المصلحة لا تضمن بالضرورة امتلاك قوة تفسيرية لتحليل الأشكال التنظيمية الجديدة أين يكون الامتياز العلائقي ينظر إليه كمصدر مفتاحي، وهي تقدم كذلك جدول تحليل مثمر لشرح آليات لتسيير أصحاب المصلحة بطريقة متنامية في المنظمات.

وهي تسمح في الأخير ضمن نظرة معيارية بإدخال مشاكل احترام الفرد والعدالة المنظماتية في إدارة الأعمال، فنظرية أصحاب المصلحة إذن تطرح كذلك كبديل لنموذج تسيير المساهمين بإدخال المشاكل الأصلية وإعادة توزيع القيمة التي تم خلقها، وهذه النظرية لها الأهمية الأكبر في إعطاء إطار للتفكير الذي يفتقر إليه مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات، وكذلك لفظ أصحاب المصلحة يسمح بتحديد وتنظيم مختلف التزامات المؤسسة تجاه مختلف الجماعات التي تساهم فيها، وهي الأكثر كفاءة لإدماج مصطلح أخلاقيات الأعمال في مسائل علوم التسيير، لكن ينبغي التذكير بأن هذه النظرية قد تعرضت للعديد من الانتقادات، الأمر الذي يتطلب الوقوف على هذه الانتقادات وتداركها بما يساعد على تطور هذه النظرية وتجسيدها على أرض الواقع.

الفصل الثاني: واقع تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تمهيد:

تعتمد معظم دول العالم على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في خططها وبرامجها التنموية، وتعمل على توفير الدعم ومتطلبات النجاح اللازمة لها، حتى أصبحت العمود الفقري في اقتصادياتها، وهناك اتفاق على أهميتها في النشاط الاقتصادي، وبعد النجاح الذي حققته هذه المؤسسات في مختلف دول العالم ولما تقدمه من خدمات الدعم للمؤسسات الكبرى في إطار التكامل بين فروع النشاط الاقتصادي من جهة، وبما تضمنه هي في حد ذاتها من نمو معتبر على مستوى الاقتصاد من جهة ثانية، حيث كانت ومازالت أداة تنموية فاعلة تمثل عصب الاقتصاد، خاصة بعد بروز العديد من العوامل المساعدة على تطور هذا النوع من المؤسسات، من بينها تهيئة الإقليم التي تعتمد بشكل كبير على تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل تعزيز وإستدامة التنمية المحلية.

وفي سياق تحديات النظام الاقتصادي العالمي وما طبعه من تحولات على أكثر من صعيد أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رافدا حقيقيا للتنمية الدائمة، باعتبارها قطاعا منتجا للثروة وفضاء حيويا لخلق فرص العمل، وبالتالي فهي وسيلة اقتصادية وغاية اجتماعية، وينبغي عليها أن تأخذ على عاتقها الأعباء الناتجة عن البحث موقع جديد ضمن خريطة الاقتصاد العالمي الجديد، لذلك أصبحت محل اهتمام العديد من الباحثين، كما اهتمت الدول بهذا النوع من المؤسسات بعد التوجه نحو اقتصاد السوق خلال التسعينات من القرن الماضي، وانشئت لذلك مجموعة من الأجهزة لتولي تطوير ومرافقة هذه المؤسسات للبقاء والنمو في ظل التحديات الاقتصادية التي تواجهها، ورهانات التنمية التي ترفعها على مختلف المستويات.

كما أن هذه المؤسسات تواجه العديد من المشاكل والتحديات التي تواجهها المؤسسات بشكل عام، إلا أن لها بعض الخصائص التي تجعلها تواجه مشاكل وصعوبات كبيرة مما يتطلب تأهيلها، ولذلك تعتمد المؤسسات كذلك على تحسين تنافسيتها، لأن التنافسية سر النجاح للكثير من المؤسسات وتحقيقها للأداء المتميز والمتواصل، وذلك نظرا لما تقوم عليه من تحليل لظروف البيئة المحيطة بالمؤسسة، سواء الداخلية أو الخارجية، حيث توجد هناك العديد من البدائل الإستراتيجية التي يمكن للمؤسسة المفاضلة بينها واختيار ما يتلائم وإمكاناتها وما ستوفر لديها من موارد، ذلك أن اعتماد المؤسسة على التنافسية يمكنها من العمل في الأسواق التنافسية وتحقيق أهدافها، كما يعتبر مفهوم التنافسية من نتائج مدارس إدارة الأعمال الأمر الذي يتطلب التعرف على مفهوم كل من الميزة التنافسية، أسس بناء الميزة واستدامتها، مصادرها ودورة حياة الميزة التنافسية، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحتاج للإبداع، الجودة والإنتاجية من أجل البقاء والتوسع في السوق.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية هي:

المبحث الأول: ماهية وأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية.

المبحث الثالث: الصعوبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومتطلبات التأهيل.

المبحث الأول: ماهية وأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جزءا حيويا في الاقتصاد لأنها تمثل أهم مصادر الدخل القومي وأكثر القطاعات استيعابا لليد العاملة، وتعتبر غامضة المفهوم لاختلاف المفكرين في إعطائها تعريفا موحدا، باختلاف البحوث والدراسات والمعايير التي يتم الاستناد عليها بسبب الاختلافات في طبيعة النشاط الاقتصادي في البلد الواحد واختلاف درجة النمو بين الدول واختلاف فروع النشاط الاقتصادي¹.

المطلب الأول: معايير تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

إن تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يبقى صعبا، وذلك لاختلاف وجهات النظر بين مختلف المهتمين بهذا القطاع من باحثين ومنظمات دولية، إلى جانب اختلاف النقاط الفاصلة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جهة، وبين المؤسسات الكبيرة من جهة أخرى، وفي كل الدول المتقدمة والدول النامية، وفي نفس البلد عند اختلاف طبيعة النشاط الاقتصادي، فهنا تظهر صعوبة تحديد تعريف متفق عليه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. **أولا: إشكالية إيجاد تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** بات في حكم المؤكد أنه لا يمكن التوصل إلى تعريف محدد وموحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. هذا بالإضافة إلى أن كلمة "صغيرة" و"متوسطة" هي كلمات لها مفاهيم نسبية تختلف من دولة إلى أخرى ومن قطاع لآخر حتى في داخل الدولة. فقد أشارت إحدى الدراسات الصادرة عن معهد ولاية جورجيا بأن هناك أكثر من (55) تعريفا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في (75) دولة. ويتم تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اعتمادا على مجموعة من المعايير منها عدد العمال، حجم رأس المال، أو خليط من المعيارين معا، وهناك تعريفات أخرى تقوم على استخدام حجم المبيعات أو معايير أخرى²، فلا يوجد تعريف جامع ومحدد لها حيث يرتبط التعريف بعدة معايير منها: حجم العمالة المستخدمة، وحجم الاستثمار أو رأس المال المستخدم، وحجم الإنتاج، ومدى تطور التقنية المستخدمة، والشكل القانوني للمؤسسة، وأمام هذا التنوع الاقتصادي والقانوني، تبقى إشكالية تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قائمة.

1- عوامل اختلاف التعاريف: اعتمد المختصون على معيارين في تعريف هذا النوع من المؤسسات، المعايير النظرية أو النوعية من جهة، والمعايير المادية والعددية أو الوصفية من جهة أخرى، إلا أن المعايير الأكثر استخداما هي الثانية (المادية) وذلك لوضوحها وسهولة استخدامها، كرقم الأعمال، الأرباح وأكثرهم استخداما معيار العمالة (عدد العمال)، ويمكن رد صعوبات التعريف الموحد لهذا القطاع إجمالا لثلاثة عوامل أساسية هي:

أ- العوامل الاقتصادية: وتضم ما يلي:

- اختلاف مستويات النمو: ويتمثل في التطور غير المتكافئ بين مختلف الدول واختلاف مستويات النمو،

¹ أمينة رراقي، كفاءات أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة لقطاع أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مثال ولاية سعيدة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم، تخصص "حوكمة الشركات" جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2016/2017، ص 16.

² أيهاب مقابله، ماهر حسن المحروق، المشروعات الصغيرة والمتوسطة أهميتها ومعوقاتهما، مركز المنشآت الصغيرة والمتوسطة، عمان، ماي 2006، ص 2.

فالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الو.م.أ، ألمانيا أو اليابان أو أي بلد صناعي آخر تعتبر كبيرة في بلد نامي كالجنازائر أو سوريا أو السنغال مثلا، كما أن شروط النمو الاقتصادي والاجتماعي تتباين من فترة لأخرى¹. فما يمكن أن نسميها بالمؤسسة الكبيرة الآن قد تصبح مؤسسة صغيرة أو متوسطة في فترة لاحقة. ويؤثر المستوى التكنولوجي الذي يحدد بدوره أحجام المؤسسات الاقتصادية ويعكس التفاوت في مستوى التطور الاقتصادي.

-تنوع الأنشطة الاقتصادية: يغير تنوع الأنشطة الاقتصادية 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 تصنيف المؤسسات الاقتصادية كما أسلفنا حسب القطاعات الاقتصادية، وتختلف أيضا تصنيفات هذه المؤسسات من قطاع آخر لاختلاف الحاجة للعمالة ورأس المال، فالمؤسسات الصناعية تحتاج لرؤوس أموال ضخمة لإقامة استثماراتها أو التوسع فيها وتكون في شكل مباني، آلات ومخزون وغيرها، وتحتاج إلى يد عاملة كثيرة مؤهلة ومتخصصة، الأمر الذي لا يطرح في المؤسسات التجارية أو الخدمية على الأقل بنفس الدرجة، أما على المستوى التنظيمي، من أجل التحكم في أنشطتها، تحتاج المؤسسات الصناعية هيكل تنظيمي أكثر تعقيدا يتم في ظله توزيع المهام وتحديد الأدوار والمستويات لاتخاذ مختلف القرارات، في حين لا تحتاج المؤسسات التجارية مستوى تنظيمي معقد وإنما يتسم بالبساطة والوضوح وسهولة اتخاذ القرارات، وتوحد جهة إصدارها، وهذا ما يفسر صعوبة تحديد التعريف.

-اختلاف فروع النشاط الاقتصادي: يختلف النشاط الاقتصادي وتنوع فروعها، حيث ينقسم النشاط التجاري إلى تجارة بالتجزئة وتجارة الجملة، وأيضا على مستوى الامتداد ينقسم إلى تجارة خارجية وتجارة داخلية، والنشاط الصناعي بدوره ينقسم لفروع عدة منها الصناعات الاستخراجية، الغذائية، التحويلية، الكيمائية والتعدينية وغيرها، وتختلف كل مؤسسة حسب النشاط المنتمية إليه أو أحد فروعها وذلك بسبب تعداد اليد العاملة ورأس المال الموجه للاستثمار، فالمؤسسة الصغيرة أو المتوسطة في مجال الصناعة التعدينية قد تكون كبيرة في مجال التجارة أو الصناعة الغذائية.

ب- العوامل التقنية: أي مستوى الاندماج بين المؤسسات، فحيثما تكون هذه الأخيرة أكثر اندماجا يؤدي هذا إلى توحد عملية الإنتاج وتمركزها في مصنع واحد، وبتوجه حجم المؤسسات إلى الكبير، بينما عند كون العملية الإنتاجية مجزأة وموزعة إلى عدد كبير من المؤسسات يؤدي ذلك إلى ظهور عدة مؤسسات صغيرة ومتوسطة.

ج- العوامل السياسية: تتمثل العوامل السياسية في مدى اهتمام الدولة ومؤسساتها بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومحاولة تقديم مختلف المساعدات له وتذليل الصعوبات التي تعترض طريقه من أجل توجيهه وترقيته

¹ يوسف حميدي، مستقبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل العولمة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع التحليل الاقتصادي، جامعة الجزائر، 2008، ص 65.

ودعمه، وعلى ضوء العامل السياسي يمكن تحديد التعريف وتبيان حدوده والتمييز بين المؤسسات حسب رؤية واضعي السياسات والاستراتيجيات التنموية والمهتمين بشؤون هذا القطاع¹.

ثانيا: معايير تحديد تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (م ص م): من أهم أسباب عدم الاتفاق على تعريف موحد لـ م ص م هو تعدد واختلاف المعايير التي يستند إليها المهتمين بهذا القطاع في تصنيف المؤسسات إلى صغيرة، متوسطة وكبيرة فنجد معايير كمية وأخرى نوعية والتي تضم كل منها مجموعة مؤشرات مختلفة كعدد العمال وحجم الإستثمارات، وهنا يكمن الإشكال فتوجد مؤسسات تملك استثمارات ضخمة لكنها تستعمل عدد قليل من العمال وذلك لاعتمادها على التكنولوجيا المتطورة، وبالتالي نجد صعوبة في اختيار المعيار المناسب لتحديد حجمها،² وتم الاعتماد على جملة من المعايير يمكن الاستناد إليها في محاولة تحديد ماهية هذه المؤسسات، وهذا رغم كثرة هذه المعايير التي تشكل هي الأخرى مشكلة في تحديد هذه الماهية، فهي تشمل على سبيل المثال لا على سبيل الحصر، معيار عدد العمال، ورأس المال، مستوى التنظيم، ودرجة الانتشار، وكمية الإنتاج أو قيمته، وحجم المبيعات، ومستوى الجودة وغيرها، وقد يستخدم أي من هذه المعايير منفردا كما قد يحتاج الأمر إلى استخدام أكثر من معيار واحد في الوقت نفسه، وتكمن مشكلة هذه المعايير في صعوبة الاختيار المناسب بينها، كما يمكن تصنيفها إلى صنفين هما: المعايير الكمية والمعايير النوعية (أو معايير وظيفية).

1- المعايير الكمية: المعايير الكمية هي من أهم المعايير المستخدمة في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهي تخص مجموعة من المؤشرات التقنية الاقتصادية، ومجموعة أخرى من المؤشرات النقدية³، وتتمثل أهم المعايير الكمية في: معيار العمالة (عدد العمال)، وحجم الإنتاج، ورأس المال المستثمر، والتقدم التكنولوجي، ومعيار حجم الإنتاج وقيمته وغيرها.

أ- معيار عدد العمال أو معيار العمالة: يعد هذا المعيار الأكثر استخداما عند التمييز بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة، خاصة عند المقارنة على المستوى الدولي، ويعكس عدد العمال أهم المعايير الكمية في تحديد حجم المؤسسة بغض النظر عن طبيعة النشاط، ويتراوح عدد العمال في هذه المؤسسات في كل دولة ومقوماتها الاقتصادية والصناعية، ففي الغالب نجد عدد العمال يتراوح ما بين 01 إلى 50 عامل في معظم الدول النامية لكن استخدام التقنيات الحديثة في بعض المؤسسات جعل حجم العمالة يتضاءل مقارنة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لا تستخدم التكنولوجيا، لأن نشاطات هذه المؤسسات كانت سابقا تعتمد فقط على المهارة اليدوية وإمكانيات العمل بالدرجة الأولى، ولهذا تغير استخدام معيار العمالة مؤخرا عن المدة السابقة كمحدد لحجم نشاط المؤسسة، لذلك أصبح المفهوم أكثر تعقيدا باستخدام معيار العمالة، لأنه يستخدم في فصل

¹ يوسف حميدي، نفس المرجع السابق، ص 66-67.

² عبد الرحمن يسري أحمد، تنمية الصناعات الصغيرة ومشكلات تمويلها، الدار الجامعية، مصر، 1996، ص 17.

³ أحمد بوسهمين، الدور التنموي للاستثمار في المؤسسة المصغرة في الجزائر، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد 26 - العدد الأول - 2010، ص 205-206.

هذه المؤسسات عن المؤسسات الكبرى، لكن التقدم التكنولوجي والاستخدام الحديث لأساليب الإنتاج التي تعتمد على المعرفة جعل كثيرا من المؤسسات تستعمل عددا محدودا من العمالة مع اعتمادها على كثافة رأس المال، وعلى الرغم من كل الانتقادات التي وجهت لمعيار العمالة إلا أنه من أكثر المعايير الكمية استخداما.

ب- معيار رأس المال المستثمر: يعتمد هذا المعيار كثيرا في تحديد حجم المؤسسات، بحيث إذا كان حجم رأس المال المستثمر كبيرا عدت المؤسسة كبيرة، أما إذا كان صغيرا نسبيا فتعد المؤسسة مصغرة أو صغيرة أو متوسطة، مع الأخذ بالحسبان درجة النمو الاقتصادي لكل دولة.

ج- معيار العمالة ورأس المال المستثمر (معيار مزدوج): يعتمد هذا المعيار في تحديد المؤسسات الصناعية والتجارية المختلفة، وذلك بالجمع بين المعيارين السابقين، أي معيار العمالة ومعيار رأس المال في معيار واحد يعمل على وضع حد أقصى لعدد العمال بجانب مبلغ معين للاستثمارات الرأسمالية الثابتة، ويعد من المعايير المهمة التي تستخدمها كثير من الدول عند تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وينطوي هذا المعيار على علاقة عكسية بين العاملين وحجم رأس المال المستثمر: معيار كثيف العمالة يرتفع فيه معدل العمالة/رأس المال ويستخدم هذا المعيار في الدول التي تعاني من بطالة (وفرة في العمالة)، معيار كثيف رأس المال يرتفع فيه معدل رأس المال/العمل وتستخدمه الدول التي لديها وفرة رأس المال.

د- معايير كمية أخرى: إلى جانب المعايير السالفة الذكر هناك معايير أخرى من أهمها: التقدم التكنولوجي، حجم الإنتاج وقيمتها، كمية المواد الخام المستخدمة وقيمتها، عدد الآلات، حجم المبيعات، أسلوب الإنتاج ومدى ارتباطه بالكفاءة اليدوية والميكانيكية، مستوى التنظيم، الجودة وغيرها¹.

2- المعايير النوعية (أو معايير وظيفية): من خلال نتائج الدراسة التي قام بها (J.E. Bolton) ببريطانيا في سنوات الستينات عرف خلالها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالاعتماد على ثلاثة معايير هي: أن تكون المؤسسة مسيرة من طرف مالكيها بصفة شخصية، وأن تكون حصتها في السوق محدودة، وأن تكون مستقلة.

فحسب (Bolton) أن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة تسير من طرف أصحابها أي مالكيها بطريقة مباشرة، كما تتميز هذه المؤسسات بهيكل تنظيمي أفقي أي عدم وجود تفويض للمسؤوليات من طرف مالك المؤسسة².

أ- معيار الملكية: يعد هذا المعيار من المعايير النوعية المهمة، إذ نجد أن غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعود ملكيتها إلى القطاع الخاص في شكل شركات أشخاص، أو شركات أموال معظمها فردية، أو عائلية يؤدي مالك هذه المؤسسة دور المدير والمنظم وصاحب اتخاذ القرار الوحيد.

¹ أحمد بوسهمين، مرجع سبق ذكره، ص، ص207-208.

² عاشور كتوش، محمد طرشي، تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية إشراف مخبر العولة واقتصاديات شمال إفريقيا جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف-الجزائر، يومي 17 و18 أبريل 2006، ص1033.

الفصل الثاني: واقع تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ب- معيار المسؤولية: هذا المعيار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبالنظر إلى هيكلها التنظيمي البسيط، نجد أن صاحب المؤسسة بوصفه مالكا لها يمثل المتصرف الوحيد الذي يقوم باتخاذ القرارات وتنظيم العمل داخل المؤسسة وتحديد نموذج التمويل والتسويق وغيرها، ومن ثم فإن المسؤولية القانونية والإدارية تقع على عاتقه وحده.

ج- معيار حصة المؤسسة من السوق: بالنظر إلى العلاقة الحتمية التي تربط المؤسسة بالسوق كونه الهدف الذي تؤول إليه 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 فتتنشط في مناطق ومجالات محدودة فتعد مصغرة أو صغيرة أو متوسطة.¹

المطلب الثاني: تجارب بعض الدول في تحديد تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي مجموعة غير متجانسة جدا وموجودة في أنشطة متنوعة، ويختلف تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من بلد إلى آخر بسبب الاختلافات في قانون الأعمال والبنية التحتية وغيرها، ويتم تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة عامة كمؤسسات خاصة، وصغيرة نسبيا مقارنة مع مؤسسات أخرى في نفس السوق أو الصناعة.²

أولا: تعريف الإتحاد الأوروبي: يعرف الإتحاد الأوروبي ممثلا في اللجنة الأوروبية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة أنها مؤسسات مستقلة تأخذ أي شكل قانوني، تمارس نشاطا اقتصاديا، تشغل على الأكثر 250 شخصا، لا يتجاوز رقم أعمالها 50 مليون يورو أو مجموع ميزانيتها 47 مليون يورو".

ثانيا: تعريف البنك الدولي: يميز في تعريفه للمؤسسات المصغرة، الصغيرة والمتوسطة بين ثلاثة أنواع هي:

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.

المؤسسة الصغيرة: هي التي تضم أقل من 50 موظفا، وكل من إجمالي أصلها وحجم المبيعات السنوية لا يتعدى 03 ملايين دولار أمريكي.

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

ج- تعريف لجنة الأمم المتحدة: تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما يأتي:

في الدول النامية:

من 15 إلى 19 عامل تعتبر مؤسسة صغيرة.

¹ أحمد بوسهمين، مرجع سبق ذكره، ص 209.

² Boudjemaa AMROUNE, Impact des programmes de mise à niveau sur la performance de la pme dans un environnement ouvert et intense: cas de L'Algérie, thèse présentée comme exigence partielle de doctorat en administration, université du Québec à Montréal, Canada, Juillet 2014, p20.

من 20 إلى 99 تعتبر مؤسسة متوسطة.

أكثر من 100 عامل تعتبر مؤسسة كبيرة.

بالنسبة للدول للصناعية:

من 20 إلى 99 عامل تعتبر مؤسسة صغيرة.

من 100 إلى 499 عامل تعتبر مؤسسة متوسطة.

أكثر من 500 عامل تعتبر مؤسسة كبيرة.¹

د-تعريف الجزائر: في الجزائر القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصادر في ديسمبر 2001 يعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي المؤسسات التي تشغل من 01 إلى 250 عامل، وألا يتجاوز رقم أعمالها 500 مليون دينار، حيث استند المشرع الجزائري في تصنيف المؤسسات على ثلاثة معايير وهي: حجم العمالة، رقم الأعمال، ومجموع الأصول، والجدول التالي يوضح كيفية تصنيف المشرع الجزائري لهذه المؤسسات²:

الجدول رقم (6): تصنيف المؤسسات في التشريع الجزائري

مجموع الأصول	رأس المال	حجم العمالة	البيان المؤسسة
لا يتجاوز 10 ملايين دج	أقل من 20 مليون دج	[1-10]	المؤسسة المصغرة
10-100 مليون دج	أقل من 200 مليون دج	[10-50]	المؤسسة الصغيرة
100-500 مليون دج	200 مليون - 2 مليار دج	[50-250]	المؤسسة المتوسطة

المصدر: بوعلام معوشي، صليحة بن طلحة، الدعم المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في القضاء على البطالة، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية. إشراف مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف-الجزائر، يومي 17 و 18 أبريل 2006، ص354.

المطلب الثالث: خصائص وأشكال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

سيتم التطرق لخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأشكالها وفق المعايير المعمول بها في الجزائر كونها ستكون إحدى التجارب التي سيتم التطرق إليها في الدراسة التطبيقية، كما أن الهدف من تقديم هذه الخصائص والتصنيفات هو الإشارة إلى أن هذه المؤسسات لها عدد من الخصائص.

أولاً: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تتمتع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمجموعة من الخصائص تجعل الكثير من النظريات الاقتصادية المطبقة على المؤسسات الكبيرة تلاقي الفشل في حالة تطبيقها على

¹ جيلالي بوشرف، فوزية بوخبزة، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بناء الاقتصاد الوطني، مجلة الاستراتيجية والتنمية، العدد 06، جامعة مستغانم، الجزائر، 2014، ص173-174.

² بوعلام معوشي، صليحة بن طلحة، الدعم المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في القضاء على البطالة، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية. يومي 17 و 18 أبريل 2006 إشراف مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف-الجزائر، ص354.

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأبرز هذه الخصائص هي الاحتمالات العالية جدا للفشل خاصة في السنوات الأولى من بدء نشاطها، ومن بينها:

1- الخصائص العامة: تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالخصائص العامة التالية:

- مؤسسات صغيرة أو متوسطة بمؤشر عدد العاملين فيها، أي أنها تستخدم عددا محدودا من العاملين لا يفوق 250 عامل و/أو موظف، وفي أغلب الأحيان تهيمن الشخصية في تنظيمها مما يجعلها تتمتع بمرونة عالية والقدرة على التغيير، لأنها تملك تنظيما بسيطا لا يسمح بتخصص عالي، وقد تكون هذه الميزة هي أحد أسباب الانتشار الواسع لهذه المؤسسات، كذلك غالبا ما تكون المؤسسة الصغيرة والمتوسطة شركة أفراد فيحصل تداخل في الملكية بين المالك ومؤسسته، مما يجعله مضطرا لإدارتها بنفسه لأن عواقب أي خطأ تمتد إلى ثروته الشخصية.

- تمارس نشاط واحد، وهذا ما يساعد في تقليل تعقيد متطلبات إدارة المؤسسة، مما يتطلب مهارات وطرق تسيير بسيطة يمكن لأي شخص مهما كانت درجة تعلمه وبرأس مال محدود جدا أن يقيم مشروعاً صغيراً يؤمن له حياته، لأن إجراءات التأسيس ومتطلبات إدارة هذه المؤسسات بسيطة جدا، كما تمتاز بمعدلات فشل عالية ممثلة في الموت، الغلق أو التصفية، مقارنة بالأعمال الكبيرة، وتهدد الفشل قائم على مدى حياة العمل الصغير، إلا أنه أعلى في سنوات التأسيس الأولى، ونسبته الأكبر هي نتيجة عدم رغبة أصحابه في الإبقاء عليه بسبب الخسائر المالية التي يعرضهم لها، مما يضطرهم لتصفيته، وأيضا فهي تتميز بقلّة عدد العاملين بها ومحلية النشاط، وهذا ما يؤدي إلى وجود نوع من الألفة والمودة والعلاقة الطيبة بين المؤسسة والعملاء، مما يجعل تقديم الخدمة أو السلعة يتم في جو يسوده طابع الصداقة.

- يتميز سوق هذه المؤسسات بالمحدودية النسبية، إضافة إلى المعرفة الشخصية للعملاء، الأمر الذي يجعل من السهل التعرف على شخصياتهم واحتياجاتهم وتفصيلية وتحليلها، ودراسة اتجاهات تطورها في المستقبل، وبالتالي سرعة الاستجابة لأي تغير في هذه الاحتياجات¹ والرغبات واستمرار هذا التواصل، وهذه المعرفة تضمن لهذه البيانات التحديث المستمر، وغالبا ما تكون علاقات العمل بينهم غير رسمية أي لا تقيدها قواعد الروتين واللوائح المعروفة في المشروعات الكبيرة، مما يسرع عملية اتخاذ القرار ويزيد من التلاؤم مع طبيعة المشكلة وهو ما ينعكس إيجابا على الكفاءة والفاعلية، كما تتميز إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأداء الرجل الواحد، حيث يقوم المدير (المالك) مع عدد قليل من المساعدين بوظائف الإنتاج، التمويل، الشراء، البيع و الاتصالات الشخصية، كما أنه لا يوجد بها استشاريون للوظائف الإدارية المتخصصة، مما يؤدي بها إلى عدم الاستفادة من مزايا التخصص وتقسيم العمل.

¹ سليمان ناصر، عواطف محسن، تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالصيغ المصرفية الإسلامية، الملتقى الدولي الأول حول: "الاقتصاد الإسلامي، الواقع ورهانات المستقبل"، غرداية - الجزائر، أيام: 23-24 فيفري 2011، ص5.

- تتميز منتجاتها ب: ضيق السوق المحلي الذي تعرض فيه أحيانا وقد يكون سوقا إقليميا، إذ يتطلب تصنيع المنتجات درجة عالية من الخبرة والمهارة، كما تتميز بانخفاض تكاليف النقل، وأنها تلائم أذواق المستهلكين المختلفين (بالنسبة للسلع غير النمطية)، كما تتميز أيضا بأنها صناعات مغذية لغيرها من الصناعات في إطار المقولة من الباطن، ولها دور كبير في توسيع قاعدة الإنتاج المحلي، وكذلك قصر الوقت اللازم لإعداد دراسات تأسيسها، بما فيها دراسة الجدوى لإقامتها والشروع في إنشائها وإعداد مخططاتها، إلى جانب قصر الفترة اللازمة لتشغيلها التجريبي حين تأسيسها.

2- الخصائص المالية والمحاسبية: بالإضافة إلى الخصائص السابقة فإن للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة خصائص مالية ومحاسبية تتمثل أساسا في أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتميز بصغر رأس مالها واعتمادها على مصادر تمويل داخلية، بسبب صعوبة حصولها على تمويل خارجي بقيوده التي تعطي الحق للممول بالتدخل في إدارة شؤون العمل، مما يزيد من حدة المخاطر المالية الممكنة التعرض لها، لذلك فأغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إذا اضطرت إلى التمويل الخارجي فهي تفضل القروض الصغيرة أو التمويل من مصادر غير رسمية حتى وإن كانت تكلفتها عالية مقابل الحصول على حرية التصرف في إدارة المؤسسة، وكذلك قدرة هذه المؤسسات على تحقيق عوائد مالية كبيرة أكثر من المؤسسات الكبيرة أحيانا، وهذا ناتج من تفرغ صاحب المؤسسة لكل الوظائف الأساسية، كما أن تكاليف الإنتاج عالية، على عكس المؤسسات الكبيرة التي تستطيع الاستفادة من اقتصاديات الحجم، ومن المزايا الاقتصادية المختلفة للإنتاج الكبير، وتكاليف إدارية عالية تتمثل في تكاليف تنفيذ القوانين والتعليمات الرسمية والحكومية، فبالإضافة إلى التكاليف الثابتة التي لا تتأثر بحجم الإنتاج أو الأرباح فإن نسبة المصاريف الإدارية إلى المصاريف العامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكون أعلى منها في المؤسسات الكبيرة مما يزيد من تكاليف الإنتاج، وكذلك صعوبة الحصول على تمويل، وإذا توفر فعابا ما تكون تكاليفه عالية مما يؤدي بها إلى عدم القدرة على تكوين احتياطات مالية للنمو، بالإضافة إلى الحاجة الكبيرة لاستخدام الأرباح للحاجة الشخصية، ولا يوجد فرق بين صندوق المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وسيولة مالكها، فحتى لو كانت الأرباح عالية فإن صاحب العمل يقوم بسحب أكثرها لتلبية حاجته المعيشية الخاصة على حساب حاجة مؤسسته، مما يجعلها ضعيفة ماليا ويؤثر ذلك في عمليات التقييد المحاسبي لديها، كما تشكل القوانين الضريبية مصدر تأثير سلبي على المشروع الصغير، فهي تمتص نسبة كبيرة من الأرباح التي يحققها، وبالتالي تكون عقبة أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تشكيل احتياطي مالي، وأيضا صعوبة توفير ضمانات كافية للبنوك خاصة في المراحل الأولى من النشاط مما يجعلها تعتمد على التمويل الذاتي أو العائلي أساسا، وتمويل نموها يكون من مصادر داخلية (المسير)، وكذلك صعوبة إعداد القوائم المالية لافتقار المسير للخبرة المالية والمحاسبية، واعتمادها على محاسبة بسيطة في التقييد، كما تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بوجه عام بقلّة رأس المال المطلوب نسبيا، وبالرغم من ذلك تواجه المنشأة الصناعية الصغيرة صعوبات في الحصول على التمويل اللازم حيث لا تستطيع زيادة رأس مالها بطرح أسهم أو الاقتراض اللازم، بالإضافة إلى أنها تتميز بإدماج كامل للموارد المالية للمؤسسات الصغيرة

والمتوسطة وموارد المسير الخاصة، ليتبين أن خطر العمل يعود إلى الخطر الشخصي للمقاول أي أنه لا يوجد ذمة مالية منفصلة، إفلاس المؤسسة يعني إفلاس المقاول (المسير أو المالك)، كما أن دورة حياة المؤسسة قصيرة فهي قد تتأثر لأسباب بسيطة وأن دورة حياتها مقسمة إلى عدة مراحل وكل مرحلة لها احتياجاتها المالية الخاصة، فمرحلة الانطلاق تكون معتمدة على الخزينة، مرحلة النضج يتغير الهدف بالتقليل من المصاريف المالية وضمن أكثر استقرار في تمويلها، أما مرحلة النمو فيتم فيها البحث عن قيمة إضافية وجديدة لرأس المال وتطوير النشاط. من خلال الخصائص السالفة الذكر نجد أن هناك عوامل مساعدة وأخرى معيقة لهذه المؤسسات، فمن بين الخصائص الإيجابية المساعدة مرونتها ووجود علاقات مباشرة وشخصية مع العملاء والعاملين، بينما تتمثل الخصائص المعيقة في مواردها المحدودة التي تحد من قدراتها المالية، الإنتاجية والتسويقية وغيرها، فخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تجعلها تهتم بالتركيز على تبسيط الإجراءات الإدارية والمحاسبية معتمدة على قوة الاتصالات الشخصية بين العاملين والعملاء، وتعتمد على نسبة قليلة من المعدات والآلات مما يقلل من تكلفة إنتاجها.¹

ثانيا: أصناف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تأخذ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أشكالا مختلفة، تختلف حسب المعايير المعتمدة في تصنيفها، وهذه التصنيفات تأخذ أسس مختلفة لتصنيفها للمؤسسات، القانون، أسلوب العمل أو النشاط، وسيتم شرح ذلك بشيء من التفصيل في الفقرات التالية:

1- حسب طبيعة توجه هذه المؤسسات:

أ- المؤسسة العائلية: تتميز بكون مكان إقامتها هو المنزل وتستخدم في العمل الأيدي العاملة العائلية وتمتلك بمساهمة أفراد العائلة وتقوم بإنتاج منتجات تقليدية للسوق بكمية محدودة، أو تنتج أجزاء من السلعة لفائدة مصنع بالمنطقة من خلال المناولة من الباطن.²

ب- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التقليدية: هي المؤسسات التي يتميز الإنتاج فيها بالطابع اليدوي وتقوم على الجهود الفردي والمهارات المكتسبة، وتستخدم معدات وأدوات بسيطة ويعمل بها عدد محدود من العمال وتنتشر في المدن والريف وتنقسم إلى نوعين:

- المؤسسات الحرفية: تعد من أقدم أشكال المؤسسة حيث كان الصناع وأرباب الحرف يعملون في حوانيت صغيرة ويساعدهم عدد من العمال والصبية وهي غالبا ما تحتاج إلى تدريب خاص ومهارة فنية كبيرة لممارستها، كما أنها قابلة للتطور والتكيف مع الظروف المتغيرة وتعتمد على قوة العمل أكثر من اعتمادها على قوة رأس المال، وتنقسم إلى نوعين مؤسسات حرفية خدمية ومؤسسات حرفية إنتاجية.

¹ سليمان ناصر، عواطف محسن، نفس المرجع السابق، ص 6-7.

² محمد الأمين بن عزة، محمد يتييم، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإشكالية التمويل، الملتقى الوطني الأول حول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بين الرهانات والفعالية، جامعة سعيدة، الجزائر، نوفمبر 2004، ص 2.

- **المؤسسات البيئية:** هي المؤسسات التي تعمل على تحويل المواد الخام المحلية المتوافرة في البيئة إلى سلع صناعية لإشباع احتياجات البيئة المحيطة والاستهلاك المحلي، وتنتشر في المناطق الحضرية والريفية والصحراوية، ومن ثم فهي مستمدة من صميم البيئة المحيطة مما يجعل كل منطقة تشتهر بنوع معين من الصناعات وتنقسم هذه الصناعات إلى نوعين: صناعات منزلية وصناعات ريفية.

ج-المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحديثة: وهي التي تستخدم الآلات والمعدات الحديثة والمتطورة، وعدد العاملين كثير نسبيا ويختلف من صناعة لأخرى وفق متطلبات التنمية بها، ولها القدرة على الاستفادة من الفنون الإنتاجية الحديثة واستخدام تكنولوجيا التنظيم والإدارة من خلال التخطيط وتحليل السوق وتنقسم إلى نوعين:

- **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتطورة وشبه المتطورة:** تتميز هذه المؤسسات عن غيرها في اتجاهها إلى الأخذ بفنون الإنتاج الحديثة، من ناحية التوسع في استخدام رأس المال الثابت، أو من ناحية تنظيم العمل، أو من التي يتم صنعها بطريقة منتظمة، وطبقا لمقاييس صناعية حديثة، وبالنسبة لهذه التشكيلة من المؤسسات، ينصب عمل مقرري السياسة التنموية في البلدان النامية على توجيه سياستهم نحو ترقية وإنعاش المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتطورة وذلك من خلال العمل على تحديث قطاع المؤسسات الحرفية والمنزلية المتواجدة، بإدخال أساليب وتقنيات جديدة، واستعمال الأدوات والآلات المتطورة، وكذلك إنشاء وتوسيع أشكال جديدة ومتطورة وعصرية من المؤسسات، تستعمل تكنولوجيا متقدمة تعتمد على الأساليب الحديثة للتسيير.

- **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الموجهة للمؤسسات الصناعية الكبرى:** المؤسسة التي تنتمي إلى هذا القطاع تكون مرتبطة بالمؤسسة الكبرى وتأخذ أحد الأشكال التالية:

✓ **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرعية:** يعتبر كتنظيم للعمل بين المؤسسات الكبرى والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تقوم هذه الأخيرة بالوظيفة التكميلية للمنتج الوارد من المؤسسة الكبرى ويوجه مباشرة إلى المستهلك النهائي.

✓ **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في مجال المقاولات:** تعتبر المقاولات من أهم أشكال التعاون الصناعي في مجال المؤسسات الصناعية، وهو شكل من الترابط الهيكلي بين مؤسسة كبيرة ومؤسسة أخرى مقاولات تتميز بحجمها الصغير أو المتوسط حيث تقوم هذه الأخيرة بتلبية متطلبات وحاجيات المؤسسة الكبيرة فمخرجاتها تعتبر مدخلات المؤسسة الكبيرة، ويحدد شكل التعاون بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية والمؤسسات الكبيرة الصناعية حسب طبيعة العمل المنجز لحساب المؤسسة الكبيرة، وأشكال التعاون المنصوص عليه في العقد، فلقد اكتشف المنتجون أنهم بإمكانهم الاقتصاد في التكاليف، إذا ما تركوا مؤسسات أخرى صغيرة مختصة تنتج لهم ما يحتاجونه من معدات.¹

¹ عبد الله غالم، حنان سبع، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ودورها في تنمية الاقتصاد الوطني، الملتقى الوطني حول: واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، الجزائر، يومي 05 و 06 ماي 2013، ص4.

2- تصنيف على أساس أسلوب تنظيم العمل: يمكن لنا حسب هذا التصنيف التفريق بين نوعين من المؤسسات هما: مؤسسة غير مصنعة، ومؤسسة مصنعة.

الجدول رقم (7): تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس تنظيم العمل

نظام التصنيع		النظام الصناعي للورشة المنزلي			النظام الحرفي		الإنتاج العائلي
مصنع كبير	مصنع متوسط	مصنع صغير	ورشة شبه مسقلة	عمل صناعي في المنزل	ورشات حرفية	عمل في المنزل	إنتاج مخصص للاستهلاك الذاتي
8	7	6	5	4	3	2	1

المصدر: الطاهر بن يعقوب، شريف مراد، المهام والوظائف الجديدة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطار معايير التنمية المستدامة، المؤتمر العلمي الدولي، التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 08/07 2008 ص.6.

أ- مؤسسة غير مصنعة: وهي ممثلة في الفئات 1.2.3 أي الإنتاج العائلي والنظام الحرفي وبعد الإنتاج العائلي أقدم شكل من حيث التنظيم، أما النظام الحرفي فهو يقوم به شخص أو عدة أشخاص ويكون في الغالب يدوي بإنتاج سلع حسب طلبيات الزبائن .

ب- مؤسسة مصنعة: وهي ممثلة في الفئات من 4 إلى 8 فهذا النوع من المؤسسات يقوم بالجمع بين المصانع الصغيرة والمصانع الكبيرة، ويتميز هذا النوع من المؤسسات باستخدام أساليب التسيير الحديثة وتعقيد العملية الإنتاجية وكذلك من حيث نوع السلع المنتجة واتساع الأسواق.¹

3- تصنيف على أساس طبيعة المنتجات: تصنف المؤسسات حسب هذا المعيار إلى ثلاثة أقسام:

أ- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتجة للسلع الاستهلاكية: يتمثل نشاط المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ضمن هذا التصنيف في إنتاج السلع الاستهلاكية مثل: المنتجات الغذائية، الملابس، النسيج، المنتجات الجلدية، التبغ وبعض المنتجات الكيمائية وغير ذلك من السلع الاستهلاكية، وتضم هذه المنتجات إلى الصناعات التالية: الصناعات الغذائية، الصناعات الفلاحية أو التحويلات الفلاحية، صناعة النسيج والجلد، صناعة الورق وأنواعه وغيرها، ويتركز هذا النوع من المنتجات الاستهلاكية في الأساس على تأقلمها مع خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بحيث أن صناعة السلع الغذائية تعتمد على المواد الأولية متفرقة المصادر وبعض الصناعات الأخرى كصناعة الجلود والأحذية مثلا، وتعتمد فيها المؤسسات على استعمال تقنيات إنتاج بسيطة وكثيفة الاستخدام لليد العاملة.

¹ الطاهر بن يعقوب، شريف مراد، المهام والوظائف الجديدة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطار معايير التنمية المستدامة، المؤتمر العلمي الدولي، التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 08/07 2008 ص.6.

ب- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتجة للسلع الوسيطة: يدمج في هذا التصنيف كل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتجة للسلع التالية، معدات فلاحية، قطع الغيار، أجزاء الآلات، المكونات الكهربائية وغيرها، وتنضم هذه المنتجات إلى الصناعات التالية: الصناعات الميكانيكية والكهربائية، الصناعات الكيميائية والبلاستيكية، صناعة مواد البناء، المحاجر والمناجم.

ج- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتجة لسلع التجهيز: تتطلب صناعة سلع التجهيز تكنولوجيا مركبة، ويد عاملة مؤهلة، ورأس مال أكبر مقارنة بالصناعات السابقة، وهذا ما يجعل مجال تدخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضيق، بحيث يشمل بعض الفروع البسيطة فقط، كإنتاج وتركيب بعض المعدات والأدوات البسيطة، وذلك خاصة في البلدان الصناعية، أما في البلدان النامية فتتكفل هذه المؤسسات بتصليح وتركيب الآلات والمعدات خاصة وسائل التنقل (السيارات، العربات والمعدات والأدوات الفلاحية وغيرها)، فهي تمارس عملية تركيبية أو تجميعية انطلاقاً من استيراد أجزاء للمنتج النهائي (قطع الغيار) وإنتاج بعضها، ثم القيام بعملية التجميع للحصول على المنتج النهائي.¹

3- تصنيف على أساس الصناعات التكاملية: تعتبر المناولة من الباطن من أهم أشكال التعاون الصناعي الذي يميز بين المؤسسات الصناعية الحديثة، أي أنه يشكل ترابط هيكلي بين مؤسسة رئيسية (مؤسسة كبيرة) ومؤسسة أخرى مقاوله تتميز بحجمها الصغير الذي يمنحها الديناميكية والقدرة على التكيف وشروط التعاون والتكامل الذي يكون مباشراً وغير مباشر.

أ- التعاون والتكامل المباشر: يتم التعاون بين المؤسسة الصغيرة والمتوسطة والمؤسسة الكبيرة عن طريق العلاقة التي تجمع المصانع المنتجة الذي يكون إنتاج أحدهما وسيط للآخر، وذلك إما أن يتعاقد المصنع الصغير مع المصنع الكبير ويرتبط بكامل إنتاجه وإما أن يتعاقد المصنع الصغير بحرية كاملة مع أكثر من مصنع كبير.

ب- التعاون والتكامل غير المباشر: يؤدي هذا النوع من التكامل إلى دعم نظام تقسيم العمل بحيث يتيح فرصة أمام المؤسسات الصغيرة للتخصص في إنتاج معين، وتلك النشاطات التي لا تدخلها المؤسسات الكبيرة، غير أن المؤسسات الصغيرة تجد نفسها عند هذه العملية مقتصرة على أقسام السوق التي تتميز بنوعية أدنى وأسعار منخفضة ومنتجات وخدمات كثيفة العمل مع بقائها من جهة أخرى خاضعة ولو بصورة مباشرة إلى المؤسسات الأخرى.²

4- التصنيف حسب الشكل القانوني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

وتنقسم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب هذا المعيار إلى:

أ- مؤسسات فردية: وهي مؤسسة يملكها ويديرها فرد واحد، حيث يقوم باتخاذ جميع القرارات وفي المقابل يحصل على الأرباح وهو المسؤول عن جميع الالتزامات وديون المؤسسة.

¹ عبد الله غالم، حنان سبع، مرجع سبق ذكره، ص5.

² محمد الأمين بن عزة، محمد يتييم، مرجع سبق ذكره، ص2.

ب- مؤسسات الشركات: هي مؤسسات تعود ملكيتها إلى أكثر من شخصين هي تنقسم إلى:

- شركات الأشخاص: تعود ملكيتها لعدد من الأشخاص وهي تشمل على شركات التضامن وشركات التوصية البسيطة¹.

- شركة التضامن-SNC- : تتكون من شريكين (2) أو أكثر على ألا تتعدى تسعة (9) أشخاص يساهم كل منهم بجزء من رأس المال ومن العمل، على أن يتوفر عامل الثقة المتبادلة بينهم، كما يتألف عنوان الشركة من أسماء جميع الشركاء أو إسم واحد أو أكثر متبوع بكلمة "شركاء" بالإضافة إلى اكتسابهم صفة التاجر².

- شركات التوصية البسيطة: هي شركة هجينة، نجد أشخاص للتسيير وأشخاص ممثلين لرؤوس الأموال، أي هي مزيج من مجموعة من الشركاء على نظام التضامن ومجموعه أخرى على نظام ذات مسؤولية محدودة، ورأس المال الاجتماعي يقسم إلى حصص إجتماعية وتسير الشركة من طرف مسير واحد أو عدة مسيرين، شركاء متضامين يخضعون لنفس النظام القانوني الذي يخضع له الشركاء في شركة التضامن، فيكونون مسؤولين مسؤولية تضامنية، وغير محددة عن ديون الشركة، وشركاء موصين لا يسألون عن ديون الشركة إلا في حدود حصصهم ولا يكتسبون صفة التاجر ولا يشاركون في إدارة الشركة³.

- شركة المحاصة: هي شركة مستترة فيما بين الشركاء أنفسهم وهي تفتقد إلى وجود الشخصية المعنوية حيث تتميز عن الشركات التجارية الأخرى بأن كيانها منحصر بين المتعاقدين، وبأنها غير معدة للإطلاع عليها، فشركة المحاصة لا وجود لها إلا فيما بين الشركاء وتقتصر العلاقة فيما بينهم على كيفية اقتسام الأرباح والخسارة⁴.

- شركات الأموال: وتتميز بأنه لا أثر للإعتبار الشخصي فيها ورأس مالها مقسم إلى أسهم قابلة للتداول، وتضم شركات التوصية بالأسهم وشركات المساهمة.

شركة المساهمة: تعرف المادة 592 من القانون التجاري الجزائري شركة المساهمة بأنها "الشركة التي ينقسم رأس مالها إلى أسهم وتتكون من شركاء لا يتحملون الخسائر إلا بقدر حصصهم، ولا يمكن أن يقل عدد الشركاء عن سبعة (07)"⁵.

شركة التوصية بالأسهم: هي شركة هجينة تتكون من شركاء موصيين وشركاء متضامين، تضم بين شريك واحد وعدد من الشركاء المتضامين والموصيين، عدد الشركاء الموصيين لا يمكن أن يقل عن ثلاثة يقسم رأسمال الشركة على

¹ حياة براهيم، نبيلة جميع، مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تخفيض معدلات البطالة بالجزائر، ملتقى دولي حول: إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، 2011، ص9.

² بسمة عولمي، نورة ثلاثية، دور المؤسسات المصغرة في القضاء على البطالة في الجزائر، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، إشراف مخبر العولة و اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف-الجزائر، يومي 17 و 18 أفريل 2006، ص601.

³ https://www.jecreemontreprise.dz/index.php?option=com_content&view=article&id=1427&catid=2&lang=ar&Itemid=614, 15/05/2018, 19 :00.

⁴ مصطفى كمال طه، الشركات التجارية، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 151.

⁵ مولود ديدان، القانون التجاري، دار بلقيس للنشر، الجزائر، أكتوبر 2006، ص177.

شكل أسهم، ويمكن أن تسيّر من طرف شخص واحد أو عدد من المسيرين، والحد الأدنى من الرأسمال الاجتماعي لاستحداث الشركة هو خمس ملايين دج (5.000.000) في حالة الدعوة إلى الاكتتاب العام، ومليون دينار جزائري (1.000.000) في حالة عدم اللجوء إلى دعوة لاكتتاب عمومي، والمسيرون هم مساهمين ولا يمكن أن يتحملوا لوحدهم الخسائر إلا في حدود نسبة مساهمتهم، للشركاء المتضامنين مسؤولية غير محدودة وتضامنية لديون الشركة، والتسجيل لدى السجل التجاري يكسب الشركة الشخصية المعنوية وصفة التجار للمسيرين¹.

-الشركات ذات المسؤولية المحدودة: وتتمثل في:

شركة ذات مسؤولية محدودة -SARL-: تؤسس الشركة ذات المسؤولية المحدودة بين شركاء يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموا من حصص، ولا يجوز أن يكون رأس مال الشركة أقل من مائة ألف دينار (100.000) دج، كما يمكن أن تشمل هذه الشركة إسم واحد من الشركاء أو أكثر على أن تكون هذه التسمية مسبقة أو متبوعة بكلمات "شركة ذات مسؤولية محدودة" أو الأحرف الأولى منها ("SARL") أو (ش.م.م)، ومن بين خصائصها أيضا أن عدد الشركاء لا يزيد عن (20) ولا يكتسب أي منهم صفة التاجر.

شركة وحيدة الأسهم ذات مسؤولية محدودة -EURL-: هذا النوع من الشركات يخضع لنفس الشكل الذي تخضع إليه الشركة ذات المسؤولية المحدودة، ولكنها تتميز عنها بوحودية الشخص أي أن الشركة وحيدة الأسهم ذات مسؤولية محدودة يديرها شخص واحد فقط².

5-تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب طبيعة الملكية:

تنقسم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب معيار الملكية إلى:

أ-مؤسسات عامة: هي مؤسسات تعود ملكيتها للدولة فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف فيها.

ب-مؤسسات خاصة: وتعود ملكيتها لفرد أو مجموعة من الأفراد (شركات أشخاص، شركات أموال وغيرها).

ج-مؤسسات مختلطة: هي مؤسسات تعود ملكيتها بصورة مشتركة للقطاع العام والخاص³.

المطلب الرابع: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن النهوض بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتفعيل دوره التنموي وخلق فرص عمل، مع الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مختلف الدول بصفة عامة، والدول النامية بصفة خاصة، ضرورة يفرضها الواقع الاقتصادي، وذلك لما لها من أهمية بالغة في مختلف المجالات، للنهوض بالاقتصاد الوطني، والمشاركة في التنمية الاقتصادية بمختلف فروعها، وتكمن هذه الأهمية التي لا تقل عن المؤسسات الأخرى من خلال ما سيتم إدراجه فيما يلي:

¹https://www.jecreemonentreprise.dz/index.php?option=com_content&view=article&id=1427&catid=2&lang=ar&Itemid=614, op-cit., 15/05/2018, 19 :10.

² بسمة عولمي، نورة ثلاثية، نفس المرجع السابق، ص 601.

³ حياة براهيم، نبيلة جميع، نفس المرجع السابق ص 9.

أولاً: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية

إن بداية الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كان بعد انهيار الأوضاع المالية خصوصاً في منتصف الثمانينات في العديد من البلدان لا سيما تلك التي كانت تتبع النهج الاشتراكي، وخاصة منها عدم قدرتها على الاستمرار في إنشاء مؤسسات كبيرة، وحتى في عدم القدرة على الاحتفاظ بالمؤسسات التي كانت موجودة، كما أن التحولات الاقتصادية العالمية وما صاحبها من تطبيق برامج التعديل الهيكلي خاصة وبرامج الخوصصة، الأمر الذي فرض حتمية إنشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطار الدور المتزايد للقطاع الخاص.

1- أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد العالمي: فالتغيرات التي شهدتها العالم والتي نجم عنها تحرير التجارة، والعولمة فضلاً عن التقدم في الإصلاح الاقتصادي في العديد من الدول، زادت من أهمية القطاع الخاص في عملية التنمية الاقتصادية، غير أن نجاح هذا القطاع يعتمد على وجود قطاع عام قادر على توفير البنى الأساسية المؤهلة لعملة التنمية، لذا فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تستطيع أن تساهم في الإنعاش الاقتصادي والاجتماعي نظراً لسهولة تكيفها والتي تجعلها قادرة على الجمع بين التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتساهم في توفير مناصب عمل جديدة وإعادة إدماج العمال المسرحين من المؤسسات العمومية، وبالتالي تخفض من نسبة البطالة خاصة بعد عمليات الخوصصة التي شهدتها الكثير من البلدان النامية في إطار التعديلات الهيكلية، وعليه فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تساهم في علاج الاختلال بين الادخار، الاستثمار،¹ ودعم ميزان المدفوعات من خلال إحلال الواردات، إمكانية زيادة الصادرات وتحسين الميزان التجاري، كما تعد هذه المؤسسات فرصة أكبر لظهور منظمين جدد، وهذا الأمر يساعد على طرح أفكار جديدة مما يساهم بشكل أكثر فعالية في عملية التنمية، خاصة إذا كان بالإمكان توجيه المنظمين ومدعمهم بالمشورة الصائبة من خلال أجهزة متخصصة.

ويرتبط الجانب الاقتصادي في الصناعات الصغيرة بجانب اجتماعي هام، فالمؤسسة الصغيرة توفر فرص عمل لأفراد العائلة، كما يساهم بتعبئة مدخراتهم وبذلك نجد أن الاندماج بين الجانبين الاجتماعي والاقتصادي يساهم في استثمار المدخرات، كما يساهم في تحقيق توازن اجتماعي واقتصادي على المستوى الإقليمي، وكذلك هناك زاوية أخرى مرتبطة بنمط توزيع الدخل وقربه من العدالة في ظل وجود أعداد كبيرة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تعمل في ظل ظروف تنافسية، ولقد أصبح من الأهمية العمل على إقامة مصانع أصغر حجماً وأقل تكلفة استثمارية على أن يركز كل مصنع في إنتاج عدد قليل من السلع الدقيقة أو التي تتطلبها صناعات معينة.

وعموماً فقد جرت العادة أن يتم قياس دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومساهمتها في الاقتصاد من خلال ثلاثة معايير رئيسية هي المساهمة في التشغيل، الإنتاج وحصتها من العدد الكلي للمنشآت في الاقتصاد، وقد ثبتت أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اقتصادياً واجتماعياً من خلال قدرتها على توزيع النشاط

¹ عمار شلابي، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية منشور في مجلة البحوث والدراسات الإنسانية عدد 05 منشورات جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، ماي 2010، ص 273.

الاقتصادي خاصة في قطاع الخدمات والصناعات التحويلية، إذ تعتبر وسيلة للتنمية المستدامة واتضحت نتائجها في الدول المتقدمة، ويبرز هذا الدور من خلال انتشارها في مختلف قطاعات الاقتصاد الوطني فهي القوة المحركة له والمصدر التقليدي لنموه وتطويره، كما أصبحت مصدر لروح المبادرة والإبداع المتواصل، فالصناعات الصغيرة الجديدة تبادر إلى ابتكار منتجات وعمليات إنتاجية جديدة، وهي غالبا ما تكون صغيرة الحجم عند بداية نشاطها ثم ما تلبث أن تنمو بسرعة إذا أثبتت نجاحا، كما أن عددها يشكل نسبة كبيرة بالمقارنة مع عدد المشروعات الكلي في معظم بلدان العالم، ويبين الجدول التالي نسبة هذه المؤسسات في بعض الدول مقارنة مع بقية المؤسسات.

الجدول رقم (8): نسبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مقارنة مع مجموع المؤسسات

الدولة	نسبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مقارنة مع مجموع المؤسسات
أمريكا	98%
فرنسا	90%
إيطاليا	90%
الدنمارك	92%

المصدر: عمار شلاي، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية، مجلة المؤسسة وقضايا التنمية، سكيكدة، ص 273.
إن أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة تتأتى من قدرتها على تحقيق مجموعة من الأهداف ذات الصيغة الاقتصادية والاجتماعية التي تخدم اقتصاديات الدول النامية بالأساس، خاصة بعد أن تصدرت هذه القضية منذ بداية عقد التسعينات من القرن الماضي سلم أولويات الحكومات ومؤسسات التمويل الدولية، إضافة على أهميتها البالغة في دعم الاقتصاد، والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبشرية خاصة عندما تعاني الدولة من نقص في المواد الطبيعية، ويكون الاستثمار المتاح مركزا على العنصر البشري والطاقات الخلاقة، وتتجلى مظاهر أهميتها في النقاط التالية:

أ- **التنمية والتطوير:** ويقصد بها أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية الإنتاج وتعبئة المدخرات وتشغيلها الأمثل، وذلك من خلال العمل تعمل على تعبئة المدخرات الخاصة لتشغيلها في الاقتصاد القومي وعلى زيادة كفاءته، كما تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في زيادة الناتج المحلي الخام من خلال توفيرها لمجموعة من السلع والخدمات ذات الاستهلاك النهائي أو الوسيط، بالإضافة إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتبر نواة لمؤسسات كبيرة مستقبلية، كما تحسن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من نمط الاستهلاك من خلال توفيرها لعدة سلع وخدمات غير منمطة، وكذلك تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دور أساسي في زيادة مبيعات المؤسسات الكبرى، من خلال توزيعها الأمثل للمنتجات وبأقل الأسعار عن طريق التخفيض من تكلفة التخزين والتسويق.
كما أن هناك العديد من الدراسات التي أثبتت أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحقق مستويات نمو جد مرتفعة مقارنة بالمؤسسات كبيرة الحجم خاصة فيما يتعلق بتوفيرها لمناصب العمل.

ب- الابتكار والتجديد: إن مناخ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جد مناسب للتجديد والابتكار والتطوير نظرا لطبيعة العمل بها والذي يكون على شكل فريق متكامل متناسق في إطار هيكل تنظيمي يمتاز بالسهولة والبساطة، كما أن أغلب الاختراعات عبارة عن أدوات وتقنيات إنتاج فردية تعتمد عليها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في زيادة مبيعاتها، من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج وابتكار منتجات جديدة، لتتمكن من التغلب على الاحتكار الذي تمارسه عليها المؤسسات كبيرة الحجم على مستوى السوق، فهي إذا تعطي فرصة أكبر للمنظمين الجدد على إظهار أفكار جديدة تساهم بشكل أكثر فاعلية في عملية التنمية.

ج- مرونة هذه الصناعات أكبر من الصناعات الكبيرة: وذلك في مواجهة عملية التقلبات أو التغيرات في الظروف الاقتصادية، ومن خلال كل هذه العناصر يتضح أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمثل قاعدة أساسية يمكن البدء منها دائما لدفع عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وعليه تظهر لنا أهمية هذا القطاع الاقتصادي في تحقيق معدلات نمو مرتفعة، نظرا للانتشار الواسع والمتزايد لها، حيث اعترفت منظمة العمل الدولية من أن أكبر عدد المؤسسات في العالم هي من النوع الذي يمكن أن يطلق عليه بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم.

د- إرضاء الحاجات الآنية للشعب: إن الهدف الأساسي من خلال إنشاء برنامج تنموي يتركز على المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، هو إنتاج سلع وسيطة و سلع استهلاكية فأحد أهم المبادئ المسيطرة على الصناعات المحلية هو إرضاء الحاجات الآنية للمستهلكين سواء بإنتاج مواد تعوض المنتجات المستوردة أو بتوسيع سلسلة منتجات استهلاك النهائي، وبالتالي تلبية احتياجات المجتمع والزيادة من درجة الاكتفاء الذاتي، والحد من التبعية الاقتصادية، كما تعمل على نشر الرفاهية الاقتصادية، وتحسين مستويات المعيشة، وتوزيع عوائد التنمية على مناطق الدولة المختلفة وتقليص نسبة الفقر؛ كما توفر هذه المؤسسات إنتاج سلع وخدمات بأسعار منخفضة مقارنة بأسعار المؤسسات الكبيرة، وقدرتها على طرح تشكيلات مختلفة من المنتجات المطلوبة من طرف المستهلكين، أي مساندة الرغبات الجديدة.

هـ- توزيع المداحيل: المؤسسة الصغيرة والمتوسطة تشكل مصدر الدخل من خلال الأجور المقدمة للمستخدمين فيها وتساهم في توسيع الوعاء الضريبي الذي يهمل الجباية، وبالتالي تعتبر مصدرا جديدا لتنمية إيرادات الدولة من خلال الاقتطاعات والضرائب المختلفة ودفع فوائد القروض فيما يخص البنوك.¹

و- خلق مناصب شغل: في البلدان المصنعة كما في الاقتصاديات الناشئة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي الأكثر توفيراً لمناصب الشغل²، إذ تعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إحدى الوسائل الهامة والفعالة في خلق فرص عمل

¹ عمار شلابي، نفس المرجع السابق، ص 275-276.

² Organisation internationale du Travail, Programme sur les entreprises durables, La formation à l'entrepreneuriat et à la gestion des PME, Novembre 2014, p1.

كافية لامتناس البطالة في البلدان النامية والمتقدمة¹، وتساهم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بشكل إيجابي في توفير مناصب شغل دائمة وامتصاص البطالة، بتخصيص رؤوس أموال محدودة الاستثمار، مقارنة بما تتطلبه المشروعات الكبيرة مما يخفف الأعباء على كاهل الميزانية العامة للدولة، حيث تساهم في توفير فرص عمل وتكلفة أقل من تكلفة توفيرها في المشروعات الكبيرة وإعادة إدماج العمال المسرحين من المؤسسات العمومية خاصة بعد عمليات الخصخصة التي شهدتها الكثير من البلدان النامية ومنها الجزائر في إطار التعديلات الهيكلية، وما ترتب عنها من تسريح أعداد هائلة من اليد العاملة، وأن استحداث فرص عمل جديدة يكون بصورة مباشرة وهذا بالنسبة لمستحدثي المؤسسات أو بصورة غير مباشرة عن طريق استخدامهم لأشخاص آخرين، ومن خلال الاستحداث لفرص العمل يمكن أن تتحقق الاستجابة السريعة للمطالب الاجتماعية في مجال الشغل²، كما تتيح المؤسسات الصغيرة العديد من فرص العمل وتستقطب العمالة ممن لم يتلقوا التدريب والتكوين المناسبين، والتخفيف من حدة مشكلة البطالة التي تعاني منها معظم الدول، وذلك بتكلفة منخفضة نسبياً مقارنة بتكلفة خلق فرص العمل بالصناعات الكبرى، وهذا ما يخفف من العبء على ميزانيات الدول، وقد أشارت دراسات الجدوى لهذا النوع من المؤسسات إلى انخفاض تكلفة فرص العمل في هذه الصناعات مما يعني قدرة تلك المؤسسات على إتاحة فرص عمل أكثر من غيرها، كما أنها تستخدم فنونا إنتاجية أكثر تكثيفاً للعمل ومن هنا تتميز بارتفاع نسبة العمل إلى رأس المال، كما أنها لا تحتاج إلا إلى تدريب بسيط وسريع للعامل العادي³.

ز- خلق توازن جهوي: تساهم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في خلق توازن في التنمية بين مختلف المناطق وتقليل التفاوت الجهوي لتوزيع الدخل والمساهمة في إعادة التوزيع السكاني، كما تعتبر المؤسسة الصغيرة والمتوسطة إحدى عوامل التنمية الاقتصادية الريفية وذلك لأن التنمية الاقتصادية الاجتماعية تتطلب توجيه عدد من الاستثمارات نحو المناطق الريفية التي يمكن أن تشكل أداة فعالة لتوطن الأنشطة في المناطق النائية، مما يجعلها أداة هامة لترقية وتأمين الثروة المحلية وإحدى وسائل الاندماج والتكامل بين المناطق على المستوى الوطني خاصة بين الريف والمدينة وتوطينها، وذلك بالاستثمار في مشاريع صغيرة ومتوسطة ريفية كالزراعة، أين تتوفر على مواد أولية محلية ذات أسعار مناسبة، ومن هنا يمكن تحقيق هدفين في سياق واحد هما تقليص البطالة ووقف النزوح الريفي نحو المدن، ذلك أن انتشار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المناطق الريفية والبلدان الصغيرة من شأنه أن يساعد على خلق فرص ومعارف ومهارات لأفراد المجتمع المحلي الذي تقيم فيه ورفع مستوى المعيشة بشكل عام، فإن المشروع الصغير يتيح فرصة اقتصادية جيدة لم تكن موجودة من قبل بالنسبة لكثير من المجموعات ذات الدخل المنخفض

¹ شريف غياط، محي الدين مكاحلية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كآلية لتفعيل التنمية المحلية (ولاية تبسة نموذجاً)، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات - العدد السابع والثلاثون - (1) تشرين الأول 2015، ص 209.

² عمار شلابي، نفس المرجع السابق، ص 277.

³ مفيد عبد اللاوي، ناجية صالح، دور مؤسسات "الصناعات التقليدية والحرف" في التنمية الاقتصادية والاجتماعية - حالة الجزائر، الملتقى الوطني حول: استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، يومي 18 و19 أفريل 2012، ص 6.

والأقليات، كما أن وجود هذه المؤسسات في المناطق النائية يساهم في تلبية طلبات المستهلكين من ذوي الدخل المنخفض من السلع والخدمات البسيطة ومنخفضة التكلفة، وتلعب هذه المؤسسات دورا هاما كذلك في تقليل مخاطر وعواقب الهجرة من المناطق الأقل نموا إلى المناطق الأكثر نموا في الدولة نفسها، بل إن هذه المؤسسات ربما تعتبر أداة فعالة في تحقيق نوع من الهجرة العكسية الهادفة إلى تحقيق التنمية المتوازنة، كذلك تعتبر هذه المؤسسات بمثابة معامل وورش عمل لتدريب وإعداد الكفاءات البشرية في جميع التخصصات، ويمكن أن يطلق على هذه المؤسسات أنها "أداة للتنمية العادلة وتوزيع الثراء".

ح- ترقية الصادرات: لقد أثبتت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إمكانيات كبيرة في زيادة الصادرات وتوفير العملات الصعبة وتقليل العجز في ميزان المدفوعات، أو حتى إحداث فائض في ميزان مدفوعات بعض الدول، وذلك من خلال غزو الأسواق الأجنبية، فعلى سبيل المثال تمثل صادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول شرق آسيا نسبة 40% من مجموع الصادرات في هذه الدول، وهو ما يعادل ضعف نسبة صادرات هذه المؤسسات في دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، وللمشروعات الصغيرة قدرة على إنتاج سلع وخدمات قابلة للتصدير ولديها أيضا قدرة على إنتاج سلع وخدمات بديلة لتلك المستوردة، مما يساهم في دعم ميزان المدفوعات من خلال الإحلال محل الواردات، وأيضا تساهم هذه المؤسسات في المحافظة على الصناعات التقليدية والحرفية من خلال ربط وتواصل الأجيال،¹ كما تساهم المؤسسات الصغيرة باستخدام أفضل أنواع الفنون الإنتاجية في التصدير مباشرة وذلك بإنتاج السلع التي تتجه للتصدير، وتنوع هيكل الصادرات عن طريق دعم وتشجيع هذه المؤسسات وتوفير المساعدات الفنية والتنظيمية لها ومدتها بالمعلومات عن احتياجات الأسواق الخارجية.²

ط- خلق القيمة المضافة وزيادتها: في ظل تطوير واستغلال الموارد الطبيعية والبشرية المحلية في المشروعات الوطنية، مما يعزز الناتج المحلي الإجمالي.

ي- توفير المواد الأولية للمؤسسات الكبيرة: مما يساعد على تقليل تكاليف التخزين وزيادة حجم المبيعات، وبالتالي تحقيق التكامل بين المشروعات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة الحجم، وتنوع وتوسيع هيكل الإنتاج، وكذلك استعادة كل حلقات الإنتاج غير المربحة وغير الهامة التي تخلصت منها المؤسسات الكبرى من أجل إعادة تركيز طاقاتها على النشاط الأصلي، وعليه تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مساهمة فعالة في توفير حاجيات المؤسسات الكبرى، وهذا من خلال عقود المناولة أو التعاقد الباطني الذي يتم بينهما، فتلعب دور المورد والموزع وتقديم خدمات ما بعد البيع للزبائن، فعلى سبيل المثال تعاقدت مؤسسة "جنرال موتور" لإنتاج السيارات مع أكثر

¹ عمار شلابي، نفس المرجع السابق، ص 277-278.

² مفيد عبد اللاوي، ناجية صالح، نفس المرجع السابق، ص 6.

من 26 ألف مصنع أو مؤسسة صغيرة لإمدادها بكميات من الأجزاء أو القطع التي¹ تحتاجها في العملية الإنتاجية، من بينها 16 ألف مؤسسة صغيرة يشتغل فيها أقل من 100 عامل.

ك- مساهمة المؤسسات الصغيرة في تعبئة المدخرات: تقوم المؤسسات الصغيرة باستقطاب فوائد الأموال والمدخرات الصغيرة كون تكاليف إنشاء هذه المؤسسات لا تحتاج لرؤوس أموال ضخمة من جهة وانخفاض درجة المخاطرة في الاستثمارات الصغيرة من جهة أخرى².

2- دور وأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اقتصاديات البلدان النامية: إن التحولات الاقتصادية العالمية فرضت على الدول النامية وإعادة تصحيح اقتصادياتها، بتطبيق برنامجا واسعا للتعديل الهيكلي والذي من إحدى بنوده إعادة هيكلة مؤسساتها الاقتصادية حسب ما يتطلبه نظام اقتصاد السوق، ومن هنا طرحت حتمية تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة³، إذ وبالإضافة إلى أهميتها في الاقتصاد العالمي، تؤدي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا هاما وبارزا في اقتصاديات الدول النامية، ويتجلى هذا الدور وأهمية هذه المؤسسات من خلال العديد من المؤشرات أهمها نسبة مساهمتها في الاقتصاد الوطني ب: مستوى الناتج المحلي الخام، حجم العمالة الموظفة، العدد الإجمالي للمؤسسات، مستوى القيمة المضافة، التركيب التكاملي للنسيج الاقتصادي، يمكن استخلاص هذا الدور وهذه الأهمية من خلال:

أ- قدرة هذه المؤسسات على الاستفادة من المواد الخام المتوفرة ومنتجات الصناعات الأخرى لإنتاج سلع تامة الصنع تساهم في تلبية احتياجات وأذواق المستهلكين، إضافة إلى قدرتها على العمل في مجال إنتاج الصناعات الحرفية والسلع الغذائية والاستهلاكية الصغيرة التي يتم الحصول عليها من الخارج، الأمر الذي يساعد في سد جانب من احتياجات السوق المحلي من هذه السلع، مما يساهم في تخفيض العجز في ميزان المدفوعات⁴.

ب- تتسم المؤسسات الصناعية والحرفية الصغيرة بسهولة التأسيس نظرا لعدم حاجتها إلى رأس مال كبير أو تكنولوجيا متطورة، إضافة إلى قدرتها على الإنتاج والعمل في مجالات التنمية الصناعية المختلفة وبالتالي فإنها تساهم في توفير المزيد من فرص العمل، سواء للمؤسسين أو الشركاء أو العاملين في هذه الصناعات.

ج- قدرة هذه المؤسسات على التكيف مع الأوضاع والظروف المحلية التي قد لا تتوفر فيها في بعض الأحيان مرافق متطورة للبنية الأساسية، مما يخفف العبء على ميزانية الدولة، بالإضافة إلى قدرة هذه المؤسسات على الاستفادة من مخلفات الصناعات الكبيرة وسهولة التخلص من النفايات الملوثة للبيئة.

¹ عمار شلابي، نفس المرجع السابق، ص 278.

² مفيد عبد اللاوي، ناجية صالح، نفس المرجع السابق، ص 6.

³ سهام شيهاني، طارق حمول، تقييم برامج دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية - مع الإشارة للوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب - المنتدى الدولي حول استراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، يومي 15، 16، نوفمبر 2011، ص 5.

⁴ عبد الوهاب دادن، دراسة تحليلية للمنطق المالي لنمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية - نحو بناء نموذج للقرارات المالية-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، جوان 2008، ص 290.

د- تتخصص بعض هذه المؤسسات في الأنشطة الإنتاجية أو الخدمية التي قد تحجم عن القيام بها المؤسسات الكبيرة العاملة في نفس النشاط، فمثلا نجاح الكثير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التركيز على تصنيع بعض الكيماويات الناتجة عن تكرير البترول أو بعض خامات الألمنيوم، ومن هنا فإن زيادة الإنتاج المحلي من خلال هذه المؤسسات سيؤدي إلى تخفيض الواردات السلعية التي تجدها البديل المحلي، كما ستساهم في زيادة الصادرات غير البترولية.

هـ- أدت سرعة التطور التكنولوجي إلى زيادة معدل تغير التقنية الإنتاجية المستخدمة في العديد من الصناعات، حيث أصبح من الأهمية العمل على إقامة مصانع أصغر حجما وأقل تكلفة استثمارية على أن يركز كل مصنع في إنتاج عدد قليل من السلع الدقيقة أو التي تتطلبها صناعات معينة، كما تساهم هذه الصناعات في إنشاء صناعات محلية جديدة وتطوير الصناعات القائمة، كما تعتبر نواة لإنشاء صناعات أكبر حجما يمكن أن تساهم في توسيع القاعدة الإنتاجية وتوفير مستلزمات الإنتاج التي تحتاجها المؤسسات الصناعية الكبيرة.

و- يعتبر انتشار طريقة الإنتاج على دفعات لمواجهة طلبات صغيرة من سلع أو خدمات معينة عاملا مساهما في إنتشار هذه المؤسسات الصغيرة لتقوم بأداء هذه الأعمال، مما يجعل هذه المؤسسات أكثر قدرة على الاستجابة السريعة لمتطلبات المستهلكين، كما أن صغر حجم هذه المؤسسات يمكنها من الإنتشار في المدن صغيرة والمناطق القروية، نظرا لإمكانية عدم احتياجها في بعض الأحوال إلى خدمات صناعية متطورة، مما يساهم في تحقيق التوزيع المتوازن لمؤسسات القطاع الصناعي.¹

ثانيا: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاجتماعية

إلى جانب الأهمية والدور الاقتصادي الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إحداث تنمية اقتصادية مستقلة، لكن كذلك الهدف من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو تحقيق التنمية الشاملة، حيث تنتشر هذه المؤسسات في أرجاء البلاد، وهو ما يمكنها من التأثير في سلوك الأفراد وتفكيرهم وعاداتهم، واستغلال الوقت الضائع الذي ينجم عنه آفات اجتماعية سيئة، ومنه تتضح أهمية الصناعات الصغيرة والمتوسطة اجتماعيا من خلال ما يلي:

1- **تدعيم دور المشاركة الوطنية في تنمية الاقتصاد الوطني:** تعد هذه المؤسسات إحدى وسائل تدعيم المشاركة الوطنية في تنمية الاقتصاد القومي لأنها تعتمد على رؤوس الأموال الوطنية ومدخرات صغار المدخرين للاستثمار فيها، ومن ثم فإنها تعد من الوسائل التي ترفع من مستوى مشاركة أفراد المجتمع في التنمية وتساهم في إعداد الوطنيين الصناعيين وتكوين مجتمع صناعي من الحرفيين.

2- **التخفيف من المشكلات الاجتماعية:** ويتم ذلك من خلال ما توفره هذه المؤسسات في مناصب الشغل، وما تنتجه من سلع وخدمات موجهة إلى الفئات الاجتماعية الأكثر حرمانا وفقرا وبذلك توجد علاقات للتعامل مما يزيد الإحساس بأهمية التآزر والتآخي بصرف النظر عن الدين واللون والجنس، إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أقدر

¹ عبد الوهاب دادن، نفس المرجع السابق، ص 291-292.

على احتواء مشكلات المجتمع مثل البطالة والتهميش، والفراغ وما يترتب عليهم من آفات اجتماعية خطيرة عن طريق منحهم مناصب عمل قادرة تؤمن لهم الاستقرار النفسي والمادي.

3- رفع مشاركة الإناث في النشاط الاقتصادي: إن نسبة الإناث في المؤسسات الصغيرة للصناعات التقليدية والحرف مرتفعة لأنها تتطلب عمالة نسائية، وهذا ما يساعد على استغلال طاقاتهم والاستفادة من أوقات فراغهم وزيادة دخلهم ورفع مستوى معيشتهم، ويدعم مشاركتهم في النشاط الاقتصادي.

4- تكوين نسق قيمي متكامل في أداء الأعمال: تعمل المؤسسات الصغيرة على خلق قيم اجتماعية لدى الأفراد كالانتماء في أداء العمل الحرفي إلى نسق أسري متكامل في الحرف والتي يتوارثها الأجيال حيث يبدأ الفرد في اكتساب القيم التي تلقى إليه منذ مراحل الطفولة، وحتى تمارس في داخل إطار الأسرة الواحدة الأمر الذي يترتب عليه تكوين فئة من العمالة المنتجة والتي تعمل في النسق الواحد والمؤسسات الصغيرة خاصة الحرفية أو التقليدية والبيئة يمكن أن تدعم هذا النسق الأسري المتكامل وتحقق ذلك على مستوى الأقاليم المختلفة، فتنتشر هذه المؤسسات ويتكون بذلك النسق الاجتماعي المتكامل في أداء الأعمال الصغيرة على مستوى المجتمع كله.

5- إشباع رغبات واحتياجات الأفراد: إن المؤسسات الصغيرة فرصة للأفراد لإشباع حاجاتهم ورغباتهم من خلال التعبير عن ذاتهم وترجمة أفكارهم وخبراتهم وتطبيقها من خلال هذه المؤسسات، فهي أداة لتحقيق الذات لدى الأفراد وتحقيق الإشباع النفسي وتحقيق القوة والسلطة¹.

6- العمل على تدريب وبناء طبقة قيادية في المجتمعات: حيث تساهم المشروعات الصغيرة والمتوسطة في تقديم فرصة أكبر لظهور منظمين جدد وهذا ما يساعد على طرح أفكار جديدة تساهم بشكل أكثر فعالية في عملية التنمية، وبالتالي تمكين فئات عديدة من المجتمع والتي تمتلك الأفكار الاستثمارية الجيدة ولكنها لا تملك القدرة المالية والإدارية على تحويل هذه الأفكار إلى مشاريع واقعية.

7- ترقية روح المبادرة الفردية والجماعية: باستحداث أنشطة اقتصادية سلعية أو خدمية لم تكن موجودة من قبل وارتفاع قدرتها على الابتكار وذلك لإرتفاع قدرة أصحابها على الابتكارات الذاتية في مشروعاتهم، وكذا إحياء أنشطة اقتصادية تم التخلي عنها، ومثال ذلك إعادة تنشيط الصناعات التقليدية وغيرها.

8- عامل أساسي للاستقرار الاجتماعي والسياسي: تعطي الفئات الاجتماعية المهمشة الفرصة لتفاعلهم في العملية الإنتاجية المبدعة من خلال تبني نهج المشروعات الصغيرة والتعبير عن ذاتهم وطموحاتهم.

كما يمكن القول أن هذه المؤسسات تساهم في زيادة حجم الناتج الوطني ومعدل النمو، والمساهمة في تحمل أعباء الدولة، والحفاظ على التوازنات الاقتصادية الكلية وتجنب الأزمات الاقتصادية الحادة، وهذه المؤسسات كذلك تعد وسيلة لدمج وتفعل دور المرأة في الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية المختلفة، بما يعزز دورها الريادي والاجتماعي.

9- قدرتها على النمو المستمر وتقوية الأواصر الاجتماعية: وخدمة المجتمع أي تقوية العلاقات الاجتماعية من

¹ مفيد عبد اللاوي، ناجية صالح، نفس المرجع السابق، ص 8-9.

خلال التفاعل المستمر بين أصحاب المشروعات الصغيرة وفئات المجتمع المختلفة، بحكم أن غالبية عملاء المشروعات الصغيرة محليين في كثير من الأحيان، وكذلك ارتفاع المستوى المهاري للعمالة المشتغلة فيها نظرا للتخصص الدقيق، وقيام برامج التعاون بينها وبين المؤسسات الكبيرة على أساس التعاقد من الباطن، ويؤدي إمعانها في التخصص إلى تخفيض تكاليف الإنتاج.

10- الفعالية والكفاية: سواء من حيث القدرة على تحقيق الأهداف الاقتصادية لأصحابها، أو من حيث قدرتها على إشباع رغبات واحتياجات العميل، فهي مناسبة لخدمة أسواق الدول النامية، وتتصف بصغرها أو محدوديتها وسهولة تنشئتها في نفس الوقت، مع القدرة على الانتشار في كل فروع النشاط الاقتصادي، وتجنب تلوث البيئة.

11- المرونة والقابلية للتكيف: وذلك في مواجهة الظروف غير الطبيعية خاصة في أوقات الانكماش أو الكساد الاقتصادي، وهذا ما تعجز عنه المؤسسات الكبيرة العملاقة، حيث تتسم المؤسسات الصغيرة بمرونة الإدارة. وتقديم خدمة متميزة لها طابع شخصي بسبب قربها من العميل والمورد، مما يزيد من درجة رضا العميل، وكذا إرضاء المورد، إضافة إلى سهولة التأسيس والتكيف مع المتغيرات الحديثة وجودة الإنتاج¹.

¹ عمار شلابي، نفس المرجع السابق، ص 279-280.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

نظرا لأهمية الميزة التنافسية في إدارة الأعمال وكونها أحد العوامل الأساسية لبقاء المؤسسة في السوق وتطورها وتوسعها سواء من حيث الحجم أو من حيث الجودة والنوعية، وجب التطرق إليها من خلال عدة جوانب والمتمثلة أساس في: مفهومها، نشأتها، والقوى المؤثرة فيها وغيرها.

المطلب الأول: التنافسية وتحليل قوى التنافس

الميزة التنافسية هي ما تتميز به المؤسسة عن بقية منافسيها وتعطيها الأفضلية عليهم، ومن أهم خصائصها الانفرادية في السوق وهي ترتبط بالمؤسسة الرائدة، والأهم من ذلك هو الديمومة والاستمرارية على اكتسابها، وتنوع الأساليب التي تركز عليها المؤسسات لاكتساب ميزة تنافسية لكنها لا تخرج عن واحدة من الاثنين هما التكلفة وتمييز المنتجات،¹ كما توجد خمس قوى تنافسية تؤثر على هيكل الصناعة، مما يتطلب ضرورة التحكم فيها من طرف المؤسسات التي تعمل في نفس قطاع النشاط.²

أولا- تنافسية المؤسسة.

حتى تحافظ المؤسسة على بقاءها وحصتها السوقية أو ترفع منها لا بد أن تتكيف وتتعامل مع متطلبات السوق والتنافسية الشديدة خاصة في ظل التطور التكنولوجي الحاصل.

1- تعريف التنافسية: لم يتفق علماء الإدارة على تقديم تعريف محدد لها، حيث يعرفها البعض بأنها ("القدرة التي تمتلكها المؤسسة في وقت معين على مقاومة منافسيها") والبعض الآخر يرى أن مضمونها أوسع من أن يكون ذو طابع دفاعي (فالتنافسيون أو المتنافسون هم الذين يشغلون مركز القيادة أو الريادة في السوق)، ويمكن الاستعانة بالمثل التالي لتوضيح ذلك: كل المشاركين في سباق الخيول منافسون لكن ليس جميعهم متنافسون، حيث أن هذه الصفة تطلق فقط على الفائزين بالمراتب الأولى، ويمكن أن نلمس هذه بوضوح من خلال تعريف آخر مفاده "التنافسية هي القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين"³، ونشير هنا إلى أن مصطلح التنافسية قد تم تطويره في البداية على المستوى الكلي، وبصفة خاصة التنافسية بين البلدان، (وهو التعريف الذي تقدمه منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية)، وهي تحاول أن توسعه اليوم إلى مجمل المنظمات الخاصة والعامية (المؤسسات، المناطق)، فمصطلح تنافسية المؤسسة يعود على الكفاءات التي تمتلكها هذه الأخيرة والتي يمكن أن تبني عرض جاذب كفاية من أجل إرضاء مختلف أصحاب المصلحة، وفي المقام الأول زبائنها، في الأسواق والأقاليم التي تقرر أن تنشط فيها، كما يوجد تعريفين كبيرين للتنافسية:

¹ زهر العابد بعنوان: "إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2013، ص 44.

² Mohamed Seghir DJITLI, Marketing Strategique, IBN SINA edition, impression et diffusion, Algerie, 1998, p55.

³ الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي، مجلة جامعة محمد خيضر بسكرة العدد الثاني عشر نوفمبر 2007، ص 38.

أ- **التعريف الضيق:** ويؤسس تنافسية المؤسسة على عامل واحد وهو السعر، والحديث هنا هو حول "التنافسية السعرية"، وبالرغم من أنه تعريف حصري فهو يبدو مقبول بالنسبة للسوق أين يكون الزبائن ومجمل أصحاب المصلحة يهتمون في البداية بالسعر (حساسية السعر بالنسبة للطلب والتي تعكس أساسا مسألة القدرة الشرائية).

ب- **التعريف الموسع:** الذي يأخذ العديد من العوامل المفسرة لتنافسية مؤسسة معينة (التموقع الاستراتيجي، نوعية المنتجات، الإبداع التكنولوجي، السياسات الاجتماعية والبيئية، سياسات الحضور الإقليمي للمؤسسة وممارسة دورها كفاعل محلي مسؤول وغيرها)، هذا التعريف (والحديث هنا يخص التنافسية غير السعرية)، أقل حصرا، تحاول التطور ولكنها تحاول التوجه لأسواق وأنظمة حيوية يتواجد فيها أصحاب المصلحة، في المقام الأول المستهلكين (لحساسيتهم) ومبررات أخرى كالسعر (ضعف مرونة الطلب بالنسبة للسعر ناتج عن نوعية المنتجات، الولاء للعلامة التجارية وغيرها).¹

2- **أنواع التنافسية:** يمكن تحديد هذه الأنواع بالإعتماد على مجموعة من المعايير هي:

أ- **المعيار الموضوعي:** وتنقسم التنافسية حسب هذا المعيار إلى:

- **تنافسية المنتج:** تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة لكنه ليس كاف، وغالبا ما يتم الإعتماد على سعر التكلفة كأداة وحيدة لتقويم تنافسية هذا الأخير، ويعد هذا أمر غير صحيح، بإعتبار أن هناك مؤشرات أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع.

- **تنافسية المؤسسة:** يتم تقويمها على أساس أشمل منه في المنتج، فمن الناحية المالية مثلا يتم تقويم المنتج بالإستناد إلى الهامش الذي يحققه، بينما تنافسية المؤسسة يتم تقويمها على أساس هامش كل المنتجات.

ب - **المعيار الزمني:** تنقسم التنافسية حسب هذا المعيار إلى:

- **التنافسية اللحظية:** تعتمد على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية واحدة، غير أنه لا يجب أن نتفائل بشأنها لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق أو ظروف أخرى جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية.

- **القدرة التنافسية:** تختص بالفرص المستقبلية وبالنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.²

"حسب بورتر المنافس لا يعني دوما المؤسسة التي تقوم بتقديم نفس البضاعة أو الخدمة التي تقدمها مؤسستنا لإشباع حاجات الزبائن وإنما هو كل من يساومها ويحاول أن يقطع جانبا من أرباحها".

ثانيا- **تحليل قوى التنافس (نموذج بورتر للمنافسة):** تتميز المنافسة بتواجد عدة أنواع تختلف في إطارها حدة وشدة المنافسة واستراتيجيات الشركات 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

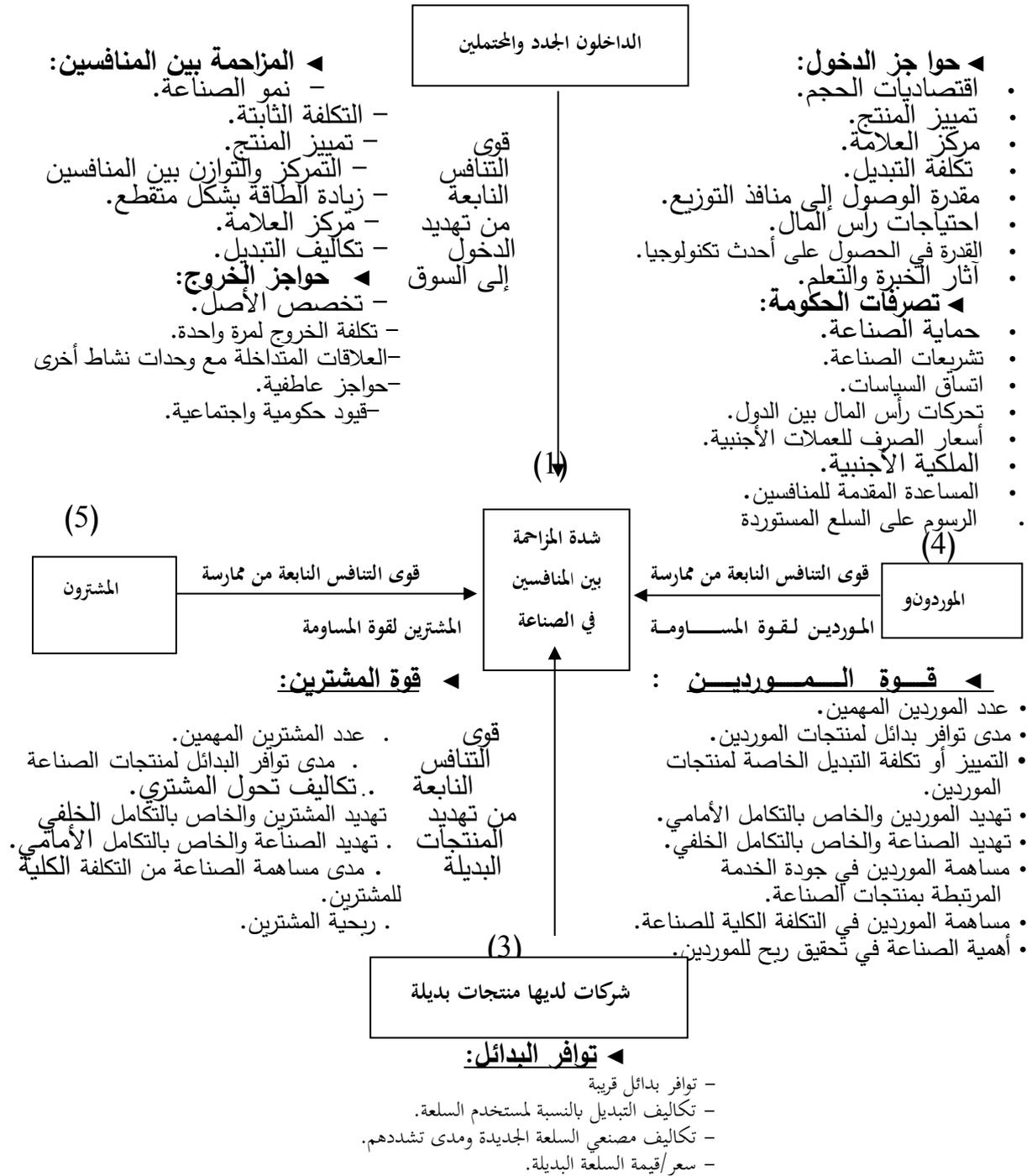
¹ Plateforme rse, Compétitivité et développement durable – l'enjeu des TPE/PME, Rapport d'étape, paris, novembre 2014, p14-15.

² الطيب داودي، مراد محبوب، نفس المرجع السابق، ص39.

الفصل الثاني: واقع تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

التأثير على أرباح المؤسسات المعنية، فكلما كانت هذه القوى في صالح المؤسسة يقل الضغط أو التأثير السلبي على ربحية المؤسسة والعكس صحيح، كما يبين ذلك الشكل رقم (12).¹

الشكل رقم (12): تحليل هيكل الصناعة (نموذج قوى التنافس الخمس)



¹ فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية، في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير،

إن عدد المشاريع في صناعة معينة، أو درجة التركيز فيما يتعلق بحجم المشاريع التي تؤلفها نسبة إلى إنتاجها الكلي يختلف عن مدى احتكار السوق التي تمونها تلك الصناعة، وقد تضم صناعة ضئيلة التركيز، تتألف من عدد كبير من المشاريع الصغيرة نسبياً عدة احتكارات قوية لسلع معينة، بينما قد تصم صناعة أخرى مشروعين أو ثلاثة تتنافس بشدة فيما بينها كما تتنافس منتجاتها ومنتجات السلع الأخرى في كافة الأسواق التي تمونها.¹

1- شدة المنافسة في الصناعة (المنافسة الحالية): وهي تمثل محور ومركز القوى التي تساهم في تحديد جاذبية الصناعة، ومن بين العوامل المؤثرة في تحديد درجة شدة المنافسة توجد أربعة عوامل أساسية وهي:

- نمو الصناعة.
- حصة التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط.
- مدى عمق تمييز المنتج.
- التمرکز والتوازن بين المنافسين.

2- تهديد الداخلين الجدد (تهديد دخول منافسين جدد): فهي قوة تنافسية تتعامل مع السهولة والصعوبة التي يمكن أن يواجهها المنافس الجديد عند بداية العمل في ذلك المجال، ومن الواضح أنه كلما زادت صعوبة الدخول إلى السوق قلت المنافسة وزادت الأرباح المحصلة على المدى البعيد، وقد حدّد Porter سبعة عوائق تواجه المنافسين الجدد في الدخول إلى السوق وهي:²

أ- تمييز المنتج: وتتمثل في خلق شيء فريد واستثنائي، سواء من ناحية النوعية، التصميم، المواصفات الفنية، الحجم والسعر وغيرها، وهذا ضروري لأنه يسمح بخلق ظاهرة الوفاء والولاء العالي للمستهلكين اتجاه 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 الشركة.

ب- اقتصاديات السلم: والتي تجعل من المنافس الجديد يتقيد ومجبر على الانطلاق على سلم واسع وعريض حتى يتمكن من تغطية التكاليف، وهذا ما يصعب تحقيقه من الوهلة الأولى.

ج- حاجيات رؤوس الأموال: إن دخول منافس جديد في السوق يحتاج إلى رؤوس أموال ضخمة، بفعل ما تتطلبه عمليات التمويل الكبيرة جدا والتي تشمل، هياكل الإنتاج، المخزون، حقوق الزبائن، مصاريف الإشهار، التسويق، التوزيع والبحوث والتطوير وغيرها، وهي تكاليف معقولة إلى حد بعيد بالنسبة للمؤسسات المتواجدة من قبل، عكس المؤسسات التي تريد الدخول إلى القطاع لأول مرة.

د- الدخول إلى قنوات التوزيع: إن دخول منافس جديد في السوق يثير تحفظاً كبيراً من قبل الموزعين فيما يخص التعامل معه وتوزيع منتجاته، التي تعتبر جديدة وبالتالي يتخوفون من عدم إقبال المستهلكين على شراءها، فضلاً على أنها منتجات إضافية توزع مع المنتجات الأخرى، مما يزيد من أعباء وأتعاب الموزعين مع عدم معرفة النتائج

¹ محمد سلمان حسن، التخطيط الصناعي، ترجمة فوائد الدهوي، موفق حسن محمود، دار الطليعة للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، بيروت، 1974، ص16.

² عبد الوهاب حفيان، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2015، ص55.

المستقبلية من جراء التعامل مع منتج غير معروف، التي قد تكون خسائر تؤثر على قدرة وسمعة هؤلاء الموزعين، وبالإضافة إلى ما سبق فإنه عادة ما نجد المؤسسات القوية الموجودة في السوق تسيطر على قنوات التوزيع ومختلف التسهيلات اللوجيستية، مما يجبر الداخل الجديد إلى هذا القطاع تحمل تكاليف عالية باستخدام شبكة التوزيع الحالية أو العمل على تكوين قنوات توزيع خاصة به، وهذا ما يتطلب أموالاً ضخمة تنعكس سلباً على سعر المنتج النهائي وقدرته على المنافسة في السوق.

ه-تكلفة التحويل: وتتمثل في تكلفة التغيير الحقيقية أو النفسية التي لا بد أن يتحملها المشتري للمرور من منتج مورد معتاد إلى منتج داخل جديد.

و-قوة صورة العلامة: تسمح هذه القوة بحصول المؤسسة على مستوى عالٍ من الوفاء، بالأخص بالنسبة للمشتريين الذين هم أقل حساسية وأقل تأثراً بحجج ودلائل وشعارات الداخلين الجدد، وهذا ما يشكل عائقاً كبيراً لضمان نجاح الداخل الجديد إلى السوق.

ز-رد فعل المنظمات الموجودة في السوق: تختلف ردود الفعل تجاه المنافس الجديد باختلاف ثلاثة عوامل وهي: أوضاع السوق، الصناعة، وهيكل المنافسة.

بناء على هذه العناصر الثلاثة فقد يأخذ رد الفعل أحد الأشكال التالية:

- عنيفاً في المواجهة ومؤملاً بالنسبة للمنافس الجديد.
- يأتي بصيغة إعادة ترتيب أوضاع المنافسة أو تغيير قواعد اللعبة في السوق، سواء من خلال التحالف الإستراتيجي، الإندماج وغير ذلك لمواجهة قوة المنافس الجديد وعدم السماح له بتغيير قوانين اللعبة.
- نعيش ونضع الآخرين يعيشون أيضاً، وهنا تصبح مسألة الدخول إلى السوق ممكنة، كما أن فرص بقاء المنافس الجديد أكبر من الناحية العملية.¹

كما أن أي تطوير في قطاع المنتجات البديلة يعكس في الحقيقة تدهوراً في قطاع الصناعة الحالي، إذا لم يتطور بشكل موازي.²

3- تهديد المنتجات البديلة: علماً أن المنتجات البديلة هي المنتجات التي تؤدي نفس الوظيفة للمنتج المعني بالنسبة لنفس مجموعة المستهلكين، ولكن بتركيزها على تكنولوجيات مختلفة، وعليه فإنها تشكل تهديداً بالنسبة للمؤسسة، وذلك بالأخص في ظل توافر العوامل التالية: الاستبدال يمكن أن يتم في أي لحظة، وتوافر حرية الاختيار أمام المستهلك، وكذلك تعود المستهلك على شراء السلع البديلة أو عدم ولاءه لعلامة معينة، مع تغير العلاقة نوعية/سعر المنتج البديل مقارنة بالمنتج المرجعي أي كونه أفضل نوعية وأقل تكلفة.

¹ فرحات غول، نفس المرجع السابق، ص 80-81.

² رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، قسنطينة، 2008، ص 101.

وتبعاً لما بينا آنفاً يمكننا الوصول إلى نتيجة وهي أنه لا يمكن لأي قطاع العيش في عزلة كلية عن بقية القطاعات التي تعرض منتجات تلي نفس الاستعمال تقريباً، وترجم هذه الظاهرة بتواجد مرونة متقاطعة بين منتج القطاع والمنتجات البديلة، وبالتالي يمكن القول بأن المنتجات البديلة تفرض سقفاً للسعر لا يجب أن تتجاوزه المؤسسات التي تنتج المنتج الأصلي وإلا فسوف يتم تحول المستهلكين إلى استهلاك المنتجات البديلة، خاصة في ظل العوامل المذكورة سابقاً، وهذا ما يدفع المؤسسات التي لديها أبعاد استراتيجية وتفكير علمي الأخذ بعين الاعتبار التي يمكن أن تسببها المنتجات البديلة.

4- قوة مساومة الزبائن (المشترين): إن الزبائن أو المشترين بصفقتهم يمثلون هيكل الطلب على منتجات المؤسسات، فإنهم يسعون دائماً إلى تحقيق بعض المكاسب والمنافع التي يمكن تلخيصها في: خفض أسعار المنتجات المشتراة، رفع نوعيتها باستمرار، مع العمل على زيادة أوضاع المنافسة بين البائعين، وكذلك ممارسة أكبر قدر ممكن من المساومة معهم.

نستنتج بأنه من خلال القوة التفاوضية لهؤلاء الزبائن أمام الموردين، فسوف يكون بإمكانهم التأثير على مردودية المنتجين وتقييدهم أكثر وجعلهم يلتزمون بضمان تحقيق أكبر المنافع للمستهلك، فضلاً على إجبارهم تقديم خدمات واسعة للزبون وشروط دفع وتسديد متميزة ومناسبة لهم، ومن خلال مختلف الأفكار والدراسات التي تطرقت إلى مدى تأثير المشترين وقوتهم التفاوضية ومساومتهم، يتضح جلياً بأنها مرتبطة بالعديد من الشروط، والتي تزيد أو تنقص من قوة المشترين في تعاملهم مع المؤسسات المنتجة، وعادة ما تتمثل هذه الشروط التي ترتبط بها سلطة المشترين في العناصر التالية:¹

- كبر حجم مشتريات هؤلاء العملاء أو تركز مجموعة الزبائن بشرائها كميات معتبرة مقارنة برقم أعمال الشركة (البائع)، وهذا ما تفعله شركة Kanart,Scars,Wal حيث تستفيد من تطبيق سياسة الشراء المقدم للحصول على خصم في الكمية، وتحقيق مزايا أخرى.
- عدم أو قلة تمايز المنتجات، وبالتالي قدرة الزبائن على إيجاد موردين آخرين بسهولة، وهذا ما يدعم قوتهم التفاوضية، لأنه بإمكانهم التحول إلى مورد آخر في حالة عدم استجابة المورد لشروطهم وعدم منحهم تسهيلات وضمادات.
- ارتفاع درجة حساسية الطلب للتغيير في أسعار السلع/الخدمات.
- وجود بعض الشركات التي تقوم بالبيع المباشر للمستهلك، حيث أن هذا الأخير قد يفرض شروطه على هذه الشركات.
- حيازة الزبون على كل المعلومات المتعلقة بالسلعة/الخدمة، أي على دراية تامة بالطلب، السعر الحقيقي للسوق وحتى التكاليف التي تحملها المورد.

¹ فرحات غول، نفس المرجع السابق، ص 82.

نستنتج إذاً بأن هذه الشروط المذكورة والتي تعطي القوة التفاوضية للمؤسسة تختلف باختلاف السلع (استهلاكية/ صناعية)، كما أنها تختلف من تجارة التجزئة/ تجارة الجملة، وتجارة الجملة تجاه الصناع، وعليه فإن المؤسسة وبفعل هذه التأثيرات التي يمكن أن تنجم من جراء سوء اختيار الزبائن والأقسام السوقية المناسبة، وكذلك عدم تحقيق حاجياته ورغباته بصفة كاملة وخاصة في ظل كثافة الصناعة وشراسة المنافسة، فهنا يتوجب على المؤسسة السعي جاهدة إلى حسن اختيار القرار الاستراتيجي وذلك باختيار الزبائن الذين يعودون بالنعف والفائدة على المؤسسة، حتى تتمكن من خلال تلك العملية تحسين وضعيتها التنافسية.

5- قوة مساومة الموردين: وتأتي قوة مساومة مموني المؤسسة بالمواد الأولية ومختلف المستلزمات المستخدمة في الإنتاج، من إمكانية هؤلاء رفع سعر منتجاتهم، خفض مستوى الجودة أو الحد من الكميات المباعة لزبائن معينين، وهذا دون الخوف من فقدان حصته السوقية ومكانته في هيكل الصناعة ومن دون فقدان عملائه.¹

نستنتج من ذلك بأن الموردين الأقوياء يؤثرون على مردودية نشاط زبائنهم، أي المؤسسات التي تتعامل معهم، خاصة في حالة عدم إمكانية المؤسسات نقل عبء الزيادات في الأسعار وغيرها من القيود مثل انخفاض الجودة إلى المستهلكين، وهذا كله يعود بالسلب على المؤسسة التي ستخسر زبائنها وتخفض حصتها السوقية وقدرتها على المنافسة، وبصفة عامة يمكن القول بأن ربحية الصناعة ستتخفض، فلا بد من الإشارة إلى أن هناك مجموعة من الشروط تعطي أكثر قوة وأكثر ضمان للمساومة من قبل الموردين والتي لخصها بوترتر في خمسة عناصر وهي:

- إن قوة المجهز (المورد) للتصرف في الأسعار تزداد كلما كان بعيداً عن آثار المنافسة الحرة وعليه التأثير في أرباح المشترين الصناعيين.

- تقل قوة تصرف المجهز لرفع السعر في حالة المنظمة المشترية تحتكر السوق في إنتاجها.

- ترتفع قوته التصرفية في حالة كون المشتري عميل غير مهم، وتقل إذا كانت هناك مواد بديلة بتكلفة معقولة، وتكون قوة المساومة في حدها الأقصى عندما لا توجد مواد بديلة.

- تتعاظم قوة المساومة إذا استطاع تحقيق تكامل إما بمعنى الشراء أو السيطرة على الإمدادات الأمامية لصناعته، فعلى سبيل المثال عندما تشتري مصانع الأحذية متاجر بيع الجملة أو محلات بيع التجزئة.

- إن تهديد المجهز في الفقرة السابقة يمكن أن يوازن أو يعوض عنه إذا استطاع المشتري أن يحقق تكامل خلفي لصناعته، مثل شراء مصانع الأحذية لشركة دباغة الجلود، أو السيطرة على مصادر التجهيز.

نلاحظ من خلال ما سبق بأن المورد من جهته كذلك يسعى جاهداً إلى رفع قدرته التفاوضية التي تسمح له بتعظيم أرباحه والاستفادة من التطورات التي يعرفها السوق لفرض شروطه، خاصة في ظل عدم وجود منافسة

¹ فرحات غول، نفس المرجع السابق، ص 83.

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.¹ ويطلق على تحليل العوامل الخمسة السابقة نموذج "القوى التنافسية الخمس"، ويظهر الشكل السابق أنه يمكن تمثيل الهيكل العام لصناعة ما بواسطة خمس أطراف رئيسيين وهم: المنافسون، المشترون، الموردون، السلع البديلة، والداخلون الجدد في السوق، وأيضا العلاقات المتداخلة بينهم (القوى الخمس)، والعوامل الكامنة وراء القوى الخمس والتي تساعد في تقدير مدى جاذبية الصناعة.²

المطلب الثاني: ماهية الميزة التنافسية.

بمراجعة أدبيات التسيير يظهر أن المفهوم الأساسي للميزة التنافسية يرجع إلى Chamberlin 1939 ثم إلى Selznick 1959 الذي ربط الميزة بالقدرة، ثم حصل تطور في هذا المفهوم حين وصف Hofner و chandel الميزة التنافسية بأنها الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها من خلال تخصيص الموارد، ثم وضع كل من Day 1984 و Porter 1985 الجيل التالي من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية، حيث اعتبرا أنها تعد هدف الإستراتيجية.³

أولا - مفهوم الميزة التنافسية.

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا ومكانة مهمة في مجال الإدارة الاستراتيجية، فهي تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها،⁴ وتؤدي الضغوط التنافسية بالمنظمة إلى السعي من أجل مزيد من المرونة والإنتاجية والرقابة على التكاليف،⁵ والبحث عن تحقيق الميزة التنافسية التي هي كما يرى بورتر (عبارة عن قدرة المؤسسة على تقديم سلعة أو خدمة ذات نفقة أقل ومنتج متميز عن نظيره في الأسواق مع إمكانية الإحتفاظ بهذه القدرة) أما Hugues. Silvestre فيعرفها بأنها هي "مجموعة من العناصر، المدركة وذات القيمة في السوق، والتي تضمن التميز للمؤسسة بالمقارنة مع منافسيها" حيث يرى أن التفرد لوحده غير كافي ما لم يقتزن بإدراك الزبون للقيمة التي يجب أن تعادل أو تفوق ما دفعه ثمنا للحصول على تلك الخدمات أو المنتجات، لكن الملاحظ على هذين التعريفين أنهما لم يتطرقا إلى الوسائل التي يمكن من خلالها بناء الميزة التنافسية.⁶ لذلك يذهب البعض إلى أنها "تلك الميزة التي تنشأ من مجموعة الوظائف المرتبطة بتصميم

¹ فرحات غول، نفس المرجع السابق، ص 84-85.

² نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، الاسكندرية، 1998، ص 64.

³ http://elearn.univ-biskra.dz/file.php/305/___-.pdf, 02/10/2016, 09 :00

(سماح صولح، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة الجامعية 2014-2015، ص 83)

⁴ نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 64.

⁵ جيري كوردي، استراتيجيات إدارة الأعمال "المدخل إلى اتخاذ القرارات الفعالة"، ترجمة سمية ممدوح الشامي، مراجعة سامر رفعت مهران، كلمات عربية للترجمة والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2010، ص 19.

⁶ الطيب داودي، مراد محبوب، نفس المرجع السابق، ص 41.

وتصنيع وتطوير منتجات المؤسسة والتي يتم أدائها بطريقة أفضل من منافسيها "نتيجة استخدام مجموعة من المهارات أو التكنولوجيا، لكن ليس معنى هذا تغليب التعريفين الأول والثاني، وإنما يتطلب الأمر حسب Fahey أن نفرق بين ما نسميه المقدرة المميزة وهي "ما تنجزه المؤسسة بصورة أفضل من منافسيها" والميزة التنافسية وهي "ما يميز المؤسسة أو منتوجها من وجهة نظر الزبائن"، ولأجل فهم العلاقة بين المقدرة المميزة والميزة التنافسية فإنه لابد من التطرق إلى المدخلين التاليين:

1- مدخل من الداخل إلى الخارج: يقوم هذا المدخل على أن حيازة أي مقدر مميّزة منوط بالطريقة التي يمكن من خلالها تحويل هذه الأخيرة إلى ميزة تنافسية، فإذا كانت المؤسسة ذات مقدر إستثنائية في زيادة رأس المال فعليها أن تستخدمه في توليد أو المحافظة على ميزة تنافسية ما.

2- مدخل من الخارج إلى الداخل: أي بعد تحديد المزايا التنافسية التي ترغب بها المؤسسة (خدمة الزبون مثلا) يتم تحديد المقدرات المميزة المطلوبة لتحقيقها.

ومن ثم فهناك تكامل بين العنصرين حيث لا يمكن تحقيق ميزة تنافسية بالإعتماد على الموارد لوحدها دون توفر الكفاءة لإستخدامها وتوظيفها في المجال الأفضل، وفي الوقت المناسب، كما أنه لا يمكن الإعتماد على الكفاءة لوحدها في ظل الإفتقار إلى الموارد، وعلى العموم يمكن وصف الميزة التنافسية بما يأتي:

- أنها نسبية أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة¹.
- أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- أنها تنبع من داخل المؤسسة.
- أنها تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها.
- أنها تؤدي إلى التأثير في المستهلكين وتحفزهم على الشراء.
- أنها تتحقق لمدة طويلة.

3- كما يمكن التطرق للميزة التنافسية من وجهة نظر كلية أو جزئية كما يأتي:

أ- المفهوم على المستوى الكلي: أي على مستوى الدولة وقد ظهر الاهتمام بهذا المستوى في أوائل الثمانينات من قبل الاقتصاديين على إثر العجز الذي شهده الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية وما صاحب ذلك من تزايد لمديونيتها الخارجية واحتدام المنافسة الأجنبية في أسواقها ومن هذا المنظور يمكن الاقتصار على التعاريف التالية:

- يعرف تقرير التنافسية العالمية تنافسية الدولة على أنها تعني مدى مقدر دولة ما على تحقيق معدل مرتفع لنمو حصة الفرد من الدخل المحلي ويؤكد هذا التقرير الصادر عن المنتدى العالمي على أن القدرة التنافسية هي التي تعكس الصفات الهيكلية لكل اقتصاد وطني.

¹ الطيب داودي، مراد محبوب، نفس المرجع السابق، ص 42.

- ويأتي تعريف المنظمة الاقتصادية للتعاون والتنمية (OECD) لبيان أن تنافسية دولة ما تعكس في الحقيقة الدرجة التي يمكن وفقها إنتاج السلع والخدمات الموجهة للأسواق الدولية بحيث تحافظ فيه على المداخل الحقيقية لمواطنيها وتوسع فيها على المدى الطويل، على أن يكون ذلك وفق سوق حرة وعادلة.
- ويعد التعريف الذي قدمته (Laura D 'andréaTyson) من أشهر التعاريف في هذا المجال فهي ترى أن تنافسية الدولة تعكس القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه اختبار المنافسة بشكل يتمتع فيه مواطنو الدولة المعنية بمستوى معيشة يتطور بشكل مستمر، ويمكن الإشارة عموماً إلى أن التعاريف التي تناولت التنافسية على المستوى الكلي انقسمت في معظمها إلى اتجاهين، ركز الاتجاه الأول منهما وهو الاتجاه الضيق على تعريف التنافسية بالإستناد إلى متغيرات اقتصادية قصيرة الأجل؛ في حين كان الاتجاه الثاني أكثر اتساعاً والذي اعتمد في تعريفه للتنافس على المتغيرات الهيكلية متوسطة وطويلة الأجل.
- ب - المفهوم من المنظور الجزئي:** وفقاً لهذا المنظور نجد أن أغلب الباحثين يتفقون على أن مستوى المؤسسة هو الأنسب لتطبيق مفهوم التنافسية، لأنهم كما يقول كل من Porter و Krugman، يرون بأن المؤسسات وليست الدول هي التي تتنافس فيما بينها، ووفقاً لذلك يمكن استعراض التعاريف التالية :
- يرى (McFetridge) أن الميزة التنافسية لمؤسسة ما يمكن أن تتحقق إذا ما كان بمقدورها الاحتفاظ بمستوى مرتفع من الإنتاجية والأرباح مقابل انخفاض في التكاليف وارتفاع في الحصة السوقية دون أن يكون ذلك على حساب الأرباح.
- ويعرفها علي السلمي على أنها "مجموعة المهارات والتكنولوجيات والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين: ¹ إنتاج قيم ومنافع أعلى مما يحققه المنافسون؛ وتأكيد حالة من التميز والاختلاف بين المنظمة ومنافسيها".
- أما M.Porter فيرى أن "الميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي باستطاعة مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة في السعر".
- إن الملاحظ على العديد من الدراسات التي جاءت لتفسر تنافسية المؤسسة الاقتصادية أنها أتت لتعكس أربعة معايير أساسية هي: الربحية والتميز ومساهمة المؤسسة في النمو المتواصل وكذا مدى مساهمتها في التجارة الدولية بحسب الحصة السوقية المحصلة؛ وعلى هذا الأساس جاءت التعاريف لتعكس واحداً أو اثنين من هذه المعايير الأربعة، أو بعبارة أخرى فإن هذه التعاريف لا تختلف في عمومها إلا من حيث ذكرها أو إغفالها لبعض الانعكاسات المترتبة على الميزة التنافسية والتي يمكن أن نعرفها على أنها "ذلك المفهوم الاستراتيجي الديناميكي الذي يعكس الوضع

¹ أحمد بلالي، تنافسية المؤسسة وتحديات اقتصاد المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005، ص461.

الفصل الثاني: واقع تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

التنافسي النسبي المريح والمستمر لمؤسسة ما إزاء منافسيها من خلال ما تخلقه من قيمة لعملائها بحيث يمكن أن يتجلى في شكل تقديم منتجات أقل تكلفة أو أكثر تميزاً أو حصة سوقية مرتفعة".¹

ويمكن القول أن الميزة التنافسية هي مفهوم استراتيجي يعكس وضعاً تنافسياً مميزاً للمؤسسة مقارنة بمنافسيها، ويتجلى ذلك من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية أو بأسعار أقل من المنافسين، وفي كل الأحوال هي تقدم للزبون قيمة مضافة أو متفردة عن سلع المنافسين، ولكي تضمن المؤسسة أداءً متميزاً شاملاً لكل عملياتها يضمن لها ولاء الزبائن وزيادة حصتها السوقية وتعظيم ربحيتها عليها امتلاك موارد متميزة والتي تمثل المعارف والكفاءات الإستراتيجية أهمها في ظل إقتصاد المعرفة.

ثانياً: شروط فعالية الميزة التنافسية:

حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تكون:

- حاسمة أي تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين.
- ممكن الدفاع عنها خصوصاً من تقليد المنافسين.
- مستمرة أي إمكانية إستمرارها خلال الزمن.

وتضمن هذه الشروط الثلاثة صلابة الميزة التنافسية لأن كل شرط منها مقرون بالآخر حيث شرط الحسم مرتبط بشرط الإستمرار، وهذا الأخير مرتبط بشرط إمكانية الدفاع.²

ثالثاً: خصائص الميزة التنافسية:

يظهر المفهوم الأوضح للميزة التنافسية من خلال خصائصها، التي يمكن أن تستخدم من قبل المؤسسة لتقييم ميزتها التنافسية، وهذه الخصائص هي:

- تشتت من رغبات وحاجات الزبون.
- تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال.
- تقدم الملاءمة الفريدة بين موارد المؤسسة والفرص في البيئة.
- طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين.
- تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة.
- تقدم التوجيه والتحفيز لكل المؤسسة.

وبالإضافة إلى ذلك فقد وصفت الميزة التنافسية بأنها:

- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- تنبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها.

¹ أحمد بلالي، نفس المرجع السابق، ص 131.

² الطيب داودي، مراد محبوب، نفس المرجع السابق، ص 43.

الفصل الثاني: واقع تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

-تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة وفي أنشطتها أو في ما تقدم للعملاء أو كليهما.

-يجب أن تؤدي إلى التأثير في العملاء وتحفيزهم على الشراء من خلال إدراكهم الأفضلية فيما تقدم المؤسسة.

-تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

رابعاً- الضرورة التنافسية: من الأمور ذات الأهمية والتي يجب أن يتوضح مفهومها عند الحديث عن المزايا التنافسية، ألا وهو ما يعرف بالضرورة التنافسية، والتي يقصد منها استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية من أجل اللحاق بركب المنافسين وضمان البقاء في إطار المنافسة، ونستطيع ملاحظة هذا الأمر بوضوح في قطاع المصارف، حيث أنها عندما استخدمت مكائن الصرف الآلي في بداية ظهورها أعدت في ذلك الوقت ميزة تنافسية، أما بعد أن اتسع استخدامها أصبحت تعد ضرورة تنافسية بالنسبة لتلك المصارف التي استخدمتها في وقت لاحق من أجل أن تلحق بركب المصارف التي استخدمتها منذ ظهورها.

وبالتالي الميزة التنافسية المعتمدة على نظم المعلومات تعني استخدام تكنولوجيا المعلومات المبدعة من أجل التقدم على المنافسين أما الضرورة التنافسية فتعني استخدام تكنولوجيا المعلومات من أجل تقليد المنافسين واللاحق بركبهم، فالتمييز إذن بين المصطلحين مهم جدا، حيث يكمن الفرق الأساسي في مقدار المخاطرة التي ترغب المؤسسة في تحملها، فعند استخدام نظم المعلومات من أجل كسب ميزة تنافسية قد ترافق ذلك مخاطرة كبيرة عندما لا ينجح النظام، ومن جهة أخرى تطبيق نظم المعلومات للضرورة التنافسية يقصد به أن المؤسسة تقلد النظام الذي طورته مؤسسة أخرى لغرض تقليد المؤسسة المنافسة، وبالتالي يتوجب على المؤسسات أن تبحث عن الميزة التنافسية، لكي تحقق تفوقا في مركزها التنافسي، لكن إذا أغفلت هذا الأمر ولم تنتبه له إلا بعد فوات الأوان، فإنها سوف تسعى من أجل تحقيق الضرورة التنافسية، والتي هي في حقيقة الأمر مزايا تنافسية لمؤسسات أخرى تقوم المؤسسة بتقليدها بهدف أن تبقى ضمن ركب المؤسسات، إلا أن هذا المكسب لا يحقق لها تقدما على المؤسسات المنافسة وإنما يجعلها تبقى ضمن دائرتها.¹

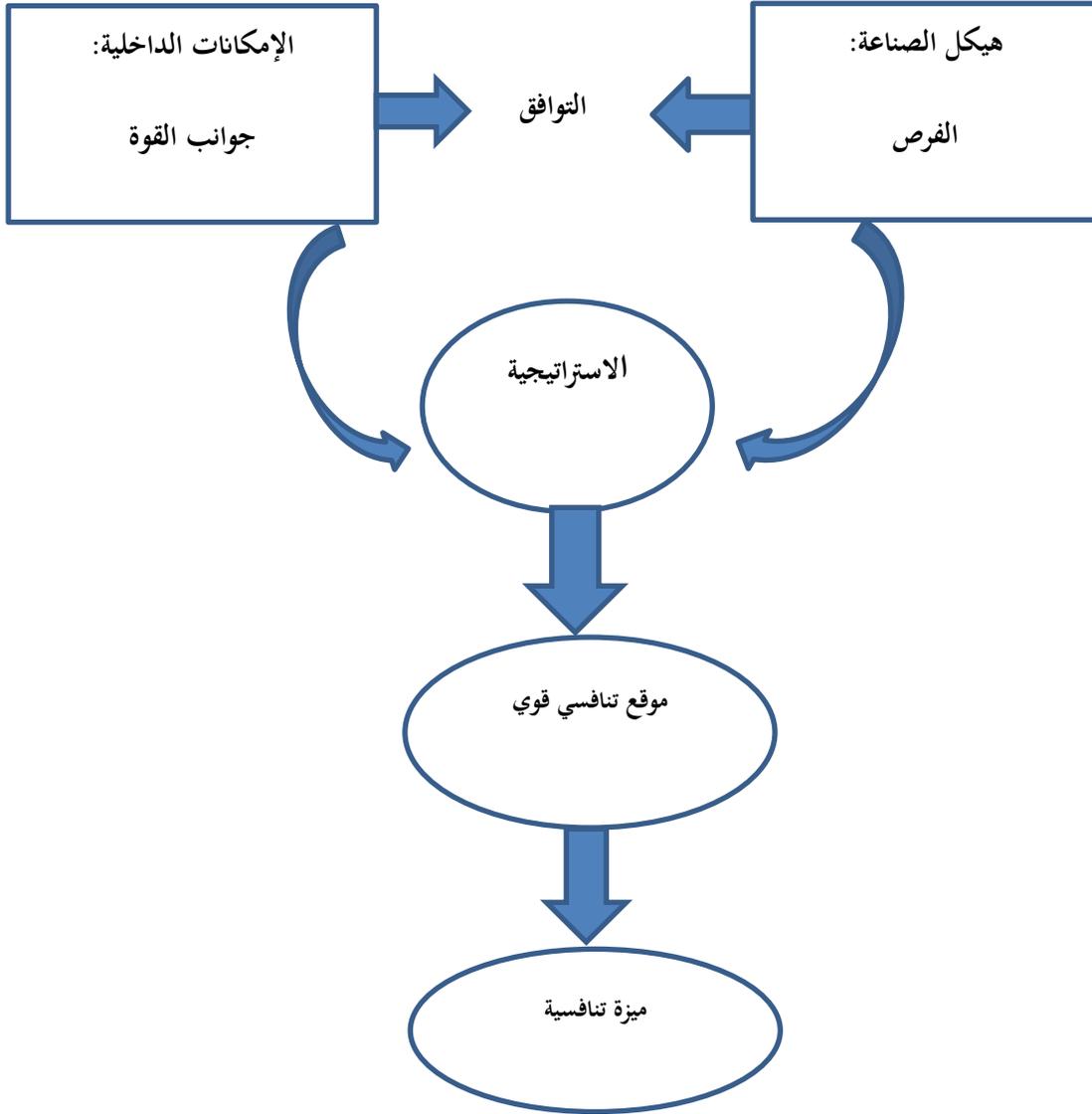
ويمثل امتلاك الميزة التنافسية هدفا إستراتيجيا تسعى جميع المؤسسات باختلاف أنواعها وأحجامها خصوصا المتوسطة والصغيرة منها، لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي الحالي، مثل الجودة، أو السعر المنخفض، فهي إذن نحو السعي الدائم لاستغلال الموارد المالية، والمادية، والبشرية، والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للمستهلكين تلي احتياجاتهم، وبالتالي التميز عن المنافسين.²

¹ http://elearn.univ-biskra.dz/file.php/305/___-.pdf, 02/10/2016, 09 :00

(سماح صولح، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة الجامعية 2014-2015، ص84)

² سليمة غدير أحمد، عيسى بھدي، تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية في الجزائر في ظل الانفتاح الاقتصادي الجديد، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية - عدد 03 / ديسمبر 2015، ص19.

الشكل رقم (13): الإستراتيجية كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، الاسكندرية، 1998، ص81.

المطلب الثالث: المصادر والأسس العامة لبناء الميزة التنافسية

من الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية نذكر الكفاءة، الجودة، التجديد، الاستجابة لحاجات العميل والمعرفة ويمكن لأي مؤسسة أن تتبنى هذه الأسس بغض النظر عن المجال الذي تنشط فيه أو المنتجات أو الخدمات التي تقدمها.

أولاً- مصادر الميزة التنافسية:

تتمثل مقومات الميزة التنافسية بالأساس فيما يأتي:

هناك مصدرين أساسيين للميزة التنافسية يتمثلان في المهارات المتميزة (كالمعرفة الفنية، القدرات والذكاء) والموارد المتميزة (كالموارد المالية، طاقة إنتاجية ممتازة وغيرها)، وأن محاولات تفسير الميزة التنافسية للكثير من المؤسسات بينت

أن مصدرها لا يرتبط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية بل بقدرة تلك المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية، التي تعد الكفاءات والمعرفة والجودة أحد عناصرها الأساسية.

ويمكن من خلال توفير هذين المصدرين واستغلالهما بفاعلية الحصول على المصادر النهائية التالية:

1- الكفاءة: تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية.

2- الجودة: نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها، هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية.

3- المعرفة: تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة، فلقد زاد اهتمام تلك المؤسسات المعتمدة على الأصول الفكرية القابلة للقياس كالمعرفة، باعتبارها شرطا أساسيا ضمن سياساتها الاستثمارية، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمرا ضروريا للمؤسسات ذات المعاملات الخاصة، وبراءات الاختراع، والعلامات التجارية المتميزة، فالمؤسسات الناجحة هي التي تستثمر فيما تعرفه، بحيث تنقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات إنتاج السلع والخدمات أو في تطوير الهياكل والوظائف والعمليات.¹

تثمين المعرفة وتقييمها: يتمثل تثمين المعرفة في توثيق، وحفظ (تخزين) الأنشطة المنجزة بطريقة تسمح أن تكون المعرفة متاحة للجميع، يجدها من يريد الاطلاع عليها، ويمكن تثمينها من خلال نشرها واستغلالها وإعادة إنتاجها، وإبداع معارف جديدة ومتطورة، فإن القدرة على تثمين معارف المؤسسة تكون من خلال عدة أساليب كبرامج المعلومات (logiciels d'information) بينها يتمثل تقييم المعرفة في القيام بعملية المراجعة الدائمة للمعلومات المخزنة من أجل تدعيمها بمعلومات جديدة أو إثرائها.

لقد تبلورت مفاهيم تسيير المعرفة لتشكيل منهجية تسييرية متميزة تعتمد كثيرا من المؤسسات التي تتوفر بها ثروات معرفية، والتي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة وتتمثل هذه المنهجية فيما يلي:

- الرصد المنتظم والمستمر للرصيد المعرفي والمدخلات المعرفية المتجددة سواء من مصادر داخلية أو خارجية؛
- تقويم مستوى المعرفة المتاح بالمقارنة مع المؤسسات المتميزة، والمستويات العلمية، والتقنية المتميزة؛

¹ سعيدي و صاف، سملاي محضيه، نحو تسيير استراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، المنتدى الدولي حول المعرفة الركيزة الجديدة والتجدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر 2005، ص36.

- حصر الفجوة المعرفية التي تفصل المؤسسة عن المنافسين، والمؤسسات الأفضل؛
- التخطيط لتنمية الرصيد المعرفي، وتطوير سد الفجوة المعرفية، ومتابعة تجديد المعرفة التنظيمية وتحديثها؛
- استثمار المعرفة المتاحة بتوظيفها في عمليات المؤسسة ومنتجاتها، وتطوير أساليب العمل، وأنماط التنظيم والعلاقات داخل المؤسسة ومع أطراف المناخ التنافسي، إضافة إلى خلق ما ترشد إليه المعرفة التنظيمية المتجددة؛
- إدماج المعرفة التنظيمية في سياسات، واستراتيجيات، وخطط المؤسسة، وتضمينها في قواعد اتخاذ القرارات؛
- الاسترشاد بالحصيلة المعرفية المتجددة، واستثمار التفوق المعرفي في تحقيق قيمة مضافة أعلى¹.

4- التجديد: التجديد أو الابتكار (Innovation) هو تصور عملي، يبحث عن إدراج شيء جديد في نشاط ما، ويمكن أن ينتج عن اكتشاف جديد أو ببساطة عن طرق جديدة تضع في العمل مبادئ معروفة من قبل، وكثيراً ما يستخدم مصطلحي الاختراع والابتكار كمترادفين في الغالب في أدبيات الابتكار بوصفهما التوصل إلى فكرة جديدة ومن ثم إلى المنتج الجديد وعادة ما يرتبط ذلك بالتكنولوجيا، بينما في حالات أخرى يتم التمييز بينهما حيث يشير الاختراع إلى التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا في حين أن الابتكار يعني التجديد بوصفه إعادة تشكيل أو إعادة عمل الأفكار الجديدة لتأتي بشيء جديد، من جهة أخرى نميز بين الإبداع والابتكار حيث يسمح الأول بجمع معلومات بطرق تولد أفكاراً جديدة أي أنه يأخذ طابع تصوري في حين أن الثاني هو التجسيد الفعلي لهذه الأفكار وبالتالي فهو يأخذ طابعاً ملموساً تطبيقياً بتحويل الأفكار إلى منتجات.

وفيما يتعلق بالمؤسسة فالابتكار "يعني كل تقدم يطرأ على أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهياكل التنظيمية والاستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة" ويمكن القول أن عمليات التجديد الناجحة يمكن أن تشكل مصدراً رئيسياً للميزة التنافسية لأنها تمنح المؤسسة شيئاً جديداً ومتفرداً يفتقر إليه منافسوها.

5- الكفاءة: ينظر للكفاءة من عدة جوانب وأعطيت لها عدة مفاهيم فمن جهة تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، وكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وعندها تنخفض التكاليف مقارنة بالمنافسين مما يسمح ببناء ميزة تنافسية، إلا أن تحقيق الكفاءة يقتضي التزاماً واسع النطاق على مستوى المؤسسة والقدرة على تحقيق تعاون وثيق بين الوظائف المختلفة.

وتعتبر إنتاجية العاملين أحد أهم المحددات الرئيسية لكفاءة المؤسسة وهيكل تكلفتها، فكلما زادت إنتاجية عنصر العمل انخفضت تكلفة الوحدة المنتجة، لذلك على المؤسسة زيادة إنتاجية عنصر العمل وذلك من خلال:

أ- تدريب العاملين: فالمؤسسة التي تستطيع توظيف أفراد يتمتعون بمهارات عالية تحقق كفاءة عالية مقارنة بالمؤسسة التي توظف أفراداً منخفضي الكفاءة، لأن الأفراد ذوي المهارات العالية يمكنهم القيام بـ:

¹ سعدي وصاف، سمالي يحضيه، مرجع سبق ذكره، ص ص 46-47.

الفصل الثاني: واقع تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- احترام نوعية العمل ومدى تقليل الأخطاء والتلف.
- السرعة المطلوبة في تحقيق جداول العمل.
- الالتزام بكمية العمل ومستوى الأداء المطلوب.
- خفض التكلفة وزيادة الوفرة في أداء الأعمال.

ب- فرق الإدارة الذاتية : هي ظاهرة حديثة نسبيا، تتمثل في مجموعة من الموظفين مخولين باتخاذ بعض القرارات التي تخص عملهم ويعملون بقليل من الإشراف وبصلاحيات تتعلق بالاستخدام وتخصيص المكافآت، أو زيادة الراتب أو الإجراءات الانضباطية، أو إنهاء الخدمة وغيرها من الإجراءات التي يقوم بها المشرفون عادة، حيث يضم الفريق النموذجي ما بين خمسة إلى خمسة عشر موظف، يتولون إنتاج منتج كامل يتعلم كل أعضاء الفريق المهام ذات العلاقة ويتناوبون على الوظائف فيما بينهم من وظيفة لأخرى، ويؤدي ذلك إلى عمل فريق يتميز بالمرونة، ويستطيع أعضاء الفريق تعويض غياب بعضهم البعض، ويقومون أيضا بمهام وواجبات إدارية مثل تنظيم العمل وجدولة الإجازات، واعداد الطلبات الخاصة بالخدمات واستخدام وتعيين أعضاء الجدد، وتحمل المسؤوليات الكبرى مما يؤدي إلى زيادة جودة المنتج وتوفير في النفقات نتيجة الاستغناء عن المراقبين والمشرفين، وتكون العملية أكثر فعالية إذا كان هناك مزاجية بين فرق الإدارة الذاتية وتقنية التصنيع المرن.

لذلك تبقى المؤسسة التي تمتلك الموارد البشرية القادرة والراغبة في العمل بسبب الإعداد أو التدريب الجيد، تتمتع بميزة تنافسية طويلة الأجل تضمن للمؤسسة البقاء والتطور في بيئة العمل التي تتغير باستمرار بسبب جملة من التحديات من بينها المنافسة للسيطرة على أكبر حصة في السوق.

إن المؤسسة التي لها ميزة تنافسية مصدرها العنصر البشري، وما يملكه من مهارات فكرية وإنسانية وفنية، تستطيع أن تحقق الآتي:

- ضمان نجاح صناعة القرار وتنفيذه .
- كفاءة وفعالية العمليات الإنتاجية .
- دقة تحليل الفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة الأعمال .
- التكيف والتفاعل التكنولوجي مع التطور التكنولوجي .

وبالتالي يمكن القول أن الكفاءة تتمثل من جهة أخرى في كفاءات الموارد البشرية والتي هي عبارة عن توليفة من المعارف النظرية والعملية والسلوكية التي تتجمع في تنسيق ديناميكي مكيف ضمن متطلبات الوظيفة والمؤسسة بشكل يدعم ميزتها التنافسية.

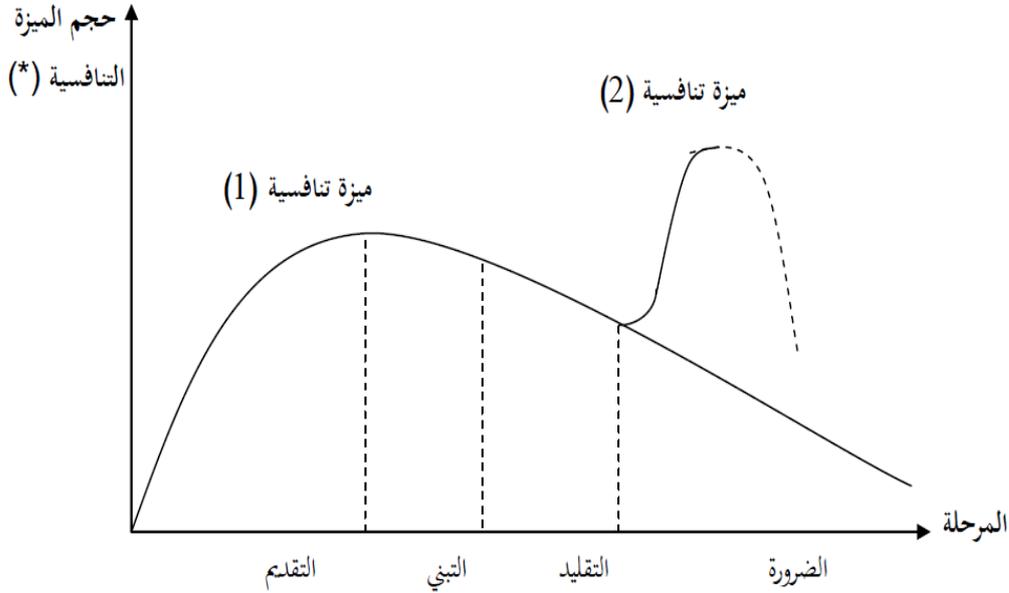
¹ http://elearn.univ-biskra.dz/file.php/305/_-_-_-_-_.pdf, 02/10/2016, 09 :00

(سماح صولح، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، نفس المرجع السابق، ص 89-90)

ثانيا- دورة حياة الميزة التنافسية:

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على تلك الميزة في مواجهة المؤسسات المنافسة، فمثلا هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات فإن للميزة التنافسية دورة حياة، ويتم تمثيل ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (14): دورة حياة الميزة التنافسية



(*) الميزة التنافسية في شكل تكلفة نسبية أقل و/ أو سعر مرتفع

المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، الاسكندرية، 1998، ص 86. وتتمثل مراحل دورة حياة الميزة التنافسية في:

- **مرحلة التقديم:** وهي تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشار أكثر فأكثر حيث يعزى ذلك إلى القبول الذي تحضيه به من قبل عدد متزايد من الزبائن.
- **مرحلة التبني:** تعرف الميزة هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.
- **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثمة انخفاض في الوفورات¹.

¹ http://elearn.univ-biskra.dz/file.php/305/_-_-_-_-_.pdf, 02/10/2016, 09 :00

(سماح صولح، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، نفس المرجع السابق، ص 92)

- **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد. ونشير أنه لا يمكن أن تحصل المؤسسة على ميزة تنافسية إلى الأبد لذلك فهي مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة، لمعرفة الوقت المناسب لإجراء التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة جديدة¹.

المطلب الرابع: الإنتاجية والبيئة ودورها في تنمية تنافسية المؤسسة

لقد أصبح الحديث عن الإنتاجية بدل الإنتاج، الشغل الشاغل للعديد من مسؤولي المؤسسات التي ترغب في كسب مكانة في السوق العالمي، من خلال الاستعمال الأمثل لمواردها أي تحقيق أكبر مخرجات بأقل مدخلات أو تعظيم المخرجات باستعمال نفس الحجم من المدخلات، وهو ما تتوصل إليه المؤسسة من خلال تخفيض التكاليف والتحكم في استعمال المواد الأولية والعمال والآلات، فضلا عن الاهتمام بحماية البيئة التي قد تكون من أسباب تخفيض التكاليف وعاملا مهما لزيادة المخرجات بفعل تزايد إقبال المستهلكين على المنتجات الخضراء أو التي لا تضر بالبيئة.

أولا: أهمية التكلفة في تنمية تنافسية المؤسسة

رغم التطورات التي يعرفها عالم الأعمال والاقتصاديات في عصر العولمة، وظهور مؤشرات جديدة تدل على قدرة المؤسسة على التنافس، إلا أن التكلفة تبقى أحد أهم هذه المؤشرات أو المزايا التنافسية، فالمؤسسات التي تصنع منتجاتها بأقل تكلفة مقارنة بمنافسيها (تكاليف التصور "التصميم"، الانتاج، التوزيع، الاستثمار، خدمات ما بعد البيع والإدارة وغيرها)، فيمكن القول بطريقة أخرى بأن المؤسسة تتحصل على ميزة بالتكاليف في حالة توصلها إلى تأدية نشاطاتها المنشئة للقيمة بتكلفة إجمالية أقل من تكلفة المنافسين، وبعبارة أخرى فهي تلك المؤسسات التي عرفت كيف تستعمل مختلف عوامل التكلفة بفعالية طبعاً مع تساوي تكلفة هذه العوامل، وبهذا يكون للمؤسسة القدرة على بيع كميات أكبر وبالأخص في ظل تمتع منتجات المؤسسة بالجودة العالية.

كل هذا مرتبط كذلك بمدى إنتاجية العامل واستخدام ما يسمى بمنحنى الخبرة، وقد يتطلب الأمر من المؤسسة التي تريد التنافس بالاعتماد على التكلفة في ظل هذه المتغيرات، ألا تركز فقط على تدنية تكاليف الصنع فقط وتحمل النشاطات الأخرى (تجارية، خدمات، هياكل وغيرها)، وعلى هذا الأساس تعتبر سلسلة القيمة وسيلة رئيسية لتحليل التكلفة، ولهذا سنحاول تناول بعض العناصر المرتبطة مباشرة بميزة التكلفة.

1- سلسلة القيمة والميزة بالتكاليف: إن نقطة الانطلاق لتحليل التكاليف يتمثل في تحديد سلسلة القيمة للمؤسسة وتخصيص تكاليف التشغيل (Fonctionnement) والأصول الثابتة لمختلف النشاطات المنشئة للقيمة ومتابعة سلوك

¹ http://elearn.univ-biskra.dz/file.php/305/____.pdf, 02/10/2016, 09 :00

(سماح صولح، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، نفس المرجع السابق، ص93)

تكاليفها ونموها، ومقارنة ذلك مع المنافسين، وفي هذا الصدد ومن أجل التحليل الجيد للتكاليف فلا بد من اتباع الخطوات التالية:¹

◆ عزل التكاليف التي تمثل تكاليف سيرها أو أصولها جزوا هاما أو تنمو بسرعة وبالتالي بإمكانها تغيير هيكل التكاليف.

◆ تجميع النشاطات التي تكاليفها أو أصولها لا تمثل إلا جزء صغير أو ثابت من الكل.

◆ عزل النشاطات التي تختلف فيها عوامل تطور التكاليف.

◆ تجميع النشاطات التي تخضع لعوامل متماثلة لتطور التكاليف.

إن التفكيك الأولي لسلسلة القيمة إلى نشاطات بسيطة، وذلك سواء تعلق الأمر بالنشاطات الرئيسية أو النشاطات الثانوية، سوف تسمح للمؤسسة بمعرفة الاختلافات المعتبرة في سلوك التكاليف، ومنه العمل على معرفة النشاطات ذات التكاليف المعقولة والتميزة والنشاطات ذات التكاليف الكبيرة والتي يمكن تدنيها إلى حدود أقل حتى تزداد القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق العالمي، وحتى في حالة اكتساب المؤسسة لميزة التكلفة المنخفضة مقارنة بالمنافسين، فالأهم من ذلك هو استمرارية هذه الميزة حتى تصبح لها قيمة استراتيجية وخاصة في ظل قبول الزبون لهذه القيمة الممنوحة له من قبل المؤسسة.

في هذا السياق تسعى المؤسسة الوصول إلى كفاءة خصوصية لسلسلة القيمة في حالة اختلاف سلسلة القيمة للمؤسسة عن سلسلة القيمة للمنافسين، ولكن في حالة تشابه النشاطات المنشئة للقيمة فإن ما يجب الاهتمام به ومتابعته من قبل المؤسسة هي عوامل تطور التكاليف بالنسبة لمختلف النشاطات، ويرى M.PORTER بأن المؤسسة بإمكانها حيازة ميزة التكاليف من خلال وسيلتين أساسيتين هما:

◆ مراقبة عوامل تطور التكاليف وخاصة ذات الوزن الثقيل والكبير في التكلفة الكلية.

◆ إعادة نموذج سلسلة القيمة (Remodeler)، باللجوء إلى انتهاج طريقة أخرى أكثر كفاءة للتصميم، الانتاج، التوزيع والتسويق وغيرها.

نستنتج بأن المؤسسة تبذل قصارى جهودها من أجل البحث عن الفرص التي تسمح لها بتدنية التكاليف المرتبطة بكل نشاط، وهي ثقافة وسلوك في التسيير لدى الكثير من المؤسسات العالمية، وهذا شريطة عدم التأثير على تمييز المؤسسة ومنتجاتها، وبالأخص بالنسبة للنشاطات المساهمة في التمييز، ونجد أن بعض المؤسسات تعتمد إلى التضحية بجزء أو كل التمييز في مصلحة تحسين وتخفيض التكاليف. لهذا لا بد على المؤسسة التي تسعى إلى التنافس بالاعتماد على التكاليف، العمل على تشخيص العوامل المحركة للتكاليف في مختلف النشاطات المنشئة للقيمة، والسعي إلى التحكم فيها بصورة أحسن من المنافسين، حتى تتمكن من الاحتفاظ بميزتها التنافسية، خاصة بالنسبة للنشاطات ذات التكاليف المرتفعة والتي تجد فيها المؤسسة أكبر الفرص لتحسين تنافسيتها بتخفيض التكاليف

¹ فرحات غول، نفس المرجع السابق، ص 188.

الفصل الثاني: واقع تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المرتبطة بها، ولقد أحصى PORTER عشرة عوامل أساسية لتطور التكاليف يجب على المؤسسة مراقبتها بدقة وتمثل أساسا فيما يلي:¹

- مراقبة اقتصاديات السلم (الوصول إلى السلم الملائم، اتخاذ الإجراءات لتدعيم اقتصاديات السلم في النشاطات الحساسة للسلم، استغلال اقتصاديات السلم حيث المؤسسة تتمتع بوضعية مفضلة، إعطاء الامتياز للنشاطات المنشئة للقيمة مدارة من خلال سلم تفضيلي للمؤسسة).

- مراقبة منحى الخبرة في كل الجوانب (تسيير منحى الخبرة، الحفاظ على الملكية الخصوصية للخبرة، التعلم على المنافسين).

- مراقبة آثار استعمال القدرات (Capacites) (تسوية حجم النشاطات أثناء التقلبات).

- مراقبة الارتباطات (Liaisons) (استغلال الارتباطات بين التكاليف داخل سلسلة القيمة أو النشاطات المنشئة للقيمة، العمل بالتعاون مع الموردين والموزعين، من أجل استغلال الارتباطات العمودية).

- مراقبة الارتباطات البينية داخل سلسلة القيمة (Interconnexions) (توحيد النشاطات المهمة، تحويل المعرفة في التسيير للنشاطات المتشابهة).

- مراقبة الاندماج (Integration) (اللجوء إلى فحص دوري لإمكانيات الاندماج وتحطيم الاندماج).

- مراقبة الروزنامة (Calendrier) (استغلال المزايا المخصصة للسباق أو بالنسبة للمؤسسة التي تنتظر قبل الاندفاع، تنظيم روزنامة المشتريات بدلالة دورة الأعمال).

- مراقبة المقاييس القابلة للمباحثة والمناقشة (Discretionaires) تغيير الإجراءات عديمة الجدوى والتي لا تساهم في التمييز، الاستثمار في التكنولوجيات التي تسمح بتوجيه عوامل تطور التكلفة في الاتجاه المفضل للمؤسسة، اجتناب الفخر (Fioritures).

- مراقبة تموطن الأجهزة وغيرها (Localisation) (تعظيم التموطن).

- مراقبة العوامل المؤسساتية (Institutionnels) (القوانين الحكومية، النقابات وغيرها).

أما بالنسبة لنمذجة سلسلة القيمة والتي تصل إليها المؤسسة بانتهاج سلسلة قيمة مختلفة كلية عن المنافسين، والتي تصل إليها المؤسسة من خلال المصادر التالية:

- عملية إنتاج مختلفة.

- اختلافات في المكننة (automation).

- دائرة جديدة للتوزيع.

- مادة أولية جديدة.

- دعائم إشتهارية جديدة.

¹ فرحات غول، نفس المرجع السابق، ص 189.

الفصل الثاني: واقع تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- تحويل (deplacement) التموطن الخاص بالتجهيزات مقارنة بالموردين والزبائن.
- اختلافات هامة في التكامل العمودي نحو الأمام أو نحو الخلف.
- المبيعات المباشرة عوض المبيعات غير المباشرة.

من خلال هذه التعديلات الجذرية لسلسلة القيمة سوف تصبح المؤسسة أكثر كفاءة، كما تفرض مقياسا جديدا للتكلفة في القطاع الذي تنشط فيه، سواء بأداء أحسن لمختلف النشاطات أو باستغلال الارتباطات استغلالا دقيقا، خاصة إذا علمنا بأن التكاليف لا تنخفض آليا أو عشوائيا، ولكن بفعل مجهودات معتبرة ويقظة دائمة وقدرة المؤسسة على التغيير في الوقت المناسب حفاظا على استمرارية الميزة بالتكاليف، فتصل المؤسسة بذلك إلى وضع حواجز للدخول وتسهل من حركية المؤسسة من خلال منع المنافسين من تقليدها واستعمال نفس مصادر التمييز.¹

2- تحقيق وفورات الحجم الكبير: المزايا التي تستطيع الشركات تحقيقها من زيادة الحجم محدودة، ومع ذلك، بالنسبة لكثير من الأنشطة لا يتم الوصول إلى هذه النقطة ما لم يتحقق حجم مخرجات ضخمة، لذلك، الشركات الكبيرة غالبا ما تستطيع اشتقاق بعض مزايا الحجم على حساب المنافسين الصغار في أداء على الأقل عدد قليل من أنشطة سلسلة القيمة،² وإن قدرة المؤسسة على النجاح في السوق العالمي يتوقف على درجة التنميط ومقدار ما تحققه من وفورات الحجم الكبير التي تستطيع الوصول إليها من خلال تقديم منتجات ذات مواصفات موحدة، تباع في العالم بأسره تحت نفس الاسم التجاري وتروج بنفس الإعلانات، مثل ما هو الحال بالنسبة لشركة COCACOLA, COLGATE PALMOLIVECO... ومؤسسات أخرى عديدة، وهذا ما يسمح لهذه المؤسسات باهتلاك (Amortir) تكاليف البحث والتطوير الضرورية على عدد أكبر من الوحدات وبالتالي تخفيض أسعار إطلاق المنتجات، ويعني تحقيق وفورات الحجم الكبير أو اقتصاديات السلم وتوسيع منافذ تصريف منتجات المؤسسة (Debouchés)، مما يسمح للمؤسسة بإنتاج كميات أكبر، ومنه تخفيض تكاليف الوحدة الواحدة، فتتحسن بذلك التنافسية السعرية للمؤسسة، الأمر الذي يقود المؤسسة إلى أسواق جديدة.

نستنتج بأن توسع الإنتاج من شأنه أن يؤدي إلى تخفيض التكاليف، خاصة إذا كانت السلعة تتطلب منشآت وآليات ضخمة أو في حالة كون التكاليف الثابتة ضخمة، وبالتالي وطبقا لقانون اقتصاديات الحجم الكبير تنتشر التكاليف الثابتة مع توسع إنتاج المؤسسة وتتنوع على عدد أكبر من الوحدات المنتجة وبذلك تنخفض التكلفة الثابتة للوحدة الواحدة، أي يقل متوسط التكلفة الثابتة، وبناء على ما سبق يمكن القول بأن المعنى الحقيقي لاقتصاديات السلم هو أن المؤسسة كلما زادت من كمياتها المنتجة، وفي ظل بقاء التكاليف الثابتة على حالها، فإن ذلك سيؤدي إلى انخفاض تكلفة الوحدة الواحدة، مع العلم أن تكلفة الوحدة الواحدة يساوي مجموع التكاليف على عدد الوحدات المنتجة، وهو ما يمنح للمؤسسة القدرة على تحديد أسعار منخفضة لمنتجاتها مقارنة بالمنافسين،

¹ فرحات غول، نفس المرجع السابق، ص 191.

² ديفد لي، روبرتس بتس، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، الإدارة الاستراتيجية، بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 263.

وبالتالي الرفع من تنافسيتها في السوق وتنمية حصتها السوقية وريح أسواق جديدة، خاصة إذا تمكنت المؤسسة من المحافظة على هذه الميزة لفترة طويلة. وما تجدر الإشارة إليه، هو أن اقتصاديات السلم تعني بأن النشاط المسير بكل قدراته في أي مؤسسة، هو الأكثر كفاية كلما نما وزاد السلم الذي تنشط فيه المؤسسة وحجم نشاطاتها، ولكن هذا في ظل مراعاة عدم تدمير اقتصاديات السلم الذي قد يلحق بالمؤسسة في حالة ارتفاع حجم النشاط إلى حد لا تستطيع من خلاله المؤسسة تحفيز عمالها وترتفع الأجور والتكاليف الخاصة بالوسائل المشتراة للوصول إلى ذلك،¹ ومن الأمور التي يجب التطرق إليها، هو أن مفعول السلم وآثاره تتركب من مجموعتين هما: تمديد التكاليف الثابتة (etalement) على الانتاج الكبير (تكاليف التصميم، التطوير، المتاجرة، الإدارة)؛ وتحسين التحكم في المصاريف بالاعتماد على إجراءات أحسن، حيث أن حجم الانتاج الكبير يسمح بترتيب طريقة جديدة للإنتاج، المكتنة، أكثر تخصص وتسارع عامل الخبرة وغيرها).

وفضلا عما تم التطرق إليه والمتمثل في إمكانية خفض تكاليف الانتاج من خلال رفع مبيعات وإنتاج المؤسسة، فإن المؤسسة أحيانا بإمكانها الشراء من أحسن سوق في الخارج لبعض المركبات الداخلة في صنع منتجاتها، وهو ما يسمى التمويل من الخارج (foreign sourcing)، والذي يمكن أن يكون وسيلة فعالة في تدنية التكلفة أو تنمية جودة المنتج النهائي.

3- منحى الخبرة (التعلم): يرتبط منحى الخبرة ارتباطا وثيقا بالتكلفة، ذلك أن تكرار الأداء يخضع لنظرية التعلم، فكلما زاد عدد مرات أداء عملية إنتاجية معينة انخفض وقت التكرار، وقد يكون منحى الخبرة كميّة تنافسية للمؤسسة بفعل الفرق في سعر التكلفة الذي تصل إليه المؤسسة مقارنة بالمنافسين نظرا لارتفاع وتحسن إنتاجيتها، حيث مع مرور الوقت تتوصل المؤسسة إلى تدنية تكاليفها الناجمة عن الخبرة المحصلة في صنع المنتجات وذلك بتحسين أداء العديد من العوامل (يد عاملة، تشغيل الآلات وترتيبها، الإمداد وغيرها)، والملاحظ بأن التغير التكنولوجي في العديد من الصناعات يرجع إلى التعلم واكتساب الخبرة في مجال العمل إلى حد كبير، ويتم اكتساب الخبرات عند قيام المؤسسة بإنتاج المزيد من منتج ما، وعليه يمكن تعريف منحى الخبرة على أنه: "تكلفة الوحدة الواحدة من القيمة المضافة لمنتج متجانس، مقاس بوحدات نقدية ثابتة، تتناقص بنسبة ثابتة ومتوقعة كل مرة يتضاعف فيها الإنتاج الكلي"، وفي هذا السياق سمحت الملاحظة الدورية لبعض النشاطات المختلفة في المؤسسات من الوصول إلى نتائج هامة، من بينها أن التكاليف تنخفض بنسبة 20% إلى 30% في كل تضاعف للخبرة الإجمالية، فهناك العديد من العوامل تساهم في تخفيض التكاليف على طول منحى الخبرة والتي تتمثل أساسا في أن:

فعالية العمل اليدوي ترتفع بتكرار نفس المهمة من قبل العمال؛ وتخصص العمل والمناهج، فالتنميط يرفع من فعالية العمال في تأدية مهامهم؛ بالإضافة إلى طرق أو عمليات جديدة للصنع (Procedes)، بفعل الإبداعات (الروبوتيك والنظم المدعمة بالكمبيوتر)؛ وكذا تجهيز أحسن للإنتاج، فتتحسن نجاعة التجهيزات بطريقة إبداعية

¹ فرحات غول، نفس المرجع السابق، ص 191.

بفعل الخبرة المحصلة؛ مع تغيير المواد المستعملة، حيث مع الخبرة الصانع يمكنه اللجوء إلى موارد أقل تكلفة؛¹ وطريقة جديدة لتصميم المنتج، فيتم بذلك تصميم المنتج بطريقة تسمح له باستعمال لأقل للموارد.

من خلال ما سبق يتبين أن المؤسسة إذا أرادت تحسين تنافسيتها على مستوى التكاليف، فما عليها إلا فهم ميكانيزمات الخبرة (التعلم) الخاص بكل نشاط منشئ للقيمة وتحديد أحسن قياس لدرجة الخبرة في كل حالة حتى تتمكن من توفير الشروط اللازمة لتدنية تكلفة نشاطاتها كلاً حسب متطلباته (تدريب، مكننة، مواد أولية أحسن)، وفضلاً على ذلك فإن المؤسسة التي تريد النمو وتحسين تنافسيتها من خلال تدنية التكاليف، فما عليها إلا الوصول إلى ذلك في أسرع وقت ممكن، مما يعني النمو بأكثر سرعة عن منافسيها، فتنم بذلك الحصة السوقية، وبالأخص إذا كانت في مرحلة الإطلاق التي تكون فيها محصلات الخبرة معتبرة، مما يدفع المؤسسات إلى انتهاز سعر الاقتحام، أي الدخول إلى الأسواق بأسعار منخفضة.

لابد من الإشارة إلى أن المؤسسة حتى تتمكن من التحكم في تكاليفها، فهي مجبرة على التحكم في تقنيات المحاسبة التحليلية أو كما يحلو للبعض تسميتها محاسبة التكاليف، حتى تتمكن من تحديد التكاليف بصورة دقيقة ومحكمة، وبالتالي على الأقل معرفة السعر الأدنى الذي تبيع به منتجاتها، وطبعاً في حالة وجود فرص للبيع بأسعار أكبر فما على المؤسسة إلا البحث عنها واستغلالها بكفاءة.

ثانياً: الإنتاجية ودورها في تنمية تنافسية المؤسسة

في ظل التحولات العميقة في ميدان الاقتصاد والتجارة على الصعيد العالمي، التي أفرزت منافسة عالمية شرسة، أصبح من خلالها نجاح المؤسسات مرهوناً بوجود إدارة ناجحة قادرة على بلوغ وزيادة الفاعلية والكفاءة أو بعبارة أخرى تحسين الإنتاجية. فالمؤسسة من خلال تأدية نشاطاتها وسعيها منها لتحقيق أهدافها المسطرة وتنفيذ سياساتها المختلفة بكفاية وفعالية، فإنها تقيس مدى توصلها إلى ذلك من خلال تقييم الأداء وقياس نتائج النشاط، والمتمثل في إيجاد مقياس للعلاقة بين كل من مخرجات المؤسسة (إجمالي الإنتاج المحقق) ومدخلاتها (عمالة، مواد، رأس مال، خدمات، معلومات) في فترة زمنية معينة، وهو ما يصطلح على تسميته بالإنتاجية، وكل هذا مرتبط بعملية تحويل المدخلات إلى مخرجات عن طريق التدريب وطرق الانتاج المثالية، التي تدفع المؤسسة إلى تحسين إنتاجية وكفاءة منظومات الإنتاج وترتفع معدلات الجودة والتفوق الفني عن طريق الحوافز وتشجيع العاملين، ولهذا سوف نتطرق إلى بعض النقاط الأساسية حول الإنتاجية وكيفية مساهمتها في رفع تنافسية المؤسسات.

1- مفهوم الإنتاجية: يمكن تعريف الإنتاجية على أنها: "مقياس لأداء فرد أو قسم، أو إدارة، فهي تعبير عن قدر الناتج المحقق من استخدام قدر معين من المدخلات أو الموارد في فترة زمنية محددة (يوم/شهر/سنة)"، إذا فالإنتاجية

¹ فرحات غول، نفس المرجع السابق، ص 193

الفصل الثاني: واقع تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

عبارة عن علاقة كمية بين حجم المخرجات وحجم أحد أو بعض أو كل المدخلات، وذلك وفقا لنطاق قياس الإنتاجية، ولهذا يمكن تعريفها ببساطة على أنها: "الإنتاجية هي العلاقة النسبية بين المخرجات والمدخلات".

عادة ما يتم قياس الإنتاجية الكلية للمؤسسة بالعلاقة التالية:

$$\frac{\text{الإنتاجية الكلية}}{\text{المدخلات الكلية}} = \frac{\text{المخرجات الكلية}}{\text{المدخلات الكلية}}$$

تعتبر الإنتاجية من المؤشرات الهامة لتحديد تنافسية المؤسسة، والذي ينجم من مثالية الإدارة وانخفاض تكلفة جودة الإنتاج وحوافز العاملين أو ما يسمى بالإنتاج الترشيدي الذي يستخدم أقل كمية من الوقت والمواد والعمالة والطاقة، فضلا عن الإنتاجية الكلية هناك مؤشرات لقياس الإنتاجية الجزئية، والتي تقاس في الغالب بالعلاقة التالية:

المخرجات ، ومن أمثلتها ما يلي:
أحد المدخلات

"- إنتاجية العمل، - إنتاجية المواد، - إنتاجية رأس المال، - إنتاجية الخدمات"

في سياق الحديث عن الإنتاجية يمكن التمييز بين مصطلحات أساسية تسمح لنا بفهم المعنى الحقيقي والدقيق للإنتاجية والفرق بينها وبين الكفاءة والفعالية، والتي تتمثل في الكفاءة، الفاعلية والكفاءة الإنتاجية، والعلاقة التالية تعطينا أكثر وضوحا بالنسبة لهذه المفاهيم الثلاثة والارتباطات الموجودة بينها:

$$\frac{\text{الإنتاجية}}{\text{المدخلات الكلية}} = \frac{\text{المخرجات الكلية}}{\text{إجمالي الموارد المشغلة}} = \frac{\text{إجمالي النتائج المحققة}}{\text{الفاعلية}} = \frac{\text{الكفاءة}}{\text{الفعالية}}$$

2- مفهوم الكفاءة: تعرف على أنها: "قدرة نظم الإنتاج على تشغيل المدخلات"، فالكفاءة بهذا أضيق من الإنتاجية، فهي النسبة بين ما تم أدائه وما يجب أدائه أو العلاقة بين المدخلات والمخرجات، فهي كيفية الحصول على أكبر قدر ممكن من المخرجات لمجموعة من الموارد المتاحة في صورتها الحالية، فالكفاءة بذلك هي تعبير عن درجة النجاح في تحقيق الأهداف أو مدى القدرة على استخدام مدخلات أو موارد المؤسسة بالقدر المناسب وفقا لمعايير محددة للجدولة (أي قدر من الناتج أو المخرجات في زمن محدد) والجودة والتكلفة، لتحقيق مخرجات أو نتائج محددة أو بعبارة أخرى فالكفاءة هي دليل على مدى حسن أداء عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات، وهو ما يعني حسن استغلال الموارد المتاحة، دون إسراف أو ترك طاقة عاطلة دون استغلال،¹ فالأفراد هم الذين يقومون بجميع الوظائف والأعمال في المنظمة كالتخطيط، والتنظيم، وتنفيذ الأعمال، والرقابة على التنفيذ، وتصحيح الانحرافات. ومن ذلك فإن لهذه الدائرة علاقات متشابهة مع بقية دوائر المنظمة وتتمثل في رعاية الشؤون الإدارية للعاملين في جميع الحالات كالاستقطاب، والمقابلات، والتعيين، والتدريب، والعطل والإجازات، والتنقلات وغيرها.²

¹ فرحات غول، نفس المرجع السابق، ص 194.

² عيسى يوسف قعادة، محمود أحمد فياض، إدارة الإنتاج والعمليات (مدخل نظمي)، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص 50.

3- مفهوم الفعالية: تعرف بأنها: "تحقيق الأداء المرغوب فيه أو هدف مخطط"، ويمكن القول بأن المؤسسة يمكن أن تكون فعالة في تحقيق هدف معين، ولكن غير كفؤة في استخدام الموارد المتاحة لها. فالفعالية تقيس نسبة المخرجات المحققة إلى المخططة، أي نسبة الأهداف المحققة إلى نسبة الأهداف المخططة، ولكن مع ضرورة قياس الأهداف المخططة بدقة وبأمانة وفق أصول القياس العلمي (غير مبالغ فيها ولا منقوصة من الطموح). كما تعرف الفعالية على أنها: "القدرة على تحقيق أهداف وتوليد مخرجات أو نتائج تشبع حاجات وتوقعات العملاء وغيرهم من المستفيدين (مساهمين وعاملين وموردين أو دائنين أو منظمات حكومية) في ظل متغيرات بيئية محيطية".

من خلال ما سبق يتضح لنا جليا بأن الفاعلية نسبية، لأن المؤسسة قد تتمكن من الوصول إلى الأهداف جزئيا أو كليا أو لا تستطيع على الإطلاق، فالفاعلية بهذا تجسد علاقة نوعية بين المدخلات أو الموارد المستخدمة وبين المخرجات أو النتائج المحققة أي أنها تقاس بنسبة الإنجاز الفعلي أو المحقق إلى الإنجاز المخطط أو المرغوب، وذلك بغض النظر عن التكلفة. فهي بذلك الاختيار المناسب لمزيج من المدخلات كما ونوعا واستخدامه بالأسلوب الصحيح في أداء ما يجب أدائه في الوقت المناسب.

ويتضح بأن الإنتاجية = (مستوى الأداء) * (المستوى الفني التكنولوجي) = (القدرة*الرغبة)*(الأساليب والعمليات *المعدات*المواد)¹ = (المعرفة * المهارة)*(الاتجاهات *المواقف والظروف)*(الأساليب *المعدات *المواد) فالإدارة في المؤسسة تعمل على تحقيق الأهداف وتنفيذ السياسات بكفاءة وفعالية، مما يحتم عليها أن تكون مرنة بما يحقق لها ذلك، مع العلم بأن قياس وتقييم نجاح الإدارة في تحقيق هذه الأهداف يتم من خلال تقييم الأداء وقياس نتائج النشاط، وهو ما يسمى بالإنتاجية، والتي تلعب فيه الإدارة دورا أساسيا. ومنه نستنتج بأن الإنتاجية تتحقق عن طريق كفاءة العمالة وفعالية المديرين والتكنولوجيا المطبقة في الإنتاج ودرجة الأوتوماتيكية والميكنة والآلية، وتضمن التكنولوجيا المؤدية للإنتاجية العالية الأفكار الجديدة والاختراعات والأساليب الفنية والمواد وطرق العمل، وعليه تتزايد إنتاجية الفرد في الساعة بنسب مختلفة في الدول المتقدمة بحسب الاختراعات والإبداعات التي تنجزها الشركات في هذه البلدان. كما يمكن أن نخلص إلى أن تحسين الإنتاجية في المؤسسات تعني زيادة الخدمات المقدمة للزبائن، وزيادة التدفقات النقدية وتحسين العائد على الأصول وربحية أكبر، ومنه توسعات في استثمار رأس المال وطاقات إنتاجية أكبر وتوفير فرص عمل جديدة، وبعبارة أخرى فإن تحسين معدلات الإنتاجية أو الإنتاجية المرتفعة، من خلال المزج بين الفعالية والكفاءة، تؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة سواء محليا أو عالميا، وهو شرط أكثر من ضروري في ظل عولمة المنافسة، وهذا ما يعني بصفة مختصرة: التوصل إلى النتائج المرغوبة (الفعالية)؛ والوصول إلى الهدف بأقل تكلفة وأحسن استغلال واستخدام للموارد (الكفاءة)، ويمكن القول بأن الفاعلية هي تحقيق الأداء المرغوب فيه أو الهدف المخطط، ومع هذا رغم تحقيق الهدف المخطط قد تغيب الفعالية في استخدام الموارد المتاحة، فالإنتاجية إذن هي الاستخدام الكفء والفعال لموارد المؤسسة كلها، فهي تقيس وتعتبر أكثر عن درجة كفاءة المؤسسة

¹ فرحات غول، نفس المرجع السابق، ص 195.

في استخدام مواردها (عمالة، مواد، رأس مال)، التي تم استخدامها في العملية الإنتاجية، كما تجدر الإشارة إلى أن العديد من المؤسسات استغلت التطورات التكنولوجية وغيرها من أجل تنمية إنتاجيتها وقدرتها التنافسية في السوق العالمي، ومقابل ذلك تعاني العديد من المؤسسات من ضعف إنتاجيتها أو أزمة الإنتاجية والتي يسمونها "بقلق الإنتاجية"، وتقيسه بعض الدول عن طريق: هجرة العمالة للخارج؛ وتدهور العلاقة بين الأسعار والأجور والإنتاجية، وكذلك الغياب والتأخر عن العمل؛ ووأياً عدم فعالية وتطبيق التشريعات واللوائح أو القوانين بحزم؛ وكذا فشل الإدارة في إيجاد مناخ فعال لتحسين الإنتاجية بين العاملين؛ مع غياب أو نقص الدور الحكومي في مراجعة الإنتاجية بالشركات؛ بالإضافة إلى حجم الشركة ودرجة ترشيد القرارات، وكذلك صعوبة وعدم القدرة على قياس إنتاجية القوى العاملة؛ وأثر خليط التكنولوجيا والعمل الآلي والعمل اليدوي على اتجاهات الإنتاجية.¹

فالعلاقات الإنتاجية تقع في قلب الأنشطة للمنظمة، وأن هناك استخداماً للمصادر لخلق السلع أو الخدمات والتي قد تؤدي إلى جعل المؤسسة ناجحة وفي موقع تنافسي جيد أو قد تؤدي إلى فشلها، وأن وظيفة الإنتاج هي عبارة عن ذلك الجزء التنظيمي المسؤول عن إنتاج السلع التي تستهلك، كذلك فإننا ندرس العمليات الإنتاجية لأنها تمثل الجزء المكلف في المنظمة إن لم تدار بشكل جيد،² والنتيجة النهائية هي أن المتغيرات الجديدة التي برزت على الساحة العالمية (التوجه نحو اقتصاد السوق، ظهور المنظمة العالمية للتجارة، المنافسة العالمية والمؤسسات العالمية)، دفعت بالمؤسسات الاقتصادية إلى بذل المزيد من الجهود في سبيل تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار في التنافس محلياً وعالمياً، وهو ما تحققه الإنتاجية من خلال البحث عن مقاييس الإنتاجية لتحقيق المواءمة أو التوفيق بين الأهداف المتعددة والمتضاربة في بعض الحالات بالنسبة للمؤسسة، وكذلك دراسة مجالات اتخاذ القرار ذات التأثير على مقاييس الإنتاجية المختلفة مثل قرارات التسعير، تخصيص الموارد على الأنشطة المختلفة وضرورة البحث عن أدوات سلوكية وكمية في آن واحد، تمكن من تحقيق الفاعلية لمثل هذه القرارات.

إن إدارة التغيير التي تتطلبها المرحلة الحالية تهتم بالتركيز على زيادة الإنتاجية من جهة ورضا المستهلك من جهة أخرى، ولهذا فإن المؤسسات يتحتم عليها البحث عن الأسباب التي تزيد من تكاليف المنتج ومصادرها، كما تبحث عن مصادر زيادة المخرجات من أجل الرفع من إنتاجيتها وإمكانية تنمية تنافسياتها.

¹ فرحات غول، نفس المرجع السابق، ص 196.

² سليمان خالد عبيدات، مقدمة في: إدارة الإنتاج والعمليات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص 19.

المبحث الثالث: التحديات والصعوبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومتطلبات التأهيل

نظرا لدرجة تعقد البيئة بفعل التكنولوجيا والعولمة وكثرة المتدخلين فيها، وكذا المشاكل والتحديات، تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخصوصيات هذه المؤسسات فيما يتعلق بمختلف الصعوبات وخضوعها للتأهيل.

المطلب الأول: التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عصر العولمة

يشهد العالم تغيرات وتطورات في التكنولوجيا والاتصال، والمنافسة سيؤدي إلى حدوث تعديلات جذرية على توجهات منظمات الأعمال، والتي أصبح لزاما عليها التكيف مع تحديات القرن الجديد من أجل البقاء والاستمرارية.

أولا: التحديات المرتبطة بالعولمة

لقد أسهمت التغيرات التي مست الأنظمة والأدوات الاقتصادية في العقد الأخير من القرن العشرين في إعادة تشكيل معادلة القوى الاقتصادية عالميا، وتقدم علمي وتكنولوجي كبير، ويمكن توضيح ذلك كما يأتي:

1- ثورة المعلومات: تميز النظام الاقتصادي العالمي الجديد بوجود ما يطلق عليه باسم الثورة الصناعية الثالثة، والتي تمثل ثورة علمية في المعلومات والاتصالات والمواصلات، والتكنولوجيا الكثيفة المعرفة. وقد أصبحت ثورة المعلومات تمثل الأساس المادي للنظام الاقتصادي الجديد، إذ أنها تلعب دورا محوريا في تشكيله ومحرك التغيير في جميع أجزائه.

والدلالة التي تعكسها مخرجات ثورة المعلومات بالنسبة لأسواق العالم هو تقارب هذه الأسواق بشكل كبير، وتغيير شكل الملكيات، وتشجيع الاندماجات بين الشركات الصغيرة في محاولة منها للاستجابة لمتطلبات البيئة العالمية، والتي من أهمها الإنتاج المتخصص بالحجم الكبير أو الإنتاج الكبير، ومن ثمة تخفيض التكلفة لتحقيق ما يطلق عليه بوفورات الحجم وزيادة المقدرة التنافسية على المستوى العالمي.

2- التطور التكنولوجي: لقد أدى التقدم التكنولوجي إلى تسهيل عمليات الإتصال والإنتقال بين الدول وسرعة في أداء المعاملات الاقتصادية الدولية سواء التجارية أو المالية، كما أدى إلى تجاوز الحدود السياسية للدول، واتساع الأسواق بصورة جعلت المنتجات تأخذ الصفة العالمية، كما أدى إلى تشابه أنماط الاستهلاك في العالم بين شعوب مختلفة الثقافات، وهذه التطورات هي نتاج حقيقي لما يعرف بالثورة الصناعية الثالثة.

كما أدى التقدم التكنولوجي بالمؤسسات للاهتمام بتنمية ونشر الأساليب الإنتاجية التي تعتمد على التكنولوجيا العالية بهدف الزيادة من جودة المنتجات، ورفع إنتاجية الأداء داخل المؤسسات، مما يحسن ويدعم المزايا التنافسية التي تتمتع بها مقارنة بالمنافسين.

3- عالمية الاتصال: لقد أدى التقدم الفني في مجال الاتصالات والمواصلات، وتبادل المعلومات والتقنيات الحديثة والفضائيات إلى طي المسافات، وهذا ما جعل العالم قرية صغيرة تلاشت فيها المسافات جغرافيا وحضاريا، وأصبحت الشركات والمؤسسات تعمل في بيئة عالمية شديدة التنافس، فالمنتج الذي يظهر في دولة ما نجده وفي

نفس اللحظة يطرح في جميع أسواق دول العالم سواء من خلال الفضائيات والأقمار الصناعية، أو من خلال شبكات الانترنت.

4- عالمية التجارة: سعت دول العالم إلى توسيع دائرة التجارة الدولية وجعلها عالمية وذلك من خلال إنشاء الاتفاقية العامة للتجارة والتعريف الجمركية والتي حلت محلها منظمة التجارة العالمية في سنة 1995، والتي تهدف إلى تحرير التجارة العالمي، وبصفة أساسية تحرير تجارة السلع الزراعية والصناعية، وكذا تحرير الخدمات بالإضافة إلى الملكية الفكرية والاستثمار، فالمنظمة العالمية للتجارة تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- خلق وضع تنافسي دولي في التجارة يعتمد على الكفاءة الاقتصادية في تخصيص الموارد.
- تعظيم الدخل القومي العالمي ورفع مستويات المعيشة من خلال زيادة معدلات نمو الدخل الحقيقي.
- تحقيق التوظيف الكامل لموارد العالم وزيادة الإنتاج المتواصل، والإتجار في السلع والخدمات مما يؤدي إلى الإستخدام الأمثل لتلك الموارد مع الحفاظ على البيئة وحمايتها، ودعم الوسائل الكفيلة لتحقيق ذلك.
- توسع الإنتاج وخلق أنماط جديدة لتقسيم العمل الدولي، وزيادة نطاق التجارة العالمية.
- توفير الحماية المناسبة للسوق الدولي لجعله يعمل في بيئة مناسبة وملائمة لمختلف مستويات التنمية.
- محاولة إشراك الدول النامية والأقل نمواً في التجارة الدولية بصورة أفضل.

ومن تأثيرات منظمة التجارة العالمية على الدول النامية بما فيها الدول العربية من جراء انضمامها إلى عضوية OMC: تزايد حدة المنافسة الدولية نتيجة الالتزام بقواعد فتح الأسواق ومن ثمة اختفاء بعض الصناعات نتيجة لعدم قدرتها على مواجهة المنافسة الدولية سواء كانت منافسة سعرية أو منافسة مرتبطة بجودة السلعة وكفاءة استخدامها، كما ستشهد الدول حالة من تزايد معدلات البطالة في الأجل القصير نتيجة لتدهور وإغلاق بعض المؤسسات غير القادرة على المنافسة، وكذا هناك احتمالات مزاحمة الشركات الدولية للاستثمار الوطني خاصة بعد تطبيق اتفاق إجراءات الاستثمار المرتبطة بالتجارة، وهذا يعني تزايد أنشطة الدمج والاستحواذ، وانتشار الكيانات الكبرى ذات السيطرة على حركة الاستثمارات في الدول النامية.

5- عالمية الجودة: ترتب عن ازدياد المنافسة العالمية ظهور ما يعرف بمتطلبات الجودة، وذلك من أجل تهذيب التجارة العالمية على نحو يحافظ على ارتقاء مستوى ما يتداول فيها، وبنشوء الجودة العالمية أصبحت كل شهادات الجودة الممنوحة من منظمات عالمية للتوحيد القياسي مثل ISO بمثابة جواز مرور دولي للتجارة العالمية، وبالتالي أصبح بمقدور الدول الأعضاء في المنظمة أن تحد من دخول السلع والخدمات المتدنية الجودة إلى أسواقها دون أن يتعارض ذلك مع وثيقة المنظمة.

6- الخصخصة: والتي تعني أن الإطار العام لمسيرة الاقتصاد العالمي في القرن الواحد والعشرين هو نظام شبه واحد، قائم على عمل آليات السوق وفعاليات جهاز الثمن وتفاعل قوى العرض والطلب.

7- عالمية الحد من التلوث: لقد أصبح التلوث من أخطر التحديات التي تواجه الشركات، إذ أصبح لزاماً عليها ترشيد استخدامها للموارد، وضع استراتيجيات خاصة لحماية البيئة من المخلفات الإنتاجية، واستخدام الموارد غير

الضارة بصحة الأفراد، وكذا الحد من استعمال المراكز والألوان الصناعية إضافة إلى إعادة استخدام المنتجات والمخلفات في الإنتاج.

8- زيادة التكتلات الاقتصادية والاتجاه نحو الاندماج والاستحواذ: تميزت الساحة العالمية بتوجه العديد من الدول للدخول في اتفاقيات اقتصادية وتكتلات لزيادة القوة التنافسية لهذه الدول، فالسوق الأوروبية الموحدة وبدء قيامها أغرى العديد من الدول للدخول في تكتلات لمواجهة الكيانات الاقتصادية الجديدة. كما تميز عالم الأعمال بزيادة التركيز على الاندماج أو الاستحواذ والتحالف، وقد يعكس هذا الاتجاه الرغبة في زيادة الموقف التنافسي للشركات عن طريق تجميع الموارد وزيادة الفاعلية والوصول إلى اقتصاديات الحجم المناسب.

ثانيا: ملامح البيئة الصناعية الجديدة:

بفعل التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية اكتسبت البيئة الصناعية العالمية ملامح جديدة هي:

1- تزايد حدة وشدة المنافسة العالمية: بازدياد حدة المنافسة العالمية أخذت المؤسسات الكبيرة العمل بالمنظور العالمي لعملياتها انطلاقاً من فرضية أن العالم أصبح سوق واحدة، لذلك تسعى الشركات العالمية حالياً إلى تحقيق الاستغلال العالمي لمواردها المختلفة: الرأسمالية، البشرية، التنظيمية لتعزيز قدرتها على التنافس في الأسواق العالمية.

2- التركيز على وضع استراتيجيات للتنافس تحقيقاً للميزة التنافسية: مع تزايد الاتجاه نحو العالمية أصبح العملاء على استعداد لشراء احتياجاتهم من أي مكان في العالم، مما أدى إلى ازدياد الاهتمام بالمنتجات المبتكرة ذات الدرجة العالية من الوثوق بما بشرط أن يتم توافرها وبيعها بالسعر الملائم، وفي ظل هذه الظروف تغيرت ديناميكيات المنافسة والعوامل المحركة لها داخل العديد من الصناعات العالمية، جعلت الشركات العالمية تركز اهتمامها على مفهوم الميزة التنافسية باعتبارها عنصراً أساسياً وجوهرياً للنجاح في خلق القيمة لمشتري منتجاتها وخدماتها، لذا وجهت الشركات اهتمامها أولاً نحو إجراء تحليلات إستراتيجية للصناعة ودراسة الأطراف الرئيسية المشاركة داخل هذه الصناعة وتشمل: الشركات المنافسة والموجودة حالياً في السوق، الشركات المنافسة والمحتمل دخولها إلى السوق، الشركات التي تنتج المنتجات البديلة، الموردين، المشترين، وبعد إجراء هذه التحليلات تقوم الشركات بصياغة ووضع استراتيجياتها للمنافسة تهدف تحقيق ميزة تنافسية مستمرة ومتواصلة.

3- ظهور المنافسة المعتمدة على عنصر الزمن: استجابة لعالمية الأسواق برزت نوعية جديدة من المنافسة تقوم على أساس تخفيض عنصر الزمن لصالح المستهلك أو العميل، ومن ثم تحسين القدرة التنافسية للشركات. ويمكن بلورة أبعاد المنافسة على أساس الزمن من خلال عدة عناصر أهمها:

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة للأسواق ويتحقق ذلك من خلال اختصار زمن دورة حياة المنتج (يعرف ذلك الزمن على أنه الفترة المنقضية بين شراء المدخلات من المواد وإنتاج المنتج النهائي)، ويترتب عن ذلك تخفيض المساحات المخصصة للمخزون، تخفيض تكاليف الإنتاج، وأيضاً تخفيض المساحات المخصصة لعمليات التوزيع.

- تخفيض زمن الدورة للعميل، و يقصد بها الفترة المنقضية بين طلب العميل للمنتج وتسليمه إياه.

الفصل الثاني: واقع تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- تخفيض زمن تحويل أو تغيير العمليات بهدف الوصول إلى الإنتاج والتخزين في الوقت المحدد لتحقيق المرونة في عمليات التصنيع.

4- **تزايد معدلات الابتكار والتغير التكنولوجي:** أدى تزايد معدلات الابتكار التكنولوجي إلى تخفيض دورة حياة المنتج، وهذا ما جعل الشركات تسرع في تقديم منتجات جديدة إلى الأسواق مركزة في ذلك على الاهتمام بعمليات تصميم المنتجات التي تتم بسرعة وبكفاءة عالية.

5- **التركيز على عمليات ونظم التصنيع الحديثة:** في ظل بيئة التصنيع الحديثة يتم التركيز على نظم مختلفة في التصنيع مثل تكنولوجيا التصنيع المتقدم، وذلك بغرض التحول من عنصر الكفاءة كأساس للميزة التنافسية إلى عنصر الفعالية في تحقيق ميزة تنافسية متواصلة، فالهدف من تكنولوجيا التصنيع المتقدم ونظم التصنيع المرنة هو السماح لعمليات التصنيع بالتغيير السريع من إنتاج منتج معين إلى إنتاج منتج آخر، والتكيف مع إنتاج منتجات متنوعة بأحجام كبيرة مع الاحتفاظ بمزايا عمليات الإنتاج المستمر.

7- **توجيه الاهتمام نحو إدارة العلاقات مع الموردين:** إن السمة الغالبة على المستوى العالمي هي تزايد الاعتماد على مصادر التوريد الخارجية في تدبير احتياجات الشركات العالمية من المواد والمكونات، ومن هنا يتم توجيه مزيد من الاهتمام نحو الجوانب الخاصة بعمليات الشراء وتحقيق علاقات جيدة مع الموردين، والإقتراب منهم باعتبارهم مكون أساسي ومحوري في العملية الإنتاجية.

8- **التركيز على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة:** يمثل التركيز على الجودة أهم التطورات في البيئة الصناعية حالياً، حيث تعد الجودة هدفاً استراتيجياً داخل معظم المؤسسات الصناعية أو الخدمية، لذلك بدأت معظم الشركات بإعداد برامج تحسين الجودة بهدف تطوير الطريقة التي تعمل بها، فمثل تلك البرامج تستهدف إحداث التغيير والتطوير على مستوى المنظمة ككل.

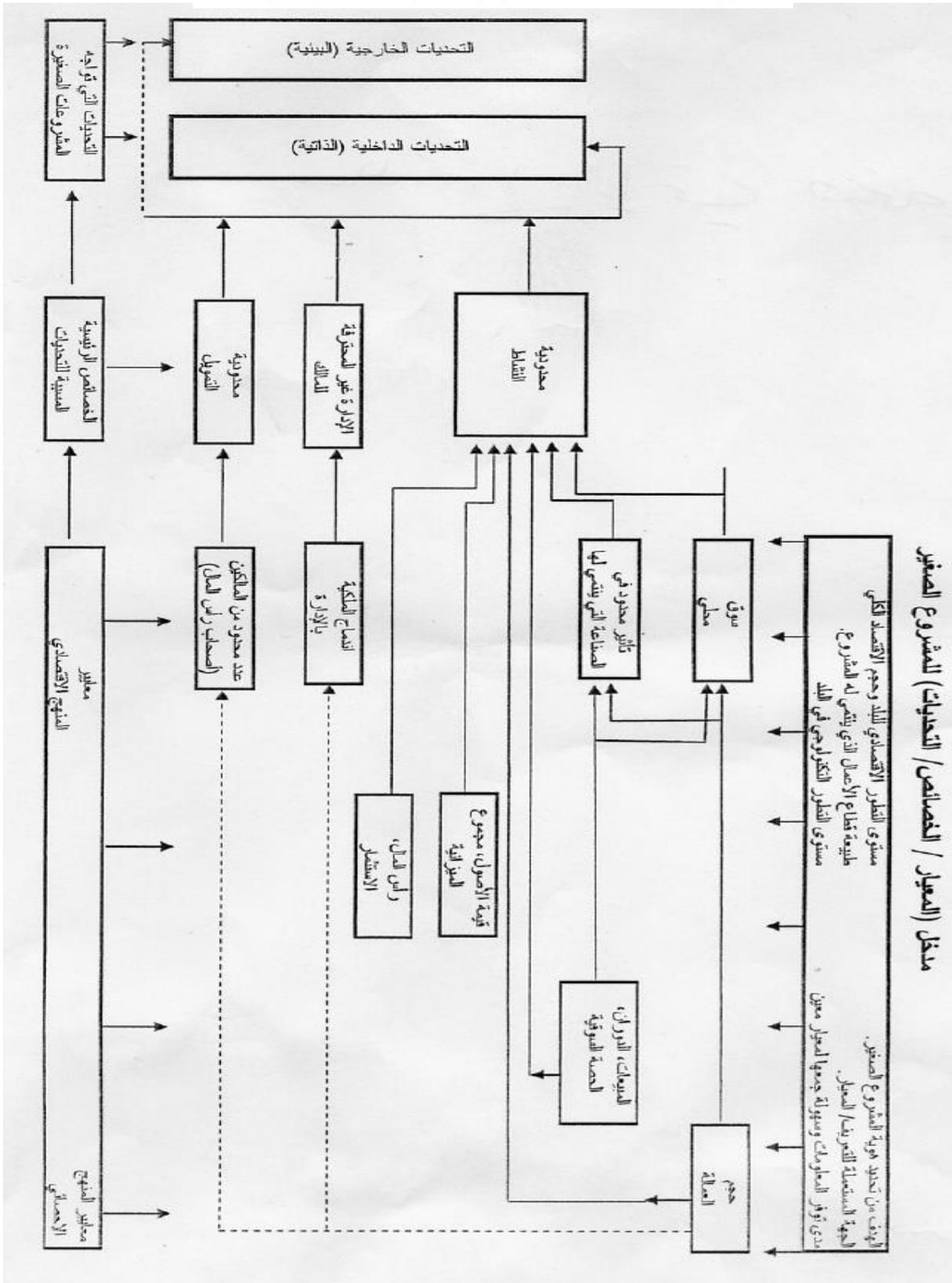
9- **التوجه نحو فلسفة الوقت المحدد:** إلى فكرة أساسية وهي أنه يمكن النظر إلى عملية التصنيع أساساً باعتبارها تعتمد على نظام الوقت المضبوط، وترجع جذور هذا المفهوم عملية تدفق لعناصر المدخلات والمخرجات، وانطلاقاً من فلسفة الوقت المحدد فإنه يمكن تحقيق قيمة مضافة للمدخلات من المواد والمكونات كلما أمكن تخفيض عنصر الزمن، ونظرياً يمكن القول بأنه لن يوجد مخزون نظراً لأن المواد الخام يتم الحصول عليها في حالة الحاجة إليها، كما أن المنتجات النهائية يتم بيعها فوراً¹.

ويمكن تلخيص التحديات الأخرى للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومعايير تصنيفها كما في الشكل:

¹ نعيمة برودي، التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية و متطلبات التكيف مع المستجدات العالمية، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يومي 17 و 18 أبريل 2006، ص 117-118-119.

الفصل الثاني: واقع تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الشكل رقم (15): مختلف التحديات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



المصدر: محمود حسين الوادي، حسين محمد سمحان، المشروعات الصغيرة، ماهيتها والتحديات الذاتية فيها، الملتقى الدولي حول : متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسينية بن بوعلی بالشلف، الجزائر يومي 17 و 18 أبريل 2006، ص5.

المطلب الثاني: المشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومتطلبات التأهيل

بالإضافة إلى التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بفعل العولمة، فإن هذه المؤسسات تواجه عدد من الصعوبات والمشاكل، ويمكن تصنيف المشاكل التي تتعرض لها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما يأتي:

وأن نمو وتطور قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كافة أنحاء العالم يواجه مجموعة من المشاكل، وهذه قد تكون مختلفة من منطقة لأخرى ومن قطاع لآخر ولكن هناك بعض المشاكل التي تعتبر مشاكل موحدة أو متعارف عليها تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كافة أنحاء العالم، وتعتبر طبيعة المشاكل التي تتعرض لها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة متداخلة مع بعضها البعض، وبشكل عام يعتبر جزء من هذه المشاكل داخلي وهي المشاكل التي تحدث داخل المؤسسة أو بسبب صاحبها، في حين أنها تعتبر مشاكل خارجية إذا حدثت بفعل وتأثير عوامل خارجية أو البيئة المحيطة بهذه المؤسسات، ومن خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة بهذا الخصوص، كان بالإمكان تلخيص أهم المشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبشكل عام في كافة أنحاء العالم:¹

أولاً: مشاكل التمويل: يعد توافر رأس المال من أهم مكونات إنشاء وتشغيل أي مشروع صناعي (صغير، متوسط، كبير) الذي لا بد أن يمر بثلاثة مراحل تمويلية بدءاً بمرحلة التأسيس ومروراً بمرحلة التشغيل وانتهاءً بمرحلة التجديد والنمو أو الإحلال والتوسع، وفي هذه المراحل قد تختلف مصادر التمويل حسب احتياجات المشروع، فإذا كانت مدخرات الأفراد كمصادر تمويل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير كافية فلا شك أن هناك مصادر بديلة لتمويل هذه المؤسسات وخاصة تمويل البنك، فمن بين المشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في حصولها على التمويل من البنوك نجد: ارتفاع أسعار الفائدة على القروض، وقصر فترة سداد القروض، وتعدد إجراءات الحصول على القروض، وكذا عدم توافر الوعي المصرفي لدى أصحاب المؤسسات الصغيرة وعدم اعتمادهم على التعامل مع البنوك، وعدم منح إعفاءات و امتيازات خاصة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأيضاً محدودية التمويل المتعلقة بالحجم والمشروطة والأولويات،² وكذلك ارتفاع المخاطر المصرفية لهذا النوع من القروض مقارنة مع الإقراض العادي، وعادة ما تلجأ البنوك إلى الابتعاد عن أي نوع من أنواع المخاطر المصرفية، وتكتنف المشاريع الصناعية الصغيرة تحديداً، والمتوسطة بصورة عامة مخاطر تكفي لابتعاد البنوك التجارية، وتدني الضمانات اللازمة والكافية، كما أن الصعوبة التي تواجه البنوك التجارية في محاولتها لتسييل موجودات هذه المشروعات نظراً لانخفاضها من جانب، والاعتبارات الاجتماعية من الجانب الآخر، وكذلك محدودية الثقافة المصرفية لدى أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد دفعهم ذلك للابتعاد عن البنوك للحصول على التمويل اللازم لمشروعاتهم.³

ثانياً: المشاكل المتعلقة بالتكنولوجيا: لعل من أبرز خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في أغلب الدول النامية هو إتباعها أسلوب تكنولوجيا تقليدي يقف حجر عثرة أمام تلك المؤسسات ويجول بينها وبين الدخل

¹ حسن المحروق، إيهاب مقابله، المشروعات الصغيرة والمتوسطة أهميتها ومعوقاتها، مركز المنشآت الصغيرة والمتوسطة، عمان، الأردن، ماي 2006، (بتصرف)، ص4.

² نعيمة برودي، مرجع سبق ذكره، ص118.

³ <https://badir.com.sa/blog/ar/2012/12/12/1472/>, 30/08/2016, 10 :00

إلى أسواق واسعة الأمر الذي يعرضها للمنافسة القاتلة وحرمانها من الدخول إلى أسواق جديدة، فنقل التكنولوجيا والاستفادة من التطور الحاصل في مجال التكنولوجيا يعد من أهم المجالات التي تزداد أهميتها بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومن بين المشاكل التي تواجهها تلك المؤسسات في مجال التكنولوجيا نجد: مشكلة التجديد والابتكار والتي تتطلب وجود متخصصين ذوي مؤهلات فنية عالية في مجال البحث والتطوير.

ثالثا: المشكلات التسويقية: تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من مشكل التسويق سواء على المستوى الداخلي أو على المستوى الخارجي، أي في مجال التسويق على المستوى المحلي والتصدير، وبعود ذلك أساسا إلى المنافسة التي تواجهها تلك المؤسسات سواء من جانب المؤسسات الكبيرة في القطاعين العام والخاص، أو من جانب غزو المنتجات الأجنبية لأسواقها والذي ينجم عنه ضيق حجم سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المحلية بسبب ضيق المنافذ التسويقية التي يتم من خلالها تصريف المنتجات، وقد يؤدي ذلك إلى تعرض تلك المؤسسات إلى احتمالات التوقف المؤقت أو النهائي، فمن بين الصعوبات التي تواجه منتجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الخارج نجد عدم وجود دراسات للأسواق الخارجية من حيث الحجم وطبيعة الأسواق وكذا طبيعة المنافسة التي تواجه المؤسسات الصغيرة، وأيضا عدم الاهتمام بتطوير منتجات المؤسسات الصغيرة بما يتناسب مع أذواق المستهلكين الأجانب، حيث يظل المنتج ينتج بنفس المواصفات لفترة طويلة دون إجراء أي تعديل أو تطوير، وعدم القدرة على القيام بعمليات الدعاية والإعلان الكافية لمنتجات المؤسسات الصغيرة في الخارج نتيجة ارتفاع تكاليف تلك العمليات، وعدم وجود مؤسسات متخصصة لتسويق منتجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة¹.

رابعا: مشكلات العمالة: تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعدم إتباع أصحابها الأساليب الحديثة في الإدارة والتسيير، حيث يسود في إدارة هذه المؤسسات نمط المدير المالك الذي يجمع عادة بين وظائف الإدارة والتمويل والتسويق وغيرها، بالإضافة إلى عدم وجود التخصص الوظيفي بالمعنى المعروف في سجل ترتيب الوظائف والمحاسبة والاقتصاد وغيرها، وعدم وجود تنظيم إداري واضح المعالم لسير العمل في أقسام وإدارات المؤسسة²، وتعتبر مشكلة العمالة الفنية المدربة من المشكلات الأساسية التي لا يمكن للمنشآت الصغيرة تجاوزها بسهولة، فنقص العمالة المدربة يعتبر من أهم العقبات التي تواجه تلك المؤسسات وذلك نظرا لعدم ملائمة نظم التعليم والتدريب لمتطلبات التنمية الصناعية، وتفضيل العمالة المدربة العمل في المنشآت الكبيرة لقدرتها على دفع أجور أعلى.

خامسا: المشاكل الإدارية: تصطدم كافة الجهود المتعلقة بالحركة الاستثمارية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمجموعة كبيرة من العوائق الإدارية والإجراءات البيروقراطية المعقدة التي تتطلب العديد من الوثائق والتراخيص.

¹ نعيمة برودي، مرجع سبق ذكره، ص 119.

² نصيرة فوريث، آليات وإجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يومي 17 و 18 أبريل 2006، ص 2.

سادسا: المشاكل الاقتصادية المتعلقة بالقدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تواجه معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة في الدول النامية قدرا متزايدا من المنافسة والضغط الحادة، ذلك أن قوى التدويل والعمولة تضغط على الشركات بمختلف أنواعها وأحجامها، بما في ذلك هذه المؤسسات، ففي غالبية الدول النامية تظل 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 العديد منها يستعمل تكنولوجيا بسيطة وتقليدية للغاية ويقدم سوقا محدودة جدا¹، كما ستعاني اقتصاديات الدول التي أبرمت اتفاقيات الشراكة تحديات كبيرة وأكيدة متعلقة بالمستويات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية التي ستدخل منطقة حرة في إطار منافسة غير متوازنة في ظل استمرار اختلال الأوضاع بين مؤسسات الدول المتقدمة والتي تتميز بكفاءتها العالية، وإنتاجيتها المرتفعة، وقدراتها التقنية والتكنولوجية والإدارية والتسويقية الكبيرة التي تطورت آليات اندماجها وارتباطها، وبين مؤسسات الدول النامية المحدودة الفعالية على كافة المستويات السابقة، مما يجعل نتائج المنافسة الاقتصادية في المنطقة الحرة محسومة لصالح الطرف القوي.²

سابغا: المشاكل المتعلقة بالأنظمة الضريبية: توجد صعوبات كبيرة من حيث طريقة اقتطاع الرسوم والضرائب على هذه المؤسسات خلال دورات استغلالها العادية النظام الجبائي المطبق على عمليات إعادة استثمار الفوائد.³ ثامنا: المشاكل المتعلقة بالعقار: من بين العراقيل التي تواجه المستثمرين هو عدم تنظيم آليات الحصول على العقار الصناعي،⁴ ويتمثل خاصة في إشكالية الحصول على عقد ملكية أو إيجار والذي يعتبر مرحلة أساسية لإتمام الإجراءات الأخرى، مما يحدد الرغبة في الاستثمار.⁵

المطلب الثالث: مستلزمات تأهيل وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

¹ <http://www.ta3lime.com/showthread.php?t=6102>, 05/08/2016, 15 :30.

² نعيمة برودي، نفس المرجع السابق، ص 119.

³ بلال أحمية، دور التمويل بالمشاركة في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل الشراكة الأوروبية، الملتقى الدولي حول : متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، يومي 17 و 18 أبريل 2006، ص5.

⁴ نصيرة قوريش، نفس المرجع السابق، ص3.

⁵ زهية موساوي، خديجة خالدي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحدي العمولة: ضرورة التكيف مع المحافظة على البقاء، دراسة نموذج الاقتصاد الجزائري، الملتقى الوطني الأول حول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بين الرهانات والفعالية، جامعة سعيدة، نوفمبر 2004، ص5.

لقد تولد مفهوم "تأهيل المؤسسات" من خلال الإجراءات المرافقة التي باشرتها البرتغال عام 1988 للانضمام إلى الاتحاد الأوروبي، فمن خلال البرنامج الاستراتيجي لتحديث الاقتصاد البرتغالي « PEDIP » والذي كانت أهدافه الأساسية تتمثل في تسريع وتيرة تحديث البنية التحتية الداعمة للقطاع الصناعي، وتدعيم قواعد التكوين المهني، وكذلك توجيه التمويل للاستثمارات المنتجة للمؤسسات وخاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالإضافة إلى تحسين إنتاجية ونوعية النسيج الصناعي،¹ كما يعرف التأهيل "بمجموع الإجراءات التي تفيدها مرافقة المؤسسات قصد تحسين تنافسيتها وتكثيف مركزها في الأسواق وكذا تنوع النسيج الصناعي لتسهيل انضمامها وانفتاحها على السوق"، في إطار برنامج لتحسين الدائم مما يعزز من نقاط قوة المؤسسات ويعالج نقاط الضعف.²

أولاً: مستلزمات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كغيرها من الكائنات الموجودة تؤثر وتتأثر بمحيطها الذي تعيش فيه، فهي بذلك ملزمة بأن تأخذ مكونات هذا المحيط ومتغيراته بعين الاعتبار عند وضع إستراتيجياتها وسياساتها المختلفة، وتتكون هذه المتغيرات عموماً من:

- 1- **القوى الاقتصادية (المحيط الاقتصادي):** والمتمثلة أساساً في العملاء والموردين والبنوك والمنافسين وغيرهم من المتعاملين في هذا المجال، وتتكون مخرجات المؤسسة كنظام في هذا المحيط من مختلف المنتجات من السلع والخدمات بأنواع وكميات ومواصفات محددة تبعاً لإحتياجات المستهلكين والمستعملين وطبيعة ودرجة المنافسة، أما مدخلاتها فتتكون من طاقة وعمل ومواد أولية ومعلومات وتمويل وغيرها من الضروريات لإنجاز النشاط.
- 2- **القوى الاجتماعية (المحيط الاجتماعي):** كالهياكل العمالية، جمعيات المستهلكين، ومكونات المجتمع المدني الأخرى التي تعني بهذا المجال، كما تتجسد من خلال العلاقات الإنسانية الموجودة بين العمال بداخلها.
- 3- **القوى السياسية والقانونية:** من خلال المحددات والضوابط القانونية، ولهذه الأخيرة تأثيرات جد قوية على سلوك المؤسسات بل على بقائها وإستمرارها خاصة من ناحية الإستقرار السياسي والمؤسسي والتشريعي.
- 4- **القوى التكنولوجية (المحيط التقني):** وتظهر من خلال العلاقات التبادلية المستمرة من أجل مواكبة التطور التقني؛ سواء كان ذلك من خلال تحديث وتطوير الآلات والمعدات، أو تطوير أساليب وتقنيات الإنتاج والتسيير. وكيفما كانت مكونات هذا المحيط ومكانته داخلي أو خارجي؛ فهو دوماً في علاقة مباشرة دائمة بالتأثير والتأثر مع المؤسسة التي تسعى دوماً إلى تحقيق التأثير الإيجابي، لذا لا بد من تدخل السلطات العمومية لوضع وتوفير الشروط الموضوعية للمنافسة الحقة.

ثانياً: توفر المستلزمات الضرورية للتأهيل: والتي تتمثل أساساً في:

¹ عبد الحق بوعتروس، محمد دهان، تمويل عمليات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول سياسات التمويل وأثرها على الاقتصاديات والمؤسسات - دراسة حالة الجزائر والدول النامية-، الملتقى الدولي حول سياسات التمويل وأثرها على الاقتصاديات والمؤسسات - دراسة حالة الجزائر والدول النامية، بسكرة يومي 21 / 22 نوفمبر 2006، ص5.

² أمينة رراقي، مرجع سبق ذكره، ص51.

1- تأهيل العنصر البشري: باعتباره العنصر الأهم والركيزة الأساسية التي يجب أن يستثمر فيها بكثافة في كل الوظائف وعلى كل المستويات، وقد تطور الإهتمام بهذا العنصر عالميا منذ تسعينيات القرن العشرين من خلال ما سمي بالتنمية البشرية، والتي أعتبرت قاطرة لتحقيق النمو والتقدم الإقتصادي، فالخبراء الإقتصاديين والإداريين قد يختلفون في تحديد أسباب تعثر المؤسسة الإقتصادية أيا كان نشاطها، إلا أنهم سيتفقون على أن أهمها ضعف إدارة الموارد البشرية؛ والحقيقة التي يؤمن بها الجميع نظريا لكن لا يؤمنون بها عمليا هي أن الموارد البشرية: ثروة ليست فقط للشركات أو المؤسسات، وإنما للدولة نفسها، وكلما أحتضنت ووجهت وتم الإرتقاء بها وبمهاراتها وإبداعاتها، أدى ذلك إلى المساهمة في تحقيق التقدم الإقتصادي المنشود؛

2- تأهيل المؤسسات المالية والمصرفية: إصلاح النظام المالي ككل، لأن البنوك والمؤسسات المالية يعتبران الشريك الفاعل للمؤسسة الإقتصادية بشكل عام والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل خاص؛ لأن هذه الأخيرة مجبرة على طلب التمويل لنقص مواردها المالية ولطبيعة نشاطاتها، إلا أن البنوك بنسب فوائدها المرتفعة وتصرفاتها المتقلبة، وتدخلاتها البطيئة، وقراراتها المترددة؛ تتعد عن زبائنها في الكثير من الأحيان، وبالتالي فهي بهذه الصورة معيقة لإنطلاق وتنمية وتأهيل وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وغير مساعدة في عملية التكيف مع متغيرات المحيط الجديد الذي يمتاز بالسرعة والمبادرة، ويتحتم فيما نعتقد السعي الجاد والسرير من أجل تكييف المنظومة البنكية مع متطلبات الواقع الإقتصادي الجديد ولهذا يتطلب " تحديث الجهاز المصرفي بمساعدة المشاركة الأجنبية أو من خلال الخصخصة لدعم المؤسسات والقطاع الخاص النامي وتعميق الوساطة المالية".

3- تأهيل المحيط الإداري بكل مكوناته: أي تأهيل كل الإدارات ذات العلاقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل أن تتقبل بل تعمل على تطوير فكرة تنمية الإستثمار الخاص في شكل مؤسسات صغيرة ومتوسطة لتحقيق الأهداف الوطنية المسطرة في هذا المجال، وألا تعمل الإدارة بطرقها البيروقراطية لعرقلة أهداف السياسة الوطنية المحددة المعالم، ونركز هنا خصوصا على الإدارة الجمركية، والإدارة الجبائية، ومركز السجل التجاري.

4- الرعاية والإحتضان: مع أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عنصر رئيسي في مجال التنمية الوطنية، إلا أنها تعاني من مساوئ في مجال التسيير ومستوى إستعمال التكنولوجيا وضعف التنافسية وغياب روح الإبتكار وإنعدام ثقافة اللجوء إلى خدمات الإستشارة أو التكوين والرسكلة إضافة إلى ضعف الموارد المختلفة؛ زيادة عن ضغوطات العولة والإتفاقيات؛ لذلك نرى أنها تحتاج إلى الرعاية والإهتمام من قبل السلطات العمومية التي يفترض عليه في المدى القصير بضرورة بعث برنامج شامل لإحتضان وتأهيل وتطوير وتحضير هذا النوع من المؤسسات لقواعد إقتصاد السوق وتكليف إستراتيجيتها في مجال الإنتاج، والتسيير، والموارد، والتسويق وغيرها تبعا للرشادة الإقتصادية والمعايير الدولية.¹

¹ ميلود تومي، مستلزمات تأهيل وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسينية بن بوعلي بالشلف، الجزائر (بتصرف) يومي 17 و 18 أفريل 2006، ص 999-1000.

الفصل الثاني: واقع تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

وحتى تنجح برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ينبغي اتخاذ مجموعة من التدابير أهمها:

- دعم تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك بتعميم برنامج تأهيل هذه المؤسسات على المستوى التقني والتسييري وحثها على وضع برامج للمواصفات على مستوى المنتجات وإجراءات العمل يجب أن تكون مؤكدة؛
 - تحسين قدرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة من أجل السماح لها بالتكيف مع متطلبات اقتصاد السوق؛
 - تسهيل الوصول إلى المعلومات المهنية لرؤساء المؤسسات والمتعاملين الاقتصاديين العموميين والخواص؛
 - تحسين المحيط المقاولاتي من خلال دعم المؤسسات والتنظيمات ذات العلاقة المباشرة بترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذلك دعم الوزارات المرافقة؛
 - دعم إنشاء وتطوير المؤسسات المالية المتخصصة (مساعدة في الفكرة، الإنشاء والمرافقة)؛
 - تعزيز التسيير العملي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (تكوين، خبرة واستشارة، الوصول إلى المعلومات الموجهة لهذه المؤسسات)؛
 - تطوير تكوين الأفراد من خلال دورات تكوينية لتحسين القدرة على تخفيض عوائق التحول التكنولوجي والتنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
 - تنمية البحث والتطوير بالشراكة مع محابر البحث والجامعات التي تشكل واحدة من شروط اكتساب التكنولوجيا المتطورة والإبداع التقني¹.
- إذا فالتأهيل هو رفع أداء إدارة المؤسسة من خلال مختلف وظائفها إلى مستوى منافسي المستقبل، أي رفع القدرة التنافسية إلى مستوى القدرات التنافسية للمؤسسات التي ستنافسها، سواء في السوق المحلي أو الدولي².

¹ إلياس غقال، تقييم الدور التمويلي للشراكة الأورو جزائرية في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خلال الفترة (2000-2014)، رسالة مقدمة كمتطلب لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص: نقود وتمويل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017، ص52.

² عبد الرحمان بابنات، ناصر دادي عدون، التدقيق الإداري وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، دار المحمدي العامة، الجزائر، 2008، ص101.

خلاصة الفصل:

مما سبق يتضح أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أهم الوسائل لتحقيق النمو الاقتصادي نظرا لسهولة تكيفها ومرونتها، والتي تجعلها قادرة على الجمع بين التنمية الاقتصادية وتوفير مناصب الشغل وجلب الثروة، فهي إلى جانب المؤسسات الكبيرة بإمكانها رفع تحديات التنمية وغزو الأسواق الخارجية، لذا فإن مختلف برامج الحكومات منذ ظهور الإصلاحات السياسية والاقتصادية قد كرست هذا الاتجاه، باعتبار أن قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمثل إحدى الأولويات التي ينبغي منحها الأهمية الخاصة في ظل التغيرات التي يشهدها المجال الاقتصادي الشامل في اقتصاد السوق، كما تجدر الإشارة إلى أن هناك تشريعات وقوانين وتصنيفات مختلفة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب خصوصيات كل بلد والمعايير التي يعتمدها في ذلك.

وبذلك فإنه توجد أهمية كبيرة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة اقتصاديا واجتماعيا، وذلك لقدرة الكبيرة على تحقيق النمو الاقتصادي وتوفير مناصب الشغل لعدد كبير من المواطنين سواء في التجمعات السكانية الكبرى وحتى القرى والأرياف، وهذا لتوسع نشاط هذه المؤسسات في جميع المشاريع، خاصة في قطاع الصناعة التحويلية وقطاع الخدمات.

وقد تفتنت الكثير من الدول إلى قدرة هذه المؤسسات على الرفع من المستوى الاقتصادي، إذ حظي بالأولوية ضمن مختلف برامج استراتيجيات التنمية وتهيئة الإقليم في البلدان الأكثر تطورا وعرف ازدهارا كبيرا ويظهر ذلك جليا في اقتصاد الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا وكذا دول جنوب شرق آسيا والبرازيل مما جعلها تحقق نموا هائلا، وهو الأمر الذي بدأت تهتم به البلدان النامية كذلك.

وفي ظل التحديات والمشاكل التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا متطلبات تطويرها وآفاقها المستقبلية، يبرز لنا عامل مهم من شأنه الاستجابة لكل هذه الجوانب ويتمثل في ضرورة عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على اكتساب وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة، وهو ما سنتطرق إليه في الفصل الموالي.

الفصل الثالث: إدارة العلاقة مع أصحاب

المصلحة كمدخل استراتيجي في

التنافسية المستدامة للمؤسسات

الصغيرة والمتوسطة

الصغيرة والمتوسطة

تمهيد:

في ظل التحديات التنافسية الشديدة لاقتصاد المعرفة والعولمة والاندماج الاقتصادي العالمي وسياسات الانفتاح وتحرير الأسواق، إضافة إلى التطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ونظراً لأهمية التنافسية في إدارة الأعمال وكونها شرط من شروط بقاء المؤسسة في السوق وتطورها وتوسعها، لذلك فإن محور اهتمام المؤسسة الاقتصادية ومسيرتها أصبح يركز جوهرياً على مدى إيجاد السبل الكفيلة بخلق ميزة تنافسية لدى المؤسسة الاقتصادية والمحافظة عليها بشكل مستدام، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة، ذلك لأنها تحتاج للبقاء والتطور بشكل أكبر، وقد تبحت هذه الأخيرة على مختلف الأساليب الاستراتيجية لتحقيق وإستدامة مزاياها التنافسية، ومن تلك الأساليب التي تبدو جديدة بالدراسة، هو كيفية التعامل مع الأطراف التي تؤثر وتتأثر بنشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أي بعبارة أخرى إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة، وحتى تتحقق هذه الدراسة لا بد من دراسة مختلف العوامل التي تساعد على المزج بين إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة وتحقيق وإستدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع العمل على تمكين قدراتها التسييرية والتسويقية.

وتحتاج كافة المؤسسات إلى تطبيق أنظمة المواطنة الصالحة للمؤسسات، لأن تطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية سيكون له دور كبير من الناحية التنافسية، فمعادلة الصراع التنافسي من أجل البقاء في السوق في حاجة إلى إعادة النظر وبناء رؤية جديدة تعتمد على اقتناص واكتساب مقومات نجاح المنافس والتطوير المستمر، وبناء علاقة متينة تصل إلى مستوى الشراكة في القرار مع العملاء والموردين ومختلف أصحاب المصلحة، وحتى تتوافر مقومات بقاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومواجهة تحديات عصر العولمة يجب العمل على اللجوء إلى رفع كفاءة الأداء وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال التأهيل النوعي لاقتصاد المؤسسة، السعي نحو المعرفة لتحقيق عمليات تصنيع ترقى إلى المستوى العالمي، والعمل على تنمية المعارف، والتأهيل المتواصل للموارد البشرية، ودعم العلاقات التكاملية بين المؤسسات الكبيرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تعزيز القدرات التصديرية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال تسويق منتجاتها، ترقية الابتكار التكنولوجي وتشجيع استعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للتكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال، والاهتمام أكثر بمحاضنات الأعمال والمشارنل والأقطاب التنافسية باعتبارها أداة فعالة في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما يمكن أن تكتسب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سمعة وتعزز من ميزتها التنافسية عندما تمارس وتدعم أنشطتها الاجتماعية، وإن امتلاكها موارد معينة غير الموارد المالية يجعل منها قادرة على تقديم إنجازات اجتماعية معتبرة تدعم المجتمعات وترفع من شأنها، وسيتم تقسيم هذه الفصل إلى ثلاثة مباحث أساسية كما يأتي:

المبحث الأول: الميزة التنافسية المستدامة وخصائصها

المبحث الثاني: المحاور الاستراتيجية لتعزيز المزايا التنافسية المستدامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المبحث الثالث: العلاقة مع أصحاب المصلحة لاستدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الصغيرة والمتوسطة

المبحث الأول: الميزة التنافسية المستدامة وخصائصها

بعدما تم التطرق لمفهوم الميزة التنافسية بمختلف جوانبها وحتى تكون هذه الميزة التنافسية مستدامة ينبغي أن تشمل على مجموعة من العناصر والمضامين التي من خلالها تحافظ وتعزز المؤسسة من مزاياها التنافسية.

المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية المستدامة

ينطوي مفهوم الميزة التنافسية المستدامة على المزج بين الميزة التنافسية والتنمية المستدامة في المنظمة، وأصبح من الضروري اكتساب هذه الميزة وتعزيزها حتى تحقق المنظمة البقاء والتوسع.

أولاً: مفهوم الاستدامة

تباينت وجهات نظر الكتاب والباحثين أيضاً بشأن تحديد المقصود بالاستدامة، إذ نجد أن المفهوم الذي طرحه (Porter, 1985) أقل المفاهيم غموضاً، والذي يستند إلى استخدام عبارة الربحية طويلة الأجل في الإشارة إلى مفهوم الاستدامة، وأشار كذلك إلى الأداء فوق المتوسط في محاولة منه للتعبير عن كون أداء المنظمة متفوق على أداء الصناعة التي تنتمي إليها تلك المنظمة (Porter 1985)، من هنا نجد أن مفهوم الاستدامة يرتبط بالأجل الطويل. فيما استخدم (Barney) مصطلح الزمن بوصفه مصدراً لاستدامة المزايا التنافسية التي استمرت المنظمة بحالة الاحتفاظ بها بعد أن ضاعفت جهودها لتكرار تلك المزايا بعد انقطاعها، ويعد هذا المفهوم الأكثر دقة من الناحية النظرية ولكنه ليس ممكناً وليس ذو معنى في الواقع العملي.

من جهته تبنى (Wiggins 1997) آراء كل من (Porter) و (Barney) لأغراض تحديد ما إذا كان بالإمكان اعتبار الأداء المتميز للمنظمة مستمراً، وأشار إلى أن استمرار الأداء الاقتصادي المتميز للمنظمة يمكن عده مقياساً لعملية المقارنة فيما بين أداء المنظمة وأداء القطاع الذي تنتمي إليه، والذي يمكن أن يستمر في إطار المدى الزمني الذي يمكن أن يختلف من صناعة لأخرى اعتماداً على مجموعة من العوامل، منها ما هو خارجي¹ مثل (دورة حياة المنتج، قوانين حماية براءات الاختراع)، وعوامل أخرى تخص طبيعة الصناعة (مثل صناعة الحاسبات الإلكترونية) التي توصف بأنها ذات دورة حياة قصيرة لا تتجاوز سنوات محدودة، و (صناعة بعض الأجزاء الأوتوماتيكية وملحقاتها) التي تمتاز بأن دورة حياتها طويلة نسبياً، فيما يشير البعض إلى أن مفهوم الاستدامة يمتد ليشمل كل التصرفات التي تقوم بها المنظمة والتي من شأنها أن تضيق أو تسد الطريق أمام المنافسين من القيام بتقليد نقاط القوة والقدرات الإستراتيجية المتفردة للمنظمة أو قيامهم باستبدالها من خلال استخدام أية موارد أخرى، ويتضح من ذلك أن هنالك ارتباطاً فيما بين الاستدامة والمدى الزمني الذي تتحقق فيه حالة الاستدامة من جهة، فضلاً عن الارتباط فيما بين الاستدامة والقطاع الصناعي الذي تنتمي إليه المنظمة، ومدى طول أو قصر دورة حياة المنتجات التي

¹ مع وعد الله المعاضدي، إدارة المخاطر الاستراتيجية المسببة لفقدان المنظمة للمزايا التنافسية، الآليات والمعالجات: دراسة نظرية تحليلية، المؤتمر العلمي السابع - إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 16-17 أبريل 2007، ص 6.

الصغيرة والمتوسطة

تقدمها الصناعات المختلفة، وكذلك الارتباط بين الاستدامة والتصرفات التي تتخذها المنظمات والتي من شأنها تحديد قدرة المنافسين على التصرف بحرية لاستدامة مزاياهم التنافسية.

ثانياً: المزايا التنافسية المستدامة

يمكن النظر إلى الميزة التنافسية المستدامة بوصفها مخرجات لحالة التنافسية التي تمارس منظمات الأعمال فيها أعمالها والتي يمكن أن تقود إلى تحقيق الميزة التنافسية، عند ذلك تحاول منظمات الأعمال جاهدة إلى استدامة هذه المزايا التنافسية، وفي إطار ذلك نرى أن المنافسة تتطلب استخدام نقاط قوة وقدرات متفردة لدى المنظمة تساهم في الدفاع عن المنظمة ضد حالات التقليد من قبل المنظمات الأخرى، فنقاط القوة والقدرات تلك يمكن أن تعد بمثابة مزايا تنافسية تحاول منظمة الأعمال القيام بكل ما من شأنه من أفعال وتصرفات تساهم في تضيق أو سد الطريق أمام المنظمات المنافسة للنجاح في تقليد استخدام نقاط قوة المنظمة وقدراتها المتفردة، بقصد الحد أو التقليل من المزايا التنافسية للمنظمة الأولى من جهة، والإمداد بالمزايا التنافسية التي تمتلكها المنظمة الثانية، وهذا ما يدخل في إطار المخاطر التي تتسبب بفقدان الميزة التنافسية.

1- التأسيس النظري لاستدامة المزايا التنافسية: تركز غالبية البحوث في ميدان الإدارة الإستراتيجية على استقصاء وتوضيح الفروقات الجوهرية في الأداء بين منظمات الأعمال، الأمر الذي يشير إلى تباين في أداء المنظمات ونتائجه، وإن هذا التباين يركز في الكثير من جوانبه على الميزة التي تحققها منظمة الأعمال وتتفوق فيها على منافسيها، والتي يصعب على المنظمات الأخرى تقليدها في غالب الأحيان، لا سيما فيما إذا كانت قد بنيت استناداً إلى موارد المنظمة متفردة القيمة أو قدراتها الاستراتيجية أو التزاماتها الاستراتيجية أو محاولات التجديد المستمر وبما يهيئ الفرصة أمام المنظمات التي حققتها للعمل على ديمومتها وتحقيق مستويات الأداء المتميز المستمر، وأن ما يعنيه الإداريون بمصطلح المزايا التنافسية المستدامة، يشير إليه الاقتصاديون في إطار تحقيق مستويات من الأداء الاقتصادي المتميز المستمر، وكلا وجهتي النظر تؤكدان على إمكانية تحقيق ذلك من خلال امتلاك مزايا تنافسية يصعب على المنافسين تقليدها.

وباسترسال التسلسل التاريخي لجهود الكتاب والباحثين في هذا المجال، نجد أن بدايات الاهتمام بالميزة التنافسية كانت قد ظهرت من خلال الجهود التي قام بها (Ansoff 1965)، ثم تبعته جهود مجموعة الباحثين في Harvard Business School والتي أشارت إلى جهود (Porter) في أواخر السبعينات وبدايات الثمانينات (Porter, 1979, 1980)¹، لكن أول من طرح فكرة الميزة التنافسية المستدامة هو George Day 1984 عندما أشار في القول بأنه يمكن الحصول على نماذج مختلفة في الإستراتيجية لغرض مساعدة المنظمة في البقاء، ولكن الحقيقة التي يستند عليها في منشأ الميزة التنافسية المستدامة هو ما قدمه بوترر Porter 1985 في نموذج المعروف في تحديد إستراتيجيات التنافس والتي تم ربطها مع البيئة، من خلال المنتجات التي تقدمها الشركة والتي تتوافق مع حاجات

¹ معن وعد الله المعاضدي، نفس المرجع السابق، ص 7-8.

الصغيرة والمتوسطة

المشترى، وبهذا الصدد Chaharbaghi & Lynch 1999 يشيران إلى أن الميزة التنافسية المستدامة في حقيقتها منتج يرتبط بجانين هما الميزة التنافسية والميزة الاستراتيجية، على اعتبار أن الميزة التنافسية المستدامة هي تلبية الحاجات الحالية للسوق وآخذين بعين الاعتبار الحاجات المستقبلية للأجيال القادمة.

وقد ظهرت نظرية الميزة التنافسية المستدامة في السنوات الأخيرة من القرن الماضي كأحد أكثر الهياكل النظرية الواعدة في الأدب الإداري وخصوصا في مجال الإدارة الاستراتيجية، وقد ركز العديد من علماء الإدارة التشكيلة الواسعة من المضامين والقضايا التي تناولت هذه النظرية، ومنهم على سبيل المثال وليس الحصر Hall 1992، ومع ذلك فقد اجتهد الباحثون فيما يرونه مناسب للتعبير عن الميزة التنافسية، فقد أشار Peteraf 1993 إلى أنها تعبير عن الموارد غير الملموسة، فيما أشار Aaker 1993 إلى أنها تعبير عن التوجه نحو السوق، بينما أشار Hunt & Morgan 1995 إلى أنها تعبير عن التعلم التنظيمي، وأشار Slater 1995 إلى أنها تعبير عن الإبداع، وأشار Darasuraman 1997 إلى أنها تعبير عن التسويق بالعلاقة، ولكن في القرن الواحد والعشرين أخذ المصطلح معنى آخر وكما هو مؤشر في إجابة Warren Buffett عندما تم توجيه السؤال إليه عن الشيء الأكثر أهمية والذي يمكن أن يبحث عنه لغرض تقييم الشركة والذي يتمثل في وجود الميزة التنافسية المستدامة، حيث أنها تمثل المستوى الأعلى في إدارة المنظمة وإنما لا تقتصر على الموارد الملموسة أو غير الملموسة فحسب، بل أن الأمر أبعد من ذلك بكثير لكونها تركز على التوجه المععمق نحو عمليات الأعمال المنجزة من قبل المنظمة.¹

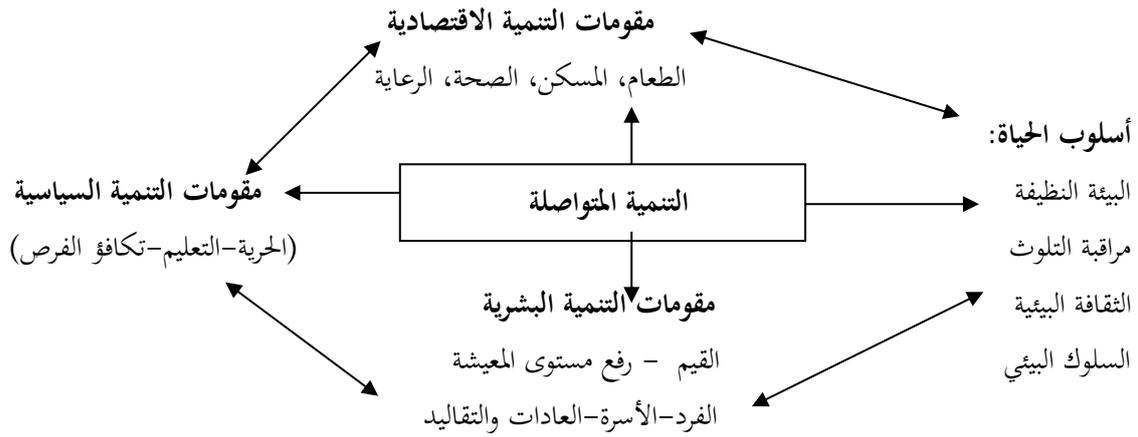
2- مفهوم التنمية المستدامة: يمكن القول بأن البيئة تتكون من أربعة مكونات أساسية (الأرض، الماء، الهواء والثقافة والقيم الاجتماعية)، وأن التغلب على أزمة التنمية يمر عبر التنمية المستدامة، التي تعتبر بمثابة المخرج الجديد للتنمية، من خلال ربط البيئة بالتنمية الاقتصادية، والتي لا بد أن يشارك فيها مديرو المؤسسات حتى تكون النتائج أقرب إلى الواقع المعاش، وتشمل التنمية المستدامة، البعد البيئي من منظور التخطيط الاستراتيجي لخدمة الأجيال الحالية والقادمة بربط التشغيل الأمثل للموارد المتاحة والمستقبلية بالتوازن البيئي في ظل التواصل الثقافي والحضاري. ولهذا لا بد على المؤسسات أن تبحث عن تحقيق معدلات النمو والرفع من الإنتاجية بعيدا عن التشوّهات والإختلالات الهيكلية وفي ظل الإصلاحات الاقتصادية والتوزيع المثالي للموارد النادرة وعلاج الفقر والمرض، وفي ظل القضاء على التخلف البيئي والتعليمي والصحي والاقتصادي، التي هي المخرج² الطبيعي من أزمة التنمية التي تعيشها اقتصاديات العالم، ويمكن تلخيص أهم المحاور التي تشملها التنمية المتواصلة بصورة واضحة، في الشكل رقم (16).

¹ ثامر البكري، خالد بن حمدان، الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية لمستدامة محاكاة لشركة HP في اعتمادها لإستراتيجية الاستدامة، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية - العدد 9، الشلف، الجزائر، 2013، ص 7.

² فرحات غول، مرجع سبق ذكره، ص 198.

الصغيرة والمتوسطة

الشكل رقم (16): محاور التنمية المستدامة

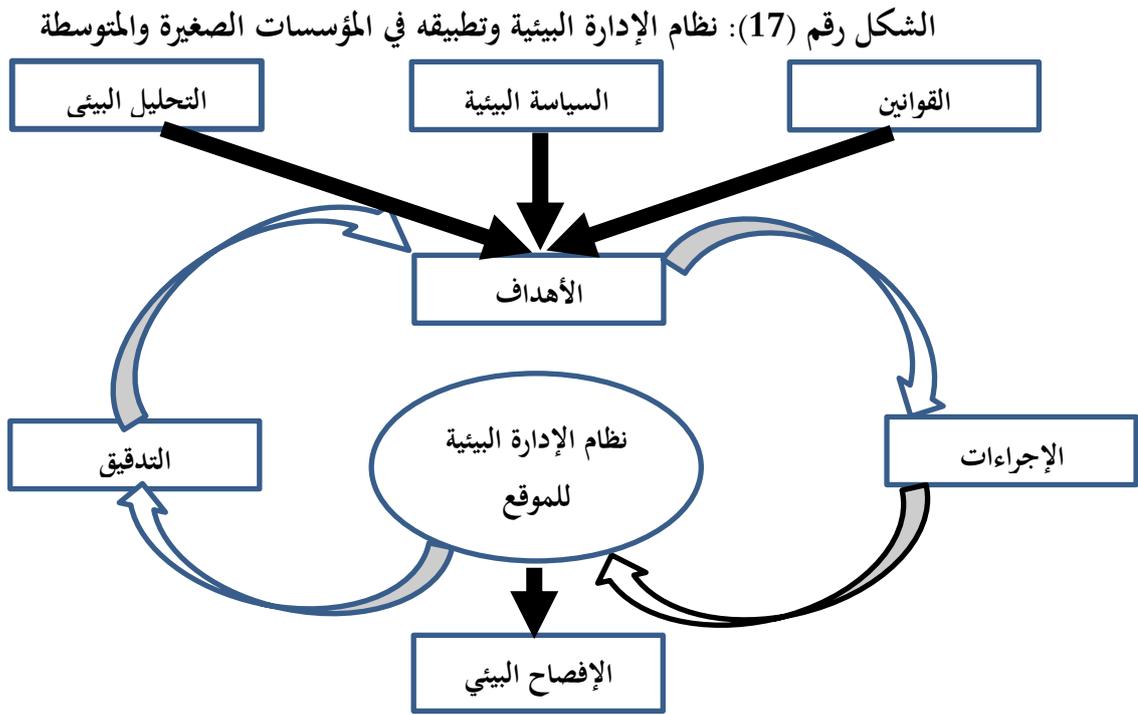


المصدر: فريد النجار "إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية"، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية 1999، ص 498.

ويتبين من هذا الشكل بأن التنمية المستدامة تشمل أربعة محاور (مقومات) أساسية وهي: مقومات التنمية الاقتصادية، مقومات التنمية السياسية، مقومات التنمية البشرية وأسلوب الحياة، وبناء على هذه المقومات وفي ظل التنمية المستدامة والنظم الجديدة للحفاظ على مستوى ملائم للبيئة وازدياد مخاطر التلوث، فإن إدارة التغيير بالنسبة للدول والمؤسسات والمنظمات العالمية بدأ من إصدار تشريعات وقرارات وإجراءات تنظيمية للحفاظ على البيئة (منع تلوث الهواء، الماء، الغذاء...)، لأنه في الوقت الراهن أصبح من الخطأ إدارة التغيير بمعزل عن الاعتبارات البيئية، التي أصبح تشكل المحور الأساسي لإدارة التغيير في القرن 21، كونها أداة تنافسية فعالة بالنسبة للمؤسسات في سوق أصبح فيه المستهلك سيدا للسوق ويطالب دائما بالجودة العالية والمنتجات غير الملوثة للبيئة.

3- الإدارة البيئية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: إن حماية البيئة ونموها أصبح ركنا أساسيا للتنمية، لأنه بدون هذه الأخيرة تبقى الموارد غير كافية وبالتالي تتدهور، وهكذا فإن هذا الترابط بين البيئة والتنمية¹ لا سيما في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويمكن التعبير عن تبني نظام الإدارة البيئية في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما في الشكل الآتي:

¹ فاطمة غفل، تطبيق نظم الإدارة البيئية في مؤسسات الاسمنت الجزائرية - واقع وآفاق-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017، ص 61.



المصدر : Marion Personne, Contribution à la methodologie d'integration de l'environnement dans les

PME-PMI : Evaluation des performances environnementales, pour obtenir LE GRADE DE DOCTEUR, INSA de Lyon, France, 16 janvier 1998, p85.

4- الإدارة الناجحة في ظل التنمية المستدامة: هذا يفرض على المؤسسات إعادة النظر في طريقة إدارتها وتسييرها وثقافتها وتعاملها مع مكونات البيئة، والتي تنعكس على الطرق والإجراءات الإنتاجية والتسويقية التي تضر بالبيئة، وذلك في ظل التسويق العالمي وتحرير التجارة العالمية، حيث ستكون الغلبة للمهرة والمبتكرين في مجال تصميم وتسويق منتجات صديقة للبيئة، وتسمح للمؤسسة باكتساب ميزة تنافسية في الأسواق التي¹ تنشط فيها، وعليه فمسؤولو التسويق في المؤسسة التي ترغب تنمية قدرتها التنافسية محليا وعالميا بإمكانهم تكثيف البحوث حول فائدة ومواقف زبائنهم اتجاه المشاكل الإيكولوجية، بغية تقرير نمط الإجابة الأكثر ملاءمة لهم.

ومن خلال ذلك تتخلى المؤسسة عن النظرة التقليدية للبيئة والتي ترى بأن تلوث البيئة غير مكلف عكس الاهتمام بالبيئة، وأن الإهتمام بها والحفاظ عليها يتعارض مع هدف الربحية والسيطرة على التكلفة، وبفعل النظرة السلبية اتجاه حماية البيئة وعدم وجود الإهتمام بها بصفة فردية وطوعية وانعدام الدافع من قبل الكثير من المؤسسات العالمية، التي تعتبرها زيادة في التكلفة فقط، صدرت القوانين التشريعات الإجبارية للحفاظ على البيئة. ولكن عكس ذلك هو الحقيقة بالنسبة للكثير من المؤسسات الأخرى والحكومات ومنظمات حماية البيئة، حيث يمكن للمؤسسات تحقيق عدة مزايا وإيجابيات من جراء الإهتمام بالبيئة والالتزام بالتشريعات الحكومية، والتي تنمي تنافسية المؤسسة، ونلخص هذه المزايا في خلق حوافز إدارية تمس جميع أبعاد المنظمة، كما يمكن خفض التكاليف عن طريق العبوات والإنتاج الأقل ضخامة، وكذلك الاقتصاد في استعمال وإعادة استعمال الطاقة والمواد الخام وإحلال المواد غير الضارة

¹ فرحات غول، نفس المرجع السابق، ص 199

الصغيرة والمتوسطة

بالبيئة مكان المواد الضارة، مما يقلل احتمال التلوث، والحفاظ على الأسواق، وكذا التغلغل الأفضل للأسواق، بالإضافة إلى تحسين المركز التنافسي عن طريق تقديم المنتجات الخضراء والمتميزة، والحصول على الحوافز المالية من خلال زيادة الرغبة في شراء أسهمها وسهولة حصولها على القروض، مع إدارة المخاطر البيئية والاهتمام بها تجنب المؤسسة الوقوع في المنازعات التي قد تسببها التشريعات المتعلقة بالبيئة.

ويمكن اختصار هذه المزايا والإيجابيات في عاملين أساسيين كانا وراء اهتمام المؤسسة بالبيئة وهما: الدافع الأدبي والأخلاقي والاجتماعي نحو المجتمع؛ وكذا الدافع المالي، ويتمثل في ارتباط ممارسة حماية البيئة بالربحية. وفيما يأتي جدول يلخص أهم الاسهامات العلمية في مجال الميزة التنافسية المستدامة:

الصغيرة والمتوسطة

الجدول رقم (9): الإسهامات العلمية لتحديد مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

المساهمة العلمية	عنوان المقالة/ الكتاب	السنة
الميزة التنافسية المستدامة تتمثل بوجود ثلاث قواعد أساسية هي: التكنولوجيا، القانونية، الجغرافية، وهناك أربع استراتيجيات لإنجازها هي: التميز، التجزئة، الصفقة، الانتقائية.	« The Search for Differential Advantage »	Alderson (1965)
الشركات الناجحة ستنجز أعمالها إما من خلال التكلفة أو الأكثر تميزا.	« Survival Strategies in a Hostile environment »	Hall (1980)
الإستناد إلى سلسلة القيمة كأداة أساسية في تحليل مصادر الميزة التنافسية.	« Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance »	Porter (1985)
الإستناد إلى سلسلة القيمة كأداة أساسية في تحليل مصادر الميزة التنافسية.	« Strategic Intent »	Hamel and Prahalad (1989)
الشركة يجب ألا تبحث عن الميزة التنافسية المستدامة، وإنما يجب أن تتعلم كيف تخلق ميزة جديدة لبلوغ القيادة في السوق.	« Firm Resources and Sustained Competitive Advantage »	Barney (1991)
تتمثل في الموارد المختلفة (الأصول، القدرات) والتي تسمح للشركة بامتلاك قدرة متميزة كنتيجة للميزة التنافسية المستدامة.	« A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to SCA »	Hall (1993)
الاستناد إلى جانبيين رئيسيين هما العلاقة مع الزبائن والثقافة، واللتان تقودان إلى إنجاز الميزة التنافسية المستدامة وإضافة قيمة للزبون.	« Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis »	Srivastava, Shervani, and Fahey (1998)
استناد الميزة التنافسية المستدامة إلى المفاهيم الأخرى في الإستراتيجية مثل التوجيه، قيمة الزبون، تسويق العلاقة والشبكات.	« An examination of the sustainable competitive advantage concept: Past, Present and Future »	Hoffman (2000)
الثقافة الإيجابية تكون دالة هامة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة قياسا بالآخرين من المنافسين.	« Developing corporate culture as a competitive advantage »	Sadri and Lees (2001)
الإبداع التنظيمي وتأثير أنظمة إدارة المعرفة تكون أساس في إقرار النجاح للتجارب المبدعة في المنظمة لتطوير الميزة التنافسية المستدامة.	« Knowledge management systems and developing SCA »	Adams and Lamont (2003)
يقترح نموذج التعاضد (التداؤبية) ما بين القابليات المتميزة والقدرات المؤثرة في عمليات الإنتاج كمصادر أساسية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.	« Sustainable competitive advantage: How to survive against your competition over a long period of time »	Kotelnikov (2004)
الأهمية الاستراتيجية لرأس المال البشري لتحقيق الأداء التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة والمستندة إلى الموارد المتاحة في المنظمة، وهناك ارتباط إيجابي ما بين قابليات الموارد البشرية والأداء التنظيمي للتأثير الإيجابي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.	Managing human resource capabilities for sustainable competitive advantage: an empirical analysis from Indian global organisations	Khandekar and Sharma (2005)
يمكن للشركات أن تنجز الميزة التنافسية المستدامة من خلال تطوير القدرات التفاعلية لإدارة العلاقة مع الزبون وتحسين استهداف الزبون لتحقيق التأثير الأكبر عليه وزيادة ولائه.	« SCA of internet firms: a strategic framework and implications for global marketers »	Javalgi and Radulovich (2005)

المصدر: ثامر البكري، خالد بن حمدان، الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية مستدامة محاكاة لشركة HP في اعتمادها إستراتيجية الاستدامة، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية - العدد 9، 2013، ص 8.

المطلب الثاني: مقومات بناء الميزة التنافسية المستدامة

تعتبر الميزة التنافسية المستدامة؛ السبيل الوحيد الذي يضمن للمنظمة البقاء في ساحة المنافسة، وذلك بالاعتماد على المهارات والمعرفة.

أولاً: استدامة الميزة التنافسية

ويمكن القول أن استدامة الميزة التنافسية للمنظمة تتوقف على ما يلي:

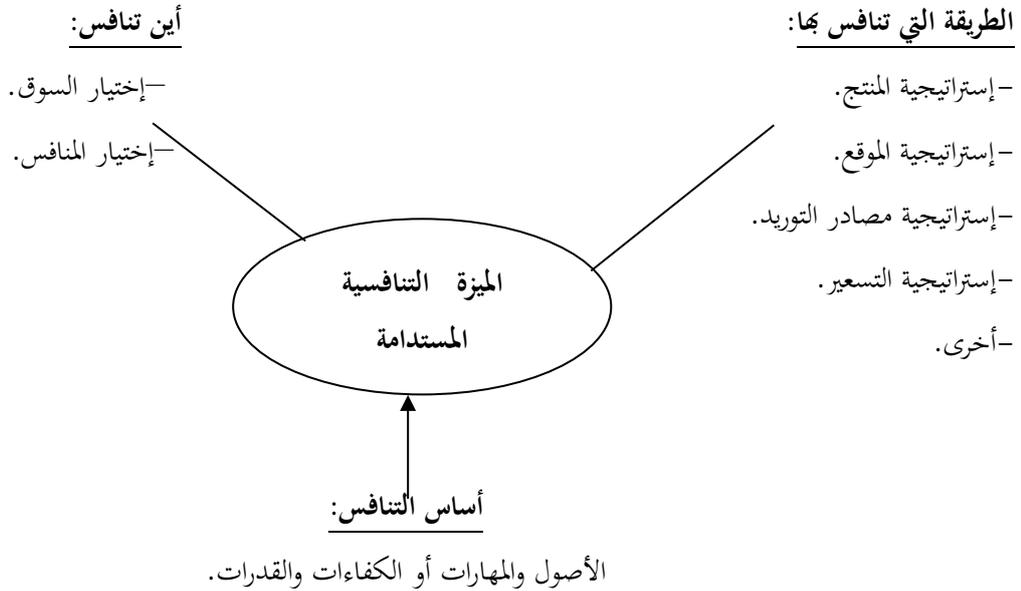
1. **أسس التنافس (الأصول والقدرات التنافسية):** حيث أن بناء الميزة التنافسية واستدامتها في الأسواق يتطلب توفر مجموعة من الأصول والموارد والقدرات التنافسية، مثل توفر مهارات خاصة في التصميم والتصنيع، لإنتاج سلع مميزة وذات قيمة للمستهلك، أو توفر قدرات بشرية كافية قادرة على التنافس.

2. **ميدان التنافس:** إن تحديد المنظمة لاختياراتها من المنتجات والأسواق المستهدفة، التي يتم التنافس بها هو من متطلبات الإستدامة؛ وكذا من خلال توظيف قدرات المنظمة في المكان المناسب، ومن خلال المنتجات المناسبة.

3. **طرائق التنافس:** حيث أن بناء الميزة التنافسية والعمل على استدامتها يتوقف على الإستراتيجية التي تتبناها الشركة؛ إستراتيجية المنتج، إستراتيجية الموقع، إستراتيجية التسعير، إستراتيجية التوزيع وغيرها¹.

ويمكن توضيح مقومات بناء الميزة التنافسية المستدامة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (18): مقومات بناء الميزة التنافسية المستدامة.



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 75.

وعلى ضوء هذا التحليل، يتبين أن تحقيق الميزة التنافسية يتم في حالة اتباع المنظمة لإستراتيجية تنافسية محققة للقيمة بشرط عدم محاكاتها أو تقليدها من جانب أي من منافسيها الحاليين أو المحتملين مستقبلاً¹.

¹ فرحات غول، مرجع سابق، ص: 101.

ثانيا: مصادر الميزة التنافسية المستدامة

إن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يتطلب الربط بين المقدرات الداخلية للمنظمة والمقدرات الخارجية وهذا يعني أن مصادر الميزة التنافسية المستدامة داخلية وخارجية.

1-المصادر الداخلية: وهي المصادر المرتبطة بموارد المنظمة والأنشطة والمهارات وتتمثل في:

أ-الموارد: وتنقسم إلى موارد ملموسة وموارد غير ملموسة كما في الجدول التالي²:

الجدول رقم (10): الموارد الملموسة وغير الملموسة للمنظمة

الموارد غير الملموسة		الموارد الملموسة	
أمثلة	المورد	أمثلة	المورد
-المعرفة -الثقة -القدرات الإدارية -الروتينات التنظيمية	الموارد البشرية	-قدرة المنظمة على الإقتراض -قدرة المنظمة على توليد الموارد الداخلية	الموارد المالية
-الافكار -القدرات العملية -القدرة على الانتشار	موارد الابتكار	-الهيكل الرسمي للمنظمة وأنظمة التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة	الموارد التنظيمية
-السمعة لدى الزبائن -الاسم والعلامة التجارية -التصورات عن جودة المنتج ومعاييرته. -السمعة لدى الموردين من حيث الكفاءة، العلاقات، والمنافع المتبادلة.	موارد السمعة	-أهمية موقع المنظمة -تنظيم معدات المصنع -الوصول إلى المواد الأولية	الموارد المادية
		-الرصيد التكنولوجي مثل البراءات، العلامة، وحقوق النشر، الأسرار التجارية	الموارد التكنولوجية

المصدر: حياة قمري، دور المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة، دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التسيير، تخصص: اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة باتنة1، 2016/2017، ص29.

وحسب (Barney 1991) فإن الموارد تساهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة إذا كانت تتسم بـ: الندرة، القيمة، صعوبة التقليد، صعوبة الإحلال .

ب- الأنشطة والمهارات: وتشمل أساسا إدارة المنظمة وأساليبها والأنشطة التي تؤديها، ويؤكد على أن الميزة

¹ عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2012، ص183.

² حياة قمري، دور المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة، دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التسيير، تخصص: اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة باتنة1، 2016/2017، ص28.

الصغيرة والمتوسطة

التنافسية المستدامة هي استغلال منظمة الأعمال لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها بحيث تتولد قيمة لا يستطيع المنافسون تحقيقها في أدائها لأنشطتهم، ويرى الإستراتيجيون ضرورة تركيز المنظمات على تنمية الكفاءات الجوهرية التي من الصعب محاكاتها، وضرورة الاعتماد على قاعدة الموارد الفريدة من نوعها من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

2-المصادر الخارجية: وهي كثيرة ومتعددة وتشكل من خلال متغيرات البيئة الخارجية مصدرا للمزايا التنافسية، إذ

تضم البيئة الخارجية مجموعة من العوامل السياسية والاقتصادية والديموغرافية والتكنولوجية التي تؤثر في المنظمات بالاتجاه السلبي أو الإيجابي، وعلى الرغم من أن كلا المصادر الداخلية والخارجية لها دور في خلق وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة إلا أنه يعتمد على المصادر الداخلية أكثر، فإذا كانت عوامل البيئة الخارجية تمثل فرصا للمنظمة فإن الميزة التنافسية لا تتحقق إلا من خلال موارد وقدرة المنظمة على التعامل مع الظروف واستثمار هذه الفرص¹، وخفض جوهري للتكاليف مقارنة بمنافسيها، مما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وتشير القدرات إلى مهارات المنظمة في التنسيق بين مواردها ووضعها قيد الاستخدام الإنتاجي² بطريقة مثلى.

3-الموارد المتميزة: هنا تظهر أهمية اعتماد مبادئ الإدارة بالموارد والقدرات، هذه الإدارة التي تقوم على أربعة مهام داخل المنظمة هي³: تحديد الموارد النادرة؛ حماية هذه الموارد النادرة؛ واستغلال هذه الموارد بطريقة مثلى؛ وخلق وإيجاد الموارد النادرة.

المطلب الثالث: الجودة الشاملة والمواصفات الدولية أداة تنافسية في السوق العالمي

ظهرت الجودة الشاملة كمدخل إداري يركز على الجودة التي تعتمد على مساهمة جميع أفراد المنظمة لتحقيق النجاح طويل الأمد من خلال تحقيق رضا الزبون وتحقيق المنافع لجميع أفرادها وللمجتمع⁴.
أولاً: مفاهيم أساسية حول الجودة والجودة الشاملة.

إن الظروف التي تنشأ فيها المؤسسات في الوقت الحاضر، جعل من فكرة الاعتماد على الميزة التنافسية الوحيدة أمر غير مقبول بالنسبة للمؤسسات الطموحة والرائدة، كالا اعتماد على تقديم منتج بسعر منخفض، أو إشهار مؤثر، بل تحولت المؤسسات للعمل بفكرة الجودة الشاملة أو كما يسميه البعض Zero defect، والتي تعني: "أن المؤسسة تنافس على كل خصائص السلعة أو جودة كل ما تقدمه من خدمات وما تقوم به من أعمال وأنشطة"، حيث أن الاهتمام المعاصر بالجودة أصبح عالمياً، الأمر الذي عجل بظهور معايير دولية للجودة. ومن هذا المنطلق أصبح مصطلح إدارة الجودة الشاملة، شائعاً في اللغة الإدارية المعاصرة، بصفته توجهاً عالمياً يحكم الكثير من قرارات

¹ حياة قمرى، نفس المرجع السابق ص 29-30.

² شارلز هل، جارديث جونز، تعريب ومراجعة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني: الإدارة الاستراتيجية، مدخل متكامل، (الطبعة السادسة)، دار المريخ للنشر، الرياض، 2008، ص 185-186.

³Jean.chales Mathé, Dynamique concurrentielle et valeur de l'entreprise, edition, paris, 2004, p 23-24.

⁴ محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص 20.

الصغيرة والمتوسطة

الإدارة، في مختلف مجالات الأعمال، وهو ما دفع بالمؤسسات إلى بذل المزيد من الجهود، من أجل استكمال مقومات ونظم الجودة لضمان التأهل للحصول على شهادة المنظمة العالمية للمواصفات. ويمكن القول بأن حدة المنافسة وتغير متطلبات المستهلك، جعلت المؤسسات لا تكتفي بجودة المنتج فحسب، بل دفعتها إلى الاهتمام بكل عناصر التصميم والإنتاج...، أو بصفة مختصرة الجودة الشاملة، مع التحلي بمجموعة من المواصفات، والتي يفرضها عالم الأعمال في وقتنا الحاضر، ولهذا فالجودة الشاملة بمعناها الشامل والواسع هي المدخل الطبيعي لتحسين أداء المنظمة.¹

أما من حيث أبعاد الجودة فيمكن إيجازها فيما يلي:

الأداء: خصائص المنتج الأساسية مثل وضوح الألوان بالنسبة للصورة (أو السرعة بالنسبة للماكينة).

المظهر: خصائص المنتج الثانوية وتمثل الصفات المضافة إلى المنتج كجهاز التحكم عن بعد.

المطابقة: الإنتاج حسب المواصفات المطلوبة أو معايير الصناعة.

الاعتمادية: مدى ثبات الأداء بمرور الوقت أي متوسط الوقت الذي يتعطل فيه المنتج.

الصلاحية: العمر التشغيلي المتوقع (لكل منتج عمر تشغيلي محدد بشكل مسبق).

الخدمات المقدمة: حل المشكلات والاهتمام بالشكاوى بالإضافة إلى مدى سهولة التصحيح.

الاستجابة: مدى تجاوب البائع مع العميل مثل لطف وكياسة البائع في التعامل مع العميل.

الجمالية: إحساس الإنسان بالخصائص المفضلة لديه كالتشطيبات الخارجية في مبنى أو شقة.

سمعة المنتج: الخبرة والمعلومات السابقة عن المنتج، كأن يحمل العميل فكرة أن المنتج الذي يشتريه من أفضل المنتجات في السوق.²

ثانيا: مبادئ تطبيق الجودة الشاملة:

إن تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة بصفة ناجحة، مرتبط بمدى توفر مجموعة من المرتكزات والمبادئ التي تبنى عليها، وتتمثل أهم المبادئ التي يجب أن تلتزم بها المؤسسة من أجل ضمان تحقيق الريادة والنجاح الباهر في إدارة الجودة الشاملة، من خلال الإلتزام طويل الأجل بإحداث التطوير المستمر في كل العمليات والأنشطة؛ مع تبني مفهوم عدم الخطأ (ZERO ERROR)، الأداء السليم من أول مرة؛ وكذا التدريب الفعال لتوضيح علاقات "الزبون-المورد"، داخليا وخارجيا؛ والتركيز عند الشراء ليس على السعر الأقل ولكن التكلفة الكلية الأقل؛ بالإضافة إلى الاهتمام بإدارة التحسين المستمر في العمليات "لا تترك شيئا للصدفة"؛ وكذلك اتباع أساليب فعالة وإيجابية للإشراف والتدريب؛ وتحقيق الترابط والتكامل بين أجزاء المشروع "تكوين شبكات"؛ وأيضا تمكين الأفراد وتأكيد خبراتهم

¹ فرحات غول، نفس المرجع السابق، ص 203.

² محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة السادسة، عمان 2012، ص 22-23.

الصغيرة والمتوسطة

بإعادة التدريب؛ وتنمية مدخل متكامل لإدارة أنشطة الجودة الشاملة؛ مع تجنب القرارات غير المؤسسة على المعلومات المتكاملة¹، أما بالنسبة للفوائد التي تجنيها المنظمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة فهي متعددة، ومن أهمها:

- تحسين الوضع التنافسي للمنظمة في السوق ورفع معدلات الربحية، وتعزيز العلاقات مع الموردين.
- رفع درجة رضا العملاء، وتحسين جودة المنتجات المصنعة أو الخدمات المقدمة.
- إنخفاض تكلفة العمل نتيجة عدم وجود أخطاء وتقليل معدلات التالف.
- فتح أسواق جديدة وتعظيم حصة الأسواق الحالية، والقيام بالأعمال بصورة صحيحة من المرة الأولى.
- زيادة معدل سرعة الاستجابة للمتغيرات داخل المنظمة، وتطوير القدرات من خلال التدريب.
- حفز العامل وشعوره بتحقيق الذات من خلال مشاركته في وضع الأهداف واتخاذ القرارات.²

ويمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة إنما تهدف إلى حماية حياة المؤسسة من خلال ضمان استقرارها وبقائها وتطورها بين المؤسسات المنافسة، عن طريق توفير مناخ ملائم لعمل أفرادها لضمان تنميتهم وتطويرهم وتقديمهم الأداء الجيد، بما يسمح بتوفير منتجات وخدمات تلبي احتياجات وتطلعات العملاء، مما يزيد من ولائهم للمؤسسة وكسب ثقتهم ويمكنها من تحقيق أهدافها،³ كما أن إدارة الجودة الشاملة هي مدخل إداري يركز على الجودة التي تعتمد مساهمة جميع العاملين في المنظمة لتحقيق نجاح طويل الأمد من خلال تحقيق رضا الزبون وتحقيق المنافع لجميع العاملين فيها وللمجتمع⁴.

¹ فرحات غول، نفس المرجع السابق، ص 206

² محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 23-24.

³ أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2008، ص 21.

⁴ شرف الدين زديرة، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين خدمات المؤسسات الاستشفائية (دراسة حالة عينة من المؤسسات الاستشفائية)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017، ص 10.

الصغيرة والمتوسطة

المبحث الثاني: المحاور الإستراتيجية لتعزيز المزايا التنافسية المستدامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بخصائص تساعد على اكتساب مزايا تنافسية مستدامة، كما أن إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة تساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على البقاء والتطور، الأمر الذي من شأنه أن يمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من تبني مدخل إستراتيجي يعمل على المزج بين هذه العوامل لتعزيز المزايا التنافسية المستدامة.

المطلب الأول: محور التنافسية التسويقية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يجب التركيز على التنافسية التسويقية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال دراسة التنافسية والتسويق بأبعاده المختلفة وكذا دراسة وصفية حول المزيج التسويقي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أولاً: الأهداف.

تتمثل الأهداف المتوخاة من خلال التركيز على هذا الجانب في:

1-الأهداف العامة: تتمثل في القيام بدراسة نظرية حول التنافسية والتسويق بأبعاده المختلفة، وكذا دراسة وصفية حول المزيج التسويقي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع تقدير إمكانية تطوير وتكييف النشاط التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، واستنتاج أهمية تحسين الأداء التسويقي على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ثم الخروج بنتائج وتوصيات لتحسين التنافسية التسويقية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

2- الأسس العلمية:

- دور الإستراتيجية التسويقية في تكييف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع التغيرات في البيئة الاقتصادية؛
- تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- البحث في تشكيل إستراتيجية الإعلان والاتصالات التسويقية المناسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- التجارة الالكترونية كأداة لتفعيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحقيق التنمية الاقتصادية؛
- شروط الرفع من فعالية الأداء التسويقي في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

وذلك بالاعتماد والإهتمام بالسياسات التسويقية، إستراتيجية المنتج، السعر، الترويج، السوق، السوق الدولي، التصدير، فعالية الأداء التسويقي،¹ والتسويق عبارة عن عملية مستمرة في بيئة عملية دائمة التغير، كما أن السوق ديناميكي ودائم التغير وبالتالي يجب أن تستمر ديناميكية الجهود التسويقية للمؤسسة كي تواكب ديناميكية السوق.²

ثانياً: الإستراتيجيات التنافسية الشاملة.

إن إستراتيجية التنافس التي تنطلق من التوفيق ما بين إمكانات المؤسسة الداخلية وهيكل الصناعة تستهدف تحقيق نتائج أعلى من متوسط نتائج القطاع على المدى الطويل أي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وهنا

¹ (بتصرف) http://www.univ-chlef.dz/labo/DECOPILS/?page_id=12, 12/07/2017, 11 :00

² هولي إيدمونز، تسويق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ترجمة فريق بيت الأفكار الدولية، مؤسسة المؤمن للتوزيع، الرياض، 1995، ص204.

الصغيرة والمتوسطة

تكمن أهمية الخيار الاستراتيجي الناجح ومدى ملاءمته لتحقيق الأهداف؛ وعموما فإنه يمكننا ضمن إستراتيجية التنافس أن نميز ما بين ثلاثة خيارات، كل نوع من هذه الإستراتيجيات يتطلب خطوات مختلفة عن الآخر بحسب المستوى الذي تبنى عليه الميزة (منتج معين، سوق معين أو قطاع معين) وكذا الهدف الاستراتيجي الذي على أساسه تسعى المؤسسة لتحقيق هذه الميزة بالإستراتيجيات الثلاثة والتي تعتبر امتدادا لنموذج Porter وهي: إستراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف، إستراتيجية التميز، وإستراتيجية التركيز¹.

1- إستراتيجية قيادة التكلفة: يتطلب هذا الخيار بناء الإمكانيات التصنيعية ذات الكفاءة العالية، والإستمرار في تخفيض التكاليف باستخدام الخبرة السابقة والرقابة المحكمة على التكاليف،² وتعرف إستراتيجية قيادة التكلفة على أنها "قدرة المنظمة على طرح سلعة أو خدمة في السوق بتكلفة أقل من المنافسين الآخرين، على ألا يكون ذلك على حساب الجودة أو مستوى المنفعة التي يبحث عنها الزبون"، وتتميز إستراتيجية قيادة التكلفة بعدة مزايا تشجع المنظمات على المنافسة وهي:

- في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.

- تتمتع بحصانة تجاه العملاء الأقوياء حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض السعر.

- تكون في مأمن من الموردين الأقوياء، وخاصة أن قيادة التكلفة تتطلب عادة الاستحواذ على حصة سوقية كبيرة من السوق، وبالتالي شراء كميات كبيرة نسبيا، مما يعزز قوتها التفاوضية مع الموردين.

- تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من مواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد.

- يمكنها بالمقارنة مع منافسيها استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة.

2- إستراتيجية التميز: تعرف إستراتيجية التمايز على أنها البحث عما يميز منتج المنظمة عن منتج المنافسين وتوظف هذه الميزة التنافسية من أجل جعل المنظمة تستفيد منها أطول مدة ممكنة، وبالتالي هذا التميز يعطي قيمة للمنتج، كما يقوم على قدرة إستراتيجية قوية وصعبة التقليد"، وهناك العديد من المجالات لتمييز منتج إحدى المنظمات عن منتج إحدى المنظمات عن منتج المنظمات المنافسة والتي تتمثل في التميز على أساس الجودة أو التفوق التقني أو تقديم خدمات مساعدة أكبر للزبون أو على أساس تقديم المنتج لقيمة أكبر للزبون مقابل المبلغ المدفوع، وتحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا أهمها:

- التميز على أساس التفوق التكنولوجي من خلال امتلاك تكنولوجيا رائدة تسمح للمنظمة بتحقيق سبق في مجال الإنتاج؛

¹ أحمد بلالي، إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، المؤتمر العلمي الدولي: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005، ص 466.

² أمينة قندوز، مساهمة التسويق الاستراتيجي في تدعيم المؤسسة على غزو الأسواق الدولية -دراسة ميدانية-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2017، ص 182.

الصغيرة والمتوسطة

-الولاء الكبير للماركة والذي يعطي للمنظمة الحماية من منافسة المنتجات البديلة، كما يعتبر عائقا أمام دخول المنافسين الجدد؛

-لا يمثل الزبون خطرا على المنظمة حيث بإمكانها فرض زيادات في السعر، لان هذا الأخير مستعد أن يدفع سعرا استثنائيا عاليا مقابل التميز الذي يحصل عليه؛

-عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التنافس.

إن نجاح هذه الإستراتيجية مرهون باعتماد المنظمة على موارد ومهارات وكفاءات يصعب تقليدها، فكلما تميزت المنظمة بجملة من المستويات كلما كانت هذه الإستراتيجية أكثر نجاحا وقابلية للاستقرار في تحقيق أعلى الأرباح¹.

3- إستراتيجية التركيز: التموقع الجيد داخل الصناعة وبناء ميزة تنافسية وتهدف هذه الإستراتيجية من خلال تركيز نشاطاتها على مجموعة معينة من الزبائن، أو على مستوى سوق جغرافي معين، أو بالتركيز على استخدامات وخصائص معينة للمنتج، وكثيرا ما يلجأ إليها عندما لا يحاول أي من المنافسين التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف، وكذا في القطاعات الأكثر جاذبية عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير في الحجم والنمو ومعدلات الربحية، وتنوع استخدامات المنتج.

من الواضح إذا أن المبدأ الأساسي لهذه الاستراتيجية هو التخصص في خدمة جانب معين من السوق، وليس السوق بكامله، ومحاولة التفوق على المنافسين من هذا الجانب الذي يكون فيه أداء المؤسسة أكثر فعالية وكفاءة منه في كامل السوق، وما تجدر الإشارة إليه هو أن من خصائص هذه الإستراتيجية وبحكم تركيزها على مجال محدد، أنها في الغالب لا تتطلب أموالا ضخمة، وهو ما يجعلها ملائمة للمؤسسات التي لا تسمح مواردها إلا بتغطية جزء محدود في السوق، وهذا فضلا عن ضعف عنصر المخاطرة في اعتمادها،² كما أن إستراتيجية التركيز تهدف إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج.³

المطلب الثاني: محور التنافسية التسييرية وروح المقاولاتية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يجب التركيز على التنافسية التسييرية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بمعرفة دور المشرفين في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا تحديد متطلبات تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أولا: الأهداف:

تتمثل الأهداف المتوخاة من خلال التركيز على هذا الجانب في:

¹ حياة قمري، نفس المرجع السابق ص 31-32.

² أحمد بلالي، نفس المرجع السابق، ص 468-469.

³ نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 121.

الصغيرة والمتوسطة

1- الأهداف العامة: وتتمثل في معرفة دور المشرفين في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتحديد متطلبات تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ثم القيام بدراسة نظرية حول خصوصية التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتعرف على خصوصيات ومحددات المنافسة العالمية ومدى تأثيرها على الموقع التنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذلك دراسة وتقييم مدى مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الإستراتيجية الصناعية والتكامل الاقتصادي، وإعادة تأهيل أنظمة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق متطلبات الأداء والتنافسية.

2- الأسس العلمية:

- شروط ومتطلبات تطبيق التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- دراسة هيكل وأشكال المنافسة العالمية، والوضعية التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- مداخل إستراتيجيات المناولة الصناعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- مداخل الرؤية الاستراتيجية لتأهيل سيرورة اتخاذ القرارات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- اليقظة الإستراتيجية كمدخل لتأهيل أنظمة التوجيه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- محددات ومكونات تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

وذلك من خلال الإعتماد والإهتمام بالتنافسية، المنافسة، التسيير الإستراتيجي، التأهيل، سيرورة إتخاذ القرارات، الرؤية الإستراتيجية، اليقظة الإستراتيجية¹.

ثانيا: تنمية كفاءة المسير لتحسين تنافسية المؤ.ص.م:

إن تطور البيئة والتطورات الإستراتيجية الناتجة عن ذلك تغير من إحتياجات المؤسسات من الكفاءات²، ودور المسير في تحسينها والكفاءات التي يفترض أن يكتسبها لكي يحسن تنافسية مؤسسته.

1- دوافع المؤ.ص.م لتنمية كفاءاتها: أنه مهما كانت جودة المنتجات التي تعرضها Stalk G., Even P., Lawrence E.S يرى أن المؤسسة، وإن تمكنت من أن تصل إلى العملاء قبل غيرها وتقنعهم بشراء منتجاتها، وعملت على وضع أسلوب متقدم في الإنتاج ومهما استطاعت تحويل الأفكار التي لديها إلى إبداعات جديدة ... فإنها لا تعكس سوى نقطة واحدة هي الكفاءات التي تستخدمها، فالمؤسسات بما فيها المؤ.ص.م مطالبة بالاهتمام بالكفاءات لما لها من دور في تحسين التنافسية، وهذا الإهتمام يظهر بإدراج الكفاءات في الإستراتيجية والعمل على تطويرها ورفع مستوياتها، فالكفاءات في المؤسسة تشمل مستويين، المستوى الفردي تناقش فيه الكفاءات الفردية والمستوى الجماعي ويشمل كافة المؤسسة أو نشاط أو عدة أنشطة وتكون محصورة في مجموعة معينة.³

¹ (بتصرف) http://www.univ-chlef.dz/lab/DECOPILS/?page_id=12, 12/07/2017, 11 :00

² J.F Soutenain, P. Farcet, Organisation et gestion de l'entreprise, BERTI editions, Alger, 2007, p279

³ لزهرة العابد، نفس المرجع السابق، ص 103.

الصغيرة والمتوسطة

2- تنمية وتطوير الكفاءات الفردية للمسير: في إشارة إلى التغيرات المستمرة في عالم الأعمال ومؤسساته اليوم، فهناك دائما أساليب عمل جديدة، وتقليص للعمالة، وإعادة تنظيم المؤسسة، ومبادرات جديدة وغيرها،¹ وقد يكون المالك هو المسؤول الأول عن المؤسسة وهو ما يظهر في المؤسسات العائلية بشكل خاص، وقد لا يكون مالكا لأي نسبة من رأس المال وعين من طرف المساهمين، وقد اختلفت التسميات له وتعددت، وفيما يلي سنحاول أن نورد مفهوما لها.

أ- أثر المسير على تنافسية المؤ.ص.م: يجب أن يتحلى المسير بتحمل مسؤولية مجموعة من الأفراد، وهذه المجموعة قد تختلف من حيث الحجم،² فالمسير لا يجب أن يتساهل مع من يمكنه أن يضعف فريقه، ويتموقع كقائد ذو قناعات ومبادئ تسييرية واضحة،³ ذلك أن للمسير أثر واضح على تنافسية المؤسسة يظهر في تأثيره على نشاطها، هذا الأثر يكون إيجابيا أو سلبيا، ويؤدي حتى إلى خسارة المؤسسة وإفلاسها، وذلك بسبب اتخاذها لقرارات أو امتناعه عن اتخاذها، وفي تعريف التنافسية ومن بين مؤشرات تحسنها أنها تعني زيادة مبيعات المؤسسة، ولقد أكدت بعض الدراسات أن المسير الجيد له تأثير إيجابي على زيادة الحصة السوقية، والمسير يجب أن يتصف بالذكاء وروح المبادرة والصرامة والثقة بالنفس ثم يعمم ذلك، وأن نجاح المسير في التوسع يتوقف على المميزات التي يتصف بها،⁴ كما ينبغي للمسير أن يتحلى بروح المقاولاتية التي تتمثل أساسا في كونها مسار يكمن في تبني مشروع ما انطلاقا من وجود فرصة أعمال، وتنظيم الموارد الضرورية وتحمل المخاطر الناجمة عن ذلك كما هو الحال بالنسبة لجني الأرباح.⁵

ب- تنمية الكفاءات الفردية للمسير: لا بد للقائد الإداري من صفات شخصية ومؤهلات علمية وإمكانات فنية ومهارية ليتمكن من تحقيق أهداف المنظمة،⁶ ونظرا لأهمية اكتساب المسيرين للكفاءات نجد أن المؤسسات الكبيرة تنفق مبالغ ضخمة على تكوينهم، ومن بين أشكال التكوين الحديثة التي يخضع لها المسيرون في المؤسسات المرافقة، أظهرت العديد من الدراسات بأن المسيرين في المؤ.ص.م لا يتمتعون بالكفاءات اللازمة التي تسمح لهم بإدارة مؤسساتهم بنجاح وفعالية، وهو ما يفسر زيادة نسبة الفشل فيها، حيث كثيرا ما تشهر إفلاسها في السنوات الأولى من إنشائها، وترى منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بأن ذلك يعود إلى نقص التكوين لدى هؤلاء المسيرين، والحل يكمن في إجراءات لدورات تكوينية في مجال التسيير، تشمل تعليمهم مبادئ التسيير، وحول ماذا يجب أن يركز نشاطهم؛ وأن يخص التكوين مسيري المؤسسات القائمة والمسيرين المحتملين، سواء أولئك الذين سيخلفون المسيرين الحاليين أو الذين سينشؤون مؤسسات جديدة؛ وكذا أن يخص التكوين فئة معينة من

¹ ياسر حماية، دليل كارنيجي: كيف تكون قائدا ناجحا ومبدعا، دار كنوز للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، القاهرة، 2008، ص47.

² Michel Darbalet, Laurent Izard, Michel Scaramuzza, Management, BERTI Edition, 5 eme edition, Alger, 2007, p276.

³ Jean-Pierre PARRAYON, des managers et des hommes, Dunos, Paris, 2006, p158.

⁴ لزهرة العابد، نفس المرجع السابق، ص110.

⁵ Stephen Robbins et autres, Management, L'essentiel des concepts et pratiques, Pearson Education, 7eme edition, France, 2011, p154

⁶ هند رشدي، كيف تكون قائدا ناجحا؟، دار الخلود للنشر والتوزيع، القاهرة، 2011، ص141.

الصغيرة والمتوسطة

المسيرين، كأن يخص المسيرين الجدد أو المسيرين الذين يمارسون نشاطا محددا أو الذين لديهم نشاط تصديري أو قدرة كامنة على التصدير؛ وأن يركز التكوين على المشاكل الحقيقية التي يواجهها المسيرون؛ كما ينبغي أن يشمل التكوين على جملة من النصائح والإرشادات التي تنفع المسيرين في مواجهة المشاكل التي تعترضهم بداية من مرحلة الإنشاء.

هذا التكوين هو ذو طابع ساكن محدد بفترة من الزمن، لكن يمكن جعله أكثر ديناميكية ويستمر لفترة غير محددة، وهو التكوين الذي يركز على نشر ثقافة مقاولاتية لدى فئة الشباب، تبدأ في الأطوار التعليمية الأولى ويمتد إلى الجامعة ومراكز التكوين المهني ومختلف الدورات التكوينية التي يخضع لها الفرد، وهو ما يقوم به الإتحاد الأوروبي في هذا المجال حيث يعمل على نشر ثقافة المقاولاتية عند كل المستويات بما فيهم مسيري المؤ.ص.م القائمة والمسيرين المحتملين، ويهدف التكوين إلى بعث هذه الثقافة لديهم، والتي تشجع العمل على البحث والتطوير واعتبار الإبداع كأساس للنجاح، تحسيسهم بأن الشعور بالمبادرة والخطر وتحمل المسؤولية هي من أهم خصائص المقاولاتية، ومن ثمة تشجيعهم على إنشاء مؤسسة خاصة، ويشمل التكوين تلقين مبادئ التسيير والإدارة وكيفية إنشاء مؤسسة والمراحل التي تمر بها عملية الإنشاء، وإن اعتماد المسير على كفاءته فقط في تحسين تنافسية المؤسسة يعتبر خطرا على المؤسسة وخطأ كبيرا قد يقع فيه، بل عليه أن يحضر الشخصية التي تنوب عنه، وأن يعمل على نقل الكفاءات التي يمتلكها إلى بقية المستخدمين، مما يلغي نقطة ضعف كانت المؤسسة ستعاني منها لو اعتمدت عليه فقط، فهو وإن كان يعتبر كفاءة أساسية، فإنه وفي لحظة من الزمن يمكن ولسبب ما أن تفقده المؤسسة ولن تجد من يعوضه، فليس على المؤسسة أن تعتمد على مورد بشري واحد على أنه كفاءة أساسية حتى لو كان المسير مالكا لها، لذا نؤكد ما قيل بأن عليه أن ينقل الكفاءات التي يمتلكها إلى المستخدمين الآخرين، نقل الكفاءات بين الأشخاص لا يتوقف عند المسير فقط، بل على كل شخص يمتلك كفاءة داخل المؤسسة تسهم بجزء قليل أو كبير في تحسين تنافسية المؤسسة أن ينقلها إلى بقية الأفراد¹.

المطلب الثالث: محور التنافسية بالابتكار والإبداع للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يجب التركيز على التنافسية بالابتكار والإبداع للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالبحث عن الآليات الفعالة للتواجد على المستوى الدولي، وكذا البحث في الوسائل العلمية والتكنولوجية الضرورية لمسايرة العمل في ظل التجارة الإلكترونية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أولا. الأهداف: تتمثل الأهداف المتوخاة من خلال التركيز على هذا الجانب في:

1- الأهداف العامة: وتتجلى أساسا في أهمية الإبداع وضرورة المبادرة بذلك في ظل البيئة التي تعيشها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع ضرورة تعديل المزيج التسويقي وفق متطلبات المستهلك المحلي والدولي، وكذا البحث عن

¹ زهر العابد، نفس المرجع السابق، ص 113.

الصغيرة والمتوسطة

الآليات الفعالة للتواجد على المستوى الدولي، والبحث في الوسائل العلمية والتكنولوجية الضرورية لمسايرة العمل في ظل التجارة الإلكترونية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

2- الأسس العلمية:

- الإبتكار والإبداع في التسويق والمزيج التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- إستراتيجية التصدير والبحث عن الأسواق الأجنبية وفعاليتها في تحقيق التنمية الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- إستراتيجيات الترويج الإلكتروني ودوره في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- أهمية اعتماد اليقظة التكنولوجية لمسايرة التحديات التقنية العالمية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة وذلك من خلال الإعتماد والإهتمام بالتسويق الإلكتروني، الإبتكار والإبداع التسويقي، إستراتيجيات التسويق الدولي، إستراتيجية التصدير، المستهلك الدولي، اليقظة التكنولوجية.

ثانيا: الإبداع وفعاليتها في رفع تنافسية المؤسسة.

ازداد اهتمام المؤسسات العالمية بالإبداع بمختلف أنواعه، إيماناً منها بأنه من السبل الرئيسية لتعظيم المزايا التنافسية للمؤسسة في السوق الذي تسوده المنافسة العالمية، وذلك من خلال تدعيم نشاطات البحث والتطوير وتوفير الإمكانيات اللازمة لذلك من برامج وميزانيات وتحفيزات مادية ومعنوية، فضلا عن إعطاء أكثر حرية للموظفين في المؤسسة للإدلاء بأرائهم، بل وتشجيعهم على ذلك.

1- التجديد والإبتكار(الإبداع) في المؤسسات بشكل عام: لقد أصبح من الضروري بالنسبة للمؤسسات، في ظل المنافسة العالمية الشرسة، التصدي لهذه المنافسة، بل التفوق عليها عن طريق التجديد والابتكار، وفي مختلف المجالات، ذلك لأن مجال الإبداع واسع جدا (إبتكار طرق جديدة في الإنتاج، التسويق، التمويل، إدارة الأفراد...)، ويقود الإبداع المؤسسة إلى التجديد، الذي يجعلها تتقدم عن غيرها وتسير في ركب التطور والنمو وتعظيم الأرباح على المدى الطويل.¹

2-تعريف الإبداع (الابتكار): تعدد التعاريف المتعلقة بالإبتكار بحسب المفكرين، فهناك من يعرفه على أنه: "القدرة على توليد فكرة أو أفكار جديدة لتطوير منتج أو تنظيم أو نظام إداري أو دمج عنصرين أو أكثر في عنصر أشمل أو أفضل"، ويتضح من خلال التعريف بأن الإبتكار يعتبر من الخطوات الأولى للتجديد، أي إبتكار وإختراع فكرة جديدة، ويعرفه البعض على النحو التالي: "الإختراع هو الإبتكار عند تطبيقه لأول مرة، ويكون الحد الفاصل بين الإختراع والإبتكار مثل Dupont's nylon حيث يكون المخترع والمبتكر هما نفس الشركة". فالإبتكار بهذا، ما هو إلا مرحلة نسبية من العملية المؤدية للتقييم الكامل والإستخدام الأمثل للإختراع، فالمبتكر هو الشركة التي تقوم بتطبيق الإختراع لأول مرة. أما البعض الآخر فيرى بأن الإبتكار عبارة عن حالة فكرية يشجعها إنفتاح التفكير

¹ فرحات غول، نفس المرجع السابق، ص228.

الصغيرة والمتوسطة

والتأمل في الأفكار المتضاربة المختلفة وأعمال اللاشعور والإستعراض والتصور، ويتطلب تفكيراً عميقاً ولا شعورياً قبل أن يحدث الإلهام، فالإبداع يقود إلى التجديد والتجديد يسمح بالتقدم على الغير، ومنه يمكن أن نستنتج معنى آخر للإبداع أو الابتكار (Innovation)، على النحو التالي: "الإبتكار هو إيجاد تطوير جديد أو تعديل جديد على مادة أو عملية إنتاجية أو خدمة تؤدي للحصول على عائد إقتصادي أو دفاعي". والإبداع باعتباره شيء جديد مطبق في تقنية الإنتاج أو تسيير المؤسسات الاقتصادية، أو عبارة أخرى توفيقاً جديدة لعوامل الإنتاج التي تطورها المؤسسة وتدفعها أو تقودها إلى النمو والتوسع في أسواقها وريح المعركة التنافسية.

3- أهمية الإبتكار: يلعب الإبتكار دوراً بارزاً سواء بالنسبة للإقتصاد أو للمؤسسات، وهذا يرجع إلى أن التكنولوجيا الجديدة تدفع التنمية بسرعة أكبر وباستمرار، كما أن هذا العصر يتميز بالتغير الدوري والسريع، فهذا يتطلب تطوير ونشر الإبداع والإبتكار في المؤسسات، الذي أصبح ضرورياً من أجل استمرارية حياة المؤسسات في دورة حياتها وتحقيق أهدافها، وكمثال على ذلك، شركة 3M الأمريكية، حيث 32% من جملة مبيعاتها البالغة 10 مليارات \$ سنوياً نتيجة للإبتكار والتطوير في خدمات و سلع جديدة وذلك في السنوات القليلة الماضية.

من خلال ما سبق تتجلى الأهمية التي تعطيها المؤسسات العملاقة للتجديد والإبداع المتميز، من أجل كسب حصص سوقية جديدة وريح المعركة التنافسية، وذلك من خلال إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي قد تقف حاجزاً أمامها في كل المجالات (فنية، إنتاجية، تسويقية، مالية)، لأن الظروف والمشاكل تختلف ولا تتشابه، ففي كل مرة تتطلب حلاً جديداً وإبتكاراً لحلول جديدة، بفعل عدة عوامل التي زادت من أهمية البحث والتطوير وهي:¹

- - ازدياد حدة المنافسة بين المنظمات.
 - - ارتفاع توقعات المستهلكين.
 - - التضخم الوظيفي.
 - - ارتفاع تكلفة التحويل.
 - - كبر حجم المنظمات الأعمال.
 - - ارتفاع تكلفة البطالة.
 - - انخفاض الطلب.
 - - تزايد الطلب على أفكار جديدة لحل مشاكل قائمة.
- فضلاً عن عوامل أخرى كثيرة (كبر حجم العمالة وتنوعها، ازدياد مستوى العاملين، الركود، تدهور الإنتاجية، ارتفاع تكلفة الإدارة، تزايد المخزون الراكد)، فكل هذه العوامل وغيرها دفعت بالمؤسسات إلى إعطاء أكثر اهتمام للإبتكار والإبداع، من قبل الدولة من جهة والمؤسسات من جهة أخرى، مع توفير المناخ المناسب الذي يسمح بالوصول إلى إبداع وإبتكار له أداء فعال في الأسواق وينمي الخبرات النادرة، فتتمية المناخ المناسب يعتبر عاملاً أساسياً لبعث الإبداع، لأنه لا يكفي توفير الكفاءات البشرية للنجاح في الإبتكار، بل لابد من مناخ فعال تعمل فيه تلك الكفاءات وينمو فيه الإبتكار، لأن المناخ المحيط بالإبتكارات يشجع على مساعدة المبتكرين والمخترعين، ودفع الأجور المناسبة لطبيعة عملهم، والقيام بذلك في شكل إطار تنظيمي كإدارات البحوث الفنية بالشركات والمعامل المركزية بالحكومة ومعاهد الأبحاث الخاصة أو التابعة للجامعات أو بيوت الخبرة الدولية.

¹ فرحات غول، المرجع السابق، ص 229.

الصغيرة والمتوسطة

4- منظومة التجديد والإبتكار والأداء: والمستنتج من خلال كل ما سبق، أن كل شيء مبني على الأداء الذي سوف يحققه الإبتكار أو الإبداع، الذي يرتبط في الأساس بما يحققه من ميزة تنافسية للمنتج ويجلب المستهلكين باعتباره خاصا ومتميزا ومصدر القيمة الإضافية بالنسبة إليهم،¹ فهذه العوامل متفاعلة فيما بينها، هي التي تؤدي بالإبداع إلى النتيجة المنتظرة منه (النجاح)، أو عكس ذلك قد تقوده إلى نتائج سلبية في حالة عدم وجود التكامل والتنسيق، أو سوء فهم وتطبيق أو التعامل مع أحد هذه العناصر، والأمر الذي نتوصل إليه هو أن نجاح الإبتكار والتجديد والإختراع مرتبط بعوامل عديدة، وتبقى إدارة البحث والتطوير هي العقل المدبر والمحرك للشركات، وعليه فلا بد من إيجاد طريقة مناسبة لإدارته، والتعامل معه كنظام له مدخلات وتشغيل ومخرجات.

المطلب الرابع: خصوصيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال الميزة التنافسية المستدامة

بالإضافة إلى طرق اكتساب المزايا التنافسية المستدامة التي تم التطرق إليها كما سبق ذكره والتي تنطبق على كل من المؤسسات الكبيرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خصوصيات تجعلها مضطرة إلى الاعتماد والتركيز على مجموعة من الطرق والسبل.

أولاً: عوامل إنتشار ونجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

إذا نظرنا ودققنا الملاحظة فإننا نجد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر انتشارا من المؤسسات الصناعية الكبرى وذلك للأسباب التالية:

1- العوامل الخاصة: يمكن أن نذكر منها:

-عدم رغبة الكثير من الأفراد في الوقت الحاضر في العمل لدى الشركات الكبرى لأنهم يشعرون بضآلة دورهم فيها وذلك على عكس الحال في المؤسسات الصغيرة حيث كثيرا ما ينظر إلى العاملين على أنهم ملاك لهذه المشروعات، فمثلا كثيراً ما تقوم الشركات الصغيرة بإشراك العاملين في رأس مال أو أرباح المؤسسة وذلك بهدف زيادة انتمائهم إلى هذه الشركات، وهذا على عكس² المشروعات الكبيرة التي يحس العاملون بها على أن جهودهم تذهب لإفادة الغير وأنهم لا يملكون القرار والمشورة في إدارة هذه المؤسسة، حيث يقتصر دورهم في تنفيذ السياسات والقرارات الصادرة عن الإدارة ولا يملكون الرد ولا الإقتراح ولا التقويم إذا ما كان هناك انحراف في تسيير هذه الشركة، فهذه الأسباب تجعلهم لا يحسون بمصير مؤسستهم فتموت لديهم روح التضحية والمبادرة على عكس المؤسسات الصغيرة التي يكون فيها الاتصال المباشر بين الإدارة والعامل، والاستشارة متوفرة، فإن العمال يحسون بنوع من الثقة لديهم، وبالتالي يقومون بالبذل والتضحية من أجل إنجاحها فترتفع بذلك مردودية هذه المشاريع وتقوى ربحيتها وبالتالي التوسع في نشاطها وإيجاد فرص عمل جديدة.

¹ فرحات غول، نفس المرجع السابق، ص ص230-231.

² علي سالم أرميص، مدى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف يومي 17 و 18 أبريل 2006، ص101.

الصغيرة والمتوسطة

- مرونة اتخاذ القرارات الخاصة بالإنتاج والأسعار: وذلك لسرعة الاتصال بين قسمي التسويق والإنتاج نظرا لصغر حجم العملية البيروقراطية، وهذا عكس المؤسسات الكبرى حيث قسم الإنتاج يقوم بعملية الإنتاج دون مراعاة لطلب واحتياجات قسم التوزيع فرمما أنتج منتجات غير مطلوبة في السوق أو ربما أنتج كميات كبيرة زائدة عن حاجات قسم البيع فيتكس الفائض ويكون بذلك عبء على المؤسسة، إذن سهولة الاتصال بين قسم الإنتاج وقسم التسويق يجعل هناك مرونة وسرعة في اتخاذ القرارات اللازمة وفي الوقت المحدد، المتعلقة بالكميات المنتجة والتنوعية المطلوبة، وتحديد أسعار البيع التي تتفق مع متطلبات السوق.

صغر رأسمال المستثمر: إن من بين الأسباب والعوامل التي تؤدي إلى انتشار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو بساطة رأس المال المستثمر في المشروع الصغير، حيث أنه بإمكان مجموعة قليلة من المستثمرين الإلتقاء على تكوين مشروع يجمع أموالهم المتوفرة لديهم، أين يكون بالإمكان إقامة هذه المشروعات في مناطق الريف والمدن وفي المناطق الزراعية وفي المناطق الصناعية، على عكس المؤسسات الكبيرة التي تحتاج إلى رؤوس أموال كبيرة لأنها تتطلب مباني ضخمة مجهزة بكل أنواع التجهيزات كالكهرباء والماء والطرق.

2- العوامل العامة: وتتمثل أساسا في:

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تهتم بكل الأنشطة: إن من أهم المميزات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة اهتمامها بجميع الأنشطة الفلاحية والصناعية والخدماتية، وفي جميع الأماكن في الأرياف والمزارع والمدن.

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تتطلب يد عاملة ماهرة مما ساعد في انتشارها بشكل واسع لأنها يكفي القليل من المعرفة واليسير من التجربة والخبرة للقيام بالعمل فهذا لا يجعلها تفكر في الإستثمار في الموارد البشرية ودفع نفقات كبيرة على ذلك، مما يسهل عليها عملية التوسع والإنتشار وإقبال المستثمرين على هذه المشاريع، على عكس المشاريع الكبيرة التي تتطلب يد عاملة فنية وماهرة قادرة على أداء العمل بكل دقة.

- سهولة إقامة مشروع: إن إقامة مشروع مصغر هو أسهل بكثير من إقامة مشروع أو مؤسسة كبيرة وذلك لأنه يتطلب تهيئة الأرض اللازمة لبناء المؤسسة من دراسة للتربة والحفر وإعداد الهياكل القاعدية من تعبيد الطرق وحفر قنوات تمرير الغاز والكهرباء والماء وكذا برصيف هذه الأراضي بما يتناسب وحجم المشروع، ثم إقامة المباني الضخمة لاحتواء الآلات والمخازن المعدة لذلك، الأمر الذي يتطلب أموالا ضخمة وطائلة لهذه التهيئة، بينما المشروعات الصغيرة لا تتطلب هذه الأموال الباهضة بل على العكس من ذلك لا تكلف مصاريف كبيرة كما يكلفها المشروع الكبير، فإذا من السهل جدا إقامة مؤسسة صغيرة أو متوسطة بأقل التكاليف، فهذه الخاصية تؤهل مثل هذه المشاريع للإنتشار وإقبال المستثمرين عليها وبالتالي التوسع في توظيف الأيدي العاملة وتخفيض معدل

البطالة.¹

¹ علي سالم أرميص، مرجع سبق ذكره، ص102.

الصغيرة والمتوسطة

ثانيا: خصوصيات اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الإبداع لإستدامة المزايا التنافسية.

من عوامل التميز الأساسية هو الإبداع، وفقدانه يعني فقد المؤسسة المتميزة مكانتها، والمؤسسات المتميزة تفتح المجال أمام إبداعات الأفراد،¹ كما أن أغلب الدراسات التي كرس لنجاح ابتكارات المنتجات سلطت الضوء على أن البحث والتطوير والإبتكار لا يشكلان عاملا للتنافسية إلا إذا أدمجت في الإستراتيجية العامة للمؤسسة التي تمنحها وتوجهها،² كما أوجدت التغيرات في عناصر البيئة التنافسية التي تواجهها المنظمات الحاجة لدى تلك المنظمات إلى الإبداع، فقامت بالاستجابة لهذه الحاجة بتبني سياسات للإبداع على مستوى المنظمة،³ وفي ظل العولة والتحديات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والمنافسة الشديدة خاصة في ظل تواجد المؤسسات الكبيرة والشركات المتعددة الجنسيات في السوق وذلك في مختلف المجالات، فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحتاج للبقاء في السوق عبر أهمية الإبداع ومكانته في مواجهة الصعوبات والتحديات التي تعترض هذه المؤسسات، كما يجب إظهار الأساليب والطرائق التي تعتمد عليها هذه المؤسسات لتطبيق الإبداع، أين أصبح هذا الأخير من العوامل الأساسية لكسب التفوق التنافسي وهو ضرورة حتمية وقائمة لاستمرار حياة هذه المؤسسات.

- 1- طرائق اعتماد الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تتمثل أساسا في: التطوير من الداخل، عقود التعاون، المؤسسات الباطنية (مكاتب الدراسات)، اقتناء الرخص والتعاون مع الهيئات العمومية.⁴
- 2- محددات الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تتمثل محددات الإبداع في العوامل التي تدفع بالمؤسسة إلى الإبداع والتي تختلف بين اعتبار الإبداع ضروريا لاستمرار المؤسسة وإرادة التطوير داخليا، وهذه المحددات أساسا هي: الطلب في السوق، الإرادة الداخلية والتطورات التكنولوجية والمنافسة في القطاع، إذ يمثل الطلب المرتفع في السوق أهم محددات الإبداع، بمعنى أن أغلب المنتجات التي تقدمها المؤسسات في سوق غير مشبعة، وهذا يعني كسب حصة سوقية أكبر، فتلجأ المؤسسة للإبداع لكسب ثقة الزبون وتحقيق ولاءه، كما أن الإرادة الداخلية للمؤسسات تجعلها تلجأ للإبداع بالنظر إلى التهديدات المتتالية لمنتجاتها واليقظة المستمرة والفرص المتاحة في بيئتها، كما يتحدد الإبداع في المؤسسة عن طريق التطورات التكنولوجية والمنافسة في القطاع.

¹ نسرين فكرون، دور نظام المعلومات الاستراتيجية في تحقيق تميز المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية، -فرع جنرال كابل-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017، ص36.

² وفاء رحال، الابتكار والتنافسية المستدامة -دراسة حالة مجموعة سوناطراك-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017، ص176.

³ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2001، ص390.

⁴ عبد الرحمان بن عنتر، واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر: دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية -المجلد 24- العدد الأول، 2008، ص161.

الصغيرة والمتوسطة

3- مصادر الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تتمثل أهم مصادر الأفكار الإبداعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في: فكرة ابتكارية من المقاول، الأسواق والمعارض، وسائل الإعلام المختلفة، الزبائن والموردون، المنافسون، المنتديات وتكوين العمال، البحث الوثائقي، الانترنت، الطرائق الابتكارية وهيئات الدولة.

ويعد المقاول هو أبرز من يعمل على تحقيق الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال الحصول على أفكار إبداعية جديدة لأنه الأحسن مقاما في معرفة الوضعية التي تعيشها المؤسسة، كما يجب تطوير العلاقة وتحسينها مع كل من الزبائن والموردين والهيئات العمومية التي تسمح بالإدلاء برغبات وحاجات جديدة، كما أنه على المقاول تحفيز عمل الفرق الذي يؤدي إلى تقوية العلاقة والتفكير في مستقبل المؤسسة، وكذلك يتوجب على المقاول العمل على تحسين نوعية منتج المؤسسة وتحسين طريقة الإنتاج.

4- مصادر تمويل الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تتمثل أهم مصادر تمويل الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أساسا في: التمويل الذاتي، القروض البنكية، إدخال شريك، علاقات شخصية (قروض من أصدقاء)، السوق المالية ودعم الدولة.

5- الغاية من الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتأثيراته: تتمثل الغاية من الإبداع أساسا في: الرفع من الحصة السوقية ومواجهة المنافسة، بناء وتحسين صورة المؤسسة، تجديد المنتجات، تخفيض التكاليف والتصدير،¹ فالإبداع يبدأ صغير ولكن في كثير من الأحيان ينتهي كبير،² أما تأثيرات الإبداع فتكون في الغالب إيجابية وتمس أساسا: مستوى التنظيم في المؤسسة (توزيع النشاطات الجديدة بين العمال وكيفية الزيادة في الأجر)، العلاقة مع الزبائن والموردين، تقوية العلاقة مع المنافسين، الرفع من الحصة السوقية، تخفيض التكاليف، الرفع من رقم الأعمال والإنتاجية.³

6- الصعوبات التي تواجه الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: التاريخ والأرقام يثبتان تفوق المؤسسات الصغيرة في مجال الابتكارات،⁴ إلا أن الصعوبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ميدان الابتكار والإبداع تتمثل أساسا في: صعوبة الحصول على تمويل خارجي، مقاومة التغيير من طرف العمال، نقص المعلومات، نقص في كفاءات الموارد البشرية في المؤسسة، التكاليف المرتفعة للبحث والنقص في الهياكل.

7- نتائج الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: كما يجب توفير المناخ المناسب للإبداع والابتكار لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال إتاحة فرص التعبير عن الأفكار والسماح بالتفكير المتجدد وغير التقليدي وتشجيع العاملين على المشاركة الفعالة في حل المشاكل؛ ويجب تخصيص نسبة معينة من ميزانية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتشجيع الإبداع؛ مع إتاحة الوقت والامكانيات، وهيئة المناخ المناسب والقضاء على الروتين؛ كما يجب

¹ عبد الرحمان بن عنتر، مرجع سبق ذكره، (بتصرف) ص ص 163-165.

² Peter Drucker, Innovation and Entrepreneurship, HARPER Edition, NEW YORK 1985, p73.

³ عبد الرحمان بن عنتر، مرجع سبق ذكره، (بتصرف) ص 166.

⁴ عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 330.

الصغيرة والمتوسطة

على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تضطلع بدور فعال وقيادي تجاه المجتمع انطلاقاً من المسؤولية الاجتماعية للشركات؛ بالإضافة إلى تشجيع منطق المخاطرة والإنتفاع بين الخبرات، وعدم معاقبة محاولات الابتكار والإبداع التي لم تنجح؛ وضمان الاستمرارية، فالأهداف المتغيرة باستمرار تحطم الابتكار والإبداع؛ وكذا تحديد أهداف واقعية، وتقليل الرقابة الخارجية؛ مع الأخذ بالحسبان أهمية الحوافز بين المبدعين والمبتكرين، واختيار الأفراد ممن تتوفر فيهم صفة الإبداع والابتكار ليشكلوا العناصر البشرية كمورد رئيسي لتحقيق أهداف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ وكذا تفويض السلطة والمشاركة في القرار؛ وبأبي التدريب على الابتكار والتطوير والإستراتيجيات الجديدة في هذا المجال، كجزء لا يتجزأ من أساسيات إدارة الموارد البشرية وهو بذلك يمثل حجر الزاوية في صيانة الموارد البشرية وتهيئة المناخ المناسب للإبداع والابتكارات.¹

ثالثاً: الخصوصيات التي تساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على اكتساب ميزة التنافسية

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمجموعة من الخصوصيات، والتي تساعدها على امتلاك ميزات تنافسية، ودخولها الأسواق العالمية، نذكر منها:

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

2- إختيار الأسواق: يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تتجه نحو الأسواق الصغيرة والمحدودة والتي تثير اهتمام المؤسسات الكبيرة، ولطبيعة حجم تسويقها خاصة كالأسواق الجهوية إلا أن الإحصائيات في فرنسا تشير أن 80% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تسوق منتجاتها جهويا بينما 20% فقط من يقوم بعمليات التصدير.²

3- التنظيم: إن بساطة هيكلها التنظيمي يمكن اعتباره كميزة إيجابية في اكتساب الموقع التنافسي، فهي لا تعتمد على كثافة التنظيم المتسم بالنمط البيروقراطي الذي يتطلب مستويات تنظيمية متعددة مثلما نجد أن المؤسسات الكبيرة أين يكون في كثير من الأحيان مصدر لعدم تحفيز للعامل والجمود يعرقل السير الحسن للتنظيم، لذا لا يشترك العامل في تحديد أهداف المؤسسة والمشاركة في قراراتها، على عكس ما تتميز به المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فالحجم الصغير يقلص من المستويات التنظيمية ويسمح للعامل الموجودين في قاعدة التنظيم الاقتراب من مراكز القرار وهذا ما يسمح بفتح المجال للإبداع والمشاركة في القرارات الاستراتيجية للمؤسسة.

¹ عبد الرحمان بن عنتر، مرجع سبق ذكره، (بتصرف)، ص ص 169-170.

² منى مسغوني، تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2013، ص 39.

الصغيرة والمتوسطة

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

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

6- **طبيعة الملكية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** نظرا لطبيعة الملكية في هذه المؤسسات، فإن التمويل يقع على عاتق مالكيها وأنها تتميز بانخفاض حجم الإستثمار اللازم لإقامتها، وإن كانت تجد صعوبات في الحصول على التمويلات المطلوبة من البنوك لتوسيع نشاطها، وهذا بسبب عدم توفر الضمانات الكافية،¹ فغياب فصل كل من الملكية، اتخاذ القرار والرقابة، هو ما يجعل هذه المؤسسات تتميز عن غيرها في هذا الجانب.²

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

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

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

¹ منى مسغوني، مرجع سبق ذكره، ص40.

² Eric STEPHANY, la relation capital-risque/ PME « fondement et pratiques », de boeck, 1ere editions, Bruxelles, 2003, p24.

الصغيرة والمتوسطة

10- التعامل الشخصي مع العاملين: من المزايا الهامة التي تتمتع بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتتفوق بها على المشروعات الكبيرة هي العلاقات الشخصية القوية التي تربط صاحب العمل بالعاملين نظرا لقلّة العاملين وطريقة اختيارهم، والإشراف المباشر لصاحب المشروع يسمح بوضوح الرؤية وسير الأمور بشكل صحيح.¹

رابعاً: العوامل التي تمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من لعب دور حيوي في الاقتصاد

يوجد عدد من العوامل التي تمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من لعب دور حيوي في الاقتصاد وهي:

- 1- الإطار القانوني والمؤسسي:** يجب أن يكون تسيير الإدارة ومختلف الهيئات العمومية محل إعادة تنظيم وتطوير لجميع هيكلها ومهامها وذلك من أجل تمكينها من مسايرة متطلبات إقتصاد السوق، ومن أجل ذلك ينبغي:
 - إعادة تكوين ورسكلة موظفي الإدارة وتمكينهم من فهم متطلبات إقتصاد السوق، وذلك من أجل مواكبة التطور الحاصل على مستوى التشريعات المتعلقة بترقية الإستثمار وتشجيع المبادرة الفردية.
 - إتباع سياسة لامركزية في الإدارة وذلك من أجل تخفيف العراقيل البيروقراطية خاصة وأن الإدارة تتطور ببطء شديد بالمقارنة مع مقتضيات التنمية.

- إقامة جهاز موحد يتكفل بترقية الإستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحديد أهدافه بدقة متناهية.

- 2- المنظومة المصرفية:** ومن أجل تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يجب وضع آلية فعالة من أجل تمويل هذه المؤسسات، حيث أن البنوك تعتبر من المعوقات الأساسية لتطور الإستثمار لاسيما في بلد كالجائر، في ظل سيطرة البنوك العمومية على السوق المصرفي وضعف البنوك الخاصة ولذلك يجب تطوير آليات تمويل تتلائم مع خصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع إلغاء مركزية إتخاذ قرار منح القروض (البنوك العمومية) أو الرفع من الحد الأقصى للقروض التي يمكن أن تمنحها البنوك على مستوى وكالاتها، وكذا تشجيع قيام المؤسسات المالية ذات رأس المال المخاطر، وتشجيع قيام مؤسسات ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- 3- المجال العقاري:** للتخفيف من حدة مشكل الحصول على العقار الصناعي المناسب لقيام المشاريع الإستثمارية يجب القيام بجرد شامل يحدد من خلاله الأراضي الشاغرة وغير المستعملة والحد من الإنتشار والتوسع الفوضوي للبنائات، وتوضيح ملكية الأراضي العمومية وذلك من أجل تفادي مشكل سندات ملكية الأراضي، مع إعادة النظر في كيفية منح الأراضي على مستوى المناطق الصناعية من جهة وكذا إعادة النظر في المساحات الشاسعة المملوكة للمؤسسات الاقتصادية العمومية والتي تعتبر غير مستغلة بشكل عقلاني من جهة أخرى.

- 4- الإعلام:** يجب إنشاء نظام فعال لجمع المعلومات الاقتصادية وتحليلها وإفادة المستثمرين بها وذلك من أجل توجيه الاستثمار، وكي تكون لدراسات الجدوى قاعدة من المعطيات الاقتصادية الأمر الذي يجعل هذه الدراسات فعالة في إتخاذ قرار الإستثمار على أسس سليمة.

¹ منى مسغوني، مرجع سبق ذكره، ص 41.

الصغيرة والمتوسطة

5- ترقية المقاومة من الباطن: يمكن للمؤسسات الكبيرة أن تلعب دورا فعالا في ترقية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك عن طريق نظام التعاقد الذي يساعد على تخفيف تكلفة الإنتاج وتحفيز إنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة جديدة.¹

6- الأقطاب التنافسية والعناقيد الصناعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات الطابع الصناعي: إن تبني فكرة إستراتيجية الأقطاب التنافسية والعناقيد الصناعية يعد كأحسن أداة لتعزيز القدرات الإنتاجية والتنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات الطابع الصناعي، من خلال خفض تكاليف الإنتاج ورفع جودة المنتج، وزيادة تسويق منتجاتها.²

7- اليقظة الإستراتيجية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: لكي تستطيع المؤسسة الصغيرة والمتوسطة أن تتأقلم مع محيطها، ثم تحسن التوقع بتغيرات هذا المحيط، فمن هنا تظهر أهمية اليقظة التي تمكن المنظمة من هذه المراقبة المستمرة قصد اتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب، وتمثل اليقظة العملية التي يتم من خلالها تجمع أعضاء التنظيم، حيث يتم تقسيم المعلومات المتعلقة بالمحيط الخارجي وتفسيرها، بهدف تغذية عملية الإدارة الإستراتيجية لمديري المنظمة، وتعمل اليقظة الإستراتيجية على رصد المعلومات المتعلقة بالسوق (التكنولوجيا، المنافسة، الموردين، الزبائن) والمعلومات المرتبطة بمحيط الأعمال (المحيط الاقتصادي، القانوني، السياسي، الإجتماعي والثقافي)، وتحتوي اليقظة الإستراتيجية على أربعة مكونات ثانوية وهي: اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية واليقظة المحيطة، ويرتبط نوع اليقظة بحجم المنظمة، لكون اليقظة مكلفة جدا، لذا نجد أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تستطيع أن تقوم إلا باليقظة التكنولوجية.³

¹ عاشور كنوش، محمد طرشي، مرجع سبق ذكره، ص 1045.

² الطاهر تواتية، عبود زرقين، العناقيد الصناعية كإستراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الحادي والأربعون، العراق، 2014، ص 161.

³ محمد رشدي سلطاني، الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014، ص 136-137.

الصغيرة والمتوسطة

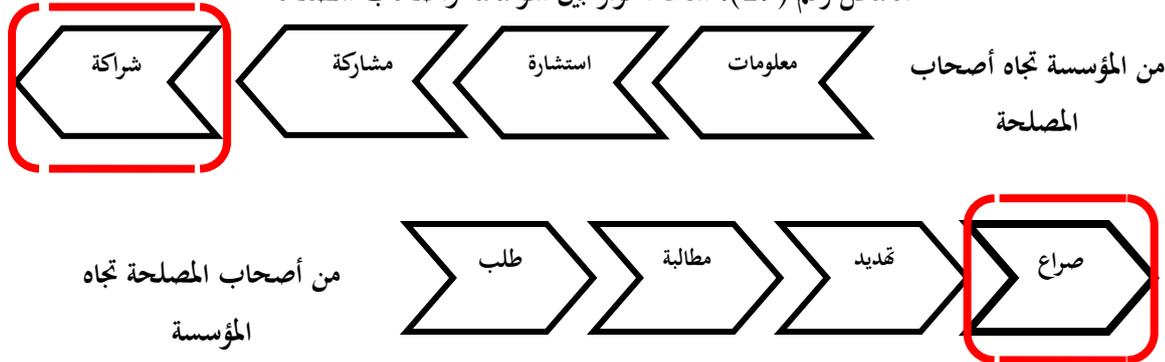
المبحث الثالث: إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة لاستدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لكي تتمكن المؤسسة من تجاوز مختلف الصعوبات فهي تحتاج إلى إقامة علاقات وطيدة مع مختلف المتعاملين معها وكذلك الأطراف ذوي الصلة بمجال نشاطها، وبعبارة أخرى فهي بحاجة إلى إشراك مختلف أصحاب المصلحة لا سيما في العمليات التي يؤثرون أو يتأثرون بها.

المطلب الأول: أصحاب المصلحة ومسعى التنمية المستدامة في المؤسسات

بالمعنى الواسع، أصحاب المصلحة يمثلون: "أفراد أو مجموعات لهم مصلحة في أنشطة وقرارات منظمة معينة" وبتعبير آخر أصحاب المصلحة يمثلون فاعل يؤثر أو يتأثر بأنشطة منظمة معينة، ويمكن أن يكونوا داخل أو خارج المنظمة أو الاثنين معا في بعض الحالات،¹ ففي مؤسسة ما، أصحاب المصلحة الداخليين عديدون في العادة ويتضمنون على العموم: النقابات، جماعات العمال، العمال، الإدارات (المديريات)، فيما أن أصحاب المصلحة الخارجيين يتضمنون عموما: الزبائن، الموردين، ممثلي الحكومة، الجمعيات القطاعية، المنافسين، المستثمرين والمؤسسات المالية، الجماعات المحلية، الجيران، جماعات الضغط، الإعلام، وعندما تكون مؤسسة ما ضمن إطار التنمية المستدامة يمكن من الآن إدراج أصحاب المصلحة سواء الداخليين أو الخارجيين الذين يصبحون "حاملي رهانات" لمسعى التنمية المستدامة، والمؤسسة تتموقع كذلك بالضرورة في وضعية تفاعل قوية نوع الما مع أصحاب المصلحة، وبالإضافة لذلك أغلبية المؤسسات الكبيرة لها اليوم ميول إلى أخذ أصحاب المصلحة في الاعتبار وهو ما لا يتضمن بالضرورة إشراكهم المباشر ضمن المسعى، وأن إشراك أصحاب المصلحة ليس على كل حال شيء بسيط، فالعلاقات معهم يمكن كذلك أن تأخذ عدة أشكال تنطلق من وضعية الشراكة إلى وضعية صراع (أنظر الشكل الموالي)، وبهذا المعنى إشراك أصحاب المصلحة يتطلب إحتمال وضع تساؤل حول القطاعات وإفتراضات المؤسسة.

الشكل رقم (19): أنماط الحوار بين المؤسسة وأصحاب المصلحة



المصدر: Jean-François Parenteau, L'engagement envers les parties prenantes dans les démarches de développement

دurable des PME Québécoises, Essai présenté au Centre Universitaire de Formation en Environnement et Développement Durable, en vue de l'obtention du grade de Maitre en Environnement, Université de Sherbrooke, Janvier 2014, p1

¹ Jean-François Parenteau, L'engagement envers les parties prenantes dans les démarches de développement durable des PME Québécoises, Essai présenté au Centre Universitaire de Formation en Environnement et Développement Durable, en vue de l'obtention du grade de Maitre en Environnement, Université de Sherbrooke, Canada, Janvier 2014, p14.

الصغيرة والمتوسطة

عندما يوضع حيز التطبيق، يمكن لإشراك أصحاب المصلحة أن يكون مريح ويسمح بتحديد إحتياجات أصحاب المصلحة ومحاولة الإستجابة لهم، وهذا المسعى يسمح كذلك بتقليل المخاطر الإجتماعية والسياسية المرتبطة بأنشطة المؤسسة وتحسين القبول الإجتماعي لأنشطتها.

أولاً: الأطراف التي تلتزم المؤسسة تجاهها: إن تحديد أصحاب المصلحة يمثل نقطة الإنطلاق لإشراكهم في مسعى التنمية المستدامة، ويدرج نطاق واسع للفاعلين أين يكون من المحتمل إجمالاً تقسيمهم إلى أصحاب المصلحة الداخليين (المساهمين، المستخدمين وغيرها) وأصحاب المصلحة الخارجيين (الموردين، الزبائن، الجمهور وغيرها)، والفهم الجيد لاحتياجات أصحاب المصلحة يجب بالضرورة أن يتبع تحديدهم، وهذا الفهم لأصحاب المصلحة حسب تطلعاتهم، الرهانات، القرب الجغرافي وأيضاً أثرهم على أنشطة المؤسسة،¹ إذ أن الاتصال الخارجي يشكل كذلك منفعة خاصة لحاجة أصحاب المصلحة وفهم وتيرة سير المنظمة،² كما يمكن التفكير في أن أصحاب المصلحة لديهم أكبر أهمية أو تأثير على الأنشطة الإقتصادية للمؤسسة فهم فعلاً مفضلين، وفي هذا المعنى (الإتجاه)، الإلتزام تجاه المستخدمين ثابت ليكونوا عنصر أساسي ضمن المرحلة الأولية، وإشراكهم ضمن المسعى سيؤدي إلى الحصول على بعض المزايا عندما يتم اعتبارهم ك: عامل ارتباط بين المردودية، وفاء الزبائن، إرضاء المستخدمين، الولاء والإنتاجية كما يبين ذلك الشكل الآتي:

الشكل رقم (20): الإرتباط بين المردودية، وفاء الزبائن، إرضاء المستخدمين، الولاء والإنتاجية.

من هم حسبهم المحفزون من خلال السياسات والمشاريع التي

النتائج والنمو يتم تحفيزها من خلال

تسمح لهم بالالتزام من أجل نتائج للزبائن

وفاء الزبائن

الجودة يتم تحسينها من طرف
المستخدمين الراضين، الذين
يتميزون بالولاء ولهم إنتاجية

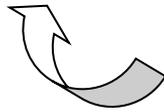


لماذا التزم
المستخدمين؟

الزبون يكون وفي إذا تم
إرضاءه



الرضا مرتبط بنوعية
الخدمات المقدمة للزبائن



المصدر:

Jean-François Parenteau, L'engagement envers les parties prenantes dans les démarches de développement durable des PME Québécoises, Essai présenté au Centre Universitaire de Formation en Environnement et Développement Durable, en vue de l'obtention du grade de Maitre en Environnement, Université de Sherbrooke, Janvier 2014, p17

¹ Jean-François Parenteau, op.cit, p16

²Jorgaan Laegaard & Mille Bindslev, Organizational Theory, Ventus publishing APS, Danemark, 2006, p101.

الصغيرة والمتوسطة

في الحقيقة كل أصحاب المصلحة وإحتياجاتهم الخاصة يجب تحليلها، فكل أصحاب المصلحة لا يمكنهم ألا يكونوا مشاركين مباشرة في مسعى التنمية المستدامة، والمسار الموضوعي والشفاف المبني على وسائل فعالة يسمح باستهداف الأنشطة الخاصة للقيام بها فيما بعد من أجل كل واحد من أصحاب المصلحة، وعلى كل حال، من المهم ذكر أن الإلتزام تجاه أصحاب المصلحة لا يخضع فقط لمصلحة المؤسسة في الإلتزام بذلك، لكن كذلك لمصلحة وانفتاح أصحاب المصلحة على المشاركة في هذا المسعى، وهو ما يعد حقيقة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة،¹ وذلك كما تم ذكره في السابق من خلال خصوصية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في علاقتها مع أصحاب المصلحة، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند اعتبارها بصفة مستقلة هي على العموم ذات تأثير على المؤسسات الكبيرة سواء على المستوى الإقتصادي، الإجتماعي أو البيئي، ومن هنا مصلحة أصحاب المصلحة تجاه هذا النوع من المؤسسات يمكن أن تكون صعبة الإثارة (التحمس)، وكمثال على ذلك منظمة غير حكومية تبحث في تقليص الغازات الدفيئة تكون موجهة أكثر إلى الإهتمام بالمؤسسات الأكثر إنتاجا للغازات الدفيئة منها بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي لها عادة أثر أقل فيما يخص هذا النوع من النتائج البيئية، ونفس النقطة يمكن أن تكون صالحة بالنسبة لأصحاب المصلحة الآخرين كالمجتمع المحلي، الأطباء والجمعيات الأخرى.

ثانيا: كيفية الإلتزام تجاه أصحاب المصلحة: الإلتزام تجاه أصحاب المصلحة ضمن مسعى التنمية المستدامة يمكن أن يأخذ عدة أشكال انطلاقا من الحوار البسيط إلى التعاقد كإلتزام، كذلك مختلف أشكال الإلتزام يمكن إدماجها على مستويات متعددة، والأدبيات تشكل اختيارات من ثلاثة مستويات إستراتيجية للإلتزام وهي: الإلتزام المعاملاتي، الإلتزام المعاملاتي والتحويلي.

الإلتزام المعاملاتي يبحث في الإستثمار في المجتمع وهو ما يمكن ترجمته مثلا من خلال التعويض المالي لمجتمع محلي يتلقى بعض الآثار السلبية لمشروع ما، وهذا النوع من الإلتزام يكون غير مباشر وعرضي لأنه لا يقوم بحوار حقيقي خلال مدة طويلة مع أصحاب المصلحة.

الإلتزام الانتقالي يبحث في تطوير التزام سلمي أو متعدد الاتجاهات أين تكون المؤسسة قد شرعت في حوار مع المجتمع، فالتقارير بين أصحاب المصلحة هي ليست منتظمة أكثر من كونها عرضية.

الإلتزام التحويلي يحدث عندما تندمج المؤسسة مع المجتمع والعكس صحيح، ويقترح هذا الإلتزام تسيير وإلتزام القرار بصفة متزامنة في أنشطة المؤسسة، على العكس من المستويين الآخرين الذين لا يشركان عدد كبير من أصحاب المصلحة، كما يوجد دليل للإلتزام تجاه أصحاب المصلحة المطور في جزء منه من طرف برنامج الأمم المتحدة للبيئة Unep المذكور حسبه في ثماني مستويات للإلتزام أصحاب المصلحة وهي: السلبية (الكسل)، الرقابة، المعلومات، المعالجة، الاستشارة، الاشراف، والتنسيق بالإضافة إلى التأهيل، وهذه المستويات يتم تقديمها في الجدول الآتي:²

¹ Jean-François Parenteau, op-cit, p17.

² ibid, pp18-19.

الصغيرة والمتوسطة

الجدول رقم (11): مختلف مستويات الالتزام تجاه أصحاب المصلحة

نوع الالتزام	المستوى	الهدف	الاتصال	العلاقة	المقاربة
المعاملاتي	السلبية	لا يوجد التزام	لا يوجد اتصال	لا توجد علاقة	لا توجد أو فقط هناك طرف من أصحاب المصلحة يؤخذ في الحسبان من أجل هدف زيادة الإنتاج (الزبائن، المساهمين، المستخدمين وغيرها)
	الرقابة	تحليل احتياجات أصحاب المصلحة	اتجاه واحد (أصحاب مصلحة في الشركة)	لا توجد علاقة	الرقابة على أصحاب المصلحة في مساعدة الإعلام أو استطلاعات الرأي طرف جهة محايدة
	المعلومات	الحصول على وجهة نظر أصحاب المصلحة بطريقة تسمح بالتأثير على قرارات متخذة في الداخل	اتجاه ثنائي أو متعدد الاتجاهات محدود: المؤسسة تطرح أسئلة على أصحاب المصلحة ليجيبوا عنها	علاقة قصيرة أو طويلة المدى	تنظيم مجموعات للحوار، للقاء وورشات عامة، وغيرها
	المعالجة	العمل ضمن علاقة يكون فيها أحد الشركاء يسير الأهداف ويقدم التمويل	ثنائي الاتجاه محدود: المبادلات تتم حسب آجال العقود	علاقة قصيرة أو طويلة المدى (مرتبطة بالعقد)	العلاقة بين المنظمة وأصحاب المصلحة تأخذ شكل تمويل لأسباب ذات طابع إنساني أو تعويضات
الانتقالي	الاستشارة	الحصول على وجهة نظر العمل مباشرة مع أصحاب المصلحة بطريقة تؤثر على القرارات المتخذة في الداخل	ثنائي الاتجاه أو متعدد الاتجاهات محدود: المؤسسة تطرح أسئلة على أصحاب المصلحة ليجيبوا عنها	علاقة قصيرة أو طويلة المدى	تنظيم مجموعات حوار، لقاءات وورشات عامة، وغيرها
	الإشراك	العمل مباشرة مع أصحاب المصلحة بطريقة تضمن لهم فهم انشغالهم	ثنائي الاتجاه أو متعدد الاتجاهات: هناك تقاسم للمعارف	علاقة قصيرة أو طويلة المدى	المؤسسة وأصحاب المصلحة يتقاسمون المعارف داخل مجموعات الحوار المتعدد الأطراف ويبحثون على التوصل إلى توافق

الصغيرة والمتوسطة

			وأخذها في الحسبان		
	علاقة طويلة المدى	ثنائي الاتجاه أو متعدد الاتجاهات	إقامة شراكة مع شبكة من أصحاب المصلحة بطريقة تعمل على حلول وأنشطة ذات صلة	التنسيق	
المؤسسة والعديد من أصحاب المصلحة يخططون لبعض المبادرات المشتركة، شراكات، وغيرها					
أصحاب المصلحة لهم دور رسمي في هيكل التسيير أو لهم سلطات يتم تفويضها (الأعضاء، المساهمين، اللجان، وغیرها)	علاقة طويلة المدى	ثنائي الاتجاه أو متعدد الاتجاهات	تفويض بعض القرارات لأصحاب المصلحة	التأهيل	التحولي

المصدر: Jean-François Parenteau, L'engagement envers les parties prenantes dans les démarches de développement durable des PME Québécoises, Essai présenté au Centre Universitaire de Formation en Environnement et Développement Durable, en vue de l'obtention du grade de Maître en Environnement, Université de Sherbrooke, Janvier 2014, p20.

فمن خلال التعاون أو البحث عن حلول مشتركة ضمن إطار أسلوب لمعالجة المشاكل مثلاً،¹ وليس الموظفين والمسيرين فقط هم أصحاب المصلحة، لكن هناك فئات أخرى تنتمي إلى أصحاب المصلحة مثل المستهلكين والعملاء وحملة الأسهم والوكالات الحكومية والنقابات، كلها فئات يمكن إشراكها في قرارات المنظمة² وكما هو مبين في الجدول السابق، من الممكن ربط في المجمع هذه المستويات الثمانية بمستويات الالتزام الثلاثة المذكورة سابقاً، فالالتزام المعاملاتي يمكن كذلك أن يتضمن مستويات: السلبية، الرقابة، المعلومات والمعالجة، والالتزام الانتقالي يتضمن مستويات: الاستشارة، الإشراف والتنسيق، وأخيراً الالتزام التحولي يتضمن المستوى الأخير وهو التأهيل، وباختصار فإن القوة هي معاينة أن إشراك أصحاب المصلحة لدى المؤسسات يقترح مختلف طرق ووسائل الحوار والالتزام تجاه مختلف أصحاب المصلحة، والطريقة الخاصة يمكن استعمالها حسب صاحب المصلحة الذي يكون معه نوع من الالتزام الملائم وحسب الأهداف المسطرة وضمن هذا الخيار.

ثالثاً: أوقات الالتزام تجاه أصحاب المصلحة: إن إشراك أصحاب المصلحة ضمن مسعى التنمية المستدامة يمكن أن يتم في أوقات متعددة، فهو يمكن أن يأتي قبل تنفيذ المسعى، وعلى مدى هذا الإشراف أو خلال أوقات خاصة كتعديل البرنامج أو تطوير مشروع خاص، وهذه العلاقة يمكن أن تكون قصيرة، متوسطة أو طويلة المدى، وكذلك تبعاً بالأساس لطريقة الالتزام المختارة من طرف المؤسسة، وفي الواقع الوسائل الأساسية المرجعية فيما يخص تفضيل كل التزام أصحاب المصلحة منذ البداية وهي: منبع المسعى، وهذه الطريقة تسمح باستهداف بصفة قبلية الرهانات

¹ Luc BOYER, Noel EQUILBEY, G.RH. Nouvelles pratiques, édition EMS, Paris, 2003, p227.

² سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2009، ص 27.

الصغيرة والمتوسطة

الأساسية لمسعى التنمية المستدامة التي يجب أن تؤخذ في الحسبان وتنتج إذا من خطوة خارجية لتحديد أصحاب المصلحة واحتياجاتهم، وكذلك، فيما أن الالتزام يمكن أن يكون قصير، متوسط أو طويل المدى فالتوجه (المذهب) يفضل بشكل واسع الحوار المستمر مع أصحاب المصلحة سواء في إطار مشروع أو أنشطة عادية للمؤسسة، وهذا الالتزام المستمر يمكن من جهة أخرى أن يسبب نوع من الصعوبة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لها عدد مهم من أصحاب المصلحة أو التي هي غير معتادة بانتظام معهم، فمؤسسة صغيرة ومتوسطة يمكن كذلك أن تختار تفادي شيئاً فشيئاً بعض أصحاب المصلحة خلال تطور المسعى.¹

المطلب الثاني: أهم استراتيجيات ومعايير إشراك أصحاب المصلحة ضمن مسعى التنمية المستدامة

ازدادت أهمية أصحاب المصلحة في فكر حوكمة الشركات والمؤسسات، لأن مقارنة أصحاب المصلحة تسمح بخلق قيمة الالتزام تجاه أصحاب المصلحة، والتي تعد ضرورية للمؤسسات التي تبحث عن ميزة تنافسية.²

أولاً: أهم إستراتيجيات إشراك أصحاب المصلحة ضمن مسعى التنمية المستدامة

يشير "Sahrma" إلى تأثير إدماج طلبات أصحاب المصلحة في صياغة الإستراتيجية وفي تغيير هيكل المؤسسة وعملياتها التنظيمية، وهو الأمر الذي ينطوي على اعتماد طرق للتفكير في وضع استراتيجيات جديدة تتطلب نماذج جديدة للتعاون في المؤسسة.³

وتشير مشاركة الموظفين إلى إشراك كل من الإدارة والموظفين في صنع القرارات ذات الاهتمام المشترك،⁴ كما ينبغي أن تعمل الدولة والمؤسسات على تحسين سلوك هذه الأخيرة تجاه البيئة من خلال وضع مجموعة من الإجراءات يجري بموجبها تحديد التعامل والالتزام بالأنظمة والتعليمات والضغوط الإجتماعية، ومساعدة المنظمات على إدارة وتقييم الفعالية البيئية الخاصة بأنشطتها ومنتجاتها وخدماتها، وتحسين القدرة التنافسية،⁵ والجدول التالي يبين أهم استراتيجيات إشراك أصحاب المصلحة ضمن مسعى التنمية المستدامة:

¹ Jean-François Parenteau, , op-cit, p21.

² Jacques Igalens, Sébastien Point, « Vers une nouvelle gouvernance des entreprises : L'entreprise face à ses parties prenantes », Dunod, paris, 2009, p7.

³ نوال عبدواوي، مساهمة المرونة الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون، دراسة مؤسسة Condor للإلكترونيات، برج بوعريش، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017، ص86.

⁴ باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الثانية، القاهرة، 2006، ص194.

⁵ عبد الوهاب حفيان، مرجع سبق ذكره، ص197.

الصغيرة والمتوسطة

الجدول رقم (12): أهم إستراتيجيات إشراك بعض أصحاب المصلحة ضمن مسعى التنمية المستدامة

الإستراتيجيات البيئية	الإستراتيجيات الاجتماعية	الإستراتيجيات الاقتصادية	الزبائن
الأخذ بالاعتبار الأثر على البيئة	الصحة والسلامة مدمجة انطلاقا من التصميم	المنتجات و/أو الخدمات مقدمة بشكل جيد ضمن توليفة نوعية/سعر	
تقليل الأخطار البيئية المرتبطة بالهياكل القاعدية	التوظيف، المؤسسة المواطنة	الاستقرار الوظيفي، أجر تنافسي ومحفز	الأجراء
الوقاية من المخاطر	الشفافية، الوقاية من المخاطر	أرباح الأسهم، خلق القيمة للأسهم	المساهمون
احترام البيئة	المواطنة، المساهمة في تنشيط الإقليم	خلق القيمة	المجتمعات المحلية
احترام البيئة	تحويل المعارف، الشفافية	تواصل العلاقة بين أجل التسديد والسعر الملائم	الموردون والمناولون من الباطن

المصدر: Jacques Igalens, Sébastien Point, «Vers une nouvelle gouvernance des entreprises : L'entreprise face à ses parties prenantes », Dunod, paris 2009, p14.

تعد خطوة تحديد أصحاب المصلحة أهم مدخل للحوار البناء معهم، وتحتوي هذه العملية على إجراءات وممارسات تبدأ بالإفصاح عن المعلومات حيث يتم حصر الأطراف المؤيدة لكسب دعمها والأطراف المعارضة للتفاوض معها، وتأتي عملية التشاور والتفاوض والتي لا بد من الوصول من خلالها إلى أقصى توازن ممكن بين المصالح المتضاربة، ثم محاولة إرضاء الأطراف المعارضة وكسب تأييد ودعم الأطراف المستفيدة، وبعد هذه الممارسات تأتي حتمية مشاركة أصحاب المصلحة في الرقابة على تنفيذ الإستراتيجيات في المنظمة، وفي الأخير يكون على المنظمة إعداد التقارير التي توضح نتائج كل العمليات السابقة، ويكون إشراك أصحاب المصلحة في إعداد هذه التقارير من الضروريات وذلك عن طريق الاستطلاعات والاستبيانات الموزعة عليهم.¹

ثانيا: أهم المعايير والمراجع لإشراك أصحاب المصلحة وفق مسعى التنمية المستدامة

المعايير والمراجع المعاصرة في التنمية المستدامة تشجع منذ الآن ومن دون غموض على الحوار وإشراك أصحاب المصلحة ضمن مسعى التنمية المستدامة، ويمكن أن يبدو من المحتمل أن مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مرتبكون بفعل وجود وسائل متعددة يمكن أن تساعدهم في مسعاها، إذ يمكن لهذه الوسائل أن تكون وسائل دعم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تبدأ عادة مسعاها مع حد أدنى من المؤشرات والوسائل، كما سيتم

¹ شامية بن عباس، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات وانعكاساتها على التنمية المستدامة -دراسة حالة الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة2، 2015، ص130.

الصغيرة والمتوسطة

البحث كذلك في تحليل بعض الوسائل المرجعية المعترف بها والتي يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تعتمد عليها لتحسين التزاماتها تجاه أصحاب المصلحة، فالوسائل المرجعية المقدمة تتضمن المعيار ووسائل تطبيقه.¹

1- المعيار ISO 26000: ويشكل جزء من العائلة الكبيرة لمعايير المنظمة الدولية للتقييس ISO وعمل على تقديم: "خطوط توجيهية للمبادئ الضمنية للمسؤولية الاجتماعية، تحديد هذه المسؤولية الاجتماعية والحوار مع أصحاب المصلحة، القضايا المركزية ومبادئ النشاط المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية وكذلك وسائل إدماج السلوك المسؤول للمنظمة"، والفصل الخامس من هذا المعيار يعالج المسألة المرتبطة بالقرب من أصحاب المصلحة لمنظمة معينة، كما يدقق المعيار في أن إشراك أصحاب المصلحة يجب أن يتم بطريقة تفاعلية تسمح لأصحاب المصلحة بالاستماع لوجهات نظرهم ويكون كذلك كخاصية أساسية للاتصال الثنائي، وبصفة مماثلة الحوار مع أصحاب المصلحة يعتمد في جزء كبير منه على الصدق ولا يمثل ببساطة عمل للعلاقات العامة، والمعيار يشرح بعض العناصر التي تسمح للحوار أن يكون مفيد وكفي أن: الحوار يكون موضوعي وواضح، مصالح أصحاب المصلحة تكون محدودة، والعلاقة التي تبني بين مصالح أصحاب المصلحة والمنظمة تكون مباشرة أو مهمة، وكذلك مصالح أصحاب المصلحة تكون ذات صلة وذات دلالة وفق منظور التنمية المستدامة، كما أن أصحاب المصلحة يحصلون على المعلومات والفهم الضروري لاتخاذ قراراتهم، ومن الضروري ملاحظة أن المعيار يؤكد في افتتاحيته على الطريقة التي يمكن من خلالها التكيف مع سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذلك فيما يتعلق بصفة أدق حول الحوار مع أصحاب المصلحة، كما يشرح المعيار أنه من المفروض بالنسبة لمؤسسة صغيرة ومتوسطة التحرك جماعيا مع المنظمات الأخرى لنفس قطاع النشاط أو يكون لهم نقطة مشتركة أفضل من التحرك بشكل فردي، فالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة يمكنها كذلك زيادة سلطة نشاطها مع تطوير جاذبية أكبر فيما يخص الأهمية بالمقارنة مع أصحاب المصلحة.

2- دليل شبكة المؤسسة والتنمية المستدامة: شبكة المؤسسة والتنمية المستدامة REDD هي هيئة لا تهدف إلى الربح وتنتج عدد هام من الموارد ذات الصلة برهانات التنمية المستدامة المتأتية من التنسيق بين آلاف الباحثين والمهنيين في العالم أجمع، والهيئة قامت بتطوير دليلين لمعالجة إشراك بعض أصحاب المصلحة ضمن مساعي التنمية المستدامة، وهذين الدليلين هما مخصصان للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أ- الدليل الأول معنون بـ: "تشجيع المستخدمين على إتباع (اختيار) المنعرج الأخضر": ويبحث في تقديم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة طريقتين مثبتتين من أجل تحسين التزام المستخدمين ضمن مسعى التنمية المستدامة، وكل طريقة مقترحة هي مصنفة حسب تكلفتها والوقت المطلوب لها وأمثلة النشاط المقترحة، والجدول الموالي يقدم الطرق الثلاثة الأولى وكذلك أمثلة نشاطهم ذات الصلة.²

¹ منصف شرقي، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال (دراسة حالة مؤسسة سوناتراك)، ص 1، منشور على الموقع: <http://www.zamoune.com/article/dnaO6g3>. (2014/11/23). ككتب-الادارة-والاقتصاد-الاسطوانة

تاريخ الاطلاع: 21/11/2016, 09:00

² Jean-François Parenteau, op-cit, pp22-23.

الفصل الثالث: إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة كمدخل استراتيجي في التنافسية المستدامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الجدول رقم (13): الطرق العشرة من أجل التزام المستخدمين "تشجيع المستخدمين على إتباع (اختيار) المنعرج الأخضر"

الأمثلة	الطرق
كن أول من يذهب إلى العمل بالدراجة الهوائية، وأفضل نفايات الأسمدة والمعاداة التدوير لوجبتك للغذاء.	تقديم المثال
أسند مسؤولية المشاريع البيئية والاجتماعية لإطارات عليا من أجل إبراز أهميتها، وتأكد من أن اللجان البيئية يفهمون أعشاء الإدارة العليا، وكذا أسند المشاريع المهمة لتصبح لا تصدر الكربون أو القيام بالمرافقة والتفتيش البيئي للمسؤولين الميدانيين الأعلى درجة.	ابدأ من القمة
امنح الوقت والتمويل للمبادرات البيئية والاجتماعية وامنح الوقت لمستخدميك حتى يتمكنوا من المشاركة في المشاريع التطوعية، وكذلك اشترى المواد التي تساعد على الإنارة بالطاقة الصديقة للبيئة، وقم بشراء قروض الكربون لتعويض الغازات الدفيئة المنتجة من طرف مؤسستك، واعرض على مستخدميك ساعات عمل مرنة أو خيارات عمل متحركة.	أرفق بالكلام الفعل

المصدر: Jean-François Parenteau, L'engagement envers les parties prenantes dans les démarches de développement durable des PME Québécoises, Essai présenté au Centre Universitaire de Formation en Environnement et Développement Durable, en vue de l'obtention du grade de Maitre en Environnement, Université de Sherbrooke, Janvier 2014, p24.

ب- الدليل المعنون بـ: "أعمل مع المجموعات الأهلية"، والذي يعمل مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على اختيار إستراتيجية معقولة من أجل أن تتمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من إلزام المجموعات الأهلية في مشاريع المؤسسة، وتوجد ثلاث استراتيجيات أساسية تسمح للمؤسسة بالتنسيق مع المجموعات الأهلية وهي: الاستثمار، الالتزام والاندماج (التكامل)، وهذه الإستراتيجيات يمكن ربطها بالثلاثة مستويات المقدمة سابقا (المستوى المعاملاتي، الإنتقالي والتحويلي)، وهناك المصفوفة البسيطة الموالية تسمح بمساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على اختيار الإستراتيجية المناسبة.¹

¹ Jean-François Parenteau, op-cit, p24.

الصغيرة والمتوسطة

الجدول رقم (14): اختيار استراتيجية الالتزام لأصحاب المصلحة

الاندماج	التزام	استثمار	
(تحوي)	(انتقالي)	(معاملاتي)	
بالرغم من أننا نفهم ماذا نريد لسنا جاهزين للقيام به	ليس جيد جدا، لسنا متأكدين مما ينتظره منا	جيد جدا واحتياجاته مفهومة ومقبولة	ضمن أي إطار تفهم احتياجات/تطلعات المجموعة تجاه مؤسستك؟
جيد، ويجب العمل معنا حول المسألة	قريب من الجيد، لكنه يظن بأننا لا نفهم وجهة نظره	ليس جيد جدا، يربح من خلال تعلمه حول مؤسستنا	وفق أي معيار تفهم المجموعة الحل؟
مرتفعة، الطريقة الوحيدة للاستجابة لاحتياجاته هي اعتباره كشريك والعمل معه جماعيا	متوسطة، توجد إمكانية فرصة للعمل جماعيا	ضعيفة، يوجد قليل من الربح عند العمل جماعيا	ما هي إمكانات التنسيق مع هذه المجموعة حول المشاريع المشتركة؟

المصدر: Jean-François Parenteau, L'engagement envers les parties prenantes dans les démarches de développement durable des PME Québécoises, Essai présenté au Centre Universitaire de Formation en Environnement et Développement Durable, en vue de l'obtention du grade de Maitre en Environnement, Université de Sherbrooke, Janvier 2014, p24.

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستجيبة بأغلبية لأجوبة العمود الأيمن يجب أن تختار إستراتيجية للاستثمار للمجتمع أين تتصل بالمجتمع المحلي من خلال معلومات حول المؤسسة وأنشطتها التي يتوقع أن تدعم ماليا قضيتهم، وهناك تقنيات كالإشهار، أكشاك المعلومات، التصريحات الصحفية، نشرات الأخبار، المتحدثين باسم الهيئات، المساهمات الخيرية أو التطوعية للمستخدمين يمكن استعمالها، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستجيبة بأغلبية للعمود الأوسط يجب أن تختار إستراتيجية الالتزام تجاه المجتمع المحلي أو أشكال يتم تشكيلها بطريقة تكون فيها المجموعات الأهلية يمكنها تقاسم انشغالاتها مع المؤسسة، كما وتوجد تقنيات كاستطلاع الرأي، الحوارات، اللجان الاستشارية، مقابلات عامة أو أشكال محايدة يمكن استعمالها، وكانت المؤسسات المستجيبة بأغلبية لأجوبة العمود الأيسر يجب أن تختار إستراتيجية التكامل (الاندماج) أين يكون المجتمع المحلي مندمج في عملية التخطيط الاستراتيجي¹، وهناك تقنيات كالشراكات الإستراتيجية، مجموعات الحوار أو العمل التي يمكن اعتمادها.

3-الدليل BNQ 21000: مكيف حسب السياق في كيبك، ويهدف إلى: "تشجيع وتسهيل تطبيق القانون حول التنمية المستدامة في جميع أنواع المنظمات"، والدليل تم تكييفه عن المرجع الفرنسي SD 21000. والفصل السادس للدليل يكرس أحد أقسامه للاتصال مع أصحاب المصلحة، ويؤكد الدليل على بعض الخطوط التوجيهية فيما يخص تطلعات أصحاب المصلحة، الإستراتيجيات التي يتم تبنيها بالمقارنة مع هذه، وكذلك بعض طرق ووسائل نشر المعلومات، وفيما يخص الإلتزام تجاه أصحاب المصلحة، الدليل يذكر أن: "كل إستراتيجية متكاملة لإدارة أصحاب

¹Jean-François Parenteau, op-cit, p25.

الصغيرة والمتوسطة

المصلحة تتطلب مشاركة أصحاب المصلحة في عملية اتخاذ القرار التي يمكنها التأثير فيها من الآن"، والدليل يثبت كذلك بمستوى التزام تجاه أصحاب المصلحة بمس أسلوب معاملاقي أكثر بساطة لتبادل المعلومات، ويقدم توجيهات حول درجة مشاركة أصحاب المصلحة الذين يتغيرون حسب نوع المنظمة وحسب الرهان المتعلق بطبيعة المسألة، كما يفضل الدليل من جهة أخرى الإستشارة عندما يتعلق الأمر بالرهان الذي يتعلق بأنشطة المنظمة، والإستفادة من معارف أصحاب المصلحة كونهم مصدر استلهام ومصدر للإبداع مع الحفاظ على سلطتها في اتخاذ القرار، وفيما يخص الرهان الذي يمس الصناعة أو المجتمع، الدليل يوصي بالتشاور أين تجمع مجموعة مستقلة ممثلين عديدين لأصحاب المصلحة ليتوصلوا إلى توافق من خلال اعتماد العديد من معايير اتخاذ القرار، وفي حالة ما إذا كان الرهان يمس مصلحة مشتركة، سلطة اتخاذ القرار هي بالنتيجة لدى أكبر نطاق لأصحاب المصلحة،¹ وبغرض السماح للمنظمات بإقامة حوار مع أصحاب المصلحة، الدليل يتطرق لبعض طرق نشر المعلومات، والجدول الموالي يوضح إستراتيجية إتصال فعالة مع مختلف أصحاب المصلحة.

الجدول رقم (15): أمثلة حول الإتصال مع أصحاب المصلحة

الاستراتيجية المجموعة المستهدفة	أمثلة موضوعية عن الإتصال	أمثلة عن الرسالة المراد إيصالها	الإستراتيجية من أجل الإلتحاق بالمجموعة المستهدفة	أمثلة عن وسائل الاتصال
الزبائن	الزبائن يميزون المنتجات حسب النوعية: المصدر المحلي، البيئة وغيرها	المنتج لديه بصمة بيئية أقل المنتج يشجع التشغيل في المنطقة	جعل النوعية أمر واقع بالنسبة للمنتج إعلام المشترين المؤسساتيين	التقييس: شعار بيئي، أصل من نفس الإقليم، بطاقة المنتج، ملصقات منتجات غذائية من نفس البلد.
جماعات المصلحة	تميز المنظمة من خلال الأداء المتعلق بالتنمية المستدامة	المنظمة تحسن دائما منتوجها وأدائها فيما يخص التنمية المستدامة	نشر مؤشرات مفتاحية في التقرير السنوي	حصيلة الأداء فيما يخص التنمية المستدامة التقرير السنوي والصفحات المخصصة في موقع الويب
المجتمع المحلي	تميز المنظمة من خلال الممارسات التي تحترم المجتمع المحلي	المنظمة تلتزم بإيجاد الوقت المناسب لنقل البضائع	استشارة الجوار والتعديل في الأوقات الأولى	أمسيات للاستشارة، واستطلاع الرأي عبر الهاتف، لغة مباشرة للشكاوى.

المصدر: Jean-François Parenteau, L'engagement envers les parties prenantes dans les démarches de développement durable des PME Québécoises, Essai présenté au Centre Universitaire de Formation en Environnement et Développement Durable, en vue de l'obtention du grade de Maître en Environnement, Université de Sherbrooke, Janvier 2014, p27.

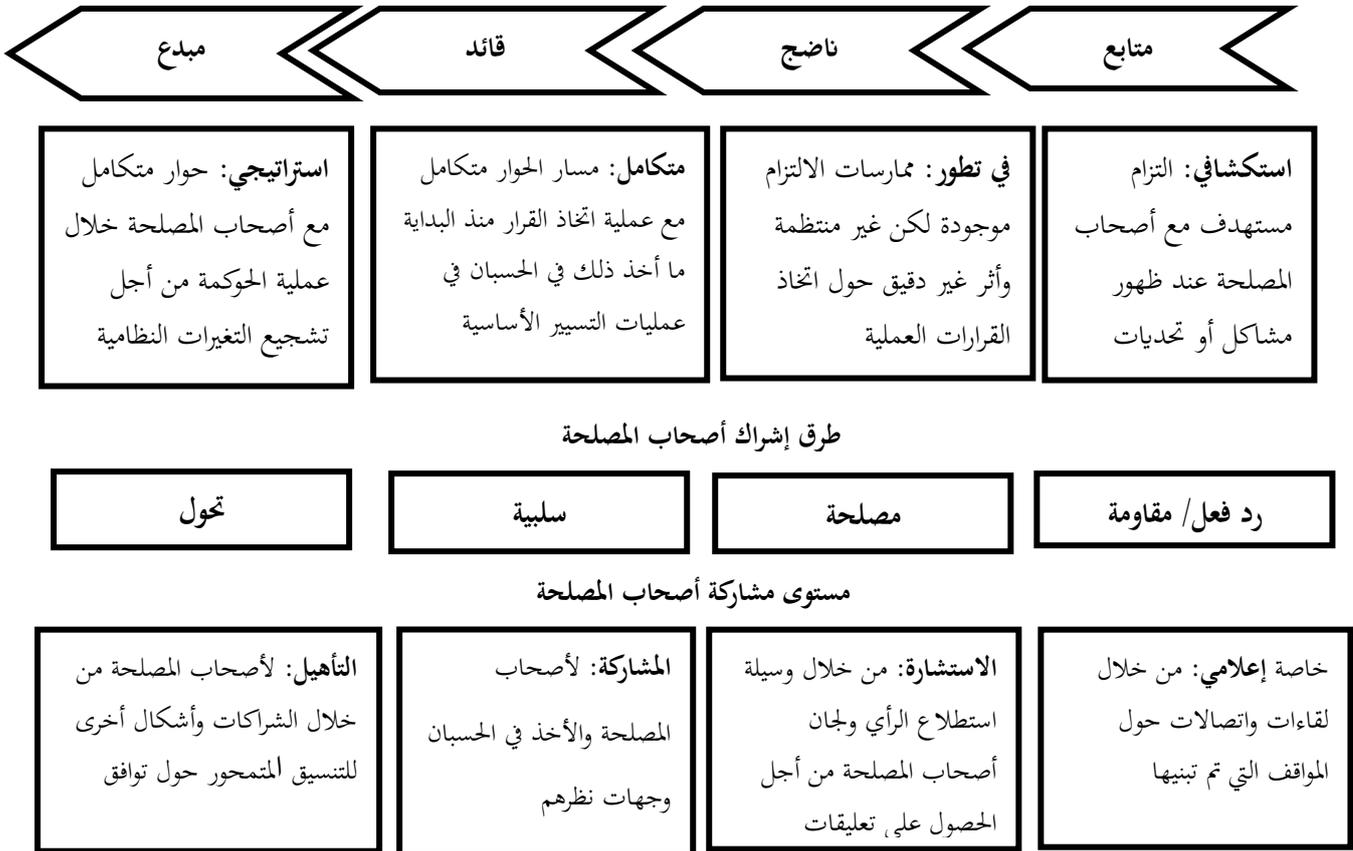
4-دليل Deloitte: Deloitte يمثل أحد الغرف الخدمات المهنية الأكثر أهمية في كندا والتي توفر الخدمات في مجالات التقييس، الجباية، الإستشارات والنصائح المالية، وهو معنون ب: "فتح الباب لأصحاب المصلحة: مفتاح

¹ Jean-François Parenteau, op-cit, p26.

الصغيرة والمتوسطة

التنمية المستدامة"، والذي يعمل على تسهيل إدماج إستراتيجية الالتزام تجاه أصحاب المصلحة بالنسبة للمؤسسات وقطاعات النشاط أين تكون القابلية الإجتماعية تشكل رهان كبير،¹ والدليل يؤكد على أربعة مراحل أساسية في هذه الإستراتيجية وهي: تخطيط وتحليل وتصميم الحوار، تحضير ووضع الحوار حيز التنفيذ، والمراقبة وتقديم التقارير، والدليل يحدد عوامل النجاح لإستراتيجية معينة وهي: تحديد سبب التغيير بالتشاور مع أصحاب المصلحة المعنيين، صياغة نظرة مشتركة تدرج تطلعات أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، وإدماج الحوار والالتزام بالعمليات الميدانية، مع تبني وسائل وتقنيات تنسيق مبتكرة من أجل تعادل الحوار مع أصحاب المصلحة، إعلام وتكوين المستخدمين في الحوار مع أصحاب المصلحة، والإعتماد على القادة الذين يلزمون المنظمة بإتباع طريق التعلم، وإتباع وتقييم النتائج، ويضع كذلك رابط بين مستوى الالتزام تجاه أصحاب المصلحة حسب أربع استراتيجيات كبرى للمسؤولية الإجتماعية، وحسب الحدث يكون لدى المؤسسة إستراتيجية تبحث في كونها "متابعة"، "ناضجة"، "قائدة" أو "مبدعة" وهناك مستوى ملائم من الإشارك يربط بينها كما يبين ذلك الشكل الموالي:

الشكل رقم (21): مستويات التزام أصحاب المصلحة حسب إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية



المصدر: Jean-François Parenteau, L'engagement envers les parties prenantes dans les démarches de développement durable des PME Québécoises, Essai présenté au Centre Universitaire de Formation en Environnement et Développement Durable, en vue de l'obtention du grade de Maître en Environnement, Université de Sherbrooke, Janvier 2014, p29.

¹ Jean-François Parenteau, op-cit, p28.

الصغيرة والمتوسطة

5- دليل تنفيذ المسؤولية الاجتماعية لـ **Industrie Canada**: (صناعة كندا) قامت بتطوير دليل معنون بـ: "المسؤولية الاجتماعية للشركات: دليل للتنفيذ خاص بالمؤسسات الكندية"، هذا الدليل يبحث في الإستجابة لطلبات الإعلام (الوثائق) حول المؤسسات فيما يخص المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، والجزء الثالث من هذا الدليل مخصص لأهمية التزام أصحاب المصلحة، ويعرف التزام أصحاب المصلحة على الأقل بـ: "جهد حقيقي (للمنظمة) لفهم آراء أصحاب المصلحة" وهذا الإلتزام بدرجة مختلفة للمشاركة الذي يمكن تقسيمه إلى ثلاثة أصناف وهي: التشارك في المعلومات، الإستشارة والتنسيق،¹ كما يحدد الدليل التزام أصحاب المصلحة عبر خمس خطوات وهي: ضبط قائمة أصحاب المصلحة، فهم أسباب إشراك أصحاب المصلحة، تخطيط عملية الإشراك، بدء الحوار، والقيام بالحوار واحترام الإلتزامات، ويذكر الدليل في الخطوة الثالثة والمتتمثلة في تخطيط عملية الإشراك أهمية اختيار طريقة التزام ملائمة مع الأخذ في الحسبان أهداف الإلتزام، قدرة أصحاب المصلحة، قيود الوقت والأموال وطبيعة المعلومة المرجوة (نوعية أو كمية)، والدليل يحدد أن المؤسسات كالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكن أن تختار مقاربات أقل من دون تحديد على أية حال، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكن كذلك أن تركز على المجموعات الرئيسية لأصحاب المصلحة، بمعنى المستخدمين، الزبائن والجماعات الأهلية، والإشراك يمكن كذلك أن يتلخص في أنشطة ذات أبعاد أكثر واقعية كنشر المعلومات حول المسؤولية الاجتماعية للشركات بمساعدة مواقع الويب للمؤسسة، البريد الإلكتروني أو المطويات.²

المطلب الثالث: العلاقة مع أصحاب المصلحة وإستدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعد إستدامة المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة رهان حقيقي ومسعى مشروع، فهي تحتاج إلى مختلف الوسائل الإستراتيجية لتحقيق ذلك، وتعتبر إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة مدخل أساسي لتحقيق ذلك.

أولاً: دور إدارة أصحاب المصلحة في إستدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

فيما يلي تفصيلاً لأهم الأطراف ذات المصلحة على النحو التالي:

1- **المساهمون**: هم فئة مهمة جداً من أصحاب المصالح والمستفيدين المباشرين من نشاط المؤسسة الاقتصادية، وهؤلاء المالكين يتحملون مخاطر الإستثمار بأموالهم الخاصة متوقعين عائداً مجزياً ومناسباً من هذه الإستثمارات. ويمكن أن يكون المالك شخصاً واحداً أو مجموعة أو شركة مساهمة أو شركة تضامن أو أي شكل قانوني آخر. وكل من يجوز على جزء من رأسمال المؤسسة مهما كان وزنه سواء تعلق الأمر بالمستثمرين المؤسسيين أو صغار المساهمين لديه الحق في توجيه سياسة المؤسسة، فبالإضافة إلى الربحية التي تمثل المعيار الأهم في توجيه إستراتيجيات وسياسات المؤسسة واتخاذ القرارات الإستثمارية، فمن حق المساهمين أيضاً أن يفرضوا الجوانب الاجتماعية في رسم تلك

¹ Jean-François Parenteau, op-cit, p29.

² محمد أمين بربري، مراد كريفر، دور وأهمية المسؤولية الاجتماعية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الثالث عشر حول: دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة -الواقع والرهات-، جامعة حسينية بن بوعليل الشلف، يومي 14 و 15 نوفمبر 2016، ص ص 12-13.

الصغيرة والمتوسطة

السياسات. فالمستثمرون لا يسعون فقط إلى الربح على المدى القصير فقط بل وعلى المدى الطويل كذلك، وهذا ما يدعوهم إلى تبني سياسة إجتماعية وبيئية في المؤسسة، وتحديد وتحليل أهم متطلبات المساهمين في المجالين البيئي والإجتماعي وإدخال تعديلات على الرؤية، الرسالة وقيم المؤسسة ومبادئ التسيير المعتمدة مراعاة لهذه المتطلبات.

2- الزبائن: وهذه الشريحة من أصحاب المصالح ذات أهمية كبيرة لكل المؤسسات الاقتصادية، فوجود هذه الأخيرة مرتبط بإنتاج سلع أو خدمات يستهلكها زبائن، وطبيعة التعامل معهم وإقناعهم باستهلاك هذه المنتجات عمل مهم من أعمال إدارة التسويق في أي منظمة من المنظمات. وما يروجوه الزبائن من المؤسسة يمر عبر إجراءات تهدف إلى تحسين الخدمات للمستهلك عن طريق تحسين نوعية المنتج وخدمات أخرى ذات أهمية مثل الإعلام الصادق حول جودة ونوعية المنتجات، وكذلك رصد آراء المستهلكين وقياس درجة رضاهم والإهتمام بالخصائص الإجتماعية والبيئية لها، حيث أن خدمة الزبائن اليوم هي تقديم أشياء للعملاء لم يكونوا يتوقعونها تزيد من رضاهم عن المنتج أو رضاهم في التعامل مع المؤسسة،² والعلاقة مع المستهلك هي مثل أي علاقة أخرى بين طرفين، هما المؤسسة والتي تقدم السلع أو الخدمات وبين الأفراد الذين سيتقبلون تلك السلع والخدمات،³ كما أن الإعلان أو الإشهار يساعد على خلق اهتمامات المستهلك والطلب على السلعة أو الخدمة وتدعيم ولائه.⁴

3- العمال: بدأت الشركات في تحويل القوة إلى فرق العمل التي سمح لها باتخاذ القرارات الخاصة بنشاطها⁵ كما أن بناء المؤسسة والتوصيف الوظيفي والأهداف السنوية وخطط التطوير الفردية وخطط المكافآت السنوية والحوافز الخاصة، والكثير من الأمور الأخرى يتم وضع معادلاتها مع الوضع في الاعتبار تحقيق أعلى معدلات الأداء، وتفسيرا للأمر فإن القصد يكون دائما توظيف أفضل العمالة ليتقاضوا مكافأة مناسبة لتحقيق الأهداف، وعملهم داخل إطار عمل يحدد مسؤولياتهم⁶، إذ تشمل هذه الفئة جميع العاملين من إداريين وفنيين وفئات أخرى. ويعتبرون مصدر ثروة للمؤسسة، حيث أن لهم مصلحة مهمة لا تقتصر على الأجور فحسب بل تتعداها إلى توفير ظروف عمل ملائمة كمحيط العمل، التكوين والتدريب وكذلك نظام للحوافز. فالعمال يساهمون وبشكل إيجابي في تحسين نوعية الإنتاج والخدمات، وكذا إبتكار طرق جديدة للعمل، وذلك باعتبار الموارد البشرية ذات وزن إستراتيجي هام داخل المؤسسة من خلال الإهتمام بتطوير الكفاءات البشرية على المديين القصير والمتوسط الأجل والإعتماد على قنوات

¹ عبد الرحمان العايب، إشكالية إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح كمدخل لممارسة المسؤولية الاجتماعية من طرف منظمات الأعمال في الجزائر : حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية للتوظيف وفنون الطباعة - برج بو عرييج - مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الحادي عشر جوان 2012، ص 10.

² إبراهيم الفقي، فن خدمة العملاء، مؤسسة بداية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2010، ص 14.

³ عبد الرحمن محمد العيسوي، سيكولوجية الاستهلاك والتسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص 13.

⁴ محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص 8.

⁵ جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، تعريب ومراجعة: إسماعيل علي بسيوني، رفاعي محمد رفاعي، دار المريخ للنشر، الطبعة الثالثة، الرياض، 2015، ص 529.

⁶ مارك أندرسن، مدخل إلى فن القيادة، ترجمة عايدة الباجوري، مراجعة طريف شوقي محمد، المركز القومي للترجمة، الطبعة الأولى، القاهرة، 2016، ص 66.

الصغيرة والمتوسطة

لحوار مع العمال خدمة لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة والسهر على إشباع رغبات العمال خدمة لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

4-الموردون: يمكن أن ينظر للعلاقة بين الموردين والمؤسسات الاقتصادية على أنها علاقة مبنية على الثقة المتبادلة والوثيقة جدا. لذلك يتوقع كل طرف من الطرف الآخر أن يصون هذه العلاقة ويبادر إلى تعزيزها. ويتعلق الأمر بخلق نوع جديد من العقود مع موردي المؤسسة تتمثل في عقود على المدى الطويل، وليس الهدف هو الحصول على أفضل الأسعار فقط وإنما الحصول على خدمات ومنتجات ذات نوعية جيدة وخلال فترات دائمة ومستمرة لتعم الفائدة كل من المؤسسة والموردين، مع ضرورة وجود قنوات للحوار الدائم والمستمر مع الموردين واعتبارهم طرفا فاعلا في تحسين أداء المؤسسة وكذلك إشراكهم في عمليات تطوير منتجات وتقديم خدمات جديدة.

5-المجتمع المحلي: يمثل شريحة مهمة من المستفيدين، نقصد بهم كل من يقطن أو يعيش حول محيط وحدات الإنتاج ويتأثرون سواء بصفة مباشرة أو غير مباشرة من هذا النشاط الذي تمارسه المؤسسة، وأن حياة وتطور المجتمع والتجمعات المحلية تعتمد وبشكل مباشر على التأثيرات الاقتصادية للمؤسسات خاصة فيما يخص توفير مناصب الشغل، بالإضافة إلى مساهمة الضرائب والجمعيات في المحافظة على الخدمات العامة وكذا التجارة. والمؤسسات الاقتصادية مجبرة على توطيد العلاقة مع المجتمع المحلي باعتبارها تدعم النظرة الإيجابية لتلك المؤسسات التي تبادر بتعزيز العلاقة مع هذا المجتمع. والمؤسسة الاقتصادية التي ترى نفسها متحلية بالمسؤولية الاجتماعية عليها أن تجد طرقا تسعى من خلالها إلى تلبية متطلبات المجتمع المحلي، مع وجود رغبة من المؤسسة في اعتبار تنمية المجتمع المحلي أحد المتغيرات الإستراتيجية للمؤسسة، من خلال توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنمية المجتمع المحلي ومراعاة كل من ترقية الصحة والثقافة والرياضة في صياغة إستراتيجية المؤسسة ومحاربة التهميش والإقصاء الاجتماعي.

6-البيئة: ويقصد بها كل من التربة والماء والهواء. وقد أصبح المجتمع معنيا بشكل كبير وبتزايد مستمر بالآثار البيئية التي تتركها الممارسات المختلفة للمؤسسات الاقتصادية على صحة الإنسان أولا وعلى النباتات والحيوانات والمياه والتربة والهواء من آثار، مع توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لنظام الإدارة البيئية للمؤسسة وكذلك الاهتمام بتكوين وتدريب الأفراد حول كل القضايا ذات الإهتمام البيئي ووضع أهداف تسعى المؤسسة من خلالها إلى التخفيف من الآثار السلبية على البيئة الطبيعية.

7-جماعات الضغط: بعض الهيئات التي لها أثر دولي تحت لواء منظمات غير حكومية يكمن دورها في إثارة الرأي العام وكذا الإعلام حول الممارسات السيئة للمؤسسات الاقتصادية التي تطالب من مسيرتها بأن يكونوا أكثر شفافية، وذلك بتقديم إيضاحات في حالة ما إذا لاحظوا الإستغلال السيئ للنفوذ الذي تحوز عليه بعض المؤسسات مثل المنافسة غير الشريفة ومخالفة قوانين العمل وتلويث البيئة. وتعاني كثيرا كبريات المؤسسات الاقتصادية عبر العالم من هذه الجماعات حيث أن تصرفات البعض منها أدى إلى تدهور سمعتها وصورتها كأن تطالب مثلا من الرأي العام من مقاطعة منتجاتها، وقد يترتب عليه أيضا آثار سلبية من الجانب المالي بسبب انخفاض قيمة أسهمها في البورصة وانسحاب المستثمرين، ومن الأمثلة على جماعات الضغط يمكن ذكر منظمة العفو الدولية ومنظمة السلام الأخضر،

الصغيرة والمتوسطة

ولتفادي الضرر الذي قد يلحق بالمؤسسات نتيجة تصرفات جماعات الضغط، تقوم بعض المؤسسات بإبرام علاقات مع بعض المنظمات غير الحكومية من خلالها تسعى إلى تنمية ورفع الوعي البيئي والإجتماعي لدى الرأي العام وتبرهن أن تصرفاتها تنصب ضمن المبادئ التي تقوم عليها المسؤولية الإجتماعية للشركات.

8-الحكومة: تمثل الحكومة فئة من المستفيدين تعير لها المؤسسات الإقتصادية أهمية كبيرة باعتبارها الممثل القانوني للدولة¹ ويتمثل دورها الأبرز في مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للحفاظ على بقاء هذه الأخير وتعزيز تنافسيتها، ويمكن التطرق لعملية المرافقة من خلال ما يأتي:

أ- **المرافقة:** هدف عملية المرافقة فيما يخص إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتمثل في التأكد من التوافق بين الشخص ومشروعه، والحصول على رأس المال الإجتماعي الأدنى من أجل ديمومة المشروع. وفق هذا التوجه يتم وضع المنشىء ضمن شبكة مع شركاءه التجاريين، الماليين والمؤسساتيين².

الجدول رقم (16): مراحل عملية مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أنشطة المرافقة	مرحلة إنشاء المؤسسة	الأهداف والوسائل	وصف عام للنشاط
الإستقبال	الفكرة	التوجيه: *التأكد من التوافق بين المنشىء ومشروعه. *دراسة الفرص. *دراسة الجدوى	*وصف المشروع وحالة تقدمه. *معرفة وضعية الشخص وبيئته. *المعلومات حول المراحل والفاعلين في عملية الإنشاء. *الإرشاد إلى هيئات الدعم. *إعادة توجيه الشخص نحو الحاجة. *بداية تشكيل المشروع. *تقييم جدوى المشروع. *التوفيق بين المهنة والشخص، والمهنة الضرورية للمشروع.
الإستشارة	المشروع (اختبار كفاءة الفكرة)	حيوية المشروع: *المساعدة في الحصول على رأس المال بمختلف أشكاله. *المساعدة في اتخاذ القرار.	*المساعدة على الحصول على رأس المال المالي. *المساعدة على الحصول على رأس المال المعرفي. *المساعدة على الحصول على رأس مال العلاقات. *المساعدة في اتخاذ القرار، والمساعدة في إنجاز المشروع. *الدعم من خلال العتاد أو المحلات.
المتابعة	المؤسسة تدخل حيز النشاط	ديمومة المؤسسة: *القيادة، التكوين.	*المساعدة في التنظيم الإداري، وعلى القيادة (التنبؤ والتقييم). *اليقظة التكنولوجية والمساعدة في الحصول على المعلومات الاستراتيجية. *المساعدة في التطوير الاستراتيجي، والتكوين المتواصل.

المصدر: Louis-Jacques Filion, Management des PME: De la création à la croissance, Edition du renouveau pedagogique inc, paris 2007, p169.

ب- دور الحاضنات الإنتاجية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: في ضوء ما طرح سابقا عن الصعوبات في أداء هذه المؤسسات لدورها، فإن الواقع يدل على أن البقاء لهذه المؤسسات والإستمرار في تحقيق الكفاءة

الصغيرة والمتوسطة

الإنتاجية والإدارية لها إنما يعتمد على الصدفة ليس إلا، من هذا المنطلق تولدت الحاجة الماسة لقيام جهة محددة تتبنى هذه المؤسسات وتساعدتها في توجيه نشاطها الإنتاجي والتسويقي بالإتجاه الصحيح، من خلال توفير المقومات الأساسية لنجاح أي مشروع، (من التمويل والدعم بأشكاله المختلفة) من هنا ظهرت أهمية إنشاء ما يسمى بـ (حاضنات المؤسسات الصغيرة) التي يمكن أن توفر تلك المقومات لتلك المؤسسات وتساعدتها في حل مشاكلها ومعالجة أزماتها وفتح آفاق النمو والتطور أمامها، ففكرة الحاضنات ليست بالفكرة الجديدة وإنما سبق وأن طرحت في بداية عقد الخمسينات من القرن المنصرم في الولايات المتحدة الأمريكية، وانتقلت الفكرة إلى دول الإتحاد الأوروبي وتم تعميمها لتشمل الكثير من الدول النامية واعتبار³ تلك الحاضنات إحدى أهم الآليات التي تساعد على النمو الاقتصادي، ومن هنا تتولد حاجة أساسية لقيام مؤسسات تأخذ بيد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتساعدتها في حل مشاكلها وفتح آفاق النمو والتطور، والتي يطلق عليها (الحاضنات) من خلال:

- توفير الأراضي في المناطق الصناعية مع تسهيل إجراءات الحصول عليها ودعم الدولة لها.
- منح التسهيلات اللازمة للحصول على القروض والائتمانات الصناعية والبحثية التي تقدمها المصارف المخصصة والبنوك التجارية الأخرى، وإعفاء الآلات والمعدات من الرسوم المفروضة على مثيلاتها في الصناعات الكبيرة، وتجهيز الصناعات الصغيرة بالخدمات الصناعية (الطاقة الكهربائية، توصيلات المياه، الطرق الداخلية) وبأسعار رمزية على الأقل في السنوات الثلاث الأولى من عمر المشروع.
- تسهيل استفادة أصحاب المؤسسات الصغيرة من قواعد المعلومات والبيانات التي توفرها الأجهزة المختصة في مجال الإستثمارات الصناعية والتنمية الصناعية، وإستمرار دعم الحاضنات للبرامج التدريبية للمالكي المشاريع وتطوير مهاراتهم الإدارية والتسويقية فضلاً عن فسح المجال أمام العاملين لتطوير مهاراتهم بما يتناسب والتطورات الفنية للعمل.
- إصدار مجموعة من التشريعات والقوانين التي من شأنها الإسهام في توفير بيئة قانونية مواتية لنشاط الصناعات الصغيرة وتسهيل إجراءات التسجيل والترحيل.
- الدعم التسويقي لأصحاب المشاريع الصغيرة من خلال معاونة صاحب المشروع المنتمي للحاضنة على الإشتراك بالمعارض المحلية والدولية ومساعدته بتسويق منتجاته عبر الشركات والجهات المتعاونة مع الحاضنة.⁴ وباعتبارها أداة تنمية اقتصادية، وينظر إلى حاضنات الأعمال أنها مصممة لتسارع في نمو ونجاح المنشآت الصغرى والصغيرة والمتوسطة، من خلال، توفير الموقع، ومصنوفة من الموارد والخدمات الاقتصادية المساندة، بهدف إنتاج

¹ عبد الرحمن العايب، مرجع سبق ذكره، ص12.

² Louis-Jacques Filion, Management des PME: De la création à la croissance, Edition du renouveau pedagogique inc, paris 2007, p164.

³ إدريس مجيد هلال، عارف معن ثابت، دور الحاضنات الانتاجية في تنمية المؤسسات الصغيرة، الملتقى الدولي حول : متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسبية بن بوعللي بالشلف، الجزائر، يومي 17 و 18 أفريل 2006، ص1017.

⁴ المرجع نفسه، ص ص1019-1020.

الصغيرة والمتوسطة

منشآت تتخرج من هذه الحاضنات، تتمتع بالصلابة والقدرة على النمو والحياة الطبيعية وسط الآخرين، ومزودة بمقومات الإستمرار، واشتركت معظم التجارب الدولية في مجال حاضنات الأعمال في الأهداف الرئيسة لإقامة هذه الحاضنات، وطبيعة الجهات المناطة بإقامة وإدارة وتمويل تلك الحاضنات، ونوعية الخدمات التي تقدمها، وذلك من خلال: مساعدة المبتكرين في تحويل أفكارهم إلى منتجات أو نماذج أو عمليات قابلة للتسويق، الدعم والتمويل الجزئي لموجوداتها، وتقديم الخدمات الإستشارية والتسهيلات المتاحة لمنتسبيها، وتوفير خدمات الأبحاث، والمعرفة، والتدريب، والإشراف، والمراقبة لزيادة وتعزيز النمو، وكذلك مراجعة عمليات التشغيل لمنتسبيها بصورة دورية، لتحقيق الأهداف المرسومة¹.

9- المنافسون: تنتظر المؤسسات الإقتصادية المتنافسة من بعضها البعض عدالة المنافسة ووضوح آلياتها والاتفاق على إجراءاتها وألا تكون منافسة غير عادلة وشريفة، كما أنه لم تعد المنافسة ممكنة على أساس خفض التكلفة وحسب، فالسوق يتطلب الجودة، وكذلك السرعة والمرونة في تلبية الطلب ومفتاح النجاح هو الابتكار، الذي تجيده المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وتصح هذه الملاحظة على التكنولوجيا، حيث أن التغيير التكنولوجي المعاصر تؤدي في ظل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا رائدا من خلال تعزيز الابتكار².

ثانيا: إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة وتعظيم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن الذي يقود المؤسسات الاقتصادية إلى مراعاة المسؤولية الإجتماعية في ممارساتها الإدارية لا يرجع فقط لأنه في الواقع الكثير من الشركات تحقق في إدراك دورها في المجتمع، ذلك أن المسؤولية الإجتماعية للشركات تشمل خضوعها إلى المساءلة ليست فقط أمام المساهمين بل وأمام كل أصحاب المصالح. فبالنسبة للمهتمين بنظرية أصحاب المصالح، فإن هؤلاء الأطراف ينتظرون من المؤسسة أسلوبا جديدا في الإتصال ويكون ذلك بالحصول دون عناء على معلومات شفافة وبذلك يمكن للمؤسسة أن تستفيد من ذلك بحيث تعلن للجميع أن نشاطها يخدم مصلحتهم فتحقق بذلك الشراكة والثقة في آن واحد. وهو ما يحقق للمنظمة العديد من الفوائد يقف في مقدمتها تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية بالمجتمع وترسيخ المظهر الإيجابي لدى العملاء والعاملين وأفراد المجتمع بصورة خاصة إذا اعتبرنا أن المسؤولية الإجتماعية تمثل مبادرات طوعية للمنظمة اتجاه أطراف متعددة ذات مصلحة مباشرة أو غير مباشرة من وجود المؤسسة الاقتصادية، وأن كيفية إدارة المؤسسات الاقتصادية لعلاقتها مع أصحاب المصالح أصبح عنصرا من العناصر المهمة المستعملة في تقييم الأداء. لقد أصبح من حق المجتمع أن يعرف النتائج المترتبة عن النشاط الذي تمارسه المؤسسة وعن تصرفات مسيرتها. ذلك أن هذا النشاط لا يؤثر فقط على القيمة الاقتصادية للشركة فحسب المتمثلة في قيمتها السهمية، بل يتعداها إلى القدرة على التعرف على المخاطر الناجمة عن التصرفات ذات الإنحرافات البيئية والإجتماعية والتي إن وقعت فقد تؤدي إلى الإفلاس. لذلك، لقد أصبح مهما أن تعطي المؤسسات الاقتصادية

¹ وائل أبو دبلوح، مرجع سبق ذكره، ص 24.

² نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بيروت 2007، ص 209.

الصغيرة والمتوسطة

الإهتمام اللازم لعمليات الاتصال الكافي مع أصحاب المصالح. وكل تقصير من جانب المؤسسة في هذا المجال لا يسمح لها بالتعرف على مدى اهتمام الغير بالمؤسسة. وأن ممارسة التنمية المستدامة على مستوى المؤسسات يجب أن يحفزها على التحاور والإعلام، فهي بذلك مطالبة على إشراك أصحاب المصالح في هذه العملية.¹

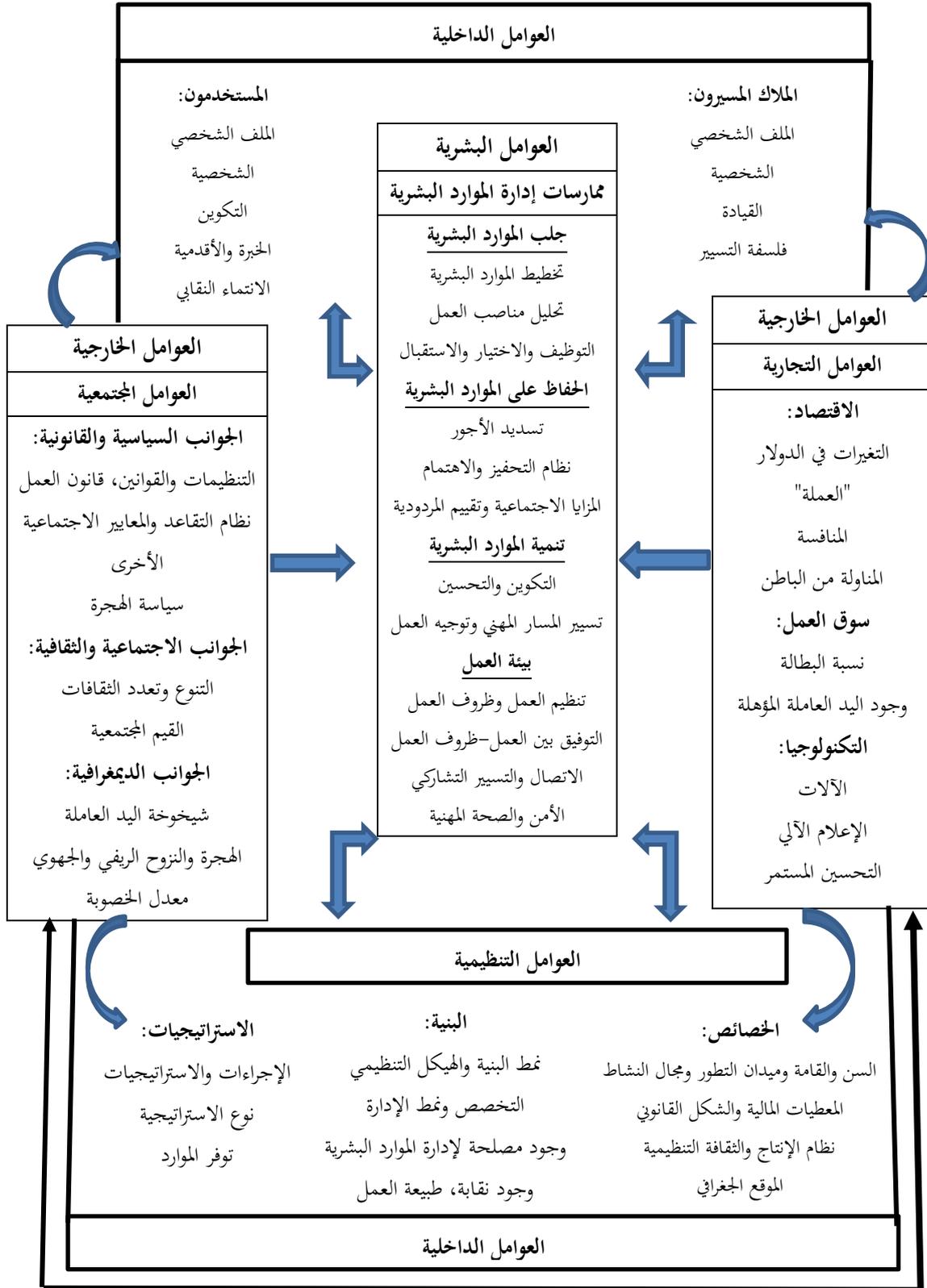
1- محددات ممارسات إدارة الموارد البشرية: لماذا بعض المؤسسات تطبق بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية، فيما أن المؤسسات الأخرى لا تطبق ذلك أو تقوم بتطبيقها بطريقة مختلفة؟ وللإجابة على هذا السؤال، يجب أخذ العديد من العناصر في الإعتبار، مثل حجم المؤسسات، حضور أو غياب خصائص المالك، قطاع النشاط، التقنيات المستعملة وغير ذلك، وكل متغير من هذه المتغيرات يساهم في خلق سياق خاص بالمؤسسة، والحلول الجيدة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعاني من نقص في الكفاءة بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى التي لا تعاني من نفس الوضعية، ويطلق إسم "المتغيرات الموقفية" على هذه المتغيرات التي تولد العديد من الاختلافات بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فالنموذج الموقفية لإدارة الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المبين في الشكل الموالي، يعطي نظرة على العوامل الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤثر في خيارات إدارة الموارد البشرية التي سيتم تطبيقها، العوامل الداخلية تتمثل في العوامل البشرية المتعلقة بالملاك المسيرين (الشخصية مثلا) والمستخدمين (الإلتناء النقابي مثلا)، بالإضافة إلى العوامل التنظيمية المتعلقة بخصائص المؤسسة (العمر، الحجم)، وهيكلها (الهيكل العمودي -السلمي) وإستراتيجيتها (الإبداع)، أما بالنسبة للعوامل الخارجية التي تتوزع بين العوامل التجارية (المنافسة) والمجتمعية (القوانين والتشريعات)، والمالك المسير يشكل مثال عن العوامل الداخلية التي تؤثر في ممارسات إدارة الموارد البشرية، نظرا للمكانة المهمة التي يحتلها في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، فالمالك غالبا ما يختار بنفسه الممارسات التي سيتم تطبيقها، وهذه الخيارات يمكن أن تتغير حسب سن وخبرة المالك، مستوى تكوينه أو أسلوبه في التسيير (مهيكلي أو غير مهيكلي، ممرکز أو غير ممرکز)،² وإن سيرورة ممارسة أنشطة إدارة الموارد البشرية تتطلب نشاط تقييم الأداء وذلك لتحديد مدى ملائمة الفرد للوظيفة والوظيفة للفرد، وتحقيق هذا الهدف يتم من خلال ممارسة أساليب التقييم المختلفة،³ كما تساهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة التنافسية للمنظمة بالعديد من الوسائل منها اختيار العاملين الذين يمتلكون القدرة على الابتكار والتطوير الجيد لمهامهم ووظائفهم؛ مع إعداد العاملين للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة للإنتاج والعمليات؛ مع تنمية الولاء والانتماء للمنظمة من خلال تحسين بيئة العمل؛ وزيادة الإنتاجية من خلال تنمية القدرة على العمل وتدعيم الرغبة فيه. كما تمر عملية التخطيط للموارد البشرية الهادفة إلى تأمين التوازن بين العرض والطلب من القوى العاملة بشكل يحقق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع بمجموعة من الخطوات وفقا لشمولية العملية وأهميتها في المنظمة وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي العام فيها.¹

¹ عبد الرحمن العايب، المرجع السابق، ص ص12-13.

² Louis-Jacques Filion, op-cit, p235.

³ عبد الفتاح بوخمخم، تسيير الموارد البشرية، مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2011، ص217.

الشكل رقم (22): النموذج الموقفي لإدارة الموارد البشرية ضمن سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



المصدر: Louis-Jacques Filion, Management des PME: De la création à la croissance, Edition du nouveau pedagogique inc, paris 2007, p236.

¹ منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 127.

الصغيرة والمتوسطة

تكمن أهمية المورد البشري في دوره المؤثر في رفع كفاءة إدارة المنظمة وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها، بوصفه محصلة نهائية لكفاءة وفعالية المنظمة ذاتها، ومدى قدرتها على التميز والمنافسة،¹ كما تؤكد الحالات والمواقف العملية أن هناك فروقا جوهرية بين القيم والمبادئ والمعتقدات التي تستند إليها المنظمات الناجحة في ترتيب أوضاعها الداخلية وفي علاقتها مع بيئتها الخارجية عن تلك القيم والمبادئ والمعتقدات التي تستند إليها المنظمات غير الناجحة،² ويمكن القول بأن محاولات التطوير التنظيمي التي تتجاهل رأس المال الفكري لن تحقق الأهداف المرجوة منها، وسوف يظل نجاح تلك المحاولات رهن قدرة المنظمة على تنمية جدارة العاملين، الميزة التنافسية الأولى للمنظمات الحديثة،³ إن إدارة الموارد البشرية لا بد لها من الإطلاع بمهامها وجعلها كأساس لتحقيق التميز التنافسي من خلال محاولة إيجاد الإدارة لنظام أداء قادر على رفع مستوى أداء العاملين بشكل يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية، خاصة وأن النظرة المعاصرة المستندة إلى الموارد في تحقيق الميزة التنافسية تتطلب عمالا يمتلكون خصائص وسمات معينة لأداء مجموعة من السلوكيات لتحقيق نتائج مرتبطة بإستراتيجية المنظمة؛ وكذا غرس الإلتزام الذي يؤدي إلى تأكيد شعور العاملين بالإرتباط بالمنظمة والتزامهم بتحقيق الأداء الإستراتيجي ودعم القيادة التي تعد بمثابة مفتاح الأداء الإستراتيجي العالي للعاملين؛ مع انتهاز الإدارة لنظام التدريب على إدارة الجودة الشاملة وبناء أنماط الإلتصال الأفقي والعمودي بين فرق العمل لضمان إشراك العاملين؛ كما يجب أن تسعى الإدارة إلى دمج تكنولوجيات الإعلام والإتصال وانتهاز أسلوب الإدارة الإلكترونية كمدخل حديث لتقديم الخدمات وتنفيذ التعاملات مع المتعاملين، ولا بد أن يكون ذلك في إطار التوجه العام للإرتقاء بأداء العاملين وتنافسية المنظمة.⁴

ومما سبق يتبين أن الإستراتيجيات والسياسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية تتأثر بمجموعتين من العوامل: أ-العوامل الموقفية: سواء في المحيط الخارجي للمنظمة أو في داخلها، ومنها القوانين وحالة سوق العمل والنقابات وخصائص القوى العاملة وإستراتيجيات المنظمة وفلسفة الإدارة وتقنيات تنفيذ المهام، وهذه العوامل قد تمثل قيودا على تشكيل سياسات إدارة الموارد البشرية.

ب-التوجه الإستراتيجي للموارد البشرية مبني أساسا على المهارات والمعارف: تم إدراج الموارد البشرية في التوجه الإستراتيجي للمؤسسات من خلال تبني منطلق المهارات والمعارف، فالتسيير الحديث مبني على المهارات: (حيازة المهارات وتنشيط المهارات، تطوير المهارات) وهي ما تشكل المهارات القاعدية للمؤسسة، والعمل على اكتشاف ورسملة المعارف (الفردية والجماعية) ومن ثمة نشرها وتحويلها، وكذا التركيز أكثر على الجانب النوعي ومتابعة فردنة الأعمال خصوصا الأهمية المرتبطة بالشخصنة والمحافظة على المهارات، وهذا بعدما لاقت هذه الوظيفة في بداية

¹ ليندة فرخة، دور تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات، دراسة حالة الشركة الافريقية للزجاج -جيجل-، أطروحة مقدمة

لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017، ص54.

² مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص77.

³ عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية "رؤية استراتيجية"، كتب عربية، القاهرة، 2003، ص430.

⁴ عبد الوهاب حفيان، مرجع سبق ذكره، ص199-202.

الصغيرة والمتوسطة

الثمانينيات مشاكل خاصة بإمكانات الأفراد بتقليص عدد الأفراد والتحكم في حجمهم (الجانِب الكمي)، وبذلك التحول نحو التسيير النوعي للموارد البشرية¹.

-الموارد البشرية مصدر للمزايا التنافسية: إن الأصول أو الموارد المتمثلة في رأس المال البشري، رأس المال المالي، رأس المال المادي، ورأس المال الاجتماعي (العلاقات مع أصحاب المصلحة) هي قلب المنظمة الحديثة وجوهر قدرتها التنافسية، وهذا يفسر حقيقة أن الإستراتيجية القائمة على الموارد هي المحدد الأساسي للميزة التنافسية والأداء التنافسي للمنظمات²، وبإمكان المؤسسات والمنظمات أن تحقق مزايا تنافسية من خلال أفرادها إذ يجب أن تكون الموارد صعبة التقليد، وهذا عندما تكون مهاراتهم وقابلياتهم ومساهماتهم صعبة التقليد والإستنساخ ومدى احترافيتهم في تنفيذ الاعمال. يجب أن تكون منظمة: وهذا عندما تكون هناك إمكانية لتوحيد واستخدام مواهب الأفراد للعمل في وظائف جديدة وتعدد مهامهم وإنجازهم للأعمال الموكلة إليهم ومدى قابليتهم للتشغيل، كما يجب أن تكون ذات قيمة عالية، إذ تعد الموارد البشرية مصدرا للميزة التنافسية فقيمة المؤسسات ومستوى أدائها المالي تتحدد أساسا بمساهمة أفرادها في تحسين مستوى أدائها التنظيمي والهيكلية ومدى تنافسياتها (باعتبارها محددات إستراتيجية بالغة الأهمية وترتبط جوهريا بنوعية الأفراد)، وتكون هذه الموارد نادرة: يكون الأفراد مصدرا للميزة التنافسية عندما تتكون مهاراتهم ومعارفهم واستعداداتهم ليست متوفرة لباقي الأفراد وإذا ما توفرت هذه المميزات تكون هذه الموارد فعلا مصدرا للقوة والثروة³، وفي الحقيقة فإن كل واجهات المنظمة تتأثر بوظيفة الموارد البشرية⁴، كما أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المؤسسة التي تختص باستخدام المورد البشري وفق قواعد وأسس حديثة بأكبر قدرٍ من الكفاءة والفعالية. أو هي سلسلة من العمليات والإجراءات والقواعد التي تهدف إلى تنظيم الأشخاص المنتسبين إلى المؤسسة، للحصول على أقصى فائدةٍ ممكنة من أداءاتهم، واستخراج أفضل طاقاتهم، من خلال وظائف التخطيط، والإستقطاب، والإختيار والتعيين، والتدريب، والتقويم، والحوافز المالية والمعنوية⁵.

ب-اهتمامات أصحاب المصلحة: تتضمن اهتمامات المساهمين والإدارة والموظفين والنقابات والحكومة والمجتمع ككل، الأمر الذي يتطلب ضرورة وعي القائمين على وضع سياسات الموارد البشرية بمدى تأثير كل طرف من أصحاب المصلحة مع المنظمة⁶.

¹ عادل بوجمان، صبرينة ترغيني، رشيد محمدي، دور التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، يومي 22/21 نوفمبر 2012، ص 11-12.

² محمد الصالح قريشي، تقييم أثر الاستثمار في الموارد البشرية على الأداء التنظيمي، -دراسة حالة من الفروع الإنتاجية لمجمع المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية-، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة قسنطينة2، 2013، ص 88.

³ عادل بوجمان، صبرينة ترغيني، رشيد محمدي، مرجع سبق ذكره، ص 11-12.

⁴ Bruno Fabi et Denis J. Garand, L'acquisition des ressources humaines en PME, Revue internationale P.M.E, Volume 6, numéro 3-4, Presses de l'Université du Québec, Canada, 1994, p93.

⁵ ملين علوطي، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص 133.

⁶ عبد الناصر محمد علي حمودة، دارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية "بحوث ودراسات"، القاهرة، 2005، ص 284.

الصغيرة والمتوسطة

2-تعظيم تنافسية المؤسسة بفضل الإلتزام وإشراك أصحاب المصلحة: كما هو معلوم أن جميع المؤسسات الإقتصادية مهما كانت وظيفتها هاجسها الأول هو تحقيق أكبر ربح ممكن، ومن هنا تبلورت فكرة وجوب تذكير هذه المؤسسات بمسؤولياتها الإجتماعية والأخلاقية، حتى لا يكون تحقيق الربح راجعا عن معاملات غير أخلاقية أو غير قانونية كتشغيل الأطفال والإخلال بالمساواة في الأجور وظروف العمل، والحرمان من الحقوق الأساسية للفرد. كما أن الدور الذي تلعبه المؤسسات كمصدر للثروة وتوليد فرص العمل يحتم عليها القيام بواجباتها الإجتماعية والبيئية.

أ-أهمية خلق الارتباط بين القلب والعقل لتحقيق المصلحة العامة للمؤسسة: يعكس الواقع أن خلق القيمة والنتائج الملموسة ذات الطابع المادي يؤدي غالبا إلى إهمال العاملين في المؤسسة والذين لهم علاقات أقل منطقية مع المؤسسة، من أجل ذلك على المؤسسة أن تهتم بالقلب أكثر من اهتمامها بالمنطق المالي والإقتصادي فيكون الهدف هو خلق القيمة والنتائج غير المادية التي يمكن أن تترجم إلى منافع مادية مربحة للمؤسسة. ومن هذه المهام ذات الطابع نذكر: خلق الرابط الإجتماعي بين المؤسسة والعامل من خلال تحفيز العامل ووضع نظام قيمي ينسجم مع نظام القيم لدى المؤسسة، وتوضيح الهدف من وراء العمل وتجنيد العمال من خلال تحديد هوية موحدة للمؤسسة، وكذلك توحيد رؤية بين المؤسسة والعاملين فيها ليوجه العاملون طموحاتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وتطوير الأفراد العاملين وتحسين كفاءتهم، وأشار الكثير من الإقتصاديين إلى أن النمو الإقتصادي ليس له قيمة إلا إذا ارتكز على أخلاقيات تمنح الغايات البشرية أهمية وألوية مطلقة، فالمؤسسة لا يمكنها أن تتطور طويلا في مجتمع عرضة للإساءات ذات الطابع الإجتماعي. إذ أن قيام المؤسسات بدورها الإجتماعي يضمن إلى حد ما دعم جميع أفراد المجتمع لأهدافها ورسالتها التنموية والإعتراف بوجودها، والمساهمة في إنجاح أهدافها وفق ما خطط له مسبقا، علاوة على المساهمة في سد احتياجات المجتمع ومتطلباته المعيشية الضرورية إضافة إلى خلق فرص عمل جديدة من خلال إقامة مشاريع خيرية وإجتماعية ذات طابع تنموي، وهناك حقيقتان مهمتان هما:

✓ القضية الإجتماعية ليست منفصلة كثيرا عن الشغل الشاغل للمؤسسة بقدر ما هي أساسية له، فالمؤسسات التي تتجاهل الرأي العام تعرض نفسها للهجوم إلا أنه يمكن للضغوط الإجتماعية أن تعمل كمؤشرات مبكرة على العوامل الجوهرية لتحقيق الربحية، فأسلوب القيمة السهمية من شأنه أن يعود المديرين على التركيز بصورة مبالغة على تحسين الأداء قصير الأجل لشركاتهم متجاهلين الفرص والقضايا الهامة طويلة الأجل.

✓ الحاجة إلى معالجة القضايا الأخلاقية ليس بالكلام فقط وإنما بالفعل أيضا فليس كافيا ولا حكيما أن تضطلع الحكومات بمسؤولية سن القوانين، فإذا أحجمت المؤسسة عن المشاركة في النقاشات الواسعة المتعلقة بسلوكها فعلى الأرجح أنها ستواجه نقدا متصاعدا بشأن نشاطاتها، وتواجه خطرا أكبر للتورط في السياسة المحلية كما قد يتأثر محيطها الإستراتيجي سلبا.

ب-العلاقة مع أصحاب المصلحة يمكن أن تطور ميزة تنافسية ذات بعد أخلاقي: الجانب الأخلاقي للأعمال ليس فقط صورة لإيضاح ما هو سيئ وما هو جيد كما يعرف في التقليد الفلسفي ولكنه أيضا وسيلة للتفسير الجيد للمؤسسة، فالبحث عن الأخلاقيات في الأعمال يلهم ويزود المؤسسة بنفس ينتج عنه آثار ربحية في الجانب

الصغيرة والمتوسطة

الإقتصادي، كما أن احترام قواعد اللعبة الصحيحة والمتوازنة بشكل متين لشرعية المؤسسة، وأن تطبيق الأخلاقيات في ميدان الأعمال يوجد الترابط في المؤسسة.¹

- دور العلاقة مع أصحاب المصلحة في خلق التوازن في العلاقة بين المؤسسة والعمالين فيها: وذلك من خلال إندماج العاملین في المؤسسة الذي هو مجموعة من الإستراتيجيات التي تسمح للعاملين بتحمل قدر أكبر من المسؤولية والمسائلة عن إعداد وعرض السلع أو الخدمات،² ومن المعلوم أن الثقة بين الإدارة والعمالين لها علاقة مباشرة بزيادة إنتاجية العامل، فالموظف الذي يعلم أن إدارة مؤسسته ستقدر مجهوداته فإنه يتفانى في عمله، ولكن عندما يشعر بالعكس، أي أن إدارة مؤسسته لا تفي بوعودها للعاملين ولا تقوم بمسؤوليتها تجاههم على أكمل وجه فإن هذا الأمر يعتبر غير محفز له على تطوير العمل والإبداع وزيادة الكفاءة، وبذلك فإن التزام المديرين باحترام حقوق العامل إلى جانب احترام أخلاقيات الإدارة كالصدق والأمانة والعدل والوفاء مع العاملین يؤدي إلى ثقة العاملین في الإدارة وهذا بدوره يؤدي إلى تحفيزهم على العمل. وبذلك نقول أن احترام المسؤولية الإجتماعية تجاه العاملین من شأنه أن يشكل ميزة تنافسية للمؤسسة، بحيث:

- يعتبر العنصر البشري أهم خالق للتجديد والابتكار في المؤسسة، فالرضا الوظيفي للعامل من شأنه أن يجعله مبدعا يسخر كل طاقاته لخدمة مؤسسته؛

- إذا لم تدفع أخلاقيات الإدارة بالعامل إلى الإبتكار والتجديد فهي على الأقل لن تجعله يفكر في تبني موقف سلمي عن مؤسسته أو خلق تنظيم رسمي معادي للإدارة؛

- اعتبار العامل في قلب اهتمامات المؤسسة وليس مجرد أداة لأداء المهام، وفهم ترقباته وتحسين وضعه الإجتماعي له أثر مباشر على فعالية المؤسسة، ومنحه الإستقلالية والمسؤولية وإشراكه في اتخاذ القرارات يجعله قادرا على التفاعل ورد الفعل الفوري على وضعية غير منتظرة دون الرجوع إلى أطراف أخرى؛

- تبني المسؤولية الإجتماعية من طرف المؤسسات تجاه العاملین تعتبر بمثابة مركز استقطاب للكفاءات البشرية في سوق العمل، فالمورد البشري المؤهل هو ميزة تتنافس عليها المؤسسات.

- توثيق الصلة مع العملاء بفضل إحترام العلاقة وتحميل المسؤولية تجاههم: تعتبر هذه الشريحة من المجتمع ذات أهمية كبيرة لكل المنظمات بدون استثناء ومن الأداء الإجتماعي الموجه لهذه الشريحة تقديم المنتجات بأسعار ونوعيات مناسبة، والإعلان لهم بكل صدق وأمانة وتقديم منتجات صديقة لهم وآمنة بالإضافة إلى تقديم إرشادات واضحة بشأن استخدام المنتج، والتزام المنظمات بمعالجة الأضرار التي تحدث بعد البيع وتطوير مستمر للمنتجات هذا بالإضافة إلى الإلتزام الأخلاقي بعدم خرق قواعد العمل مثل الإحتكار. فإذا تبين للزبون حرص المؤسسة على الوفاء بكل التزاماتها تجاهه خاصة تلك الإلتزامات ذات الطابع الإجتماعي فإن هذا يعني: وجود انطباع ذهني إيجابي عن المؤسسة

¹ منصف شرقي، نفس المرجع السابق، ص 13.

² مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص 46.

الصغيرة والمتوسطة

لدى العميل وبالتالي تفضيل منتجاتها، كما سيقوم العملاء بالدعاية المجانية لتلك المؤسسة عندما يتحدثون مع نظرائهم عن المعاملة الأخلاقية التي تقدمها هذه المؤسسة، وتجدهم يتحكون عن مواقف جيدة حدثت لهم عند تعاملهم مع تلك المؤسسة، ومن اليسر أن تحصل المؤسسة على رأي العملاء عند محاولة تطوير خدماتها لأنهم يشعرون بنوع من الولاء لها،¹ ومع تحسن صورة المؤسسة يصبح من السهل تكوين زبائن يرضون عن المؤسسة،² مع الإعتماد على التسويق الأخضر الذي يعمل على تحقيق الميزة عن طريق إيجاد قيم بيئية معينة للزبائن، وإنشاء قطاع سوقي صديق للبيئة يسهم في جعل المنظمة سبابة في المنافسة من الناحية البيئية في السوق.³

أهمية الالتزام الاجتماعي تجاه الموردين: ينظر إلى العلاقة ما بين الموردين ومنظمات الأعمال على أنها علاقة مصالح متبادلة، لذلك يتوقع الموردون أن تحترم منظمات الأعمال تطلعاتهم ومطالبهم المشروعة التي يمكن تلخيصها بالإستمرار في التوريد لمدة طويلة وخاصة لبعض أنواع المواد الأولية اللازمة للعمليات الإنتاجية، وأسعار عادلة ومقبولة للمواد المجهزة لمنظمات الأعمال بالإضافة إلى تسديد الالتزامات، والصدق في التعامل، وتدريب الموردين على مختلف طرق تطوير العمل، وكل هذا يعود بأثر مهم على أداء المؤسسة. أما عندما تتعامل المؤسسة بأسلوب غير أخلاقي مع الموردين كأن تؤخر سداد مستحققاتهم بغير حق أو تعطيتهم وعود كاذبة فإن العلاقة بين الطرفين تكون مبنية على المكسب السريع. فالمورد لا يضمن تعامله مع المؤسسة مرة أخرى فيحاول الحصول على أعلى مقابل للمعاملة الحالية ويقدم الخدمة بأقل تكلفة، وهو ما قد ينتج عنه انخفاض الجودة لأن المورد لا يكثر برضا تلك المؤسسة عنه في المدى البعيد لأن علاقته بها قد لا تمتد كثيرا، ولا تستطيع تلك المؤسسة أن تطلب من الموردين ما تطلبه المؤسسات الأخرى التي لديها علاقة تعاون طويلة الأجل معهم وبالتالي فلن تجد العون من الموردين لتطوير المنتج أو تقليل وقت التوريد أو تطوير طريقة العمل.

الفوائد التي تجنيها المؤسسة من التزامها الاجتماعي تجاه المساهمين: تعد فئة المساهمين فئة مهمة من أصحاب المصالح المستفيدين من نشاط المنظمة، ففي معظم المؤسسات يعد خلق القيمة للمساهم في قائمة الإهتمامات، فعندما يفكر المستثمر في شراء أسهم شركة فإنه يدرس موقفها المالي من حيث المكسب والخسارة. وتكمن مسؤولية المنظمة تجاههم إذا في تحقيق أقصى ربح، تعظيم قيمة السهم، زيادة حجم المبيعات، بالإضافة إلى حماية أصول المنظمة وموجوداتها. وهذا لا يتحقق إلا إذا كانت ملتزمة اجتماعيا فتكون قوائمها المالية صادقة يمكن الإعتماد عليها، أما المؤسسة التي تخدع المستثمرين بتقديم بيانات مالية كاذبة فإنه يقلل من فرص جذب المساهمين والمستثمرين، كما يقلل من فرص توسع المؤسسة وإدخال منتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة.

¹ منصف شرقي، نفس المرجع السابق، ص 13-14.

² عبد الرحمن شنيني، فاطمة بورقعة، تأثير الصورة الذهنية لمنتجات المنظمة على ولاء المستهلك للعلامة التجارية بتوسط الرضا مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية - المجلد الثاني، العدد 7، القدس، كانون الثاني، 2017، ص 203.

³ فاروق براهيم، التسويق الأخضر كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016، ص 322.

الصغيرة والمتوسطة

- أهمية العلاقة تجاه المجتمع: يعتبر المجتمع بالنسبة لمنظمات الأعمال شريحة مهمة إذ تتطلع إلى تجسيد متانة العلاقات معه وتعزيزها، الأمر الذي يتطلب منها مضاعفة نشاطاتها تجاهه، من خلال بذل المزيد من الرفاهية العامة. والتي تشمل: المساهمة في دعم البنية التحتية، إنشاء الجسور والحدائق، المساهمة في الحد من مشكلة البطالة، دعم بعض الأنشطة مثل الأندية الترفيهية، واحترام العادات والتقاليد، دعم مؤسسات المجتمع المدني، تقديم العون لذوي الإحتياجات الخاصة من خلال الدعم المادي لهم، وكذلك الدعم المتواصل للمراكز العلمية كمراكز البحوث والمستشفيات. وعادة ما ينظر إلى مسؤولية المنظمة تجاه المجتمع المحلي من زوايا مختلفة، فقد تشمل رعاية الأعمال الخيرية، الرياضة والفن، التعليم وتدريب المؤسسات، وإقامة المشاريع المحلية ذات الطابع التنموي.

- المؤسسات وحماية البيئة: إن المسؤولية الاجتماعية تضم أنظمة البيئة المفروضة ذاتيا أي ضمن فلسفة المنظمة، والتقارير البيئية للمنظمة، وهذا لتجنب قوى الضغط ودعاة حماية البيئة ولتضمن الإستمرارية، فما كان طريقة لاستمرارها هو في واقع الأمر ميزة لها. وأخيرا فإن ما يمكن أن نخلص إليه هو أن أخلاقيات الأعمال في الواقع المعاصر لم تعد تعترف بمقولة "الغاية تبرر الوسيلة" بل أصبحت الوسيلة لتحقيق الربح للمؤسسة مهمة وموضوعة تحت الأنظار، لذلك فإن خلق ميزة تنافسية تدعم أخلاقيات العمل في المؤسسة هو أمر لا بد منه.

الصغيرة والمتوسطة

3- لوحة القيادة لرأس المال اللامادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: من عوامل النمو والتنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوقت الحالي من رأس المال المالي إلى رأس المال اللامادي وتقاسم العارف، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يجب أن تعمل بدون توقف على إثراء عرضها من أجل إشباع الحاجات اللامادية المتزايدة في السوق (مهارة العيش، الأخلاق، المسؤولية الاجتماعية، المساواة...)، فالقيم اللامادية هي كل ما يشكل مصدر للميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهي تسمح لها بتحسين تنافسيتها، وهي تشكل عامل مفتاحي للنجاح فيما يخص بقائها وتطورها، فالأصول اللامادية أصبحت تشكل أصول إستراتيجية، لذلك قام المجلس السامي لمعهد المحاسبين الماليين بفرنسا بمبادرة تتمثل في إنشاء مرجع للقيم اللامادية المجددة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك بوضع 12 مبدأ، ولكل مبدأ يوجد 3 أو 4 مؤشرات أين يكون تطبيقها يتغير حسب حجم المؤسسة، والعوامل الثلاثة الأساسية التي تشكل رأس المال اللامادي هي: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي الداخلي، رأس مال العلاقات الخارجية¹.

وفيما يلي لوحة القيادة للتراث اللامادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تحتوي على أنواع رأس المال ومعايير التحليل ومختلف المؤشرات الإستراتيجية التي تسمح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتعظيم تنافسيتها من خلال إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة ومختلف العوامل ذات الصلة التي من شأنها تطوير وإستدامة مزاياها التنافسية.

¹ Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables, Encourager les entreprises à gérer leurs actifs immatériels: du pilotage à la communication pour mieux se valoriser « Les 12 principales valeurs immatérielles et les indicateurs de mesure associés », France, 10 janvier 2011, p1.

الصغيرة والمتوسطة

الجدول رقم (17): لوحة القيادة لرأس المال اللامادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المؤشرات	معايير التحليل	طبيعة رأس المال
	<p>-ديناميكية ودوافع الموظفين: نسبة المشاركة في الأحداث مثل وجبات نهاية التكليف بمهمة، المشاركة في المشاريع، قوة الاقتراح، الأخذ في الحسبان لمعايير الأداء فيما يخص منح المكافآت. المهارات المعيشية: وجود ميثاق للقيام والممارسات الجيدة (مستوى اندماج الأفراد، تواتر تحيين الميثاق،...).</p> <p>روح الفريق ومستوى الكفاءة الجماعية: جيدة، متوسطة، سيئة.</p> <p>المناخ الاجتماعي: جيد، متوسط، سيء.</p>	<p>رأس المال البشري</p>
	<p>الكفاءات: تكامل المناهج، مستوى التكوين (نسبة الانفاق بالمقارنة مع رقم الأعمال، متوسط عدد الساعات لكل موظف)، نسبة الموظف فيما يخص عدم إسناد العمل لغيره.</p> <p>تنوع الأرباح: التساوي بين الرجال والنساء، منحى السن.</p> <p>الإخلاص والولاء: تطور معدل الدوران، التغيب.</p>	<p>رأس المال البشري</p>
	<p>الحماية القانونية: وجود شخص مكلف بذلك، إيداعات العلامات التجارية، متابعة الإيداعات. الانفراد: عدد الأسماء المتطابقة، عدد الجيران الفعليين أو المرئيين.</p> <p>السمعة: مؤشر السمعة العفوي والمدعم.</p> <p>الشفافية: ميزانية الإشهار بالقيمة المطلقة والنسبية (رقم الأعمال)، عدد الاستشهادات (في وسائل الإعلام)، عدد الصالونات، عدد النشاطات (الرعاية، الإعانات)، الحضور على شبكة الانترنت (المواقع الالكترونية، مستوى المرجعية).</p>	<p>رأس المال الهيكلي الداخلي</p>
	<p>كثييات الإجراءات: الوجود، العدد، التسمية، تواتر التحيين.</p> <p>تقاسم المعارف: وجود عملية رسمية تسمح بتحويل المعارف (خاصة تلك التي بحوزة الأشخاص المهمين)، صناديق الأفكار، مدير المعارف.</p> <p>التحكم في الجودة: (عدد المرتجعات، نسبة المنتجات المعيبة، وجود عملية لإدارة الجودة).</p> <p>نظام المعلومات: الموثوقية (عدد الأعطاب والخلل في العمل خلال السنة ومتابعة ذلك)، سهولة الاستعمال، الأمن المعلوماتي (الأمان، وجود وسائل حفظ البيانات)، تواتر التحيين والتقارير.</p> <p>تطوير الوسائل الداخلية: عدد وسائل دعم المعارف، تواتر التحيين، تواتر الاستعمال.</p>	<p>التنظيم الداخلي</p>

الصغيرة والمتوسطة

<p>مستوى الإبداع الحالي والمستقبلي: الانفاق على البحث والتطوير بالقيمة المطلقة والنسبية (النسبة من رقم الأعمال) والتطور خلال الزمن (الانفاق على البحث والتطوير خلال السنة الحالية بالمقارنة مع السنة السابقة)، نسبة العائد على الاستثمار لهذه المصاريف (عدد المشاريع التي تم استكمالها بالمقارنة مع التي تم إطلاقها).</p> <p>سياسة الإبداع: عدد الإبداعات التكنولوجية وغير التكنولوجية خلال السنة الأخيرة بالمقارنة مع السنوات الثلاثة السابقة.</p> <p>عدد براءات الاختراع ورخص الاستغلال، متابعة الحماية القانونية.</p> <p>نسبة رقم الأعمال مع المنتجات والخدمات الجديدة خلال الثلاث سنوات الأخيرة.</p> <p>الحصول على وضع جبائي خاص.</p> <p>الحصول على قروض لإجراء البحوث والتطوير خلال الزمن.</p>	<p>الإبداع والبحث والتطوير</p>	
<p>وجود مسؤول عن اليقظة الاقتصادية.</p> <p>وجود وسائل لليقظة خاصة فيما يتعلق بالعلامات التجارية، براءات الاختراع والإبداع التكنولوجي وغير التكنولوجي.</p> <p>تحسيس وتكوين الموظفين حول الموضوع.</p> <p>وجود استفسار هجومي ودفاعي.</p>	<p>الذكاء الاقتصادي</p>	
<p>متابعة العلاقة مع الزبون: وجود قاعدة بيانات للزبائن (إدارة العلاقة مع الزبون)، عدد معايير التحليل التي تكون مبنية على متابعة مستوى أداء العلاقة مع الزبون.</p> <p>مستوى التبعية للزبائن: المساهمة النسبية لمختلف الزبائن في رقم الأعمال، وزن الخمسة أو العشرة من الزبائن الكبار في رقم الأعمال.</p> <p>الوفاء: الأقدمية، التكرار وتطور رقم الأعمال، فقدان الزبائن (عدد الزبائن الذين لم يجددوا الشراء بالنسبة لعدد الزبائن الكلي).</p> <p>تكرار رقم الأعمال: الحجم اليومي لرقم الأعمال في محفظة الطلبات، نسبة رقم الأعمال المضمون من خلال توقيع العقود، حصة رقم الأعمال المضمون من الزبائن القدامى.</p> <p>التطور: الحصة النسبية للزبائن الجدد في المحفظة.</p>	<p>رأس مال الزبائن</p>	<p>رأس مال العلاقات الخارجية</p>
<p>تحقيق حول الرضا: مستوى رضا الزبائن.</p> <p>خدمات ما بعد البيع: وجودها ونوعيتها (نسب وأجال الإجابة على الأسئلة).</p> <p>عدد الخدمات الملحق بالمنتج أو الخدمة الأساسية وحصة الإنفاق حول هذه الخدمات الملحق.</p>	<p>عرض الخدمات</p>	

الصغيرة والمتوسطة

<p>مستوى المصاريف على الموردين وأصحاب المصلحة الآخرين: الحصة النسبية في المصاريف، عدد الموردين الذين في حالة احتكار. علاقة الثقة: متوسط مدة العلاقة، عدد الموردين أو أصحاب المصلحة الذين لديهم أكثر من ثلاث سنوات بالنسبة للعدد الإجمالي. مستوى التبعية النسبية بين أصحاب المصلحة: وطن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بالنسبة لمورد. وجود خريطة لأصحاب المصلحة: تصحيح العلاقة مع كل طرف من أصحاب المصلحة (تواتر المبادلات، متوسط مدة العلاقة). مستوى الحضور والاندماج في البيئة: الانتماء لشبكة من المهنيين (النقابات، النوادي)، الشراكات المؤسسية والعملية.</p>	<p>العلاقات مع الشركاء والشبكات</p>	
<p>الصورة الذهنية: انحراط المجتمع في مشاريع المسؤولية الاجتماعية: الدفاع عن قضية، إمكانية تتبع أثر سلسلة الإنتاج. السمعة: الدعاية الإعلامية، أو الترقية من طرف المسيرين، الرعاية والدعم، غياب المخالفات، وجود طريقة لإدارة الأزمات.</p>	<p>الصورة الذهنية والسمعة</p>	
<p>التنقيط الائتماني، المعاملات البنكية والشركاء الماليين الآخرين.</p>	<p>التصنيف الائتماني، المعاملات البنكية والشركاء الماليين</p>	
<p>وجود مقارنة بيئية: وضع خريطة للمخاطر البيئية. عملية متابعة المخالفات في حق البيئة. الحصول على شهادة التقييس فيما يتعلق ب: ISO 9001: إدارة الجودة. ISO 14001: الإدارة البيئية. ISO 26000: المسؤولية الاجتماعية للشركات. الشفافية: أنشطة الاتصال حول موضوع البيئية (الإعلام، الشراكة، الأحداث،...).</p>	<p>احترام البيئة أسلوب الإيزو</p>	

المصدر : Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables, Encourager les entreprises à gérer leurs actifs immatériels: du pilotage à la communication pour mieux se valoriser « Les 12 principales valeurs immatérielles et les indicateurs de mesure associés », France 10 janvier 2011, p8-9.

4- بعض العناصر ذات الصلة برأس المال اللامادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: بالإضافة إلى ما سبق فإنه توجد عناصر ذات صلة برأس المال اللامادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي تتمثل أساسا فيما يأتي:

الصغيرة والمتوسطة

أ- **تنمية وتطوير الكفاءات الجماعية:** تحسين تنافسية المؤ.ص.م من خلال تحسين كفاءة المسير فقط قد يؤدي إلى تراجع التنافسية للمؤسسة وربما زوالها عند مغادرته لها، لذا لا بد لها من إقامة وترسيخ الكفاءات لديها بشكل جماعي وليس فردي.

-**تعريف الكفاءات الجماعية:** Penrose يعرفها على أنها ما يمكن للمؤسسة القيام به وهي الكفاءات الموضوعية وتقابلها الكفاءات الذاتية، يعني أن ما تعتقد المؤسسة أنها قادرة على فعله، وتعتبر المحور الأساسي في بتشخيص الكفاءات الأساسية التي تساهم في اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية، وقد اصطلحنا على تسميتها أيضا بالكفاءات التنظيمية، والكفاءات الجماعية في المؤ.ص.م والمؤسسات الكبيرة تظهر انطلاقا من وجود تعامل وتبادل للأفكار واحتكاك دائم بين الأفراد في المؤسسة فيتعلمون من بعضهم طريقة تأدية العمل¹.

-**تسيير الكفاءات الجماعية:** تسيير الكفاءات الجماعية في المؤسسة يحتاج للقيام بمجموعة من الإجراءات التي تضمن للمؤسسة الحفاظ ومعرفة واكتساب وتطوير الكفاءات الأساسية التي لديها، يأتي هذا التسيير للكفاءات في إطار ما يعرف بالتعلم التنظيمي، الذي يعبر عن ظاهرة جماعية لاكتساب وتكوين الكفاءات الضاربة في عمق المؤسسة أو في أنشطتها السطحية وفي تلك التي تؤديها بشكل دائم أو مؤقت، وهو ظاهرة تغير تسيير الوضعيات وتغير الوضعيات في حد ذاتها، والتعلم التنظيمي هو ظاهرة جماعية لا تنحصر في فرد واحد أو في جماعة محددة داخل المؤسسة، بل تشمل مستويات عدة هي الفرد والجماعة والمؤسسة وتتوسع لتشمل عددا من المؤسسات، وفي الوقت ذاته لا يعني بأنه من الضروري أن نشاهدها في المؤسسة ككل بل يمكن أن تظهر في شخص من داخل المؤسسة يؤثر في أداء المؤسسة ككل أو في توظيف شخص له قدرة على إحداث هذا التغيير نحو الأحسن، ونميز بين الكفاءات الضمنية والكفاءات الصريحة، ويشتمل التعريف على البعد الزمني، أي أن المؤسسة من الممكن أن تمتلك الكفاءات خلال فترة من الزمن لكن بعد مدة تفقدها وذلك إما بشكل إرادي أو غير إرادي، وهو ما يوجب على المؤسسات أن تركز على الكفاءات الأساسية الدائمة التي لديها وأن تحاول أن تمتص وأن تتعلم من الكفاءات المؤقتة قدر المستطاع حتى تتجنب الآثار السلبية التي تنشأ عن رحيلها، ويتحقق ذلك عن طريق القيام بمجموعة من العمليات تتمثل في الجرد والتشخيص والنشر واكتساب الكفاءات الأساسية التي تعتبر محورا لتحسين التنافسية.

-**أنشطة الحصول على الكفاءات وتطويرها:** تختلف الأنشطة التي تمارسها المؤسسات للحصول على الكفاءات وتطويرها، وتتمثل في إعداد دورات تدريبية داخل المؤسسة عن طريق ما يعرف بالمرافقة، مع اللجوء لدورات تدريبية خارج المؤسسة تقوم بها وكالات متخصصة في التكوين، والعمل على جعل الأفراد يمارسون أنشطة متنوعة داخل المؤسسة، ليكتسبوا معارف حول كيفية أدائها قبل أن يستقروا في نشاط محدد، وكذلك أنشطة الوصاية على الأشخاص، وإعداد لقاءات واجتماعات دورية وغير دورية الغرض منها تبادل المعارف في المؤسسة، والتشجيع

¹ لزهرة العابد، نفس المرجع السابق، ص 115.

الصغيرة والمتوسطة

على القراءة والمطالعة في المجالات العلمية المختلفة بما فيها التسيير، وكذلك زيارة المعارض والمشاركة في المنتديات والأيام الدراسية، فهذه الأنشطة وغيرها والتي تدخل معظمها في إطار التكوين يتم اعتمادها بشكل رسمي أو غير رسمي، وتختلف نسبة اعتماد المؤ.ص.م على كل نوع من مؤسسة إلى أخرى.¹

-المصادر الخارجية للحصول على الكفاءات: المصادر الخارجية التي تلجأ إليها المؤ.ص.م لتنمية كفاءاتها فتنوع، وتتمثل في توظيف الكفاءات، والإعتماد على محافظي الحسابات والبنوك والوكالات الإستشارية والعملاء والموردين والمؤسسات التنافسية والجمعيات المهنية والسلطات الحكومية ومصادر أخرى.

ب- توليفة العوامل المساعدة على تحسين واستدامة المزايا التنافسية للمؤ.ص.م: يعتبر الإبداع من المصطلحات الأكثر استخداما عند الحديث عن تنافسية المؤسسة مهما كان حجمها بالنظر إلى المزايا التي يمكن أن تحصل عليها إذا ما أحسنت ممارستها، لذا سنحاول أن نبين أهميته وقنوات انتقاله ومصادره.

-البحث والتطوير R&D : يستخدم في كثير من الأحيان البحث والتطوير للتعبير عن الإبداع، والحقيقة أن هذا الأخير هو ثمرة الأول، فالبحث والتطوير مفهومه أوسع وليس بالضرورة أن يؤدي إلى الإبداع أو بمعنى آخر من بين أهدافه الإبداع، فالبحث والتطوير يؤدي إلى إيجاد معرفة جديدة تشكل إبداعا، لذلك فإن الدراسات التي يقوم بها الباحثون في المؤسسات تعتمد على البحث والتطوير الذي يعتبر أحد المعايير المعبرة عن الإبداع، سواء باعتماد مؤشر النفقات على مجالات البحث والتطوير أو مؤشر الموارد البشرية الذي يمثل عدد الباحثين المكلفين بالبحث والتطوير في المخابر الخاصة بالمؤسسة أو خارجها.

-التكنولوجيا: نعني بها علم التقنية، وترتبط كثيرا بالإبداع أو الإختراع، وكثيرا ما يجمع بين الإبداع والتكنولوجيا في مفهوم واحد وهو الإبداع التكنولوجي، وترتبط التكنولوجيا بالإبداع، عن طريق نقل واستخدام التكنولوجيا من مجال لآخر، فالتكنولوجيا غلبت على كل ما هو جديد وهي الصورة النهائية أو ثمرة الإختراعات والبحث والتطوير، التي يعمل الإبداع على جعلها ظاهرة وملموسة لكل من له صلة بموضوع البحث والتطوير.²

¹ لزهرة العابد، نفس المرجع السابق، ص 127.

² المرجع نفسه، ص 133-134

الصغيرة والمتوسطة

خلاصة الفصل

يتبي مما ورد في هذا الفصل الجهود التي يمكن للمؤ.ص.م القيام بها لتحسين تنافسيتها، من خلال التركيز على إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة كمدخل استراتيجي لتعزيز واستدامة مزاياها التنافسية. فالمبحث الأول كان مخصص للميزة التنافسية المستدامة وأهميتها وخصائصها، ومضامينها، ليأتي المبحث الثاني أين تم فيه مناقشة المحاور الإستراتيجية لتعزيز المزايا التنافسية المستدامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك من خلال التطرق لمحور التنافسية التسويقية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أين تم التركيز على ضرورة معرفة المتغيرات البيئية المحيطة بالإضافة إلى الإستراتيجيات التنافسية الشاملة التي تمكن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة من القدرة على المنافسة سواء من ناحية قيادة التكلفة أو استراتيجية التميز أو استراتيجية التركيز، وفي محور التنافسية التسييرية وروح المقاولاتية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال ضرورة اكتساب المسير لقدرات التسيير والقيادة التي تمكنه من إنجاح تسيير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في مختلف الظروف، وفي محور التنافسية بالابتكار للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كان لابد من التذكير بأهمية الإبداع والابتكار في بقاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالإضافة إلى تميزها بروح المقاولاتية.

أما المبحث الثاني: العلاقة مع أصحاب المصلحة لاستدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فتم التطرق فيه لأصحاب المصلحة ومسعى التنمية المستدامة في المؤسسات، من خلال إبراز مختلف أنماط الجوار المتبادل بين المؤسسة وأصحاب المصلحة مثل الاستشارة والمشاركة والمطالبة وغيرها، وكيفية التزام المؤسسة تجاه أصحاب المصلحة، ثم التطرق إلى أهم الاستراتيجيات المتبعة في إشراك أصحاب المصلحة ضمن مسعى التنمية المستدامة، عبر الجوانب الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية، وبعد ذلك تم إبراز مختلف المعايير والمراجع لإشراك أصحاب المصلحة وفق مسعى التنمية المستدامة، كالمعيار ISO 26000 للمسؤولية الاجتماعية للشركات، دليل شبكة المؤسسة والتنمية المستدامة، إلى غير ذلك.

كما تم إبراز مساهمة أهم أصحاب المصلحة في إدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من مساهمين، زبائن، عمال، موردين، مجتمع محلي، حكومة وغيرها، كل من جانبه في هذا الصدد، ثم كان من الضروري إبراز دور الدولة على اعتبار أنها الراعي والمسهل والتي توفر المناخ الملائم لنشاط ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عبر المرافقة وتوفير الحاضنات لهذه المؤسسات.

وفي الأخير تم التطرق لإدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة وتعظيم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك من خلال إظهار كيفية تعظيم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بفضل الالتزام وإشراك أصحاب المصلحة، بدءا بأهمية خلق الارتباط بين القلب والعقل لتحقيق المصلحة العامة للمؤسسة، ثم الحديث عن أن العلاقة مع أصحاب المصلحة يمكن أن تطور ميزة تنافسية ذات بعد أخلاقي، وبعد ذلك تم التطرق للتوجه الاستراتيجي للموارد البشرية مبني أساسا على المهارات والمعارف، من خلال اعتبار البشرية مصدر للمزايا التنافسية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتقديم النموذج الموقفي لإدارة الموارد البشرية ضمن سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي يبرز أن الموارد

الصغيرة والمتوسطة

البشرية مصدر للميزة التنافسية، وبعد ذلك تم تقديم لوحة القيادة لرأس المال اللامادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تتضمن مختلف العناصر التي تساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عبر إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة والأخذ في الاعتبار العوامل ذات الصلة، وفي الأخير تم إبراز العناصر ذات الصلة برأس المال اللامادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كتسيير الكفاؤات الجماعية، توليفة العوامل المساعدة على تحسين وإدامة المزايا التنافسية المؤ.ص.م من بحث وتطوير وتكنولوجيا.

والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يجب أن تكتسب مزايا تنافسية مستدامة من أجل البقاء في السوق والعمل على توسيع نشاطها، وذلك يتأتى في البداية من خلال معرفة القوى التنافسية الموجودة في بيئتها، وقصد تطوير الميزة التنافسية والمحافظة عليها وإدامتها، تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى إحداث تجديد وتحسين مستمر في منتجاتها وخدماتها، بالاعتماد على الجودة الشاملة، الإبداع والتحسين المستمر.

الفصل الرابع: دراسة تجارب

الجزائر، تونس وفرنسا

الفصل الرابع: عرض تجارب بعض الدول في إدارة أصحاب المصلحة واستدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تمهيد:

تعتبر الدراسة النظرية التي تم التطرق فيها خلال الفصول السابقة لإدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة كمدخل إستراتيجي لتعزيز المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، عبارة عن ميدان للبحث يحتاج إلى إسقاطه على تجارب بعض الدول، إذ فرض أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، سواء في الدول المتقدمة أو النامية، نفسه كأحد شروط نجاح إستراتيجيات النمو المصاحبة لزيادة فرص التوظيف والتوزيع العادل للدخل والاستخدام الكفاء للموارد وغيرها من الأهداف والسياسات الاقتصادية الكلية، وكما هو مشار إليه فإن البلدان التي سيتم التعرف على تجاربها في هذا المجال هي الجزائر، تونس وفرنسا.

فكل من الجزائر، تونس وفرنسا يملك تجربة في مجال إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويخضع لتصنيفات عالمية في مجال التنافسية والمسؤولية الإجتماعية وكذا التنمية البشرية، وهي مؤشرات لديها صلة بموضوع هذه الدراسة، كما أن لهذه الدول ارتباط ثقافي وجغرافي وتاريخي واقتصادي، يجعل من معرفة كل تجربة جديرا بالدراسة والاهتمام. لذلك ومن خلال هذا الفصل سيتم معرفة واكتشاف الإهتمام الذي تحظى به المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كل من الجزائر، تونس وفرنسا، وذلك عبر بعض الأرقام المفتاحية حول هذه المؤسسات في كل بلد من هذه البلدان، وكذا أجهزة الدعم والمرافقة لهذه المؤسسات ومختلف المتعاملين معها خاصة من خلال التطرق لموضوع التنافسية والأقطاب التنافسية، وكيفية إستدامة المزايا التنافسية عبر ذكر بعض العوامل المساعدة على ذلك، لا سيما الإبداع إلى غير ذلك.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث هي:

المبحث الأول: التجربة الجزائرية

المبحث الأول: التجربة التونسية

المبحث الأول: التجربة الفرنسية

الفصل الرابع: عرض تجارب بعض الدول في إدارة أصحاب المصلحة واستدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المبحث الأول: التجربة الجزائرية

تحمل عبارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مضمونها مفهوم الحجم مما يجعلنا نفرق بين مؤسسة صغيرة ومتوسطة وأخرى كبيرة من خلال معايير كمية كعدد العمال، رأس المال المستثمر، إضافة إلى معايير أخرى.

المطلب الأول: تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

شهد قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، العديد من التطورات والتحويلات، والتي يمكن التطرق إليها من خلال معرفة أهم المراحل التي عرفتها هذه المؤسسات ومختلف الهيئات الداعمة لها.

أولاً: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: نظراً لإختلاف التعاريف بين مختلف الدول والهيئات الدولية سوف نكتفي بتعريف المشرع الجزائري الوارد في القانون رقم 01-18 مؤرخ في 27 رمضان عام 1422 هـ الموافق 12 ديسمبر سنة 2001 م المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فحسب المادة الرابعة من نفس القانون تعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع و/ أو الخدمات التي: تشغل من 1 إلى 250 شخصا، ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي مليار (2 مليار) دج أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية خمسمائة (500) مليون دج، وتستوفي معايير الإستقلالية، كما أشارت المادة الخامسة من نفس القانون إلى تعريف المؤسسة المتوسطة بأنها مؤسسة تشغل ما بين 50 إلى 250 شخصا، ويكون رقم أعمالها ما بين مائتي (200) مليون وملياري (2 مليار) دج أو يكون مجموع حصيلتها السنوية ما بين مائة (100) وخمسمائة (500) مليون دج، أما المادة السادسة فعرفت المؤسسة الصغيرة بأنها مؤسسة تشغل ما بين 10 إلى 49 شخصا، ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي مائتي (200) مليون دج أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية مائة (100) مليون دج، بينما تعرضت المادة السابعة إلى تعريف المؤسسة المصغرة بأنها مؤسسة تشغل من عامل (01) إلى تسعة (09) عمال وتحقق رقم أعمال أقل من عشرين (20) مليون دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية عشرة ملايين دينار، ويهدف زيادة التوضيح نلخص ما تضمنه القانون رقم 01-18 ووفق لما تضمنته المواد 5، 6 و 7 في الجدول التالي:¹

الجدول رقم (18): تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب المشرع الجزائري

طبيعة التصنيف	عدد العمال	رقم الأعمال (الوحدة : دج)	الحصيلة السنوية (الوحدة : دج)
- مؤسسات متوسطة	من 50 إلى 250 عامل	من 200 مليون إلى 2 مليار	من 100 مليون إلى 500 مليون
- مؤسسات صغيرة	من 10 عمال إلى 49 عامل	أقل من 200 مليون	أقل من 100 مليون
- مؤسسات مصغرة	من عامل واحد إلى 9 عمال	أقل من 20 مليون	أقل من 10 مليون

المصدر: مصطفى بلمقدم، مصطفى طويطي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كإستراتيجية حكومية لإمتصاص البطالة في الجزائر، الملتقى العلمي الدولي حول: إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، يومي 15-16 نوفمبر 2011، ص3.

¹ مصطفى بلمقدم، مصطفى طويطي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كإستراتيجية حكومية لإمتصاص البطالة في الجزائر، الملتقى العلمي الدولي حول: إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، يومي 15-16 نوفمبر 2011، ص3.

الفصل الرابع: عرض تجارب بعض الدول في إدارة أصحاب المصلحة واستدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

وعلى الرغم من أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الإقتصاد الوطني وحسب إحصائيات الوزارة المعنية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فإن تطور مجموع هذه المؤسسات الموجودة في الجزائر مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (19): تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الفترة 2003-2015

السنوات	المؤسسات الخاصة	المؤسسات العمومية	صناعة تقليدية	المجموع
	العدد	العدد	العدد	
2003	207949	788	79850	288587
2004	225449	788	86732	312959
2005	245842	874	96072	342788
2006	269806	739	106222	376767
2007	293946	666	116347	410959
2008	392013	626	126887	519526
2009	455398	591	131505	587494
2010	482892	557	135623	619072
2011	511856	572	146881	659309
2012	550511	557	160764	711832
2013	601583	557	175676	777816
2014	656949	542	194562	852053
2015	716895	532	217142	934569

المصدر: بلال عوالي، كمال رزق، بين المعوقات والتحديات، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كآلية لتحقيق وبعث التنمية المستدامة في الجزائر، المؤتمر الدولي الثالث عشر: دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة - الواقع والرهانات، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، يومي 14 و 15 نوفمبر 2016، ص 11.

ثانيا: المراحل التي عرفها قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر: مرت بأربع مراحل أساسية وهي:

1- المرحلة الأولى مرحلة تهميش القطاع الخاص 1962-1982: اعتماد الجزائر غداة الإستقلال النهج الإشتراكي الذي يقوم على تحكم الدولة في القوى الإقتصادية للتنمية وإعطاء الأولوية للقطاع العام على الخاص أدى إلى تهميش دور قطاع PME-PMI وبقي تطور القطاع الخاص محدودا على هامش المخططات الوطنية.

2- المرحلة الثانية: وضع إطار تشريعي وتنظيمي للاستثمار الوطني الخاص 1982-1988: حظي القطاع الخاص لأول مرة بعد صدور قانون الإستثمار لسنة 1982 بدور في تحقيق أهداف التنمية الوطنية، إلا أنه لم يشجع على إنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة بسبب تحديد سقف الإستثمارات مما أدى إلى توجيه جزء من الإيداع الخاص نحو نفقات غير منتجة أو مضاربة.

3- المرحلة الثالثة: الإصلاحات الاقتصادية 1988-2001: وذلك لأن اعتماد النهج الإشتراكي لحقبة طويلة من الزمن والذي كان يشجع القطاع العام على حساب القطاع الخاص لم يؤدي إلى تحقيق تنمية اقتصادية،¹ لذا شهدت الجزائر بدءا من سنة 1988 تحولا جذريا نتيجة لانخفاض أسعار البترول سنة 1986 في ظل اعتماد الإقتصاد الجزائري بنسبة كبيرة على قطاع المحروقات ومع تفاقم الأزمة تبنت الجزائر خيار اقتصاد السوق كبديل عن النهج

¹ عاشور كنوش، محمد طرشي، مرجع سبق ذكره، ص 1040.

الفصل الرابع: عرض تجارب بعض الدول في إدارة أصحاب المصلحة واستدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الإشترافي. وبسبب النتائج السلبية المسجلة على مستوى مختلف القطاعات دفعت إلى تبني إقتصاد السوق كخيار بديل، ومن أجل ذلك:

- صدر قانون النقد والقرض في 14 أبريل 1990 مكرسا مبدأ حرية الإستثمار الأجنبي وتشجيع الشراكة؛
 - صدر قانون ترقية الإستثمار في 05-10-1993 لتعزيز تحرير الإقتصاد ونص على المساواة بين المستثمرين الوطنيين والأجانب أمام القانون، الحق في الإستثمار بحرية، إنشاء وكالة لدعم الإستثمارات ومتابعتها (APSI)؛
 - صدر الأمر رقم 01-03 في سنة 2001 الخاص بتطوير الإستثمار والقانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في 12-12-2001 والذي يهدف إلى تحسين المحيط الخاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.¹
- 4- المرحلة الرابعة: تشجيع الإستثمار الخاص وتطويره بعد 2001:** تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أحد أهم عوامل نجاح الدول المتقدمة، إلا أن الخيارات الإقتصادية التي رسمتها السياسات التنموية السابقة في الجزائر، والتي شجعت على إنجاز المركبات الإقتصادية الكبرى والإستثمارات الضخمة لم تعط للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة الأهمية والمكانة التي تستحقها الأمر الذي قلص من مدى نجاعتها وفعاليتها في المحيط الإقتصادي الوطني.²

ثالثا- دور الوكالات الوطنية في إنشاء ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: لجأت الجزائر إلى الإهتمام بشكل واضح بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال إستحداث مجموعة من الهيئات والأجهزة لدعم ومساعدة هذه المؤسسات بالنظر لإنخفاض القدرة التنافسية لها سواء داخليا في مواجهة المؤسسات الكبيرة أو خارجيا في مواجهة العولمة والإندماج المؤسساتي، وبرز دور هيئات الدعم في هذه المرحلة، وتتمثل هذه الهيئات أساسا في:³

1- الصندوق الوطني للتأمين على البطالة (CNAC): تم إنشاء هذا الجهاز بموجب القانون رقم 94-188 المؤرخ في 06 جوان 1994 والمتضمن القانون الأساسي للصندوق الوطني للتأمين على البطالة، حيث يتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي ويقوم أساسا بالتمويل الجزئي للدراسات المتعلقة بالأشكال غير النموذجية للعمل والأجور وتشخيص مجالات التشغيل، وكذا التكفل بالدراسات التقنية الإقتصادية لمشاريع إحداث الأعمال الجديدة لفائدة البطالين الذين يتكفل بهم، ويتم ذلك بالإتصال مع المصالح العمومية للتشغيل، وكذلك تقديم المساعدة للمؤسسات التي تواجه صعوبات في أعمالها من أجل المحافظة على مناصب الشغل حسب الأشكال والصيغ المقررة بموجب إتفاقية.⁴

2- الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ): حيث تم إنشائها بموجب الأمر رقم 96-14 المؤرخ في 1996/07/24 ليحدث هيئة ذات طابع خاص تسمى الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، حيث تم تحديد

¹ نور الهدى بنو، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر "مراحل تطورها وودورها في التنمية"، نشرت بواسطة: المركز الديمقراطي العربي في قسم

الدراسات الاقتصادية، مشاريع بحثية، بعد الإطلاع على الموقع: <http://democraticac.de/?p=40830>, 15/12/2017, 10:00.

² عاشور كتوش، محمد طرشي، المرجع نفسه، ص 1041.

³ مصطفى بلمقدم، مصطفى طويطي، نفس المرجع السابق، ص 13.

⁴ مصطفى بلمقدم، مصطفى طويطي، المرجع نفسه، ص 15.

والمتوسطة

الشروط المطلوبة لإمكانية إستفادة الشاب أصحاب المشروع الإستثمارية من الإعانة التي يمنحها هذا الجهاز بأن يتراوح عمر الشاب ما بين 19 و35 سنة، وعندما يحدث الإستثمار ثلاثة مناصب عمل دائمة على الأقل (بما في ذلك الشباب ذوي المشاريع الشركاء في المقاوله) يمكن رفع سن مسير المقاوله المحدثه إلى 40 سنة كحد أقصى؛ وأن يكون ذا تأهيل مهني و/ أو ذا ملكات معرفية معترف بها، كما ألا يكون شاغلا وظيفه مأجورة وقت تقديم طلب الإعانة، وأن يقدم مساهمة شخصية في شكل أموال خاصة بمستوى يطابق الحد الأدنى المحدد من طرف الوكالة وفق لتكلفة المشروع .

3- الوكالة الوطنية لترقية الإستثمار (ANDI): تم إستحدث هذه الوكالة كبديل لوكالة دعم وترقية ومتابعة الإستثمار (APSI) كونها لم تصبوا إلى الأهداف التي أنشئت لأجلها، فطبقا لما جاءت به المادة الثالثة من المرسوم التشريعي رقم 93-12 المؤرخ في 19 ربيع الثاني 1414 الموافق ل 5 أكتوبر 1993 والمتعلق بترقية الإستثمار،¹ والإطار العام والأسس المنظمة للوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار في عدة نقاط أهمها:

- ضمان ترقية الإستثمارات ومتابعتها.
- تزويد المستثمر بكل الوثائق الضرورية لإنجاز الإستثمار.
- تسهيل إستكمال شكليات إنشاء المؤسسات وتحقيق المشاريع من خلال الشباك الوحيد اللامركزي (GUI).
- التأكد من إحترام الإلتزامات التي تعهد بها المستثمرون خلال مدة الإعفاء.
- تبليغ المستثمر بقرار منحه المزايا المطلوبة أو رفض منحه إياها.
- أن يتولى وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطار سياسة الحكومة وبرنامج عملها المصادق عليهما، إعداد الإستراتيجية على المديين المتوسط والطويل.

4- الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM): حيث تم إنشائها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-14 المؤرخ في 2004/01/22، إذ يتولى الوزير المكلف بالتشغيل بمتابعة العملية لمجمل نشاطات الوكالة، كما تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي وتضطلع الوكالة بالإتصال مع المؤسسات والهيئات المعنية بمهام تسيير جهاز القرض المصغر وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما، وتدعم المستفيدين وتقدم لهم الإستشارة وترافقهم في تنفيذ أنشطتهم، كما تمنح قروض بدون مكافأة².

رابعا: برامج الشراكة الجزائرية في ميدان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

وتتمثل برامج الشراكة والتعاون أساسا في:

- 1-برنامج "ميدا" لتنمية م ص م في الجزائر:** يندرج هذا البرنامج في إطار التعاون الأورو-متوسطي، ويهدف إلى تحسين القدرة التنافسية ل م ص م من خلال التأهيل، وقد تم تحقيق إلى غاية جوان 2004 حوالي 400 عملية

¹ مصطفى بلقادم، مصطفى طويطي، نفس المرجع السابق، ص16-17.

² المرجع نفسه، ص19.

الفصل الرابع: عرض تجارب بعض الدول في إدارة أصحاب المصلحة واستدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تأهيل وتشخيص وتكوين في إطار الدعم المباشر، وكذا إنجاز جهاز لتغطية الضمانات المالية بقيمة 20 مليون أورو سيحسن من إقراض المؤسسات.

2-التعاون مع البنك الإسلامي للتنمية: تم الإتفاق على فتح خط تمويل ل م ص م، وكذا تقديم مساعدة فنية متكاملة لدعم استحداث نظم معلوماتية ولدراسة سبل تأهيل الصناعات الوطنية لمواكبة متطلبات العولمة والمنافسة وإحداث مشاتل (محاضن) نموذجية لرعاية وتطوير م ص م، وتطوير التعاون مع الدول الأعضاء ذات التجارب الناجحة كماليزيا، أندونيسيا وتركيا.

3-التعاون مع البنك العالمي: وبالخصوص مع الشركة المالية الدولية (SEI)، تم إعداد برنامج تعاون تقني مع برنامج شمال إفريقيا لتنمية المؤسسات (NAED) لوضع حيز التنفيذ "لبارومتر م ص م" قصد متابعة التغيرات التي تطرأ على وضعيتها، وسيتدخل هذا البرنامج أيضا في إعداد دراسات إقتصادية لفروع النشاط.

4-التعاون مع منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية: تم الاتفاق على مساعدة فنية لتأهيل م ص م في فرع الصناعات الغذائية، والتي جسدت إحداث وحدة لتسيير البرنامج واختيار مكتب دراسات لتشخيص هذا الفرع.

5-التعاون الثنائي: وفي مجال التعاون الثنائي، وخصوصا في مجال التكوين والإستشارة، انتقل برنامج التعاون الجزائري الألماني (PME/conform) إلى مرحلته الثالثة، حيث أنه وبعد أن أنهى تكوين مجموعة من الخبراء في هذا الميدان بالإضافة إلى مهام التكوين والإستشارة المتوفرة للمؤسسات والجمعيات المعنية، قام هذا البرنامج بتوسيع شبكته لمراكز الدعم المتواجدة في مختلف جهات الوطن.

المطلب الثاني: أهمية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

يمكن تقديم أهم المعطيات حول قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال عدد من المؤشرات والمعطيات التي تمس الجوانب الإقتصادية والإجتماعية.

أولا: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، محرك حقيقي للنمو والتشغيل: "تساهم في خلق الثروة"

تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 98% من المؤسسات المتواجدة في الجزائر وتوفر أكثر من 2.5 مليون منصب شغل، مما جعل منها محركا حقيقيا للنمو والتشغيل، وأظهرت بيانات لوزارة الصناعة والمناجم أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمثل أزيد من 98% من المؤسسات الناشطة في الجزائر، أي ما يمثل الأغلبية الساحقة من مجموع المؤسسات التي يضمها الاقتصاد الجزائري، وأحصت الجزائر سنة 2016، أزيد من 1.022.621 مؤسسة صغيرة ومتوسطة مقابل 934.569 مؤسسة في 2015 و 852.053 في 2014، وبحسب مدير عام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بوزارة الصناعة والمناجم فإن "عدد خلق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سجل خلال العشرية الأخيرة وتيرة متصاعدة عند حوالي 9% سنويا ما سمح بتجاوز أهداف المخطط الخماسي (2010-2014) الذي كان يرمي إلى خلق 200.000 مؤسسة بما يعادل 20.000 وحدة سنويا"، كما تم إنشاء أزيد من 80.000 مؤسسة سنويا ما بين 2013 و 2016 وهو منحى لا بأس به، ويجب المحافظة عليه بل وتعزيزه حتى في المستقبل بغية تكثيف نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبلوغ الأهداف التي ترمي إلى إنشاء مليوني مؤسسة بحلول 2030، فالتطور

الفصل الرابع: عرض تجارب بعض الدول في إدارة أصحاب المصلحة واستدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المستمر في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يؤكد فعالية التدابير التي وضعتها الحكومة لتشجيع خلق مثل هكذا مؤسسات.

وتنشط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي تتمركز أزيد من 69% منها في شمال البلاد، في الخدمات (50% من المؤسسات) والصناعات التقليدية (23%) والبناء والأشغال العمومية (17%) مقابل 8% فقط في الصناعات التحويلية و0.63% في الفلاحة و0.27% في المحروقات، الطاقة، المناجم والخدمات المرتبطة، ويقول المسؤول ذاته أنه يجب بذل مجهودات لبعث توازن في توزيع المؤسسات الجزائرية وتوجيهها نحو القطاعات التي تخلق ثروة إضافية، ومن جهة أخرى، تمثل نسبة مناصب الشغل التي تنشئها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حوالي 23.7% من اليد العاملة الناشطة بأزيد من 2.5 مليون منصب شغل تم خلقه إلى نهاية 2016، وفي هذا الصدد، و"رغم كون هذه النسبة مهمة، إلا أنها يجب أن تعزز حتى تتقارب مع نسب الدول التي يمثل فيها هذا القطاع حصصا بارزة حيث تفوق 48.3% في فرنسا مثلا، 60% في إيطاليا و80% في تركيا"، وهذا الهدف يمكن تحقيقه من خلال رفع عدد المؤسسات وكذا دعم مقاسها بتشجيعها على توظيف مزيد من العمال خاصة، وفيما يتعلق بمساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدخل المحلي الخام، يقول المسؤول أنه من الصعب حاليا فرز حصة هذه الوحدات سنويا من الدخل المحلي الخام حيث أن الإحصائيات المتوفرة تبرز الفرق بين مساهمة القطاع العمومي والخاص، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لقطاع الصناعة والمناجم قدرت سنة 2014 بـ 66% من الناتج المحلي الخام، 30% منها يعود للمؤسسات الصغيرة جدا و33% إلى المؤسسات الكبيرة، وبحسب تقدير أعد سنة 2009 حدد مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل عام، في الناتج المحلي الخام بـ 35% خارج قطاع المحروقات.

ثانيا: آفاق واعدة: تهدف السلطات العمومية إلى رفع نسبة الشركات الصغيرة والمتوسطة لـ 1000 نسمة لتقارب بذلك النسبة المسجلة في البلدان التي يعد نسيج المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم متطورا، وقال المسؤول ذاته في هذا الصدد أن الوزارة تسعى لأن تبلغ نسبة هذه المؤسسات 40 وحدة لـ 1000 ساكن بحلول سنة 2030 وهو ما يعادل إنشاء (2 مليون مؤسسة صغيرة ومتوسطة بحلول ذات السنة)، ومثل هذه الإنشاءات لن تسمح بدفع عجلة الإنتاج وتعويض الواردات فحسب وإنما خلق العديد من مناصب العمل الجديدة، ويتوقع المسؤول ذاته أنه في حال رفع هذا التحدي المتمثل في إنشاء 2 مليون مؤسسة بحلول 2030 فإنه سيتم خلق ما لا يقل عن مليوني وظيفة بحلول هذا التاريخ.

ثالثا: تدابير جديدة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: وبلوغ الأهداف المسطرة، اتخذت وزارة الصناعة والمناجم سلسلة من التدابير جاء بها القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصغيرة والتي سيتم تجسيدها عبر إنشاء وكالة جديدة مكلفة بتطوير هذه المؤسسات، و"هذا القانون يعكس رؤية جديدة لدعم هذه المؤسسات فيما يتعلق بخلق وتطوير وديمومة هذه المؤسسات قصد تكثيف نسيجها، تعزيز القدرة التنافسية للأقاليم

¹ وزارة الصناعة والمناجم، مجلة رقم 00، نوفمبر-ديسمبر 2017، الجزائر، 2017، ص24.

الفصل الرابع: عرض تجارب بعض الدول في إدارة أصحاب المصلحة واستدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

والفروع والدعم الإنتقائي"، وفيما يتعلق بتدابير الدعم، فإن القانون يتضمن أساسا دعما لصالح هذه الوحدات لا سيما في مجالات الإنشاء، البحث، التطوير، الابتكار، التصدير وإنقاذ هذه المؤسسات التي توجد في وضعية صعبة لكن قابلة للتحسين، كما يتعلق الأمر بتسهيل الوصول إلى التمويلات البنكية من خلال استخدام صندوق الطلاق بهدف ضمان قروض لهذه المؤسسات وترقية المؤسسات الناشئة في إطار المشاريع المبتكرة.

وينص القانون، في جملة أمور، على برامج تحديث المشاريع الصغيرة والمتوسطة والصغيرة الحجم، التي ستحل محل برنامج الإرتقاء الوطني، والتي ستكون أكثر تكيفا مع احتياجات الأعمال التجارية ودعم المجموعات بهدف الجمع بين تطوير سلاسل القيمة مع بعد التنمية الإقليمية، ويتضمن النص كذلك برامج تطوير هذه الوحدات خلفا لبرنامج إعادة تأهيل المؤسسات حيث سيتم تكييف البرامج الجديدة مع احتياجات المؤسسات¹.

إحصائيات السداسي الأول من سنة 2017 تقدم توضيحات حول المعلومات المتعلقة بمجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الموجودة في الجزائر والمقدر عددها بـ 1 060 289 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، وتوظف 2 601 958 عامل، كما أن مخطط عمل الحكومة يسعى إلى خلق مليون مؤسسة صغيرة ومتوسطة جديدة خلال الخماسي 2015-2019، وبالنظر للدور الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عملية التنمية الاقتصادية والصناعية للبلاد، اتخذت السلطات العمومية مجموعة من الإجراءات لمساعدة ودعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذلك القانون التوجيهي لتطوير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الصادر في جوان 2017، المعدل والمتمم لقانون سنة 2001، الذي يهدف إلى تشجيع نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تحسين تنافسيتها وقدرتها على التصدير، وكذلك تحسين نسبة الإدماج الوطني وترقية المناولة من الباطن، وقد أدخل العديد من الإجراءات لدعم هذا الصنف من المؤسسات فيما يخص الدعم، البحث والتطوير، الإبداع، تنمية المناولة من الباطن، التمويل وأنشطة الإنقاذ وإعادة تنشيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعاني من صعوبات لكنها قادرة على البقاء، فنص القانون يتضمن العديد من إجراءات الدعم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة فيما يتعلق بخلق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، البحث والتطوير، الإبداع، تنمية المناولة من الباطن، التمويل وأنشطة الإنقاذ وإعادة تنشيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعاني من صعوبات لكنها قادرة على البقاء كما سبق ذكره، وكذا إصلاح إجراءات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من وجهة نظر تشريعية ومؤسسية وكذلك على مستوى الهيئات المتدخلة في تنفيذ هذا الإجراء، فالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة هي مؤسسة تنتج سلع و/ أو خدمات وتوظف من 1 إلى 250 شخص ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 4 مليار دينار كما لا يتجاوز إجمالي الحصيلة السنوية 1 مليار دينار، كما أن النص يتنبأ بأنشطة المساعدة والدعم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الممولة من طرف الحساب المخصص لذلك "وهو الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الدعم والإستثمار وترقية التنافسية الصناعية"، إضافة إلى نفقات تسيير الوكالة المكلفة بتنفيذ إستراتيجية تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعمليات مساعدة ودعم

¹ وزارة الصناعة والمناجم، مجلة رقم 00، المرجع نفسه، ص25.

الفصل الرابع: عرض تجارب بعض الدول في إدارة أصحاب المصلحة واستدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتمنح الأولوية في تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى كل من رقم الأعمال وقيمة الحصيلة السنوية، فإذا كانت مصنفة حسب رقم الأعمال أو قيمة حصيلتها السنوية أو ضمن صنف آخر، إذا تم الأخذ في الحسبان عدد عمالها، ونص القانون هذا يسمح للجماعات المحلية باتخاذ الإجراءات الضرورية لمساعدة ودعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال تسهيل حصولها على العقار الملائم لأنشطتها وتخصيص جزء من مناطق النشاطات والمناطق الصناعية لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما أن نص القانون يكلف الوكالة المتخصصة بتنفيذ إستراتيجية تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك فيما يخص بروزها، نموها وبقائها بما في ذلك العمل على تحسين نوعية وترقية الإبداع، وترقية الكفاءات والقدرات التسييرية لمسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فالوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة قام بخلق صندوق ضمان القروض وصندوق الإنشاء طبقاً للتشريع المعمول به، كما أن نص القانون يؤكد على خلق المجلس الوطني للتشاور من أجل تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والذي يتكون من منظمات، جمعيات مهنية متخصصة تقوم بتمثيل المؤسسات ممثلي قطاعات وهيئات معنية بخلق وتطوير هذه المؤسسات، والنص يسمح كذلك للجمعيات المهنية والتجمعات التي تخلق هيئات دعم لهذه المؤسسات من أجل الاستفادة من دعم مالي أو مادي من طرف الدولة، وذلك طبقاً للتشريع والقانون المعمول به.¹

الجدول رقم (20): أرقام مفتاحية حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة موقوفة بتاريخ 2017/06/30.

1 060 289	العدد الإجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (جميع الأصناف)	
4166	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تم إنشائها خلال السداسي الأول من سنة 2017	
9 941	التوقفات عن النشاط (للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع الخاص)	
92 804	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع الخاص	
264	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع العمومي	
45/23	كل الوضعيات القانونية المختلفة/ المعدل الدولي	كثافة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لكل 1000 ساكن)
45/17	الأشخاص المعنوية التابعة للقطاع الخاص/ المعدل الدولي	
2 601 958	توظيف (الأعوان)	
22 986	الواردات (مليون دولار أمريكي)	
18 141	الصادرات (مليون دولار أمريكي)	

المصدر: Ministère de l'industrie et des mines, Bulletin d'information statistique de la PME n°31, édition novembre 2017, Alger, p7.

¹ Ministère de l'industrie et des mines, Bulletin d'information statistique de la PME n°31, édition novembre 2017, Alger, p5-6.

الفصل الرابع: عرض تجارب بعض الدول في إدارة أصحاب المصلحة واستدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

رابعا: العدد الإجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

1-الوضعية في نهاية السداسي الأول لسنة 2017: في نهاية السداسي الأول لسنة 2017، بلغ العدد الإجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة 1 060 289 وحدة من بينها 57% تتمثل في أشخاص معنوية، منها 264 مؤسسة إقتصادية عمومية، والباقي مكون من أشخاص مادية 44% من بينها 21% عبارة عن مهن حرة و 23% عبارة عن نشاطات حرفية.¹

2-توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: في نهاية السداسي الأول لسنة 2017، العدد الإجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من بينها 97.7% هي مؤسسات مصغرة (عدد العمال أقل من 10) التي لا تزال مسيطرة في النسيج الاقتصادي، متبوعة بالمؤسسات الصغيرة 2.00%، ثم المؤسسات المتوسطة بنسبة 0.30%.²

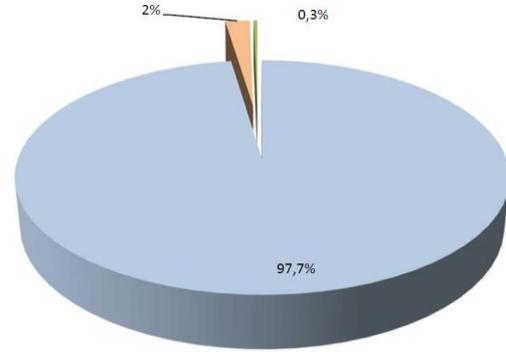
الجدول رقم (21): أنماط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

النسبة المتوية (%)	عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	نمط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
97.7	1035891	مؤسسات مصغرة (عدد العمال أقل من 10)
2.00	21202	مؤسسات صغيرة (عدد العمال من 10 إلى 49)
0.30	3196	مؤسسات متوسطة (عدد العمال من 50 إلى 249)
100	1 060 289	المجموع

المصدر: Ministère de l'industrie et des mines, Bulletin d'information statistique de la PME n°31, édition novembre 2017, Alger, p9.

الشكل رقم (23): المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الحجم

■ مؤسسة مصغرة (عدد العمال أقل من 10)
 ■ مؤسسة صغيرة (عدد العمال من 10 إلى 49)
 ■ مؤسسة متوسطة (عدد العمال من 50 إلى 249)



المصدر: Ministère de l'industrie et des mines, Bulletin d'information statistique de la PME n°31, édition novembre 2017, Alger, p9.

أ- توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الطبيعة القانونية:

-الأشخاص المعنوية: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (الأشخاص المعنوية) بكل الوضعيات هي متواجدة بقوة في قطاع الخدمات أين تتركز بأكثر من النصف (53%)، متبوعة بقطاع البناء بنسبة (29.2%).

¹ Ministère de l'industrie et des mines, op-cit, p7.

² ibid, p9.

الفصل الرابع: عرض تجارب بعض الدول في إدارة أصحاب المصلحة واستدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الجدول رقم (22): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (الأشخاص المعنوية) حسب قطاع النشاط

قطاع النشاط	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية	المجموع	الحصة (%)
الزراعة	6392	84	6 476	1,09
المحروقات، الطاقة، المناجم والخدمات ذات الصلة	2843	3	2 846	0,48
البناء	177727	23	177 750	29,82
الصناعة	92804	84	92 888	15,58
الخدمات	316044	70	316 114	53,03
المجموع الكلي	595810	264	596 074	100

المصدر: Ministère de l'industrie et des mines, Bulletin d'information statistique de la PME n°31, édition novembre 2017, Alger, p10.

-الأشخاص المادية: بالنسبة للفترة المعتبرة، العدد الإجمالي للأشخاص المادية بلغ 464.215 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، من بينها 220.516 هي مهن حرة 243.699 هي نشاطات حرفية. المهن الحرة: فئة المهن الحرة تضم على وجه الخصوص الموثقين، المحامين، المحضرين القضائيين، الأطباء، المهندسين المعماريين والمزارعين، فالمهن الحرة في مجموعها هي 220 516، ينشط 68.80% منها في الزراعة، 20.24% منها في قطاع الصحة، و 10.95% منها في قطاع العدالة.

النشاطات الحرفية: خلال السداسي الأول لسنة 2017، سجلت الوكالة الوطنية للعمال غير الأجراء CASNOS 8457 منخرط جديد مما يجعل عدد الحرفيين يصل إلى 243 699 مؤسسة صغيرة ومتوسطة.

ب- توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال الوضعية القانونية وقطاع النشاط:

-المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية تمثل فئة قليلة من التعداد الكلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فعددها 264 خلال السداسي الأول لسنة 2017، مقابل 468 خلال السداسي الأول لسنة 2016 أي بتراجع يقدر ب 65.9%، وهذا التراجع يرجع أساسا لإعادة هيكلة بعض محافظ القطاع العمومي، وعدد الموظفين انتقل من 35 698 سنة 2016 إلى سنة 23 679 خلال السداسي الأول لسنة 2017، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية تنشط في كل قطاعات النشاط للإقتصاد الوطني إذ يضم قطاع الزراعة 31.82%، وكذلك الصناعة 31.82%، ثم قطاع الخدمات ب 26.52%.

-المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة: العدد الإجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في نهاية السداسي الأول لسنة 2017 هو 1 060 025، وتتركز في قطاع الخدمات (النقل بالدرجة الأولى)، الحرف والبناء.¹

¹ Ministère de l'industrie et des mines, op-cit, pp10-11.

الفصل الرابع: عرض تجارب بعض الدول في إدارة أصحاب المصلحة واستدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الجدول رقم (23): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب قطاع النشاط

القطاع النشاط	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة	الحصة (%)
الزراعة	6392	0,60
المحروقات، الطاقة، المناجم والخدمات ذات الصلة	2843	0,48
البناء	177727	16,77
الصناعة	92804	8,75
الخدمات بما في ذلك المهن الحرة	536560	50,62
الحرف	243699	22,99
المجموع الكلي	1 060 025	100,00

المصدر: Ministère de l'industrie et des mines, Bulletin d'information statistique de la PME n°31, édition novembre 2017, Alger, p12.

ج- توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب المناطق: حسب التوزيع الإقليمي للمخطط الوطني لهيئة الإقليم (SNAT)، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (ذات الشخصية المعنوية) مسيطرة في المناطق الشمالية، وبدرجة أقل في الهضاب العليا.

الجدول رقم (24): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب المناطق

المنطقة	عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السداسي الأول 2017	نسبة التركيز (%)
الشمال	415 242	69
الهضاب العليا	129 767	22
الجنوب	50 801	9
المجموع الكلي	595810	100

المصدر: Ministère de l'industrie et des mines, Bulletin d'information statistique de la PME n°31, édition novembre 2017, Alger, p12.

المنطقة الشمالية تضم 401 231 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، أي 69% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتواجدة في البلد، متبوعة بمنطقة الهضاب العليا بـ 126 051 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، أي 22%، ومنطقة الجنوب الكبير بـ 50 801، أي 9% من المجموع الكلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في البلد.

د- الكثافة: فيما يتعلق بالكثافة وحسب الإحصائيات الأخيرة للديوان الوطني للإحصائيات، حول السكان (40.4 مليون ساكن في 1 جانفي 2016)، المعدل الوطني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو 23 مؤسسة صغيرة ومتوسطة (بكل الأصناف) لكل 1000 ساكن، وهذا المعدل الوطني يتراجع إلى 17 لكل 1000 ساكن بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة ذات الصنف (شخصية معنوية)، كما يوجد فارق معتبر بين منطقة وأخرى إذ تتوزع 20 مؤسسة صغيرة ومتوسطة خاصة لكل 1000 ساكن في منطقة الشمال، و 13 مؤسسة صغيرة ومتوسطة خاصة لكل 1000 ساكن في منطقة الهضاب العليا، و 16 مؤسسة صغيرة ومتوسطة خاصة لكل 1000 ساكن في منطقة الجنوب.

الفصل الرابع: عرض تجارب بعض الدول في إدارة أصحاب المصلحة واستدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

هـ- تطور المجموع الكلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تطور المجموع الكلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين السداسي الأول لسنة 2016 والسداسي الأول لسنة 2017، يقدر بـ 4.56%، لكل القطاعات القانونية بما يمثل زيادة صافية تقدر بـ 46 214 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، وبالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة ذات الشخصية المعنوية فهذه الزيادة تقدر بـ 3.24%¹.

و- تطور التشغيل حسب أنماط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: عدد العمال الإجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نهاية السداسي الأول لسنة 2017، هو 2 601 958 من بينهم 23 679 ينتمون للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية، للإشارة فإن عدد العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قدر ارتفع بنسبة تقدر بـ 4.58%، بين السداسي الأول لسنة 2016 والسداسي الأول لسنة 2017.

3-الديمغرافيا:

أ-النمو: تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة خلال السداسي الأول لسنة 2017، قدر بـ 4.5%، بالمقارنة مع السداسي الأول لسنة 2016، أي 41 066 مؤسسة صغيرة ومتوسطة جديدة تم إنشاؤها، مما يرفع العدد الإجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة إلى 1 060 025².

الجدول رقم (25): الحركة التي تمت ملاحظتها على تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة

السداسي الأول 2017	حركة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السداسي الأول 2017				2016	طبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
	النمو	نهاية النشاط	إعادة التنشيط	الإنشاء		
595 810	19904	2051	3544	18411	575 906	الأشخاص المعنوية
464 215	17890	7890	3125	22655	446325	الأشخاص المادية
1 060 025	37794	9941	6669	41 066	1 022 231	المجموع الكلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة

المصدر: Ministère de l'industrie et des mines, Bulletin d'information statistique de la PME n°31, édition novembre 2017, Alger, p14.

ب-إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة التي تم إنشاؤها خلال السداسي الأول لسنة 2017 هو 41 066 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، وعدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تم إنشاؤها والمسجلة على مستوى الصندوق الوطني للتأمين على العمال الأجراء CNAS في نهاية السداسي الأول لسنة 2017، قد ارتفع إلى 18 411 مؤسسة صغيرة ومتوسطة جديدة (أشخاص معنوية)، وعلى مستوى الصندوق

¹ Ministère de l'industrie et des mines, op-cit, pp12-13.

² ibid, p14.

الفصل الرابع: عرض تجارب بعض الدول في إدارة أصحاب المصلحة واستدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الوطني للعمال غير الأجراء، CASNOS فالعدد هو 22655 مؤسسة صغيرة ومتوسطة جديدة (أشخاص مادية) خلال نفس الفترة.

ج-إعادة التنشيط: في نهاية السداسي الأول لسنة 2017 تم إعادة تنشيط 3544 مؤسسة صغيرة ومتوسطة خاصة (أشخاص معنوية) تم التصريح بها على مستوى الصندوق الوطني للتأمين على العمال الأجراء CNAS، وكذلك تم إحصاء 3125 مؤسسة صغيرة ومتوسطة خاصة (أشخاص مادية) تم التصريح بها على مستوى الصندوق الوطني للتأمين على العمال غير الأجراء CASNOS.

د- نهاية النشاط: خلال السداسي الأول لسنة 2017 تم إنهاء نشاط 9 941 مؤسسة صغيرة ومتوسطة خاصة، من بينها 2 051 أشخاص معنوية و 7 890 أشخاص مادية.¹

المطلب الثالث: إحصائيات خاصة ببرنامج دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ينبغي تقديم بعض الإحصائيات حول دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حتى تعزز تنافسيتها وك\لك تكون لها إدارة جيدة للعلاقة مع أصحاب المصلحة.

أولاً: الآلية الوطنية للوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI: حصيلة التصريحات بالإستثمارات خلال السداسي الأول لسنة 2017 تتمثل في معلومات مستخرجة من قاعدة بيانات الوكالة الوطنية لدعم الإستثمار ANDI محينة ومصححة بالأخذ في الحسبان المشاريع الملغاة، كما ينبغي التذكير بضرورة الأخذ في الحسبان مشاريع الإستثمار في إنتاج السلع والخدمات والمغطة من طرف البرنامج الوطني لدعم الإستثمار.²

1-برامج الاستثمار المصرح بها حسب قطاع النشاط:

الجدول رقم (26): حوصلة لمشاريع الإستثمار حسب قطاع النشاط خلال السداسي الأول لسنة 2017

التشغيل		المبلغ		المشاريع المصرح بها السداسي الأول 2017		
النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	مليون دج	النسبة (%)	العدد	مشاريع الإستثمار
88,25	83 736	79,46	1 019 826	97,57	2 845	الإستثمارات المحلية
11,75	11 152	20,54	263 661	2,43	71	مجموع الإستثمارات الأجنبية
100,00	94 888	100,00	1 283 487	100,00	2 916	المجموع الكلي

المصدر: Ministère de l'industrie et des mines, Bulletin d'information statistique de la PME n°31, édition novembre 2017, Alger, p19.

¹ Ministère de l'industrie et des mines, op-cit, p15.

² ibid, p18.

الفصل الرابع: عرض تجارب بعض الدول في إدارة أصحاب المصلحة واستدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

حسب الفترة المدروسة فإن عدد مشاريع الإستثمار المصرح بها من طرف الأجنب لدى الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار ANDI، هو 71 مشروع والتي لا تمثل سوى 2.43% من الحجم الكلي.¹

2- مشاريع الإستثمار المصرح بها وفقا للتصنيف حسب عدد العمال في المؤسسة:

يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (27): مشاريع الإستثمار خلال السداسي الأول لسنة 2017

التشغيل		المبلغ		المشاريع المصرح بها السداسي الأول 2017		عدد العمال في المؤسسة
النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	مليون دج	النسبة (%)	العدد	
5,23	4 962	4,05	51 959	43,83	1 278	من 0 إلى 9
25,96	24 634	19,70	252 848	39,71	1 158	من 10 إلى 49
41,98	39 835	35,24	452 242	15,09	440	من 50 إلى 249
26,83	25 457	41,02	526 438	1,37	40	أكثر من 249
100,00	94 888	100,00	1 283 487	100,00	2 916	المجموع الكلي

المصدر: Ministère de l'industrie et des mines, Bulletin d'information statistique de la PME n°31, édition novembre 2017, Alger, p19.

ثانيا: البرامج المحلية للدعم المأخوذة من قطاع الصناعة والمناجم:

1- إنشاء مراكز التسهيل ومشاتل المؤسسات: منها تلك التي تم إنجازها وتلك التي في طور الإنجاز كالآتي:

الجدول رقم (28): مراكز التسهيل ومشاتل المؤسسات

مشاتل المؤسسات	مراكز التسهيل	
16	26	هياكل عملية منجزة
6	1	هياكل عملية في طور الإنجاز
22	27	المجموع الكلي

المصدر: Ministère de l'industrie et des mines, Bulletin d'information statistique de la PME n°31, édition novembre 2017, Alger, p20.

أ- حصيلة نشاط مشاتل المؤسسات: مشاتل المؤسسات العملية منتشرة عبر ولايات عنابة، وهران، غرداية، برج بوعرييج، بسكرة، خنشلة، ميله، سيدي بلعباس، ورقلة، باتنة، أدرار، البيض، أم البواقي، البويرة، تيارت وبشار.

ب- المشاريع التي تمت مرافقتها من طرف مشاتل المؤسسات: المؤشر الأساسي لأداء مشاتل المؤسسات وعدد المشاريع التي تمت مرافقتها، كما تجدر الإشارة إلى أن مدة مرافقة المشاريع تتراوح من 24 إلى 36 شهرا، وذلك

¹ Ministère de l'industrie et des mines, op-cit, p19.

الفصل الرابع: عرض تجارب بعض الدول في إدارة أصحاب المصلحة واستدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

حسب درجة نضج المشاريع بالإضافة إلى مدى حاجة أصحاب المشاريع للمرافقة. وحسب المعطيات المحصل عليها لدى مشاتل المؤسسات خلال السداسي الأول لسنة 2017، عدد المشاريع التي تمت مرافقتها لدى 13 مشتلة بلغ 139 من بينها 94 مؤسسة توظف 399 منصب شغل.¹

2- حصيلة نشاط صندوق الضمان FGAR: خلال السداسي الأول لسنة 2017، FGAR، قدم ضمانات تغطي مبلغ 4951,86 مليار دج، للقروض الموجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وفيما يخص شهادات الضمان، FGAR قدم ضمانات بما يعادل 1869,67 مليار دج، كقروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذه المبالغ تمثل معدل 27.76 مليون دج لعرض الضمان الواحد، و 35.50 مليون دج لشهادة الضمان الواحدة، والنسبة المتوسطة للتمويل الممنوح من طرف FGAR تمثل 50% من المشاريع الجديدة، كما أن FGAR قد دعم 62 مؤسسة صغيرة ومتوسطة بمبلغ 4174,80 مليار دج، وساهم في توسيع 91 مؤسسة صغيرة ومتوسطة بمبلغ 5784,62 مليار دج، وخلال السداسي الأول لسنة 2017، تراكمت التزامات FGAR بما يمثل 50% من عروض الضمان و 59% من شهادات الضمان.²

3- صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة CGCI-PME:

الجدول رقم (29): حوصلة لمشاريع الاستثمار خلال السداسي الأول لسنة 2017

قطاع النشاط	الملفات		المبلغ		التشغيل	
	عدد الملفات	النسبة (%)	دج	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)
البناء	238	26	12 803 614 456	16	3648	24
النقل	88	10	3 051 201 679	4	692	5
الصناعة	429	47	51 758 759 170	65	8502	57
الصحة	58	6	4 232 146 821	5	899	6
الخدمات	105	11	8 242 337 613	10	1271	8
المجموع الكلي	918	100,00	80 088 059 739	100,00	15 012	100,00

المصدر: Ministère de l'industrie et des mines, Bulletin d'information statistique de la PME n°31, édition novembre 2017, Alger, p26.

تركز عدد الملفات التي تمت معالجتها من طرف CGCI-PME حول البناء والصناعة، ويمثلان لوحدهما 73% من المشاريع المضمونة، ومن الناحية المالية فقطاع الصناعة يمثل نسبة 47% متبوع بقطاع البناء بنسبة 26%.

¹ Ministère de l'industrie et des mines, op-cit, p20-21.

² ibid, p24.

الفصل الرابع: عرض تجارب بعض الدول في إدارة أصحاب المصلحة واستدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الجدول رقم (30): الوضعية العامة للضمانات لـ CGCI-PME حسب المناطق بتاريخ 2017/06/30

النسبة (%)	عدد الملفات	المنطقة
40	365	الوسط
43	393	الشرق
15	136	الغرب
2	24	الجنوب
100	918	المجموع الكلي

المصدر: Ministère de l'industrie et des mines, Bulletin d'information statistique de la PME n°31, édition novembre 2017, Alger, p26.

التوزيع الجغرافي للضمانات يجعل المناطق تختلف من حيث إمكاناتها الإقتصادية في التشجيع على الإستثمار في مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فمنطقتنا الوسط والشرق تصدران الترتيب بنسب 43% و 40% على التوالي.

الجدول رقم (31): ضمانات الـ CGCI-PME حسب حجم القروض بتاريخ 2017/06/30

النسبة (%)	مبلغ قرض الضمان ألف دج	النسبة (%)	عدد الملفات	حجم القرض	
3	1395	28	262	$0 \leq \text{م} < 10$ مليون دج	مجموع البنوك
20	9355	37	339	$0 \leq \text{م} < 50$ مليون دج	
77	36973	35	317	$0 \leq \text{م} < 50$ مليون دج	
100	383047	100	811	المجموع الكلي	

المصدر: Ministère de l'industrie et des mines, Bulletin d'information statistique de la PME n°31, édition novembre 2017, Alger, p27.

توزيع الحجم الإجمالي لقروض الضمان حسب الإحصائيات المأخوذة من الجدول السابق تظهر ميل كبير للقروض ذات الحجم الأقل من 50 مليون دج والتي تمثل لوحدها 77% من مجموع المشاريع المضمونة في 2017/06/30، والتي تتبع الجانب المالي بنسبة 35% من قروض الضمان، وهذه المرتبة ذات النسبة الكبيرة تؤكد الإحصائيات التي تقول أن 98% من نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو مشكل من مؤسسات مصغرة، ذلك ما يمثل سوق مهم يجعل من العديد من المؤسسات المصغرة قابلة للإستفادة من آلية الضمان للصندوق، كما يوجد ميل معتبر لحجم من القروض الأكبر أو تساوي 50 مليون دينار، والتي تمثل من الناحية العينية 20% من مجموع ملفات الضمان، وميل كبير من الناحية المالية، وهو أكبر من الثلثين 77% من المجموع الكلي لقروض الضمان.¹

ثالثا: الآليات الاجتماعية لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

وتتمثل أبرز الآليات الاجتماعية لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أساسا في:

1-آلية الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب « ANSEJ »: منذ بدء تنفيذها في نهاية السداسي الأول لسنة

¹ Ministère de l'industrie et des mines, op-cit, p27.

الفصل الرابع: عرض تجارب بعض الدول في إدارة أصحاب المصلحة واستدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة

2017، آلية « ANSEJ »، سمحت بمرافقة 332 632 مقاول من الرجال و 37 578 مقاول من النساء أي أن نسبة الإناث هي حوالي 10%، كما أن المرأة المقاوله تحتل نسبة هامة في الأعمال الحرة تقدر بـ 45%.

الجدول رقم (32): « ANSEJ »: شهادات الانتماء حسب قطاع النشاط بتاريخ 2017/06/30

النسبة (%)	شهادات المطابقة الممنوحة	شهادات الانتماء الممنوحة	مجموع شهادات الانتماء والمطابقة الممنوحة	قطاع النشاط
	(مرحلة التوسع)	(مرحلة الإنشاء)		
33,05	1 437	229 076	230 513	الخدمات
11,34	245	78 824	79 069	الحرف
18,73	225	130 404	130 629	الزراعة
0,22	29	1 480	1 509	الري
0,32	5	2 255	2 260	الصيد البحري
3,34	135	23 160	23 295	النقل مع البريد
10,53	560	72 872	73 432	نقل البضائع والوقود
4,18	1 361	27 812	29 173	نقل المسافرين
8,76	511	60 606	61 117	الصناعة
6,81	725	46 749	47 474	البناء
1,73	421	11 612	12 033	المهن الحرة
1,01	34	7 013	7 047	الصيانة
100	5 688	691 863	697 551	المجموع الكلي

المصدر: Ministère de l'industrie et des mines, Bulletin d'information statistique de la PME n°31,

édition novembre 2017, Alger, p28.

فقطاعات الخدمات هو الأكثر جذبا لأصحاب المشاريع الذي تقوم بتمويله « ANSEJ »¹ وهذه الوكالة تقدم دعمها المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحت عدة أشكال: مساعدات مالية، جبائية وشبه جبائية. كما أن المساعدات المالية تأخذ شكل قروض طويلة الأجل ومن دون فوائد، أما المساعدات الجبائية وشبه الجبائية فهي موجهة للمؤسسات المصغرة خلال فترة الإستغلال، وتتمثل أساسا في إعفاءات تمس كل من: الرسم على القيمة المضافة، الرسم على نقل الملكية، الرسم على الحقوق التعاقدية، الرسم على التسجيل العقاري، وكذلك إعفاء كلي من: الضرائب على أرباح الشركات والضريبة على الدخل.²

¹ Ministère de l'industrie et des mines, op-cit, p28.

² Farida MERZOUK, PME et compétitivité en Algérie, Revue Economie et Management, n°09, Université de Tlemcen, Algérie, Octobre 2009, pp279-280.

الفصل الرابع: عرض تجارب بعض الدول في إدارة أصحاب المصلحة واستدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

2-آلية الصندوق الوطني للتأمين على البطالة « CNAC »: يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (33): «CNAC»: شهادات الانتماء حسب قطاع النشاط بتاريخ 2017/06/30

الجماعات الرئيسية	السداسي الأول لسنة 2017	الحصيلة المتراكمة لغاية 2017/06/30
عدد الملفات المودعة	1 817	382 814
شهادات الانتماء والتمويلات الممنوحة	1 509	251 857
عدد الملفات المقبولة من البنوك	976	159 445
عدد الملفات المقبولة من البنوك	19	8 544
عدد المشاريع التي تم تمويلها	1 681	140 397
مناصب الشغل	4 221	292 942

المصدر: Ministère de l'industrie et des mines, Bulletin d'information statistique de la PME n°31, édition novembre 2017, Alger, p31.

3-الوكالة لتسيير القرض المصغر « ANGEM »: وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (34): «ANGEM»: القروض الممنوحة حسب نمط التمويل بتاريخ 2017/06/30

نمط التمويل	العدد	النسبة (%)	مناصب الشغل الناتجة
تمويل شراء المواد الأولية	718 401	90,21	1 077 601
تمويل ثلاثي (ANGEM، البنوك، المانحون)	77 932	9,79	116 898
المجموع الكلي	796 333	100	1 194 499

المصدر: Ministère de l'industrie et des mines, Bulletin d'information statistique de la PME n°31, édition novembre 2017, Alger, p31.

وتجدر الإشارة إلى أنه تم في الجزائر إنشاء منتدى رؤساء المؤسسات، والذي لديه حاضنة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمن تقل أعمارهم عن 40 عاماً، وتسمى هذه الحاضنة Jil FCE، والتي تعمل على مرافقة المؤسسات الناشئة حتى تكتمل عضويتها في منتدى رؤساء المؤسسات.¹ ويمكن القول أن الحكومة الجزائرية قد حاولت من خلال هيئات دعم وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمل على تخفيض نسب البطالة في المجتمع وتوفير مناصب شغل للشباب العاطل عن العمل من خلال توفير العديد من الإمكانيات التي تساعده على إقامة مشروع أو توسيعه وتحديد تجهيزات الإنتاج، والتي تتمثل في تقديم القروض ومنح مجموعة من الإمتيازات والإعفاءات، كما عملت بعض الهيئات على مرافقة الشباب المستثمر في إنجاز مشروعه وغيرها من الخدمات.²

رابعاً: تحليل أصحاب المصلحة وفق معطيات برنامج دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2017.

من خلال معطيات برنامج دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، يمكن تحليل أصحاب المصلحة كما يلي:

¹ www.fce.dz/jilfce/a-propos-de-jilfce, 25/05/2018, 15 :00.

² سليمة هالم، هيئات الدعم والتمويل ودورها في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (دراسة تقييمية للفترة 2004-2014)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017، ص 270.

الفصل الرابع: عرض تجارب بعض الدول في إدارة أصحاب المصلحة واستدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1- أصحاب المصلحة الداخليين:

- بالنسبة للمسييرين ومن خلال العنصر رقم 1، « ANSEJ »، منذ بدء تنفيذها في نهاية السداسي الأول لسنة 2017، آلية « ANSEJ »، سمحت بمرافقة 332 632 مقاول من الرجال و 37 578 مقاول من النساء أي أن نسبة الإناث هي حوالي 10%، كما أن المرأة المقاوله تحتل نسبة هامة في الأعمال الحرة تقدر بـ 45%.

- بالنسبة للعمال فالجدول رقم (27) يبين مشاريع الإستثمار خلال السداسي الأول لسنة 2017 حسب عدد العمال وبذلك يظهر عدد مناصب الشغل التي تم إنشاؤها.

2- أصحاب المصلحة الخارجيين:

- بالنسبة للمؤسسات المالية فالجدول رقم (29) يبين حصيلة صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مختلف القطاعات.

- بالنسبة للدولة وفق الجدول رقم (28) يتبين عدد مراكز التسهيل التي تم إنشاؤها بغية مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- بالنسبة للدولة كذلك فالجدول رقم (32)، (33)، (34) تبين مختلف الآليات الاجتماعية لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تتمثل أساسا في كل من « ANSEJ »، « CNAC »، « ANGEM ».

خامسا: العناقيد الصناعية والأقطاب التنافسية وتدعيم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

وضعت وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الإستثمار برنامج واسع لتنظيم شعب نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على شكل تجمعات أو عناقيد صناعية (Industrial Cluster)، وهو عبارة عن شبكات تضم المؤسسات التي تنشط في نفس المجال وفي إقليم واحد وتعتمد على تعاون أعضائها من أجل تحسين تنافسية المؤسسات المنتمية إليها، وزيادة تسويق منتجاتها، لذلك استعانت الجزائر بالخبرة الألمانية من خلال إنشاء تجمعات أو عناقيد صناعية في عدة ميادين من بينها: تجمع شعبة الطماطم الصناعية، تجمع شعبة التمور، تجمع شعبة المشروبات، تجمع شعبة صناعة السيارات والعربات والميكانيك، تجمع شعبة النقل واللوجيستيك، تجمع في شعبة الصناعات الإلكترونية والكهربائية، وتجمع شعبة صناعة الأدوية¹. كما تم مؤخرا العمل على إنشاء قطب لحرف صناعة النحاس بولاية قسنطينة وقطب صناعة الحلبي التقليدية للأوراس بولاية باتنة.

¹ الطاهر تواتية، عبود زرقين، العناقيد الصناعية كإستراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الحادي والأربعون، العراق، 2014، ص177.

الفصل الرابع: عرض تجارب بعض الدول في إدارة أصحاب المصلحة واستدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المبحث الثاني: التجربة التونسية

تونس بلد من شمال افريقيا، ذو ثقافة عربية إسلامية، لديه إقتصاد مرتبط بالزراعة، المناجم والطاقة والسياحة والصناعات الخفيفة "النسيج، الصناعات الغذائية والكهروميكانيكية" وفق منظور¹ منفتح، والإقتصاد التونسي مكون من أكثر من 10 000 مؤسسة من بينها 96% هي عبارة عن مؤسسات صغيرة ومتوسطة، وتوظف 500 000 عامل وأغلبها (حوالي 90%) يتركز في الساحل.

المطلب الأول: تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس

يقوم الإقتصاد التونسي أساسا على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويمكن التطرق لتطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التونسية من خلال عدد من العناصر بدءا من مفهومها، مراحل تطورها وغير ذلك. أولا: التعريف التونسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تصنف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس حسب معيار عدد العمال كما يلي:

الجدول رقم (35): تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس

معايير أخرى	عدد العمال	نوع المؤسسة
لا يوجد	أقل من 10 عمال.	- م مصغرة
	من 10 إلى 49 عامل.	- م صغيرة
	من 50 إلى 99 عامل.	- م متوسطة

المصدر: الحواس زواق، المشروعات الصغيرة والمتوسطة كآلية لمواجهة البطالة. بالإستناد إلى التجربة الجزائرية، الملتقى العلمي الدولي حول: إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، يومي 15-16 نوفمبر 2011، ص 5.

في تونس لا يوجد تعريف رسمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو معايير للفرقة بين المؤسسات المتوسطة من جهة والمؤسسات المصغرة (PME- TPE) والتعاريف المستخدمة اعتمدت على مخططات التمويل لهذه المؤسسات.

الأمر رقم: 94-814 المتعلق بتمويلات الصندوق الوطني لترقية الحرف والمهن الصغيرة

(FONAPRAM) يعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنها "تلك المؤسسات التي لا تتجاوز تكاليف استثماراتها 50.000 دينار تونسي"، والأمر رقم: 99-484 المتعلق بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومن خلال صندوق الترقية ولا مركزية الصناعة (FOPRODI) يعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للقطاع الصناعي والقطاع الثالث بأنها "تلك المؤسسات التي مجموع استثماراتها أقل من ثلاثة ملايين".

¹ Ines Mhedhebi, Engagement societal global en PME : une approche par les logiques d'action des dirigeants en Tunisie, Thèse de doctorat Présentée Pour obtenir le grade de Docteur en Sciences de gestion de l'Université de VALENCIENNES ET DU HAINAUT-CAMBRESIS et l'ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE DE TUNIS, soutenue à l'ESCT, Tunisie, 18/03/2017, p127.

الفصل الرابع: عرض تجارب بعض الدول في إدارة أصحاب المصلحة واستدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

وفي فترة لاحقة تم توافق واسع بين المسؤولين على قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للجوء إلى تعريف غير رسمي يعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تلك المؤسسات التي تشغل ما بين 10 و 100 عامل أما المؤسسات المصغرة فهي تلك التي تشغل أقل من 10 عمال، فحاليا وتبعاً لإعلان مجلس السوق المالي (CMF) في نشرته رقم 2588 ليوم 2006/05/03، وبناء على قرارات المجلس الوزاري المشترك ليوم 13 مارس 2006، تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تلك التي لها أصول صافية أقل من 4 ملايين دينار تونسي؛ وعدد العمال الإجمالي أقل من 300 عامل¹، فالنسيج الصناعي التونسي يضم حوالي 5 667 مؤسسة التي لديها عدد عمال أكبر أو يساوي 10 خاصة في صناعات النسيج والألبسة (31%)، الصناعات الميكانيكية والتعدين (11.6%)، الصناعات الكيماوية (10.2%) وأن (45%) منها عبارة عن مؤسسات مصدرة، وعدد المؤسسات التي تضم مساهمة أجنبية 1 767 من بينها 1088 رأس مالها أجنبي (100%)، والشركاء الإستراتيجيين الأساسيين للصناعة التونسية هم فرنسا وإيطاليا متبوعتين بكل من ألمانيا وبلجيكا، ومن جهة أخرى فإن الإحصائيات الأخيرة تبين بأن النسيج الصناعي التونسي مكون بأغلبية ساحقة من مؤسسات صغيرة ومتوسطة².

ثانيا. أبرز المراحل التاريخية لنشأة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس

إذ أن المؤسسات الصغرى والمتوسطة تفوق نسبتها 95% من النسيج الإقتصادي الوطني، ومن هذا المنطلق يمكن تقسيم التجربة التونسية في هذا المجال إلى عدد من المراحل التاريخية³.

1- المرحلة الأولى: وتمتد ما بين 1930 و 1955 حيث يلاحظ أنه حتى بداية المرحلة المذكورة كان النشاط الصناعي منحصرا في الصناعة المنجمية والغذائية باعتبار هذا البلد مجرد مصدر للمواد الاقتصادية الخام، وبالتالي كحلقة في سلسلة السياسة الإستثمارية التي حرمت كافة بلدان المنطقة من التطور الصناعي الذي شهدته بلدان المركز وحرمت من الأطراف التابعة لها، استمر هذا الوضع حتى عام 1930 حيث ازدهر النشاط الصناعي في مجال الصناعة الغذائية التحويلية، كما أزهرت الصناعات الاستهلاكية الخفيفة الأخرى النسيجية منها والجلدية ولكن كل ذلك في ظل تبعية شبه مطلقة للإقتصاد الفرنسي باعتبارها فرعا مكملا لصناعة هذه الأخيرة، واستمر هذا النشاط في التوسع حتى نهاية عام 1955 بداية استقلال تونس، وهذا خلافا لما كان قد حصل في الجزائر والبلدان المغاربية الأخرى التي حرمت تماما خلال هذه الفترة من أي نشاط صناعي معتبر، مما جعل البعض في تونس وغيرها يعتقد خطأ بأن "استقلال تونس كان من الممكن أن يتحقق في إطار تسوية تحترم المصالح والخبرات الإستراتيجية والإقتصادية والثقافية للمعسكر الغربي" وهذا كاعتراف صريح من دعاة التبعية والإندماج الوهمي الذين كانوا

¹ حسين يحي، قياس فعالية برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول المغرب العربي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2013، ص41.

² Ines Mhedhebi, op-cit, p128.

³ مختار بن هنية، إستراتيجيات وسياسات التنمية الصناعية، حالة البلدان المغاربية، أطروحة قدمت للحصول على دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008، ص176.

والمتوسطة

يحلّمون به دون أن يتحقق وهو نفس ما حصل في الجزائر على شاكلتهم، وهم قلة منبوذة من الأكثرية على أية حال، وهذا ما اتضح في تونس في المرحلة الثانية من تجربتها.

2- المرحلة الثانية 1968/1962: لقد تميزت هذه المرحلة بوضع وتطبيق خطتين رباعية 1966/1962 وثلاثية 1968/1965، حيث جاءتا تطبيقاً لأهداف إستراتيجية كالعمل على تنويع الإنتاج الصناعي التكاملي، اعتماداً على الموارد المحلية الإقتصادية المادية والبشرية من أجل خلق فرص عمل، وبالتالي تحقيق الإستغلال العقلاني لتلك الموارد إلى جانب تلبية الحاجات الوطنية والتوازن الجهوي لتنويع الإنتاج الصناعي التكاملي، اعتماداً على الموارد المحلية الإقتصادية المادية والبشرية من أجل خلق فرص عمل وبالتالي تحقيق الإستغلال العقلاني لتلك الموارد، إلى جانب تلبية الحاجات الوطنية والتوازن الجهوي للنشاط الصناعي لإزالة الفروق الإقتصادية بين مختلف أنحاء البلاد، وقد تطلب ذلك إعادة تنظيم وهيكلية الإقتصاد التونسي ككل، والعمل على تحريره من قيود التبعية إلى الخارج، والأخذ بمبدأ التصنيع واعتباره كسبيل وحيد للخروج من الإضطرابات الإقتصادية والإجتماعية، وذلك بإنشاء قاعدة صناعية متكاملة إندماجية تستخدم الموارد الإقتصادية المحلية وإنتاج سلع بدائل الواردات، ولهذا العرض أقيمت عدد من الصناعات المختلفة يمكن اعتبارها بمثابة أقطاب للنمو الصناعي، كصناعة الحديد وتصفية النفط وصناعات كيميائية كالحلفاء والورق والشمندر والسكر والإسمنت وغيرها، كما شملت قطاع النسيج والجلود وبعض الصناعات الغذائية الأخرى، ولقد تمكنت تونس حتى عام 1969 من الحصول على جهاز اقتصادي معتبر "اعتماداً على الإمكانيات المحلية معززة بذلك الإستقلال الإقتصادي".

3- المرحلة الثالثة 1987/1970: لقد عادت تونس مع بداية السبعينات إلى الأخذ بنظام اقتصاد السوق في معالجة الأوضاع الإقتصادية الصناعية خاصة، وفقاً لتوصيات البنك الدولي، كإستراتيجية الإنتاج من أجل التصدير والتخلي عن أسلوب حماية الصناعات الناشئة، والحد من القرارات الإدارية لمصلحة القرارات الإقتصادية، إلى جانب الدعوة لخروج الدولة من الممارسة المباشرة للنشاط الإقتصادي، وتشجيع القطاع المحلي والأجنبي مما أتاح مجالاً واسعاً أمام الرأسمالية الغربية ممثلة في الشركات المتعددة الجنسية، للعمل بحرية في تونس التي وضعت قوانين خاصة لدعم هذه الإستراتيجية الجديدة آنذاك كقانون تشجيع القطاع الخاص الذي وضع عام 1972، ثم عام 1974 حيث الوكالة العقارية API، أنشئت وكالات خاصة في هذا السياق: كتنمية الإستثمار وصندوق التنمية واللامركزية الصناعية الخاص بتمويل الصناعات الصغيرة والمتوسطة وتشجيع الصادرات AFI، إلا أن النتائج المترتبة عن هذه الإستراتيجية الإقتصادية لم تكن مرضية هي الأخرى، حيث ازدادت الوحدات الإقتصادية خاصة الصناعات التصديرية منها تبعية إلى الخارج مع إهمال التكامل الإقتصادي والإجراءات الضرورية للتغلب على ضيق السوق الوطني، كما أن النتائج الكمية التي تحققت لم تسايرها كفاية نوعية، إلى جانب الاضطرابات القطاعية والفوارق الجهوية والإختلالات المالية المتعاقبة وغيرها .

¹ مختار بن هنية، المرجع نفسه، ص 177.

الفصل الرابع: عرض تجارب بعض الدول في إدارة أصحاب المصلحة واستدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

4- المرحلة الرابعة 1987-1995: لقد جاءت هذه المرحلة بسياسة جديدة غير ليبرالية يراعي بالدرجة الأولى تحقيق تنمية اقتصادية متوازنة، تعطي الأولوية فيها للصناعات المتكاملة تهدف الحد من التبعية إلى الخارج الناجمة عن المبالغة في الإعتماد على الصناعات التصديرية دون الإهتمام بنفس الإمكانيات والحاجات المحلية لعوامل الإنتاج والاستهلاك.

لذلك وجه الإهتمام هنا كذلك إلى الإستثمار في المشاريع ذات الكثافة في العمل لاقتصاص البطالة خاصة في المناطق النائية، في إطار تقوية الصناعة في القطاع العام ومنحه مجالا أوسع في اتخاذ قراراته الإقتصادية، وفتح المجال أمام الإستثمارات العربية الخليجية خاصة وكذلك إقامة مشاريع مشتركة مع البلدان المغاربية ومنها الجزائر التي دخلت في شراكة فعلية منها في المناطق الحدودية، كانت بدايتها مصنع محركات الديزل في ساقية سيدي يوسف، ومصنع الإسمنت الأبيض في فريانة، ومصنع للهياكل الحديدية في غارديماو، إلى غير ذلك، إلا أن آثار الأزمة الإقتصادية التي مست الإقتصاد العالمي والإقتصاديات المغاربية، جعل هذا الوضع اقتصاديات البلدان المغاربية ومنها تونس تعاني أكثر من آثار الأزمة الإقتصادية العالمية مما تطلب العودة مرة أخرى إلى الإعتماد أكثر على الخارج للخروج من تلك الأزمة،¹ خاصة باللجوء إلى المساعدة المالية لصندوق النقد الدولي.

ولقد جاءت هذه المرحلة في ظل ظروف إقتصادية صعبة للغاية على الصعيدين المحلي والدولي، فرغم كل المحاولات الجادة التي بذلت للنهوض بالإقتصاد التونسي وصدومه أمام كافة التحديات الإقتصادية التي عصفت بالإقتصاديات الإقليمية والدولية، فإنه مع ذلك لم يتمكن من الإفلات من بعض الظواهر السلبية، في ظل غياب شبه كامل لأية إستراتيجية صناعية، ومنساقا بدلا عن ذلك وراء سراب الحلول الخارجية الجاهزة الممضاة خاصة من قبل صندوق النقد الدولي والبنك العالمي المعروفة من قبل لدى تونس نفسها، كالأخذ بمبدأ الحرية الإقتصادية وتطبيق برنامج للتعديل الهيكلي وفتح المجال أمام المبادرة الخاصة المحلية والأجنبية، وتوفير الشروط الضرورية للإندماج في الإقتصاد العالمي، والإهتمام أكثر بالصناعات التصديرية إلى غير ذلك من الإجراءات التي أخذت بها تونس كشرط أساسي لمساعدتها للخروج من الأزمة الإقتصادية التي واجهتها كغيرها من معظم البلدان المغاربية، خاصة فيما يتعلق بارتفاع حجم المديونية الخارجية التي كانت توجه في معظمها لتمويل المشاريع الصناعية ذات الكثافة في رأس المال، وبالتالي التكاليف العالية التي وقفت حائلا أمام القدرة التنافسية للإنتاج المحلي أمام الإنتاج الأجنبي في السوقين المحلية والدولية إلى جانب تدهور أسعار الصرف، وبالتالي الحد من القدرة على مواجهة البطالة المتفاقمة، مما أدى إلى فشل دربع لإستراتيجية تنمية الصادرات، رغم التحسين الواضح في الإستثمارات الصناعية ونمو الإنتاج الصناعي، كما أدت إستراتيجية التصحيح الهيكلي المذكورة آنفا إلى تركيز توطن المشاريع الصناعية في تونس العاصمة، ومع ذلك يمكن القول أن تونس قد بذلت جهودا معتبرة في المجال الصناعي بين عامي 1962/1969

¹ مختار بن هنية، مرجع سبق ذكره، ص ص 178-179.

الفصل الرابع: عرض تجارب بعض الدول في إدارة أصحاب المصلحة واستدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

وعامي 1986/1980 لإمداد البلاد بقطاع صناعي يستجيب للإحتياجات المحلية ويضمن التكامل الاقتصادي التونسي، ويحقق مستوى معيشي أفضل للغالبية العظمى من السكان¹.

ثالثا: ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس:

تميزت الفترة 1990-1995 بصفة خاصة بوضع أسس سياسة صناعية قائمة على العديد من التحديات وتمحورة حول عنصرين متكاملين هما:

1- الانفتاح والتحرر: تحرير التجارة الخارجية 1989، برنامج الخوصصة 1989، إنخراط تونس في الإتفاقية العامة للتعريفات والتجارة 1990، إتفاقية الشراكة لإرساء منطقة للتبادل الحر والإنخراط في منظمة التجارة العالمية 1995.

2- دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: يتمثل في مجلة تشجيع الإستثمارات، إحداث صندوق التطوير واللامركزية الصناعية 1994، برنامج تأهيل الصناعة 1995، اتفاق الشراكة بين تونس والإتحاد الأوروبي، التفكيك التدريجي للمعالم الجمركية حتى حذفها بالكامل في سنة 2008، ويمكن تلخيص أهم التواريخ التي لها أثر على السياسة الصناعية في تونس فيما يلي:

-1972: صدور قانون عدد 38 لسنة 1972 المتعلق بالصناعات المصدرة وإحداث وكالة النهوض بالصناعة.

-1978: صدور صندوق النهوض بالتنمية الصناعية،

-1986: برنامج الإصلاح الهيكلي في تونس.

-1989: تحرير التجارة الخارجية.

-1990: إنخراط تونس في GATT.

-1992: إحداث صندوق FOPROMAT.

-1994: صدور مجلة تشجيع الإستثمار، وإرساء صندوق النهوض بالقدرة التنافسية.

-1995: إمضاء إتفاقية الشراكة في إطار منطقة التبادل الحر مع الإتحاد الأوروبي، وإنخراط تونس في منظمة التجارة العالمية كعضو مؤسس.

-2008: دخول منطقة التبادل الحر حيز التنفيذ.²

المطلب الثاني: مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد التونسي

أهم مؤشرات قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس مؤخرا، واعتمادا على بيانات وزارة الصناعة والتكنولوجيا التونسية، يمكن تقديم معطيات فيما يخص مساهمة هذه المؤسسات في الإقتصاد التونسي.

أولا: تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس: تضاعف عدد المؤسسات المشغلة لـ 10 أشخاص أكثر فأكثر ثلاثة مرات خلال الفترة الفاصلة بين سنتي 1995 و2009، ليصل بذلك عددها الإجمالي إلى 5747

¹ مختار بن هنية، مرجع سبق ذكره، ص ص 180-181.

² حسين يحي، مرجع سبق ذكره، ص ص 45-46.

الفصل الرابع: عرض تجارب بعض الدول في إدارة أصحاب المصلحة واستدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

مؤسسة، كما ارتفعت قيمة الصادرات التونسية من 4.5 مليار دينار سنة 1995 إلى 18.7 مليار دينار سنة 2008، وكذا تواصل ارتفاع قيمة الإستثمارات الصناعية مسجلا 1.4 مليار دينار سنة 2008، مقابل 0.58 مليار دينار سنة 1995، بالإضافة إلى تطور عدد مناصب الشغل من 236000 منصب شغل سنة 1995 إلى 488000 منصب شغل سنة 2009، مع تنامي عدد المؤسسات الصناعية ذات الشراكة العالمية من 1420 سنة 1995 إلى 2324 سنة 2009، منها 2146 مؤسسة ذات مساهمة أوروبية، وكذلك ارتفع عدد المؤسسات المتحصلة على شهادة الجودة طبقا للمواصفات العالمية من 6 مؤسسات سنة 1995 إلى 630 مؤسسة سنة 2004، لتبلغ 1300 مؤسسة في 2009.¹

ثانيا: منظومة التمويل الصغير في تونس: يرجع تاريخ التمويل الصغير إلى الستينات من خلال إحداث الصناديق المحلية للقروض التعاونية وعبر وضع برامج تنمية مموله من قبل المنظمات الدولية مثل الصندوق الدولي للتنمية الفلاحية وبرنامج الغذاء العالمي، وفي سنة 1973 تم وضع البرنامج الجهوي للتنمية وذلك للنهوض بالتشغيل وإحداث المؤسسات الصغرى وتحسين ظروف العيش، ومنذ سنة 1979 والسنوات التي تلتها قامت بعض الجمعيات التنموية مثل جمعيات أطلس وأسد والاتحاد التونسي للتضامن الإجتماعي، ومنظمة الكاف بإضافة مكونة القروض الصغيرة في برامجها التنموية وكذلك جمعية القيروان للتنمية المندمجة وذلك بداية من سنة 1999 ولتعميم سياسة الإدماج الاقتصادي بالنسبة لشرائح المجتمع الضعيفة ومحدودة الموارد، وقع سنة 1997 إحداث البنك التونسي للتضامن وذلك لتمويل المؤسسة الصغيرة بالنسبة للباعثين الشبان المتحصلين على الشهادات العلمية أو المهنية أو الذين يملكون الخبرة في بعض الاختصاصات المهنية، وخلال سنة 1999 تم إصدار القانون المنظم لنشاط القروض الصغيرة المسند من قبل الجمعيات التنموية، وتدعم هذا التوجه بالخصوص بعد تنظيم ملتقى دولي حول "التمويل الصغير بتونس الواقع والآفاق" في شهر أفريل 2011، ومن بين الآليات التي وقع إقرارها صدور المرسوم عدد 117 لسنة 2011 والذي ينظم نشاط القروض الصغيرة، والذي أعطى لأول مرة إلى الشركات خفية الإسم قابلية إسناد القروض الصغيرة والذي اشترط عليها أن يكون رأس مالها الأدنى ثلاث ملايين دينار وكذلك اشترط على الجمعيات التنموية المسندة للقروض الصغرى أن يكون لها اعتماد يساوي أو يفوق 200 ألف دينار في مرحلة أولى. ونظرا لخصوصية الجمعيات في تونس التي تشكو ضعف الإمكانيات فقد وقع الحظ من الإعتماد الواجب توفيره كضمان من 200 ألف دينار إلى 50 ألف دينار وذلك بمقتضى القانون عدد 46 لسنة 2014 بتاريخ 24 جويلية 2014 ثم إعادة هيكلة الجمعيات المتدخلة حاليا في القطاع لإكسابها الحجم والإمكانيات التي تمكنها من العمل بأكثر نجاعة من خلال إندماج الجمعيات فيما بينها أو تفريع نشاطها في مؤسسة تمويل صغير في شكل جمعياتي أو شركة خفية الإسم أو تكوين الإتحادات، مع تنظيم الحوكمة والرقابة الداخلية في مؤسسات التمويل الصغير.²

¹ حسين يحيى، مرجع سبق ذكره، ص 49.

² وكالة النهوض بالصناعة والتجديد، منظومة تمويل المؤسسات الصغرى والمتوسطة في تونس، مجلة بريد الصناعة، العدد 12، ماي 2016، ص 6.

الفصل الرابع: عرض تجارب بعض الدول في إدارة أصحاب المصلحة واستدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ثالثاً: مشاريع المؤسسات الصغرى والمتوسطة: تنتفع نفس الأنشطة المخول لها الحصول على امتيازات الباعثين الجدد بتدخل صندوق التطوير واللامركزية الصناعية في إطار تشجيع المؤسسات الصغرى والمتوسطة، لكن خلافاً للباعثين الجدد الذين لا يتمتعون بالإمكانيات المالية إلا في إطار إنجاز مشاريع إحداث، يمكن للمؤسسات الصغرى والمتوسطة أن تنتفع باعتماد أو مساهمة في مشاريع الإحداث وأيضاً في مشاريع التوسعة، على ألا يتعدى الإستثمار الإجمالي باحتساب الأصول الثابتة الصافية عشرة ملايين دينار، وتشمل مشاريع التوسعة المؤسسات التي سبق لها أن انتفعت بمساهمة أو اعتماد في إطار تشجيع الباعثين الجدد.¹

1- الصندوق الوطني للنهوض بالصناعات التقليدية والحرف الصغرى "FONPRAM": حل لإشكال التمويل الذاتي: تم إحداث الصندوق الوطني للنهوض بالصناعات التقليدية والحرف الصغرى بموجب القانون عدد 76 لسنة 1981 المؤرخ في 9 أوت 1981 الذي يمثل إحدى الآليات التي تم إرساؤها بهدف النهوض بالعمل المستقل ومساعدة الباعثين الشبان على الإنتصاب للحساب الخاص والتشجيع على بعث أو توسيع مؤسسات صغرى في مجالات الخدمات والصناعات التقليدية والحرف الصغرى، باستثناء الأنشطة ذات الصبغة التجارية أو الفلاحية، ولحسن تسيير تدخل الصندوق، عهد التصرف في موارده إلى مؤسسات مالية بموجب إتفاقية أبرمت بين وزارة المالية من جهة وعدد من البنوك من جهة أخرى، وقد حدد سقف تكلفة المشاريع الممولة من قبل الصندوق بمبلغ مائة ألف دينار باعتبار الأموال الذاتية.²

2- اليونيدو وتجربة المناولة: عملت المنظمة على إطلاق تجربة المناولة باعتبارها الوكالة المنفذة لبرنامج الإنماء للأمم المتحدة، والذي يتولى جانب التمويل، ومن ثمة قامت بوضع برنامج إنشاء مراكز المناولة بمختلف الدول النامية، وتلك التي يمر إقتصادها بمرحلة انتقالية، وتهدف إلى بناء نظام للمعلومات التقنية يسهل الإتصال بين مختلف المؤسسات الاقتصادية.

3- سياق المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة في تونس: تولى تونس أهمية متزايدة للمسائل المجتمعية في إطار سياستها التنموية منذ نهاية سنوات التسعينات من القرن الماضي، والتزمت بمراجعة التشريعات المجتمعية والبيئية حسب المعايير الدولية، وهناك مختلف البرامج والمبادرات التي تم تبنيتها من أجل تأهيل المؤسسات التونسية ودعمها لتمكين من مواجهة البيئة المعولة المتميزة بكثافة تنافسية كبيرة،³ وفيما يخص الإلتزام المجتمعي، يجب الأخذ في الإعتبار تطور الأحداث ذات الصلة على وجه الخصوص مع أصحاب المصلحة، الأمر الذي يسهل على المؤسسة الصغيرة والمتوسطة كيفية التعامل والإلتزام تجاه أصحاب المصلحة.⁴

¹ وكالة النهوض بالصناعة والتجديد، نفس المرجع، ص13.

² المرجع نفسه، ص17.

³ Ines Mhedhebi, op-cit, p129.

⁴ Ibid, p149.

والمتوسطة

المطلب الثالث: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس

تونس والتنمية المستدامة فيها، لا يمكن تحقيقها إلا من خلال إنعاش اقتصادها، وترقية المقاولاتية والشراكة، وهي المقاربة التي كرستها منظمة أرباب العمل الفتية « CONECT »، من خلال ميثاقها وخياراتها وبرامجها. فمبادرات وأنشطة « CONECT » قد تضاعفت في هذا الاتجاه، وتمحورت خصوصا حول تحسين مناخ الأعمال، الإصلاحات الإستراتيجية، التنافسية، التوريد، محاربة المنافسة غير القانونية، الإقتصاد الموازي والجريمة المنظمة، التمويل، اللامركزية، تحسين أداء الإدارة، التكوين، تشجيع روح المبادرة، تطوير ثقافة المؤسسة، الإنتاجية، الشراكة وتدويل المؤسسة التونسية، ومع مبادرة التقييم هذه للدولة فيما يخص صحة المؤسسة التونسية من خلال تحقيقات ومؤشرات علمية واضحة ودقيقة، « CONECT » وشركاؤها قاموا بإطلاق وسيلة جديدة قوية ومفيدة، لكل المتدخلين في الميدان الإقتصادي، وانطلاقا من هنا، السلطات المعنية، رؤساء المؤسسات، الخبراء، الأوساط المالية، منظمات الدعم والتأطير، أصبح تحت تصرفهم مقياس يسمى "مقياس صحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التونسية"، فهذا المقياس يمثل كذلك مرآة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل تقييم أنشطتها وتوقع المستقبل.¹ فيما أنه قد تم إحصاء 19000 مؤسسة توظف من 6 إلى 250 عامل، لكن المعلومات المتوفرة تعد سطحية فيما يتعلق بكل من أسواقها الأساسية، أداءها، اهتماماتها وحالتها الصحية.

أولا: تقديم مقياس « MIQYES » لصحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس:

قد تم إنشاؤه بفضل إرادة المبادرين به من أجل تسليط الضوء على واقع وآفاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي تعد حجر الزاوية في الاقتصاد التونسي.

وانطلاقا من تحقيق حول عينة تضم 540 صغيرة ومتوسطة، مقياس صحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يتطرق للأمور التي لا مفر منها، فيما يتعلق بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا سيما الأداء والتحديات، فأى مؤسسة صغيرة ومتوسطة يتم الحديث عنها؟ ما هو الحدس الذي تتمتع به المؤسسة الصغيرة والمتوسطة سنة 2016؟ هل يوجد واقع خاص بمجمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التونسية أو يجب التسليم بالعديد من الحقائق المتراكبة حسب الأسواق المستهدفة، حجم المؤسسات ومنطقة تواجدها؟ وهل تسلحت المؤسسة الصغيرة والمتوسطة سنة 2017 من أجل التكيف مع بيئتها؟ وما هي التحديات التي تكون أكثر إعاقة لها؟ وما هو شكل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الأكثر ربحية؟ وتلك الأكثر خسارة؟ وهل ربحت المؤسسة الصغيرة والمتوسطة فيما يخص التنافسية سنة 2016؟ وهل مناخ الأعمال يساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو يعيقها؟ و39.3% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تم استطلاعها فقدت زبونا على الأقل سنة 2016، وما تأثير ذلك على إدراك المسيرين بتوقع المستقبل سنتي 2017 و 2018؟ و 68% من مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يحسون أنهم مهددون سنة 2017 بالمنافسة غير الرسمية، بالإضافة إلى أن 17% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فقط قامت بوضع آلية لمعرفة الحصة السوقية؟ وهل

¹ Confédération des entreprises citoyennes de Tunisie, MIQYIES 2017, Tunisie, p2.

الفصل الرابع: عرض تجارب بعض الدول في إدارة أصحاب المصلحة واستدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

هي راضية بذلك؟ كما أن التساؤلات حول الواقع الملموس لمقياس صحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يضع بين أعيننا كل هذه المعرفة للقراءة والتحليل والعمل.

ومكتب HLB GSAudit&Advisory، المستشار اليومي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس، على وعي تام بهذه التحديات، وهو يشترك مع CONECT من أجل وضع المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، تنافسيته وبقائها في مركز الأولويات الإقتصادية والإجتماعية في تونس.¹

ثانيا: الإعداد لنتائج مقياس صحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس 2017:

1-السياق والهدف العام: تحتاج تونس أكثر من أي وقت مضى لمساهمة الجميع، كما أن مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في خلق الثروة ومناصب الشغل لا تحتاج إلى برهان، وهي كذلك تعكس التزام وشجاعة المقاولين ومنسقيهم يوميا في بيئة معادية للإنتاجية والتنافسية، وفي هذا الصدد وفي إطار سعيها للمساهمة في التنمية الإقتصادية والإجتماعية المنصفة والمسؤولة، CONECT، كمدافع على مصالح المؤسسات، تسعى للمتابعة عن طريق مقياس لصحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.²

2-وثيقة تقديمية للتحقيق:

الجدول رقم (36): وثيقة تقديمية للتحقيق لمقياس صحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس

طريقة كمية تعتمد على إدارة استبيان مهيكّل	طريقة إدارة الاستبيان تمت عبر الهاتف	طريقة اختيار العينة: طريقة لا تعتمد على الاحتمال وإنما بالخصص، فالخصص يتم اختيارها وفق قطاع النشاط، حجم المؤسسة، والولاية التي تتواجد فيها، وتم تحضير العينة بالاعتماد على المعلومات الأخيرة في المدونة الوطنية للمؤسسات التونسية
متخذو القرار في المؤسسة (المديرون العامون، المسيرين، ...)	حجم العينة هو 540 مؤسسة	فترة إجراء التحقيق هي من 2017/01/27 إلى 17 فيفري 2017.
		التغطية الجغرافية هو في الولايات التونسية الـ24

المصدر: Confédération des entreprises citoyennes de Tunisie, MIQYIES 2017, Tunisie, p2

3-طبيعة المؤسسات التي تم الإتصال بها: يمكن وصفها من خلال الجدول الموالي:

¹ Confédération des entreprises citoyennes de Tunisie, op-cit, p3.

² Ibid, p8.

الفصل الرابع: عرض تجارب بعض الدول في إدارة أصحاب المصلحة واستدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الجدول رقم (37): المؤسسات التي تم الإتصال بها في تحقيق مقياس صحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس

متوسط عدد المستخدمين		نمط المؤسسة حسب الحجم "عدد العمال"			نمط المؤسسة حسب قطاع النشاط		
متوسط عدد العمال	قطاع النشاط	الحصص النظرية	الحصص المحصلة	العمال	الحصص النظرية	الحصص المحصلة	قطاع النشاط
36.6	الصناعة	%37.0	%34.6	6 إلى 9	%49.1	%50.4	الصناعة
24.2	الخدمات	%29.4	%27.3	10 إلى 19	%27.0	%28.5	الخدمات
17.9	التجارة	%18.3	%19.8	20 إلى 49	%21.3	%18.5	التجارة
29.5	متوسط عدد لعمال لكل القطاعات	%8.3	%9.4	50 إلى 99	%2.6	%2.6	الزراعة
		%4.9	%4.6	100 إلى 199			
		%4.2	%2.0	200 إلى 250			

المصدر: Confédération des entreprises citoyennes de Tunisie, MIQYIES 2017, Tunisie, p9

4- طبيعة المستجوبين: وذلك كما في الجدول الآتي:

الجدول رقم (38): طبيعة المستجوبين في تحقيق مقياس صحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس

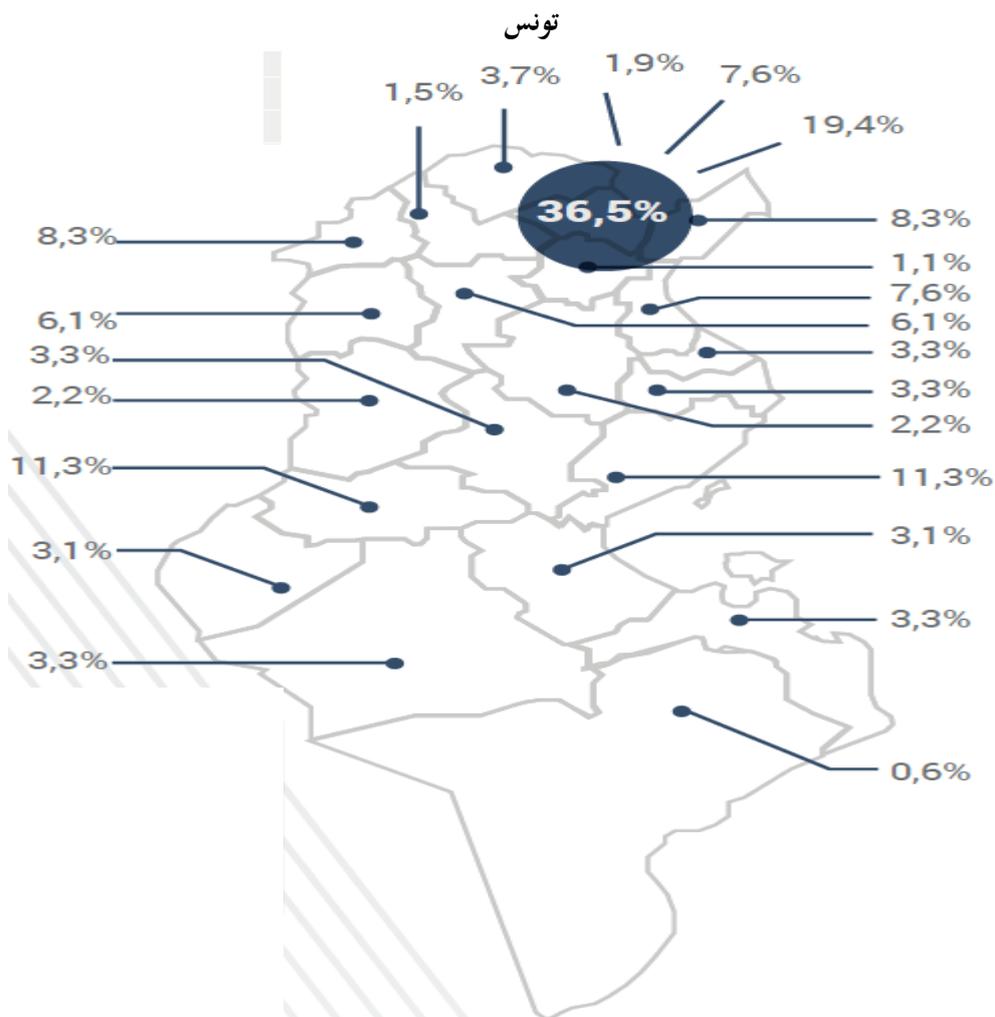
النسبة المئوية	طبيعة المستجوبين
%77	المدير العام، المسير (المسؤول الأول)
%7.6	نائب المدير العام (المسؤول الثاني)
%12.6	مدير المصالح الإدارية والمالية
%2.8	مسؤول إداري، أو مسؤول الموارد البشرية أو الشؤون القانونية

المصدر: Confédération des entreprises citoyennes de Tunisie, MIQYIES 2017, Tunisie, p9

5- التوزيع الجغرافي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تم استطلاعها: وذلك كما في الشكل الموالي:

والمتوسطة

الشكل رقم (24): التوزيع الجغرافي للمؤسسات التي تم استطلاعها في تحقيق مقياس صحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في



المصدر: Confédération des entreprises citoyennes de Tunisie, MIQYIES 2017, Tunisie, p9

الجدول رقم (39): معطيات إحصائية حول المؤسسات التي تم استطلاعها في تحقيق مقياس صحة المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة في تونس

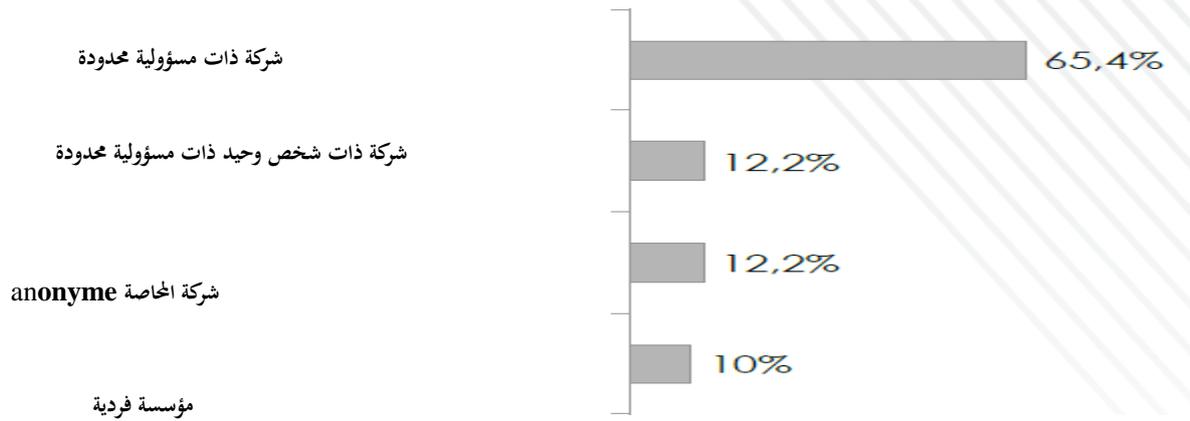
عمر المؤسسة	رأس المال الاجتماعي	عدد المشتركين
15.8	3740827.7	3.1
الوسط الحسابي	الوسط الحسابي	الوسط الحسابي
12	100 000	2
الوسيط	الوسيط	الوسيط

المصدر: Confédération des entreprises citoyennes de Tunisie, MIQYIES 2017, Tunisie, p9

6- الشكل القانوني للمؤسسات: وذلك كما في الشكل الموالي:

الفصل الرابع: عرض تجارب بعض الدول في إدارة أصحاب المصلحة واستدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الشكل رقم (25): الشكل القانوني للمؤسسات التي تم استطلاعها في تحقيق مقياس صحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس



المصدر: Confédération des entreprises citoyennes de Tunisie, MIQYIES 2017, Tunisie, p9

ثالثا: نتائج التحقيق لسنة 2017:

1- الصورة النمطية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التونسية: يمكن تلخيص ذلك في:

- ما هو السوق الذي عملت فيه أكثر سنة 2016؟

الشكل رقم (26): السوق للمؤسسات التي تم استطلاعها في تحقيق مقياس صحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس



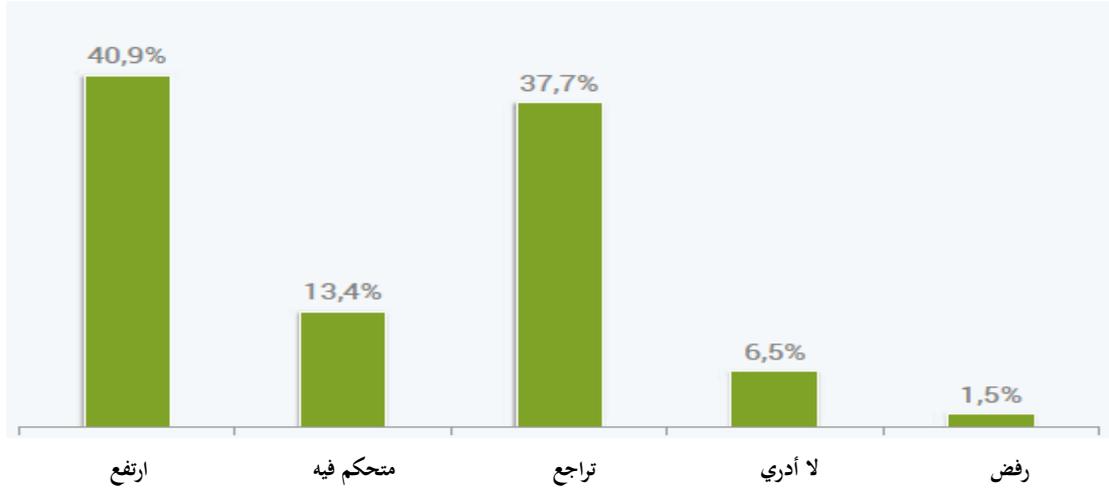
المصدر: Confédération des entreprises citoyennes de Tunisie, MIQYIES 2017, Tunisie, p11

28.9% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعمل أساسا من أجل التصدير.

- كيف تطور رقم أعمالك سنة 2016 مقارنة بسنة 2015؟

الفصل الرابع: عرض تجارب بعض الدول في إدارة أصحاب المصلحة واستدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الشكل رقم (27): تطور رقم الأعمال للمؤسسات التي تم استطلاعها في تحقيق مقياس صحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس سنة 2016

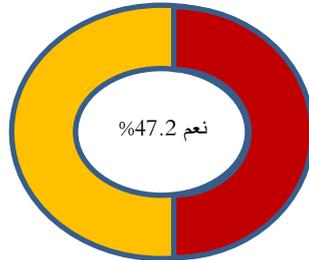


المصدر: Confédération des entreprises citoyennes de Tunisie, MIQYIES 2017, Tunisie, p11

تطور متدبذب لرقم الأعمال سنة 2016.

–هل لديك مسؤول تجاري يعمل بتوقيت كامل (ما عدا رئيس المؤسسة)؟

الشكل رقم (28): نسبة العمل بدوام كامل للمسؤول التجاري في المؤسسات التي تم استطلاعها في تحقيق مقياس صحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس



المصدر: Confédération des entreprises citoyennes de Tunisie, MIQYIES 2017, Tunisie, p11

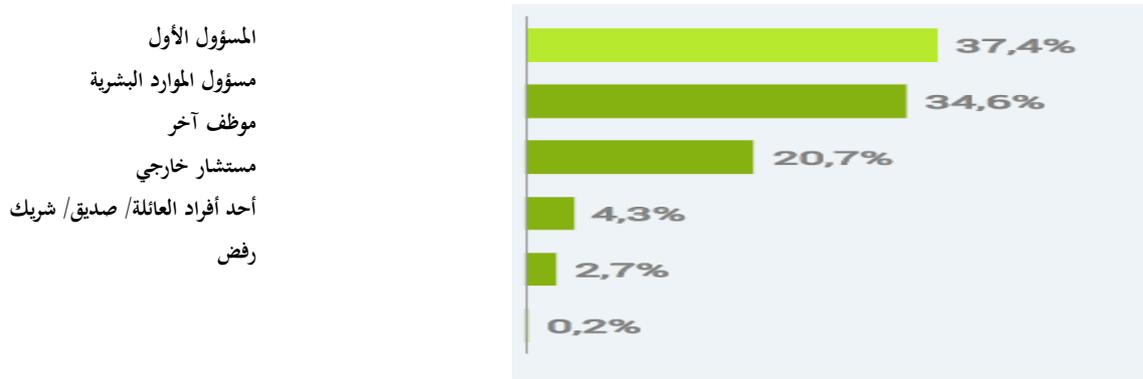
المسير هو المسؤول الأساسي عن التجارة في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.¹

–من يسير الموارد البشرية؟

¹ Confédération des entreprises citoyennes de Tunisie, op-cit, p11.

الفصل الرابع: عرض تجارب بعض الدول في إدارة أصحاب المصلحة واستدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الشكل رقم (29): تسيير الموارد البشرية في المؤسسات التي تم استطلاعها في تحقيق مقياس صحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس



المصدر: Confédération des entreprises citoyennes de Tunisie, MIQYIES 2017, Tunisie, p12

المؤسسة الصغيرة والمتوسطة قامت بتوظيف 2.3 من المستخدمين سنة 2016.

-من يسير المالية؟

مسؤولي المؤسسات يقضون أكثر من ساعة أسبوعيا مع البنكيين.

2-تحديات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: ويمكن تلخيصها من خلال:

-هل وضعت طريقة لمعرفة حصتك السوقية؟

الشكل رقم (30): طريقة معرفة الحصة السوقية في المؤسسات التي تم استطلاعها في تحقيق مقياس صحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس

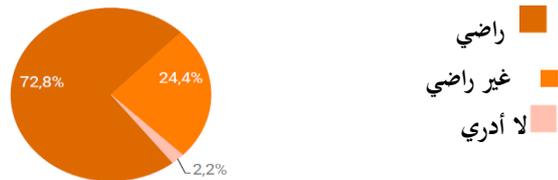


المصدر: Confédération des entreprises citoyennes de Tunisie, MIQYIES 2017, Tunisie, p12

المؤسسة الصغيرة والمتوسطة لا تعرف حصتها السوقية.

-إذا كنت راضي حاليا بالنتائج المتحصل عليها من خلال استخدام هذه الطريقة.

الشكل رقم (31): مدى الرضا بطريقة معرفة الحصة السوقية في المؤسسات التي تم استطلاعها في تحقيق مقياس صحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس



المصدر: Confédération des entreprises citoyennes de Tunisie, MIQYIES 2017, Tunisie, p12

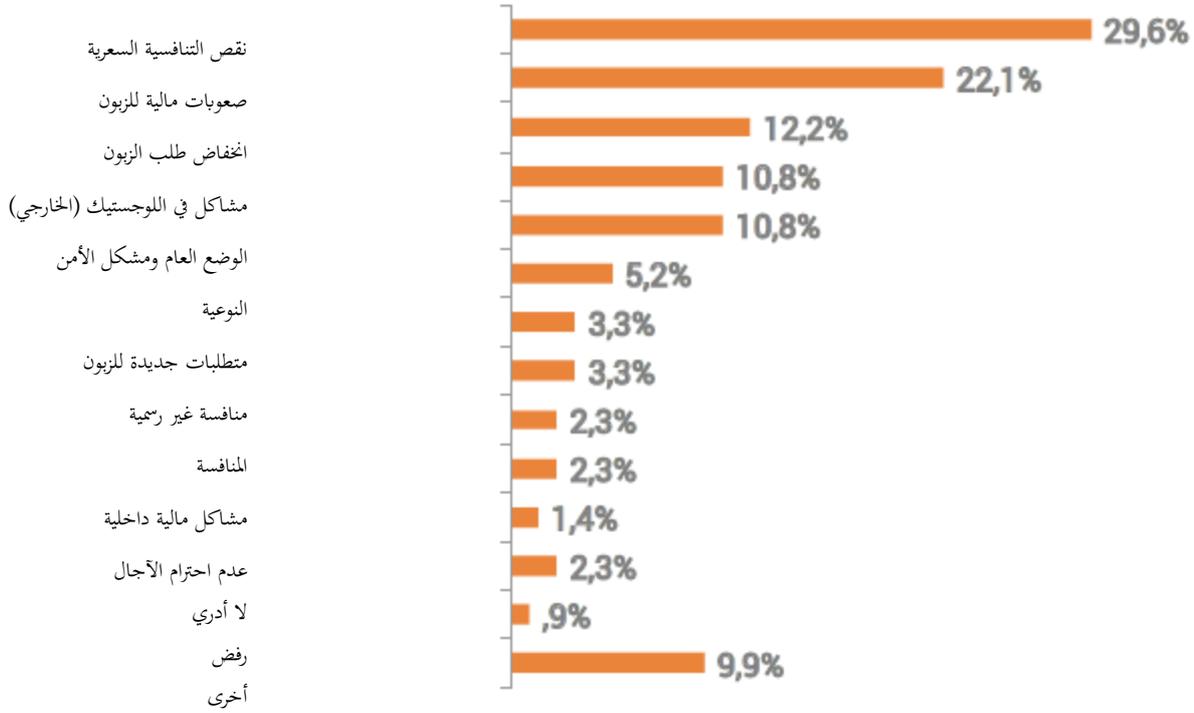
الفصل الرابع: عرض تجارب بعض الدول في إدارة أصحاب المصلحة واستدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

هل رفضت عقد (سوق) بسبب نقص المردودية سنة 2016؟¹

المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ترفض عقود بـ 1.5 مرة بسبب نقص الربحية مقارنة بتلك التي بسبب نقص القدرة.

ما هي أسباب ذهاب زبون مهم (بشكل إرادي) سنة 2016؟

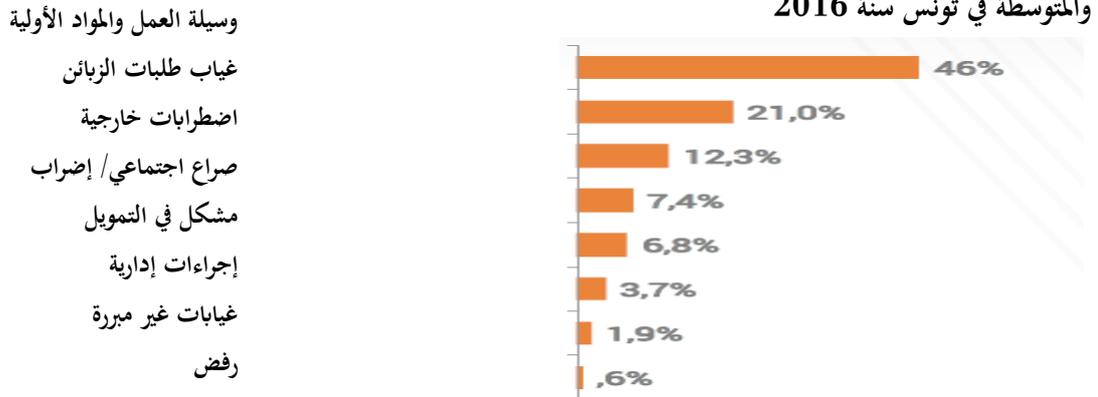
الشكل رقم (32): أسباب ذهاب الزبون بشكل إرادي المؤسسات التي تم استطلاعها في تحقيق مقياس صحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس سنة 2016



المصدر: Confédération des entreprises citoyennes de Tunisie, MIQYIES 2017, Tunisie, p13

ما هو سبب التوقف (بشكل إرادي) الرئيسي سنة 2016؟

الشكل رقم (33): أسباب التوقف بشكل إرادي المؤسسات التي تم استطلاعها في تحقيق مقياس صحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس سنة 2016



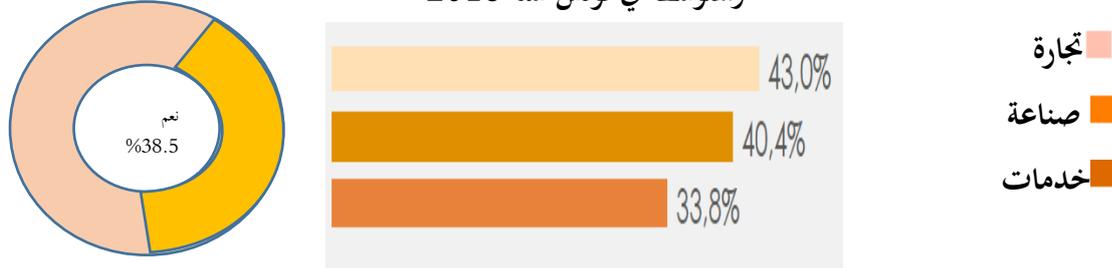
المصدر: Confédération des entreprises citoyennes de Tunisie, MIQYIES 2017, Tunisie, p13

¹ Confédération des entreprises citoyennes de Tunisie, op-cit, p12.

الفصل الرابع: عرض تجارب بعض الدول في إدارة أصحاب المصلحة واستدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

-هل قمت باستغلال قروض التسيير سنة 2016؟

الشكل رقم (34): استغلال قروض التسيير للمؤسسات التي تم استطلاعها في تحقيق مقياس صحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس سنة 2016



المصدر: Confédération des entreprises citoyennes de Tunisie, MIQYIES 2017, Tunisie, p13

38.5% فقط من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تلجأ إلى قروض التسيير.

-إذا كانت تم إيداع الطلبات، فما هو عدد الطلبات المودعة؟ وكم هو عدد الطلبات المقبولة؟

الجدول رقم (40): طلبات التمويل التسيير للمؤسسات التي تم استطلاعها في تحقيق مقياس صحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس

نمط التمويل	متوسط عدد الطلبات المودعة رسمياً	متوسط عدد الطلبات المقبولة	نسبة القبول
قرض استثماري/تنموي	2	0.9	45%
قرض استغلال / قرض تسيير	1.9	1.3	68%

المصدر: Confédération des entreprises citoyennes de Tunisie, MIQYIES 2017, Tunisie, p13

33.9% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قدمت طلبات الاستفادة من القروض سنة 2016.

65.7% من طلبات القروض الصناعية تم رفضها.

35.6%	56%	70%
طلبات قروض الاستثمار المودعة من طرف المؤسسات التي تعاني من العجز سنة 2015 وتم قبولها سنة 2016.	طلبات قروض الاستثمار المودعة من طرف المؤسسات الراجعة سنة 2015 وتم قبولها سنة 2016.	ارتفعت النسبة إلى 70% من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي زادت من أرباحها سنة 2016 أو حافظت على نفس القيمة بالمقارنة مع سنة 2015.

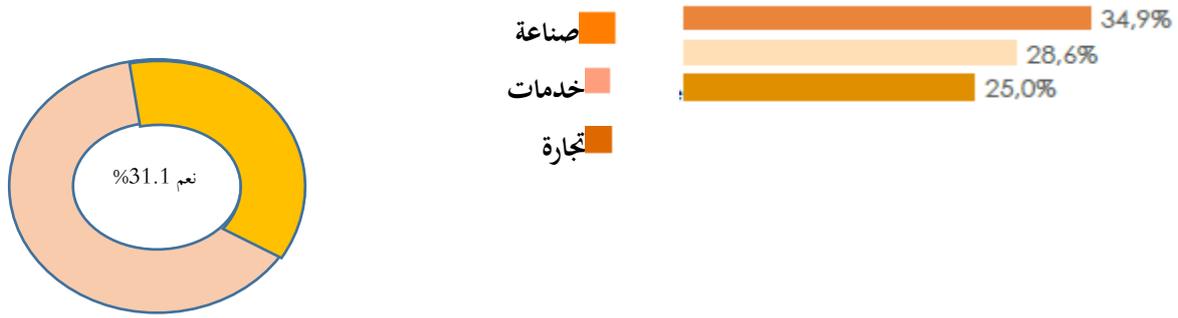
-هل ألغيت أو أجلت عمليات توظيف سنة 2016، لأن المترشحين لا يلبون الشروط المطلوبة للمنصب؟¹

¹ Confédération des entreprises citoyennes de Tunisie, op-cit, pp13-14.

الفصل الرابع: عرض تجارب بعض الدول في إدارة أصحاب المصلحة واستدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الشكل رقم (35): وصف لعمليات التوظيف في المؤسسات التي تم استطلاعها في تحقيق مقياس صحة المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة في تونس سنة 2016



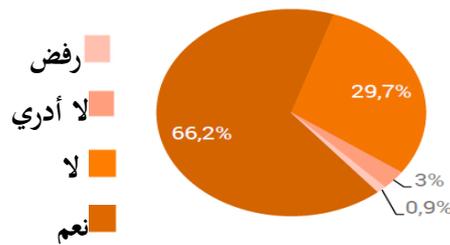
المصدر: Confédération des entreprises citoyennes de Tunisie, MIQYIES 2017, Tunisie, p15

إذن 31.1% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لم تقم بعمليات توظيف سنة 2016 بسبب عدم التطابق مع الشروط المطلوبة.

-هل نتج عن حصيلة سنة 2015 أرباح محاسبية؟

الشكل رقم (36): حصيلة الأرباح المحاسبية للمؤسسات التي تم استطلاعها في تحقيق مقياس صحة المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة في تونس سنة 2015



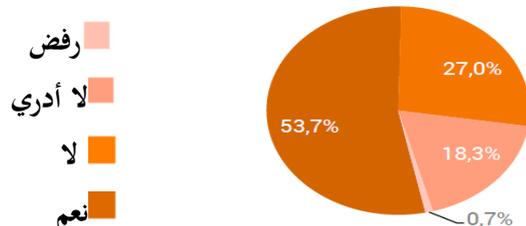
المصدر: Confédération des entreprises citoyennes de Tunisie, MIQYIES 2017, Tunisie, p15

29.7% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لم تحصل على أرباح سنة 2015.

-هل نتج عن حصيلة سنة 2016 أرباح محاسبية؟

الشكل رقم (37): حصيلة الأرباح المحاسبية للمؤسسات التي تم استطلاعها في تحقيق مقياس صحة المؤسسات الصغيرة

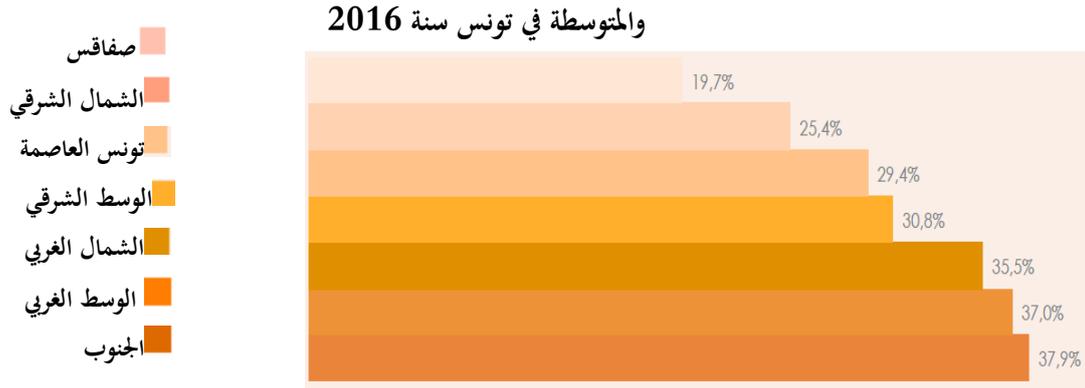
والمتوسطة في تونس سنة 2016



المصدر: Confédération des entreprises citoyennes de Tunisie, MIQYIES 2017, Tunisie, p15

الفصل الرابع: عرض تجارب بعض الدول في إدارة أصحاب المصلحة واستدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الشكل رقم (38): المناطق التي توفر بيئة ملائمة للمؤسسات التي تم استطلاعها في تحقيق مقياس صحة المؤسسات الصغيرة



المصدر: Confédération des entreprises citoyennes de Tunisie, MIQYIES 2017, Tunisie, p15

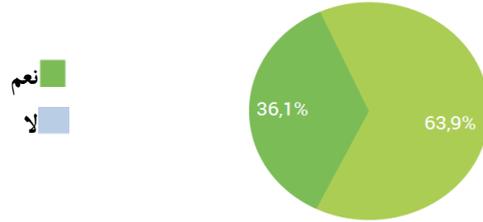
27.7% الساحل يوفر بيئة اقتصادية أكثر ملائمة لبقاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمقارنة مع المناطق الداخلية والجنوبية.¹

3- أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: ويمكن تلخيصه من خلال:

-هل قمت بإطلاق منتج/ خدمة جديدة سنة 2016؟

الشكل رقم (39): المؤسسات التي لها منتج/ خدمة جديدة من التي تم استطلاعها في تحقيق مقياس صحة المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة في تونس سنة 2016

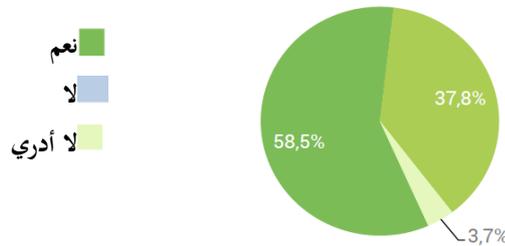


المصدر: Confédération des entreprises citoyennes de Tunisie, MIQYIES 2017, Tunisie, p16

-هل تخطط لإطلاق منتج/ خدمة جديدة سنة 2017؟

الشكل رقم (40): المؤسسات التي تخطط لمنتج/ خدمة جديدة من التي تم استطلاعها في تحقيق مقياس صحة المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة في تونس سنة 2017



المصدر: Confédération des entreprises citoyennes de Tunisie, MIQYIES 2017, Tunisie, p16

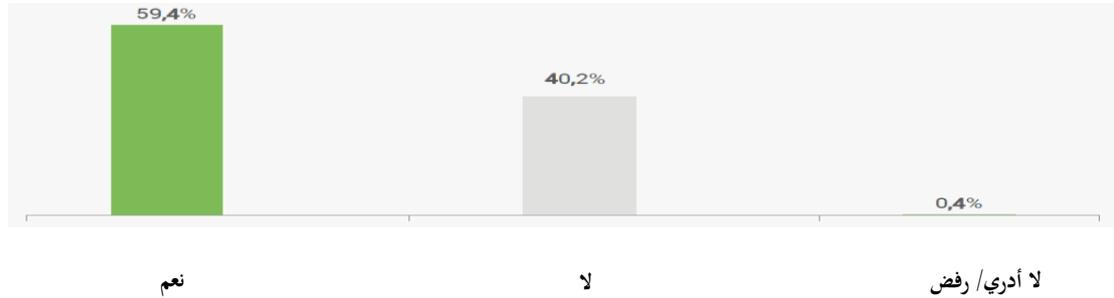
¹ Confédération des entreprises citoyennes de Tunisie, op-cit, p15.

الفصل الرابع: عرض تجارب بعض الدول في إدارة أصحاب المصلحة واستدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

استعداد جيد للإبداع وتكييف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 2016.

هل حصلت على زبائن جدد سنة 2016؟

الشكل رقم (41): إجابات المؤسسات حول الزبائن الجدد من التي تم استطلاعها في تحقيق مقياس صحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس سنة 2016



المصدر: Confédération des entreprises citoyennes de Tunisie, MIQYIES 2017, Tunisie, p16

40.2% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لم تحصل على زبائن جدد سنة 2016.¹

هل قمت بتقييم المستخدمين سنة 2016 من خلال وبرمجة سلم اجتماعات مع الأفراد؟ وما هو عدد العمال الذين تم تقييمهم؟

الجدول رقم (41): المستخدمون الذين تم تقييمهم بالاجتماعات الفردية في المؤسسات التي تم استطلاعها في تحقيق مقياس صحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس سنة 2016

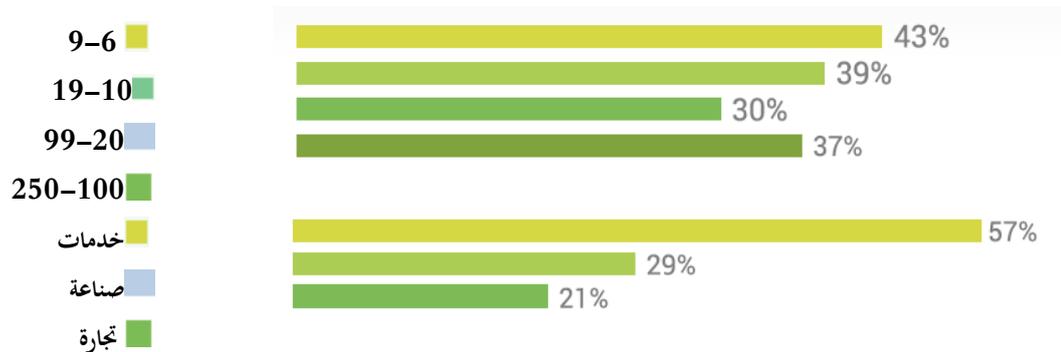
متوسط عدد المستخدمين الذين تم تقييمهم من خلال الاجتماعات الفردية	نسبة الأفراد الذين تم تقييمهم
10.2	34.2%

المصدر: Confédération des entreprises citoyennes de Tunisie, MIQYIES 2017, Tunisie, p17

65.7% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد شرعت في تقييم جزء من مستخدميها.

الشكل رقم (42): المستخدمون الذين تم تقييمهم بالاجتماعات الفردية حسب القطاعات في المؤسسات التي تم

استطلاعها في تحقيق مقياس صحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس سنة 2016



المصدر: Confédération des entreprises citoyennes de Tunisie, MIQYIES 2017, Tunisie, p17

¹ Confédération des entreprises citoyennes de Tunisie, op-cit, p16.

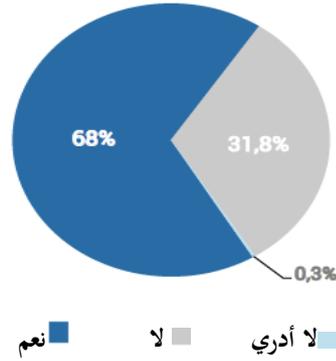
الفصل الرابع: عرض تجارب بعض الدول في إدارة أصحاب المصلحة واستدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

57% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعمل في قطاع الخدمات قامت بتقييم مستخدميها عن طريق القيام باجتماعات مع الأفراد سنة 2016.¹

4- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبيئة الأعمال: يمكن وصفها من خلال:

- إذا كانت المؤسسة تعمل أكثر في السوق التونسية، فهل أنت تتعرض للمنافسة غير الرسمية؟

الشكل رقم (43): المؤسسات التي يمكن أن تتعرض للمنافسة غير الرسمية من التي تم استطلاعها في تحقيق مقياس صحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس سنة 2016



المصدر: Confédération des entreprises citoyennes de Tunisie, MIQYIES 2017, Tunisie, p18

76.9% في صفاقس و 80% لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعمل في قطاع الخدمات، تتعرض للمنافسة من القطاع الموازي.

الشكل رقم (44): مدى تأثير الوضع في ليبيا على المؤسسات التي تم استطلاعها في تحقيق مقياس صحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس سنة 2016



المصدر: Confédération des entreprises citoyennes de Tunisie, MIQYIES 2017, Tunisie, p18

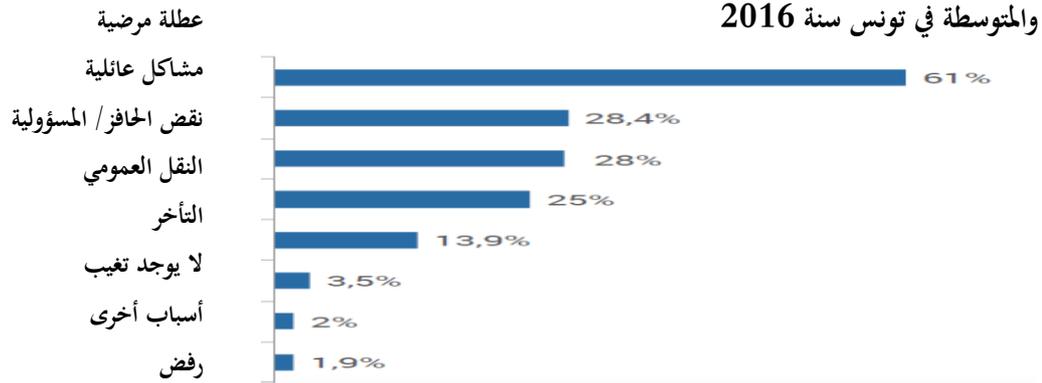
تأثير معتبر للوضع في ليبيا على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 2016.

- ما هي الأسباب الرئيسية للتغيب لديك؟

¹ Confédération des entreprises citoyennes de Tunisie, op-cit, p17.

والمتوسطة

الشكل رقم (45): أسباب التغيب لدى المؤسسات التي تم استطلاعها في تحقيق مقياس صحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس سنة 2016



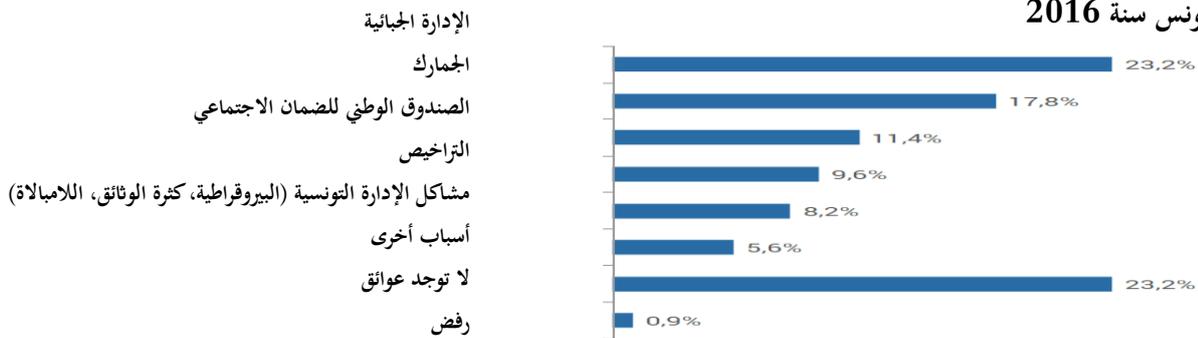
المصدر: Confédération des entreprises citoyennes de Tunisie, MIQYIES 2017, Tunisie, p18

يوجد تأثير سلبي كبير للبيئة الصحية والاجتماعية على انضباط العمال في العمل.¹

- ما هي العراقيل الإدارية التي واجهتها؟

الشكل رقم (46): العراقيل التي تواجه المؤسسات التي تم استطلاعها في تحقيق مقياس صحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في

تونس سنة 2016



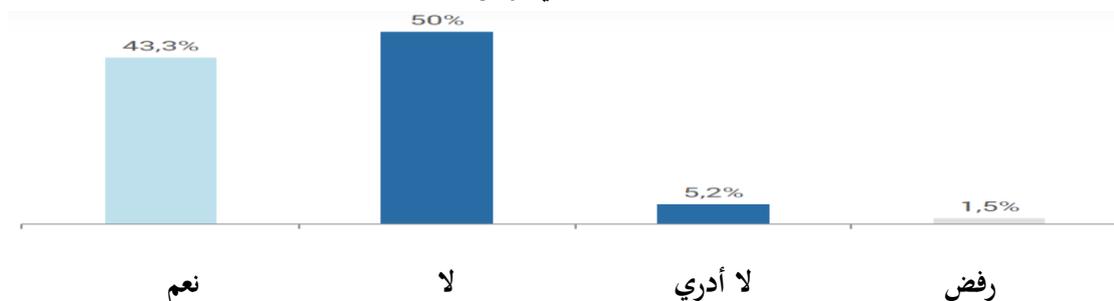
المصدر: Confédération des entreprises citoyennes de Tunisie, MIQYIES 2017, Tunisie, p19

41% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تواجه عراقيل إدارية مع الإدارة الجبائية والجمارك.

- هل تظن أن المقاولين بإمكانهم العمل بشكل ملائم من دون أن يكونوا ملزمين بأن يقدموا لك مشروبا؟

الشكل رقم (47): إمكانية حدوث الرشوة لدى المؤسسات التي تم استطلاعها في تحقيق مقياس صحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

في تونس



المصدر: Confédération des entreprises citoyennes de Tunisie, MIQYIES 2017, Tunisie, p19

¹ Confédération des entreprises citoyennes de Tunisie, op-cit, p18.

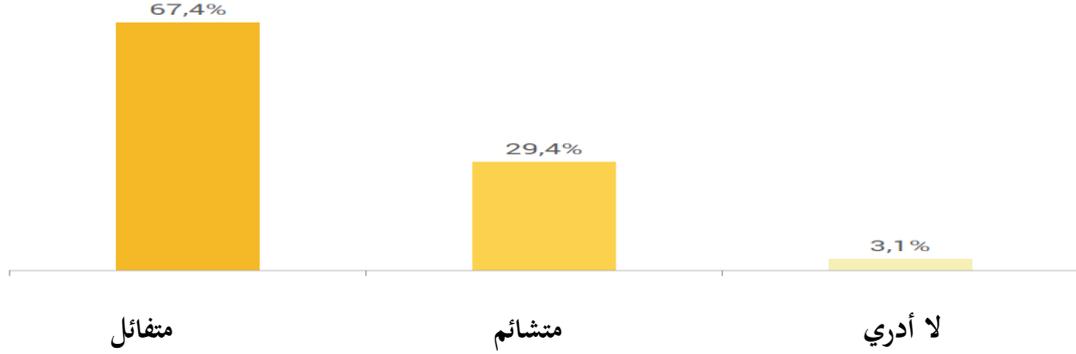
الفصل الرابع: عرض تجارب بعض الدول في إدارة أصحاب المصلحة واستدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

50% من مسيري المؤسسات لا يظنون أنهم قادرين على العمل وتحقيق الأرباح دون اللجوء للرشوة.¹

5-الثقة في المستقبل: يمكن تلخيص ذلك كما يأتي:

-بالنسبة للسنة المقبلة، وفيما يخص مؤسستك، هل أنت متفائل أو متشائم؟

الشكل رقم (48): مدى التفاؤل بالمستقبل لدى مسيري المؤسسات التي تم استطلاعها في تحقيق مقياس صحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس



المصدر: Confédération des entreprises citoyennes de Tunisie, MIQYIES 2017, Tunisie, p19

50% أغلب المسيرين متفائلون بشأن مستقبل مؤسساتهم.²

ثالثا: تحليل أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين وفق تقرير MIQYIES 2017: من خلال تقرير مقياس صحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس، يمكن تحليل أصحاب المصلحة كما يلي:

1-أصحاب المصلحة الداخليين:

-من خلال الجدول رقم (38) ومحتوى عبارات الاستبيان يتبين أنه في الغالب يقوم مسيرو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالإجابة على الاستبيان مما يبين أن هؤلاء المسيرين مؤهلون لتولي المناصب التي يشغلونها نظرا لاملاكهم المعلومات الأساسية حول مؤسساتهم، وأحيانا تولى نوابهم أو مسؤولي المصالح المعنية الرد على الاستبيان.

-بالنسبة للعمال، فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس ومن خلال الشكل رقم (35) يتبين أن العمال يخضعون لشروط وضرة وجود المؤهلات المطلوبة في مختلف القطاعات حتى يتم توظيفهم، ومن خلال الجدول رقم (41) يتبين أنهم يخضعون لعملية التقييم عن طريق الاجتماعات، كما يتبين من الشكل رقم (45) أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تهتم بمعرفة أسباب التغيب لدى العمال.

2-أصحاب المصلحة الخارجيين:

-بالنسبة للزبائن ومن خلال الشكل رقم (26) يتبين أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تستهدف السوق التونسي أكثر من السوق الخارجي، فزبائنهم أساسا يتواجدون في الداخل، ويتبين من الشكل رقم (32) أهم أسباب فقدان بعض الزبائن، كما يتبين من الشكل رقم (41) مدى حصول هذه المؤسسات على زبائن جدد.

¹ Confédération des entreprises citoyennes de Tunisie, op-cit, p19.

² Ibid, p20.

الفصل الرابع: عرض تجارب بعض الدول في إدارة أصحاب المصلحة واستدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- بالنسبة للمنافسين، فمن خلال الشكل رقم (39) والشكل رقم (40) يتبين أن بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد أطلقت أو تسعى لإطلاق منتجات أو خدمات جديدة، كما أن الشكل رقم (43) يبين مدى تعرض هذه المؤسسات للمنافسة غير الرسمية.
- بالنسبة للبنوك والمؤسسات المالية يبين الجدول رقم (34) مدى استغلال هذه المؤسسات لقروض التسيير كما يبين الجدول رقم (40) يبين طلبات القروض المودعة ومعالجتها.
- بالنسبة للبيئة، فالشكل رقم (38) يبين المناطق التي تتواجد فيها بيئة ملائمة لعمل هذه المؤسسات.
- بالنسبة للدولة، فالشكل رقم (46) يبين مختلف العراقيل التي تواجهها هذه المؤسسات من عراقيل جبائية وبيروقراطية وغيرها.

المطلب الرابع: عناقيد الصناعة وسيلة لدعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التونسية

تعد عناقيد الصناعات فعالة فيما يتعلق بتطوير واستدامة نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ذلك أنها تساهم في جاذبية الإقليم الذي تتواجد فيه، وتسهل التكافل والشراكة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عدد من المجالات كالإبداع.

أولاً: تونس وأنظمة الإنتاج المحلية في منطقتي الجم وقصر الهلال: "تحتوي تونس على عدة تجمعات لمؤسسات صغيرة متمركزة، تتجمع غالباً وتمارس أنشطة مشتركة في كثير من الأحيان، وترتبطها أيضاً علاقات تعاون غير رسمية، وتخص قطاعات: الإلكترونيك، قطع غيار السيارات، صناعة زيت الزيتون، صناعة الألبسة، صناعة الأغذية والنسج وغيرها من الحرف؛ والشكل الرسمي السائد لتجمعات المؤسسات بتونس هو الإتحادات التصديرية، وهذه الأخيرة التي رافقتها منظمة اليونيدو من خلال برنامجها لتعزيز إتحادات التصدير، إذ يمكن لمؤسساتها أن تتجمع رسمياً في شكل إتحادات صغيرة تسعى نحو إستغلال فرص جديدة وإختراق أسواق دولية.

أول تجربة لتطوير تجمع مؤسسات في شكل إتحاد تصدير قامت به تونس كان سنة 2000 في إطار برنامج المساعدة التقنية الترويجية والتسويقية، والممول من طرف مديرية التعاون الإنمائي لوزارة الشؤون الخارجية الإيطالية، وبمرافقة من اليونيدو، وتتعلق أنشطة البرنامج ب: دعم إنشاء إتحادات في مختلف القطاعات، تكوين أعضاء الاتحاد، وترقية الإطار التشريعي لإتحادات التصدير؛ وأخيراً تقييم تنافسياتها بمقارنتها مع التجارب الدولية.

غير أنه لا يوجد شكل قانوني محدد لهذه الأخيرة بتونس، فليس هناك شرط من حيث العدد ورأس المال لإنشاء إتحاد مؤسسات صغيرة، ولذلك اعتمدت تونس عام 2001 شكلاً قانونياً وتكييفه مع احتياجات لاتحادات التصدير، وللإشارة أيضاً فقد قامت الحكومة التونسية بإنشاء ما يسمى ب (محطة وقوف واحدة) في مقر هيئة تشجيع الصناعة، ويتم في هذه المحطة تقديم جميع الخدمات الإدارية المتعلقة بإقامة مشاريع الأعمال، والجهات التي تقدم خدماتها في هذه المحطة تشمل: الجمارك والبنك المركزي والجريدة الرسمية والبلديات ومصلحة الضرائب وسلطة البيئة وغيرها، كما عملت الحكومة التونسية على تعزيز استفادة إتحادات التصدير من حوافز أكثر من تلك الممنوحة للمصدرين الفرديين، ومن أهمها الاستفادة من صندوق ترقية أنشطة صناعة زيت الزيتون FOBROHOC

والمتوسطة

للإتحادات المصدرة لهذا المنتج، حيث تستفيد هذه الأخيرة من تغطية بنسبة 70% فضلا عن تقديم مبالغ دعم أخرى، ومن بين أشهر تجمعات المؤسسات الشبيهة بالمناطق الإيطالية، والتي تستطيع تشكيل أنظمة إنتاج محلية بمناطقها، نجد تجمعي منطقة الجم وقصر الهلال.

ثانيا: نظام الإنتاج المحلي لصناعة الجلود في منطقة الجم: لقد تم اكتشاف نظام إنتاج محلي في قطاع الجلود من خلال دراسة حديثة قام بها كل من Ferguene و Hsaini 1998 وهذا النظام الإنتاجي يقع في منطقة الجم في الشمال الشرقي لتونس، ويتكون هذا النظام من حوالي 150 وحدة إنتاج متخصصة في إنتاج السلع الجلدية، ويرجع تكوين هذا النظام الإنتاجي إلى نهاية السبعينات بعد أن تم غلق مؤسسة كبرى للإنتاج الجلدي، أين وجد العمال أنفسهم مجبرين على فتح ورشات صغيرة، كانت في البداية تصنع الأحذية، ثم تحولت إلى إنتاج السلع الجلدية، ويمكن وصف الخصائص الرئيسية لهذا النظام في منطقة "الجم" كما يلي: مؤسسات صغيرة ومتوسطة عديدة، وهي مؤسسات تشغل أقل من 50 عاملا؛ وتكنولوجيا بسيطة من أجل إنتاج منتجات مكثفة وعديدة؛ ويد عاملة شابة ومتعددة المهارات (خصوصا النسوية منها)، مستعدة لفهم وتطبيق العيديد من العمليات على آلة واحدة.

إن وجود تكنولوجيا مرنة، وقوة عاملة متعددة الوظائف هو نتاج ظروف بيئية قاسية للغاية، فالسوق صغير وغير مستقر، يرغم المؤسسات على تكييف منتجاتها باستمرار لطلب متغير، فتصبح المرونة إذا أمرا لا بد منه، فهتين الخاصيتين تشكلان مصدرا للمزيد من الكفاءة الإنتاجية، وللإشارة فإن هناك ثلاثة أنواع من المؤسسات العاملة في هذه المجموعة:

المؤسسات الرسمية: وتمثل الأقلية من وحدات الإنتاج (نحو 20 وحدة)، ترتبط بالموردين والزبائن المحليين والعملاء الدوليين، خاصة في أوروبا، ودول المغرب العربي؛

-ورشات العمل غير الرسمية: تمثل غالبية المؤسسات في هذا النظام الإنتاجي (ما يقرب من 150 وحدة)، ويعمل فيها أقل من 10 عمال، وعموما فهي لا تملك قدرة مالية عالية، فهي في المقام الأول تنتج بمواد خام محلية، وتباع منتجاتها في السوق المحلية أو ليبيا؛

-الصناعات في المنزل: حيث هناك حوالي 100 شخص يعملون في هذا النشاط، إذ أنهم لا يصنعون المنتجات النهائية، بل يساهمون في بعض مراحل دورة الإنتاج، ويقاولون من الباطن من المؤسسات الرسمية وغير الرسمية. وترتبط هذه الأنشطة الثلاث في كثير من الأحيان بعلاقات مثمرة فيما بينها، تتمثل في الأنشطة الرامية إلى التعاقد من الباطن، والمؤسسات الرسمية بصفقتها المقاول الرئيسي للمؤسسات غير الرسمية، وهذان النوعان من المؤسسات تستخدم للصناعات المحلية لمراحل معينة من الإنتاج، وفي نفس الوقت يتم خلق العيديد من وفورات التكتل في

¹ سعاد قوبي، التجمعات العنقودية كعامل تنافسي في قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة لبعض تجارب البلدان النامية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة 2017، ص 242-243.

الفصل الرابع: عرض تجارب بعض الدول في إدارة أصحاب المصلحة واستدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

التكوين والتدريب، الابتكار والمعرفة، ويتميز نظام الإنتاج المحلي بمدينة الجم بمجموعة من المزايا أهمها: **الميزة الأولى:** تكمن في مرونة النظام، والمشكل من مؤسسات صغيرة غالباً، وتبرز المرونة الإنتاجية من حيث التجهيزات المستعملة، فهي تجهيزات متعددة الاستخدام؛

الميزة الثانية: تكمن في كفاءة الحرفي التونسي الذي امتلك كفاءة مهنية ومؤهلات الاختصاص، والتي تكتسب من الخبرة أو من خلال التدريب في مراكز التكوين المحلي، بالإضافة إلى قدرته الكبيرة على المواكبة والابتكار، والتي تظهر من خلال سعيه المتواصل لتحسين جودة المنتج؛

الميزة الثالثة: تكمن في طريقة تنظيمه المنتجة لوفورات خارجية، حيث أن الانتماء إلى هذه الأنظمة المحلية يجبر الفرد على احترام قواعد العمل الجماعي والتعاون مع الآخرين، وبالتالي تعمل على تقليص تكاليف المعاملات.

ثالثاً: نظام الإنتاج المحلي الثنائي (نسيج/خياطة) بقصر الهلال: حلل بعض الكتاب نظام الإنتاج المحلي للنسيج بقصر الهلال، وهو نظام إنتاجي قديم ومتجذر، ووجدوا نفس السمات الهيكلية للنظام الإنتاجي الخاص بالجلود في الجم، كما أن نشاط النسيج في هذه المنطقة يرجع إلى القرن الحادي عشر، "يضم هذا النظام حوالي 80 مؤسسة رسمية و 570 ورشة عمل غير رسمية، هذه الأخيرة توظف حوالي 4000 شخص"، كما تجدر الإشارة إلى أن بعض المؤسسات الأجنبية استثمرت في هذا القطاع، ولا سيما في صناعة الملابس الجاهزة، والتي جلبت الابتكار لجميع المؤسسات في الكتلة، ويتكون هذا النظام من مجموعة من الوحدات موزعة كما يلي:

في المنبع: تركز لمموني الخيوط بنوعين من الفاعلين (مصانع الغزل، وبعض بائعي الجملة المستوردين للخيوط)؛ **في الوسط:** تتمركز المؤسسات الرسمية للنسيج الصناعي، وحوها نظيرتها بشكل غير رسمي، بالإضافة إلى النسيج اليدوي؛

في المصب: تضم ورشات الخياطة المنتجة للألبسة للمؤسسات المصدرة، ومؤسسات أخرى توجه منتوجاتها للسوق التونسي، ويتمحور حول هذه الأخيرة عدد معين من المعاملات في المنازل اللاتي يقمن بكل أعمال الإتقان النهائية للمنتج؛ كمؤسسات من الباطن، وهذا النظام الإنتاجي المحلي (نسيج/ خياطة) شكل مصدر ديناميكية تربط بين الإنتاج والتشغيل، وكذا الابتكار وتكوين الأيدي العاملة بالمنطقة، وأصل هذه الفعالية مرتبطة بمجموعة من العوامل أهمها¹: حركية تاريخية طويلة مع إدخال بعض التنوع والتحديث؛ مع الإنفتاح الإيجابي على الأسواق الخارجية؛ وكذلك وجود شبكة كثيفة من العلاقات الاجتماعية التقليدية، وكذا نقل المعرفة والتعاون الوثيق بين وحدات الإنتاج، وبالتالي تبادل مستمر للسلع والمعلومات الناتج عن جوار جغرافي نموذجي في المنطقة.²

¹ سعاد قوئي، نفس المرجع السابق، ص 244-245.

² المرجع نفسه، ص 246.

الفصل الرابع: عرض تجارب بعض الدول في إدارة أصحاب المصلحة واستدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المبحث الثالث: التجربة الفرنسية في مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تعد فرنسا من بين الدول المتقدمة صناعيا، والتجربة الفرنسية في مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعد جديرة بالدراسة لا سيما عند ربطها بالمتغيرات المهمة لهذه الدراسة.

المطلب الأول: تطور قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فرنسا

يتماشى تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فرنسا مع التعريف المعتمد من طرف الإتحاد الأوروبي والمذكور في الفصل الثاني، وتعد التجربة الفرنسية إحدى التجارب المهمة في هذا المجال.

أولا: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بفرنسا: الوضعية الإقتصادية والمالية لهذه المؤسسات لسنة 2016 تبين الدليل على وجود دعم خلال سنة 2016 والتي تميزت بالعودة إلى خلق المؤسسات والاستثمار في مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع تراجع فشلها، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية تسجل حضورها في مجال التصدير، عدد براءات الاختراع ومشاركتها في البحث والتطوير والإبداع.

1- النزعة الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فرنسا سنة 2015: "أكثر من 3.82 مليون مؤسسة، أغلبيتها الساحقة عبارة عن مؤسسات صغيرة ومتوسطة"، إذ يوجد في فرنسا أكثر من 3.82 مليون مؤسسة، أغلبيتها الساحقة عبارة عن مؤسسات صغيرة ومتوسطة، وأن إنشاء المؤسسات في فرنسا ارتفع بنسبة 6% وهو أكبر إرتفاع خلال 6 سنوات، ففي سنة 2016 تم إنشاء 554 000 مؤسسة في فرنسا، بما يعادل 6% بالمقارنة مع السنة السابقة، فبعد التراجع المسجل خلال سنة 2015، فإن إنشاء المؤسسات قد تزايد في جميع مناطق فرنسا وقد مس أغلب القطاعات، وفي فرنسا، كل سنة حوالي 76 000 مؤسسة ينتهي نشاطها أو تتحول وتم تسجيل 76 000 نهاية نشاط أو تحويل سنة 2016، والأمر قد مس على وجه الخصوص الشركات التجارية التي توظف 1.2 مليون عامل أي ما يعادل 8% من مناصب الشغل، ويسبب تركيز النشاط الإنتاجي في فرنسا، إذ توجد 20% من هذه المؤسسات قد توقفت عن العمل مما يرهن 88% من الوظائف، فحجم المؤسسة يغلب على سن المسير كمحدد رئيسي في الإحالة على توقف النشاط، واحتمال التوقف على النشاط يزيد كلما زاد عدد العمال، وهو ليس نفس الحال مع تقدم المسير في السن.

2- إنتعاش المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والإستثمار: في سنة 2016 الزيادة في قيمة رقم الأعمال والقيمة المضافة لهذه المؤسسات تسارعت من 3% إلى 3.6%، وهذا النمو يعود أساسا للإنتعاش في قطاع التجارة والتي تنتج ما يقرب من نصف النشاط، فالأداء الإقتصادي لهذه المؤسسات تحسن، كما أن هامش الربح بقي مستقرا بالرغم من الوضعية المتناقضة بين قطاعات النشاط. والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تلعب دورا متصاعدا في مجال التصدير، وضمن سياق تباطؤ التجارة العالمية، فإن صادرات السلع انطلقا من فرنسا التي حدثت من طرف مجموع المؤسسات كانت مستقرة خلال سنة 2016، ومبالغ الصادرات ارتفعت بشكل محسوس فقط لدى المؤسسات المصغرة بـ 3.1% والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير المصغرة بـ 2.5% والصادرات قد ارتفعت تجاه القارة الأمريكية والآسيوية، ففي سنة 2016، هناك 26000 مؤسسة قامت بالتصدير لأول مرة، كما أن حصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الفصل الرابع: عرض تجارب بعض الدول في إدارة أصحاب المصلحة واستدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

من الطلبات العمومية تستقر من ناحية العدد، لكن تراجعت من حيث القيمة، ففي سنة 2016 يظهر الاتجاه التنافسي في العقود الأولية مع 163 000 سوق عمومي أي بتراجع يقدر بـ 9.7% منذ سنة 2014، إلا أن هذا التراجع تقلص ليصل إلى 2.4% في سنة 2016، وحصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما يخص عدد العقود الأولية بقيت مستقرة في حدود 60% خلال الثلاث سنوات الأخيرة (قبل سنة 2017)، فهي تمثل ثلثي الأسواق و43% من المبالغ المقدمة من طرف الجماعات المحلية، ومن جهة أخرى للسنة الثالثة على التوالي تحقق أرباح من جراء تكثيف الإتفاقيات الإطارية.¹

ثانيا: الوضعية المالية وإشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: فالهيكل المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يواصل تعزيز قوته، إذ في سنة 2016، مضاعفة النتائج يسمح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بزيادتها أرصدها المالية بما يعادل 42% من المبالغ التي تجدها، وهذه النتيجة يمكن أن تترجم التحسن في قوتها المالية و/ أو سلوكها الإدخاري، كما أن الإقتراض من البنوك قدر تراجع بنسبة 61% من مجموع عمليات الإقتراض، ليطم اللجوء إلى وسائل أخرى للإقتراض كالقروض السندية وغيرها، وللجنة الرابعة على التوالي، نشاط رأس المال الإستثماري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ارتفاع، ففي خلال الفترة 2001-2016، السوق الأوروبي لرأس المال الإستثماري تضاعف من حيث الحجم، وفي نفس الفترة فالسوق الفرنسي تضاعف بحوالي أربع مرات، وحافظ منذ سنة 2009 على المرتبة الأولى على المستوى الأوروبي من حيث عدد المؤسسات متبوعا بألمانيا ومن حيث مبالغ الإستثمار حل في المرتبة الثانية بعد المملكة المتحدة، فرأس المال الإستثماري بفرنسا قد ارتفع بـ 15 مليار أورو خلال سنة 2016، وذلك مع المبالغ المالية المتأتية من المكتتبين الأجانب التي ارتفعت وكذا العوائد الإيجابية التي حققتها شركات التأمين والبنوك، وفيه تحسن عام في حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على القروض البنكية، وبسبب السياسات النقدية التي لا تزال مريحة للغاية، الإنتعاش الإقتصادي العالمي كان له أثر إيجابي على حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التمويلات في سنتي 2014 و2015، ونمو مستوى القروض الموجهة لهذه المؤسسات في الدول الأعضاء في منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية، ومعدل الفائدة للقروض الموجهة لهذه المؤسسات قد انخفض منذ سنة 2011.

ثالثا: ديناميكية البحث والتطوير والإبداع لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

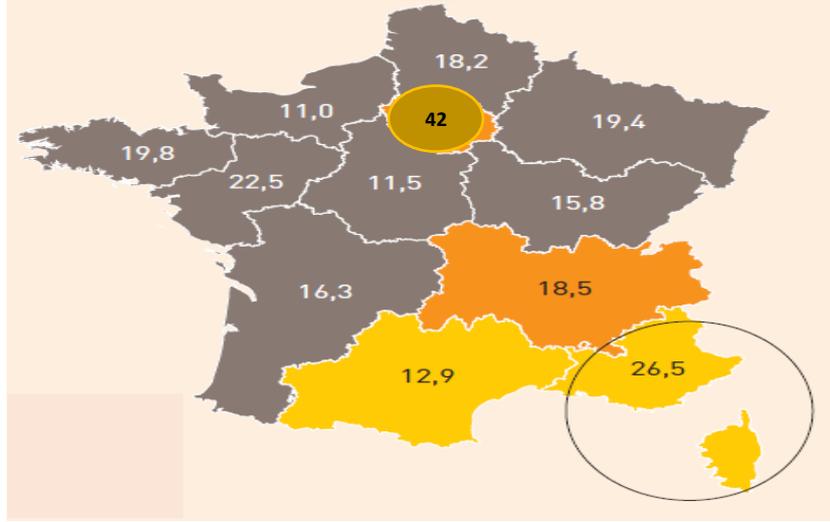
1- مؤسسات صغيرة ومتوسطة موجودة دوما بكثافة في مجال البحث والتطوير: في فرنسا وفي سنة 2015، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحقق لوحدها 5.1 مليار أورو في مجال البحث والتطوير من مجموع 31.8 مليار أورو، وهذا المبلغ في ارتفاع خاصة لدى المؤسسات المصغرة، الأمر الذي رفع من النفقات الداخلية للبحث والتطوير للمؤسسات (DIRDE) في فرنسا، فهذه المؤسسات توظف نصف العاملين في مجال البحث والتطوير، كما أن كثافة وجود هذه المؤسسات في ميدان البحث والتطوير دائما يجعلها تتفوق على الأنماط الأخرى للمؤسسات في هذا الجانب، والمؤسسات الأعضاء في الأقطاب التنافسية في أغلبيتها هي مؤسسات صغيرة ومتوسطة ففي سنة 2015،

¹ Observatoire des pme, rapport annuel sur l'évolution des pme, édité par BpiFrance, France, 2017, p8-9.

الفصل الرابع: عرض تجارب بعض الدول في إدارة أصحاب المصلحة واستدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الأقطاب التنافسية السبعين (70) المتواجدة على التراب الفرنسي تضم 8 600 مؤسسة منخرطة، وأغلبها مؤسسات صغيرة ومتوسطة لاسيما المصغرة منها،¹ ووزن البحث والتطوير يتغير من منطقة لأخرى، فمنطقة باريس وضواحيها Île-de-France هي المنطقة الأكثر تمثيلاً فيما يتعلق بالبحث والتطوير كونها تضم في سنة 2015 نسبة 42% من النفقات الإجمالية للبحث والتطوير، أي 13.4 مليار أورو، متبوعة بالمناطق الفرنسية الأخرى كما هو مبين في الشكل الآتي:²

الشكل رقم (49): خريطة التوزيع الجهوي للنفقات الموجهة للبحث والتطوير الداخلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 2015.



حصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في النفقات الموجهة للبحث والتطوير بـ (%).

الرقم المذكور لكل منطقة يبين وزن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المحلية في نفقات الموجهة للبحث والتطوير على المستوى الجهوي بـ (%).

المصدر : **Observatoire des pme, rapport annuel sur l'évolution des pme, édité par BpiFrance, France, 2017, p116.**

2- فيما يتعلق بالأقطاب التنافسية: منذ بدء تنفيذها سنة 2005، الأقطاب التنافسية تشجع من خلال نشاط التنسيق بين الجماعات المحلية، وذلك لبروز المشاريع التنسيقية للبحث والتطوير التي تجمع بين المؤسسات ومراكز البحث ومراكز التكوين، الهدف هو طرح المنتجات والعمليات والخدمات الجديدة الإبداعية في السوق، المرحلة الثالثة من تطوير الأقطاب التنافسية، بدأت في عام 2013 وتمتد إلى غاية 2018، مما قدم لهم دفعة جديدة مع طموح أكثر تحولت نحو منافذ التجارة والتوظيف، المساعدة في تطوير المؤسسات الأعضاء، بما في ذلك على المستوى

¹ Observatoire des pme, rapport annuel sur l'évolution des pme, op-cit, pp10-11.

² Ibid, p116.

الفصل الرابع: عرض تجارب بعض الدول في إدارة أصحاب المصلحة واستدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الدولي، وعن طريق تعزيز إجراءات الدعم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والأقطاب التنافسية تم معظم قطاعات الأعمال ومجالات التقنيات الناشئة (تكنولوجيا النانو، البيوتكنولوجيا وغيرها)، ففي سنة 2015 هناك 70 قطب تنافسي في فرنسا يضم 8600 مؤسسة عضو وأغلبها عبارة عن مؤسسات صغيرة ومتوسطة.¹

3-المؤسسات الأعضاء في الأقطاب التنافسية تتواجد بكثافة في المناطق الأكثر نشاطا في مجال البحث والتطوير: كل أصناف المؤسسات (بما في ذلك المؤسسات الكبيرة)، منطقة باريس وضواحيها Île-de-France هي المنطقة الأكثر تمثيلا فيما يتعلق بالمؤسسات الأعضاء في القطب التنافسي، بنسبة 25.6% من مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأعضاء في الأقطاب التنافسية، متبوعة بمنطقة Auvergne-Rhône-Alpes بنسبة 17.7%، والجدول الآتي يوضح ذلك.²

الجدول رقم (42): توزيع الهيئات وعدد العمال حسب المناطق وصنف المؤسسات المنخرطة ضمن القطب التنافسي لسنة 2015.

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة			المنطقة أو الاقليم في فرنسا
الإطارات والوظائف العليا (%)	عدد العمال	المؤسسة (%)	
27,3	50 754	25,6	Île-de-France
14,7	36 961	17,7	Auvergne-Rhône-Alpes
19,2	12 866	4,8	Grand Est
17,8	21 492	9,5	Occitanie
13,5	11 509	4,5	Bretagne
10,9	18 922	11,6	Provence-Alpes-Côte d'Azur
10,8	14 236	5,4	Pays de la Loire
16,7	13 661	3,9	Hauts-de-France
10,0	11 827	5,6	Nouvelle-Aquitaine
11,2	12 311	4,4	Bourgogne-Franche-Comté
10,2	7 396	2,9	Centre-Val de Loire
10,4	5 853	2,8	Normandie
8,2	845	0,6	Outre-mer
11,7	486	0,6	Corse
17,0	219 119	100,0	المجموع الكلي للمؤسسات

المصدر: Observatoire des pme, rapport annuel sur l'évolution des pme, édité par :

BpiFrance, France, 2017, p127.

المطلب الثاني: سياسة الأقطاب التنافسية في فرنسا ودعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعد فرنسا رائدة من ناحية إنشاء وانتشار الأقطاب التنافسية، لتوفر العوامل المساعدة كعدد المؤسسات

¹ Observatoire des pme, rapport annuel sur l'évolution des pme, op-cit, p124.

² Ibid, p127.

الفصل الرابع: عرض تجارب بعض الدول في إدارة أصحاب المصلحة واستدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة

الصغيرة والمتوسطة والمحيط الالاقتصادي والاجتماعي الملائم والإلتزام إلى منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية والفضاء الأوروبي.

أولاً- الأقطاب التنافسية بفرنسا: حتى تتمكن من الحد من تدهور التنافسية في صناعتها، وتشجيع التجديد الصناعي، اختارت فرنسا في سنة 2000 تنفيذ سياسة صناعية مبنية على الإبداع وفق منظور تنفيذ إستراتيجية لشبونة ومعاهدة امستردام، فإستراتيجية لشبونة تهدف إلى تحقيق أهداف التنافسية بالإعتماد على الإبداع والتخصص العالي، وهذه الإستراتيجية تسعى كذلك لتحقيق النمو الاقتصادي، التنافسية التكنولوجية والصناعية، وتحسين مستدام كما ونوعا للتشغيل،¹ وقد ظهرت أولى الأقطاب التنافسية في فرنسا سنة 2005، وكان عددها 66، وتطور عددها عبر السنوات لتبلغ 69 سنة 2016، كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول رقم (43): عدد وتاريخ حصول الأقطاب التنافسية على الوسم في فرنسا

السنة	التاريخ	أسماء الأقطاب
2005	66 قطب تنافسي الأولي متحصلين على الوسم	أنظر الملحق
2007	5 أقطاب تنافسية الأولي متحصلين على الوسم	Industrie financière, Agrimip, Innovation, Elastopole, Astech, Pegase
2008	فقدان 6 وسم القطب التنافسي ل 6 هياكل	Enfant, Génie Civil, MTA, Innovietes, Prod'innov, Sporaltec
2010	حصول 6 أقطاب تنافسية على وسم التكنولوجيا البيئية	Team ² , Gestion des eaux, continentales, Energivie, Dream Eau et Milieux, Avenia, Eau
2016	دمج الأقطاب الآتية: Alsace Fibres, Energivie, pôles Risques, Pégase	Alsace Energivie, SafeClusters

المصدر: Sophie Casanova, Relations intersubjectives et identification d'opportunités d'affaires le cas des dirigeants de PME au sein des pôles de compétitivité français, Thèse pour obtenir le grade de Docteur en Sciences de Gestion, Université de Montpellier, France, 05 décembre 2016, p75.

ثانيا: أهم الأقطاب التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في منطقة وسط فرنسا.

سيتم التطرق لأهم الأقطاب التنافسية لمنطقة الوسط بغرض إلقاء نظرة على عناقيد النشاطات هذه لكونها تلعب دور مهم في النشاط الاقتصادي للمنطقة، وكذلك لأنها تتمتع بتنافسية تؤهلها للعب دور حتى على المستوى العالمي،² والجدول الآتي يبين أهم الأقطاب التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمنطقة وسط فرنسا:

¹ Marion Dessertine, Pôles de compétitivité et emploi : une analyse microéconomique de l'effet des coopérations en R & D, THÈSE Pour l'obtention du grade de Docteur en Sciences Économiques, UNIVERSITÉ JEAN MONNET SAINT-ETIENNE, France, Le 25 septembre 2014, p13.

² Angela Olosutean, Innovation et Cooperation des Petites et Moyennes Entreprises. Une analyse des populations d'entreprises Innovantes, THÈSE présentée pour obtenir le grade de : Docteur de l'université d'Orléans en Sciences économiques, France, 2 décembre 2011, p119.

والمتوسطة

الجدول رقم (44): أهم الأقطاب التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمنطقة وسط فرنسا

الإسم	الموقع	المنطقة	النوع	تاريخ الإنشاء	الوضعية الحالية	قطاع/ مجال النشاط
Aérocentre	Châteauroux	Centre	قطب امتياز	ماي 2009	في مرحلة البروز	قطاع الطيران
	Monts	Centre	قطب كفاءات	4 جويلية 2006	في مرحلة النضج	الطاقة
AIHyance Innova	Chartres	Centre, Ile de France, Haute Normandie, Val d'Oise, Seine et Marne	قطب تنافسي	12 جويلية 2005	في مرحلة البروز	مواد التجميل والعطور
Cosmetic Valley	Orléans	Centre, Auvergne, Pays de Loire, Ile de France	قطب تنافسي	5 جويلية 2007	في مرحلة البروز	العجلات المطاطية
PICF	Vierzon	Centre	حضيرة صناعية	فيفري 2006	في مرحلة البروز	التعدين
Pôle auto	Ingré	Centre	قطب امتياز	2004	في مرحلة البروز	السيارات
S2E2	Tours	Centre, Limousin, Pays de la Loire	قطب تنافسي	12 جويلية 2005	في مرحلة النمو	الطاقة الكهربائية
Shop Expert Valley	Blois	Centre	نظام إنتاجي موطن SPL	أفريل 2006	في مرحلة النمو	تهيئة المخازن

المصدر: Angela Olosutean, Innovation et Cooperation des Petites et Moyennes Entreprises. Une analyse

des populations d'entreprises Innovantes, THÈSE présentée pour obtenir le grade de : Docteur de l'université d'Orléans en Sciences économiques, France, 2 décembre 2011, p123.

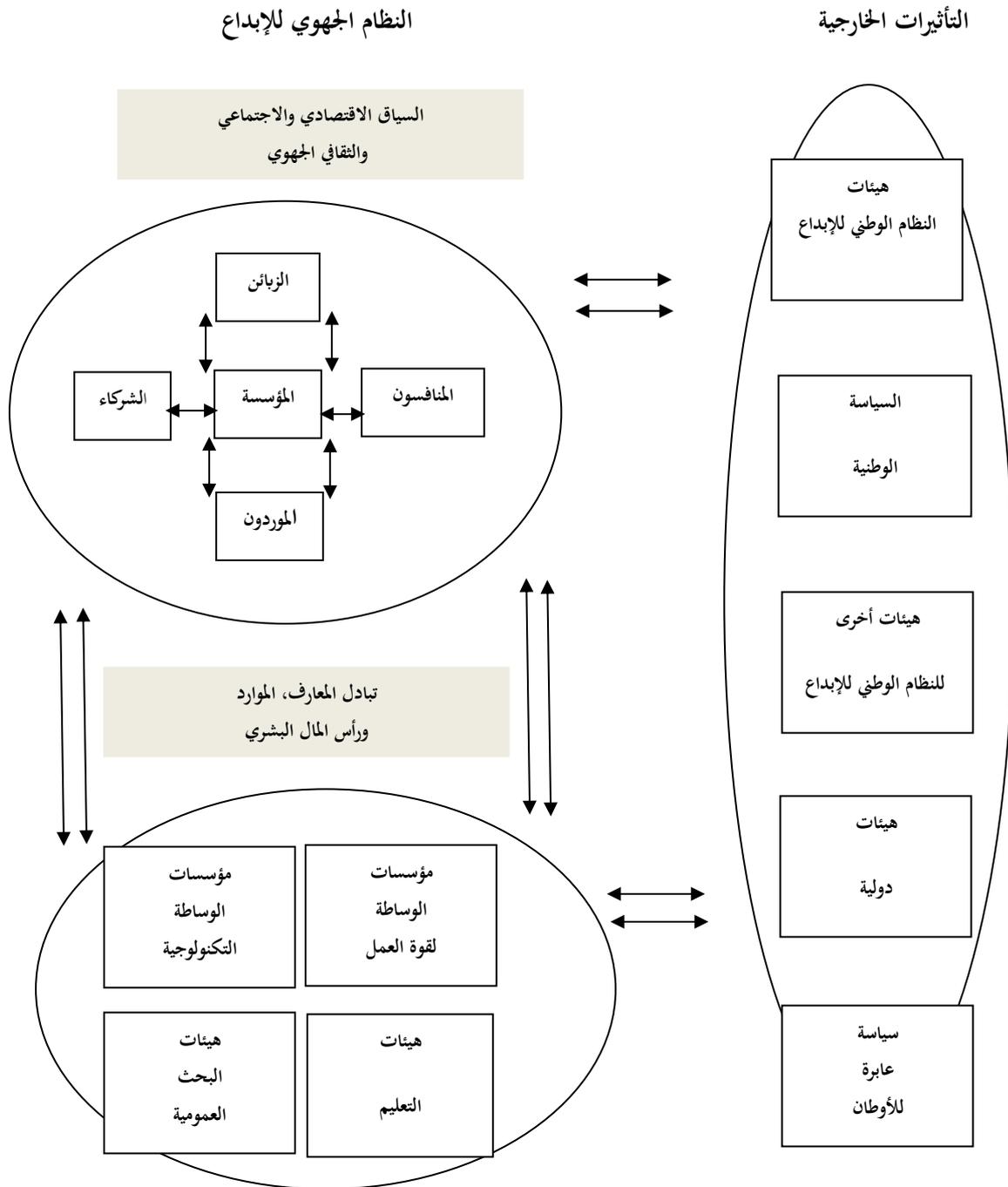
كل العناقيد هي من منطقة الوسط إلا أن الأقطاب التنافسية الثلاثة تتعدى حدود منطقة الوسط إلى مناطق أخرى.¹

ثالثا: طريقة عمل الأقطاب التنافسية التي تغلب عليها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

في الشكل الموالي سيتم توضيح كيفية عمل النظام الجهوي للإبداع:

الشكل رقم (50): البنية الأساسية للنظام الجهوي للإبداع

¹ Angela Olosutean, op-cit, p124.



المصدر: Angela Olosutean, Innovation et Cooperation des Petites et Moyennes :

Entreprises. Une analyse des populations d'entreprises Innovantes, THÈSE présentée pour obtenir le grade de : Docteur de l'université d'Orléans en Sciences économiques, France, 2 décembre 2011, p127.

فالسياسة الجهوية للإبداع يمكن أن تلعب دور مهم في الإبداع الجهوي، ذلك إذا كانت الجهة لها استقلالية كافية من أجل صياغة وتنفيذ إستراتيجيتها للإبداع، وفي الحالة المثالية يكون تدفق مستمر لتبادل المعارف، الموارد ورأس المال البشري بين الأنظمة الجزئية الثلاثة الموضحة في الشكل رقم (50)، والنظام الجهوي للإبداع هو نظام

الفصل الرابع: عرض تجارب بعض الدول في إدارة أصحاب المصلحة واستدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

مفتوح لديه علاقات مع بيئته المكونة من فاعلين وسياسات يتم الترويج لها على المستوى الوطني والدولي، فالعناقيد تعد عناصر مركزية في النظام الجزئي لتطبيق واستغلال المعارف المتميزة بكتافتها وعلاقات التعاون العرضية (المنافسون، المؤسسات من نفس المجموعة وغيرها)، وعلاقات التعاون الطولية (الزبائن والموردين وغيرها)، فيما أن النظام الجهوي للإبداع هو مفهوم أكثر اتساعاً ويمكن أن يضم العديد من العناقيد.¹

رابعاً: نموذج شبكة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للقطب التنافسي **Arve Industries**: تسيير **Arve Industries** منظم على مستويين: تسيير إستراتيجي ممثل من خلال مجلس إدارة ومكتب تنفيذي، وتسيير ميداني ممثل من خلال لجنة إدارة مكلفة بالموافقة والمرافقة على المشاريع الموسومة من طرف القطب، وهذه الشبكة التي تعد مع القطب التنافسي **Arve Industries Haute-Savoie Mont Blanc** المتخصص في النشاط الصناعي، خاصة الميكانيك الدقيقة والتحويل الميكانيكي.²

1- إستراتيجية القطب: مشروع جماعي يعتمد على الإبداع: مشاريع القطب تعمل على تشجيع الإبداع في المؤسسات المناولة من الباطن من أجل جعلها أكثر تنافسية، فيما أن الإبداع يمكن أن يأخذ مفهوم مميز في حالة قطب **Arve Industries** لأن الأمر يتعلق بالمنتجات، الطرائق وتنظيم المؤسسة.

أ- مجال النشاط الاستراتيجي: الأول يتعلق بإعادة تنظيم المشاريع الحاملة للإبداع حول مجال النشاط الاستراتيجي والذي يكون من خلال محورين: المحور الأول، يتعلق بالمجال الإستراتيجي للحرف والذي ينتظم حول مختلف الحرف الصناعية: برنامج القطع والصناعة يتعلق بتطوير الطرق من أجل إعطاء دقة أكبر للتحويل، برنامج تجميع الأجزاء والذي يعمل على تحسين طرق تركيب المجاميع الجزئية، وكذلك برنامج الميكانيك الإلكترونية يقوم بعملية البحث والتطوير مع مؤسسات مركز البحث العلمي من أجل تطوير أجهزة الاستشعار الخاصة بتصميم الميكانيك الإلكترونية، أما المحور الثاني، يتعلق بالمجال الاستراتيجي للجودة والأداء، يقدم تفكير أكثر عبوراً، لأنه لا يوجه لتصاميم المنتجات والطرق الجديدة فقط³، لكن كذلك العصرية التنظيمية والتجارية، فمنذ سنة 2006، قطب التنافسية قد ضم العديد من المنظمات حول المشاريع، بما فيها المتعاملين البنكيين، من أجل دعم تكنولوجي⁴ ومالي للإبداع في مؤسسات هذا الإقليم، وقد نشر القطب سنة 2012 حصيلة لنشاطه لدى المؤسسات المنخرطة، كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول رقم (45): حصيلة القطب التنافسي **Arve Industries (2007-2012)**.

¹ Angela Olosutean, op-cit, p128.

² Laura Sabbado da Rosa, Le pole de competitivite Arve Industries : les effets sur la dynamique partenariale des PME locales THÈSE Pour obtenir le grade de DOCTEUR en Sciences de Gestion, UNIVERSITÉ DE GRENOBLE, 12 novembre 2012, p188.

³ Ibid, pp189-190.

⁴ Ibid, p192.

الفصل الرابع: عرض تجارب بعض الدول في إدارة أصحاب المصلحة واستدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

عدد المشاريع الموسومة من طرف القطب	187
مبلغ الاستثمارات بالأورو	35 238 800
مبلغ القرض بدون فوائد والممنوح من طرف البنك بالأورو	15 996 351
طبيعة المستفيدة من القرض المؤسسات المصغرة %56 المؤسسات المتوسطة %43 المؤسسات الكبيرة %1	
طبيعة المشاريع فيما يخص الإبداع: إبداع الطرائق (138)، الإبداع التنظيمي (12) إبداع المنتجات (5) ، الإبداع البيئي والتنمية المستدامة (32).	

المصدر: Laura Sabbado da Rosa, Le pole de competitivite Arve Industries : les effets sur la dynamique partenariale des PME locales THÈSE Pour obtenir le grade de DOCTEUR en Sciences de Gestion, UNIVERSITÉ DE GRENOBLE , 12 novembre 2012, p193.

ب- مشروع على المدى الطويل: "التوسع 2020": ممثلو القطب وشركائهم أعلنوا عن "إطلاق مشروع كبير لتنشيط قوي لهذا النسيج الصناعي الاستثنائي: التوسع 2020"، هذا المشروع هو نتيجة لتفكير جماعي من طرف المقاولين والمنظمات المحلية التابعة للدولة من أجل معالجة تداعيات أزمة 2008، والأهداف المتوخاة من هذا المشروع آفاق 2020 بالأرقام هي: رقم الأعمال 3 مليار يورو أي 1 مليار يورو إضافي، الحصة الموجهة للتصدير 50% أي 15 نقطة إضافية، وعدد مناصب الشغل 17000 أي 3000 من صب شغل إضافي في مجال التحويل الميكانيكي والمهن ذات الصلة، مع الإستثمار في البحث والتطوير 2% أي 3 أضعاف الجهد الحالي.¹

2- أصحاب المصلحة "الفاعلين" المشاركين في مشروع القطب التنافسي: من أجل بلوغ أهدافه الطموحة، يعتمد القطب على منظمات محلية أخرى، التي تقوم بتطوير أنشطة تكميلية كما يتحدث أحد الذين تمت محاورتهم "القطب يلعب دور المنشط مع الهيئات المحلية، لكن البرامج يتم تبنيها وإدارتها من طرف هذه الهيئات، فمثلا كل ما يتعلق بالشؤون الدولية يتم توليه من طرف غرفة التجارة والصناعة CCI، وكل ما يتعلق بالبحث والتطوير في ميدان الطرائق يتم توليه من طرف المركز التقني للتحويل الميكانيكي CTDEC، وكل ما يتعلق بإدارة الإبداع والميكانيك الإلكتروني يتم توليه من طرف هيئة دعم الإبداع Thésame، وكل ما يتعلق بإدارة الموارد البشرية يتم توليه من طرف النقابة الوطنية للتحويل الميكانيكي"²، وفيما يلي الشكل يوضح المناولة في نهر Arve.

الشكل رقم (51): مخطط المناولة في نهر Arve



المصدر: Laura Sabbado da Rosa, Le pole de competitivite Arve Industries : les effets sur la dynamique partenariale des PME locales THÈSE Pour obtenir le grade de DOCTEUR en Sciences de Gestion, UNIVERSITÉ DE GRENOBLE , 12 novembre 2012, p275.

¹ Laura Sabbado da Rosa, op-cit, pp194-195.

² Ibid, p196.

والمتوسطة

من موقع المناول من الباطن في هذه السلسلة يخضع إلى نمط والتكفل بالمبادلات مع الزبائن، والشريك الأول فيما يخص الإبداع هو الزبون، فالزبائن هم إذن أصحاب مصلحة مرجعين بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما يتعلق بالتنسيق التكنولوجي.¹

3- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطوير البحث العلمي: دراسة للمديرية العامة للبحث العلمي بفرنسا، فيما يخص العلاقة بين حجم المؤسسة وجهود البحث والتطوير تبين أن: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقوم بالبحث والتطوير، فمن بين المؤسسات التي تقوم بالبحث والتطوير، نجد المؤسسات ذات الحجم المتواضع تقوم بالبحث، كما أن التطوير بشكل أفضل مقارنة مع المؤسسة كبيرة الحجم، والمؤسسات مهما كان حجمها، تلجأ إلى التقدم التقني الناتج عن البحث والتطوير لمؤسسات أخرى، مع أن المؤسسات الصغيرة تجد صعوبة أكبر في إظهار منتجاتها من البحث والتطوير بالمقارنة مع المؤسسات الكبيرة.²

رابعا: التجربة الفرنسية بإقامة حاضنات الأعمال: التجربة الفرنسية للحاضنات من أقدم التجارب في دول الإتحاد الأوروبي والتي تعود إلى حوالي منتصف الثمانينيات، وهناك ما لا يقل عن 200 حاضنة تعمل الآن في مختلف المدن الفرنسية، وقد تم سنة 2001 إقامة مؤسسة مركزية لتنظيم نشاط هذه الحاضنات تسمى الجمعية الفرنسية للحاضنات "France Incubation".³ وقد شهدت حاضنات الأعمال في فرنسا تطورا كبيرا في التسعينات من القرن الماضي من خلال دعم بعض المحاور المتعلقة بالبحث والتطوير والخبرات الاستشارية والتعليم والتنمية الصناعية وقد بلغ عدد الحاضنات في نهاية عام 2003 ما يقارب مائتي حاضنة تعمل في مختلف المدن الفرنسية، كما تم انشاء مؤسسة مركزية لتنظيم نشاط الحاضنات تسمى الجمعية الفرنسية للحاضنات.

1- أنواع حاضنات الأعمال في فرنسا: وضعت الجمعية الفرنسية للحاضنات تصنيفا لحاضنات الأعمال كما يأتي:

أ- من حيث طبيعة النشاط: تقسم حاضنات الأعمال حسب طبيعة النشاط الاقتصادي الذي تمارسه إلى:

- الحاضنات التكنولوجية: وتنقسم هذه بدورها إلى أربعة أقسام حسب التخصصات الملائمة للشركات المحتضنة كما يأتي: العلوم البيولوجية (البيولوجيا، الصحة)، تكنولوجيا المعلومات والإتصالات (الرياضيات، المعالجة بالكمبيوتر، الإتصالات السلكية واللاسلكية، الإلكترونيات)، وتكنولوجيا المعدات العلمية (الأرض، البحار، الفضاء)، وتكنولوجيا العلوم الأخرى (الفيزياء، الكيمياء، الطاقة).⁴

¹ Laura Sabbado da Rosa, op-cit, p275.

² Zeting Liu, L'evolution des politiques du soutien l'innovation dans les PME en France : le cas de l'Anvar, Doctorat En sciences économiques, CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET METIERS, 18 octobre 2011, p48-49.

³ <http://abahe.co.uk/small-project-management-enc/65748-french-experience-for-establishing-small-projects.html>, 21/01/2018, 10 :00.

⁴ كاظم أحمد البطاط، كمال كاظم جواد، الصناعات الصغيرة ودور حاضنات الأعمال في دعمها وتطويرها، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2016، ص ص 155-156.

الفصل الرابع: عرض تجارب بعض الدول في إدارة أصحاب المصلحة واستدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

-الحاضنات الافتراضية: يطلق على هذا النوع من الحاضنات اللفظ الفرنسي Incubateur ويوفر الدعم الفني والإداري والتمويل لتشجيع الصناعات الصغيرة من خلال خدمات متكاملة باستثناء خدمات الموقع، أي أنها لا تقوم باستضافة المشاريع ولا تمنح الموقع الذي يمكن أن يبدأ به المشروع، ويعد هذا النوع من الحاضنات أول مراحل احتضان المشروعات الجديدة التي تنتهي عادة بإنتاج العينات الأولى للمشروع، وقد تعزز دور هذا النوع من الحاضنات ولا سيما بعد أن أصدر المجلس الوطني الفرنسي القانون رقم 99/587 في 12 جويلية 1999 والمعروف باسم قانون الابتكار والبحث الذي يهدف إلى رفع القدرة الوطنية على الابتكار والإبداع بالاستفادة من نتائج البحث العام، وتقدم هذه الحاضنات الخدمات الاستشارية الصناعية والتجارية من خلال تعاقدات بحثية مع أصحاب المشروعات التجارية.

-الحاضنات ذات الأنشطة المتعددة: ويمكن أن يلتحق بها جميع أنواع المشاريع الإقتصادية بغض النظر عن التكنولوجيا المستخدمة وطبيعة الإنتاج الخاص بالمشروع المحتضن، وبشكل عام تنقسم هذه الحاضنات إلى نوعين: الحاضنات ذات الطابع الخدمي Tertiaires وهي الحاضنات التي تقوم برعاية الوحدات الخدمية (السياحة، التأمين، النقل، وغيرها)، إذ توفر للمشاريع المحتضنة للتجهيزات المكتبية وشبكات الاتصالات (الانترنت) وأجهزة الحاسوب ومختلف الخدمات الإدارية والمحاسبية، والحاضنات ذات الطابع الإنتاجي: Industries وهي الحاضنات التي ترمي الوحدات الإنتاجية على اختلاف أنواعها، إذ تقوم بتوفير الورش والمعامل المتخصصة وبعض الخدمات التي تهدف إلى مساعدة الوحدات الإنتاجية المحتضنة.

ب- من حيث الشكل القانوني: وتنقسم من خلال ذلك أساسا إلى:

-حاضنات حكومية: ويرتبط هذا النوع من الحاضنات بعملية التنمية الإقتصادية، ففي عام 1999 اعتمدت فرنسا قانونا حول الابتكار والبحث لتسهيل الروابط بين المؤسسات البحثية والمشروعات الخاصة، وينص هذا القانون على قيام الحكومة بتمويل عدد من الحاضنات التكنولوجية التي تحتضن المشروعات الجديدة ذات الطابع العلمي، والجدير بالذكر أن أغلب هذه الحاضنات ترتبط بالجامعات والمعاهد العلمية المختلفة "EPITA, ESSEC, INT"، وحاضنات تمتلكها الشركات الكبيرة: وغالبا ما تخصص تلك الحاضنات في التطبيقات التكنولوجية الحديثة مثل الإلكترونيات والتكنولوجيا الحيوية، كما حصل في شركة الاتصالات الفرنسية France Telecom التي أقامت الحاضنة Invent Mobile، وشركة الكهرباء الفرنسية EDF التي أقامت حاضنة Business Accelerator،

-حاضنات القطاع الخاص: يعد هذا النوع من الحاضنات مشاريع إستثمارية تسعى لتحقيق الربح، وقد تطورت هذه الآلية في القطاع الخاص الفرنسي عند منتصف التسعينات من القرن العشرين بقيام شركات تمويلية، ومثال ذلك الحاضنة الخاصة Talento التابعة لشركة KPM6 الفرنسية.¹

¹ كاظم أحمد البطاط، كمال كاظم جواد، نفس المرجع السابق، ص 157-160.

الفصل الرابع: عرض تجارب بعض الدول في إدارة أصحاب المصلحة واستدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المطلب الثالث: أصحاب المصلحة وتنافسية مستدامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بفرنسا

بغرض دراسة واقع إدارة أصحاب المصلحة واستدامة تنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بفرنسا ينبغي القيام بالتشخيص أي تحديد أصحاب المصلحة، الآثار البيئية، الآثار الاجتماعية، وتحديد ووضع حيز التنفيذ مخطط عمل لإشراك أصحاب المصلحة في الجوانب الاجتماعية، البيئية والمجتمعية.

أولاً: دور أصحاب المصلحة: المعيار الدولي ISO 26000 يقدم الحوار مع أصحاب المصلحة كممارسة أساسية للمسؤولية الاجتماعية للشركات، فالحوار مع أصحاب المصلحة غالباً ما يبدو كقطيعة مع المؤسسات الكبرى، بالرغم من أنه توجد أدبيات كثيرة حول الموضوع، وعملياً لا توجد منشورات خاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والمقاربات المطروحة تعتبر شمولية وثقيلة، ولا تحتم عليهم بالضرورة أن يلتزموا بها، والأمر هنا يخص تقديم المبررات الجيدة حتى يدفهم ذلك للاقتناع والتقدم للأمم¹ فالمرر الأول هو اختبار والبرهان أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تتمتع بالوضعية الملائمة من خلالها حضورها على مستوى الإقليم الذي تنشط فيه، تجد نفسها بصفة جد طبيعية على علاقة بالعديد من أصحاب المصلحة، وهدفهم الأول هو تمتين العلاقة مع أصحاب المصلحة "التقليديين": الأجراء في المقام الأول والذين من الملائم إشراكهم من أجل إنخراطهم واستقبال اقتراحاتهم، من دون أن يحل ذلك محل الحوار الاجتماعي مع ممثلي العمال، وكذلك العمل على إشراك الزبائن، الموردين، الشركاء الماليين، السلطات المحلية، المؤسسات التعليمية، فالصعود القوي للفاعلين الجدد "جمعيات السكان المجاورين للمؤسسة، جمعيات الدفاع عن البيئة، المدونين على شبكة الانترنت، الخبراء، إلى غير ذلك"، وتطوير أنماط جديدة من العلاقات "كشبكات التواصل الاجتماعي"، تعمل على توسيع حقل أصحاب المصلحة الذين يجب أخذهم في الحسبان، مع الحرص على اختيار الذين تقوم المؤسسة بالالتزام تجاههم كأولوية للحوار معهم، وذلك من خلال الحوار الجاد، مع الحرص على التحلي بالفعالية والكفاءة، وحسب الرهانات والموضوع، درجة نضج العملية على المستوى الداخلي، الجدول الزمني الذي تلتزم المؤسسة خلاله، التاريخ المحتمل للعلاقة، فالمؤسسة يجب أن تتساءل حول طريقة الحوار التي ستبناها، وبالطبع يمكن أن يكون هناك مستويات مختلفة للعلاقة حسب أصحاب المصلحة والأهداف المرجوة، والمؤسسة يمكن أن تطور علاقات ثنائية أكثر أو أقل رسمية أو تفضيل صيغ متعددة الأطراف تشرك العديد من أصحاب المصلحة، حسب ميولاتهم وحسب المواضيع، فالحوار ليس جامد وإنما يمكن أن يتطور بصفة واقعية، حسب مستوى التطور (إيجابي أو سلبي) للعلاقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة.

1- مبدأ الاعتراف بمصالح أصحاب المصلحة: وحسب هذا المبدأ، المنظمة تعترف وتأخذ في الاعتبار المصالح الخاصة للأفراد أو الجماعات الأخرى الذين يمثلون أصحاب المصلحة والذين يجب أن تستجيب لهم، فالعلاقة مع

¹ Plateforme rse, Compétitivité et développement durable – l'enjeu des TPE/PME, Rapport d'étape, paris, novembre 2014, p12.

والمتوسطة

أصحاب المصلحة تبنى على حقوقهم، وتوافق تطلعاتهم مع التنمية المستدامة،¹ وبالاعتماد على التجربة الفرنسية SD 21000 "الدليل من أجل الأخذ في الحسبان رهانات التنمية المستدامة ضمن إستراتيجية وإدارة المؤسسة".

وهي تعمل على منح دعم المسيرين لبناء أسلوبهم المناسب فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية للشركات: تحديد رهانات التنمية المستدامة المناسبة والتي تأخذها المؤسسة كأولوية، والتي يمكنها كذلك أن تكون موضوع لنشاط طويل الأجل، ولذلك تقترح الطريقة الآتية: تحديد آثارها على المجتمع والبيئة، والأطراف التي تسمى أصحاب المصلحة وتطلعاتهم ذات الصلة، ثم وضع سلم للنشاطات الملائمة والمهمة فيما يتعلق بالمخاطر والفرص وكذلك تنظيم أصحاب المصلحة، وتقدير مستوى أداء المنظمة في مختلف مجالات النشاط وكذا درجة نضج الممارسات التسييرية، مع صياغة مخطط عمل على المدى القصير، المتوسط والطويل والذي يهدف إلى التحسين المستمر، والحوار حول الموضوع سواء داخليا أو خارجيا مع أصحاب المصلحة.

وللتحكم في مجالات النشاط المطلوبة، المعيار ISO 26000 يقترح على المنظمة أو المؤسسة تحديد آثارها على المجتمع والبيئة وأصحاب المصلحة الذين يتأثرون بنشاط المنظمة من خلال قراءة الأطر القانونية والمعايير الدولية للسلوك القابل للتطبيق في حالتها الخاصة، ومن الملائم الأخذ في الحسبان أن المعيار ISO 26000 يمثل توافق حول تطلعات المجتمع من نشاط المنظمة، والخطوط التوجيهية لم تتم كتابتها في منظور تفكير إستراتيجي في المؤسسة وكذلك ليست ضمن نظام للتسيير، إذن لابد من مقاربات تكميلية يجب أن تتم تبعثها من أجل هذا التفكير الإستراتيجي، بإدراج مقارنة موسعة تشرك تعبئة وتجنيد أصحاب المصلحة الآخرين،² كما أن الإستثمار في رأس المال اللامادي لديه تأثير غير مباشر على الإنتاجية والتنافسية، وفيما إذا كان بالإمكان تحديده ومعرفة منفعه بالنسبة للمؤسسة، فهو لا يمكن تحديده بشكل عددي من الناحية المالية دائما، فهو يتضمن مختلف الأبعاد: رأس المال البشري المتمثل في نساء ورجال المؤسسة، رأس المال الهيكلي الداخلي المرتبط بالمؤسسة كتنظيم جماعي، أصحاب المصلحة وفضاء تأثير المؤسسة، وفي هذه المجالات، توجد حصة عريضة تعتبر كنفقات أي استثمار والذي يمكنه تحصيل عائد بسرعة، وهذه الوضعية³ المرتبطة بالوضعية ذات الدلالة التي تلعبها الأصول غير المادية في خلق القيمة تدل على أن السجلات المالية قد فقدت في الأخير مصداقيتها بالنسبة لأصحاب المصلحة.

2- خلق القيمة المشتركة: خلق القيمة المشتركة يشكل جزء أساسي من مردودية المؤسسة فيما يخص وضعيتها التنافسية، وهذه المقاربة تعتمد على الموارد وخبرة المؤسسة في خلق القيمة الاقتصادية من خلال خلق القيمة المجتمعية، وخلق القيمة يمكن أن يكون مشتركا سواء من ناحية إنتاجها أو توزيعها على مختلف أصحاب المصلحة.

وبتوجهها إلى إدارة المخاطر، والإستباق القانوني للإتصال، فهي لا تسمح باستغلال كل الفرص لخلق

القيمة.

¹ Observatoire des pme, « regard sur les pme : Rse, source de compétitivité pour les pme », la documentation française, n°22, paris, novembre 2012, p20.

² ibid, pp22-23.

³ ibid, pp24-25.

الفصل الرابع: عرض تجارب بعض الدول في إدارة أصحاب المصلحة واستدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

وضمن هذا التصنيف، ال ISO 26000، تظهر كأنها الطريقة الأكثر طموحا فيما يخص الأخذ في الحسبان للتنمية المستدامة، وأبعد من ذلك مصالح أصحاب المصلحة المباشرين، فال ISO 26000¹ يدخل مفهوم فضاء التأثير الذي هو "مدى/ اتساع العلاقات السياسية، التعاقدية، الإقتصادية أو أخرى التي من خلالها تكون للمنظمة القدرة على التأثير في قرارات أو أنشطة أشخاص آخرين أو منظمات أخرى"، المنظمة يمكنها أن تلزم أصحاب المصلحة الموجودين ضمن فضاء تأثيرها بمتطلبات التنمية المستدامة، والشكل الموالي يوضح التوسع الزمني فيما يخص رهانات المنظمات على المسؤولية الإجتماعية.

الجدول رقم (46): حركة مزدوجة لتوسيع توقعات المنظمات

توسيع الأفق الزمني	2الاستثمار في رؤوس الأموال المادية (اقتصاد الطاقة أو المواد مثلا) واللامادية (البشرية، الاجتماعية والعلائقية)	3 المساهمة في التنمية المستدامة، خلق القيم الجماعية في فضاء التأثير، (ISO 26000)
1 المسؤولية الاجتماعية تعتبر من حيث المصلحة الاقتصادية المباشرة للمؤسسة	2 خلق القيمة المشتركة مع أصحاب المصلحة، مقارنة تشاركية من أجل خلق القيمة	
توسيع الآفاق والرهانات وأصحاب المصلحة		

المصدر: Observatoire des pme, « regard sur les pme : Rse, source de compétitivité pour les pme », la documentation française, n°22, paris, novembre 2012, p30.

3-الإبداع المسؤول إجتماعيا: الإبداع المسؤول إجتماعيا لا يخص فقط الحقل الإجتماعي والبيئي، لكن أيضا أن يكون بطريقة يتم من خلالها إشراك أصحاب المصلحة، و"البحث والإبداع المسؤول إجتماعيا هو عملية شفافة تفاعلية يقوم من خلالها الفاعلون الإجتماعيون والمبدعون بالإنفتاح على التعاون والتبادل وفق منظور أخلاقي، مستدام، ورغبة مجتمعية لعملية الإبداع ومنتجاتها القابلة للتسويق، من أجل تحقيق إندماج ملائم للتقدم العلمي والتكنولوجي في المجتمع".² كما أن Martinet (1984) قد كان محل اهتمام إعلامي في فرنسا نتيجة استخدامه مصطلح "الإستراتيجية المجتمعية" من دون إقناع الأسرة العلمية في ذلك الوقت، ومنذ دخول مصطلح المسؤولية الإجتماعية بقوة في قلب الإهتمامات الإستراتيجية لعدد من المؤسسات، وذلك باعتبار رؤية انتهائية، فالمسؤولية الإجتماعية هي رافعة للأداء الذي يعمل على تعبئة إستراتيجيات الإتصال ويفرض تعديل التقارير على أصحاب المصلحة، فإدراج المسؤولية الإجتماعية في مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكن أن يشكل فرصة، إبداع أو خلق القيمة بالنسبة للمؤسسة، (Wood 2010) يقترح تجاوز فكرة أن الأداء المجتمعي يؤثر على المؤسسة وذلك باعتبار أن المؤسسة هي من تؤثر في أصحاب المصلحة والمجتمع، وهذا الإقتراح يندرج كليا في مقارنة خلق القيمة المشتركة ل Porter & Kramer (2011).³

¹ Observatoire des pme, « regard sur les pme : Rse, source de compétitivité pour les pme », op-cit, pp26-27.

² Ibid, p31.

³ Ibid, pp34-35.

الفصل الرابع: عرض تجارب بعض الدول في إدارة أصحاب المصلحة واستدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ثانيا: ممارسات بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية الملتزمة في مجال المسؤولية الاجتماعية: "الالتزامات، الأنشطة والنتائج": نظرا لارتباط إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة بميدان المسؤولية الاجتماعية، سوف يتم التركيز في هذا الموضوع على اقتباس الفقرات التي تخص العلاقة مع أصحاب المصلحة، وذلك من خلال أخذ عينة من 12 مؤسسة صغيرة ومتوسطة والتزاماتها تجاه أصحاب المصلحة،¹ إلا أنه سيستم تقديم 8 مؤسسات صغيرة ومتوسطة كونها حصلت على ردود أصحاب المصلحة.

1- المؤسسة الصغيرة والمتوسطة Atalante: "المساهمة في تطوير القواعد الجماعية للمسؤولية الاجتماعية" البطاقة التعريفية للمؤسسة:

العنوان: 36, quai Arloing ; CP 701 – 69256 Lyon Cedex 09

إسم المسير: Frédéric Giroir، مدير المؤسسة. الموقع الإلكتروني: www.atalante.fr

النشاط: وكالة سياحية. سنة الإنشاء: 1986.

عدد العمال: 20 سنة 2012. رقم الأعمال: 10 مليون أورو سنة 2011.

حصة رقم الأعمال من عائدات التصدير: 10% من التصدير نحو بلجيكا وسويسرا سنة 2011.

المصاريف السنوية المخصصة للبحث والتطوير: من 25000 إلى 50000 يورو سنويا، أي ما يشكل من 10% إلى 20% من مجموع رحلات السفر الجديدة سنويا.

المصاريف السنوية المخصصة للمسؤولية الاجتماعية: حوالي 15000 أورو في شكل خام موزعة على أنشطة خاصة (ثاني أكسيد الكربون التضامني، الري بلا حدود، وغيرها).

ردود أفعال أصحاب المصلحة:

- الزبائن: العلاقة المميزة مع الزبائن تم قياسها من خلال تفاعلهم ومشاركتهم في القروض المصغرة، ورضا ووفاء الزبائن هما عنصران مهمان بالنسبة ل Atalante.

- الموردون: من خلال إرادة التعامل بصفة رسمية عند تنظيم الرحلات إلى بلدان جديدة، الموردون يمكنهم أحيانا إيجاد طريقة صعبة جدا، وغالبا ما يكونون قليلي الاعتياد على هذا النوع من الأساليب، الموردون يخشون أن يرافق هذا الطابع الرسمي العديد من الوثائق.

- الأجراء هم راضون إجمالا، حتى في وسط الموسم، يمكن أن يميلوا إلى الإحساس بأنهم مقيدون من خلال المعاملات الرسمية.

- العلاقات مع الجمعيات المجاورة ك Elise، Deux pas des champs و Messidor، وهي التي تم تفضيلها من قبل إدارة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.²

¹ Observatoire des pme, « regard sur les pme : Rse, source de compétitivité pour les pme », op-cit, p37.

² Ibid, p43.

الفصل الرابع: عرض تجارب بعض الدول في إدارة أصحاب المصلحة واستدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

2- المؤسسة الصغيرة والمتوسطة Carmine : "إدارة المخاطر والأمن"

البطاقة التعريفية للمؤسسة: العنوان: 79-89, rue Henri-Gautier – 93012 Bobigny Cedex

إسم المسير: Stéphane Carmine، المدير العام. الموقع الإلكتروني: www.carmine.fr

النشاط: أعمال متخصصة في البناء (العزل الحراري، الطلاء والدهن، تجميل الواجهات).

سنة الإنشاء: 1927.

عدد العمال: 40 سنة 2012. رقم الأعمال: 11 مليون يورو سنة 2011.

حصة رقم الأعمال من عائدات التصدير: لا شيء.

المصاريف السنوية المخصصة للبحث والتطوير: لا توجد ميزانية مخصصة لكن هناك العديد من أنشطة اليقظة على وجه الخصوص.

المصاريف السنوية المخصصة للمسؤولية الاجتماعية: لا توجد ميزانية مخصصة لكن هناك ساعات تخصص أسبوعيا من طرف المدير للقيام باليقظة.

أسباب الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية: هي مؤسسة أنشئت سنة 1927، والتزامها نابع من الثقافة العائلية، الأقدمية المتوسطة لأجرائها حوالي 20 سنة، ومن الملائم الاهتمام بصحتهم وسلامتهم المهنية، فدور المؤسسة هو خلق الثروة، وإعادة توزيعها داخليا (الأجراء)، وكذلك خارجيا (الموردين، الدولة من خلال الضرائب وغيرها).¹

ردود أفعال أصحاب المصلحة:

الزبائن: تحسن صورة المؤسسة، مفاوضات أقل تركيزا عن السعر، فهو يدور بالدرجة الأولى حول المسائل البيئية.

الموردون: المسؤولية الاجتماعية تدرج ميثاق أخلاق تركز على مختلف الفاعلين في ورشة الأشغال.

أصحاب المصلحة الخارجيين الآخرين: شركات التأمين تهتم أكثر فأكثر بمسألة الصحة والسلامة المهنية، خاصة تقليص الضوضاء.²

3- المؤسسة الصغيرة والمتوسطة Clextral : "خلق القيمة التشاركية"

البطاقة التعريفية للمؤسسة: العنوان: 1, rue du Colonel-Riez – 42700 Firminy

إسم المسير: Georges Jobard، الرئيس. الموقع الإلكتروني: www.clextral.com

النشاط: مجمع صناعي، رائد عالمي في تصنيع البراغي. سنة الإنشاء: 1956.

عدد العمال: 240 سنة 2012. رقم الأعمال: 50 مليون يورو سنة 2011.

حصة رقم الأعمال من عائدات التصدير: 83% (إلى 88 بلد) منها 70% خارج منطقة اليورو.

¹ Observatoire des pme, « regard sur les pme : Rse, source de compétitivité pour les pme », op-cit, p50.

² Ibid, p53.

الفصل الرابع: عرض تجارب بعض الدول في إدارة أصحاب المصلحة واستدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المصاريف السنوية المخصصة للبحث والتطوير: حوالي 3 ملايين أورو سنويا، أي 5% من رقم الأعمال، نصفها تضم البحث والتطوير، التكوين (5% من كتلة الأجور أي حوالي 1% من رقم الأعمال) و QSE (حوالي 1 مليون يورو أي حوالي 2% من رقم الأعمال).

لا توجد مؤشرات خاصة بالمسؤولية الاجتماعية.

أسباب الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية: الالتزام المجتمعي يتركز على محددتين رئيسيتين: التكنولوجيا وعادات وتقاليد العلاقات الاجتماعية النوعية، كما أن Clextral، تراهن على علاقات رابح-رابح داخليا وخارجيا.

ممارسات المسؤولية الاجتماعية وتنفيذها في المؤسسة: Clextral، قامت بتشخيص حول الـ ISO 26000، الذي يظهر مستوى نضج مرتفع للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

ومن بين ممارسات التنفيذ تأخذ موشور أصحاب المصلحة للـ ISO 26000، ومن الممكن الخروج بالنقاط الآتية: الزبائن: يعتبرون كشركاء أساسيين، Clextral، لديها أساسا ثقافة التطوير المشترك، وكذلك ثقافة دولية قوية حول تعدد الثقافات.

الموردين: Clextral، تطبق ميثاق القيادة الحسنة التي تم إنشاؤها على المستوى الوطني، فموردوها محليون ويتكروون. الأجراء: التسيير التشاركي يعمل على تشجيع ثقافة المقاولاتية وروح المقاولاتية الداخلية. المساهمين: الطريقة البيداغوجية يتم اعتمادها لشرح ضرورة تبني استراتيجية طويلة المدى.

الإعلام والجمهور العريض: Clextral، تعمل بصفة منتظمة على جمع وتقديم شهادات حية موجهة للإعلام المحلي والدولي.

المنظمات غير الحكومية: Clextral، تعمل على رعاية محلية لجمعية لمحو الأمية (AFEV).¹

السلطات العمومية: توجد العديد من العلاقات على المستوى المحلي.

الأجيال المقبلة: هذا الجانب حاضر بقوة ضمن المشروع الاستراتيجي للمؤسسة آفاق 2020، Clextral، تقييم علاقات مع العديد من المؤسسات التعليمية.

حقوق الإنسان: Clextral، تعمل على تطوير سياسة فاعلة فيما يخص التنوع وعدم التمييز، خاصة فيما يتعلق بالسن، من خلال استخدام عقود تراكم-عمل-تقاعد، ويوجد كذلك على المستوى الدولي، قانون أو دليل للممارسات الحسنة، يشرك نظاميا رفض العقد، في حالة الشك في وجود الرشوة والفساد، وهدف Clextral، يتمثل في تطوير ثقافة المقاولاتية الجماعية للأجراء من خلال الجمع بين المعرفة، التعاون والإبداع.

ردود أفعال أصحاب المصلحة: Clextral، تقييم علاقة رابح-رابح مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين.

الأجراء: توجد سوى الجوانب الإيجابية على المستوى الداخلي.

الزبائن: العلاقة مع الزبون رابح-رابح لها أثر على صورة Clextral.

¹ Observatoire des pme, « regard sur les pme : Rse, source de compétitivité pour les pme », op-cit, pp55-56.

الفصل الرابع: عرض تجارب بعض الدول في إدارة أصحاب المصلحة واستدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

البنوك: إقامة علاقة على المدى البعيد يسمح باستباق الصعوبات المحتملة.

المساهمين: حسب رؤية Clextral، يتم اعتبارهم كموردين أو مقدمي أموال، وهو ما يجعلهم يقبلون نظرة على المدى البعيد.¹

4- المؤسسة الصغيرة والمتوسطة DFC2 : "خلق مؤشر للمسؤولية الاجتماعية"
البطاقة التعريفية للمؤسسة:

العنوان: 27, rue de la Petite-Meilleraie – ZAC de la Forêt – 44840 Les Sorinières

إسم المسير: Benoît Couteau، الرئيس. الموقع الإلكتروني: www.dfc2.fr

النشاط: تداول إمدادات حرفيي البناء. سنة الإنشاء: 1990.

عدد العمال: 75 سنة 2012. رقم الأعمال: 12 مليون يورو سنة 2011.

حصة رقم الأعمال من عائدات التصدير: لا شيء.

المصاريف السنوية المخصصة للبحث والتطوير: غير معروفة.

المصاريف السنوية المخصصة للمسؤولية الاجتماعية: غير معروفة.

تعليق Benoît Couteau: "لم نجد الوقت للقيام بها، فعلى كل مستويات المؤسسة، تعد صعبة".

"المسؤولية الاجتماعية بالنسبة لي، هي أسلوب للرقى، ونحن نبحث دائما على تقليص الآثار البيئية لكل نشاط من أنشطتنا، الفرز الانتقائي، الاقتصاد في الطاقة، جمع البطاريات، وغيرها، أما الجانب الاجتماعي يتمثل في العلاقة مع المنسقين، والقيم الإنسانية تعد ذات أولوية".

Benoît Couteau، التزم في إطار المسؤولية الاجتماعية بقناعة شخصية، بأنه يشترك مع أصحاب المصلحة الداخليين وكذلك الخارجيين من خلال بعض المبادرات.²

ردود أفعال أصحاب المصلحة:

الزبائن: "زبائننا غالبا ما يصنفون DFC2 كخردوات طبيعية، وفي مهنتنا السعر فقط ما يتم أخذه في الحسبان، والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية لا يأتي سوى في المقام الثاني، لكن إجمالا وفي إطار العلاقة B to B هناك صدى ملائم لأسلوب عملنا".

الموردون: "موردونا غالبا ما يكونون مؤسسات كبيرة، وهم رواد عالميين في مجال عملهم، والصدى جيد، ومنذ سنة 2002 ونحن نقيم اجتماعات معهم، وفي البداية كانت الأمور صحيحة خصوصا من الناحية السياسية، لكن منذ حوالي ثلاث سنوات نجد أن موردينا أصبحوا أكثر حيطة فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية"، وحجم موردي المؤسسة الصغيرة والمتوسطة يفسر كذلك تغييرهم لوضعهم كونهم خضعوا لقيود قانونية أقوى من DFC2.³

¹ Observatoire des pme, « regard sur les pme : Rse, source de compétitivité pour les pme », op-cit, pp56-57.

² Ibid, p60.

³ Ibid, p64.

الفصل الرابع: عرض تجارب بعض الدول في إدارة أصحاب المصلحة واستدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

5- المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ETIC : "المشاركة في الاقتصاد الاجتماعي والتضامني"

البطاقة التعريفية للمؤسسة: العنوان: 10, avenue des Canuts – 69120 Vaulx-en-Velin

إسم المسير: Cécile Galoselva، الرئيسة. الموقع الإلكتروني: www.etic.co

النشاط: العقار المسؤول، إنشاء/ تسيير مركز أعمال مخصص للفاعلين في التنمية المستدامة والممولة من طرف مستثمرين متضامنين.

سنة الإنشاء: 2010.

عدد العمال: 6 من بينهم 3.8 يعملون بتوقيت كامل سنة 2012.

رقم الأعمال: 130 ألف يورو 2010-2011. حصة رقم الأعمال من عائدات التصدير: معدومة.

المصاريف السنوية المخصصة للبحث والتطوير: 60 ألف يورو سنويا مخصصة للإبداعات الاجتماعية، وغير معترف بها ضريبيا.

المصاريف السنوية الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية: مدمجة ضمن الأنشطة.

"نشياء، نمول ونسير مراكز الأعمال المخصصة للفاعلين في التنمية المستدامة، سنقوم بإنشاء مراكز أعمال للمؤسسات، مراكز للمكاتب، المراكز التجارية لكن يتم كراؤها في إطار الامتياز للجمعيات، تعاونيات والمقاولين الاجتماعيين".¹

ردود أفعال أصحاب المصلحة:

الزبائن: علاقات متينة مبنية على مدى سنوات وتعتمد على عرض يدمج هيكلية منهجية للتنمية المستدامة.

المنافسين: سوء فهم نسبي من طرف البعض، لكنهم سيصبحون نادرين جدا مع مرور الوقت.

أصحاب المصلحة الخارجيين الآخرين: (شركات التأمين، الحماية المدنية، وكالات المياه): علاقات ثقة مرتبطة بانشغال دائم للاستباق والبناء التشاركي (مثل تسيير المياه المستعملة على الموقع مع وكالة المياه).²

6- المؤسسة الصغيرة والمتوسطة LSDH : "المساهمة في ديناميكية الأقاليم"

البطاقة التعريفية للمؤسسة: العنوان: 10, route de l'aérodrome – 45550 Saint-Denis-de-L'Hôtel

إسم المسير: Emmanuel Vasseneix، المدير العام. الموقع الإلكتروني: www.lsdh.fr

النشاط: تحويل الحليب وعصير الفواكه.

سنة الإنشاء: 1947 وهي مؤسسة عائلية تم بيعها سنة 1972، وبعد ذلك تم شراؤها من قبل المسير الحالي سنة 1999.

عدد العمال: 1000 سنة 2012. رقم الأعمال: 520 مليون يورو سنة 2011.

¹ Observatoire des pme, « regard sur les pme : Rse, source de compétitivité pour les pme », op-cit, p66.

² Ibid, p70.

والمتوسطة

حصة رقم الأعمال من عائدات التصدير: 7% سنة 2011.

المصاريف السنوية المخصصة للبحث والتطوير: 2% سنة 2011.

المصاريف السنوية المخصصة للمسؤولية الاجتماعية: غير معروفة.

"نحن مؤسسة مبدعة، وكثيرا ما نلجأ لقروض ضريبة البحث، ونقوم بإطلاق من 100 إلى 200 منتج في السنة، فالإبداع لا يتمثل فقط في التغليف والمنتجات؛ الإبداع يكون في كل لحظة، ومن قبل جميع أفراد المؤسسة لجعلها مختلفة على الدوام. الأمر الذي جعل نجاحنا كمتدخلين ضمن وسط عدواني، وذلك بالبحث بصفة دائمة على العمل بصفة مختلفة فيما يتعلق بالمنتجات، التغليف، فيما يخص التنظيم، مسؤولية المؤسسة".¹

وعرفانا بممارساتها، LSDH حصلت منذ سنة 2008 على العديد من الجوائز، الكؤوس والأوسكار: 2008 تحصلت على أوسكار التغليف، وفي 2009 تحصلت على حجر ذهبي للإبداع في مجال الأشكال الأولية المنفوخة؛ كما تحصلت سنة 2009: على كأس احترام الكوكب الممنوح من طرف Carrefour لتقليص استهلاك المياه وتخفيض النفايات التي ترمى في الماء، وفي 2010 فتحصلت على كأس الجهوية للإبداع في الجهة الوسطى في صنف "إبداع خلاق لمناصب الشغل"، أما في سنة 2012 فتحصلت على كأس خالصة سنة 2012 والمنظمة من طرف Pepsico في صنف "المبادرة البيئية"، وكذلك كأس الامتياز للمنتج الطبيعي Bio 2012، وكذا الجائزة الكبرى للمؤسسة الوراثية والعائلية.²

ردود أفعال أصحاب المصلحة: الرد هو أن التزام LSDH بالمسؤولية الاجتماعية يعد جد إيجابي:

البنوك: LSDH تتمتع بصورة المؤسسة المسؤولة، بمعدلات جيدة ونسبة مهمة من الاستدانة، مسيرو المؤسسة لديهم ثقة، مما يجعل الاقتراض الضروري ممكنا (ويتم تنظيم لقاء سنوي على الأقل).

ثقة الزبائن: تسمح بالدخول إلى أسواق جديدة، حتى في فترة اقتصادية صعبة.

الموردون: لديهم رغبة في العمل مع LSDH.

الأجراء: فخورون بوجودهم في المؤسسة.³

7- المؤسسة الصغيرة والمتوسطة Nord'Imprim : "تقليص انبعاثات الغازات الدفيئة"

البطاقة التعريفية للمؤسسة: العنوان: 4, impasse route de Gode – 59114 Steenvoorde

إسم المسير: Philippe Debruyne، الرئيس. الموقع الإلكتروني: www.nordimprim.fr

النشاط: مطبعة متخصصة في السحب الصغير والمتوسط وكل أنواع الأحجام.

سنة الإنشاء: 1976. عدد العمال: 84 سنة 2012.

رقم الأعمال: 10 مليون يورو سنة 2011. حصة رقم الأعمال من عائدات التصدير: معدومة.

¹ Observatoire des pme, « regard sur les pme : Rse, source de compétitivité pour les pme », op-cit, p74.

² Ibid, p77.

³ Ibid, p79.

الفصل الرابع: عرض تجارب بعض الدول في إدارة أصحاب المصلحة واستدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

والمتوسطة

المصاريف السنوية المخصصة للبحث والتطوير: غير معروفة.

المصاريف السنوية المخصصة للمسؤولية الاجتماعية: "من الصعب إعطاء رقم، فقد بدأنا بالـ ISO 9001 ثم الـ ISO 14001، وهي تكلفة حقيقية بالنسبة للمؤسسة (حوالي 50000 يورو في المجموع)، من دون احتساب الزمن السابق، وقدرنا بقية المصاريف (اقتناء آلة أقل استهلاكاً للطاقة، منتجات سامة بالنسبة للإنسان، اقتناء الكهراء الخضراء وغيرها)".

"من الصعب تقديم أرقام حول العائد على الاستثمار، على أية حال، فإن التزامنا يسمح لنا بعدم ملاحظتنا من قبل المنافسين، فنقوم ببيع المطبوعات الخضراء، فهي حجتنا التجارية"¹.

ردود أفعال أصحاب المصلحة:

الأجراء: "صحيح أننا كنا ننظر دون وعي سنة 2009 لمسألة التنمية المستدامة، بما في ذلك على المستوى

الداخلي، ومن هنا عقدنا العديد من الاجتماعات للشرح للأجراء بأننا انخرطنا في هذا الجانب بعمق، وفي ظرف

6 أشهر تم منحنا شهادات الـ ISO 9001 و ISO 14001، ويجب أن تكون سمعة فعال الوقت جد مهم".

الزبائن: فقد رأوا في الأخرس ضرورة فرض عرض أخضر من طرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، لكنهم انخرطوا إجمالاً في المشروع.

المنافسون: "في سنة 2009، وضمن مهنتنا في الفنون التشكيلية، كان ينظر إلينا على أننا بدون وعي، واليوم إخواننا بدأوا يتبعون نفس مسارنا".

أصحاب المصلحة الخارجيين الآخرين: "لدينا أصدقاء إيجابية للـ CCI du Nord – Pas-de-Calais، التي طلبت منا الشهادة لدى رؤساء مؤسسات آخرين، وغالباً ما يكونون مثالاً للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالإقليم، ومنذ حوالي سنة بدأنا نحصل على ردود أفعال إيجابية"².

8- المؤسسة الصغيرة والمتوسطة Pochecho: "تقاسم المعارف مع المجتمع"

البطاقة التعريفية للمؤسسة: العنوان: 13, rue des Roloirs – 59510 Forest-sur-Marque

إسم المسير: Emmanuel Druon، الرئيس. الموقع الإلكتروني: www.pocheco.com

النشاط: مصنع الأظرفة والحقائب ذات الجيوب. سنة الإنشاء: 1928.

عدد العمال: 114 سنة 2012. رقم الأعمال: 22 مليون يورو سنة 2011.

حصة رقم الأعمال من عائدات التصدير: 12% سنة 2011.

المصاريف السنوية المخصصة للبحث والتطوير: 5% سنة 2011.

¹ Observatoire des pme, « regard sur les pme : Rse, source de compétitivité pour les pme », op-cit, p81.

² Ibid, p86.

الفصل الرابع: عرض تجارب بعض الدول في إدارة أصحاب المصلحة واستدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المصاريف السنوية المخصصة للمسؤولية الاجتماعية: 5% من رقم الأعمال سنويا، لكن من الصعب إعطاء رقم.

"كل ADN المؤسسة تم تأسيسه على بنية مستديمة لنظام QSE (جودة السلامة البيئية)، ولا يمكن اتخاذ أي قرار للاستثمار إلا بعد الاستجابة لثلاثة معايير يتم تحديدها من طرف سياستنا ل QSE: تقليص الآثار على البيئة والوقاية من التلوث، تقليص أخطار العمل والصعوبات المهنية، تحسين إنتاجية النشاط والموقع الصناعي".¹

ردود أفعال أصحاب المصلحة:

الزبائن: علاقات متينة مبنية على مدى السنوات وأساسها عرض متكامل هيكليا في منهجية التنمية المستدامة. **المنافسين:** غالبا (المؤسسات الكبرى لقطاعات الاتصالات الهاتفية، الطاقة وغيرها): لديها سوء فهم نسبي لكنها شيئا فشيئا ما تصبح جد نادرة.

أصحاب المصلحة الخارجيين الآخرين: (شركات التأمين، الحماية المدنية، وكالة المياه): علاقات ثقة مرتبطة بانشغال دائم للاستباق والبناء المشترك (مثل تسيير المياه المستعملة في الموقع مع وكالة المياه).²

ثالثا: الكنفدرالية الفرنسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة «CPME»:

وهي هيئة مهمة لكل أصحاب المصلحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية، والتي يرأسها مدير مؤسسة صغيرة ومتوسطة الحجم، وهي منظمة أرباب العمل مخصصة حصرا للشركات الفرنسية الصغيرة والمتوسطة في جميع القطاعات: الصناعة والتجارة والخدمات والحرف اليدوية، لأن 99.9٪ من الشركات الفرنسية هي عبارة عن مؤسسات صغيرة ومتوسطة، فهي الركائز الحقيقية للاقتصاد والعمل في فرنسا، والذين تدافع CPME عن اهتماماتهم. وباعتبارها شريكا اجتماعيا، فهي تمثل الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم وتجعل أصواتها مسموعة في كل من المفاوضات المشتركة والسلطات العامة في فرنسا وعلى المستوى الدولي، والكنفدرالية تتحمل بشكل قوي وتضمن عاليا خصوصيات هذه الشركات ذات الصلة بالجانب الإنساني، كالقرب والتضامن والتواجد الإقليمي، التزام أصحابها الأعمال الذين يتحملون مخاطر كبيرة، كما تدعم المؤسسات التي تتجه إلى الإبداع.

CPME تجمع 150.000 مؤسسة توظف 3 ملايين موظف في جميع أنحاء فرنسا. مع شبكة من 200 من الاتحادات ونقابات مهنية و 117 اتحاد إقليمي، وهي متواجدة في جميع الأقاليم والمناطق، بما في ذلك ما وراء البحار.³

خلاصة الفصل:

¹ Observatoire des pme, « regard sur les pme : Rse, source de compétitivité pour les pme », op-cit, p94.

² Ibid, p99.

³ <https://www.cpme.fr> 17/08/2018, 16 :00.

والمتوسطة

مما سبق يتضح أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لها دور فعال في مختلف مجالات النشاط الاقتصادي باعتبارها أفضل الوسائل للإنعاش الاقتصادي في مختلف البلدان، لاسيما بالتطرق إلى موضوع مهم وهو تعزيز تنافسياتها واستدامتها وفق مدخل إستراتيجي، وهو العمل على جعل أصحاب المصلحة يفيدون ويستفيدون من ذلك، بعد محاولة معرفة ذلك على أرض الواقع في ثلاثة بلدان وهي الجزائر، تونس وفرنسا. والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال سهولة تكيفها ومرونتها التي تجعلها قادرة على الجمع بين التنمية الاقتصادية من جهة ومن جهة أخرى كونها وسيلة إيجابية لفتح آفاق العمل من خلال توفير مناصب الشغل وخلق الثروة، وبإمكانها رفع تحديات المنافسة في ظل الإنفتاح على العالم الخارجي وتحرير التجارة الخارجية واشتداد حدة المنافسة. ورغم ما تملكه الجزائر من إمكانات وما قامت به من إصلاحات لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتفعيل دورها في التنمية، إلا أن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يزال بعيدا عن العدد الضروري لتقوية النسيج الاقتصادي في الجزائر.

كما أن التجربة التونسية تعد فريدة من نوعها، فبالرغم من الإمكانيات المحدودة التي تتوفر عليها تونس إلا أنها خطت خطوات كبيرة في مجال إنشاء ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك يعود لعدة عوامل من بينها الانفتاح الاقتصادي والاعتماد على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كمحرك أساسي للنمو في عدة قطاعات.

أما فيما يتعلق بالتجربة الفرنسية، فهي من التجارب الكبيرة في هذا المجال، سواء تعلق الأمر بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التنافسية والمسؤولية الاجتماعية والأقطاب التنافسية وغيرها.

الفصل الخامس: التقييم الإحصائي لتجارب الدول محل الدراسة

تمهيد:

تعتبر الأدوات الإحصائية من أحسن الوسائل المساعدة على تحليل المعطيات وفهم أفضل لا سيما فيما يتعلق بهذه الدراسة، وبعد معرفة الجانب النظري والربط بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة وكذا المزايا التنافسية المستدامة، وكذلك بعد تقديم معطيات تخص هذه الجوانب في واقع ثلاثة بلدان هي الجزائر، تونس وفرنسا، لذلك سيتم في هذا الفصل تقديم الوضعية العامة للاقتصاد في كل بلد ثم العمل على تكييف مؤشرات لوحة القيادة لرأس المال اللامادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع أعمدة مؤشر التنافسية الصادر في شكل تقارير سنوية للمنتدى الاقتصادي العالمي.

وسيتم العمل على احتساب الوسط الحسابي لكل مؤشر في الدول الثلاث من أجل معرفة أي من البلدان يحرز تفوق في كل مؤشر على حده، ثم سيتم احتساب معامل الارتباط لكل مؤشر، وبعد ذلك معرفة مدى تأثير كل المتغيرات الخاصة بالبلد في مؤشر التنافسية الخاص بذلك البلد من البلدان الثلاثة، وبعد ذلك سيتم معرفة مدى تأثير كل مؤشر في المؤشر العام للتنافسية.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث الآتية:

المبحث الأول: الوضعية العامة الحالية للاقتصاد في الجزائر، تونس وفرنسا

المبحث الثاني: قياس وتحليل العلاقة بين التنافسية ومكونات لوحة القيادة لرأس المال اللامادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، تونس وفرنسا.

المبحث الثالث: تحليل الفروقات بين متغيرات الدراسة

المبحث الأول: الوضعية العامة الحالية للاقتصاد في الجزائر، تونس وفرنسا

ينبغي أخذ نظرة عامة حول الوضع الحالي للاقتصاد في كل من الجزائر، تونس وفرنسا، مع التذكير بأنه سيتم العمل على المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة التطبيقية مع عرض وتحليل هذه البيانات.

المطلب الأول: الوضعية العامة للاقتصاد الجزائري خلال الثلاثي الأول لسنة 2017

يتجلى الوضع الحالي للاقتصاد الجزائري، في التوجه نحو تنويع الإقتصاد، وكذا الصعوبات المالية للبلاد من جراء عدم الإستقرار في أسعار النفط مع الإشارة لنوع من التحسن الملحوظ مؤخرا في أسعار النفط.

أولا: الظرف الإقتصادي للقطاع الصناعي في الثلاثي الثاني لسنة 2017:

يمكن التعبير عن الظرف الاقتصادي من خلال الإحصائيات الموقوفة بسنة 2017 كما يلي:

1- مؤشرات الإنتاج الصناعي:

الإنتاج الصناعي للقطاع العمومي: سجل ارتفاع يقدر بـ 2.0% في الثلاثي الثاني لسنة 2017، بالمقارنة مع نفس الفترة من السنة السابقة (1.4%).

قطاع الطاقة: تميز بارتفاع صافي قدر بـ 8.8% وهي نسبة عالية بالمقارنة مع نفس الفترة من العام الماضي (4.9%).
المحروقات: يلاحظ ثبات بالمقارنة مع نفس الثلاثي من العام الماضي والذي تميز بتراجع يقدر بـ 2.4%.

الصناعات الغذائية: والتي تستمر في الميل نحو الارتفاع بتسجيل فارق يقدر بـ 4.3%، وهو معتبر لكن أقل من ذلك الذي حصل في العام الماضي بنسبة تقدر بـ 6.2%.

مواد البناء: وبعد تراجع قدر بـ 3.1% في الثلاثي الأول لسنة 2017، تصاعد إنتاجها في الثلاثي الثاني لسنة 2017 بنسبة تقدر بـ 5.6%.

صناعة الخشب والورق: سجلت كذلك نمو معتبر يقدر بـ 9.1% خلال الثلاثي الثاني لسنة 2017.

أما بقية الأنشطة فقد سجلت إنخفاضاً في الثلاثي الأول لسنة 2017، خاصة المناجم والمحاجر، الصناعات الكيماوية وصناعة الجلود والأحذية.¹

أسعار الإنتاج الصناعي في الثلاثي الثاني لسنة 2017:

التطور العام: سعر الإنتاج الصناعي، خارج المحروقات، القطاع العمومي الوطني، تظهر تغير سلبي بنسبة تقدر بـ 0.2% خلال الثلاثي الثاني لسنة 2017، وذلك بالمقارنة مع الثلاثي الأول الذي عرف ارتفاع قدر بـ 2.1%.

خلال الثلاثي الثاني لسنة 2017، وبالمقارنة مع نفس الفترة من العام الماضي عرفت النسبة ارتفاع قدر بـ 0.1%.

التطور حسب قطاع النشاط: خلال الثلاثي الثاني لسنة 2017، وبالمقارنة مع الثلاثي الأول من نفس السنة، تطور سعر الإنتاج الصناعي للقطاع العمومي الوطني، تميز بما يلي:

¹ Ministère de l'industrie et des mines, op-cit, p32.

قطاع الطاقة سجل انخفاض قدر بـ 1.6% خلال الثلاثي الثاني لسنة 2017، وذلك بعد نسبة نمو تقدر بـ 1.1% خلال الثلاثي السابق.

في حين أن قطاع المناجم والمحاجر عرف انخفاضا قدر بـ 3.9%، كما أن هناك تناقص في وتيرة نمو الصناعات الكيماوية، أين وصلت نسبة التغير إلى 2.0% خلال الثلاثي الأول في حين وصلت خلال الثلاثي الثاني إلى 0.7%.

كما أن الصناعات الغذائية، عرفت تراجعاً في وتيرة النمو من نسبة قدرت بـ 3.3% خلال الثلاثي الأول لسنة 2017، إلى 0.1% خلال الثلاثي الثاني، ونفس الملاحظة بالنسبة لصناعة النسيج أين تراجعت نسبة النمو من نسبة قدرت بـ 2.0% خلال الثلاثي الأول لسنة 2017، إلى 1.3% خلال الثلاثي الثاني. أما صناعة الخشب والورق، فعرفت ترجعاً قدر بـ 1.3%، وباقي الأنشطة سجلت استقراراً في الأسعار.

2- النمو الشامل والقطاعي خلال الثلاثي الثاني لسنة 2017:

التطور العام: خلال الثلاثي الثاني لسنة 2017، عرف الناتج الداخلي الخام نمواً قدر بـ 1.5% مقارنة مع نفس الثلاثي من سنة 2016، ونسبة نمو الناتج الداخلي الخام خارج قطاع المحروقات استقرت عند نسبة قدرت بـ 2.1% خلال الثلاثي الثاني لسنة 2017، مقارنة مع نفس الثلاثي من سنة 2016 أين قدرت بـ 3.5%، وبالأسعار الجارية فإن الناتج الداخلي الخام خلال الثلاثي الثاني لسنة 2017 عرف ارتفاعاً قدر بـ 5.9% بدلا من 4.0% مقارنة مع نفس الثلاثي من سنة 2016.¹

والمعطيات والفقرات الآتية تبين التطورات المسجلة خلال سنة 2016 والثلاثي الأول والثاني لسنة 2017.

الجدول رقم (47): نمو الحجم بالنسبة المئوية (%) للقطاعات الكبرى "الثلاثي الثاني 2016-الثلاثي الثاني 2017"

الثلاثي الثاني لسنة 2017	الثلاثي الثاني لسنة 2016	القطاعات الكبرى
1,5	3,1	الناتج الداخلي الخام (PIB)
2,1	3,5	الناتج الداخلي الخام خارج قطاع المحروقات
1,5	3,0	الناتج الداخلي الخام خارج قطاع الزراعة
1,8	2,6	الزراعة والصيد البحري
-2,2	9,7	المحروقات
3,7	3,3	الصناعة
2,0	4,1	البناء
3,1	2,5	الخدمات السوقية
1,8	-1,3	الخدمات غير السوقية

المصدر: Ministère de l'industrie et des mines, Bulletin d'information statistique de la PME n°31, édition novembre 2017, Alger, p37.

¹ Ministère de l'industrie et des mines, op-cit, pp35-36.

ثانيا: التطور حسب الثلاثيات للناتج الداخلي الخام (PIB)، لناتج الداخلي الخام خارج قطاع المحروقات، الناتج الداخلي الخام خارج قطاع الزراعة للحجم التسلسلي: من خلال عرض النمو حسب القطاعات الكبرى يتضح بروز متدخلين جدد ويلخص التطورات الحاصلة خلال الثلاثي الثاني لسنة 2017.

الزراعة: الثلاثي الثاني لسنة 2017 تميز بنمو معتدل للقطاع الزراعي بنسبة تقدر بـ 1.8% بدلا من نسبة نمو مقدرة بـ 4.2% والتي تحققت خلال الثلاثي الثاني لسنة 2016، ونسبة النمو هذه فسرت من خلال تناقص في إنتاج المزروعات لا سيما الحبوب.

الصناعة: خلال الثلاثي الثاني لسنة 2017، القيمة المضافة الكلية المحققة من طرف مجمل النشاطات الصناعية تظهر ارتفاع يقدر بـ 3.7% بدلا من نسبة نمو مقدرة بـ 3.4% والتي تحققت خلال الثلاثي الثاني لسنة 2016.¹ القطاعات الفرعية للصناعة عرفت تطورات مقدرة بالنسبة المئوية (%) تتمثل في:

الجدول رقم (48): نمو الحجم بالنسبة المئوية (%) للقطاعات الفرعية للصناعة "الثلاثي الثاني لكل من 2016/2015،

و2017/2016"

"الثلاثي الثاني 2016-الثلاثي الثاني 2017"	"الثلاثي الثاني 2015-الثلاثي الثاني 2016"	
8,2	3,3	المياه والطاقة
-1,7	-2,7	المناجم والمحاجر
2,2	0,5	صناعة الحديد والصلب
2,8	6,5	مواد البناء
3,1	3,8	الكيمياء والبلاستيك
3,7	5,6	الصناعات الغذائية
0,8	0,7	النسيج
-3,9	1,5	الجلود والأحذية
10,1	12,5	الخشب، الورق والفلين
-5,1	-16,7	صناعات مختلفة

المصدر: Ministère de l'industrie et des mines, Bulletin d'information statistique de la PME n°31, édition novembre 2017, Alger, p38.

البناء والأشغال العمومية والري: خلال الثلاثي الثاني لسنة 2017، قطاع البناء والأشغال العمومية تراجع بالمقارنة مع الثلاثي الثاني لسنة 2016، بنسبة نمو قدرت بـ 2.0% بدلا من نسبة نمو مقدرة بـ 8.3% والتي تحققت خلال نفس الفترة من العام الماضي، والقيمة المضافة لقطاع الخدمات والأشغال العمومية في القطاع البترولي سجلت نسبة نمو قدرت بـ 2.8% بدلا من نسبة نمو مقدرة بـ 3.1% والتي تحققت خلال نفس الفترة من العام الماضي. الخدمات السوقية: خلال الثلاثي الثاني لسنة 2017، الخدمات السوقية ارتفعت بنسبة نمو قدرت بـ 3.1% بدلا

¹ Ministère de l'industrie et des mines, op-cit, p37.

من نسبة نمو مقدرة بـ 3.0% والتي تحققت خلال نفس الفترة من العام الماضي، وهذا النمو مس جميع القطاعات الفرعية للخدمات السوقية:

- **النقل والاتصالات:** خلال الثلاثي الثاني لسنة 2017، ارتفعت بنسبة نمو قدرت بـ 6.5% بدلا من نسبة نمو مقدرة بـ 5.4% والتي تحققت خلال نفس الفترة من العام الماضي.
 - **التجارة:** خلال الثلاثي الثاني لسنة 2017، ارتفعت بنسبة نمو قدرت بـ 0.7% بدلا من نسبة نمو مقدرة بـ 0.1% والتي تحققت خلال نفس الفترة من العام الماضي.
 - **الفنادق والمقاهي والمطاعم:** خلال الثلاثي الثاني لسنة 2017، ارتفعت بنسبة نمو قدرت بـ 0.4% بدلا من نسبة نمو مقدرة بـ 2.3% والتي تحققت خلال نفس الفترة من العام الماضي.
 - **الخدمات المقدمة للمؤسسات:** خلال الثلاثي الثاني لسنة 2017، ارتفعت بنسبة نمو قدرت بـ 4.6% بدلا من نسبة نمو مقدرة بـ 2.5% والتي تحققت خلال نفس الفترة من العام الماضي.
 - **الخدمات المقدمة للعائلات:** خلال الثلاثي الثاني لسنة 2017، ارتفعت بنسبة نمو قدرت بـ 3.1% بدلا من نسبة نمو مقدرة بـ 7.1% والتي تحققت خلال نفس الفترة من العام الماضي.
- تطور نسبة النمو (%) لقطاع الخدمات السوقية حسب الحجم التسلسلي للخدمات غير السوقية: القيمة المضافة للخدمات غير السوقية عرفت من جهتها خلال الثلاثي الثاني لسنة 2017 تباطؤا في وتيرة نموها، إذ ارتفعت بنسبة نمو قدرت بـ 1.8% بدلا من نسبة نمو مقدرة بـ 3.2% والتي تحققت خلال نفس الفترة من العام الماضي، وهذا النمو ناتج عن النمو الحاصل في القطاعات الفرعية الآتية:
- **الإدارة العمومية:** خلال الثلاثي الثاني لسنة 2017، ارتفعت بنسبة نمو قدرت بـ 1.8% بدلا من نسبة نمو مقدرة بـ 3.0% والتي تحققت خلال نفس الفترة من العام الماضي.
 - **الخدمات المالية:** خلال الثلاثي الثاني لسنة 2017، ارتفعت بنسبة نمو قدرت بـ 4.1% بدلا من نسبة نمو مقدرة بـ 3.8% والتي تحققت خلال نفس الفترة من العام الماضي.
 - **العقارات:** خلال الثلاثي الثاني لسنة 2017، ارتفعت بنسبة نمو قدرت بـ 4.8% بدلا من نسبة نمو مقدرة بـ 6.0% والتي تحققت خلال نفس الفترة من العام الماضي.¹
- ثالثا: التجارة الخارجية:**

الميزان التجاري: بالمقارنة مع الثلاثي الأول لسنة 2016، الميزان التجاري الخارجي للجزائر سجل خلال الثلاثي الأول لسنة 2017 ما يأتي:

- انخفاض في قيمة الواردات بـ 22.98 مليار دولار أي بنسبة انخفاض تقدر بما يقارب 3.78%.
- انخفاض في قيمة الصادرات بـ 18.14 مليار دولار أي بنسبة انخفاض تقدر بما يقارب 36.16%.

¹ Ministère de l'industrie et des mines, op-cit, p38.

وهو ما يفسر التخفيض في عجز الميزان التجاري خلال الثلاثي الأول لسنة 2017 بـ 5.7 مليار دولار أمريكي بالقيمة المطلقة أي بنسبة تقدر بـ 54.15% بالمقارنة مع ذلك المسجل في نفس الفترة من سنة 2016. وهذه النتائج تبين نسبة تغطية الصادرات للواردات بنسبة تقدر بـ 79% خلال الثلاثي الأول لسنة 2017 بـ 5.7 مليار دولار أمريكي بالقيمة المطلقة مقابل 56% المسجلة في الستة أشهر الأولى من سنة 2016.¹

الواردات: توزيع الواردات من خلال أصناف المنتجات، كما يبين الجدول الآتي، والذي يظهر زيادة في المواد الغذائية بـ 9.61% أما فيما يخص الأصناف الأخرى من المنتجات فقد عرفت تراجعاً بـ 10.8% فيما يخص المنتجات الموجهة لعملية الإنتاج، 5.6% فيما يخص سلع التجهيز، و 0.53% فيما يخص السلع الاستهلاكية غير الغذائية.

الجدول رقم (49): تطور واردات الجزائر حسب أصناف المنتجات "الثلاثي الأول 2016-2017"

نسبة التطور (%)	الثلاثي الأول 2017		الثلاثي الأول 2016		أصناف المنتجات
	البنية (%)	القيم	البنية (%)	القيم	
9,61	19,30	4 437	16,94	4 048	المواد الغذائية
-10,77	29,37	6 751	31,67	7 566	المنتجات الموجهة لعملية الإنتاج
-5,61	33,36	7 667	34,00	8 123	سلع التجهيز
-0,53	17,97	4 131	17,38	4 153	السلع الاستهلاكية غير الغذائية
-3,78	100	22 986	100	23 890	المجموع الكلي

المصدر: Ministère de l'industrie et des mines, Bulletin d'information statistique de la PME n°31, édition novembre 2017, Alger, p40.

كما أن اختبار أصناف المنتجات خلال الثلاثي الأول لسنة 2017، مكن من استخلاص النتائج الآتية:

- **سلع التجهيز:** التي تمثل نسبة تقدر بـ 33.16% من إجمالي الواردات، والتي تتمثل أساساً في مركبات نقل الأشخاص والبضائع، ووسائل كهربائية ومفاعلات خاصة بشبكة الهاتف.
- **المنتجات الموجهة لعملية الإنتاج:** ويتعلق الأمر أساساً بزيوت البترول، مواد البناء (قضبان الحديد والفولاذ، أنابيب أخشاب وغيرها)، والتي تمثل نسبة تقدر بـ 29.37% من إجمالي الواردات.
- **المواد الغذائية:** وتأتي في المرتبة الثالثة في بنية الواردات المتحققة خلال الثلاثي الأول لسنة 2017، بما يمثل نسبة تقدر بـ 19.30% من إجمالي الواردات، أي 7.66 مليار دولار أمريكي مقارنة مع الثلاثي الأول لسنة 2016.
- **السلع الاستهلاكية غير الغذائية:** وتأتي في المرتبة الأخيرة في بنية الواردات المتحققة خلال الثلاثي الأول لسنة 2017، بما يمثل نسبة تقدر بـ 17.97% من إجمالي الواردات، أي 4.13 مليار دولار أمريكي.

الصادرات: ضمن هيكل الصادرات الجزائرية، تواصل المحروقات صادراتها كأهم المبيعات نحو الخارج خلال الثلاثي الأول لسنة 2017، وذلك بحصة تقدر بـ 94.75% من إجمالي الصادرات، أي بارتفاع يقدر بـ 38.32% بالمقارنة

¹ Ministère de l'industrie et des mines, op-cit, p39.

مع نفس الفترة من سنة 2016، وفيما يخص الصادرات خارج قطاع المحروقات، فهي تبقى هامشية، وذلك بنسبة تقدر بـ 5.25% من إجمالي الصادرات، أي بما يعادل 952 مليون دولار أمريكي، وسجلت ارتفاع يقدر بـ 6.25% بالمقارنة مع نفس الفترة من سنة 2016، وأهم المنتجات خارج قطاع المحروقات نجد المنتجات نصف مصنعة والتي تشكل نسبة تقدر بـ 3.81% من إجمالي الصادرات، بما يعادل 691 مليون دولار أمريكي، أما المواد الغذائية فتأتي في المرتبة الثانية بنسبة تقدر بـ 1.04% من إجمالي الصادرات، أي بما يعادل 189 مليون دولار أمريكي، متبوعة بالمنتجات الخام بنسبة تقدر بـ 0.19% من إجمالي الصادرات، أي بما يعادل 34 مليون دولار أمريكي، وفي المرتبة الأخيرة نجد المنتجات الصناعية والسلع الاستهلاكية غير الغذائية، بنسب تقدر بـ 0.16% و 0.05% على التوالي.¹

المطلب الثاني: الوضع الاقتصادي في تونس خلال سنة 2017.

عرف النمو الاقتصادي في تونس خلال الحراك السياسي والاجتماعي الذي حدث في السنوات القليلة الماضية ليعاود الاقتصاد التونسي الانتعاش نسبيا.

أولا: النمو الاقتصادي في تونس يسجل 2.1% خلال الثلاثي الثالث من سنة 2017.

أفرزت النتائج الأولية للحسابات الثلاثية المتعلقة بالثلاثي الثالث من سنة 2017 ارتفاعا في الناتج المحلي الإجمالي بنسبة 2.1 في المائة (2.1%) مقارنة بنفس الثلاثي من السنة الماضية، في حين سجل الناتج المحلي الإجمالي نموا بنسبة 0.7 في المائة (0.7%) مقارنة بالثلاثي الثاني من سنة 2017. وعلى هذا الأساس يكون الاقتصاد التونسي قد سجل نموا بلغ 1.9% في التسع أشهر الأولى من هذه السنة مقارنة مع نفس الفترة من السنة الفارطة.

ثانيا: تطور القيمة المضافة في الصناعات المعملية بـ 2.8%: وشهدت القيمة المضافة لقطاعات الصناعات المعملية خلال الثلاثي الثالث من سنة 2017 نموا إيجابيا، نتيجة تطوّر النشاط في أغلب قطاعاتها، حيث شمل النمو قطاع الصناعات الفلاحية والغذائية (+3.4%) وقطاع الصناعات الكيماوية (+5.1%) وقطاع الصناعات الميكانيكية والكهربائية (+2.8%) وقطاع صناعة مواد البناء والخزف والبلور (+3.2%) وقطاع النسيج والملابس والأحذية (+0.7%) وعلى هذا الأساس، سجل النمو في قطاع الصناعات المعملية ارتفاعا في حدود 8.2 في المائة (+2.8%) خلال الثلاثي الثالث من سنة 2017 مقارنة مع الفترة ذاتها من السنة الماضية وارتفاعا في حدود 2.0 في المائة (+2.0%) مقارنة مع الثلاثي السابق.

ثالثا: تواصل التراجع في قطاع الصناعات غير المعملية: كما تراجعت القيمة المضافة لقطاع الصناعات غير المعملية بنسبة 3.3 في المائة (-3.3%) خلال الثلاثي الثالث من سنة 2017 مقارنة مع نفس الفترة من السنة الماضية. ويعود ذلك أساسا إلى التراجع المتواصل في إنتاج قطاع استخراج النفط والغاز الطبيعي بنسبة 21.6 في المائة (-21.6%)، حيث تراجع معدل الإنتاج اليومي من البترول من 46.5 ألف برميل إلى 37.5 ألف برميل. وذلك رغم

¹ Ministère de l'industrie et des mines, op-cit, pp40-41.

التطور الملحوظ في إنتاج قطاع المناجم بنسبة 39.6 في المائة (+39.6%) وفي إنتاج قطاع الكهرباء بنسبة 7.8 في المائة (+7.8%).

رابعاً: تواصل المنحى الإيجابي في نمو قطاع الخدمات المسوقفة: وشهد قطاع الخدمات المسوقفة خلال الثلاثي الثالث من سنة 2017 نمواً إيجابياً، وارتفعت قيمته المضافة بنسبة 4.0% مقارنة مع نفس الفترة من السنة الماضية، وذلك لارتفاع القيمة المضافة في كل قطاعاته كقطاع خدمات النقل الذي تطور بـ 6.4% وقطاع خدمات النزول والمطاعم المقاهي الذي سجل نمواً بـ 67.6% كما تم تسجيل نمو إيجابي في قطاعي الخدمات المالية وخدمات المواصلات بنسب تقدر على التوالي بـ 7.3% و 2.6%. كما حافظ قطاع الخدمات غير المسوقفة (الخدمات المسداة من قبل الإدارة أساساً) على نموه الإيجابي الطفيف بـ 0.2% مقارنة بالثلاثي الثالث من سنة 2016.

خامساً: تطور نمو قطاع الفلاحة والصيد البحري: وسجلت القيمة المضافة لقطاع الفلاحة والصيد البحري تطوراً بـ 2.0% خلال الثلاثي الثالث من سنة 2017، وتجدر الإشارة أنه تم تحيين النمو في هذا القطاع للثلاثي الأول والثاني من سنة 2017 وذلك على أساس بيانات مهيّنة من قبل وزارة الفلاحة والموارد المائية والصيد البحري اعتماداً على نتائج المحاصيل الزراعية على غرار إنتاج الحبوب الذي قدر خلال سنة 2017 بـ 16.2 مليون قنطار مقابل 19.4 مليون قنطار تم تقديرها سابقاً¹.

المطلب الثالث: الوضع الاقتصادي في فرنسا خلال سنة 2017.

تظهر مؤشرات حديثة أن الاقتصاد الفرنسي مستقر نسبياً، بمعدل نمو «معتدل»، وارتفاع في نسب التشغيل، إلى جانب وعود من المسؤولين بتحسين خلال العام الحالي... لكن المؤشرات رغم ارتفاعها كانت «غير مريحة»، نظراً لأنها جاءت أقل من توقعات سابقة أكثر تفاؤلاً، وأن اتجاه السياسة سيؤثر بشكل كبير على بوصلة الاقتصاد. ومع اختلاط الأوراق وعدم اتضاح كامل لجميع البرامج الانتخابية، وبخاصة الشطر الاقتصادي والمالي منها. وإلى جانب المشكلات الاقتصادية الكبرى والمخاوف التي يعاني منها الاقتصاد العالمي، على غرار الركود وتداعيات انفصال بريطانيا عن الاتحاد الأوروبي، ومخاطر الديون اليونانية على منطقة اليورو، وتصاعد الحديث عن «الحمائية» بقيادة أميركا، فإن الأمور الداخلية أيضاً في فرنسا لها وقعها على الاقتصاد، بداية من البطالة. ويشير مراقبون إلى أن مرشحي الرئاسة في فرنسا تتراوح وعودهم ما بين الدعوة إلى الانفصال عن الاتحاد الأوروبي، فيما يعرف بـ «فريكسيت» على غرار «البريكسيت» البريطاني، إلى النقيض، بمزيد من الانخراط الاقتصادي في أوروبا. كما تمتد الخريطة من التوجهات الرأسمالية إلى الاشتراكية، ومن مزيد من الانفتاح الخارجي إلى التركيز على الشعبوية والحمائية، ويقترح ماكرون إنشاء حكومة أوروبية مشتركة تضم جميع الدول الأعضاء تتمتع بميزانية خاصة بها، إضافة إلى برلمان أوروبي تشارك فيه دول منطقة اليورو فقط وهي 19 دولة، إضافة إلى العمل على توحيد السياسات الضريبية

¹ <http://www.assabahnews.tn/article/165400/> (الموقع الإلكتروني لجريدة الصباح التونسية)، 14/05/2018، 14؛ 30.

والاجتماعية، وفي ظل تلك التباينات الواسعة، حافظ الاقتصاد الفرنسي على مستوى نمو معتدل في الربع الأخير من عام 2016 وذلك بنسبة 0.4 في المائة، و1.1 في المائة لمجمل العام الماضي، بحسب تقديرات نشرها المعهد الوطني الفرنسي للإحصاء، وأتت هذه الأرقام متطابقة مع تقديرات أولية للمعهد نشرها في نهاية يناير (كانون الثاني) من سنة 2015، وتسارع نمو الناتج الإجمالي في الفصل الأخير من العام بعد ارتفاع طفيف في الفصل الثالث بنسبة 0.2 في المائة، وكانت نسبة نمو الاقتصاد الفرنسي بلغت في 2015 نسبة 1.2 في المائة. وجاء مستوى الارتفاع في 2016، وهي أدنى بنسبة 0.3 في المائة من توقعات الحكومة التي كانت تأمل في تحقيق 1.4 في المائة، فيما توقع المعهد أن ينمو الاقتصاد الفرنسي بنسبة 0.4 في المائة في الفصلين الأول والثاني من عام 2017. وتأتي تلك الأرقام في وقت أكد فيه وزير الاقتصاد والمالية الفرنسي، التزام بلاده بتحقيق معدل نمو مقداره 1.5 في المائة من إجمالي الناتج المحلي خلال عام 2017، وكانت نتائج نشرت منتصف فبراير (شباط) الماضي عن المعهد الوطني للإحصاء والدراسات الاقتصادية (إنسي) في فرنسا، أظهرت أن معدل البطالة في البلاد تراجع في سنة 2016 للعام الثاني على التوالي على نحو طفيف بمقدار 0.2 نقطة، ليصل إلى 9.7 في المائة بالأراضي الفرنسية، وإلى 10 في المائة عند إضافة أقاليم ما وراء البحار التابعة لفرنسا، لكن المعهد قال إن تراجع البطالة في 2016 جاء «أقل من توقعاته» الذي أشار فيه إلى انخفاض بمقدار ثلاث نقاط، خصوصا أن ملف البطالة يعد إحدى أهم النقاط التي تمه الناخب الفرنسي، وتوجه بوصلة التصويت، وفي هذا الإطار، يعد ماكرون بتخصيص 50 مليار يورو من أجل الاستثمار، من بينها 15 مليار يورو لتمويل دورات تكوينية للشبان الفرنسيين والعاطلين لكسب مؤهلات جديدة تسمح لهم بالعودة إلى عالم العمل، كما ينوي إنفاق 15 مليار يورو خلال خمس سنوات لتعزيز ما يسمى «الاقتصاد التضامني الجديد» الذي يحترم البيئة، وتحديث وسائل النقل العمومية والصحة وتعزيز الإدارة الرقمية، فضلا عن التخلي عن الطاقة النووية بشكل تدريجي واستبدالها بالطاقة المتجددة، لكنه من جهة أخرى، يخطط لإلغاء 120 ألف وظيفة في القطاع العام خلال خمس سنوات، والتحكم في الميزانية العامة لكي لا يتجاوز العجز المالي 3% وفق ما ينص عليه الاتحاد الأوروبي، كما تعهد أيضا بعدم رفع قيمة الضرائب المفروضة على الفرنسيين، بل تخفيضها بهدف «تعزيز قدرتهم الشرائية وتشجيع الاستثمار»، كما يخطط أيضا لإلغاء ضريبة السكن التي يدفعها بعض الفرنسيين ذوو الدخل المتدني ابتداء من عام 2019، وفي عام 2015، مثلت النفقات العامة في فرنسا نحو 57% من الناتج المحلي الإجمالي، مقارنة مع متوسط بلغ 47% فقط في العام نفسه ببقية دول منطقة اليورو. ومع مستوى دين عام مرتفع للغاية يمثل أكثر من 97% من الناتج الإجمالي، متجاوزا السقف الأوروبي عند 60% ومن أجل تحسين مؤشرات اقتصادها الكلية، فإن كثيرا من المراقبين يرون أن باريس ربما تضطر إلى الدخول في «مرحلة تقشف إجباري» إذا لم يتحسن الوضع؛ أي أن الحكومة سيكون عليها فعليا تحسين تلك المؤشرات¹.

¹ <https://aawsat.com/home/article/866586/> (الموقع الإلكتروني لجريدة الشرق الأوسط)، 14/05/2018، 14:00.

المبحث الثاني: قياس وتحليل العلاقة بين التنافسية ومكونات لوحة القيادة لرأس المال اللامادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، تونس وفرنسا.

عند مراجعة مؤشرات لوحة القيادة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نجد أن هناك تقارب بين هذه المؤشرات وتلك المعتمدة في تصنيف الدول حسب مؤشر التنافسية للمنتدى الاقتصادي العالمي (وكذلك سيتم الاستشهاد بتصنيفات هذه الدول في مؤشر التنمية البشرية ومؤشر المسؤولية الاجتماعية).

المطلب الأول: تكييف مؤشرات لوحة القيادة لرأس المال اللامادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع أعمدة مؤشر التنافسية لتقارير المنتدى الاقتصادي العالمي.

سوف يتم اختيار مؤشر فرعي أو أكثر من كل مؤشر أساسي لمكونات لوحة القيادة لرأس المال اللامادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أولاً: تكييف أهم عبارات مؤشرات لوحة القيادة لرأس المال اللامادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع عبارات أعمدة مؤشر التنافسية لتقارير المنتدى الاقتصادي العالمي.

1- رأس المال البشري:

وفي ثقافة المؤسسة: وضمن عنصر ديناميكية وأداء الموظفين نجد (الأخذ في الحسبان معايير الأداء في منح المكافآت)، يقابلها في تقييم مؤشر التنافسية (دفع الأجور والإنتاجية، المرونة في تحديد الأجور).

ورأس المال البشري: وضمن عنصر الكفاءات يقابلها في تقييم مؤشر التنافسية (فعالية قيادات الشركات).

2- وفيما يخص رأس المال الهيكلي الداخلي:

وضمن عنصر العلامة التجارية يقابله في تقييم مؤشر التنافسية (اتساع سلسلة القيمة).

وضمن عنصر التنظيم الداخلي يقابلها في تقييم مؤشر التنافسية (الاستعداد لتفويض السلطة، تطور عملية الانتاج).

وضمن عنصر الإبداع والبحث والتطوير، يقابله في تقييم مؤشر التنافسية (القدرة على الإبداع، إنفاق الشركات على البحث والتطوير).

3- وفيما يخص رأس المال العلاقات الخارجية:

وضمن عنصر رأس مال الزبائن، يقابله في تقييم مؤشر التنافسية (درجة الاهتمام بالزبائن، توسع التسويق، طبيعة الميزة التنافسية، مراقبة التوزيع على المستوى الدولي).

وضمن عنصر العلاقات مع الشركاء يقابله في تقييم مؤشر التنافسية (نوعية الموردين المحليين، وجود الموردين المحليين، حالة الأقطاب التنافسية).

وضمن عنصر التصنيف الائتماني، المعاملات البنكية والشركاء الماليين نجد (المعاملات البنكية والشركاء الماليين الآخرين) يقابله في تقييم مؤشر التنافسية (الخدمات المالية لتلبية احتياجات الأعمال، سلامة البنوك)

4- وضمن عنصر احترام البيئة أسلوب الإيزو: نجد (ISO 26000: المسؤولية الاجتماعية للشركات)، يقابله في تقييم مؤشر التنافسية (السلوك الأخلاقي للشركات).

وبذلك سيكون عدد العبارات التي سيتم تقييمها في مؤشر التنافسية للمنتدى الاقتصادي العالمي هو ثمانية عشرة (18) كما يلي:

- دفع الأجور والإنتاجية.
- المرونة في تحديد الأجور.
- فعالية قيادات الشركات.
- اتساع سلسلة القيمة.
- الاستعداد لتفويض السلطة.
- تطور عملية الإنتاج.
- القدرة على الإبداع.
- إنفاق الشركات على البحث والتطوير.
- درجة الاهتمام بالزبائن.
- توسع التسويق.
- طبيعة الميزة التنافسية.
- مراقبة التوزيع على المستوى الدولي.
- نوعية الموردين المحليين.
- وجود الموردين المحليين.
- حالة الأقطاب التنافسية.
- الخدمات المالية لتلبية احتياجات الأعمال.
- سلامة البنوك.
- السلوك الأخلاقي للشركات.

وستتم الإستعانة بتصنيف الدول الثلاث حسب مؤشري التنمية البشرية والمسؤولية الاجتماعية للشركات. ويتضح من هذه العناصر الثمانية عشرة والناجمة عن تكييف مؤشرات لوحة القيادة للمؤسسات والصغيرة والمتوسطة مع أعمدة مؤشر التنافسية العالمي بأن هذه المؤشرات تجسد موضوع الدراسة الذي يتمثل في إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة (كالموردين والأجراء والزبائن وقيادة الشركات) كمدخل إستراتيجي (بالإشارة إلى اتساع سلسلة القيمة، والإبداع والبحث والتطوير والتسويق والتوزيع)، لتعزيز المزايا التنافسية المستدامة (كطبيعة الميزة التنافسية، حالة الأقطاب التنافسية، سلامة البنوك والسلوك الأخلاقي للشركات) للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تجارب

الجزائر، تونس وفرنسا (ذلك أن هذه المؤشرات ناتجة عن تكييف مؤشرات لوحة القيادة للمؤسسات والصغيرة والمتوسطة مع أعمدة مؤشر التنافسية العالمي الخاص بهذه الدول، وأن اقتصاد هذه الدول مكون كذلك في غالبيته من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة).

ثانيا: ترتيب الجزائر، تونس وفرنسا في المؤشرات ذات الصلة بإدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المكيفة مع أعمدة مؤشر التنافسية العالمي للجزائر، تونس وفرنسا

حتى يتسنى قياس مدى مساهمة إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في تعزيز واستدامة المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تم تكييف مؤشرات لوحة القيادة لرأس المال اللامادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع أعمدة مؤشر التنافسية الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي كما سبقت الإشارة لذلك خلال الفترة الممتدة من 2006 إلى غاية 2017، وكانت النتائج وفق الجداول الآتية:

1- نتائج أعمدة مؤشر التنافسية الدولي الخاصة بالجزائر: ويمكن عرضها من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (50): عرض نتائج أعمدة مؤشر التنافسية الدولي ومؤشرات لوحة القيادة لرأس المال اللامادي للمؤسسات الصغيرة

والمتوسطة المتعلقة بالجزائر

البيانات/السنوات	-2006 2007	-2008 2009	-2009 2010	-2011 2012	-2012 2013	-2013 2014	-2014 2015	-2015 2016	-2016 2017
المعطيات المتعلقة بالجزائر									
الرصيد (1 إلى 7 نقاط)	3.9	3.7	4.0	4.0	3.7	3.8	4.1	4.0	4.0
ترتيب الجزائر في مؤشر التنافسية الدولي بالنسبة لعدد الدول	المرتبة 76 من أصل 125 دولة	المرتبة 99 من أصل 134 دولة	المرتبة 86 من أصل 139 دولة	المرتبة 87 من أصل 142 دولة	المرتبة 110 من أصل 144 دولة	المرتبة 100 من أصل 148 دولة	المرتبة 79 من أصل 144 دولة	المرتبة 87 من أصل 140 دولة	المرتبة 87 من أصل 138 دولة
دفع الأجر والإنتاجية	-	-	-	105	132	136	144	144	122
المرونة في تحديد الأجر	الرتيب 101	الرتيب 125	الرتيب 105	الرتيب 125	الرتيب 125	الرتيب 116	الرتيب 104	الرتيب 106	الرتيب 113
فعالية قيادات الشركات	-	-	-	110	132	133	143	143	136
اتساع سلسلة القيمة	-	-	-	115	132	123	132	132	109
الرصيد	-	-	-	-	-	-	-	-	-
الرتيب	-	-	-	-	-	-	-	-	-
الرصيد	-	-	-	-	-	-	-	-	-
الرتيب	-	-	-	-	-	-	-	-	-

3.1	3.1	3.1	2.6	1.9	2.4	-	-	-	الرصيد	الاستعداد
124	125	125	144	144	138	111	132	113	الترتيب	لتفويض السلطة
3.2	3.0	2.8	2.5	2.3	2.9	-	-	-	الرصيد	تطور عملية الإنتاج
108	121	131	142	141	117	83	122	-	الترتيب	
2.9	3.3	2.7	2.3	1.9	2.0	-	-	-	الرصيد	القدرة على الإبداع
112	126	143	147	143	138	125	133	120	الترتيب	
2.8	2.6	2.2	2.0	1.8	2.0	-	-	-	الرصيد	إنفاق الشركات على البحث والتطوير
113	122	138	147	143	139	106	116	91	الترتيب	
3.7	3.8	3.6	144	3.0	3.7	-	-	-	الرصيد	درجة الاهتمام بالزبائن
130	122	125	3.1	144	129	108	131	-	الترتيب	
3.7	3.5	2.8	2.4	2.3	3.0	-	-	-	الرصيد	توسع التسويق
125	132	139	146	143	125	105	130	116	الترتيب	
3.1	3.0	3.1	2.7	2.0	2.0	-	-	-	الرصيد	طبيعة الميزة التنافسية
93	101	104	132	144	141	129	130	97	الترتيب	
3.0	3.4	3.4	3.0	2.5	2.8	-	-	-	الرصيد	مراقبة التوزيع على المستوى الدولي
112	102	127	146	144	140	109	126	99	الترتيب	
3.4	3.3	3.3	3.3	3.4	3.6	-	-	-	الرصيد	نوعية الموردين المحليين
130	131	136	140	137	128	105	130	97	الترتيب	
3.0	4.0	4.3	4.0	4.0	4.7	-	-	-	الرصيد	وجود الموردين المحليين
108	108	102	123	124	78	59	113	92	الترتيب	
3.1	3.2	3.3	3.2	2.4	2.3	-	-	-	الرصيد	حالة الأقطاب التنافسية
115	108	105	119	139	137	126	120	-	الترتيب	
3.1	3.0	3.0	3.0	2.6	2.7	-	-	-	الرصيد	الخدمات المالية لتلبية
131	133	133	141	143	139	131	-	-	الترتيب	

									احتياجات الأعمال	
3.6	3.4	3.4	3.3	2.9	3.6	2.8	2.9	3.7	الرصيد	سلامة البنوك
123	128	133	140	143	138	121	134	121	الترتيب	
3.4	3.6	3.7	138	2.6	3.3	-	-	-	الرصيد	السلوك الأخلاقي للشركات
107	102	100	3.1	143	115	98	100	-	الترتيب	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على بيانات تقارير المنتدى الاقتصادي العالمي حول التنافسية.

2- نتائج أعمدة مؤشر التنافسية الدولي الخاصة بتونس: ويمكن عرضها من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (51): عرض نتائج أعمدة مؤشر التنافسية الدولي ومؤشرات لوحة القيادة لرأس المال اللامادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتعلقة بتونس

والمتوسطة المتعلقة بتونس

-2016 2017	-2015 2016	-2014 2015	-2013 2014	-2012 2013	-2011 2012	-2009 2010	-2008 2009	-2006 2007	البيانات/السنوات
المعطيات المتعلقة بتونس									
3.9	3.9	4.0	4.1	-	4.5	4.7	4.6	4.7	الرصيد (1 إلى 7 نقاط)
المرتبة 95 من أصل 138 دولة	المرتبة 92 من أصل 140 دولة	المرتبة 87 من أصل 144 دولة	المرتبة 83 من أصل 148 دولة	-	المرتبة 40 من أصل 142 دولة	المرتبة 32 من أصل 139 دولة	المرتبة 36 من أصل 134 دولة	المرتبة 30 من أصل 125 دولة	ترتيب تونس في مؤشر التنافسية الدولي بالنسبة لعدد الدول
3.0	3.3	3.6	3.5	-	3.7	-	-	-	الرصيد
132	121	97	108	-	81	52	56	29	الأجور والإنتاجية
3.8	4.0	4.2	4.0	-	4.2	-	-	-	المرونة في تحديد الأجور
129	121	119	129	-	119	115	113	93	الترتيب
4.5	4.3	4.1	4.0	-	4.6	-	-	-	الرصيد
101	104	108	124	-	62	33	62	57	القيادات الشركات
3.6	3.6	3.8	3.8	-	4.4	-	-	-	الرصيد
89	88	70	61	-	25	24	31	29	اتساع سلسلة القيمة
3.4	3.4	3.4	3.4	-	3.5	-	-	-	الرصيد
102	103	103	104	-	82	60	72	-	الاستعداد لتفويض السلطة
3.4	3.4	3.5	3.5	-	3.8	-	-	-	الرصيد

98	103	96	87	-	59	49	40	37	الترتيب	تطور عملية الإنتاج
3.8	3.5	3.3	3.2	-	3.4	-	-	-	الرصيد	القدرة
99	109	107	99	-	44	36	38	-	الترتيب	على الإبداع
2.9	2.8	2.9	2.8	-	3.4	-	-	-	الرصيد	إنفاق
109	111	95	101	-	42	35	38	36	الترتيب	الشركات على البحث والتطوير
4.3	4.2	4.3	4.4	-	5.0	-	-	-	الرصيد	درجة
96	100	89	87	-	43	36	28	-	الترتيب	الاهتمام بالزبائن
4.1	3.8	3.8	4.0	-	4.2	-	-	-	الرصيد	توسع
97	116	101	85	-	64	55	45	55	الترتيب	التسويق
2.6	2.8	3.2	3.5	-	3.7	-	-	-	الرصيد	طبيعة
123	119	91	64	-	50	44	45	26	الترتيب	الميزة التنافسية
3.4	3.7	4.0	3.9	-	4.4	-	-	-	الرصيد	مراقبة
83	82	68	79	-	35	29	31	26	الترتيب	التوزيع على المستوى الدولي
4.0	3.9	4.1	4.2	-	4.7	-	-	-	الرصيد	نوعية
92	97	89	84	-	55	45	44	-	الترتيب	الموردين المحليين
4.6	4.4	4.6	4.9	-	5.2	-	-	-	الرصيد	وجود
56	82	75	46	-	28	14	21	-	الترتيب	الموردين المحليين
3.2	3.3	3.5	3.7	-	3.3	-	-	-	الرصيد	حالة
106	100	88	78	-	78	75	50	-	الترتيب	الأقطاب التنافسية
3.6	3.7	3.7	3.9	-	4.5	-	-	-	الرصيد	الخدمات
109	121	120	100	-	70	42	-	-	الترتيب	المالية لتلبية

									احتياجات الأعمال	
3.4	3.2	3.5	3.9	-	5.0	-	-	-	الرصيد	سلامة
127	131	128	131	-	84	59	85	66	الترتيب	البنوك
3.5	3.7	3.9	4.0	-	4.6	-	-	-	الرصيد	السلوك
94	87	75	65	-	42	29	29	28	الترتيب	الأخلاقي للشركات

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على بيانات تقارير المنتدى الاقتصادي العالمي حول التنافسية.

3- نتائج أعمدة مؤشر التنافسية الدولي الخاصة بفرنسا: ويمكن عرضها من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (52): عرض نتائج أعمدة مؤشر التنافسية الدولي ومؤشرات لوحة القيادة لرأس المال اللامادي للمؤسسات الصغيرة

والمتوسطة المتعلقة بفرنسا

-2016	-2015	-2014	-2013	-2012	-2011	-2009	-2008	-2006	البيانات/السنوات
2017	2016	2015	2014	2013	2012	2010	2009	2007	
المعطيات المتعلقة بفرنسا									
5.2	5.1	5.1	5.1	5.1	5.1	5.1	5.2	5.3	الرصيد (1 إلى 7 نقاط)
المرتبة 21 من أصل 138 دولة	المرتبة 22 من أصل 140 دولة	المرتبة 23 من أصل 144 دولة	المرتبة 23 من أصل 148 دولة	المرتبة 21 من أصل 144 دولة	المرتبة 18 من أصل 142 دولة	المرتبة 15 من أصل 139 دولة	المرتبة 16 من أصل 134 دولة	المرتبة 18 من أصل 125 دولة	ترتيب فرنسا في مؤشر التنافسية الدولي بالنسبة لعدد الدول
4.2	4.2	3.9	3.8	3.9	4.1	-	-	-	الرصيد
53	59	77	78	66	56	55	82	53	الأحور والانتاجية
5.1	5.0	4.8	5.1	5.1	5.2	-	-	-	الرصيد
65	69	87	75	62	57	53	103	80	المرونة في تحديد الأحور
6.1	5.6	5.2	5.3	5.2	5.1	-	-	-	الرصيد
10	21	22	18	21	22	31	20	-	فعالية قيادات الشركات
5.5	5.3	5.3	5.5	5.4	5.5	-	-	5.8	الرصيد
9	10	6	5	9	8	5	3	8	اتساع سلسلة القيمة
3.9	3.9	3.9	3.7	3.5	3.8	-	-	-	الرصيد
51	51	52	76	88	55	47	35	-	الاستعداد لتفويض السلطة
5.7	5.6	5.5	5.5	5.4	5.6	-	-	5.8	الرصيد

16	16	17	17	19	14	13	7	9	الترتيب	تطور عملية الإنتاج
5.4	5.1	4.8	4.8	5.4	5.1	4.5	4.7	4.8	الرصيد	القدرة
8	20	21	16	10	8	8	8	7	الترتيب	على الإبداع
5.2	4.9	4.7	4.7	4.6	4.7	-	-	-	الرصيد	إنفاق
9	16	15	15	19	15	13	13	14	الترتيب	الشركات على البحث والتطوير
5.3	5.1	5.0	4.8	4.7	5.0	-	-	-	الرصيد	درجة
30	34	41	53	58	44	35	25	-	الترتيب	الاهتمام بالزبائن
5.6	5.4	5.5	5.5	5.6	5.7	-	-	-	الرصيد	توسع
6	10	15	13	11	8	8	2	6	الترتيب	التسويق
5.9	5.5	5.3	5.5	5.5	5.6	-	-	-	الرصيد	طبيعة
13	18	20	15	15	14	15	10	9	الترتيب	الميزة التنافسية
5.2	4.9	4.6	4.4	4.4	4.8	-	-	-	الرصيد	مراقبة
9	14	24	35	33	19	13	1	2	الترتيب	التوزيع على المستوى الدولي
5.5	5.4	5.4	5.4	5.5	5.7	-	-	-	الرصيد	نوعية
11	14	16	17	15	10	10	10	12	الترتيب	الموردين المحليين
5.1	5.1	5.2	5.2	5.2	5.4	-	-	-	الرصيد	وجود
15	19	18	20	26	21	17	7	3	الترتيب	الموردين المحليين
4.6	4.5	4.3	4.4	4.5	4.2	-	-	-	الرصيد	حالة
26	26	32	31	30	32	30	23	-	الترتيب	الأقطاب التنافسية
4.8	5.3	5.3	5.2	5.6	5.9	-	-	-	الرصيد	الخدمات
33	29	30	34	25	15	16	-	-	الترتيب	المالية لتلبية

احتياجات الأعمال										
5.7	5.5	5.4	5.2	5.4	5.9	-	-	-	الرصيد	سلامة
32	40	47	62	54	27	40	19	16	الترتيب	البنوك
5.0	5.0	5.1	5.2	5.4	5.7	-	-	-	الرصيد	السلوك
26	26	24	23	23	17	17	25	-	الترتيب	الأخلاقي للشركات

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على بيانات تقارير المنتدى الاقتصادي العالمي حول التنافسية.

وبالنظر للجداول الثلاثة الخاصة بهذه المؤشرات الموجودة ضمن تقارير المنتدى الاقتصادي العالمي حول تنافسية الدول بين سنتي 2016 و 2017، فإن القيم الواردة قبل سنة 2011 تعد مفقودة بالنسبة للمؤشرات الخاصة بالمؤسسات، إذ تتوفر القيم الخاصة بمؤشرات الإقتصاد الكلي والمؤشرات العامة، لذلك سوف تقتصر الدراسة على قياس المتغيرات خلال الفترة الممتدة ما بين سنة 2011 و 2017، وهي فترة تسمح بمعرفة وقياس مختلف المؤشرات وتقديم تحليل وتفسير مقبول.

المطلب الثاني: الوصف الإحصائي لمتغيرات لوحة القيادة لرأس المال اللامادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق مؤشر التنافسية الدولي

يهتم هذا العنصر بوصف وعرض مختلف المتغيرات والعناصر التي سيتم الإعتماد عليها في قياس وتحليل العلاقة بين أصحاب المصلحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كمدخل إستراتيجي لتعزيز المزايا التنافسية المستدامة لهذه المؤسسات بالإعتماد على لوحة القيادة لرأس المال اللامادي للمؤسسات الصغيرة وفق مؤشر التنافسية الدولي، وذلك بالنسبة للدول الثلاث: الجزائر، تونس وفرنسا.

1- دفع الأجور والإنتاجية: سيتم تقديم وصف لبيانات مؤشر دفع الأجور والإنتاجية الخاصة بالجزائر، تونس وفرنسا، وذلك من خلال عرض نتائج هذا المؤشر بالقيم القصوى والدنيا وكذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وهو ما يمكن توضيحه من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (53): نتائج الوصف الإحصائي لمؤشر دفع الأجور والإنتاجية

المتغير	البلد	أعلى قيمة	أدنى قيمة	المتوسط الحسابي لكل دولة	المتوسط الحسابي العام	الانحراف المعياري لكل دولة	الانحراف المعياري العام
دفع الأجور والإنتاجية	الجزائر	3.30	2.40	2.9833	3.2833	0.3763	0.5860
	تونس	3.70	0.00	2.8500		1.4181	
	فرنسا	4.20	3.80	4.0167		0.1722	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بالرجوع لنتائج مؤشر دفع الأجور والإنتاجية الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن فرنسا سجلت أقصى قيمة لها في هذا المؤشر خلال الفترة الممتدة ما بين سنة 2012/2011 و 2017/2016، ب (4.20) في سنة 2017، وكانت أدنى قيمة لها ب (3.80) سنة 2014، كما أنه بالنسبة للمتوسط الحسابي العام فقد حققت فرنسا تفوق على كل من الجزائر وتونس، إذ كان المتوسط الحسابي لفرنسا في حدود (4.0167) مقابل (2.9833) و (2.8500) لكل من الجزائر وتونس على التوالي، وهو ما يظهر التفوق الكبير لفرنسا في هذا المؤشر على الجزائر وتونس، كون مستوى الأجور والإنتاجية في فرنسا مرتفع لأن فرنسا من الدول الصناعية المتطورة مما يجعلها تستعمل المكننة وكذلك ارتفاع المستوى التعليمي وتكوين وتدريب العمال للرفع من إنتاجيتهم، مع الإشارة إلى دور النقابات في الدفاع عن حقوق العمال من أجل الرفع من أجورهم، مع العلم كذلك أن فرنسا تعرف تطورا ليس في الصناعة فقط وإنما في مختلف القطاعات.

2- المرونة في تحديد الأجور: سيتم تقديم وصف لبيانات مؤشر المرونة في تحديد الأجور الخاصة بالجزائر، تونس وفرنسا، وذلك من خلال عرض نتائج هذا المؤشر بالقيم القصوى والدنيا وكذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وهو ما يمكن توضيحه من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (54): نتائج الوصف الإحصائي لمؤشر المرونة في تحديد الأجور

المتغير	البلد	أعلى قيمة	أدنى قيمة	المتوسط الحسابي لكل دولة	المتوسط الحسابي العام	الانحراف المعياري لكل دولة	الانحراف المعياري العام
المرونة في تحديد الأجور	الجزائر	4.90	3.60	4.2667	4.2278	0.2658	0.5870
	تونس	4.20	0.00	3.3667		1.6561	
	فرنسا	5.20	4.80	5.0500		0.1378	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بالرجوع لنتائج مؤشر المرونة في تحديد الأجور الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن فرنسا سجلت أقصى قيمة لها في هذا المؤشر خلال الفترة الممتدة ما بين سنة 2012/2011 و 2017/2016، ب (5.20) في سنة 2012، وكانت أدنى قيمة لها ب (4.80) سنة 2015، كما أنه بالنسبة للمتوسط الحسابي العام فقد حققت فرنسا تفوق على كل من الجزائر وتونس، إذ كان المتوسط الحسابي لفرنسا في حدود (5.0500) مقابل (4.2667) و (3.3667) لكل من الجزائر وتونس على التوالي، وهو ما يظهر التفوق الكبير لفرنسا في هذا المؤشر على الجزائر وتونس، كون المنظومة الإحصائية في فرنسا قوية إذ تظهر مختلف البيانات اللازمة من نسب التضخم ومعدلات الفائدة وغيرها ويتم نشرها في الإعلام أو في شكل تقارير في هيئات معروفة، بالإضافة لتوفر فرنسا على قطب التشغيل وهي هيئة تعمل على استقبال طلبات العمل وعروض العمل وتتوفر على موقع إلكتروني جد تفاعلي، يسمح لطالبي العمل وعارضيه بالإطلاع على مختلف المتغيرات في هذا المجال.

3- **فعالية قيادات الشركات:** سيتم تقديم وصف لبيانات مؤشر فعالية قيادات الشركات الخاصة بالجزائر، تونس وفرنسا، وذلك من خلال عرض نتائج هذا المؤشر بالقيم القصوى والدنيا وكذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وهو ما يمكن توضيحه من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (55): نتائج الوصف الإحصائي لمؤشر فعالية قيادات الشركات

المتغير	البلد	أعلى قيمة	أدنى قيمة	المتوسط الحسابي لكل دولة	المتوسط الحسابي العام	الانحراف المعياري لكل دولة	الانحراف المعياري العام
فعالية قيادات الشركات	الجزائر	3.80	3.10	3.4667	4.1556	0.2250	0.6971
	تونس	4.60	0.00	3.5833		1.7702	
	فرنسا	6.10	5.10	5.4167		0.3763	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بالرجوع لنتائج مؤشر فعالية قيادات الشركات الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن فرنسا سجلت أقصى قيمة لها في هذا المؤشر خلال الفترة الممتدة ما بين سنة 2012/2011 و 2017/2016، ب (6.10) في سنة 2017، وكانت أدنى قيمة لها ب (5.10) سنة 2012، كما أنه بالنسبة للمتوسط الحسابي العام فقد حققت فرنسا تفوق على كل من الجزائر وتونس، إذ كان المتوسط الحسابي لفرنسا في حدود (5.4167) مقابل (3.5833) و (3.4667) لكل من تونس والجزائر على التوالي، وهو ما يظهر التفوق الكبير لفرنسا في هذا المؤشر على تونس والجزائر، كون قيادة الشركات في فرنسا تعد فعالة نتيجة لعدد من العوامل أهمها اختيار قيادة الشركات يخضع لعدد من المعايير كالمستوى التعليمي والخبرة، بالإضافة إلى سيادة القانون في فرنسا وذلك حتى داخل المؤسسات بحد ذاتها مما يعزز من ممارسات الحوكمة، كما تجدر الإشارة إلى أن الشركات تتأثر بالمعايير الأوروبية في عدد من المجالات بما في ذلك اختيار القادة الأكفاء.

4- **إتساع سلسلة القيمة:** سيتم تقديم وصف لبيانات مؤشر إتساع سلسلة القيمة الخاصة بالجزائر، تونس وفرنسا، وذلك من خلال عرض نتائج هذا المؤشر بالقيم القصوى والدنيا وكذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وهو ما يمكن توضيحه من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (56): نتائج الوصف الإحصائي لمؤشر إتساع سلسلة القيمة

المتغير	البلد	أعلى قيمة	أدنى قيمة	المتوسط الحسابي لكل دولة	المتوسط الحسابي العام	الانحراف المعياري لكل دولة	الانحراف المعياري العام
اتساع سلسلة القيمة	الجزائر	3.40	2.20	2.8833	3.8333	0.4622	0.6422
	تونس	4.40	0.00	3.2000		1.5949	
	فرنسا	5.50	5.30	5.4167		0.0983	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بالرجوع لنتائج مؤشر إتساع سلسلة القيمة الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن فرنسا سجلت أقصى قيمة لها في هذا المؤشر خلال الفترة الممتدة ما بين سنة 2012/2011 و 2017/2016، ب (5.50) في سنة 2012، وكانت أدنى قيمة لها ب (5.30) سنة 2015، كما أنه بالنسبة للمتوسط الحسابي العام فقد حققت فرنسا تفوق على كل من الجزائر وتونس، إذ كان المتوسط الحسابي لفرنسا في حدود (5.4167) مقابل (3.2000) و (2.8833) لكل من تونس والجزائر على التوالي، وهو ما يظهر التفوق الكبير لفرنسا في هذا المؤشر على تونس والجزائر، كون سلسلة القيمة للشركات في فرنسا تضم العديد من الأنشطة ذات المستوى العالي سواء تعلق الأمر بالأنشطة الأساسية كالسويق أو الأنشطة الداعمة كالموارد البشرية مع وجود شبكة كبيرة من الموردين في فرنسا، أوروبا وفي باقي دول العالم، وكذلك الأمر نفسه بالنسبة للزبائن.

5- الإستعداد لتفويض السلطة: سيتم تقديم وصف لبيانات مؤشر الإستعداد لتفويض السلطة الخاصة بالجزائر، تونس وفرنسا، وذلك من خلال عرض نتائج هذا المؤشر بالقيم القصوى والدنيا وكذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وهو ما يمكن توضيحه من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (57): نتائج الوصف الإحصائي لمؤشر الإستعداد لتفويض السلطة

المتغير	البلد	أعلى قيمة	أدنى قيمة	المتوسط الحسابي لكل دولة	المتوسط الحسابي العام	الانحراف المعياري لكل دولة	الانحراف المعياري العام
الاستعداد لتفويض السلطة	الجزائر	3.10	1.90	2.7000	3.1111	0.4939	0.6524
	تونس	3.50	0.00	2.8500		1.3967	
	فرنسا	3.90	3.50	3.7833		0.1602	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بالرجوع لنتائج مؤشر الإستعداد لتفويض السلطة الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن فرنسا سجلت أقصى قيمة لها في هذا المؤشر خلال الفترة الممتدة ما بين سنة 2012/2011 و 2017/2016، ب (3.90) في سنة 2017، وكانت أدنى قيمة لها ب (3.50) سنة 2013، كما أنه بالنسبة للمتوسط الحسابي العام فقد حققت فرنسا تفوق على

كل من الجزائر وتونس، إذ كان المتوسط الحسابي لفرنسا في حدود (3.7833) مقابل (2.8500) و (2.7000) لكل من تونس والجزائر على التوالي، وهو ما يظهر التفوق الكبير لفرنسا في هذا المؤشر على تونس والجزائر، وذلك لكون الثقافة التنظيمية للشركات في فرنسا تبني تفويض السلطة كأحد الوسائل المهمة في تحسين تسيير شؤون المنظمات والتخفيف من البيروقراطية وتسهيل عملية إتخاذ القرارات وريح الوقت في المعاملات مع مختلف أصحاب المصلحة من زبائن، موردين إلى غير ذلك.

6- تطور عملية الإنتاج: سيتم تقديم وصف لبيانات مؤشر تطور عملية الإنتاج الخاصة بالجزائر، تونس وفرنسا، وذلك من خلال عرض نتائج هذا المؤشر بالقيم القصوى والدنيا وكذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وهو ما يمكن توضيحه من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (58): نتائج الوصف الإحصائي لمؤشر تطور عملية الإنتاج

المتغير	البلد	أعلى قيمة	أدنى قيمة	المتوسط الحسابي لكل دولة	المتوسط الحسابي العام	الانحراف المعياري لكل دولة	الانحراف المعياري العام
تطور عملية الإنتاج	الجزائر	3.20	2.30	2.7833	3.7556	0.3311	0.5912
	تونس	3.80	0.00	2.9333		1.4445	
	فرنسا	5.70	5.40	5.5500		0.1048	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بالرجوع لنتائج مؤشر تطور عملية الإنتاج الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن فرنسا سجلت أقصى قيمة لها في هذا المؤشر خلال الفترة الممتدة ما بين سنة 2012/2011 و 2017/2016، ب (5.70) في سنة 2017، وكانت أدنى قيمة لها ب (5.40) سنة 2013، كما أنه بالنسبة للمتوسط الحسابي العام فقد حققت فرنسا تفوق على كل من الجزائر وتونس، إذ كان المتوسط الحسابي لفرنسا في حدود (5.5500) مقابل (2.9333) و (2.7833) لكل من تونس والجزائر على التوالي، وهو ما يظهر التفوق الكبير لفرنسا في هذا المؤشر على تونس والجزائر، وذلك لكون المستوى التقني والتنظيمي لعملية الإنتاج في فرنسا يعد جيد بالإضافة للموارد البشرية التي تتوفر عليها الشركات الفرنسية مع الإشارة إلى التصميم والتخطيط الجيد للمنتجات والعملية الإنتاجية مع متطلبات الجودة والمنافسة الموجودة بين مختلف الشركات في فرنسا والتي تستهدف الأسواق الأوروبية والعالمية.

7- القدرة على الإبداع: سيتم تقديم وصف لبيانات مؤشر القدرة على الإبداع الخاصة بالجزائر، تونس وفرنسا، وذلك من خلال عرض نتائج هذا المؤشر بالقيم القصوى والدنيا وكذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وهو ما يمكن توضيحه من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (59): نتائج الوصف الإحصائي لمؤشر القدرة على الإبداع

المتغير	البلد	أعلى قيمة	أدنى قيمة	المتوسط الحسابي لكل دولة	المتوسط الحسابي العام	الانحراف المعياري لكل دولة	الانحراف المعياري العام
القدرة على الإبداع	الجزائر	3.30	1.90	2.5167	3.4944	0.5455	0.5752
	تونس	3.80	0.00	2.8667		1.4193	
	فرنسا	5.40	4.80	5.1000		0.2683	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بالرجوع لنتائج مؤشر القدرة على الإبداع الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن فرنسا سجلت أقصى قيمة لها في هذا المؤشر خلال الفترة الممتدة ما بين سنة 2012/2011 و 2017/2016، ب (5.40) في سنة 2013، وكانت أدنى قيمة لها ب (4.80) سنة 2014، كما أنه بالنسبة للمتوسط الحسابي العام فقد حققت فرنسا تفوق على كل من الجزائر وتونس، إذ كان المتوسط الحسابي لفرنسا في حدود (5.1000) مقابل (2.8667) و (2.5167) لكل من تونس والجزائر على التوالي، وهو ما يظهر التفوق الكبير لفرنسا في هذا المؤشر على تونس والجزائر، وذلك لكون الإهتمام بجانب الإبداع من أولويات السلطات والشركات في فرنسا، حيث تهتم فرنسا باستقطاب الكفاءات والمبدعين من مختلف دول العالم، وكذلك الأمر بالنسبة للشركات والجامعات، وأحسن مثال على ذلك هو تميز فرنسا في مجال صناعة الأدوية والطاقة النووية وصناعة الطائرات وغيرها من المجالات المختلفة التي جعلت من فرنسا من أهم دول العالم في مجال الإبداع.

8- إنفاق الشركات على البحث والتطوير: سيتم تقديم وصف لبيانات مؤشر إنفاق الشركات على البحث والتطوير الخاصة بالجزائر، تونس وفرنسا، وذلك من خلال عرض نتائج هذا المؤشر بالقيم القصوى والدنيا وكذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وهو ما يمكن توضيحه من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (60): نتائج الوصف الإحصائي لمؤشر إنفاق الشركات على البحث والتطوير

المتغير	البلد	أعلى قيمة	أدنى قيمة	المتوسط الحسابي لكل دولة	المتوسط الحسابي العام	الانحراف المعياري لكل دولة	الانحراف المعياري العام
إنفاق الشركات على البحث والتطوير	الجزائر	2.80	1.80	2.2333	3.1667	0.3881	0.5304
	تونس	3.40	0.00	2.4667		1.2290	
	فرنسا	5.20	4.60	4.8000		0.2190	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بالرجوع لنتائج مؤشر إنفاق الشركات على البحث والتطوير الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن فرنسا سجلت أقصى قيمة لها في هذا المؤشر خلال الفترة الممتدة ما بين سنة 2012/2011 و 2017/2016، ب (5.20)

في سنة 2017، وكانت أدنى قيمة لها بـ (4.60) سنة 2014، كما أنه بالنسبة للمتوسط الحسابي العام فقد حققت فرنسا تفوق على كل من الجزائر وتونس، إذ كان المتوسط الحسابي لفرنسا في حدود (4.8000) مقابل (2.4667) و (2.2333) لكل من تونس والجزائر على التوالي، وهو ما يظهر التفوق الكبير لفرنسا في هذا المؤشر على تونس والجزائر، وذلك لكون الإهتمام بالبحث والتطوير من أولويات الشركات في فرنسا، حيث تهتم الشركات باختلاف أصنافها بالبحث والتطوير من خلال إنشاء هذه الوظيفة ضمن هيكل الشركة أو تمويل البحوث عبي مستوى المخابر والجامعات، وأحسن مثال على ذلك هو تميز شركة إيرباص بالبحث والتطوير ومنافستها لكبريات الشركات العالمية في مجال صناعة الطيران، والأمر نفسه بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعمل على التميز في كيفية الإنتاج ونوعية منتجاتها.

9- درجة الإهتمام بالزبائن: سيتم تقديم وصف لبيانات مؤشر درجة الإهتمام بالزبائن الخاصة بالجزائر، تونس وفرنسا، وذلك من خلال عرض نتائج هذا المؤشر بالقيم القصوى والدنيا وكذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وهو ما يمكن توضيحه من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (61): نتائج الوصف الإحصائي لمؤشر درجة الإهتمام بالزبائن

المتغير	البلد	أعلى قيمة	أدنى قيمة	المتوسط الحسابي لكل دولة	المتوسط الحسابي العام	الانحراف المعياري لكل دولة	الانحراف المعياري العام
درجة الاهتمام بالزبائن	الجزائر	3.80	3.00	3.4833	4.0556	0.4330	0.7455
	تونس	5.00	0.00	3.7000		1.8352	
	فرنسا	5.30	4.70	4.9833		0.2137	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بالرجوع لنتائج مؤشر درجة الإهتمام بالزبائن الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن فرنسا سجلت أقصى قيمة لها في هذا المؤشر خلال الفترة الممتدة ما بين سنة 2012/2011 و 2017/2016، بـ (5.30) في سنة 2017، وكانت أدنى قيمة لها بـ (4.70) سنة 2013، كما أنه بالنسبة للمتوسط الحسابي العام فقد حققت فرنسا تفوق على كل من الجزائر وتونس، إذ كان المتوسط الحسابي لفرنسا في حدود (4.9833) مقابل (3.7000) و (3.4833) لكل من تونس والجزائر على التوالي، وهو ما يظهر التفوق الكبير لفرنسا في هذا المؤشر على تونس والجزائر، وذلك لكون الزبائن في فرنسا يحضون بالإهتمام والأولوية من جانب الشركات بالإضافة للقوانين السارية والتي تحمي المستهلك، كما أن الجمعيات المدافعة على حقوق المستهلك ووجود إعلام قوي بمختلف أنواعه يستطيع الضغط على الشركات التي لا تستجيب للمتطلبات المهمة للزبائن.

10- توسع التسويق: سيتم تقديم وصف لبيانات مؤشر توسع التسويق الخاصة بالجزائر، تونس وفرنسا، وذلك من خلال عرض نتائج هذا المؤشر بالقيم القصوى والدنيا وكذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وهو ما يمكن توضيحه من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (62): نتائج الوصف الإحصائي لمؤشر توسع التسويق

المتغير	البلد	أعلى قيمة	أدنى قيمة	المتوسط الحسابي لكل دولة	المتوسط الحسابي العام	الانحراف المعياري لكل دولة	الانحراف المعياري العام
توسع التسويق	الجزائر	3.70	2.30	2.9500	3.9389	0.5683	0.6648
	تونس	4.20	0.00	3.3167		1.6326	
	فرنسا	5.70	5.40	5.5500		0.1048	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بالرجوع لنتائج مؤشر توسع التسويق الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن فرنسا سجلت أقصى قيمة لها في هذا المؤشر خلال الفترة الممتدة ما بين سنة 2012/2011 و 2017/2016، ب (5.70) في سنة 2012، وكانت أدنى قيمة لها ب (5.40) سنة 2016، وبالنسبة للمتوسط الحسابي العام فقد حققت فرنسا تفوق على كل من الجزائر وتونس، إذ كان المتوسط الحسابي لفرنسا في حدود (5.5500) مقابل (2.9500) و (3.3167) لكل من الجزائر وتونس على التوالي، وهو ما يظهر التفوق الكبير لفرنسا في هذا المؤشر على الجزائر وتونس، وذلك لكون التسويق في فرنسا متطور من خلال الحملات الإعلانية عبر وسائل الإعلام ووسائل الإتصال وشبكة الانترنت، وغيرها من المساحات الإعلانية المتوفرة لهذه الشركات داخل فرنسا وخارجها، بالإضافة لوجود كوادر مؤهلة في مجال التسويق.

11- طبيعة الميزة التنافسية: سيتم تقديم وصف لبيانات مؤشر طبيعة الميزة التنافسية الخاصة بالجزائر، تونس وفرنسا، وذلك من خلال عرض نتائج هذا المؤشر بالقيم القصوى والدنيا وكذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وهو ما يمكن توضيحه من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (63): نتائج الوصف الإحصائي لمؤشر طبيعة الميزة التنافسية

المتغير	البلد	أعلى قيمة	أدنى قيمة	المتوسط الحسابي لكل دولة	المتوسط الحسابي العام	الانحراف المعياري لكل دولة	الانحراف المعياري العام
طبيعة الميزة التنافسية	الجزائر	3.10	2.00	2.6500	3.6111	0.5244	0.5471
	تونس	3.70	0.00	2.6333		1.3545	
	فرنسا	5.90	5.30	5.5500		0.1974	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بالرجوع لنتائج مؤشر طبيعة الميزة التنافسية الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن فرنسا سجلت أقصى قيمة لها في هذا المؤشر خلال الفترة الممتدة ما بين سنة 2012/2011 و 2017/2016، ب (5.90) في سنة 2017، وكانت أدنى قيمة لها ب (5.30) سنة 2015، كما أنه بالنسبة للمتوسط الحسابي العام فقد حققت فرنسا تفوق على كل من الجزائر وتونس، إذ كان المتوسط الحسابي لفرنسا في حدود (5.5500) مقابل (2.6500) و (2.6333) لكل من الجزائر وتونس على التوالي، وهو ما يظهر التفوق الكبير لفرنسا في هذا المؤشر على الجزائر وتونس، وذلك لكون الميزة التنافسية أحد الإهتمامات الكبيرة بالنسبة للدولة وللمؤسسات بمختلف أحجامها من أجل الحفاظ على الحصة السوقية وإرضاء الزبائن وكذلك التوسع في السوق، ولتحقيق واستدامة الميزة التنافسية ينبغي الإهتمام بتحقيق الميزة التنافسية وفق الإستراتيجيات التنافسية الشاملة مع إدخال الجانب الأخلاقي في المعاملات مع مختلف أصحاب المصلحة.

12- مراقبة التوزيع على المستوى الدولي: سيتم تقديم وصف لبيانات مؤشر مراقبة التوزيع على المستوى الدولي الخاصة بالجزائر، تونس وفرنسا، وذلك من خلال عرض نتائج هذا المؤشر بالقيم القصوى والدنيا وكذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وهو ما يمكن توضيحه من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (64): نتائج الوصف الإحصائي لمؤشر مراقبة التوزيع على المستوى الدولي

المتغير	البلد	أعلى قيمة	أدنى قيمة	المتوسط الحسابي لكل دولة	المتوسط الحسابي العام	الانحراف المعياري لكل دولة	الانحراف المعياري العام
مراقبة التوزيع على المستوى الدولي	الجزائر	3.40	2.50	3.0167	3.6556	0.3488	0.6708
	تونس	4.40	0.00	3.2333		1.6182	
	فرنسا	5.20	4.40	4.7167		0.3125	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بالرجوع لنتائج مؤشر مراقبة التوزيع على المستوى الدولي الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن فرنسا سجلت أقصى قيمة لها في هذا المؤشر خلال الفترة الممتدة ما بين سنة 2012/2011 و 2017/2016، ب (5.20) في سنة 2017، وكانت أدنى قيمة لها ب (4.40) سنة 2015، كما أنه بالنسبة للمتوسط الحسابي العام فقد حققت فرنسا تفوق على كل من الجزائر وتونس، إذ كان المتوسط الحسابي لفرنسا في حدود (4.7167) مقابل (3.2333) و (3.0167) لكل من تونس والجزائر على التوالي، وهو ما يظهر التفوق الكبير لفرنسا في هذا المؤشر على تونس والجزائر، وذلك لكون التوزيع على المستوى الدولي من أهم محركات النمو لمختلف القطاعات الإنتاجية في فرنسا كالزراعة والصناعة، ومراقبة التطورات في الأسواق الأوروبية والدولية يمكن الشركات الفرنسية من اقتناص الفرص المتاحة وتفاذي التهديدات الموجودة على المستوى الدولي، لا سيما أن فرنسا تمتلك شركات رائدة في مجال التوزيع كشركة كارفور وغيرها من الشركات الأخرى بمختلف الأحجام.

13- نوعية الموردين المحليين: سيتم تقديم وصف لبيانات مؤشر نوعية الموردين المحليين الخاصة بالجزائر، تونس وفرنسا، وذلك من خلال عرض نتائج هذا المؤشر بالقيم القصوى والدنيا وكذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وهو ما يمكن توضيحه من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (65): نتائج الوصف الإحصائي لمؤشر نوعية الموردين المحليين

المتغير	البلد	أعلى قيمة	أدنى قيمة	المتوسط الحسابي لكل دولة	المتوسط الحسابي العام	الانحراف المعياري لكل دولة	الانحراف المعياري العام
نوعية الموردين المحليين	الجزائر	3.60	3.30	3.3833	4.1167	0.1169	0.5868
	تونس	4.70	0.00	3.4833		1.7290	
	فرنسا	5.70	5.40	5.4833		0.1169	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بالرجوع لنتائج مؤشر نوعية الموردين المحليين الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن فرنسا سجلت أقصى قيمة لها في هذا المؤشر خلال الفترة الممتدة ما بين سنة 2012/2011 و 2017/2016، ب (5.70) في سنة 2012، وكانت أدنى قيمة لها ب (5.40) سنة 2014، كما أنه بالنسبة للمتوسط الحسابي العام فقد حققت فرنسا تفوق على كل من الجزائر وتونس، إذ كان المتوسط الحسابي لفرنسا في حدود (5.4833) مقابل (3.4833) و (3.3833) لكل تونس والجزائر على التوالي، وهو ما يظهر التفوق الكبير لفرنسا في هذا المؤشر على تونس والجزائر، وذلك لكون الموردين في فرنسا يخضعون للكثير من القوانين والمعايير التي تفرض عليهم الإلتزام بمد أدنى من نوعية المواد التي يتم توريدها من خلال التقيد بمعايير الجودة والتسليم في الوقت المناسب، هذا مع الإشارة إلى تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في إدارة التوريد والمنافسة السائدة من أطراف من داخل وخارج فرنسا في هذا الجانب.

14- وجود الموردين المحليين: سيتم تقديم وصف لبيانات مؤشر وجود الموردين المحليين الخاصة بالجزائر، تونس وفرنسا، وذلك من خلال عرض نتائج هذا المؤشر بالقيم القصوى والدنيا وكذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وهو ما يمكن توضيحه من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (66): نتائج الوصف الإحصائي لمؤشر وجود الموردين المحليين

المتغير	البلد	أعلى قيمة	أدنى قيمة	المتوسط الحسابي لكل دولة	المتوسط الحسابي العام	الانحراف المعياري لكل دولة	الانحراف المعياري العام
وجود الموردين المحليين	الجزائر	4.70	3.00	4.0000	4.3833	0.5621	0.7048
	تونس	5.20	0.00	3.9500		1.9552	
	فرنسا	5.40	5.10	5.2000		0.1095	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بالرجوع لنتائج مؤشر وجود الموردين المحليين الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن فرنسا سجلت أقصى قيمة لها في هذا المؤشر خلال الفترة الممتدة ما بين سنة 2012/2011 و 2017/2016، ب (5.40) في سنة 2012، وكانت أدنى قيمة لها ب (5.10) سنة 2016، كما أنه بالنسبة للمتوسط الحسابي العام فقد حققت فرنسا تفوق على كل من الجزائر وتونس، إذ كان المتوسط الحسابي لفرنسا في حدود (5.2000) مقابل (4.0000) و (3.9500) لكل من الجزائر وتونس على التوالي، وهو ما يظهر التفوق الكبير لفرنسا في هذا المؤشر على الجزائر وتونس، وذلك لكون الإقتصاد ذو حجم كبير سواء من حيث الناتج الداخلي الخام أو من حيث عدد المؤسسات المتواجدة في فرنسا، أو حجم التجارة الداخلية والبيئية مع دول الإتحاد الأوروبي أو مع مختلف دول العالم الأمر الذي يتطلب وجود عدد كبير من الموردين لا سيما في ظل سياسة التنمية المحلية وتهيئة الإقليم المتبعة بشكل جيد في فرنسا وهو ما يشجع على نشاط وتواجد الموردين على مستوى مختلف الأقاليم.

15- حالة الأقطاب التنافسية: سيتم تقديم وصف لبيانات مؤشر حالة الأقطاب التنافسية الخاصة بالجزائر، تونس وفرنسا، وذلك من خلال عرض نتائج هذا المؤشر بالقيم القصوى والدنيا وكذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وهو ما يمكن توضيحه من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (67): نتائج الوصف الإحصائي لمؤشر حالة الأقطاب التنافسية

المتغير	البلد	أعلى قيمة	أدنى قيمة	المتوسط الحسابي لكل دولة	المتوسط الحسابي العام	الانحراف المعياري لكل دولة	الانحراف المعياري العام
حالة الأقطاب التنافسية	الجزائر	3.30	2.30	2.9167	3.3889	0.4446	0.5616
	تونس	3.70	0.00	2.8333		1.3995	
	فرنسا	4.60	4.20	4.4167		0.1472	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بالرجوع لنتائج مؤشر حالة الأقطاب التنافسية الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن فرنسا سجلت أقصى قيمة لها في هذا المؤشر خلال الفترة الممتدة ما بين سنة 2012/2011 و 2017/2016، ب (4.60) في سنة 2017، وكانت أدنى قيمة لها ب (4.20) سنة 2012، كما أنه بالنسبة للمتوسط الحسابي العام فقد حققت فرنسا تفوق على كل من الجزائر وتونس، إذ كان المتوسط الحسابي لفرنسا في حدود (4.4167) مقابل (2.9167) و (2.8333) لكل من الجزائر وتونس على التوالي، وهو ما يظهر التفوق الكبير لفرنسا في هذا المؤشر على الجزائر وتونس، وذلك لكون فرنسا تتوفر على أكثر من 60 قطب تنافسي موزعة على مختلف المناطق الفرنسية، وذلك منذ سنة 2006، وتضم الأقطاب التنافسية على وجه الخصوص عدد كبير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مما يجعل هذه الأخيرة تستفيد من مختلف برامج الدعم وتساهم في عمليات البحث والتطوير والإبداع.

16- الخدمات المالية لتلبية احتياجات الأعمال: سيتم تقديم وصف لبيانات مؤشر الخدمات المالية لتلبية احتياجات الأعمال الخاصة بالجزائر، تونس وفرنسا، وذلك من خلال عرض نتائج هذا المؤشر بالقيم القصوى والدنيا وكذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وهو ما يمكن توضيحه من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (68): نتائج الوصف الإحصائي لمؤشر الخدمات المالية لتلبية احتياجات الأعمال

المتغير	البلد	أعلى قيمة	أدنى قيمة	المتوسط الحسابي لكل دولة	المتوسط الحسابي العام	الانحراف المعياري لكل دولة	الانحراف المعياري العام
الخدمات المالية لتلبية احتياجات الأعمال	الجزائر	3.10	2.60	2.9000	3.8278	0.2000	0.5638
	تونس	4.50	0.00	3.2333		1.6169	
	فرنسا	5.90	4.80	5.3500		0.3728	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بالرجوع لنتائج مؤشر الخدمات المالية لتلبية احتياجات الأعمال الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن فرنسا سجلت أقصى قيمة لها في هذا المؤشر خلال الفترة الممتدة ما بين سنة 2012/2011 و2017/2016، بـ (5.90) في سنة 2012، وكانت أدنى قيمة لها بـ (4.80) سنة 2014، كما أنه بالنسبة للمتوسط الحسابي العام فقد حققت فرنسا تفوق على كل من الجزائر وتونس، إذ كان المتوسط الحسابي لفرنسا في حدود (5.3500) مقابل (3.2333) و (2.9000) لكل من تونس والجزائر على التوالي، وهو ما يظهر التفوق الكبير لفرنسا في هذا المؤشر على تونس والجزائر، وذلك لكون القوانين السائدة في الجانب المالي في فرنسا تعد في المستوى، إذ تتوفر على مختلف الهيئات الرقابية في الجانب المالي، كما تتوفر على مؤسسات مالية وبنكية ذات سمعة عالمية مثل بنك سوسيتي جنيرال، ووجود شركات التأمين بمستوى عالي من حيث الخدمات المقدمة، بالإضافة لبورصة كاك 40 التي تستقطب الشركات وحملة الأسهم للإكتتاب من مختلف دول العالم، وغيرها من المؤسسات المالية، وهذا بالإضافة لخضوع المؤسسات المالية في فرنسا للمعايير الأوروبية ومختلف التصنيفات الائتمانية.

17- سلامة البنوك: سيتم تقديم وصف لبيانات مؤشر سلامة البنوك الخاصة بالجزائر، تونس وفرنسا، وذلك من خلال عرض نتائج هذا المؤشر بالقيم القصوى والدنيا وكذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وهو ما يمكن توضيحه من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (69): نتائج الوصف الإحصائي لمؤشر سلامة البنوك

المتغير	البلد	أعلى قيمة	أدنى قيمة	المتوسط الحسابي لكل دولة	المتوسط الحسابي العام	الانحراف المعياري لكل دولة	الانحراف المعياري العام
سلامة البنوك	الجزائر	3.60	2.80	3.2333	3.9722	0.3141	0.5195
	تونس	5.00	0.00	3.1667		1.6788	
	فرنسا	5.90	5.20	5.5167		0.2483	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بالرجوع لنتائج مؤشر سلامة البنوك الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن فرنسا سجلت أقصى قيمة لها في هذا المؤشر خلال الفترة الممتدة ما بين سنة 2012/2011 و 2017/2016، ب (5.90) في سنة 2012، وكانت أدنى قيمة لها ب (5.20) سنة 2014، كما أنه بالنسبة للمتوسط الحسابي العام فقد حققت فرنسا تفوق على كل من الجزائر وتونس، إذ كان المتوسط الحسابي لفرنسا في حدود (5.5167) مقابل (3.2333) و (3.1667) لكل من الجزائر وتونس على التوالي، وهو ما يظهر التفوق الكبير لفرنسا في هذا المؤشر على الجزائر وتونس، وذلك لكون القوانين السائدة في الجانب المالي في فرنسا تعد في المستوى، إذ تتوفر على مختلف الهيئات الرقابية في الجانب المالي، كما تتوفر على مؤسسات مالية وبنكية ذات سمعة عالمية مثل بنك سوسيتي جنيرال وي أن بي باريا التي لها انتشار في عدد من دول العالم وليس فقط في فرنسا، وذلك لتميزها من حيث الأداء والمعاملات، كما تعمل البنوك في فرنسا على تمويل المشاريع بمختلف الأحجام، وأن نسبة المعاملات البنكية والمالية الرقمية في ارتفاع مستمر بفرنسا.

18- السلوك الأخلاقي للشركات: سيتم تقديم وصف لبيانات مؤشر السلوك الأخلاقي للشركات الخاصة بالجزائر، تونس وفرنسا، وذلك من خلال عرض نتائج هذا المؤشر بالقيم القصوى والدنيا وكذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وهو ما يمكن توضيحه من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (70): نتائج الوصف الإحصائي لمؤشر السلوك الأخلاقي للشركات

المتغير	البلد	أعلى قيمة	أدنى قيمة	المتوسط الحسابي لكل دولة	المتوسط الحسابي العام	الانحراف المعياري لكل دولة	الانحراف المعياري العام
السلوك الأخلاقي للشركات	الجزائر	3.70	2.60	3.2833	3.9333	0.3970	0.6497
	تونس	4.60	0.00	3.2833		1.6509	
	فرنسا	5.70	5.00	5.2333		0.2732	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بالرجوع لنتائج مؤشر السلوك الأخلاقي للشركات الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن فرنسا سجلت أقصى قيمة لها في هذا المؤشر خلال الفترة الممتدة ما بين سنة 2012/2011 و 2017/2016، ب (5.70) في سنة 2012،

وكانت أدنى قيمة لها ب (5.00) سنة 2017، كما أنه بالنسبة للمتوسط الحسابي العام فقد حققت فرنسا تفوق على كل من الجزائر وتونس، إذ كان المتوسط الحسابي لفرنسا في حدود (5.2333) مقابل (3.2833) و (3.2833) لكل من الجزائر وتونس على التوالي، وهو ما يظهر التفوق الكبير لفرنسا في هذا المؤشر على الجزائر وتونس، وذلك لكون في فرنسا أصبحت تهتم بالجانب الأخلاقي في معاملاتها مع مختلف أصحاب المصلحة، وهي بذلك تلتزم أخلاقيا وتنحلي بالمسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصلحة، لا سيما على المستوى المحلي، واحتلت فرنسا المرتبة 7 عالميا في مؤشر المسؤولية الاجتماعية سنة 2017، مقابل المرتبة 6 سنة 2013 برصيد يقدر ب (824) نقطة سنة 2017 مقابل 820 نقطة سنة 2013، أي أن الرصيد قد ارتفع ب (4 نقاط)، في حين احتلت تونس المرتبة 59 عالميا سنة 2017، مقابل المرتبة 92 سنة 2013 برصيد يقدر ب (698) نقطة سنة 2017 مقابل 672 نقطة سنة 2013، أي أن الرصيد قد ارتفع ب (26 نقطة)، أما الجزائر فقد احتلت المرتبة 124 عالميا سنة 2017، مقابل المرتبة 116 سنة 2013 برصيد يقدر ب (646) نقطة سنة 2017 مقابل 652 نقطة سنة 2013، أي أن الرصيد قد تراجع ب (6 نقاط).

19- التنافسية: سيتم تقديم وصف لبيانات مؤشر التنافسية الخاصة بالجزائر، تونس وفرنسا، وذلك من خلال عرض نتائج هذا المؤشر بالقيم القصوى والدنيا وكذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وهو ما يمكن توضيحه من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (71): نتائج الوصف الإحصائي لمؤشر التنافسية

المتغير	البلد	أعلى قيمة	أدنى قيمة	المتوسط الحسابي لكل دولة	المتوسط الحسابي العام	الانحراف المعياري لكل دولة	الانحراف المعياري العام
التنافسية	الجزائر	4.10	3.70	3.9333	4.1500	0.1505	0.6006
	تونس	4.50	0.00	3.4000		1.6804	
	فرنسا	5.20	5.10	5.1167		0.0408	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بالرجوع لنتائج مؤشر السلوك الأخلاقي للشركات الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن فرنسا سجلت أقصى قيمة لها في هذا المؤشر خلال الفترة الممتدة ما بين سنة 2012/2011 و 2016/2017، ب (5.20) في سنة 2017، وكانت أدنى قيمة لها ب (5.10) سنة 2014، وبالنسبة للمتوسط الحسابي العام فقد حققت فرنسا تفوق على كل من الجزائر وتونس، إذ كان المتوسط الحسابي لفرنسا في حدود (5.1167) مقابل (3.9333) و (3.4000) لكل من الجزائر وتونس على التوالي، وهو ما يظهر التفوق الكبير لفرنسا في مؤشر التنافسية على الجزائر وتونس، وذلك لكون فرنسا تتمتع بعدد من المؤهلات تتجلى أساسا في العناصر السابقة وغيرها من العناصر التي تجعلها تتفوق على كل من الجزائر وتونس، وعند الأخذ في الاعتبار كل أعمدة مؤشر التنافسية للمنتدى الإقتصادي العالمي، سيتأكد الفارق

الموجود من دون شك بين فرنسا من جهة وكل من الجزائر وتونس من جهة أخرى، كما تجدر الإشارة إلى أن فرنسا هي عضو في مجموعة السبع للدول المصنعة ومجموعة العشرين، وهي عضو مؤثر في الإتحاد الأوروبي.

المطلب الثالث: قياس وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة

الهدف من هذا الجزء هو قياس العلاقة والفروقات بين مؤشرات رأس المال اللامادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتلك التي تتعلق بالمؤشر العام للتنافسية في كل من الجزائر، تونس وفرنسا، وذلك خلال الفترة الممتدة ما بين سنة 2011 و2017، بالإعتماد على البيانات التي وردت في تقارير التنافسية العالمية، كما سيتم قياس هذه العلاقة إحصائيا باستخدام معامل الارتباط الرتبي سبيرمان (Spearman)، وسيتم قياس ومعرفة طبيعة الارتباط بين مؤشرات رأس المال اللامادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتلك التي تتعلق بالمؤشر العام للتنافسية في كل من الجزائر، تونس وفرنسا وذلك من خلال قياس العلاقة بين متغيرات الدراسة (التابع والمستقل) لكل دولة بشكل منفرد قصد الوقوف على بعض الخصوصيات المرتبطة بهذين المتغيرين فيها التي قد تظهر في دولة ما وتغيب في أخرى.

أولاً: نتائج قياس العلاقة بين متغيرات الدراسة بالنسبة للجزائر:

جاءت النتائج المتعلقة بالجزائر فيما يخص معامل الارتباط على النحو الآتي:

الجدول رقم (72): نتائج معامل الارتباط الخاصة بالجزائر

مستوى الخطأ الجزائر (0.05) Rho de Spearman	المؤشر العام للتنافسية معامل الارتباط (الجزائر) Rho de Spearman	معامل الارتباط المتغيرات
0.000	1.000	المؤشر العام للتنافسية
0.046	0.820*	دفع الأجور والإنتاجية
0.356	0.462	المرونة في تحديد الأجور
0.331	0.484	فعالية قيادات الشركات
0.123	0.693	إتساع سلسلة القيمة
0.091	0.742	الإستعداد لتفويض السلطة
0.231	0.577	تطور عملية الإنتاج
0.231	0.577	القدرة على الإبداع
0.165	0.647	إنفاق الشركات على البحث والتطوير
0.222	0.585	درجة الإهتمام بالزبائن
0.231	0.577	توسع التسويق
0.131	0.688	طبيعة الميزة التنافسية
0.107	0.719	مراقبة التوزيع على المستوى الدولي

0.709	-0.197	نوعية الموردین المحليين
0.490	0.355	وجود الموردین المحليين
0.356	0.462	حالة الأقطاب التنافسية
0.331	0.484	الخدمات المالية لتلبية احتياجات الأعمال
0.511	-0.339	سلامة البنوك
0.005	0.941**	السلوك الأخلاقي للشركات

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تظهر نتائج الجدول أعلاه أن مؤشرات رأس المال اللامادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (المتغير المستقل) في الجزائر تربطها علاقة إيجابية بالمؤشر العام للتنافسية (المتغير التابع) إلا أن مستوى هذا الارتباط بينهما يتفاوت من متغير إلى آخر، حيث توزعت النتائج لكل متغير على النحو الآتي:

- حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بين مؤشر دفع الأجور والإنتاجية في الجزائر، والمؤشر العام للتنافسية بـ (0.820^*) بمستوى دلالة يقدر بـ (0.046) ، وهو ما يفسر وجود علاقة إيجابية بين دفع الأجور والإنتاجية في الجزائر لاسيما للعمال الأجراء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين واستدامة تنافسية هذه المؤسسات.
 - كما قدرت قيمة معامل الارتباط بين مؤشر السلوك الأخلاقي للشركات في الجزائر، والمؤشر العام للتنافسية بـ (0.941^{**}) بمستوى دلالة يقدر بـ (0.005) وهو ما يفسر وجود علاقة إيجابية جد قوية بين السلوك الأخلاقي للشركات في الجزائر لا سيما للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين واستدامة تنافسية هذه المؤسسات.
 - في حين أن المؤشرات الأخرى للوحة القيادة لرأس المال اللامادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليس لها علاقة ذات دلالة في استدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وهو ما يفسر وجود عوامل أخرى من شأنها المساهمة في واستدامة تنافسية هذه المؤسسات، هذا بالإضافة إلى ما يلي:
- ترتيب الجزائر في مؤشر التنافسية العالمي والمعطيات المتوفرة حول عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، بالإضافة إلى ترتيبها في مؤشرات أخرى ذات صلة كمؤشر المسؤولية الاجتماعية ومؤشر التنمية البشرية.
- اعتماد الجزائر على شركات كبرى لتحقيق العوائد الاقتصادية على رأسها شركة سوناطراك.
- نقص فعالية الدعم والإجراءات المتخذة لتحسين وضعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

لذلك فإن الأمر يتطلب من الجزائر مزيد من العمل لتحسين ترتيبها العالمي في كل المؤشرات السابقة الذكر، بالإضافة إلى العمل من أجل تقوية مساهمة مؤشرات لائحة القيادة لرأس المال اللامادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحسين واستدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الموجودة في الجزائر.

ثانيا: نتائج قياس العلاقة بين متغيرات الدراسة بالنسبة لتونس:

جاءت النتائج المتعلقة بتونس فيما يخص معامل الارتباط على النحو الآتي:

الجدول رقم (73): نتائج معامل الارتباط الخاصة بتونس

مستوى الخطأ تونس (0.05) Rho de Spearman	المؤشر العام للتنافسية معامل الارتباط (تونس) Rho de Spearman	معامل الارتباط المتغيرات
0.000	1.000	المؤشر العام للتنافسية
0.008	0.928**	دفع الأجور والإنتاجية
0.045	0.821*	المرونة في تحديد الأجور
0.354	0.464	فعالية قيادات الشركات
0.000	0.985**	إتساع سلسلة القيمة
0.029	0.857*	الإستعداد لتفويض السلطة
0.000	0.985**	تطور عملية الإنتاج
0.913	0.058	القدرة على الإبداع
0.132	0.687	إنفاق الشركات على البحث والتطوير
0.003	0.956**	درجة الإهتمام بالزبائن
0.106	0.721	توسيع التسويق
0.000	0.986**	طبيعة الميزة التنافسية
0.008	0.928**	مراقبة التوزيع على المستوى الدولي
0.000	0.986**	نوعية الموردين المحليين
0.003	0.956**	وجود الموردين المحليين
0.106	0.721	حالة الأقطاب التنافسية
0.003	0.956**	الخدمات المالية لتلبية احتياجات الأعمال
0.000	0.986**	سلامة البنوك
0.000	0.986**	السلوك الأخلاقي للشركات

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

- تظهر نتائج الجدول أعلاه أن مؤشرات رأس المال اللامادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (المتغير المستقل) في تونس تربطها علاقة إيجابية بالمؤشر العام للتنافسية (المتغير التابع) إلا أن مستوى هذا الارتباط بينهما يتفاوت من متغير إلى آخر، حيث توزعت النتائج لكل متغير على النحو الآتي:
- حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بين مؤشر دفع الأجور والإنتاجية في تونس، والمؤشر العام للتنافسية بـ (0.928**) بمستوى دلالة يقدر بـ (0.008)، وهو ما يفسر وجود علاقة إيجابية جد قوية بين مؤشر دفع الأجور

والإنتاجية للعمال الأجراء في تونس لا سيما في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين واستدامة تنافسية هذه المؤسسات.

- حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بين مؤشر المرونة في تحديد الأجور في تونس، والمؤشر العام للتنافسية بـ (0.821^*) بمستوى دلالة يقدر بـ (0.045) ، وهو ما يفسر وجود علاقة إيجابية بين مؤشر المرونة في تحديد الأجور للعمال الأجراء في تونس لا سيما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين واستدامة تنافسية هذه المؤسسات.

- حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بين مؤشر إتساع سلسلة القيمة في تونس، والمؤشر العام للتنافسية بـ (0.985^{***}) بمستوى دلالة يقدر بـ (0.029) ، وهو ما يفسر وجود علاقة إيجابية جد قوية بين مؤشر إتساع سلسلة القيمة في تونس لا سيما في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين واستدامة تنافسية هذه المؤسسات.

- حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بين مؤشر الإستعداد لتفويض السلطة في تونس، والمؤشر العام للتنافسية بـ (0.857^*) بمستوى دلالة يقدر بـ (0.005) ، وهو ما يفسر وجود علاقة إيجابية بين مؤشر الإستعداد لتفويض السلطة لا سيما في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس وتحسين واستدامة تنافسية هذه المؤسسات.

- حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بين مؤشر تطور عملية الإنتاج في تونس، والمؤشر العام للتنافسية بـ (0.985^{**}) بمستوى دلالة يقدر بـ (0.000) ، وهو ما يفسر وجود علاقة إيجابية جد قوية بين مؤشر تطور عملية الإنتاج في تونس لا سيما في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين واستدامة تنافسية هذه المؤسسات.

- حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بين مؤشر درجة الإهتمام بالزبائن في تونس، والمؤشر العام للتنافسية بـ (0.986^{**}) بمستوى دلالة يقدر بـ (0.003) ، وهو ما يفسر وجود علاقة إيجابية جد قوية بين مؤشر درجة الإهتمام بالزبائن في تونس لا سيما في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين واستدامة تنافسية هذه المؤسسات.

- حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بين مؤشر طبيعة الميزة التنافسية في تونس، والمؤشر العام للتنافسية بـ (0.956^{**}) بمستوى دلالة يقدر بـ (0.000) ، وهو ما يفسر وجود علاقة إيجابية جد قوية بين مؤشر طبيعة الميزة التنافسية في تونس لا سيما في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين واستدامة تنافسية هذه المؤسسات.

- حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بين مؤشر مراقبة التوزيع على المستوى الدولي في تونس، والمؤشر العام للتنافسية بـ (0.928^{**}) بمستوى دلالة يقدر بـ (0.003) ، وهو ما يفسر وجود علاقة إيجابية جد قوية بين مؤشر مراقبة التوزيع على المستوى الدولي في تونس لا سيما في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين واستدامة تنافسية هذه المؤسسات.

- حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بين مؤشر نوعية الموردين المحليين في تونس، والمؤشر العام للتنافسية بـ (0.986^{**}) بمستوى دلالة يقدر بـ (0.000) ، وهو ما يفسر وجود علاقة إيجابية جد قوية بين مؤشر نوعية الموردين المحليين في تونس لا سيما في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين واستدامة تنافسية هذه المؤسسات.

- حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بين مؤشر وجود الموردين المحليين في تونس، والمؤشر العام للتنافسية بـ (0.956^{**}) بمستوى دلالة يقدر بـ (0.003) ، وهو ما يفسر وجود علاقة إيجابية جد قوية بين مؤشر وجود الموردين المحليين في تونس لاسيما في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين واستدامة تنافسية هذه المؤسسات.
 - حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بين مؤشر الخدمات المالية لتلبية احتياجات الأعمال في تونس، والمؤشر العام للتنافسية بـ (0.956^{**}) بمستوى دلالة يقدر بـ (0.003) ، وهو ما يفسر وجود علاقة إيجابية جد قوية بين مؤشر الخدمات المالية لتلبية احتياجات الأعمال في تونس لاسيما في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين واستدامة تنافسية هذه المؤسسات.
 - حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بين مؤشر سلامة البنوك في تونس، والمؤشر العام للتنافسية بـ (0.986^{**}) بمستوى دلالة يقدر بـ (0.000) ، وهو ما يفسر وجود علاقة إيجابية جد قوية بين مؤشر سلامة البنوك في تونس لاسيما في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين واستدامة تنافسية هذه المؤسسات.
 - حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بين مؤشر السلوك الأخلاقي للشركات في تونس، والمؤشر العام للتنافسية بـ (0.986^{**}) بمستوى دلالة يقدر بـ (0.000) ، وهو ما يفسر وجود علاقة إيجابية جد قوية بين مؤشر السلوك الأخلاقي للشركات في تونس لاسيما في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين واستدامة تنافسية هذه المؤسسات.
- الملاحظ أن أغلبية مؤشرات لوحة القيادة لرأس المال اللامادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لها علاقة ذات دلالة في استدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس، إذ بلغ عدد هذه المؤشرات 13 مؤشر أي أكبر من ثلثي المؤشرات هي ذات دلالة، في حين أن المؤشرات الأخرى للوحة القيادة لرأس المال اللامادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليس لها علاقة ذات دلالة في استدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس، وهو ما يفسر اعتماد الإقتصاد التونسي المبني أساسا على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأمر الذي يتطلب من تونس العمل على تحسين ترتيبها في مؤشر التنافسية العالمي وكذلك العمل على تحسين ترتيبها في المؤشرات الأخرى ذات الصلة كمؤشر المسؤولية الاجتماعية للشركات ومؤشر التنمية البشرية بالإضافة إلى العمل من أجل تقوية مساهمة المؤشرات الستة المتبقية للوحة القيادة لرأس المال اللامادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحسين واستدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الموجودة في تونس.

ثالثا: نتائج قياس العلاقة بين متغيرات الدراسة بالنسبة لفرنسا:

جاءت النتائج المتعلقة بفرنسا فيما يخص معامل الارتباط على النحو الآتي:

الجدول رقم (74): نتائج معامل الارتباط الخاصة بفرنسا

مستوى الخطأ فرنسا (0.05) Rho de Spearman	المؤشر العام للتنافسية معامل الارتباط (فرنسا) Rho de Spearman	معامل الارتباط المتغيرات
0.000	1.000	المؤشر العام للتنافسية
0.269	0.539	دفع الأجور والإنتاجية
0.793	0.139	المرونة في تحديد الأجور
0.150	0.646	فعالية قيادات الشركات
0.402	0.424	إتساع سلسلة القيمة
0.410	0.417	الإستعداد لتفويض السلطة
0.142	0.674	تطور عملية الإنتاج
0.261	0.548	القدرة على الإبداع
0.125	0.696	إنفاق الشركات على البحث والتطوير
0.150	0.664	درجة الإهتمام بالزبائن
0.605	0.270	توسع التسويق
0.125	0.696	طبيعة الميزة التنافسية
0.150	0.664	مراقبة التوزيع على المستوى الدولي
0.587	0.283	نوعية الموردين المحليين
0.242	-0.566	وجود الموردين المحليين
0.150	0.664	حالة الأقطاب التنافسية
0.150	-0.664	الخدمات المالية لتلبية احتياجات الأعمال
0.434	0.399	سلامة البنوك
0.278	0.000	السلوك الأخلاقي للشركات

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تظهر نتائج الجدول أعلاه أن مؤشرات رأس المال اللامادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (المتغير المستقل) في فرنسا لا تربطها علاقة إيجابية ذات دلالة بالمؤشر العام للتنافسية (المتغير التابع)، حيث توزعت النتائج لكل متغير على النحو الآتي:

الملاحظ أن كل مؤشرات لوحة القيادة لرأس المال اللامادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليس لها علاقة ذات دلالة في استدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فرنسا، وذلك بالرغم من القيم المعتمدة التي سجلتها فرنسا فيما يخص هذه المؤشرات دون أن تربط باستدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذلك بالرغم من

المراتب المتقدمة التي سجلتها فرنسا في المؤشرات الأخرى ذات الصلة كمؤشر المسؤولية الاجتماعية للشركات ومؤشر التنمية البشرية، الأمر الذي يفسر وجود عوامل أخرى تتحكم في استدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نتيجة ل:

- تشابك الإقتصاد الفرنسي مع الإقتصادات الأوروبية والمنافسة الموجودة على هذا المستوى، لاسيما من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الألمانية التي تجلب 95% من عائداتها من التصدير نحو الخارج.

- الضرائب المفروضة على الشركات الفرنسية فيما يخص العقار الصناعي والبنائيات الصناعية، مما جعل الكثير من الشركات تنتقل للعمل في دول كبلجيكا ولكسمبورغ.

- تعرض الشركات الفرنسية لديون كبيرة، وهجرة كوادرها المؤهلة للعمل في دول مثل كندا والولايات المتحدة وأستراليا وسنغافورة.

- التقلبات التي تعرفها الأسواق المالية العالمية بما فيها السوق المالي الفرنسي، وارتفاع حجم الدين العام، وتخفيض التصنيف الائتماني لفرنسا بعد الأزمة المالية العالمية لسنة 2008.

لذلك فإن فرنسا تحتاج إلى الأخذ في الحسبان كل هذه المتغيرات، بالإضافة إلى العمل من أجل تقوية مساهمة كل مؤشرات لوحة القيادة لرأس المال اللامادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحسين واستدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الموجودة في فرنسا.

المبحث الثالث: تحليل الفروقات بين متغيرات الدراسة

يهدف هذا الجزء إلى قياس الفروقات لمتغيرات الدراسة المتعلقة بلوحة القيادة لرأس المال اللامادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للجزائر، تونس وفرنسا بأخذ مستوى الدلالة لتأثير كل متغير من البلد المعني في مؤشر التنافسية الخاص لكل دولة أي الجزائر، تونس وفرنسا، ثم قياس الفروقات لمتغيرات الدراسة المتعلقة بلوحة القيادة لرأس المال اللامادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للجزائر، تونس وفرنسا بأخذ مستوى الدلالة لتأثير كل متغير في مؤشر التنافسية العام للدول الثلاث أي الجزائر، تونس وفرنسا، وعند حساب متوسط المربعات وباستخدام التباين الأحادي (ANOVA)، كونه الأداة الإحصائية الأقرب والأنسب والأكثر الملائمة لمشاهدة متغيرات هذه الدراسة، وذلك من أجل معرفة مدى تأثير كل مؤشر من مؤشرات لوحة القيادة لرأس المال اللامادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كل بلد على مؤشر التنافسية لنفس البلد.

المطلب الأول: تحليل الفروقات بين متغيرات الدراسة بالنسبة لمؤشر التنافسية الخاص بكل دولة

يهدف هذا الجزء إلى قياس الفروقات لمتغيرات الدراسة المتعلقة بلوحة القيادة لرأس المال اللامادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للجزائر، تونس وفرنسا بأخذ مستوى الدلالة لتأثير كل متغير من للبلد المعني في مؤشر التنافسية الخاص لكل دولة أي الجزائر، تونس وفرنسا، بعد حساب متوسط المربعات وباستخدام التباين الأحادي (ANOVA).

1- بالنسبة للجزائر: سيتم قياس مستوى الدلالة لكل مؤشر من المؤشرات الخاصة بالجزائر كما في الجدول الآتي:

الجدول رقم (75): مستويات دلالة تأثير متغيرات الدراسة الخاصة بالجزائر في مؤشر التنافسية الخاص بالجزائر

المتغيرات	مستوى الدلالة
المتغيرات	مستوى الدلالة لمتغيرات الدراسة الخاصة بالجزائر في مؤشر التنافسية الخاص بالجزائر
دفع الأجور والإنتاجية	0.331
المرونة في تحديد الأجور	0.531
فعالية قيادات الشركات	0.466
إتساع سلسلة القيمة	0.374
الإستعداد لتفويض السلطة	0.373
تطور عملية الإنتاج	0.125
القدرة على الإبداع	0.743
إنفاق الشركات على البحث والتطوير	0.603
درجة الإهتمام بالزبائن	0.017
توسع التسويق	0.231
طبيعة الميزة التنافسية	0.686
مراقبة التوزيع على المستوى الدولي	0.423

0.821	نوعية الموردين المحليين
0.979	وجود الموردين المحليين
0.638	حالة الأقطاب التنافسية
0.573	الخدمات المالية لتلبية احتياجات الأعمال
0.632	سلامة البنوك
0.087	السلوك الأخلاقي للشركات

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول يتبين وجود مؤشر واحد خاص بلوحة القيادة لرأس المال اللامادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر له دلالة من حيث تأثيره في مؤشر التنافسية الخاص بالجزائر وهو: درجة الإهتمام بالزبائن وله تأثير بمستوى دلالة يقدر ب: 0.017، وهذه المؤشر يبرز مدى مساهمة طرف أساسي من أصحاب المصلحة الخارجيين وهو درجة الإهتمام بالزبائن في التأثير بدلالة كبيرة في مؤشر التنافسية الخاص بالجزائر، في حين تبقى المؤشرات الأخرى تحتاج إلى مزيد من الإهتمام حتى يكون لها تأثير في مؤشر التنافسية الخاص بالجزائر.

2- بالنسبة لتونس: سيتم قياس مستوى الدلالة لكل مؤشر من المؤشرات الخاصة بتونس كما في الجدول الآتي:

الجدول رقم (76): مستويات دلالة تأثير متغيرات الدراسة الخاصة بتونس في مؤشر التنافسية الخاص بتونس

مستوى الدلالة	المتغيرات
مستوى الدلالة لمتغيرات الدراسة الخاصة بتونس في مؤشر التنافسية الخاص بتونس	
0.100	دفع الأجور والإنتاجية
0.057	المرونة في تحديد الأجور
0.054	فعالية قيادات الشركات
0.000	إتساع سلسلة القيمة
0.000	الإستعداد لتفويض السلطة
0.000	تطور عملية الإنتاج
0.100	القدرة على الإبداع
0.039	إنفاق الشركات على البحث والتطوير
0.026	درجة الإهتمام بالزبائن
0.087	توسيع التسويق
0.070	طبيعة الميزة التنافسية
0.088	مراقبة التوزيع على المستوى الدولي
0.027	نوعية الموردين المحليين
0.049	وجود الموردين المحليين

0.034	حالة الأقطاب التنافسية
0.029	الخدمات المالية لتلبية احتياجات الأعمال
0.056	سلامة البنوك
0.057	السلوك الأخلاقي للشركات

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول يتبين أن ثمانية مؤشرات خاصة بلوحة القيادة لرأس المال اللامادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس هي التي لها دلالة من حيث تأثيرها في مؤشر التنافسية الخاص بتونس وهي كالآتي:

فيما يخص أصحاب المصلحة الداخليين فنجد كل من إتساع سلسلة القيمة، الإستعداد لتفويض السلطة، تطور عملية الإنتاج، وكلها بمستوى دلالة يقدر ب: 0.000، وهذه المؤشرات تبين مساهمة كل من المتغيرات الخاصة بالوضع الداخلي في المؤسسات كتفويض السلطة وتطور عملية الإنتاج، وأنشطتها التي تندرج ضمن إتساع سلسلة القيمة سواء منها الأساسية أو الداعمة، فهي كلها تؤثر في مؤشر التنافسية الخاص بتونس.

أما فيما يخص أصحاب المصلحة الخارجيين فنجد كل من درجة الإهتمام بالزبائن بمستوى دلالة 0.026، نوعية الموردين المحليين بمستوى دلالة 0.027، وجود الموردين المحليين بمستوى دلالة 0.049، الخدمات المالية لتلبية احتياجات الأعمال بمستوى دلالة 0.029، فدلالة تأثيرها تتغير من مؤشر إلى آخر، بالإضافة إلى مؤشرات ذات صلة وهي مؤشر إنفاق الشركات على البحث والتطوير بمستوى دلالة 0.039، وحالة الأقطاب التنافسية بمستوى دلالة 0.034، فهي تؤثر كذلك في مؤشر التنافسية الخاص بتونس.

وباعتبار أن مستوى الخطأ يقدر ب 0.05 وإذا اكتفينا برقمين فقط بعد الفاصلة فإننا نجد مؤشرات أخرى ذات دلالة وعددها أربعة مؤشرات وهي: فعالية قيادات الشركات بمستوى دلالة 0.054، سلامة البنوك بمستوى دلالة 0.056، المرونة في تحديد الأجور بمستوى دلالة 0.057، السلوك الأخلاقي للشركات بمستوى دلالة 0.057. وبذلك تكون أغلب المؤشرات الخاصة بتونس لها تأثير ذو دلالة في مؤشر التنافسية الخاص بتونس، في حين يتعين على تونس الإهتمام بالمؤشرات المتبقية حتى يكون تأثيرها ذو دلالة.

3- بالنسبة لفرنسا: سيتم قياس مستوى الدلالة لكل مؤشر من المؤشرات الخاصة بفرنسا كما في الجدول الآتي:

الجدول رقم (77): مستويات دلالة تأثير متغيرات الدراسة الخاصة بفرنسا في مؤشر التنافسية الخاص بفرنسا

مستوى الدلالة	المتغيرات
مستوى الدلالة لمتغيرات الدراسة الخاصة بفرنسا في مؤشر التنافسية الخاص بفرنسا	
0.289	دفع الأجور والإنتاجية
0.736	المرونة في تحديد الأجور
0.018	فعالية قيادات الشركات
0.413	إتساع سلسلة القيمة

0.488	الإستعداد لتفويض السلطة
0.121	تطور عملية الإنتاج
0.261	القدرة على الإبداع
0.016	إنفاق الشركات على البحث والتطوير
0.102	درجة الإهتمام بالزبائن
0.656	توسع التسويق
0.025	طبيعة الميزة التنافسية
0.081	مراقبة التوزيع على المستوى الدولي
0.895	نوعية الموردين المحليين
0.374	وجود الموردين المحليين
0.198	حالة الأقطاب التنافسية
0.105	الخدمات المالية لتلبية احتياجات الأعمال
0.481	سلامة البنوك
0.409	السلوك الأخلاقي للشركات

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول يتبين وجود ثلاثة مؤشرات خاصة بلوحة القيادة لرأس المال اللامادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فرنسا لها دلالة من حيث تأثيرهما في مؤشر التنافسية الخاص بفرنسا وهي: فعالية قيادات الشركات، إنفاق الشركات على البحث والتطوير، طبيعة الميزة التنافسية ولهم تأثير بمستوى دلالة يقدر ب: 0.018، 0.016، 0.025، على التوالي، وهذه المؤشرات تبرز مدى مساهمة فعالية قيادات الشركات وإنفاق الشركات على البحث والتطوير وطبيعة الميزة التنافسية في التأثير بدلالة كبيرة في مؤشر التنافسية الخاص بفرنسا، في حين تبقى المؤشرات الأخرى تحتاج إلى مزيد من الإهتمام حتى يكون لها تأثير في مؤشر التنافسية الخاص بفرنسا.

المطلب الثاني: تأثير متغيرات الدراسة لكل دولة في مؤشر التنافسية العام للدول الثلاث

يهدف هذا الجزء إلى قياس الفروقات لمتغيرات الدراسة المتعلقة بلوحة القيادة لرأس المال اللامادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للجزائر، تونس وفرنسا بأخذ مستوى الدلالة لتأثير كل متغير على مؤشر التنافسية العام، بعد حساب متوسط المربعات وباستخدام التباين الأحادي (ANOVA)، كونه الأداة الإحصائية الملائمة لمشاهدة متغيرات هذه الدراسة، وذلك من أجل معرفة مدى تأثير كل مؤشر من مؤشرات لوحة القيادة لرأس المال اللامادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المؤشر العام للتنافسية.

وسيتم احتساب مستويات دلالة تأثير متغيرات الدراسة في المؤشر العام للتنافسية، وذلك من خلال ما يأتي:

1- بالنسبة للجزائر: سيتم قياس مستوى الدلالة لكل مؤشر من المؤشرات الخاصة بالجزائر كما في الجدول الآتي:

الجدول رقم (78): مستويات دلالة تأثير متغيرات الدراسة الخاصة بالجزائر في المؤشر العام للتنافسية

مستوى الدلالة	المتغيرات
مستوى الدلالة لمتغيرات الدراسة الخاصة بالجزائر والمؤشر العام للتنافسية	
0.593	دفع الأجور والإنتاجية
0.000	المرونة في تحديد الأجور
0.000	فعالية قيادات الشركات
0.663	إتساع سلسلة القيمة
0.464	الإستعداد لتفويض السلطة
0.662	تطور عملية الإنتاج
0.772	القدرة على الإبداع
0.675	إنفاق الشركات على البحث والتطوير
0.834	درجة الإهتمام بالزبائن
0.803	توسع التسويق
0.268	طبيعة الميزة التنافسية
0.520	مراقبة التوزيع على المستوى الدولي
0.000	نوعية الموردين المحليين
0.000	وجود الموردين المحليين
0.000	حالة الأقطاب التنافسية
0.000	الخدمات المالية لتلبية احتياجات الأعمال
0.691	سلامة البنوك
0.566	السلوك الأخلاقي للشركات

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول يتبين أن خمسة مؤشرات خاصة بلوحة القيادة لرأس المال اللامادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر هي التي لها دلالة من حيث تأثيرها في المؤشر العام للتنافسية وهي كالاتي:

المرونة في تحديد الأجور، فعالية قيادات الشركات، نوعية الموردين المحليين، وجود الموردين المحليين، الخدمات المالية لتلبية احتياجات الأعمال، وكلها بمستوى دلالة يقدر ب: 0.000، وهذه المؤشرات تبين مساهمة كل من المتغيرات الخاصة بأصحاب المصلحة الداخليين وهي المرونة في تحديد الأجور وفعالية قيادات الشركات، وكذلك مساهمة أصحاب المصلحة الخارجيين كنوعية وجود الموردين المحليين بالإضافة إلى الخدمات المالية لتلبية احتياجات الأعمال، فهي كلها تؤثر في مؤشر التنافسية العام الذي يجمع الدول الثلاث وهي الجزائر، تونس وفرنسا، في حين أن المؤشرات الأخرى المتبقية تحتاج إلى مزيد من الإهتمام حتى يكون تأثيرها له دلالة.

2- بالنسبة لتونس: سيتم قياس مستوى الدلالة لكل مؤشر من المؤشرات الخاصة بتونس كما في الجدول الآتي:

الجدول رقم (79): مستويات دلالة تأثير متغيرات الدراسة الخاصة بتونس في المؤشر العام للتنافسية

مستوى الدلالة	المتغيرات
0.067	دفع الأجور والإنتاجية
0.000	المرونة في تحديد الأجور
0.080	فعالية قيادات الشركات
0.059	إتساع سلسلة القيمة
0.000	الإستعداد لتفويض السلطة
0.033	تطور عملية الإنتاج
0.100	القدرة على الإبداع
0.000	إنفاق الشركات على البحث والتطوير
0.052	درجة الإهتمام بالزبائن
0.058	توسع التسويق
0.243	طبيعة الميزة التنافسية
0.059	مراقبة التوزيع على المستوى الدولي
0.082	نوعية الموردين المحليين
0.121	وجود الموردين المحليين
0.135	حالة الأقطاب التنافسية
0.059	الخدمات المالية لتلبية احتياجات الأعمال
0.197	سلامة البنوك
0.086	السلوك الأخلاقي للشركات

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول يتبين أن أربعة مؤشرات خاصة بلوحة القيادة لرأس المال اللامادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس هي التي لها دلالة من حيث تأثيرها في مؤشر التنافسية العام وهي كالاتي:
المرونة في تحديد الأجور، الإستعداد لتفويض السلطة، إنفاق الشركات على البحث والتطوير وكلها بمستوى دلالة يقدر بـ: 0.000، وتطور عملية الإنتاج بمستوى دلالة يقدر بـ: 0.033، وهذه المؤشرات تبين مساهمة كل من المتغيرات الخاصة بالوضع الداخلي في المؤسسات كتفويض السلطة وتطور عملية الإنتاج، وأنشطتها التي تندرج ضمن إتساع سلسلة القيمة سواء منها الأساسية أو الداعمة، فهي كلها تؤثر في مؤشر التنافسية العام، وتأثيرها له دلالة كبيرة.

وباعتبار أن مستوى الخطأ يقدر بـ 0.05 وإذا اكتفينا برقمين فقط بعد الفاصلة فإننا نجد مؤشرات أخرى ذات دلالة وعددها خمسة مؤشرات وهي: درجة الإهتمام بالزبائن بمستوى دلالة 0.052، توسع التسويق بمستوى

دلالة 0.058، إتساع سلسلة القيمة، مراقبة التوزيع على المستوى الدولي، الخدمات المالية لتلبية احتياجات الأعمال وكلها بمستوى دلالة 0.059، وهذه المؤشرات تتوزع بين تلك الخاصة بالعلاقة مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين.

وبذلك يكون نصف المؤشرات الخاصة بتونس لها تأثير ذو دلالة في مؤشر التنافسية العام، في حين يتعين على تونس الإهتمام بالمؤشرات المتبقية حتى يكون تأثيرها ذو دلالة.

3- بالنسبة لفرنسا: سيتم قياس مستوى الدلالة لكل مؤشر من المؤشرات الخاصة بفرنسا كما في الجدول الآتي:

الجدول رقم (80): مستويات دلالة تأثير متغيرات الدراسة الخاصة بفرنسا في المؤشر العام للتنافسية

مستوى الدلالة	المتغيرات
0.904	دفع الأجور والإنتاجية
0.338	المرونة في تحديد الأجور
0.370	فعالية قيادات الشركات
0.832	إتساع سلسلة القيمة
0.561	الإستعداد لتفويض السلطة
0.439	تطور عملية الإنتاج
0.508	القدرة على الإبداع
0.421	إنفاق الشركات على البحث والتطوير
0.622	درجة الإهتمام بالزبائن
0.439	توسيع التسويق
0.000	طبيعة الميزة التنافسية
0.694	مراقبة التوزيع على المستوى الدولي
0.000	نوعية الموردين المحليين
0.421	وجود الموردين المحليين
0.317	حالة الأقطاب التنافسية
0.127	الخدمات المالية لتلبية احتياجات الأعمال
0.545	سلامة البنوك
0.341	السلوك الأخلاقي للشركات

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول يتبين وجود مؤشرين خاصين بلوحة القيادة لرأس المال اللامادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فرنسا لهما دلالة من حيث تأثيرهما في المؤشر العام للتنافسية وهما:

طبيعة الميزة التنافسية، نوعية الموردين المحليين، ولهما تأثير بمستوى دلالة يقدر بـ: 0.000، وهذين المؤشرين يبرزان مساهمة الميزة التنافسية، ومدى التزام الموردين المحليين في فرنسا في التأثير بدلالة كبيرة في المؤشر العام للتنافسية، في حين تبقى المؤشرات الأخرى تحتاج إلى مزيد من الإهتمام حتى يكون لها تأثير في المؤشر العام للتنافسية.

المطلب الثالث: تحليل الفروقات بين متغيرات الدراسة فيما يخص تأثيرها في مؤشر التنافسية العام

حتى يتم التعرف على المتغيرات التي لها أكبر تأثير بين الدول في المؤشر العام للتنافسية (لكون مؤشر التنافسية العام هو الأكثر موضوعية لتحليل الفروقات وليس مقارنة التأثيرات في مؤشر التنافسية الخاص بكل دولة على حدا)، ينبغي أخذ المتغيرات المشتركة التي لها تأثير ذو دلالة، وإجراء اختبار بعدي بحيث يكون المتوسط الحسابي الأكبر بين المتغيرات هو الذي له أكبر تأثير في المؤشر العام للتنافسية، إذ تتفوق فرنسا بشكل واضح فيما يخص التأثير في مؤشر التنافسية العام، في مؤشر طبيعة الميزة التنافسية، في حين تتفوق تونس بشكل واضح فيما يخص التأثير في مؤشر التنافسية العام، في مؤشرات: درجة الاهتمام بالزبائن، إنفاق الشركات على البحث والتطوير، حالة الأقطاب التنافسية، إتساع سلسلة القيمة، الإستعداد لتفويض السلطة، تطور عملية الإنتاج.

وإذا أخذنا برقمين فقط بعد الفاصلة فإن تونس تتفوق كذلك بشكل واضح في كل من مؤشري السلوك الأخلاقي للشركات، سلامة البنوك، ومع اعتبار رقمين بعد الفاصلة أي مستوى الخطأ يقدر بـ 0.05، فإنه يتم مقارنة الجزائر وتونس فيما يخص المؤشرات الأكثر تأثيراً في المؤشر العام للتنافسية من خلال المقارنة بين المتوسطات الحسابية لهذه المؤشرات بحيث يكون التفوق لصالح المتوسط الحسابي الأكبر، وذلك في المؤشرات الآتية:

المرونة في تحديد الأجور: بالإعتماد على وصف بيانات مؤشر المرونة في تحديد الأجور الخاصة بالجزائر، تونس، وذلك من خلال عرض نتائج هذا المؤشر فيما يخص المتوسط الحسابي، وهو ما يمكن توضيحه من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (81): نتائج الوصف الإحصائي لمؤشر المرونة في تحديد الأجور

المتغير	البلد	المتوسط الحسابي لكل دولة
المرونة في تحديد الأجور	الجزائر	4.2667
	تونس	3.3667

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الملاحظ أن المتوسط الحسابي للجزائر فيما يخص مؤشر المرونة في تحديد الأجور يقدر بـ (4.2667) وهو أكبر منه في تونس والذي يقدر بـ (3.3667)، لذلك فإن الجزائر تتفوق على تونس من حيث مستوى تأثير المرونة في تحديد الأجور في المؤشر العام للتنافسية.

فعالية قيادات الشركات: بالإعتماد على وصف بيانات مؤشر فعالية قيادات الشركات الخاصة بالجزائر، تونس، وذلك من خلال عرض نتائج هذا المؤشر فيما يخص المتوسط الحسابي، وهو ما يمكن توضيحه من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (82): نتائج الوصف الإحصائي لمؤشر فعالية قيادات الشركات

المتغير	البلد	المتوسط الحسابي لكل دولة
فعالية قيادات الشركات	الجزائر	3.4667
	تونس	3.5833

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الملاحظ أن المتوسط الحسابي للجزائر فيما يخص مؤشر فعالية قيادات الشركات يقدر بـ (3.4667) وهو أقل منه في تونس والذي يقدر بـ (3.5833)، لذلك فإن تونس تتفوق على الجزائر من حيث مستوى تأثير فعالية قيادات الشركات في المؤشر العام للتنافسية.

وجود الموردين المحليين: بالاعتماد على وصف بيانات مؤشر وجود الموردين المحليين الخاصة بالجزائر، تونس، وذلك من خلال عرض نتائج هذا المؤشر فيما يخص المتوسط الحسابي، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (83): نتائج الوصف الإحصائي لمؤشر وجود الموردين المحليين

المتغير	البلد	المتوسط الحسابي لكل دولة
وجود الموردين المحليين	الجزائر	4.0000
	تونس	3.9500

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الملاحظ أن المتوسط الحسابي للجزائر فيما يخص مؤشر وجود الموردين المحليين يقدر بـ (4.0000) وهو أكبر منه في تونس والذي يقدر بـ (3.9500)، لذلك فإن الجزائر تتفوق على تونس من حيث مستوى تأثير وجود الموردين المحليين في المؤشر العام للتنافسية.

الخدمات المالية لتلبية احتياجات الأعمال: بالاعتماد على وصف بيانات مؤشر الخدمات المالية لتلبية احتياجات الأعمال الخاصة بالجزائر، تونس، وذلك من خلال عرض نتائج هذا المؤشر فيما يخص المتوسط الحسابي، وهو ما يمكن توضيحه من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (84): نتائج الوصف الإحصائي لمؤشر الخدمات المالية لتلبية احتياجات الأعمال

المتغير	البلد	المتوسط الحسابي لكل دولة
الخدمات المالية لتلبية احتياجات الأعمال	الجزائر	2.9000
	تونس	3.2333

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الملاحظ أن المتوسط الحسابي للجزائر فيما يخص مؤشر الخدمات المالية لتلبية احتياجات الأعمال يقدر بـ (2.9000) وهو أقل منه في تونس والذي يقدر بـ (3.2333)، لذلك فإن تونس تتفوق على الجزائر من حيث مستوى تأثير الخدمات المالية للأعمال في المؤشر العام للتنافسية.

المقارنة بين الدول الثلاث في مؤشر نوعية الموردين المحليين: كذلك ومع اعتبار رقمين بعد الفاصلة أي مستوى الخطأ يقدر بـ 0.05، تتم المقارنة بين الدول الثلاث: الجزائر، تونس وفرنسا فيما يخص مؤشر نوعية الموردين

المحليين، الأكثر تأثيراً في المؤشر العام للتنافسية من خلال المقارنة بين المتوسطات الحسابية لهذا المؤشر في البلدان الثلاث بحيث يكون التفوق لصالح المتوسط الحسابي الأكبر، كما يأتي:

مؤشر نوعية الموردين المحليين: بالإعتماد على وصف بيانات مؤشر نوعية الموردين المحليين الخاصة بالجزائر، تونس وفرنسا، وذلك من خلال عرض نتائج هذا المؤشر فيما يخص المتوسط الحسابي، وهو ما يمكن توضيحه من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (85): نتائج الوصف الإحصائي لمؤشر نوعية الموردين المحليين

المتغير	البلد	المتوسط الحسابي لكل دولة
نوعية الموردين المحليين	الجزائر	3.3833
	تونس	3.4833
	فرنسا	5.4833

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الملاحظ أن المتوسط الحسابي للجزائر فيما يخص مؤشر نوعية الموردين المحليين يقدر بـ (3.3833) وهو أقل منه في تونس والذي يقدر بـ (3.4833)، وهذين الأخيرين بدورهما أقل من المتوسط الحسابي في فرنسا والذي يقدر بـ (5.4833)، لذلك فإن فرنسا تتفوق على تونس، وهذه الأخيرة تتفوق على الجزائر من حيث مستوى تأثير نوعية الموردين المحليين في المؤشر العام للتنافسية.

المطلب الرابع: مناقشة الفرضيات في ضوء نتائج الدراسة التطبيقية

حتى يتسنى معرفة مدى صحة الفرضية الرئيسية لهذه الدراسة، ينبغي معرفة مدى صحة الفرضيات الفرعية بالإعتماد على ما ورد في البيانات الإحصائية بالدرجة الأولى.

أولاً: الفرضية الأولى: "تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للدول محل الدراسة على إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة كمدخل استراتيجي في صناعة المزايا التنافسية المستدامة".

1- بالنسبة للجزائر: يمكن الاستدلال على ذلك كما يأتي:

أ- الملاحظ من بيانات الدراسة وجود متغيرين من خلال ما تظهره نتائج الجدول رقم (72) أن مؤشرات رأس المال اللامادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (المتغير المستقل) في الجزائر تربطها علاقة إيجابية بالمؤشر العام للتنافسية (المتغير التابع) إلا أن مستوى هذا الارتباط بينهما يتفاوت من متغير إلى آخر، حيث توزعت النتائج لكل متغير على النحو الآتي:

- حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بين مؤشر دفع الأجور والإنتاجية في الجزائر والذي يتعلق بالعمال، والمؤشر العام للتنافسية بـ (0.820*) بمستوى دلالة يقدر بـ (0.046)، وهو ما يفسر وجود علاقة إيجابية بين دفع الأجور والإنتاجية في الجزائر لاسيما للعمال الأجراء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين واستدامة تنافسية هذه المؤسسات.

• كما قدرت قيمة معامل الارتباط بين مؤشر السلوك الأخلاقي للشركات في الجزائر وهو يتعلق بأصحاب المصلحة الخارجيين، والمؤشر العام للتنافسية بـ (0.941^{**}) بمستوى دلالة يقدر بـ (0.005) وهو ما يفسر وجود علاقة إيجابية جد قوية بين السلوك الأخلاقي للشركات في الجزائر لا سيما للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين واستدامة تنافسية هذه المؤسسات.

ب- من خلال الجدول رقم (75) يتبين وجود مؤشر واحد خاص بلوحة القيادة لرأس المال اللامادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر له دلالة من حيث تأثيره في مؤشر التنافسية الخاص بالجزائر وهو:

درجة الإهتمام بالزبائن وله تأثير بمستوى دلالة يقدر بـ: 0.017 ، وهذا المؤشر يبرز مدى مساهمة طرف أساسي من أصحاب المصلحة الخارجيين وهو درجة الإهتمام بالزبائن في التأثير بدلالة كبيرة في مؤشر التنافسية الخاص بالجزائر، في حين تبقى المؤشرات الأخرى تحتاج إلى مزيد من الإهتمام حتى يكون لها تأثير في مؤشر التنافسية الخاص بالجزائر.

من العنصرين أ و ب يتبين أنه بالنسبة للجزائر الفرضية الأولى صحيحة بدرجة منخفضة.

2- بالنسبة لتونس: يمكن الاستدلال على ذلك كما يأتي:

أ- تظهر نتائج الجدول رقم (73) أن مؤشرات رأس المال اللامادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (المتغير المستقل) في تونس تربطها علاقة إيجابية بالمؤشر العام للتنافسية (المتغير التابع) إلا أن مستوى هذا الارتباط بينها يتفاوت من متغير إلى آخر، حيث توزعت النتائج لكل متغير على النحو الآتي:

• حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بين مؤشر دفع الأجور والإنتاجية في تونس والذي يتعلق بالعمال، والمؤشر العام للتنافسية بـ (0.928^{**}) بمستوى دلالة يقدر بـ (0.008)، وهو ما يفسر وجود علاقة إيجابية جد قوية بين مؤشر دفع الأجور والإنتاجية لاسيما للعمال الأجوراء في تونس لا سيما في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين واستدامة تنافسية هذه المؤسسات.

• حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بين مؤشر المرونة في تحديد الأجور، في تونس والذي يتعلق بالعمال، والمؤشر العام للتنافسية بـ (0.821^{*}) بمستوى دلالة يقدر بـ (0.045)، وهو ما يفسر وجود علاقة إيجابية بين مؤشر المرونة في تحديد الأجور للعمال الأجوراء في تونس لا سيما للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين واستدامة تنافسية هذه المؤسسات.

• حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بين مؤشر إتساع سلسلة القيمة في تونس والذي يمس أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، والمؤشر العام للتنافسية بـ (0.985^{**}) بمستوى دلالة يقدر بـ (0.029)، وهو ما يفسر وجود علاقة إيجابية جد قوية بين مؤشر إتساع سلسلة القيمة في تونس لاسيما في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين واستدامة تنافسية هذه المؤسسات.

- حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بين مؤشر الإستعداد لتفويض السلطة في تونس والذي يمس أصحاب المصلحة الداخليين، والمؤشر العام للتنافسية بـ (0.857^*) بمستوى دلالة يقدر بـ (0.005)، وهو ما يفسر وجود علاقة إيجابية بين مؤشر الإستعداد لتفويض السلطة لاسيما في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس وتحسين واستدامة تنافسية هذه المؤسسات.
- حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بين مؤشر طبيعة الميزة التنافسية في تونس، والمؤشر العام للتنافسية بـ (0.956^{**}) بمستوى دلالة يقدر بـ (0.000)، وهو ما يفسر وجود علاقة إيجابية جد قوية بين مؤشر طبيعة الميزة التنافسية في تونس لاسيما في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين واستدامة تنافسية هذه المؤسسات.
- حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بين مؤشر تطور عملية الإنتاج في تونس والذي يمس أصحاب المصلحة الداخليين، والمؤشر العام للتنافسية بـ (0.985^{**}) بمستوى دلالة يقدر بـ (0.000)، وهو ما يفسر وجود علاقة إيجابية جد قوية بين مؤشر تطور عملية الإنتاج في تونس لاسيما في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين واستدامة تنافسية هذه المؤسسات.
- حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بين مؤشر درجة الإهتمام بالزبائن في تونس والذي يمس أصحاب المصلحة الخارجيين، والمؤشر العام للتنافسية بـ (0.986^{**}) بمستوى دلالة يقدر بـ (0.003)، وهو ما يفسر وجود علاقة إيجابية جد قوية بين مؤشر درجة الإهتمام بالزبائن في تونس لاسيما في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين واستدامة تنافسية هذه المؤسسات.
- حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بين مؤشر مراقبة التوزيع على المستوى الدولي في تونس والذي يمس أصحاب المصلحة الخارجيين، والمؤشر العام للتنافسية بـ (0.928^{**}) بمستوى دلالة يقدر بـ (0.003)، وهو ما يفسر وجود علاقة إيجابية جد قوية بين مؤشر مراقبة التوزيع على المستوى الدولي في تونس لاسيما في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين واستدامة تنافسية هذه المؤسسات.
- حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بين مؤشر نوعية الموردين المحليين في تونس والذي يمس أصحاب المصلحة الخارجيين، والمؤشر العام للتنافسية بـ (0.986^{**}) بمستوى دلالة يقدر بـ (0.000)، وهو ما يفسر وجود علاقة إيجابية جد قوية بين مؤشر نوعية الموردين المحليين في تونس لاسيما في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين واستدامة تنافسية هذه المؤسسات.
- حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بين مؤشر وجود الموردين المحليين في تونس والذي يمس أصحاب المصلحة الخارجيين، والمؤشر العام للتنافسية بـ (0.956^{**}) بمستوى دلالة يقدر بـ (0.003)، وهو ما يفسر وجود علاقة إيجابية جد قوية بين مؤشر وجود الموردين المحليين في تونس لاسيما في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين واستدامة تنافسية هذه المؤسسات.

- حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بين مؤشر الخدمات المالية لتلبية احتياجات الأعمال في تونس والذي يمس أصحاب المصلحة الخارجيين، والمؤشر العام للتنافسية بـ (0.956^{**}) بمستوى دلالة يقدر بـ (0.003)، وهو ما يفسر وجود علاقة إيجابية جد قوية بين مؤشر الخدمات المالية لتلبية احتياجات الأعمال في تونس لاسيما في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين واستدامة تنافسية هذه المؤسسات.
 - حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بين مؤشر سلامة البنوك في تونس والذي يمس أصحاب المصلحة الخارجيين، والمؤشر العام للتنافسية بـ (0.986^{**}) بمستوى دلالة يقدر بـ (0.000)، وهو ما يفسر وجود علاقة إيجابية جد قوية بين مؤشر سلامة البنوك في تونس لاسيما في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين واستدامة تنافسية هذه المؤسسات.
 - حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بين مؤشر السلوك الأخلاقي للشركات في تونس والذي يمس أصحاب المصلحة الخارجيين، والمؤشر العام للتنافسية بـ (0.986^{**}) بمستوى دلالة يقدر بـ (0.000)، وهو ما يفسر وجود علاقة إيجابية جد قوية بين مؤشر السلوك الأخلاقي للشركات في تونس لاسيما في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين واستدامة تنافسية هذه المؤسسات.
- الملاحظ أن أغلبية مؤشرات لوحة القيادة لرأس المال اللامادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لها علاقة ذات دلالة في استدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس، إذ بلغ عدد هذه المؤشرات 13 مؤشر أي حوالي ثلثي المؤشرات ذات دلالة.
- ب- من خلال الجدول رقم (76) يتبين أن ثمانية مؤشرات خاصة بلوحة القيادة لرأس المال اللامادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس هي التي لها دلالة من حيث تأثيرها في مؤشر التنافسية الخاص بتونس وهي كالتالي:
- فيما يخص أصحاب المصلحة الداخليين إتساع سلسلة القيمة، الإستعداد لتفويض السلطة، تطور عملية الإنتاج، وكلها بمستوى دلالة يقدر بـ: 0.000، وهذه المؤشرات تبين مساهمة كل من المتغيرات الخاصة بالوضع الداخلي في المؤسسات كتفويض السلطة وتطور عملية الإنتاج، وأنشطتها التي تندرج ضمن إتساع سلسلة القيمة سواء منها الأساسية أو الداعمة، فهي كلها تؤثر في مؤشر التنافسية الخاص بتونس.
- أما فيما يخص أصحاب المصلحة الخارجيين فنجد كل من درجة الإهتمام بالزبائن بمستوى دلالة 0.026، نوعية الموردين المحليين بمستوى دلالة 0.027، وجود الموردين المحليين بمستوى دلالة 0.049، الخدمات المالية لتلبية احتياجات الأعمال بمستوى دلالة 0.029، فدلالة تأثيرها تتغير من مؤشر إلى آخر، بالإضافة إلى مؤشرات ذات صلة وهي مؤشر إنفاق الشركات على البحث والتطوير بمستوى دلالة 0.039، وحالة الأقطاب التنافسية بمستوى دلالة 0.034، فهي تؤثر كذلك في مؤشر التنافسية الخاص بتونس.

وباعتبار أن مستوى الخطأ يقدر بـ 0.05 وإذا اكتفينا برقمين فقط بعد الفاصلة فإننا نجد مؤشرات أخرى ذات دلالة وعددها أربعة مؤشرات وهي: فعالية قيادات الشركات بمستوى دلالة 0.054، سلامة البنوك بمستوى دلالة 0.056، المرونة في تحديد الأجور بمستوى دلالة 0.057، السلوك الأخلاقي للشركات بمستوى دلالة 0.057. وبذلك تكون أغلب المؤشرات الخاصة بتونس لها تأثير ذو دلالة في مؤشر التنافسية الخاص بتونس، في حين يتعين على تونس الاهتمام بالمؤشرات المتبقية حتى يكون تأثيرها ذو دلالة.

من العنصرين أ و ب يتبين أنه بالنسبة لتونس الفرضية الأولى صحيحة بدرجة مرتفعة.

3- بالنسبة لفرنسا: يمكن الاستدلال على ذلك كما يأتي:

أ- تظهر نتائج الجدول رقم (74) أن مؤشرات رأس المال اللامادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (المتغير المستقل) في فرنسا لا تربطها علاقة إيجابية ذات دلالة بالمؤشر العام للتنافسية (المتغير التابع)، حيث توزعت النتائج لكل متغير على النحو الآتي:

الملاحظ أن كل مؤشرات لوحة القيادة لرأس المال اللامادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليس لها علاقة ذات دلالة في استدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فرنسا.

ب- من خلال الجدول رقم (77) يتبين وجود ثلاثة مؤشرات خاصة بلوحة القيادة لرأس المال اللامادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فرنسا لها دلالة من حيث تأثيرها في مؤشر التنافسية الخاص بفرنسا وهي:

فعالية قيادات الشركات، إنفاق الشركات على البحث والتطوير، طبيعة الميزة التنافسية ولهم تأثير بمستوى دلالة يقدر بـ: 0.018، 0.016، 0.025، على التوالي، وهذه المؤشرات تبرز مدى مساهمة فعالية قيادات الشركات وإنفاق

الشركات على البحث والتطوير وطبيعة الميزة التنافسية في التأثير بدلالة كبيرة في مؤشر التنافسية الخاص بفرنسا، في حين تبقى المؤشرات الأخرى تحتاج إلى مزيد من الاهتمام حتى يكون لها تأثير في مؤشر التنافسية الخاص بفرنسا.

من خلال العنصرين أ و ب يتبين أنه بالنسبة لفرنسا الفرضية الأولى صحيحة بدرجة منخفضة.

مما سبق وبأخذ مستوى صحة الفرضية الأولى لدى الدول الثلاث كما يلي:

بالنسبة للجزائر الفرضية الأولى صحيحة بدرجة منخفضة.

بالنسبة لتونس الفرضية الأولى صحيحة بدرجة مرتفعة.

بالنسبة لفرنسا الفرضية الأولى بدرجة منخفضة.

فإن الفرضية الأولى والتي مفادها: "تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للدول محل الدراسة على إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة كمدخل استراتيجي في صناعة المزايا التنافسية المستدامة" هي فرضية صحيحة بدرجة متوسطة.

ثانيا: الفرضية الثانية: "يمكن الاعتماد على إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة الداخليين كمدخل استراتيجي

لتحسين المزايا التنافسية المستدامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الدول محل الدراسة"

1- بالنسبة للجزائر: الملاحظ من بيانات الدراسة وجود متغير واحد من خلال ما تظهره نتائج الجدول رقم (72) أن مؤشرات رأس المال اللامادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (المتغير المستقل) في الجزائر تربطها علاقة إيجابية بالمؤشر العام للتنافسية (المتغير التابع) إلا أن مستوى هذا الارتباط بينهما يتفاوت من متغير إلى آخر، حيث توزعت النتائج لكل متغير على النحو الآتي:

- حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بين مؤشر دفع الأجور والإنتاجية في الجزائر والذي يتعلق بالعمال وهم من أصحاب المصلحة الداخليين، والمؤشر العام للتنافسية بـ (0.820^*) بمستوى دلالة يقدر بـ (0.046) ، وهو ما يفسر وجود علاقة إيجابية بين دفع الأجور والإنتاجية في الجزائر لاسيما للعمال الأجراء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين واستدامة تنافسية هذه المؤسسات.

- كما قدرت قيمة معامل الارتباط بين مؤشر السلوك الأخلاقي للشركات في الجزائر وهو يتعلق بأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، والمؤشر العام للتنافسية بـ (0.941^{**}) بمستوى دلالة يقدر بـ (0.005) وهو ما يفسر وجود علاقة إيجابية جد قوية بين السلوك الأخلاقي للشركات في الجزائر لا سيما للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين واستدامة تنافسية هذه المؤسسات.

ومنه بالنسبة للجزائر: **الفرضية الثانية صحيحة بدرجة منخفضة.**

2- بالنسبة لتونس: تظهر نتائج الجدول رقم (73) أن مؤشرات رأس المال اللامادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (المتغير المستقل) في تونس (وبالتركيز على أهم أصحاب المصلحة) تربطها علاقة إيجابية بالمؤشر العام للتنافسية (المتغير التابع) إلا أن مستوى هذا الارتباط بينهما يتفاوت من متغير إلى آخر، حيث توزعت النتائج لكل متغير على النحو الآتي:

- حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بين مؤشر دفع الأجور والإنتاجية في تونس والذي يتعلق بالعمال، والمؤشر العام للتنافسية بـ (0.928^{**}) بمستوى دلالة يقدر بـ (0.008) ، وهو ما يفسر وجود علاقة إيجابية جد قوية بين مؤشر دفع الأجور والإنتاجية لاسيما للعمال الأجراء في تونس في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين واستدامة تنافسية هذه المؤسسات.

- حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بين مؤشر المرونة في تحديد الأجور، في تونس والذي يتعلق بالعمال، والمؤشر العام للتنافسية بـ (0.821^*) بمستوى دلالة يقدر بـ (0.045) ، وهو ما يفسر وجود علاقة إيجابية بين مؤشر المرونة في تحديد الأجور للعمال الأجراء في تونس لا سيما للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين استدامة تنافسية هذه المؤسسات.

- حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بين مؤشر إتساع سلسلة القيمة في تونس والذي يمس أصحاب المصلحة الداخليين، والمؤشر العام للتنافسية بـ (0.985^{***}) بمستوى دلالة يقدر بـ (0.029) ، وهو ما يفسر وجود علاقة

إيجابية جد قوية بين مؤشر إتساع سلسلة القيمة في تونس لاسيما في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين واستدامة تنافسية هذه المؤسسات.

● حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بين مؤشر الإستعداد لتفويض السلطة في تونس والذي يمس أصحاب المصلحة الداخليين، والمؤشر العام للتنافسية بـ (0.857^*) بمستوى دلالة يقدر بـ (0.005) ، وهو ما يفسر وجود علاقة إيجابية بين مؤشر الإستعداد لتفويض السلطة لاسيما في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس وتحسين واستدامة تنافسية هذه المؤسسات.

● حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بين مؤشر تطور عملية الإنتاج في تونس والذي يمس أصحاب المصلحة الداخليين، والمؤشر العام للتنافسية بـ (0.985^{**}) بمستوى دلالة يقدر بـ (0.000) ، وهو ما يفسر وجود علاقة إيجابية جد قوية بين مؤشر تطور عملية الإنتاج في تونس لاسيما في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين واستدامة تنافسية هذه المؤسسات.

● حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بين مؤشر السلوك الأخلاقي للشركات في تونس والذي يمس أصحاب المصلحة الداخليين، والمؤشر العام للتنافسية بـ (0.986^{**}) بمستوى دلالة يقدر بـ (0.000) ، وهو ما يفسر وجود علاقة إيجابية جد قوية بين مؤشر السلوك الأخلاقي للشركات في تونس لاسيما في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين واستدامة تنافسية هذه المؤسسات.

ومنه بالنسبة لتونس: الفرضية الثانية صحيحة بدرجة مرتفعة.

3- بالنسبة لفرنسا: تظهر نتائج الجدول رقم (74) أعلاه أن مؤشرات رأس المال اللامادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (المتغير المستقل) في فرنسا لا تربطها علاقة إيجابية ذات دلالة بالمؤشر العام للتنافسية (المتغير التابع) إلا أن مستوى هذا الارتباط بينهما يتفاوت من متغير إلى آخر.

ومنه بالنسبة لفرنسا: الفرضية الثانية غير صحيحة.

مما سبق وبأخذ مستوى صحة الفرضية الثانية لدى الدول الثلاث كما يلي:

بالنسبة للجزائر الفرضية الثانية صحيحة بدرجة منخفضة.

بالنسبة لتونس الفرضية الثانية صحيحة بدرجة مرتفعة.

بالنسبة لفرنسا الفرضية الثانية غير صحيحة.

فإن الفرضية الثانية والتي مفادها: "يمكن الاعتماد على إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة الداخليين كمدخل استراتيجي لتحسين المزاي التنافسية المستدامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الدول محل الدراسة" هي فرضية صحيحة بدرجة متوسطة.

ثالثا: الفرضية الثالثة: "يمكن الاعتماد على إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة الخارجيين كمدخل استراتيجي

لتحسين المزاي التنافسية المستدامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الدول محل الدراسة"

1-بالنسبة للجزائر: الملاحظ من بيانات الدراسة وجود متغيرين من خلال ما تظهره نتائج الجدول رقم (72) أن مؤشرات رأس المال اللامادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (المتغير المستقل) في الجزائر تربطها علاقة إيجابية بالمؤشر العام للتنافسية (المتغير التابع)، حيث توزعت النتائج على النحو الآتي:

قدرت قيمة معامل الارتباط بين مؤشر السلوك الأخلاقي للشركات في الجزائر وهو يتعلق بأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، والمؤشر العام للتنافسية بـ (0.941^{**}) بمستوى دلالة يقدر بـ (0.005) وهو ما يفسر وجود علاقة إيجابية جد قوية بين السلوك الأخلاقي للشركات في الجزائر لا سيما للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين واستدامة تنافسية هذه المؤسسات.

فبالنسبة للجزائر الفرضية الثالثة صحيحة بدرجة منخفضة.

2-بالنسبة لتونس: تظهر نتائج الجدول رقم (73) أن مؤشرات رأس المال اللامادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (المتغير المستقل) في تونس (وبالتأكيد على أهم أصحاب المصلحة) تربطها علاقة إيجابية بالمؤشر العام للتنافسية (المتغير التابع) إلا أن مستوى هذا الارتباط بينهما يتفاوت من متغير إلى آخر، حيث توزعت النتائج لكل متغير على النحو الآتي:

- حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بين مؤشر إتساع سلسلة القيمة في تونس والذي يمس أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، والمؤشر العام للتنافسية بـ (0.985^{***}) بمستوى دلالة يقدر بـ (0.029) ، وهو ما يفسر وجود علاقة إيجابية جد قوية بين مؤشر إتساع سلسلة القيمة في تونس لاسيما في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين واستدامة تنافسية هذه المؤسسات.

- حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بين مؤشر الإستعداد لتفويض السلطة في تونس والذي يمس أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، والمؤشر العام للتنافسية بـ (0.857^*) بمستوى دلالة يقدر بـ (0.005) ، وهو ما يفسر وجود علاقة إيجابية بين مؤشر الإستعداد لتفويض السلطة لاسيما في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس وتحسين واستدامة تنافسية هذه المؤسسات.

- حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بين مؤشر درجة الإهتمام بالزبائن في تونس والذي يمس أصحاب المصلحة الخارجيين، والمؤشر العام للتنافسية بـ (0.986^{**}) بمستوى دلالة يقدر بـ (0.003) ، وهو ما يفسر وجود علاقة إيجابية جد قوية بين مؤشر درجة الإهتمام بالزبائن في تونس لاسيما في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين واستدامة تنافسية هذه المؤسسات.

- حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بين مؤشر مراقبة التوزيع على المستوى الدولي في تونس والذي يمس أصحاب المصلحة الخارجيين، والمؤشر العام للتنافسية بـ (0.928^{**}) بمستوى دلالة يقدر بـ (0.003) ، وهو ما يفسر وجود علاقة إيجابية جد قوية بين مؤشر مراقبة التوزيع على المستوى الدولي في تونس لاسيما في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين واستدامة تنافسية هذه المؤسسات.

- حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بين مؤشر نوعية الموردين المحليين في تونس والذي يمس أصحاب المصلحة الخارجيين، والمؤشر العام للتنافسية بـ (0.986^{**}) بمستوى دلالة يقدر بـ (0.000)، وهو ما يفسر وجود علاقة إيجابية جد قوية بين مؤشر نوعية الموردين المحليين في تونس لاسيما في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين واستدامة تنافسية هذه المؤسسات.
 - حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بين مؤشر وجود الموردين المحليين في تونس والذي يمس أصحاب المصلحة الخارجيين، والمؤشر العام للتنافسية بـ (0.956^{**}) بمستوى دلالة يقدر بـ (0.003)، وهو ما يفسر وجود علاقة إيجابية جد قوية بين مؤشر وجود الموردين المحليين في تونس لاسيما في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين واستدامة تنافسية هذه المؤسسات.
 - حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بين مؤشر الخدمات المالية لتلبية احتياجات الأعمال في تونس والذي يمس أصحاب المصلحة الخارجيين، والمؤشر العام للتنافسية بـ (0.956^{**}) بمستوى دلالة يقدر بـ (0.003)، وهو ما يفسر وجود علاقة إيجابية جد قوية بين مؤشر الخدمات المالية لتلبية احتياجات الأعمال في تونس لاسيما في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين واستدامة تنافسية هذه المؤسسات.
 - حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بين مؤشر سلامة البنوك في تونس والذي يمس أصحاب المصلحة الخارجيين، والمؤشر العام للتنافسية بـ (0.986^{**}) بمستوى دلالة يقدر بـ (0.000)، وهو ما يفسر وجود علاقة إيجابية جد قوية بين مؤشر سلامة البنوك في تونس لاسيما في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين واستدامة تنافسية هذه المؤسسات.
 - حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بين مؤشر السلوك الأخلاقي للشركات في تونس والذي يمس أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، والمؤشر العام للتنافسية بـ (0.986^{**}) بمستوى دلالة يقدر بـ (0.000)، وهو ما يفسر وجود علاقة إيجابية جد قوية بين مؤشر السلوك الأخلاقي للشركات في تونس لاسيما في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين واستدامة تنافسية هذه المؤسسات.
- الملاحظ أن أغلبية مؤشرات لوحة القيادة لرأس المال اللامادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لها علاقة ذات دلالة في استدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس، إذ بلغ عدد هذه المؤشرات 9 مؤشرات أي نصف المؤشرات ذات دلالة.

فبالنسبة لتونس الفرضية الثالثة صحيحة بدرجة مرتفعة.

3- بالنسبة لفرنسا: تظهر نتائج الجدول رقم (74) أن مؤشرات رأس المال اللامادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (المتغير المستقل) في فرنسا لا تربطها علاقة إيجابية ذات دلالة بالمؤشر العام للتنافسية (المتغير التابع)، حيث توزعت النتائج لكل متغير على النحو الآتي:

الملاحظ أن كل مؤشرات لوحة القيادة لرأس المال اللامادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليس لها علاقة ذات دلالة في استدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فرنسا.

فبالنسبة لفرنسا الفرضية الثالثة غير صحيحة.

مما سبق وبأخذ مستوى صحة الفرضية الثالثة لدى الدول الثلاث كما يلي:

بالنسبة للجزائر الفرضية الثالثة صحيحة بدرجة منخفضة.

بالنسبة لتونس الفرضية الثالثة صحيحة بدرجة مرتفعة.

بالنسبة لفرنسا الفرضية الثالثة غير صحيحة.

فإن الفرضية الثالثة والتي مفادها: "يمكن الاعتماد على إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة الخارجيين كمدخل استراتيجي لتحسين المزايا التنافسية المستدامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الدول محل الدراسة" هي فرضية صحيحة بدرجة متوسطة.

رابعا: الفرضية الرابعة: "يمكن إحداث التكامل بين أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين في بناء نموذج مقترح لنظرية أصحاب المصلحة لتعزيز المزايا التنافسية المستدامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للدول محل الدراسة"

1-بالنسبة للجزائر: الملاحظ من بيانات الدراسة ومن خلال ما تظهره نتائج الجدول رقم (72) أن وجود متغيرين من مؤشرات رأس المال اللامادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (المتغير المستقل) في الجزائر تربطها علاقة إيجابية بالمؤشر العام للتنافسية (المتغير التابع) إلا أن مستوى هذا الارتباط بينهما يتفاوت من متغير إلى آخر، حيث توزعت النتائج لكل متغير على النحو الآتي:

- حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بين مؤشر دفع الأجور والإنتاجية في الجزائر والذي يتعلق بالعمال وهم من أصحاب المصلحة الداخليين، والمؤشر العام للتنافسية بـ (0.820^*) بمستوى دلالة يقدر بـ (0.046) ، وهو ما يفسر وجود علاقة إيجابية بين دفع الأجور والإنتاجية في الجزائر لاسيما للعمال الأجراء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين واستدامة تنافسية هذه المؤسسات.

- كما قدرت قيمة معامل الارتباط بين مؤشر السلوك الأخلاقي للشركات في الجزائر وهو يتعلق بأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، والمؤشر العام للتنافسية بـ (0.941^{**}) بمستوى دلالة يقدر بـ (0.005) وهو ما يفسر وجود علاقة إيجابية جد قوية بين السلوك الأخلاقي للشركات في الجزائر لا سيما للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين واستدامة تنافسية هذه المؤسسات.

الملاحظ وجود متغيرين أحدهما يجمع بين أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين وهو (السلوك الأخلاقي للشركات) والآخر يتعلق بأصحاب المصلحة الداخليين فقط وهو (دفع الأجور والإنتاجية).

ومنه بالنسبة للجزائر: الفرضية الرابعة صحيحة بدرجة منخفضة.

2- بالنسبة لتونس: تظهر نتائج الجدول رقم (73) أن مؤشرات رأس المال اللامادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (المتغير المستقل) في تونس تربطها علاقة إيجابية بالمؤشر العام للتنافسية (المتغير التابع) إلا أن مستوى هذا الارتباط بينهما يتفاوت من متغير إلى آخر، حيث توزعت النتائج لكل متغير على النحو الآتي:

- حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بين مؤشر دفع الأجور والإنتاجية في تونس والمتعلق بالعمال والذي يمس أصحاب المصلحة الداخليين، والمؤشر العام للتنافسية بـ (0.928^{**}) بمستوى دلالة يقدر بـ (0.008)، وهو ما يفسر وجود علاقة إيجابية جد قوية بين مؤشر دفع الأجور والإنتاجية لاسيما للعمال الأجراء في تونس لا سيما في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين واستدامة تنافسية هذه المؤسسات.

- حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بين مؤشر المرونة في تحديد الأجور في تونس والمتعلق بالعمال والذي يمس أصحاب المصلحة الداخليين، والمؤشر العام للتنافسية بـ (0.821^{*}) بمستوى دلالة يقدر بـ (0.045)، وهو ما يفسر وجود علاقة إيجابية بين مؤشر المرونة في تحديد الأجور للعمال الأجراء في تونس لا سيما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين واستدامة تنافسية هذه المؤسسات.

- حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بين مؤشر إتساع سلسلة القيمة في تونس والذي يمس أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، والمؤشر العام للتنافسية بـ (0.985^{**}) بمستوى دلالة يقدر بـ (0.029)، وهو ما يفسر وجود علاقة إيجابية جد قوية بين مؤشر إتساع سلسلة القيمة في تونس لاسيما في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين واستدامة تنافسية هذه المؤسسات.

- حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بين مؤشر الاستعداد لتفويض السلطة في تونس والذي يمس أصحاب المصلحة الداخليين، والمؤشر العام للتنافسية بـ (0.857^{*}) بمستوى دلالة يقدر بـ (0.005)، وهو ما يفسر وجود علاقة إيجابية بين مؤشر الاستعداد لتفويض السلطة لاسيما في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس وتحسين وإدامة تنافسية هذه المؤسسات.

- حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بين مؤشر تطور عملية الإنتاج في تونس والذي يمس أصحاب المصلحة الداخليين، والمؤشر العام للتنافسية بـ (0.985^{**}) بمستوى دلالة يقدر بـ (0.000)، وهو ما يفسر وجود علاقة إيجابية جد قوية بين مؤشر تطور عملية الإنتاج في تونس لاسيما في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين واستدامة تنافسية هذه المؤسسات.

- حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بين مؤشر درجة الاهتمام بالزبائن في تونس والذي يمس أصحاب المصلحة الخارجيين، والمؤشر العام للتنافسية بـ (0.986^{**}) بمستوى دلالة يقدر بـ (0.003)، وهو ما يفسر وجود علاقة إيجابية جد قوية بين مؤشر درجة الاهتمام بالزبائن في تونس لاسيما في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين واستدامة تنافسية هذه المؤسسات.

- حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بين مؤشر مراقبة التوزيع على المستوى الدولي في تونس، والمؤشر العام للتنافسية بـ (0.928^{**}) بمستوى دلالة يقدر بـ (0.003)، وهو ما يفسر وجود علاقة إيجابية جد قوية بين مؤشر مراقبة التوزيع على المستوى الدولي في تونس لاسيما في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين واستدامة تنافسية هذه المؤسسات.
 - حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بين مؤشر نوعية الموردين المحليين في تونس والذي يمس أصحاب المصلحة الخارجيين، والمؤشر العام للتنافسية بـ (0.986^{**}) بمستوى دلالة يقدر بـ (0.000)، وهو ما يفسر وجود علاقة إيجابية جد قوية بين مؤشر نوعية الموردين المحليين في تونس لاسيما في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين واستدامة تنافسية هذه المؤسسات.
 - حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بين مؤشر وجود الموردين المحليين في تونس والذي يمس أصحاب المصلحة الخارجيين، والمؤشر العام للتنافسية بـ (0.956^{**}) بمستوى دلالة يقدر بـ (0.003)، وهو ما يفسر وجود علاقة إيجابية جد قوية بين مؤشر وجود الموردين المحليين في تونس لاسيما في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين واستدامة تنافسية هذه المؤسسات.
 - حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بين مؤشر الخدمات المالية لتلبية احتياجات الأعمال في تونس والذي يمس أصحاب المصلحة الخارجيين، والمؤشر العام للتنافسية بـ (0.956^{**}) بمستوى دلالة يقدر بـ (0.003)، وهو ما يفسر وجود علاقة إيجابية جد قوية بين مؤشر الخدمات المالية لتلبية احتياجات الأعمال في تونس لاسيما في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين واستدامة تنافسية هذه المؤسسات.
 - حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بين مؤشر سلامة البنوك في تونس والذي يمس أصحاب المصلحة الخارجيين، والمؤشر العام للتنافسية بـ (0.986^{**}) بمستوى دلالة يقدر بـ (0.000)، وهو ما يفسر وجود علاقة إيجابية جد قوية بين مؤشر سلامة البنوك في تونس لاسيما في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين واستدامة تنافسية هذه المؤسسات.
 - حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بين مؤشر السلوك الأخلاقي للشركات في تونس والذي يمس أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، والمؤشر العام للتنافسية بـ (0.986^{**}) بمستوى دلالة يقدر بـ (0.000)، وهو ما يفسر وجود علاقة إيجابية جد قوية بين مؤشر السلوك الأخلاقي للشركات في تونس لاسيما في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين واستدامة تنافسية هذه المؤسسات.
- الملاحظ أن أغلبية مؤشرات لوحة القيادة لرأس المال اللامادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لها علاقة ذات دلالة في إدانة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس، إذ بلغ عدد المؤشرات التي تجمع بين أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين معا مؤشرين اثنين (02) وهما: (اتساع سلسلة القيمة والسلوك الأخلاقي للشركات)، أما عدد المؤشرات المتعلقة بأصحاب المصلحة الداخليين فقط أربعة (04) مؤشرات وهي: (دفع الأجور والإنتاجية،

المرونة في تجدد الأجور، تطور عملية الإنتاج، الاستعداد لتفويض السلطة)، أما عدد المؤشرات المتعلقة بأصحاب المصلحة الخارجيين فقط ستة (06) مؤشرات وهي: (درجة الاهتمام بالزبائن، مراقبة التوزيع على المستوى الدولي، نوعية الموردين المحليين، وجود الموردين المحليين، الخدمات المالية لتلبية احتياجات الأعمال، سلامة البنوك) والمجموع هو 13 مؤشر أي أكبر من ثلثي المؤشرات ذات دلالة، في حين أن المؤشرات الأخرى للوحة القيادة لرأس المال اللامادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليس لها علاقة ذات دلالة في استدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس.

فبالنسبة لتونس الفرضية الرابعة صحيحة بدرجة مرتفعة.

3-بالنسبة لفرنسا: تظهر نتائج الجدول أعلاه أن مؤشرات رأس المال اللامادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (المتغير المستقل) في فرنسا لا تربطها علاقة إيجابية ذات دلالة بالمؤشر العام للتنافسية (المتغير التابع)، حيث توزعت النتائج لكل متغير على النحو الآتي:

الملاحظ أن كل مؤشرات لوحة القيادة لرأس المال اللامادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليس لها علاقة ذات دلالة في إدانة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فرنسا.

فبالنسبة لفرنسا الفرضية الرابعة غير صحيحة.

مما سبق وبأخذ مستوى صحة الفرضية الرابعة لدى الدول الثلاث كما يلي: بالنسبة للجزائر الفرضية الرابعة صحيحة بدرجة منخفضة، أما بالنسبة لتونس الفرضية الرابعة صحيحة بدرجة مرتفعة، وبالنسبة لفرنسا الفرضية الرابعة غير صحيحة، لذلك فإن الفرضية الرابعة والتي مفادها: "يمكن إحداث التكامل بين أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين في بناء نموذج مقترح لنظرية أصحاب المصلحة لتعزيز المزايا التنافسية المستدامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للدول محل الدراسة" هي فرضية صحيحة بدرجة متوسطة.

خامسا: الفرضية الرئيسة: "تساهم إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة كمدخل استراتيجي لتعزيز المزايا التنافسية المستدامة لمؤسسات الدول محل الدراسة"، والتي سيتم الاستدلال على مدى صحتها بالاعتماد على عاملين كما يأتي:

1-العامل الأول: ويتمثل في نتائج اختبار الفرضيات الجزئية الأربعة والتي مفادها:

الفرضية الأولى والتي مفادها: "تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للدول محل الدراسة على إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة كمدخل استراتيجي في صناعة المزايا التنافسية المستدامة" هي فرضية صحيحة بدرجة متوسطة.

الفرضية الثانية والتي مفادها: "يمكن الاعتماد على إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة الداخليين كمدخل استراتيجي لتحسين المزايا التنافسية المستدامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للدول محل الدراسة" هي فرضية صحيحة بدرجة متوسطة.

الفرضية الثالثة والتي مفادها: "يمكن الاعتماد على إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة الخارجيين كمدخل استراتيجي لتحسين المزايا التنافسية المستدامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الدول محل الدراسة" هي فرضية صحيحة بدرجة متوسطة.

-الفرضية الرابعة والتي مفادها: "يمكن إحداث التكامل بين أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين في بناء نموذج مقترح لنظرية أصحاب المصلحة لتعزيز المزايا التنافسية المستدامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للدول محل الدراسة" هي فرضية صحيحة بدرجة متوسطة. لذلك الفرضية الرئيسة التي مفادها:

"تساهم إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة كمدخل استراتيجي لتعزيز المزايا التنافسية المستدامة لمؤسسات الدول محل الدراسة"، صحيحة بدرجة متوسطة.

2-العامل الثاني: هو من خلال الحكم على مدى صحة الفرضية الرئيسية من خلال الإعتماد في ذلك مدى تأثير مؤشرات لوحة القيادة لرأس المال اللامادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لكل دولة (الجزائر، تونس وفرنسا) على حد، في مؤشر التنافسية العالم الذي يجمع الدول الثلاث (الجزائر، تونس وفرنسا) كما يأتي:

أ-بالنسبة للجزائر: من خلال الجدول رقم (78) يتبين أن خمسة مؤشرات خاصة بلوحة القيادة لرأس المال اللامادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر هي التي لها دلالة من حيث تأثيرها في المؤشر العام للتنافسية وهي كالاتي: المرونة في تحديد الأجور، فعالية قيادات الشركات، نوعية الموردين المحليين، وجود الموردين المحليين، الخدمات المالية لتلبية احتياجات الأعمال، وكلها بمستوى دلالة يقدر ب: 0.000، وهذه المؤشرات تبين مساهمة كل من المتغيرات الخاصة بأصحاب المصلحة الداخليين وهي المرونة في تحديد الأجور وفعالية قيادات الشركات، وكذلك مساهمة أصحاب المصلحة الخارجيين كنوعية ووجود الموردين المحليين بالإضافة إلى الخدمات المالية لتلبية احتياجات الأعمال، فهي كلها تؤثر في مؤشر التنافسية العام الذي يجمع الدول الثلاث وهي الجزائر، تونس وفرنسا، في حين أن المؤشرات الأخرى المتبقية تحتاج إلى مزيد من الإهتمام حتى يكون تأثيرها له دلالة.

بالنسبة للجزائر يوجد خمس مؤشرات تتعلق بأصحاب المصلحة تؤثر في مؤشر التنافسية العام للدول الثلاث ب-بالنسبة لتونس: من خلال الجدول رقم (79) يتبين أن ثمانية مؤشرات خاصة بلوحة القيادة لرأس المال اللامادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس هي التي لها دلالة من حيث تأثيرها في المؤشر العام للتنافسية وهي كالاتي: فيما يخص أصحاب المصلحة الداخليين: نجد مؤشرات إتساع سلسلة القيمة، الإستعداد لتفويض السلطة، تطور عملية الإنتاج، وكلها بمستوى دلالة يقدر ب: 0.000، وهذه المؤشرات تبين مساهمة كل من المتغيرات الخاصة بالوضع الداخلي في المؤسسات كتفويض السلطة وتطور عملية الإنتاج، وأنشطتها التي تندرج ضمن إتساع سلسلة القيمة سواء منها الأساسية أو الداعمة، فهي كلها تؤثر في مؤشر التنافسية العام الذي يجمع الدول الثلاث وهي الجزائر، تونس وفرنسا، وتأثيرها له دلالة كبيرة.

أما فيما يخص أصحاب المصلحة الخارجيين فنجد كل من درجة الإهتمام بالزبائن بمستوى دلالة 0.026، نوعية الموردين المحليين بمستوى دلالة 0.027، وجود الموردين المحليين بمستوى دلالة 0.049، الخدمات المالية لتلبية احتياجات الأعمال بمستوى دلالة 0.029، فدلالة تأثيرها تتغير من مؤشر إلى آخر، بالإضافة إلى مؤشرات ذات صلة وهي مؤشر إنفاق الشركات على البحث والتطوير بمستوى دلالة 0.039، وحالة الأقطاب التنافسية بمستوى دلالة 0.034، فهي تؤثر كذلك في مؤشر التنافسية العام.

وباعتبار أن مستوى الخطأ يقدر بـ 0.05 وإذا اكتفينا برقمين فقط بعد الفاصلة فإننا نجد مؤشرات أخرى ذات دلالة وعددها أربعة مؤشرات وهي: فعالية قيادات الشركات بمستوى دلالة 0.054، سلامة البنوك بمستوى دلالة 0.056، المرونة في تحديد الأجور بمستوى دلالة 0.057، السلوك الأخلاقي للشركات بمستوى دلالة 0.057.

وبذلك تكون أغلب المؤشرات الخاصة بتونس والتي تتعلق بمختلف أصحاب المصلحة لها تأثير ذو دلالة في مؤشر التنافسية العام.

جـ- بالنسبة لفرنسا: من خلال الجدول رقم (80) يتبين وجود مؤشرين خاصين بلوحة القيادة لرأس المال اللامادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فرنسا لهما دلالة من حيث تأثيرهما في المؤشر العام للتنافسية وهما: طبيعة الميزة التنافسية، نوعية الموردين المحليين، ولهما تأثير بمستوى دلالة يقدر بـ: 0.000، وهذين المؤشرين يبرزان مساهمة الميزة التنافسية، ومدى التزام الموردين المحليين في فرنسا في التأثير بدلالة كبيرة في المؤشر العام للتنافسية، في حين تبقى المؤشرات الأخرى تحتاج إلى مزيد من الاهتمام حتى يكون لها تأثير في المؤشر العام للتنافسية. ومنه: الملاحظ هو أن للدول الثلاث (الجزائر، تونس وفرنسا) مؤشرات خاصة بأصحاب المصلحة وتتعلق بلوحة القيادة لرأس المال اللامادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتؤثر في المؤشر العام للتنافسية، بحيث تأتي تونس في الصدارة من حيث عدد المؤشرات، تليها الجزائر ثم فرنسا.

وبالاعتماد على العاملين الأول والثاني يتضح جليا أن الفرضية الرئيسية التي مفادها: "تساهم إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة كمدخل استراتيجي لتعزيز المزايا التنافسية المستدامة لمؤسسات الدول محل الدراسة" هي فرضية صحيحة بدرجة متوسطة.

خلاصة الفصل الخامس:

من خلال هذا الفصل يتبين الربط بين مؤشرات لوحة القيادة لرأس المال اللامادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتنافسية في كل من الجزائر، تونس وفرنسا، أين تمت المعالجة الإحصائية لمتغيرات الدراسة بالاعتماد على بعض الأدوات الإحصائية المناسبة لذلك في الفترة الممتدة من سنة 2011 إلى 2017، بهدف وصف وتحليل العلاقات والفروقات لمتغيرات هذه الدول، إذ يظهر أن الجزائر وتونس حققتا تطورا ملحوظا من حيث عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلا أنهما ليستا بنفس المستوى الموجود لدى فرنسا، لكن الجزائر وتونس لا تزالان بعيدتين في الترتيب العالمي لمؤشر التنافسية مقارنة مع فرنسا.

كما يتضح كذلك أن الإهتمام بإدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعد مدخل مهم وإستراتيجي في تحقيق واستدامة تنافسية هذه المؤسسات في الدول الثلاث، ويمكن تلخيص ما تم التوصل له حول الدول الثلاث فيما يلي:

بالنسبة للجزائر: ينبغي الإشارة إلى أن الاقتصاد الجزائر يشهد وضعية صعبة جراء التقلبات التي تعرفها أسعار النفط في السنوات الأخيرة.

وفيما يخص التجربة الجزائرية في مجال كيفية جعل إدارة أصحاب المصلحة كمدخل إستراتيجي لتعزيز المزايا التنافسية المستدامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومن خلال تكييف مؤشرات لوحة القيادة لرأس المال اللامادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع أعمدة مؤشر التنافسية للمنتدى للاقتصادي العالمي، إذ وبالنظر للترتيب في مؤشر التنافسية العالمي جاءت الجزائر في المرتبة 86 في تقرير التنافسية العالمي لسنة 2017-2018 الذي أصدره المنتدى الإقتصادي العالمي، وتقدمت الجزائر برتبة واحدة بعد أن كانت تحتل المرتبة 87 في 2016 وهي بعيدة عن تلك التي احتلتها في سنة 2014 (المرتبة 79)، ولكنها أحسن من تلك المراتب التي سجلت في السنوات الماضية، حيث احتلت الرتبة 100 سنة 2013 و110 في سنة 2012.

بالنسبة لتونس: بالرغم من الصعوبات التي يشهدها الإقتصاد التونسي لا سيما في السنوات الأخيرة، نتيجة للظروف السياسية والإجتماعية والأمنية التي شهدتها تونس.

إلا أنه ومن خلال تكييف مؤشرات لوحة القيادة لرأس المال اللامادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع أعمدة مؤشر التنافسية للمنتدى للاقتصادي العالمي، إذ وبالنظر للترتيب احتلت تونس في تصن المنتدى الاقتصادي العالمي للتنافسية لسنة 2017-2018 المرتبة 95 عالميا لتراجع بذلك بـ 63 مركزا في ظرف سبع سنوات، وقد يعود سبب هذا التراجع بالدرجة الأولى إلى الأحداث السياسية والحراك الإجتماعي الذي عرفته تونس خلال هذه الفترة. **بالنسبة لفرنسا:** الإقتصاد الفرنسي يعتبر من بين الأكبر في العالم، والتجربة الفرنسية في مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكيفية استدامة مزاياها التنافسية عبر اعتماد العلاقة مع أصحاب المصلحة كمدخل إستراتيجي، تعد تجربة جديدة بالدراسة.

- في مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تعتبر التجربة الفرنسية من أهم التجارب العالمية والمثيرة للإهتمام، حيث أن الوصول إلى الأسواق الدولية ليس بالضرورة من خلال المؤسسات الكبيرة لذلك نجد أن فرنسا تتصدر قائمة دول الإتحاد الأوروبي من حيث عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وعلى الرغم من صغر حجم هذه المؤسسات، إلا أنها استطاعت الوصول للعالمية، وأصبحت من أقوى المصدرين للسلع ذات الجودة العالمية مثل: السلع الغذائية، السيراميك، الألبسة السلع الزراعية، وغيرها من السلع الاستهلاكية.

- في مجال التنافسية: احتلت فرنسا في تقرير المنتدى الاقتصادي العالمي لسنة 2017-2018، المرتبة 21 عالمياً، محافظة بذلك على نفس المركز الذي احتلته خلال سنة 2016-2017.

من خلال ما سبق يتبين أن التجربة الفرنسية تعتبر نموذجاً يحتذى به بالنسبة لكل من الجزائر وتونس، كما أن التجربة التونسية تعد متقدمة مقارنة بالتجربة الجزائرية، ويرجع ذلك بالأساس إلى كون تونس اتجهت لاعتماد اقتصاد السوق قبل الجزائر، بالإضافة إلى أن الاقتصاد التونسي يركز بشكل كبير على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في العديد من القطاعات مقارنة بالتجربة الجزائرية.

خاتمة عامة

الخاتمة:

مما سبق ذكره وبعد التطرق للجوانب النظرية المتعلقة بموضوع إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة كمدخل إستراتيجي، أين برزت الأهمية التي ينبغي أن تعطى للعلاقة مع أصحاب المصلحة سواء الداخليين أو الخارجيين من أجل تحقيق أهداف المنظمة، لا سيما وأن الأمر يتعلق بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لاستدامة تنافسيتها، لذا تم التطرق لموضوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمختلف الجوانب مع التطرق لتنافسيتها، وبعد ذلك كان من الضروري التعرف على مضامين الميزة التنافسية المستدامة بمختلف مكوناتها، وخصوصيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في هذا المجال مع الربط بين هذه المتغيرات الثلاث، وحتى يتسنى معرفة ذلك على أرض الواقع في ثلاث دول وهي الجزائر، تونس وفرنسا، وذلك لوجود الكثير من العوامل المشتركة التي تربط بين هذه الدول منها العوامل التاريخية والجغرافية والثقافية، وتبين من خلال تجربة كل دولة من الدول المذكورة في هذا المجال أن لها إمكانيات معتبرة لكن ذلك يتضح أكثر بعد استعمال بعض الأدوات الإحصائية التي مكنت من معرفة مدى تجربة كل دولة في هذا الجانب، ويمكن ذلك من اختبار فرضيات الدراسة.

كما يتضح جليا أن إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة تشكل مدخل إستراتيجي من شأنه أن يعمل على تعزيز المزايا التنافسية المستدامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لا سيما وأن هذه الأخيرة تتمتع بخصوصيات تمكنها من الاستفادة من الفرص المتاحة وتفادي التهديدات البيئية، كما أنها تستطيع معرفة نقاط قوتها وضعفها الداخلية، وتوظيف ذلك بما يعود عليها بالفائدة.

إذ تم التركيز في الفصل الأول على نظرية أصحاب المصلحة كمدخل إستراتيجي ومختلف المضامين ذات الصلة وكذلك أهم الانتقادات الموجهة لهذه النظرية، كما تم تخصيص الفصل الثاني لدراسة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال إبراز بعض التعاريف ومعايير تصنيف هذه المؤسسات، ثم التطرق لموضوع التنافسية لارتباطه بموضوع الدراسة، وبعد ذلك تم ذكر أهم الصعوبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذا برامج التأهيل التي تمكن هذه المؤسسات من الإنتعاش وتأدية دورها في الإقتصاد، ليتم التطرق في الفصل الثالث لكيفية استدامة المزايا التنافسية مع إبراز خصوصيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ذلك، والعمل على الموازنة بين المتغيرات والمفاهيم الواردة في الفصول السابقة له، وتم التوصل لإبراز لوحة القيادة التي تفيد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في معرفة مدى قدرتها على أرض الواقع في استدامة تنافسيتها من خلال التعامل مع أهم أصحاب المصلحة، لذلك تم في الفصل الرابع التطرق لتجارب ثلاثة دول في هذا المجال وهي الجزائر وتونس وفرنسا، وهذه الدول لديها بعض القواسم المشتركة المهمة، على اعتبار أنها تنتمي إلى فضاء البحر الأبيض المتوسط لا سيما غرب المتوسط، ومتقاربة من الناحية الثقافية، ولطالما اعتمدت كل من الجزائر وتونس على الخبرة الفرنسية في كثير من المجالات، أما الفصل الخامس تمت فيه الإشارة في البداية للوضع الاقتصادي لكل بلد محل الدراسة، ثم بعد ذلك تم العمل على قياس وتقييم قدرات الدول الثلاث المذكورة في مجال استدامة المزايا التنافسية لمؤسساتها الصغيرة والمتوسطة من خلال

الإعتماد على إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة، وتم استخدام بعض الأدوات الإحصائية اللازمة من خلال تكيف مؤشرات لوحة القيادة لرأس المال اللامادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع أعمدة مؤشر التنافسية الصادر عن المنتدى الإقتصادي العالمي، واختلفت النتائج من دولة لأخرى في هذا الموضوع، ويمكن استعراض أهم نتائج الدراسة من خلال ما يأتي:

النتائج العامة للدراسة:

يمكن التمييز بين النتائج النظرية والتطبيقية لهذه الدراسة لا سيما وأنها تنطوي على عدد من المتغيرات بالإضافة لكونها تخص واقع ثلاث دول وهي الجزائر، تونس وفرنسا وذلك كما يلي:

النتائج النظرية للدراسة:

تمثل النتائج النظرية بالإعتماد على ما ورد في الفصول النظرية للدراسة فيما يأتي:

نظرية أصحاب المصلحة تشكل مصفوفة للتحليل المثمر ل:

- تقديم رؤية بديلة لحوكمة (تسيير) الشركات.

- تحليل آليات إدارة أصحاب المصلحة يؤدي بصفة متزايدة في المنظمات إلى: تبني قوانين القيادة، إنشاء لجان الأخلاق، نشر التقارير الأخلاقية والإجتماعية (تقارير أصحاب المصلحة).

- التطرق إلى المشاكل المتعلقة باحترام الإنسان، العدالة (الداخلية والخارجية) والعدالة التنظيمية في إدارة الموارد البشرية.

- تكريس مفهوم التنمية المستدامة واحترام البيئة.

كما تجدر الإشارة إلى أن:

- نظرية أصحاب المصلحة تعد إحدى أهم نظريات المنظمات في الوقت الحالي، وتعتمدها المنظمات كمدخل إستراتيجي لإدارة العلاقة مع مختلف أصحاب المصلحة.

- بالرغم من الإنتقادات الموجهة لنظرية أصحاب المصلحة، إلا أنها تشمل مختلف وظائف الإدارة والعمليات في المؤسسات الاقتصادية، بالإضافة لوجود أربعة مداخل على الأقل لدراسة هذه النظرية.

- تعدد التعاريف المقدمة لنظرية أصحاب المصلحة يؤكد على الإهتمام الذي حظيت به من طرف الباحثين.

- الإنتقادات الموجهة لنظرية أصحاب المصلحة لا تقلل من قيمة النظرية وإنما تساعد في الأعمال البحثية لتحسين مضامين هذه النظرية.

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ورغم اختلاف التعاريف بين مختلف الدول وتعدد معايير تصنيفها، إلا أن ذلك لا ينقص من أهميتها بالنسبة لكل دولة للإعتماد عليها في الإستراتيجيات التنموية في مختلف البلدان.

- بالإضافة للدور الاقتصادي الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فإن لها أدوار أخرى تندرج ضمن الجانب الإجتماعي ومختلف الجوانب الأخرى.

- تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مشكلة البقاء لذلك فهي تحتاج للإعتماد على إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة لتعزيز مزاياها التنافسية.
- تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عدد من المشاكل والصعوبات مما يتطلب مرافقتها وتأهيلها من طرف الفاعلين الاقتصاديين العموميين والخواص.
- الميزة التنافسية المستدامة تضيف الكفاءة الإستخدامية لموارد المؤسسة سواء الداخلية أو الخارجية من أجل تحسينها وتطويرها باستمرار.
- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحتاج لتطوير الكفاءات الفردية والجماعية والإعتماد على تكوين ورسكلة المسيرين من أجل تحقيق النجاح والتطور.
- الإلتزام تجاه أصحاب المصلحة يتطلب من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الإعتماد على عدد من المعايير لا سيما تلك التي ترتبط بالمسؤولية الإجتماعية للشركات.
- لوحة القيادة لرأس المال اللامادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتبر من أفضل الوسائل لقياس مدى اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كمدخل إستراتيجي لتعزيز واستدامة مزاياها التنافسية.

النتائج التطبيقية:

تتجلى النتائج التطبيقية في مخرجات الدراسة التي تم إسقاطها على واقع ثلاثة بلدان وهي الجزائر، تونس وفرنسا، وهذه النتائج هي كما يلي:

النتائج المتعلقة بالجزائر:

- بذلت الجزائر مجهودات كبيرة في مجال إنشاء، دعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أن لاقتصاد الجزائري لا يزال يعاني من نقص فيما يخص كمية ونوعية وإنتشار هذه المؤسسات عبر التراب الجزائري.
- تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في امتصاص البطالة، والتنمية الإقتصادية والإجتماعية عبر نشاطاتها في مختلف القطاعات.

كما تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر دور كبير في الإقتصاد من خلال:

- ترقية روح المبادرة الفردية والجماعية باستحداث أنشطة اقتصادية سلعية أو خدمة لم تكن موجودة من قبل وكذا إحياء أنشطة اقتصادية تم التخلي عنها كبعض الحرف والصناعات التقليدية؛
- إعادة إدماج المسرحين من مناصب عملهم جراء الإفلاس لبعض المؤسسات العمومية أو بفعل تقليص حجم العمالة فيها نتيجة إعادة الهيكلة والخصوصية وهو ما يدعم إمكانية تعويض بعض الأنشطة المفقودة؛
- إستحداث فرص عمل جديدة سواء بصورة مباشرة، وهذا بالنسبة لمستحدثي المؤسسات أو بصورة غير مباشرة عن طريق إستخدامهم لأشخاص آخرين، ومن خلال الإستحداث لفرص العمل يمكن أن تتحقق الإستجابة السريعة للمطالب الاجتماعية في مجال الشغل؛

-استعادة كل حلقات الإنتاج غير المربحة التي تخلصت منها المؤسسات الكبيرة من أجل إعادة تركيز طاقتها على النشاط الأصلي؛

-يمكن أن تشكل أداة فعالة لتوطين الأنشطة في المناطق النائية مما يجعلها أداة فعالة هامة لترقية واثمين الثروة المحلية وإحدى وسائل الإدماج والتكامل بين المناطق؛ كما يمكن أن تكون حلقة وصل في النسيج الإقتصادي من خلال العلاقات التي تربطها بباقي المؤسسات المحيطة والمتفاعلة معها والتي تشترك في إستخدام نفس المدخلات؛

-تشكل إحدى مصادر الدخل بالنسبة لمستخدميها ومستخدمهم كما تشكل مصدر إضافيا لتنمية العائد المالي للدولة من خلال الإقتطاعات والضرائب المختلفة؛

-تشكل إحدى وسائل الإدماج للقطاع غير المنظم والعائلي؛

-تتماشى مع ظاهرة وفرة العمل وقلة رأس المال لأنها تستخدم فنون إنتاج بسيطة؛

-سهولة تكوين هذه المؤسسات، فهي لا تحتاج إلى رؤوس أموال ضخمة، ويمكن أن تكون على شكل مؤسسة أفراد أو شركات تضامن، كما أن الإجراءات الإدارية المرتبطة بتكوينها تكون مبسطة.

- العدد الإجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد تضاعف حوالي أربع مرات بين سنتي 2003 و2015، إذ انتقل من 288587 مؤسسة سنة 2003 إلى 934569 مؤسسة سنة 2015، في نهاية السداسي الأول لسنة 2017، بلغ العدد الإجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة 1 060 289 مؤسسة صغيرة ومتوسطة،

-ساهم إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تعزيز التوجه الإستراتيجي للدولة فيما يتعلق باقتصاد السوق وتنويع الإقتصاد الوطني، وكذلك المساهمة في نشاط المناولة وتنويع الصادرات.

-تحتل الجزائر مراكز ليست متقدمة فيما يخص المؤشرات العالمية المتعلقة بالتنافسية والتنمية البشرية والمسؤولية الإجتماعية.

-أظهرت النتائج الإحصائية بعد تكييف مؤشرات لوحة القيادة لرأس المال اللامادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع أعمدة مؤشر التنافسية العالمي الخاصة بالجزائر، أن الجزائر تحتاج إلى مزيد من الجهود حتى تتمكن من تفعيل أعمدة هذا المؤشر الخاصة بها.

-يتطلب الإشارة إلى التجربة الجزائرية في مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعلاقتها مع أصحاب المصلحة وكذلك مجال التنافسية، ضرورة الرجوع في لتكييفها حسب لوحة القيادة لرأس المال اللامادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

كما تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر جملة من الصعوبات، منها:

-تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العديد من الصعوبات كالتمويل، المرافقة، الحصول على عقود المناولة، ومنافسة السلع المستوردة والنشاط في السوق الموازي، العقار الصناعي وغيرها.

- عدم وجود ارتباط وتكافل بين المؤسسات الكبيرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسبب شح المعلومة وضعف تدفقها؛

- صعوبات تتعلق بالإجراءات كثيرة ما كانت تسبب في العديد من المشاكل كعدم الفصل بين الملكية والإدارة، وعدم ارتباط السلطة بالمسؤولية؛

- قيود تتعلق بصاحب المشروع نفسه كعدم اكتساب التجربة والمستوى الكافي لإدارة المشروع، وإضافة إلى نقص روح المبادرة الفردية؛

- صعوبات تتعلق بالضرائب والرسوم التي تحول دون تحقيق أرباح هامة تساهم في تنمية هذه المؤسسات؛
- صعوبة البقاء والحفاظ على الحصة السوقية والتوجه للتصدير، الأمر الذي يتطلب تحسين التنافسية.

النتائج المتعلقة بتونس:

- تعتمد تونس بشكل كبير على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مختلف القطاعات، وحتى في مجال التصدير فالإقتصاد التونسي مبني بشكل كبير على هذه المؤسسات.

- تحتل تونس مراكز متوسطة فيما يخص المؤشرات العالمية المتعلقة بالتنافسية والتنمية البشرية والمسؤولية الاجتماعية.
- أظهرت النتائج الإحصائية بعد تكييف مؤشرات لوحة القيادة لرأس المال اللامادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع أعمدة مؤشر التنافسية العالمي الخاصة بتونس، أن أعمدة هذا المؤشر الخاصة بها تساهم في جعل إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة كمدخل استراتيجي لتعزيز واستدامة المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس.

النتائج المتعلقة بفرنسا:

- تتوفر فرنسا على ما يفوق مليوني مؤسسة صغيرة ومتوسطة من الناحية الكمية، وهي جيدة عموما من الناحية النوعية وانتشارها عبر التراب الفرنسي وفي مختلف القطاعات، وحتى في مجال التصدير في الإقتصاد الفرنسي.
- تتوفر فرنسا على عدد كبير من الأقطاب التنافسية التي تتكون في غالبيتها من مؤسسات صغيرة ومتوسطة، كما تساهم هذه المؤسسات في الإبداع وخلق الثروة بشكل كبير.

- بالنظر لبعض أمثلة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية أن بعضها نشئت منذ حوالي قرن من الزمن مما يجعلها تتمتع بخبرة كبيرة.

- تحتل فرنسا مراكز متقدمة فيما يخص المؤشرات العالمية المتعلقة بالتنافسية والتنمية البشرية والمسؤولية الاجتماعية.
- تهتم فرنسا بتطبيق المعايير الدولية في مجال التزام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تجاه أصحاب المصلحة من خلال تطبيق معايير المسؤولية الاجتماعية، كما لديها معايير خاصة بها في هذا المجال.

- أظهرت النتائج الإحصائية بعد تكييف مؤشرات لوحة القيادة لرأس المال اللامادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع أعمدة مؤشر التنافسية العالمي الخاصة بفرنسا، أن فرنسا تتفوق من حيث المتوسط الحسابي لكل مؤشر على حدا، وهو ما يظهر تقدم فرنسا بشكل كبير عند أخذ كل مؤشر على حدا.

- كما أظهرت النتائج الإحصائية بعد تكييف مؤشرات لوحة القيادة لرأس المال اللامادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع أعمدة مؤشر التنافسية العالمي الخاصة بفرنسا، والربط بينها بغرض معرفة مدى مساهمة إدارة العلاقة

مع أصحاب المصلحة كمدخل إستراتيجي لتعزيز واستدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأن فرنسا تحتاج إلى مزيد من الجهد من أجل تحقيق ذلك من خلال العمل على تفعيل كل المؤشرات في هذا الجانب.

التوصيات: من خلال هذه الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي، وبعد تقديم نتائج الدراسة، يمكن إسداء بعض التوصيات التي يمكن الخروج بها من هذه الدراسة والتي يمكن أن يستفيد منها الباحثون والدول محل الدراسة وغيرهم من المهتمين، وهذه التوصيات هي كالآتي:

التوصيات الخاصة بالجزائر:

- ينبغي على الجزائر، تسريع وتيرة إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بما يسمح بتلبية احتياجات النسيج الإقتصادي للبلاد، مع مراعاة الإنتشار على كامل التراب الوطني بشكل متوازن وكذا تقديم التسهيلات اللازمة.

- تحسين عملية المرافقة والمراقبة فيما يخص منح القروض وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بما يكفل استمرارها ويجذب الشباب لإنشاء مزيد من هذه المؤسسات.

- وضع الأطر القانونية واتخاذ التدابير الملائمة من أجل تشجيع واستفادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من عقود المناولة في الصناعات الناشئة مثل صناعة السيارات.

- تقديم مزيد من التسهيلات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما يخص التمويل والدخول للبورصة وحل مشاكل العقار الصناعي.

- تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الإبداع والتصدير والمشاركة في المعارض الوطنية والدولية.

- الإهتمام بالأقطاب التنافسية وتشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية.

- تفعيل دور الهيئات المعنية بالتنافسية كمجلس المنافسة وغيره من الهيئات بما يكفل تحسين التنافسية والشفافية في الإقتصاد بشكل عام والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل خاص.

- تطبيق معايير المسؤولية الإجتماعية التي تهتم بالإلتزام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تجاه أصحاب المصلحة، والعمل على تصميم معيار وطني في هذا الصدد.

- إشراك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في البرامج الإستثمارية لا سيما تلك الإستثمارات التي تندرج ضمن الشراكة مع الأجنبي أو الشراكة بين القطاعين العمومي والخاص.

التوصيات الخاصة بتونس:

- ينبغي على تونس تدارك التأخر الذي حدث في الإقتصاد وأثر على كافة القطاعات بما في ذلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك بعد الأحداث السياسية والحراك الإجتماعي الحاصل خلال الفترة 2011-2017.

- الإهتمام بتأطير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحقيق التوازن من حيث الإنتشار الجغرافي في المناطق الداخلية والجنوبية كما في المناطق الساحلية.

التوصيات الخاصة بفرنسا:

- ينبغي أن تهتم فرنسا بمزيد من الدعم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا سيما من خلال تكييف وتفعيل والربط بين مؤشرات لوحة القيادة لرأس المال اللامادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق أعمدة التنافسية لتقارير المنتدى الإقتصادي العالمي الخاصة بالإقتصاد الفرنسي.
- تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على توظيف العاملين لا سيما الشباب ضمن عقود عمل دائمة، ذلك أن مشكلة الأعمال المؤقتة وتسريح العمال في الشركات الفرنسية تحدث بشكل ملحوظ.
- تحتاج فرنسا إلى مزيد من الإهتمام بتطوير القدرات التصديرية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومحاكاة النموذج الألماني في هذا الجانب، إذ أن هذه المؤسسات في ألمانيا تحقق نسب جد عالية من عائدها من جراء التصدير.

التوصيات العامة:

- وفيما يتعلق بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ينبغي التركيز كذلك على:
- الإلتباه لأثر الحجم (مع فارق يتغير من بسيط إلى الضعف إلى ثلاثة أضعاف بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة) فيما يتعلق بالأساليب المتبعة في التعامل مع الأجراء، الزبائن/ الموردين، والبيئة.
- الإلتباه لأثر القطاع: قطاعات سلع التجهيز تركز على مبادرات المسؤولية الإجتماعية خاصة في مجال العلاقة مع الزبائن/ الموردين.
- تسطير إستراتيجية واضحة لنهوض قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- أن تطبق هذه الإستراتيجية على أرض الواقع لا أن تبقى حبرا على ورق.
- مشاركة الجامعة ومراكز البحث العلمي وكل الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إعداد هذه الإستراتيجية.
- الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في تطوير هذا القطاع على ألا يتم نسخ التجربة كلية لأن ذلك سيكون دون نفع يذكر نظرا لاختلاف المؤهلات البشرية والمادية والمالية والثقافية.
- تحديث وتطوير هذه الإستراتيجية كلما دعت الضرورة لذلك (المرونة وليس الفوضى).
- مزيد من الاهتمام بخصوصيات وإبداعات الشباب والمرأة بما يمكن من تفعيل دورهم بصفة أكبر.
- وجود إرادة فذة ليس فقط لدى الدولة وإنما كذلك لدى أصحاب هذه المؤسسات في مواجهة التحديات.
- نشر لدى مجمل أصحاب المصلحة، بدءا بأصحاب المصلحة الداخليين، رؤية مسيرتها حول العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية والتنافسية، خاصة فيما إذا كانوا يعتمدون على نتائج البحث الأكاديمي، وما هي وسائل حساب التكاليف/ المزايا التي يمكن أن تستخدمها، بما في ذلك الميزانيات التقديرية التي تسمح بالتمييز بين الآثار القصيرة، المتوسطة والطويلة الأجل.

- تشجيع الأساليب التي كانت محل التشاور خاصة مع الأجراء وممثليهم، في هذا المجال، مع التأكد من اشتغالها على أبعاد وأهداف المسؤولية الإجتماعية، والتي لا يمكن اختزالها في قضية التنافسية فقط، والتي هي محل نقاش.
- حث المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الإلتزام بشكل إرادي فيما يتعلق بالأنشطة المجتمعية، خاصة بتنشيط وتطوير الجمعيات الخيرية للمؤسسات في إطار المسؤولية الإجتماعية.
- الإهتمام بمصلحة الأجيال القادمة ضمن استراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- إقامة علاقة رابح-رابح مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين.
- حلول مستقبلية لتدعيم القدرة على الاستمرار: تستطيع الدول النامية أن تدعم قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الإستمرار وذلك من خلال الأمور التالية:
- الدعم الاقتصادي.
- الدعم التقني.
- الجمعيات التعاونية.
- الأخذ بعين الإعتبار للتوصيات الخاصة لدول العالم النامية في هذا المجال.
- * جوانب الدعم الاقتصادي: وتكون من خلال:
- توجيه جزء من الموارد الإقتصادية لتنمية وتطوير القطاع وجعله قطاعا منتجا.
- دعم كفاءة القطاعات الإنتاجية والعمل على استمرار الأفضل وعدم دعم غير المنتج أو غير القادر على المنافسة.
- دعم حصول المؤسسة على احتياجاتها بتكلفة مقبولة لتخطي عدم كفاءة السوق الإنتاجية.
- دعم المؤسسات الصغيرة حتى تكون لها القدرة على المنافسة، وأوجه هذا الدعم يكون في توفير الدعم المادي والخدمي لهذا القطاع وخاصة في مجال النصح والإرشاد والتوجيه.
- تطوير مراكز الخدمات للمؤسسات المتوسطة والصغيرة، والتي يعتبر حجر الزاوية لتغطية كافة الجوانب، فيما عدا الجوانب المالية.
- تأمين مركز خدمي يقدم التدريب والإستشارات بتكاليف منخفضة.
- * جوانب الدعم التقني: التي تتأمن عن طريق:
- إهتمام الدول بتقديم الدعم التقني بسعر وبتكلفة مناسبة مع توفير التدريب والتعليم معه، كون الجانب التقني وحسب الإتجاه المستقبلي سيكون الميزة التي تدعم الإستمرارية من خلال المنافسة الحادة وانفتاح الأسواق.

- قيام الدول بتوجيه الموارد لدعم الإستثمار في التقنية وتوطينها مع التركيز على إعطاء الجامعات مساحة للقيام بدور هنا، لأن أول خطوة في توطين التقنية تنبع من التعرف عليها وتعليم المجتمع كيفية استخدامها والإستفادة منها، بالإضافة لطرق التمويل العصرية كالتمويل الإسلامي، الـ Crowdfunding والـ Fintech.
- تعاون قطاعات الدولة الإقتصادية مع الإجماعية، الميزة بالعلم والمعرفة يؤدي إلى تحقيق المعادلة المطلوبة لتنمية ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومواكبة تطورات الثورة الصناعية الرابعة كالطباعة الثلاثية وغيرها.
- *الجمعيات التعاونية: تعتبر الجمعيات التعاونية، وطريقة عملها مخرجا ملائما لتكوين المدخرات وتوجيهها لدعم الأنشطة التمويلية علاوة على الحصول على الإمكانات ذات الحجم الكبير، بحيث يتم تكوين جمعية تعاونية لكل نشاط إقتصادي حيث تستطيع هذه الجمعيات الحصول على القروض لصالحها علاوة على حجم رأسمالها الذي يتم جمعه من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتستطيع الجمعيات أن تقدم خدمة الحجم الكبير للمشاركين من توفير المواد الخام والتسويق إلى نشاط التدريب والتطوير.
- التوصيات لدول العالم النامية: ويمكن اختصارها فيما يأتي:
- تقديم الدعم المالي المباشر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك من خلال تطوير وسائل التمويل بطريقة تمكن المؤسسات المالية الدخول معها مع تمكينها من تحصيل حقوقها (المؤسسات الضامنة).
- توحيد الجهات التي تتعامل معها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حتى لا تواجه بمجموعة كبيرة من الإجراءات تعيق الدخول والخروج من السوق، مع اعتماد الرسوم المخفضة التي تسهل على المؤسسات الدخول إلى هذا السوق.
- إنشاء مراكز خدمات تساعد المؤسسات المتوسطة والصغيرة على الإستمرار ومواجهة التحديات من خلال التدريب والنصح والمساندة (مثال الجمعيات التعاونية ومراكز التسهيل)، وكذا المتابعة والتقييم والمساءلة.
- تطوير التكامل الإقتصادي بين مختلف الوحدات الإقتصادية ورفع درجة الاعتمادية (كبيرة + صغيرة + متوسطة).
- تطوير القدرات وتوفير الإمكانات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للإستفادة من شبكة المعلوماتية وتطوير مواقع لها كما يحدث في دول العالم المتقدم.
- تحديد مدى وقدرة الإقتصاد على مواجهة الإنضمام لمنظمة التجارة العالمية والإستفادة منها في توجيه الموارد الإقتصادية لتدعيم الإقتصاد وخاصة المؤسسات المتوسطة والصغيرة.
- التحديد الجيد لأصحاب المصلحة، من أجل التحكم في ترتيبهم حسب الأولوية، فأصحاب المصلحة الأكثر تأثيرا والأكثر تأثيرا هم من تعطي لهم الأولوية.
- إشراك قوي للأجراء في عملية المسؤولية الإجماعية يعد جد مهم، وذلك بما يسهم في تقوية الحوار الاجتماعي.

- الحوار مع أصحاب المصلحة يجب تحضيره بشكل كافي عند المنيع، فشرط وظروف الحوار يجب أن تكون محددة بشكل جيد، خاصة فيما يتعلق بقواعد السرية والإتصال، مع معالجة المواضيع وفق جدول أعمال مضبوط.
- تسهيل بروز طرق ووسائل مكيفة، من أجل مساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إدارة علاقتهم بأصحاب المصلحة، ويجب أن تكون سهلة وذات استخدام عملي وتسمح عند الحاجة باستخدامها بشكل متزايد، ويجب أن تكون مرنة فيما يتعلق بتكييفها حسب حجم المؤسسة وقطاعات النشاط المعنية.
- البحث عن الوسائل الضرورية من أجل مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في حوارها مع أصحاب المصلحة، فمثلا توفير مسهل خارجي عند الضرورة، وفي هذا المجال جمعيات متخصصة في المسؤولية الإجتماعية الذين من عادتهم مرافقة المؤسسات في ممارستها والتشاور مع أصحاب المصلحة، ومن الأفضل القيام بعملية إحصائية على المستوى الإقليمي للمؤسسات الخاصة والعمومية (الإدارات، الجماعات المحلية...)، القابلة للعب دور المسهل، والتعبئة من أجل الإتصال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حول شكل المساعدة التي يمكن أن تتلقاها.
- تحتاج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتعزيز وإستدامة مزاياها التنافسية المستدامة عبر مدخل إستراتيجي يتمثل في إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة مع وجود بيئة ملائمة من الناحية القانونية بما يسهل تذليل الصعوبات التي تعترضها.
- يعد الإنتشار الإقليمي المتوازن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هدفا تسعى مختلف الدول لتحقيقه، عبر تهيئة الإقليم وكذا تشييد المدن الإقتصادية المندمجة.
- التنافسية تعزز من خلال توفير الشفافية والحوكمة واعتماد التقييس في مختلف المجالات لا سيما فيما يخص الإلتزام تجاه أصحاب المصلحة للمؤسسات الإقتصادية بشكل عام، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل خاص.
- يتحقق الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، عبر مزيد من استخدام التكنولوجيا وتطوير الكفاءات الفردية والجماعية.
- تحتاج مختلف الدول لدعم البحث العلمي في مجال تحسين العلاقة مع أصحاب المصلحة واعتبارها مدخلا إستراتيجيا في تعزيز واستدامة المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما تحتاج هذه الدول لتبادل الخبرات وإنشاء شراكات في هذا المجال.
- إدراج موضوع التعامل مع أصحاب المصلحة والمزايا التنافسية المستدامة ضمن برامج مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبرامج تكوين ورسكلة المسيرين.
- اعتماد لوحة القيادة لرأس المال اللامادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كإحدى طرق تقييم الأداء أو ضمن المعايير التي يتم تطبيقها على مستوى البلدان في هذا الصدد.

قائمة المراجع

المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1. الكتب:

- 1- إبراهيم الفقي، فن خدمة العملاء، مؤسسة بداية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2010.
- 2- باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الثانية، القاهرة، 2006.
- 3- جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، تعريب ومراجعة: إسماعيل علي بسيوني، رفاعي محمد رفاعي، دار المريخ للنشر، الطبعة الثالثة، الرياض، 2015.
- 4- جيري كوردي، استراتيجيات إدارة الأعمال "المدخل إلى اتخاذ القرارات الفعالة"، ترجمة سميرة ممدوح الشامي، مراجعة سامر رفعت مهران، كلمات عربية للترجمة والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2010.
- 5- ديفد لي، روبرتس بتس، ترجمة عبد الحكيم الحزامي، الإدارة الاستراتيجية، بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
- 6- هولي إيدمونز، تسويق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ترجمة فريق بيت الأفكار الدولية، مؤسسة المؤتمن للتوزيع، الرياض، 1995.
- 7- هند رشدي، كيف تكون قائدا ناجحاً؟، دار الخلود للنشر والتوزيع، القاهرة، 2011.
- 8- زيد منير عبوي، الإدارة الاستراتيجية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006.
- 9- حسن المحروق، أيهاب مقابله، المشروعات الصغيرة والمتوسطة أهميتها ومعوقاتهما، مركز المنشآت الصغيرة والمتوسطة، عمان، الأردن، ماي 2006.
- 10- طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2008.
- 11- ياسر حماية، دليل كارنيجي: كيف تكون قائدا ناجحاً ومبدعاً، دار كنوز للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، القاهرة، 2008.
- 12- كاظم أحمد البطاط، كمال كاظم جواد، الصناعات الصغيرة ودور حاضنات الأعمال في دعمها وتطويرها، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2016.
- 13- مارك أندرسن، مدخل إلى فن القيادة، ترجمة عائدة الباجوري، مراجعة طريف شوقي محمد، المركز القومي للترجمة، الطبعة الأولى، القاهرة، 2016.
- 14- مجيد الكرخي، التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج، مطبعة الريان، قطر، 2014.
- 15- مولود ديدان، القانون التجاري، دار بلقيس للنشر، الجزائر، أكتوبر 2006.

المراجع

- 16- محمد سلمان حسن، التخطيط الصناعي، ترجمة فؤاد الدهوي، موفق حسن محمود، دار الطليعة للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، بيروت، 1974.
- 17- محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996.
- 18- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2008.
- 19- محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها، مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، بنك الاستثمار القومي، مصر، جويلية 2007.
- 20- محمد رشدي سلطاني، الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014.
- 21- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2001.
- 22- محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.
- 23- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة السادسة، عمان، 2012.
- 24- منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 25- مصطفى كمال طه، الشركات التجارية، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، القاهرة، 2000.
- 26- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 27- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998.
- 28- نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بيروت 2007.
- 29- نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 30- سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعزيز القدرات التنافسية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2009.
- 31- سليمان خالد عبيدات، مقدمة في: إدارة الإنتاج والعمليات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
- 32- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية "رؤية استراتيجية"، كتب عربية، القاهرة، 2003.

المراجع

- 33- عبد الوهاب حفيان، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2015.
- 34- عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
- 35- عبد الناصر محمد علي حمودة، دارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية "بحوث ودراسات"، القاهرة، 2005.
- 36- عبد الفتاح بوخمخ، تسيير الموارد البشرية، مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2011.
- 37- عبد الرحمان بابنات، ناصر دادي عدون، التدقيق الإداري وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، دار المحمدي العامة، الجزائر، 2008.
- 38- عبد الرحمن يسري أحمد، تنمية الصناعات الصغيرة ومشكلات تمويلها، الدار الجامعية، مصر، 1996.
- 39- عبد الرحمن محمد العيسوي، سيكولوجية الاستهلاك والتسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997.
- 40- عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، لبنان، 2007.
- 41- عيسى يوسف قداد، محمود أحمد فياض، إدارة الإنتاج والعمليات (مدخل نظمي)، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
- 42- فريد النجار "إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية"، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 1999.
- 43- رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، قسنطينة، 2008.
- 44- شارلز هل، جارديث جونز، تعريب ومراجعة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني: الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل، (الطبعة السادسة)، دار المريخ للنشر، الرياض، 2008.
- 2. الأطروحات الجامعية:**
- 1- أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2008.
- 2- أمينة قندوز، مساهمة التسويق الاستراتيجي في تدعيم المؤسسة على غزو الأسواق الدولية -دراسة ميدانية-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2017.
- 3- أمينة رقرقي، كفاءات أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة لقطاع أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مثال ولاية سعيدة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم، تخصص "حوكمة الشركات" جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2016/2017.

المراجع

- 4- إلياس غقال، تقييم الدور التمويلي للشراكة الأورو جزائرية في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خلال الفترة (2000-2014)، رسالة مقدمة كمتطلب لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص: نقود وتمويل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017.
- 5- وفاء رحال، الابتكار والتنافسية المستدامة -دراسة حالة مجموعة سوناطراك-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017.
- 6- حياة قمري، دور المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة، دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التسيير، تخصص: اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة باتنة1، الجزائر، 2017/2016.
- 7- حسين يحي، قياس فعالية برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول المغرب العربي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2013.
- 8- يوسف حميدي، مستقبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل العولمة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع التحليل الاقتصادي، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008.
- 9- زهر العابد بعنوان: "إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة قسنطينة2، الجزائر، 2013.
- 10- ليندة فرخة، دور تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات، دراسة حالة الشركة الافريقية للزجاج -جيجل-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017.
- 11- مین علوطي، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008.
- 12- محمد الصالح قريشي، تقييم أثر الاستثمار في الموارد البشرية على الأداء التنظيمي، -دراسة حالة من الفروع الإنتاجية لمجمع المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية-، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة قسنطينة2، الجزائر، 2013.
- 13- منى مسغوني، تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2013.
- 14- مختار بن هنية، إستراتيجيات وسياسات التنمية الصناعية، حالة البلدان المغاربية، أطروحة قدمت للحصول على دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008.

المراجع

- 15- نوال عبداوي، مساهمة المرونة الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون، دراسة مؤسسة Condor للإلكترونيات، برج بوعرييج، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017.
- 16- نسرين فكرون، دور نظام المعلومات الاستراتيجية في تحقيق تميز المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية، -فرع جنرال كابل-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017.
- 17- سليمة هالم، هيئات الدعم والتمويل ودورها في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (دراسة تقييمية للفترة 2004-2014)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017.
- 18- سعاد قوفي، التجمّعات العنقودية كعامل تنافسي في قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة لبعض تجارب البلدان النامية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017.
- 19- عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2012.
- 20- عبد الوهاب دادن، دراسة تحليلية للمنطق المالي لنمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية -نحو بناء نموذج للقرارات المالية-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، جوان 2008.
- 21- فاطمة غفل، تطبيق نظم الإدارة البيئية في مؤسسات الاسمنت الجزائرية -واقع وآفاق-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017.
- 22- فاروق براهمي، التسويق الأخضر كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016.
- 23- فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية، في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006.
- 24- شامية بن عباس، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات وانعكاساتها على التنمية المستدامة -دراسة حالة الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة2، الجزائر، 2015.
- 25- شرف الدين زديرة، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين خدمات المؤسسات الاستشفائية (دراسة حالة عينة من المؤسسات الاستشفائية)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017.

المراجع

3. المجالات العلمية:

- 1- أحمد بوسهمين، الدور التنموي للاستثمار في المؤسسة المصغرة في الجزائر، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد 26 - العدد الأول -، سوريا، 2010.
- 2- الطاهر تواتية، عبود زرقين، العناقيد الصناعية كإستراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الحادي والأربعون، العراق، 2014.
- 3- الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي، مجلة جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الثاني عشر، الجزائر، نوفمبر 2007.
- 4- جيلالي بوشرف، فوزية بوخبزة، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بناء الاقتصاد الوطني، مجلة الاستراتيجية والتنمية، العدد 06، جامعة مستغانم، الجزائر، 2014.
- 5- وزارة الصناعة والمناجم، مجلة رقم 00، الجزائر، نوفمبر-ديسمبر 2017.
- 6- وكالة النهوض بالصناعة والتجديد، منظومة تمويل المؤسسات الصغرى والمتوسطة في تونس، مجلة بريد الصناعة، العدد 12، تونس، ماي 2016.
- 7- سعد العنزي، محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصلحة في دراسات إدارة الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد/ 13 ع/ 48، جامعة بغداد، العراق، 2007.
- 8- سليمة غدير أحمد، عيسى بهدي، تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية في الجزائر في ظل الانفتاح الاقتصادي الجديد، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية - عدد 03 / ديسمبر 2015.
- 9- عبد الرحمان العايب، إشكالية إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح كمدخل لممارسة المسؤولية الاجتماعية من طرف منظمات الأعمال في الجزائر: حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية للتوظيف وفنون الطباعة - برج بو عريريج
- 10- مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الحادي عشر، الجزائر، جوان 2012.
- 11- عبد الرحمان بن عنتر، واقع الابداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر: دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد 24 - العدد الأول، الجزائر، 2008.
- 12- عبد الرحمن شنيبي، فاطمة بورقعة، تأثير الصورة الذهنية لمنتجات المنظمة على ولاء المستهلك للعلامة التجارية بتوسط الرضا مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية - المجلد الثاني، العدد 7، القدس، كانون الثاني، 2017.
- 13- علاء أحمد حسن الجبوري، علي سالم شهاب أحمد، قياس رضا بعض أصحاب المصالح *دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأدوية في نينوى، مجلة تنمية الرافدين، العدد 109، المجلد 34، العراق، 2012.
- 14- عمار شلابي، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية منشور في مجلة البحوث والدراسات الإنسانية عدد 05 منشورات جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، ماي 2010.

المراجع

- 15- ثامر البكري، خالد بنى حمدان، الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية لمستدامة محاكاة لشركة HP في اعتمادها لإستراتيجية الاستدامة، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية - العدد 9، الشلف، الجزائر، 2013.
- 16- شريف غياط، محي الدين مكاحلية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كآلية لتفعيل التنمية المحلية (ولاية تبسة نموذجاً)، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات - العدد السابع والثلاثون - (1) تشرين الأول، القدس، 2015.

4. الملتقيات:

- 1- إبراهيم بختي، الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، بحوث وأوراق المؤتمر العلمي الدولي، التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، منشورات مخبر الشراكة والاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إفضاء الأرومغاري، الجزء الأول، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 08/07 أبريل 2008.
- 2- إدريس مجيد هلال، عارف معن ثابت، دور الحاضنات الانتاجية في تنمية المؤسسات الصغيرة، الملتقى الدولي حول : متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، يومي 17 و 18 أبريل 2006.
- 3- أحمد بلالي، إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، المؤتمر العلمي الدولي: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005.
- 4- الحواس زواق، المشروعات الصغيرة والمتوسطة كآلية لمواجهة البطالة . بالاستناد إلى التجربة الجزائرية، الملتقى العلمي الدولي حول: إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، الجزائر، يومي 15-16 نوفمبر 2011.
- 5- الطاهر بن يعقوب، شريف مراد، المهام والوظائف الجديدة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطار معايير التنمية المستدامة، المؤتمر العلمي الدولي، التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، جامعة فرحات عباس سطيف، 08/07 أبريل 2008.
- 6- إسماعيل زحوط، حمزة رملي، " دور إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية"، دراسة ميدانية على مجمع زاد فارم لصناعة الأدوية بقسنطينة (Groupe ZedPharm)، المؤتمر العلمي الأول حول: سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، يومي 20 و 21 نوفمبر 2012.
- 7- بومدين بروال، عمر شريف، مداخلة مقترحة بعنوان: المسؤولية الاجتماعية كدافع لتبني سياسة بيئية مسؤولة من طرف منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، 14 و 15 فيفري 2012.

المراجع

- 8- بحوصي مجذوب، مديحة بخوش عنوان المداخلة: دور مواصفة الإيزو 26000 في التعريف بمعايير المسؤولية الاجتماعية، الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، 14 و 15 فيفري 2012.
- 9- بلال أحمية، دور التمويل بالمشاركة في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل الشراكة الأوروبية، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، يومي 17 و 18 أبريل 2006.
- 10- بلال عوالي، كمال رزيق، بين المعوقات والتحديات، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كآلية لتحقيق وبعث التنمية المستدامة في الجزائر، المؤتمر الدولي الثالث عشر: دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة -الواقع والرهانات-، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، يومي 14 و 15 نوفمبر 2016.
- 11- بسمة عولمي، نورة ثلاثية، دور المؤسسات المصغرة في القضاء على البطالة في الجزائر، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية. إشراف مخبر العولمة واقتصاديات شمال افريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، يومي 17 و 18 أبريل 2006.
- 12- بوعلام معوشي، صليحة بن طلحة، الدعم المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في القضاء على البطالة، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، إشراف مخبر العولمة واقتصاديات شمال افريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، يومي 17 و 18 أبريل 2006.
- 13- وهيبه مقدم، مداخلة بعنوان: سياسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13/14 ديسمبر 2011.
- 14- زهية موساوي، خديجة خالدي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحدي العولمة: ضرورة التكيف مع المحافظة على البقاء، دراسة نموذج الاقتصاد الجزائري، الملتقى الوطني الأول حول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بين الرهانات والفعالية، جامعة سعيدة، الجزائر، نوفمبر 2004.
- 15- حياة براهيم، نبيلة جعيجع، مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تخفيض معدلات البطالة بالجزائر، ملتقى دولي حول: إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، الجزائر، يومي 15-16 نوفمبر 2011.
- 16- معن وعد الله المعاضدي، إدارة المخاطر الاستراتيجية المسببة لفقدان المنظمة للمزايا التنافسية، الآليات والمعالجات: دراسة نظرية تحليلية، المؤتمر العلمي السابع -إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 16-17 أبريل 2007.

المراجع

- 17- مفيد عبد اللاوي، ناجية صالح، دور مؤسسات "الصناعات التقليدية والحرف" في التنمية الاقتصادية والاجتماعية - حالة الجزائر، الملتقى الوطني حول: استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، يومي 18 و 19 أبريل 2012.
- 18- مصطفى بلمقدم، مصطفى طويطي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كإستراتيجية حكومية لإمتصاص البطالة في الجزائر، الملتقى العلمي الدولي حول: إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، الجزائر، يومي 15-16 نوفمبر 2011.
- 19- محمد الأمين بن عزة، محمد يتيم، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإشكالية التمويل، الملتقى الوطني الأول حول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بين الرهانات والفعالية، جامعة سعيدة، الجزائر، نوفمبر 2004.
- 20- محمد أمين بربري، مراد كريفار، دور وأهمية المسؤولية الإجتماعية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية، الملتقى الدولي الثالث عشر حول: دور المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة -الواقع والرهات-، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، يومي 14 و 15 نوفمبر 2016.
- 21- محمود حسين الوادي، حسين محمد سمحان، المشروعات الصغيرة، ماهيتها والتحديات الذاتية فيها، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، يومي 17 و 18 أبريل 2006.
- 22- ميلود تومي، مستلزمات تأهيل وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، يومي 17 و 18 أبريل 2006.
- 23- نعيمة برودي، التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ومتطلبات التكيف مع المستجدات العالمية، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، يومي 17 و 18 أبريل 2006.
- 24- نصيرة قوريش، آليات وإجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، يومي 17 و 18 أبريل 2006.
- 25- سهام شيهاني، طارق حمول، تقييم برامج دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية -مع الإشارة للوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب- الملتقى الدولي حول إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة و تحقيق التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، الجزائر، يومي 15-16 نوفمبر 2011.

المراجع

- 26- سليمان ناصر، عواطف محسن، تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالصيغ المصرفية الإسلامية، الملتقى الدولي الأول حول: "الاقتصاد الإسلامي، الواقع ورهانات المستقبل" غرداية - الجزائر، أيام: 23-24 فيفري 2011.
- 27- سعيدي وصاف، سملاي محضيه، نحو تسيير استراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2005.
- 28- عادل بوجمان، صبرينة ترغيني، رشيد محمدي، دور التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، يومي 21/22 نوفمبر 2012.
- 29- عاشور كتوش، محمد طرشي، تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية اشراف مخبر العولمة واقتصاديات شمال افريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، يومي 17 و 18 أبريل 2006.
- 30- عبد الله غالم، حنان سبع، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ودورها في تنمية الاقتصاد الوطني، الملتقى الوطني حول: واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، الجزائر، يومي 05 و 06 ماي 2013.
- 31- عبد الحق بوعتروس، محمد دهان، تمويل عمليات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول سياسات التمويل وأثرها على الاقتصاديات والمؤسسات -دراسة حالة الجزائر والدول النامية- بسكرة، الجزائر، يومي 21/22 نوفمبر 2006.
- 32- علي سالم أرميص، مدى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، يومي 17 و 18 أبريل 2006.

5. المقالات والمحاضرات المنشورة على الانترنت:

-1

http://elearn.univ-biskra.dz/file.php/305/_-_-_-_-_.pdf,

(سماح صولح، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة الجامعية 2014-2015)

2- منصف شرقي، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال (دراسة حالة مؤسسة

سوناطراك)، منشور على الموقع: <http://www.zamoune.com/article/dnaO6g3> /كتب-الادارة-والاقتصاد—

الاسطوانة

المراجع

3- نور الهدى برنو، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر "مراحل تطورها وودورها في التنمية"، نشرت بواسطة:
المركز الديمقراطي العربي في قسم الدراسات الاقتصادية، مشاريع بحثية، بعد الإطلاع على الموقع:
<http://democraticac.de/?p=40830>.

6. التقارير:

1- أيهاب مقابله، ماهر حسن المحروق، المشروعات الصغيرة والمتوسطة أهميتها ومعوقاتهما، مركز المنشآت الصغيرة والمتوسطة، عمان، ماي 2006.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Ouvrages

- 1- AFNOR, Guide pratique du développement durable, Un savoir-faire à l'usage de tous, Paris, 2005.
- 2- Ann SVENDSEN, The Stakeholder Strategy Profiting From Collaborative Business Relationships, Published by Berrett-Koehler Publishers, Vancouver, British Columbia, Canada, June 1998.
- 3- Eric STEPHANY, la relation capital-risque/ PME « fondement et pratiques », de boeck, 1ere editions, Bruxelles, 2003.
- 4- Jacques Igalens, Sébastien Point, « Vers une nouvelle gouvernance des entreprises : L'entreprise face à ses parties prenantes », Dunod, paris 2009.
- 5- Jean.chales Mathé, Dynamique concurrentielle et valeur de l'entreprise, édition , paris, 2004.
- 6- Jean-Pierre PARRAYON, des managers et des hommes, Dunos, Paris, 2006.
- 7- J.F Soutenain, P. Farcet, Organisation et gestion de l'entreprise, BERTI editions, Alger, 2007.
- 8- Jorgaan Laegaard & Mille Bindslev, Organizational Theory, Ventus publishing APS, Danemark, 2006.
- 9- Louis-Jacques Filion, Management des PME: De la création à la croissance, Edition du renouveau pedagogique inc, paris 2007.
- 8- Luc BOYER, Noel EQUILBEY, G.RH. Nouvelles pratiques, édition EMS, Paris, 2003.
- 9- Michel Darbalet, Laurent Izard, Michel Scaramuzza, Management, BERTI Edition, 5 eme edition, Alger, 2007.
- 10- Mohamed Seghir DJITLI, Marketing Strategique, IBN SINA edition, impression et diffusion, Algerie, 1998.
- 11- OECD, OECD Principles of Corporate Governance edition, Paris, 2004.
- 12- Peter Drucker, Innovation and Entrepreneurship, HARPER Edition, NEW YORK 1985.
- 13- R. Edward Freeman & All, Stakeholder Theory: The State of the Art, CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS, Cambridge, New York, 2010.
- 14- Robert Phillips, Stakeholder Theory and Organizational Ethics, Published by Berrett-Koehler Publishers, San Diego, California, 8 March 2003.
- 15- Stephen Robbins et autres, Management, L'essentiel des concepts et pratiques, Pearson Education, 7eme edition, France, 2011.
- 16- Victorian Government Department of Sustainability and Environment, Effective Engagement: building relationships with community and other stakeholders, Book 1 the engagement planning workbook, EAST MELBOURNE 3002, Australia 2005.
- 18- Victorian Government Department of Sustainability and Environment, Effective Engagement: building relationships with community and other stakeholders, Book 2 the engagement planning workbook, EAST MELBOURNE 3002, Australia 2005.

2. Thèses:

- 1- Angela Olosutean, Innovation et Cooperation des Petites et Moyennes Entreprises. Une analyse des populations d'entreprises Innovantes, THÈSE présentée pour obtenir le grade de : Docteur de l'université d'Orléans en Sciences économiques, France, 2 décembre 2011.
- 2- Basma SELLAMI, GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE, INVESTISSEMENT DANS LES ACTIVITES DE RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT ET PERFORMANCE, THÈSE En vue de l'obtention du DOCTORAT, Institut d'Administration des Entreprises DE L'UNIVERSITÉ DE TOULOUSE, p30.
- 3- Bertrand VALIORGUE, La construction organisationnelle de la responsabilité sociale de l'entreprise ; une étude de la contribution des middle managers à l'internalisation des effets externes négatifs, Thèse pour l'obtention du Doctorat en Sciences de Gestion UNIVERSITE JEAN MOULIN LYON 3, France, 12 juin 2008, p15.
- 4- Boudjemaa AMROUNE, Impact des programmes de mise à niveau sur la performance de la pme dans un environnement ouvert et intense: cas de L'Algérie, thèse présentée comme exigence partielle de doctorat en administration , université du Québec à Montréal, Canada, Juillet 2014.
- 5- Corrine Grenier, L'organisation Orient_ee Diversit_e (conception et diversit_e - accept_ee, refus_ee, explor_ee - des parties prenantes), Mémoire pour l'Habilitation à Diriger des Recherches en Sciences de Gestion, Université Paris Dauphine, Paris, 7 Mars 2014.
- 6- Egil Marstein, «The influence of stakeholder groups on organizational decision-making in public hospitals», Dissertation for the Degree of Dr. Oecon, BI Norwegian School of Management, Norway, 2003.
- 7- Ines Mhedhebi, Engagement sociétal global en PME : une approche par les logiques d'action des dirigeants en Tunisie, Thèse de doctorat Présentée Pour obtenir le grade de Docteur en Sciences de gestion de l'Université de VALENCIENNES ET DU HAINAUT-CAMBRESIS et l'ÉCOLE SUPÉRIEURE DE COMMERCE DE TUNIS, soutenue à l'ESCT, Tunisie, 18/03/2017.
- 8- Jean-François ORY, Contrôle et pilotage de la performance globale des universités, Une approche par les parties prenantes: l'exemple du développement durable, THÈSE pour obtenir le grade de Docteur de l'Université de Reims Champagne-Ardenne, Discipline : Sciences de Gestion, UNIVERSITÉ DE REIMS CHAMPAGNE-ARDENNE, France, le 19 novembre 2015.
- 9- Jean-François Parenteau, L'engagement envers les parties prenantes dans les démarches de développement durable des PME Québécoises, Essai présenté au Centre Universitaire de Formation en Environnement et Développement Durable, en vue de l'obtention du grade de Maître en Environnement, Université de Sherbrooke, Canada, Janvier 2014.
- 10- Jordan Mbani, Processus de détermination d'une entité comme partie prenante, Thèse présentée pour obtenir le grade de : Docteur du Conservatoire National des Arts et des Métiers, spécialité Sciences de Gestion, France, 08 décembre 2014.
- 11- Laura Sabbado da Rosa, Le pole de competitive Arve Industries : les effets sur la dynamique partenariale des PME locales THÈSE Pour obtenir le grade de DOCTEUR en Sciences de Gestion, UNIVERSITÉ DE GRENOBLE, 12 novembre 2012.
- 12- Marion Dessertine, Pôles de compétitivité et emploi : une analyse microéconomique de l'effet des coopérations en R & D, THÈSE Pour l'obtention du grade de Docteur en Sciences Économiques, UNIVERSITÉ JEAN MONNET SAINT-ETIENNE, France, Le 25 septembre 2014.
- 13- Marion Personne, Contribution a la methodologie d'integration de l'environnement dans les PME-PMI : Evaluation des performances environnementales, pour obtenir LE GRADE DE DOCTEUR, INSA de Lyon, France, 16 janvier 1998.

المراجع

- 14- Shahzad Khurram, La transformation institutionnelle et la saillance des parties prenantes, Thèse pour obtenir le grade de docteur en Sciences de Gestion, UNIVERSITÉ PARIS-SUD, Paris, 30 Juin 2015.
- 15- Sophie Casanova, Relations intersubjectives et identification d'opportunités d'affaires le cas des dirigeants de PME au sein des pôles de compétitivité français, Thèse pour obtenir le grade de Docteur en Sciences de Gestion, Université de Montpellier, France, 05 décembre 2016.
- 16- Zeting Liu, L'évolution des politiques du soutien l'innovation dans les PME en France : le cas de l'Anvar, Doctorat En sciences économiques, CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET METIERS, 18 octobre 2011.

3. Revues et Magazines :

- 1- Bruno Fabi et Denis J. Garand, L'acquisition des ressources humaines en PME, Revue internationale P.M.E, Volume 6, numéro 3-4, Presses de l'Université du Québec, Canada, 1994.
- Farida MERZOUK, PME et compétitivité en Algérie, Revue Economie et Management, n°09, Université de Tlemcen, Algérie, Octobre 2009.
- 2- Katharine Partridge, Charles Jackson, David Wheeler, Asaf Zohar, From Words to Action, The Stakeholder Engagement Manual, Volume 1: The Guide to Practitioners' Perspectives on Stakeholder Engagement, By Stakeholder Research Associates Canada Inc, Ontario Canada, First Edition, July 2005.
- 3- Ministère de l'industrie et des mines, Bulletin d'information statistique de la PME n°31, Alger, édition novembre 2017.
- 4- Observatoire des pme, « regard sur les pme : Rse, source de compétitivité pour les pme », la documentation française, n°22, paris, novembre 2012.
- 4- Plateforme rse, Compétitivité et développement durable – l'enjeu des TPE/PME, Rapport d'étape, paris, novembre 2014.
- 5- Samuel MERCIER, Jean-Pascal GOND, « La théorie des parties prenantes », FARGO-Centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations, Cahier du FARGO N°105502, France, Mai 2005.
- 6- R. Edward Freeman John McVea, A Stakeholder Approach to Strategic Management, Darden Graduate School of Business Administration, University of Virginia, USA, Working Paper No. 01-02, 2001.
- 7- Tara J. Radin, Stakeholders and Sustainability: An Argument for Responsible Corporate Discision-Making, William & Mary Environmental Law and Policy Review, Volume 31 | Issue 2, Article 4, 2007.

4. Conférences et séminaires :

- 1- Aurelien Acquier ; « La théorie des parties prenantes et le renouvellement de la théorie de la firme une synthèse critique, séminaire « Propriété de l'entreprise » théorie des parties prenantes ; Collège des Barnadins, Paris, séance du 20 septembre 2010.
- 2- Essmae Belkaid ,Nadjet Chikh, Abderrezak Benhabib, Stakeholders et développement durable de l'Entreprise: cas de Naftal Algérie, Conférence Scientifique Intgernationale, « Le Développement Durable et la Performance d'EXPLOITATION DES Ressources, Université Ferhat ABBAS Sétif Algérie, 07 et 08/05/2008.
- 3- Fanny Romestant, Enquêter sur des réseaux de parties prenantes, De l'intérêt d'une méthodologie basée sur le prisme de la théorie de la traduction, XXII Conférence Internationale de Management Stratégique, Clermont-Ferrand, France,10-12 juin 2013.
- 4- Frank Aggeri et Aurélien Acquier, XIVième Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire, Angers, France, 2005.
- 5- Organisation internationale du Travail, Programme sur les entreprises durables, La formation à l'entrepreneuriat et à la gestion des PME, Novembre 2014.

المراجع

- 6- Samuel MERCIER, L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature, Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, université Laval, Québec, 13-14-15 juin 2001.
- 7- Salma Damak-Ayadi, La théorie des parties prenantes : théorie empirique ou théorie normative ? Article présenté dans le 24ème congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, France (2003).

5. Rapports :

- 1- Confédération des entreprises citoyennes de Tunisie, MIQYIES 2017, Tunisie.
- 2- Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables, Encourager les entreprises à gérer leurs actifs immatériels : du pilotage à la communication pour mieux se valoriser « Les 12 principales valeurs immatérielles et les indicateurs de mesure associés », France, 10 janvier 2011.
- 3- Observatoire des pme, rapport annuel sur l'évolution des pme, édité par BpiFrance, France, 2017.
- 4- Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises, La prise en compte des parties prenantes dans les processus de reporting développement durable des entreprises, France Septembre 2010.
- 5- Plateforme rse, Compétitivité et développement durable – l'enjeu des TPE/PME, Rapport d'étape, paris, novembre 2014.
- 6- Salima Benhamou, Améliorer la gouvernance d'entreprise et la participation des salariés, Rapport présenté au Centre d'Analyse Stratégique, Paris 2010.

6. Articles publiés sur internet :

- 1-Frank Aggeri et Aurélien Acquier, La théorie des Stakeholders permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de la RSE ?, Article publié sur le site : www.strategie-aims.com/...theorie-des-stakeholders-permet-elle-de-re...

ثالثا: مواقع الانترنت:

- 1- <https://aawsat.com/home/article/866586/>
- 2- <http://abahe.co.uk/small-project-management-enc/65748-french-experience-for-establishing-small-projects.html>
- 3- <http://www.assabahnews.tn/article/165400/>
- 4- <https://badir.com.sa/blog/ar/2012/12/12/1472/>
- 5- <https://www.cpme.fr>
- 6- www.fce.dz/jilfce/a-propos-de-jilfce
- 7- https://www.jecreemontentreprise.dz/index.php?option=com_content&view=article&id=1427&catid=2&lang=ar&Itemid=614
- 8- <http://www.ta3lime.com/showthread.php?t=6102>
- 9- http://www.univ-chlef.dz/labo/DECOPILS/?page_id=12

فائمة الملاحق

الملاحق

الملحق رقم (01): مخرجات برنامج SPSS

GET

DESCRIPTIVES VARIABLES=القيمة_سلسلة_اتساع_الشركات_قيادات_فعالية_الأجور_تحديد_في_المرونة_ج_والإنتاجية_الأجور_دفع
بالزبائن_الاهتمام_درجة_والتطوير_البحث_على_الشركات_إنفاق_الإبداع_على_القدرة_الإنتاج_عملية_تطور_السلطة_لتفويض_الاستعداد
المحليين_الموردين_وجود_المحليين_الموردين_نوعية_الدولي_المستوى_على_التوزيع_مراقبة_التنافسية_الميزة_طبيعة_التسويق_توسع
ج_التنافسية_للشركات_الأخلاقي_السلوك_البنوك_سلامة_للأعمال_المالية_الخدمات_التنافسية_الأقطاب_حالة

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

الملاحق

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
دفع_الأجور_والإنتاجية_ج	6	2,40	3,30	2,9833	,37639
المرونة_في_تحديد_الأجور	6	3,90	4,60	4,2667	,26583
فعالية_قيادات_الشركات	6	3,10	3,80	3,4667	,22509
اتساع_سلسلة_القيمة	6	2,20	3,40	2,8833	,46224
الاستعداد_لتفويض_السلطة	6	1,90	3,10	2,7000	,49396
تطور_عملية_الإنتاج	6	2,30	3,20	2,7833	,33116
القدرة_على_الإبداع	6	1,90	3,30	2,5167	,54559
إنفاق_الشركات_على_البحث_والتطوير	6	1,80	2,80	2,2333	,38816
درجة_الاهتمام_بالزبائن	6	3,00	3,80	3,4833	,34303
توسيع_التسويق	6	2,30	3,70	2,9500	,56833
طبيعة_الميزة_التنافسية	6	2,00	3,10	2,6500	,52440
مراقبة_التوزيع_على_المستوى_الدولي	6	2,50	3,40	3,0167	,34881
نوعية_الموردين_المحليين	6	3,30	3,60	3,3833	,11690
وجود_الموردين_المحليين	6	3,00	4,70	4,0000	,56214
حالة_الأقطاب_التنافسية	6	2,30	3,30	2,9167	,44460
الخدمات_المالية_للأعمال	6	2,60	3,10	2,9000	,20000
سلامة_البنوك	6	2,80	3,60	3,2333	,31411
السلوك_الأخلاقي_للشركات	6	2,60	3,70	3,2833	,39707
التنافسية_ج	6	3,70	4,10	3,9333	,15055
N valide (listwise)	6				

2الشركات_قيادات_فعالية_الأجور_تحديد_في_المرونة_ت_والإنتاجية_الأجور_دفع=DESCRIPTIVES VARIABLES=

2القيمة_سلسلة_اتساع

2والتطوير_البحث_على_الشركات_إنفاق_الإبداع_على_القدرة_الإنتاج_عملية_تطور_السلطة_لتفويض_الاستعداد

2بالزبائن_الاهتمام_درجة

2المحليين_الموردين_نوعية_الدولي_المستوى_على_التوزيع_مراقبة_التنافسية_الميزة_طبيعة_التسويق_توسع

2المحليين_الموردين_وجود

الملاحق

ت_ التنافسية للشركات_ الأخلاقي_ السلوك_ البنوك_ سلامة_ للأعمال_ المالية_ الخدمات_ التنافسية_ الأقطاب_ حالة

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
دفع_ الأجر_ والإنتاجية_ ت	6	,00	3,70	2,8500	1,41810
المرونة_ في_ تحديد_ الأجر_ 2	6	,00	4,20	3,3667	1,65610
فعالية_ قيادات_ الشركات_ 2	6	,00	4,60	3,5833	1,77022
اتساع_ سلسلة_ القيمة_ 2	6	,00	4,40	3,2000	1,59499
الاستعداد_ لتفويض_ السلطة_ 2	6	,00	3,50	2,8500	1,39678
تطور_ عملية_ الإنتاج_ 2	6	,00	3,80	2,9333	1,44453
القدرة_ على_ الإبداع_ 2	6	,00	3,80	2,8667	1,41939
إنفاق_ الشركات_ على_ البحث_ والتطوير_ 2	6	,00	3,40	2,4667	1,22909
درجة_ الاهتمام_ بالزبائن_ 2	6	,00	5,00	3,7000	1,83521
توسيع_ التسويق_ 2	6	,00	4,20	3,3167	1,63269
طبيعة_ الميزة_ التنافسية_ 2	6	,00	3,70	2,6333	1,35450
مراقبة_ التوزيع_ على_ المستوى_ الدولي_ 2	6	,00	4,40	3,2333	1,61823
نوعية_ الموردين_ المحليين_ 2	6	,00	4,70	3,4833	1,72907
وجود_ الموردين_ المحليين_ 2	6	,00	5,20	3,9500	1,95525
حالة_ الأقطاب_ التنافسية_ 2	6	,00	3,70	2,8333	1,39952
الخدمات_ المالية_ للأعمال_ 2	6	,00	4,50	3,2333	1,61699
سلامة_ البنوك_ 2	6	,00	5,00	3,1667	1,67889
السلوك_ الأخلاقي_ للشركات_ 2	6	,00	4,60	3,2833	1,65096
التنافسية_ ت	6	,00	4,50	3,4000	1,68048
N valide (listwise)	6				

3الشركات_ قيادات_ فعالية_ 3الأجر_ تحديد_ في_ المرونة_ ف_ والإنتاجية_ الأجر_ دفع=DESCRIPTIVES VARIABLES=

3القيمة_ سلسلة_ اتساع

الملاحق

3 والتطوير_البحث_على_الشركات_إنفاق_الإبداع_على_القدرة_الإنتاج_عملية_تطور_السلطة_لتفويض_الاستعداد
3بالزبائن_الاهتمام_درجة

3المحليين_الموردين_نوعية_الدولي_المستوى_على_التوزيع_مراقبة_التنافسية_الميزة_طبيعة_التسويق_توسع
3المحليين_الموردين_وجود

ف_التنافسية_للشركات_الأخلاقي_السلوك_البنوك_سلامة_للأعمال_المالية_الخدمات_التنافسية_الأقطاب_حالة

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

الملاحق

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
دفع_الأجور_والإنتاجية_ف	6	3,80	4,20	4,0167	,17224
المرونة_في_تحديد_الأجور3	6	4,80	5,20	5,0500	,13784
فعالية_قيادات_الشركات3	6	5,10	6,10	5,4167	,37639
اتساع_سلسلة_القيمة3	6	5,30	5,50	5,4167	,09832
الاستعداد_لتفويض_السلطة3	6	3,50	3,90	3,7833	,16021
تطور_عملية_الإنتاج3	6	5,40	5,70	5,5500	,10488
القدرة_على_الإبداع3	6	4,80	5,40	5,1000	,26833
إنفاق_الشركات_على_البحث_والتطوير 3	6	4,60	5,20	4,8000	,21909
درجة_الاهتمام_بالزبائن3	6	4,70	5,30	4,9833	,21370
توسيع_التسويق3	6	5,40	5,70	5,5500	,10488
طبيعة_الميزة_التنافسية3	6	5,30	5,90	5,5500	,19748
مراقبة_التوزيع_على_المستوى_الدولي 3	6	4,40	5,20	4,7167	,31252
نوعية_الموردين_المحليين3	6	5,40	5,70	5,4833	,11690
وجود_الموردين_المحليين3	6	5,10	5,40	5,2000	,10954
حالة_الأقطاب_التنافسية3	6	4,20	4,60	4,4167	,14720
الخدمات_المالية_للأعمال3	6	4,80	5,90	5,3500	,37283
سلامة_البنوك3	6	5,20	5,90	5,5167	,24833
السلوك_الأخلاقي_للشركات3	6	5,00	5,70	5,2333	,27325
التنافسية_ف	6	5,10	5,20	5,1167	,04082
N valide (listwise)	6				

COMPUTE (ف_والإنتاجية_الأجور_دفع,ت_والإنتاجية_الأجور_دفع,ج_والإنتاجية_الأجور_دفع)=MEAN أجور

EXECUTE.

DESCRIPTIVES VARIABLES= أجور

/STATISTICS=MEAN STDDEV.

الملاحق

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
أجور	6	3,2833	,58604
N valide (listwise)	6		

COMPUTE أجور_تحديد_في_المرونة,2الأجور_تحديد_في_المرونة,الأجور_تحديد_في_المرونة=MEAN(المرونة=المرونة

EXECUTE.

DESCRIPTIVES VARIABLES=المرونة

/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
المرونة	6	4,2278	,58705
N valide (listwise)	6		

COMPUTE (3)الشركات_قيادات_فعالية,2الشركات_قيادات_فعالية,الشركات_قيادات_فعالية=MEAN(فعالية=فعالية

EXECUTE.

DESCRIPTIVES VARIABLES=فعالية

/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
فعالية	6	4,1556	,69719
N valide (listwise)	6		

COMPUTE (3)القيمة_سلسلة_اتساع,2القيمة_سلسلة_اتساع,القيمة_سلسلة_اتساع=MEAN(القيمة_سلسلة

EXECUTE.

DESCRIPTIVES VARIABLES=القيمة_سلسلة

/STATISTICS=MEAN STDDEV.

الملاحق

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
سلسلة_القيمة	6	3,8333	,64222
N valide (listwise)	6		

COMPUTE

(3)السلطة_لتفويض_الاستعداد,2السلطة_لتفويض_الاستعداد,السلطة_لتفويض_الاستعداد=MEANالسلطة_تفويض

EXECUTE.

DESCRIPTIVES VARIABLES=السلطة_تفويض

/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تفويض_السلطة	6	3,1111	,65240
N valide (listwise)	6		

COMPUTE (3)الإنتاج_عملية_تطور,2الإنتاج_عملية_تطور,الإنتاج_عملية_تطور=MEANالإنتاج

EXECUTE.

DESCRIPTIVES VARIABLES=الإنتاج

/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الإنتاج	6	3,7556	,59129
N valide (listwise)	6		

COMPUTE (3)الإبداع_على_القدرة,2الإبداع_على_القدرة,الإبداع_على_القدرة=MEANالإبداع

EXECUTE.

DESCRIPTIVES VARIABLES=الإبداع

/STATISTICS=MEAN STDDEV.

الملاحق

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الإبداع	6	3,4944	,57520
N valide (listwise)	6		

2, والتطوير_البحث_على_الشركات_إنفاق, والتطوير_البحث_على_الشركات_إنفاق) = MEAN والتطوير_البحث_الإبداع COMPUTE
(3, والتطوير_البحث_على_الشركات_إنفاق).

EXECUTE.

DESCRIPTIVES VARIABLES= والتطوير_البحث=

/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
البحث_والتطوير	6	3,1667	,53041
N valide (listwise)	6		

(3, بالزبائن_الاهتمام_درجة, 2, بالزبائن_الاهتمام_درجة, بالزبائن_الاهتمام_درجة) = MEAN الزبائن COMPUTE

EXECUTE.

DESCRIPTIVES VARIABLES= الزبائن=

/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الزبائن	6	4,0556	,74555
N valide (listwise)	6		

(3, التسويق_توسع, 2, التسويق_توسع, التسويق_توسع) = MEAN التسويق COMPUTE

EXECUTE.

DESCRIPTIVES VARIABLES= التسويق=

الملاحق

/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
التسويق	6	3,9389	,66480
N valide (listwise)	6		

COMPUTE (3)التنافسية_الميزة_طبيعة,2التنافسية_الميزة_طبيعة,التنافسية_الميزة_طبيعة)=MEAN(التنافسية_الميزة_طبيعة).

EXECUTE.

DESCRIPTIVES VARIABLES=التنافسية_الميزة

/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الميزة_التنافسية	6	3,6111	,54718
N valide (listwise)	6		

COMPUTE

الم_على_التوزيع_مراقبة,2الدولي_المستوى_على_التوزيع_مراقبة,الدولي_المستوى_على_التوزيع_مراقبة)=MEAN(التوزيع_مراقبة). (3)الدولي_ستوى

EXECUTE.

DESCRIPTIVES VARIABLES=التوزيع

/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
التوزيع	6	3,6556	,67088
N valide (listwise)	6		

COMPUTE

(3)المحليين_الموردين_نوعية,2المحليين_الموردين_نوعية,المحليين_الموردين_نوعية)=MEAN(الموردين_نوعية)

الملاحق

EXECUTE.

DESCRIPTIVES VARIABLES=نوعية_الموردين

/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
نوعية_الموردين	6	4,1167	,58680
N valide (listwise)	6		

COMPUTE (3)المحليين_الموردين_وجود,2المحليين_الموردين_وجود,المحليين_الموردين_وجود)=MEAN(الموردين_وجود

EXECUTE.

DESCRIPTIVES VARIABLES=الموردين_وجود

/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
وجود_الموردين	6	4,3833	,70482
N valide (listwise)	6		

COMPUTE (3)التنافسية_الأقطاب_حالة,2التنافسية_الأقطاب_حالة,التنافسية_الأقطاب_حالة)=MEAN(التنافسية_الأقطاب

EXECUTE.

DESCRIPTIVES VARIABLES=التنافسية_الأقطاب

/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الأقطاب_التنافسية	6	3,3889	,56161
N valide (listwise)	6		

COMPUTE (3)للأعمال_المالية_الخدمات,2للأعمال_المالية_الخدمات,للأعمال_المالية_الخدمات)=MEAN(المالية_الخدمات

الملاحق

EXECUTE.

DESCRIPTIVES VARIABLES=المالية_الخدمات

/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الخدمات_المالية	6	3,8278	,56388
N valide (listwise)	6		

COMPUTE (3)البنوك_سلامة,2البنوك_سلامة,البنوك_سلامة)MEAN=البنوك

EXECUTE.

DESCRIPTIVES VARIABLES=البنوك

/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
البنوك	6	3,9722	,51958
N valide (listwise)	6		

COMPUTE

(3)للشركات_الأخلاقي_السلوك,2للشركات_الأخلاقي_السلوك,للشركات_الأخلاقي_السلوك)MEAN=الشركات_سلوك

EXECUTE.

DESCRIPTIVES VARIABLES=الشركات_سلوك

/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
سلوك_الشركات	6	3,9333	,64979
N valide (listwise)	6		

COMPUTE (ف_التنافسية,ت_التنافسية,ج_التنافسية)MEAN=التنافسية

EXECUTE.

الملاحق

التنافسية=DESCRIPTIVES VARIABLES

/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
التنافسية	6	4,1500	,60065
N valide (listwise)	6		

CORRELATIONS

القيمة_سلسلة_اتساع الشركات_قيادات_فعالية_الأجور_تحديد_في_المرونة_ج_والإنتاجية_الأجور_دفع=VARIABLES
السلطة_لتفويض_الاستعداد

بالزبائن_الاهتمام_درجة_والتطوير_البحث_على_الشركات_إنفاق_الإبداع_على_القدرة_الإنتاج_عملية_تطور
التسويق_توسع

المحليين_الموردين_وجود_المحليين_الموردين_نوعية_الدولي_المستوى_على_التوزيع_مراقبة_التنافسية_الميزة_طبيعة
التنافسية_الأقطاب_حالة

ج_التنافسية_للشركات_الأخلاقي_السلوك_البنوك_سلامة_للأعمال_المالية_الخدمات

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

NONPAR CORR

القيمة_سلسلة_اتساع الشركات_قيادات_فعالية_الأجور_تحديد_في_المرونة_ج_والإنتاجية_الأجور_دفع=VARIABLES
السلطة_لتفويض_الاستعداد

بالزبائن_الاهتمام_درجة_والتطوير_البحث_على_الشركات_إنفاق_الإبداع_على_القدرة_الإنتاج_عملية_تطور
التسويق_توسع

المحليين_الموردين_وجود_المحليين_الموردين_نوعية_الدولي_المستوى_على_التوزيع_مراقبة_التنافسية_الميزة_طبيعة
التنافسية_الأقطاب_حالة

ج_التنافسية_للشركات_الأخلاقي_السلوك_البنوك_سلامة_للأعمال_المالية_الخدمات

/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

الملاحق

Corrélations

		سلامة_البنوك	السلوك_الأخلاقي_ للشركات	التنافسية_ج
Rho de Spearman	دفع_الأجور_والإنتاجية_ج	,000	,926**	,820*
	Coefficient de corrélation			
	Sig. (bilatérale)	1,000	,008	,046
	N	6	6	6
	المرونة_في_تحديد_الأجور	,015	,638	,462
	Coefficient de corrélation			
	Sig. (bilatérale)	,978	,173	,356
	N	6	6	6
	فعالية_قيادات_الشركات	-,893*	,334	,484
	Coefficient de corrélation			
	Sig. (bilatérale)	,016	,518	,331
	N	6	6	6
	اتساع_سلسلة_القيمة	,058	,771	,698
	Coefficient de corrélation			
	Sig. (bilatérale)	,913	,072	,123
	N	6	6	6
	الاستعداد_لتفويض_السلطة	,031	,880*	,742
	Coefficient de corrélation			
	Sig. (bilatérale)	,954	,021	,091
	N	6	6	6
	تطور_عملية_الإنتاج	-,058	,600	,577
	Coefficient de corrélation			
	Sig. (bilatérale)	,913	,208	,231
	N	6	6	6
	القدرة_على_الإبداع	,116	,771	,577
	Coefficient de corrélation			

الملاحق

	Sig. (bilatérale)	,827	,072	,231
	N	6	6	6
إنفاق_الشركات_على_البحث_والتطوير	Coefficient de corrélation	,088	,754	,647
	Sig. (bilatérale)	,868	,084	,165
	N	6	6	6
درجة_الاهتمام_بالزبائن	Coefficient de corrélation	-,162	,638	,585
	Sig. (bilatérale)	,759	,173	,222
	N	6	6	6
توسيع_التسويق	Coefficient de corrélation	-,058	,600	,577
	Sig. (bilatérale)	,913	,208	,231
	N	6	6	6
طبيعة_الميزة_التنافسية	Coefficient de corrélation	,134	,794	,688
	Sig. (bilatérale)	,800	,059	,131
	N	6	6	6
مراقبة_التوزيع_على_المستوى_الدولي	Coefficient de corrélation	-,090	,883*	,719
	Sig. (bilatérale)	,866	,020	,107
	N	6	6	6
نوعية_الموردين_المحليين	Coefficient de corrélation	-,078	-,432	-,197
	Sig. (bilatérale)	,883	,392	,709
	N	6	6	6
وجود_الموردين_المحليين	Coefficient de corrélation	-,647	,152	,355

الملاحق

	Sig. (bilatérale)	,165	,774	,490
	N	6	6	6
حالة_الأقطاب_التنافسية	Coefficient de corrélation	,015	,638	,462
	Sig. (bilatérale)	,978	,173	,356
	N	6	6	6
الخدمات_المالية_للأعمال	Coefficient de corrélation	-,031	,577	,484
	Sig. (bilatérale)	,954	,231	,331
	N	6	6	6
سلامة_البنوك	Coefficient de corrélation	1,000	-,116	-,339
	Sig. (bilatérale)	.	,827	,511
	N	6	6	6
السلوك_الأخلاقي_للشركات	Coefficient de corrélation	-,116	1,000	,941**
	Sig. (bilatérale)	,827	.	,005
	N	6	6	6
التنافسية_ج	Coefficient de corrélation	-,339	,941**	1,000
	Sig. (bilatérale)	,511	,005	.
	N	6	6	6

CORRELATIONS

2القيمة_سلسلة_اتساع_الشركات_قيادات_فعالية_الأجور_تحديد_في_المرونة_ت_والإنتاجية_الأجور_دفع=VARIABLES/
 2والتطوير_البحث_على_الشركات_إنفاق_الإبداع_على_القدرة_الإنتاج_عملية_تطور_السلطة_لتفويض_الاستعداد
 2بالزبائن_الاهتمام_درجة
 2المحليين_الموردين_نوعية_الدولي_المستوى_على_التوزيع_مراقبة_التنافسية_الميزة_طبيعة_التسويق_توسع
 2المحليين_الموردين_وجود

الملاحق

ت_ التنافسية للشركات_ الأخلاقي_ السلوك_ البنوك_ سلامة_ للأعمال_ المالية_ الخدمات_ التنافسية_ الأقطاب_ حالة

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

NONPAR CORR

/VARIABLES=القيمة_سلسلة_ اتساع_ الشركات_ قيادات_ فعالية_ الأجور_ تحديد_ في_ المرونة_ ت_ والإنتاجية_ الأجور_ دفع_

2والتطوير_ البحث_ على_ الشركات_ إنفاق_ الإبداع_ على_ القدرة_ الإنتاج_ عملية_ تطور_ السلطة_ لتفويض_ الاستعداد
2بالزبائن_ الاهتمام_ درجة

2المحليين_ الموردين_ نوعية_ الدولي_ المستوى_ على_ التوزيع_ مراقبة_ التنافسية_ الميزة_ طبيعة_ التسويق_ توسع
2المحليين_ الموردين_ وجود

ت_ التنافسية للشركات_ الأخلاقي_ السلوك_ البنوك_ سلامة_ للأعمال_ المالية_ الخدمات_ التنافسية_ الأقطاب_ حالة

/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

الملاحق

Corrélations

		السلوك الأخلاقي_ للشركات 2	التنافسية_ت
		سلامة_البنوك 2	
Rho de Spearman دفع الأجر_والإنتاجية_ت	Coefficient de corrélacion	,886*	,928**
	Sig. (bilatérale)	,019	,008
	N	6	6
المرونة_في_تحديد_الأجور 2	Coefficient de corrélacion	,765	,821*
	Sig. (bilatérale)	,076	,045
	N	6	6
فعالية_قيادات_الشركات 2	Coefficient de corrélacion	,486	,464
	Sig. (bilatérale)	,329	,354
	N	6	6
اتساع_سلسلة_القيمة 2	Coefficient de corrélacion	,971**	,985**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000
	N	6	6
الاستعداد_لتفويض_السلطة 2	Coefficient de corrélacion	,845*	,857*
	Sig. (bilatérale)	,034	,029
	N	6	6
تطور_عملية_الإنتاج 2	Coefficient de corrélacion	,971**	,985**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000
	N	6	6
القدرة_على_الإبداع 2	Coefficient de corrélacion	,086	,058

الملاحق

	Sig. (bilatérale)	,872	,957	,913
	N	6	6	6
إنفاق_الشركات_على_البحث_وال تطوير2	Coefficient de corrélation	,736	,618	,687
	Sig. (bilatérale)	,096	,191	,132
	N	6	6	6
درجة_الاهتمام_بالزبائن2	Coefficient de corrélation	,986**	,899*	,956**
	Sig. (bilatérale)	,000	,015	,003
	N	6	6	6
توسع_التسويق2	Coefficient de corrélation	,783	,638	,721
	Sig. (bilatérale)	,066	,173	,106
	N	6	6	6
طبيعة_الميزة_التنافسية2	Coefficient de corrélation	,943**	1,000**	,986**
	Sig. (bilatérale)	,005	.	,000
	N	6	6	6
مراقبة_التوزيع_على_المستوى_الد ولي2	Coefficient de corrélation	,886*	,943**	,928**
	Sig. (bilatérale)	,019	,005	,008
	N	6	6	6
نوعية_الموردين_المحليين2	Coefficient de corrélation	1,000**	,943**	,986**
	Sig. (bilatérale)	.	,005	,000
	N	6	6	6
وجود_الموردين_المحليين2	Coefficient de corrélation	,986**	,899*	,956**

الملاحق

	Sig. (bilatérale)	,000	,015	,003
	N	6	6	6
حالة_الأقطاب_التنافسية2	Coefficient de corrélation	,667	,754	,721
	Sig. (bilatérale)	,148	,084	,106
	N	6	6	6
الخدمات_المالية_للأعمال2	Coefficient de corrélation	,899*	,986**	,956**
	Sig. (bilatérale)	,015	,000	,003
	N	6	6	6
سلامة_البنوك2	Coefficient de corrélation	1,000	,943**	,986**
	Sig. (bilatérale)	.	,005	,000
	N	6	6	6
السلوك_الأخلاقي_للشركات2	Coefficient de corrélation	,943**	1,000	,986**
	Sig. (bilatérale)	,005	.	,000
	N	6	6	6
التنافسية_ت	Coefficient de corrélation	,986**	,986**	1,000
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	.
	N	6	6	6

CORRELATIONS

3القيمة_سلسلة_اتساع 3الشركات_قيادات_فعالية 3الأجور_تحديد_في_المرونة_ف_والإنتاجية_الأجور_دفع/VARIABLES
 3والتطوير_البحث_على_الشركات_إنفاق 3الإبداع_على_القدرة 3الإنتاج_عملية_تطور 3السلطة_لتفويض_الاستعداد
 3بالزبائن_الاهتمام_درجة

الملاحق

3المحليين_الموردين_نوعية_الدولي_المستوى_على_التوزيع_مراقبة_التنافسية_الميزة_طبيعة_التسويق_توسع
3المحليين_الموردين_وجود

ف_التنافسية_للشركات_الأخلاقي_السلوك_البنوك_سلامة_للأعمال_المالية_الخدمات_التنافسية_الأقطاب_حالة

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

NONPAR CORR

3القيمة_سلسلة_اتساع_الشركات_قيادات_فعالية_الأجور_تحديد_في_المرونة_ف_والإنتاجية_الأجور_دفع=VARIABLES

3والتطوير_البحث_على_الشركات_إنفاق_الإبداع_على_القدرة_الإنتاج_عملية_تطور_السلطة_لتفويض_الاستعداد
3بالزبائن_الاهتمام_درجة

3المحليين_الموردين_نوعية_الدولي_المستوى_على_التوزيع_مراقبة_التنافسية_الميزة_طبيعة_التسويق_توسع
3المحليين_الموردين_وجود

ف_التنافسية_للشركات_الأخلاقي_السلوك_البنوك_سلامة_للأعمال_المالية_الخدمات_التنافسية_الأقطاب_حالة

/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

الملاحق

Corrélations

		سلامة_البنوك3	السلوك_الأخلاقي_ للشركات3	التنافسية_ف
Rho de Spearman دفع_الأجور_والإنتاجية_ف	Coefficient de corrélation	,806	-,537	,539
	Sig. (bilatérale)	,053	,272	,269
	N	6	6	6
المرونة_في_تحديد_الأجور3	Coefficient de corrélation	,431	,647	,139
	Sig. (bilatérale)	,393	,165	,793
	N	6	6	6
فعالية_قيادات_الشركات3	Coefficient de corrélation	-,059	-,882*	,664
	Sig. (bilatérale)	,912	,020	,150
	N	6	6	6
اتساع_سلسلة_القيمة3	Coefficient de corrélation	,235	,360	,424
	Sig. (bilatérale)	,654	,483	,402
	N	6	6	6
الاستعداد_لتفويض_السلطة3	Coefficient de corrélation	,400	-,770	,417
	Sig. (bilatérale)	,431	,073	,410
	N	6	6	6
تطور_عملية_الإنتاج3	Coefficient de corrélation	,761	-,493	,674
	Sig. (bilatérale)	,079	,321	,142
	N	6	6	6
القدرة_على_الإبداع3	Coefficient de corrélation	,485	-,061	,548

الملاحق

	Sig. (bilatérale)	,329	,909	,261
	N	6	6	6
إنفاق_الشركات_على_البحث_وال تطوير3	Coefficient de corrélacion	,462	-,801	,696
	Sig. (bilatérale)	,356	,056	,125
	N	6	6	6
درجة_الاهتمام_بالزبائن3	Coefficient de corrélacion	,632	-,735	,664
	Sig. (bilatérale)	,178	,096	,150
	N	6	6	6
توسع_التسويق3	Coefficient de corrélacion	,537	,642	,270
	Sig. (bilatérale)	,272	,169	,605
	N	6	6	6
طبيعة_الميزة_التنافسية3	Coefficient de corrélacion	,708	,000	,696
	Sig. (bilatérale)	,115	1,000	,125
	N	6	6	6
مراقبة_التوزيع_على_المستوى_الد ولي3	Coefficient de corrélacion	,779	-,618	,664
	Sig. (bilatérale)	,068	,191	,150
	N	6	6	6
نوعية_الموردين_المحليين3	Coefficient de corrélacion	,705	,548	,283
	Sig. (bilatérale)	,118	,260	,587
	N	6	6	6
وجود_الموردين_المحليين3	Coefficient de corrélacion	,000	,939**	-,566

الملاحق

	Sig. (bilatérale)	1,000	,005	,242
	N	6	6	6
حالة الأقطاب_التنافسية3	Coefficient de corrélation	-,015	-,662	,664
	Sig. (bilatérale)	,978	,152	,150
	N	6	6	6
الخدمات_المالية_للأعمال3	Coefficient de corrélation	,279	,750	-,664
	Sig. (bilatérale)	,592	,086	,150
	N	6	6	6
سلامة البنوك3	Coefficient de corrélation	1,000	,000	,399
	Sig. (bilatérale)	.	1,000	,434
	N	6	6	6
السلوك_الأخلاقي_للشركات3	Coefficient de corrélation	,000	1,000	-,531
	Sig. (bilatérale)	1,000	.	,278
	N	6	6	6
التنافسية_ف	Coefficient de corrélation	,399	-,531	1,000
	Sig. (bilatérale)	,434	,278	.
	N	6	6	6

السلطة لتفويض الاستعداد القيمة سلسلة اتساع الشركات قيادات فعالية ج والإنتاجية الأجور دفع ONEWAY الإنتاج عملية تطور

التسويق توسع بالزبائن الاهتمام درجة والتطوير البحث على الشركات إنفاق الإبداع على القدرة التنافسية الميزة طبيعة

الملاحق

التنافسية_الأقطاب_حالة المحليين_الموردين_وجود المحليين_الموردين_نوعية الدولي_المستوى_على_التوزيع_مراقبة
للأعمال_المالية_الخدمات

ج_التنافسية BY للشركات_الأخلاقي_السلوك البنوك_سلامة

/STATISTICS DESCRIPTIVES

/MISSING ANALYSIS.

الملاحق

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
دفع الأجر والإنتاجية_ج	Inter-groupes	,542	3	,181	2,167	,331
	Intra-groupes	,167	2	,083		
	Total	,708	5			
المرونة_في_تحديد_الأجر	Inter-groupes	,213	3	,071	1,106	,531
	Inter-groupes	,140	2	,070		
	Total	,353	5			
فعالية_قيادات_الشركات	Inter-groupes	,167	3	,056	1,282	,466
	Intra-groupes	,087	2	,043		
	Total	,253	5			
اتساع_سلسلة_القيمة	Inter-groupes	,782	3	,261	1,818	,374
	Intra-groupes	,287	2	,143		
	Total	1,068	5			
الاستعداد_لتفويض_السلطة	Inter-groupes	,893	3	,298	1,823	,373
	Intra-groupes	,327	2	,163		
	Total	1,220	5			
تطور_عملية_الإنتاج	Inter-groupes	,502	3	,167	7,167	,125
	Intra-groupes	,047	2	,023		
	Total	,548	5			
القدرة_على_الإبداع	Inter-groupes	,602	3	,201	,452	,743
	Intra-groupes	,887	2	,443		
	Total	1,488	5			
إنفاق_الشركات_على_البحث_والتطوير	Inter-groupes	,407	3	,136	,782	,603
	Intra-groupes	,347	2	,173		

الملاحق

	Total	,753	5			
درجة_الاهتمام_بالزبائن	Inter-groupes	,582	3	,194	58,167	,017
	Intra-groupes	,007	2	,003		
	Total	,588	5			
توسيع_التسويق	Inter-groupes	1,355	3	,452	3,474	,231
	Intra-groupes	,260	2	,130		
	Total	1,615	5			
طبيعة_الميزة_التنافسية	Inter-groupes	,635	3	,212	,572	,686
	Intra-groupes	,740	2	,370		
	Total	1,375	5			
مراقبة_التوزيع_على_المستوى_الوطني	Inter-groupes	,422	3	,141	1,506	,423
	Intra-groupes	,187	2	,093		
	Total	,608	5			
نوعية_الموردين_المحليين	Inter-groupes	,022	3	,007	,310	,821
	Intra-groupes	,047	2	,023		
	Total	,068	5			
وجود_الموردين_المحليين	Inter-groupes	,120	3	,040	,055	,979
	Intra-groupes	1,460	2	,730		
	Total	1,580	5			
حالة_الأقطاب_التنافسية	Inter-groupes	,502	3	,167	,687	,638
	Intra-groupes	,487	2	,243		
	Total	,988	5			
الخدمات_المالية_للأعمال	Inter-groupes	,113	3	,038	,872	,573
	Intra-groupes	,087	2	,043		
	Total	,200	5			
سلامة_البنوك	Inter-groupes	,253	3	,084	,704	,632

الملاحق

Intra-groupes	,240	2	,120			
Total	,493	5				
السلوك الأخلاقي للشركات	Inter-groupes	,742	3	,247	10,595	,087
	Intra-groupes	,047	2	,023		
	Total	,788	5			

2القيمة سلسلة اتساع 2الشركات قيادات فعالية 2الأجور تحديد في المرونة ت والإنتاجية الأجور دفع ONEWAY
2السلطة لتفويض الاستعداد

2بالزبائن الاهتمام درجة 2والتطوير البحث على الشركات إنفاق 2الإبداع على القدرة الإنتاج عملية تطور
2التسويق توسع

2المحليين الموردين نوعية 2الدولي المستوى على التوزيع مراقبة التنافسية الميزة طبيعة
2المحليين الموردين وجود

ت التنافسية BY 2للشركات الأخلاقي السلوك 2البنوك سلامة للأعمال المالية الخدمات 2التنافسية الأقطاب حالة

/STATISTICS DESCRIPTIVES

/MISSING ANALYSIS.

الملاحق

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
دفع الأجر والانتاجية ت	Inter-groupes	10,010	4	2,503	55,611	,100
	Intra-groupes	,045	1	,045		
	Total	10,055	5			
المرونة في تحديد الأجر 2	Inter-groupes	13,693	4	3,423	171,167	,057
	Intra-groupes	,020	1	,020		
	Total	13,713	5			
فعالية قيادات الشركات 2	Inter-groupes	15,648	4	3,912	195,604	,054
	Intra-groupes	,020	1	,020		
	Total	15,668	5			
اتساع سلسلة القيمة 2	Inter-groupes	12,720	4	3,180	.	.
	Intra-groupes	,000	1	,000		
	Total	12,720	5			
الاستعداد لتفويض السلطة 2	Inter-groupes	9,755	4	2,439	.	.
	Intra-groupes	,000	1	,000		
	Total	9,755	5			
تطور عملية الإنتاج 2	Inter-groupes	10,433	4	2,608	.	.
	Intra-groupes	,000	1	,000		
	Total	10,433	5			
القدرة على الإبداع 2	Inter-groupes	10,028	4	2,507	55,713	,100
	Intra-groupes	,045	1	,045		
	Total	10,073	5			
إنفاق الشركات على البحث والتطوير 2	Inter-groupes	7,548	4	1,887	377,417	,039
	Intra-groupes	,005	1	,005		

الملاحق

	Total	7,553	5			
درجة الاهتمام بالزبائن 2	Inter-groupes	16,835	4	4,209	841,750	,026
	Intra-groupes	,005	1	,005		
	Total	16,840	5			
توسيع التسويق 2	Inter-groupes	13,283	4	3,321	73,796	,087
	Intra-groupes	,045	1	,045		
	Total	13,328	5			
طبيعة الميزة التنافسية 2	Inter-groupes	9,153	4	2,288	114,417	,070
	Intra-groupes	,020	1	,020		
	Total	9,173	5			
مراقبة التوزيع على المستوى الدولي 2	Inter-groupes	13,048	4	3,262	72,491	,088
	Intra-groupes	,045	1	,045		
	Total	13,093	5			
نوعية الموردين المحليين 2	Inter-groupes	14,943	4	3,736	747,167	,027
	Intra-groupes	,005	1	,005		
	Total	14,948	5			
وجود الموردين المحليين 2	Inter-groupes	19,095	4	4,774	238,688	,049
	Intra-groupes	,020	1	,020		
	Total	19,115	5			
حالة الأقطاب التنافسية 2	Inter-groupes	9,788	4	2,447	489,417	,034
	Intra-groupes	,005	1	,005		
	Total	9,793	5			
الخدمات المالية للأعمال 2	Inter-groupes	13,068	4	3,267	653,417	,029
	Intra-groupes	,005	1	,005		
	Total	13,073	5			
سلامة البنوك 2	Inter-groupes	14,073	4	3,518	175,917	,056

الملاحق

Intra-groupes	,020	1	,020		
Total	14,093	5			
السلوك_الأخلاقي_للشركات2	13,608	4	3,402	170,104	,057
Intra-groupes	,020	1	,020		
Total	13,628	5			

3القيمة_سلسلة_اتساع 3الشركات_قيادات_فعالية 3الأجور_تحديد_في_المرونة_ف_والإنتاجية_الأجور_دفع ONEWAY
3السلطة_لتفويض_الاستعداد

3بالزبائن_الاهتمام_درجة 3والتطوير_البحث_على_الشركات_إنفاق 3الإبداع_على_القدرة 3الإنتاج_عملية_تطور
3التسويق_توسع

3المحليين_الموردين_نوعية 3الدولي_المستوى_على_التوزيع_مراقبة 3التنافسية_الميزة_طبيعية
3المحليين_الموردين_وجود

ف_التنافسية BY 3للشركات_الأخلاقي_السلوك 3البنوك_سلامة 3للأعمال_المالية_الخدمات 3والتنافسية_الأقطاب_حالة

/STATISTICS DESCRIPTIVES

/MISSING ANALYSIS.

الملاحق

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
دفع الأجر والإنتاجية_ف	Inter-groupes	,040	1	,040	1,494	,289
	Intra-groupes	,108	4	,027		
	Total	,148	5			
المرونة_في_تحديد_الأجور3	Inter-groupes	,003	1	,003	,130	,736
	Intra-groupes	,092	4	,023		
	Total	,095	5			
فعالية_قيادات_الشركات3	Inter-groupes	,560	1	,560	15,144	,018
	Intra-groupes	,148	4	,037		
	Total	,708	5			
اتساع_سلسلة_القيمة3	Inter-groupes	,008	1	,008	,833	,413
	Intra-groupes	,040	4	,010		
	Total	,048	5			
الاستعداد_لتفويض_السلطة3	Inter-groupes	,016	1	,016	,583	,488
	Intra-groupes	,112	4	,028		
	Total	,128	5			
تطور_عملية_الإنتاج3	Inter-groupes	,027	1	,027	3,857	,121
	Intra-groupes	,028	4	,007		
	Total	,055	5			
القدرة_على_الإبداع3	Inter-groupes	,108	1	,108	1,714	,261
	Intra-groupes	,252	4	,063		
	Total	,360	5			
إنفاق_الشركات_على_البحث_والتطوير3	Inter-groupes	,192	1	,192	16,000	,016
	Intra-groupes	,048	4	,012		

الملاحق

	Total	,240	5			
درجة الاهتمام بالزبائن 3	Inter-groupes	,120	1	,120	4,457	,102
	Intra-groupes	,108	4	,027		
	Total	,228	5			
توسيع التسويق 3	Inter-groupes	,003	1	,003	,231	,656
	Intra-groupes	,052	4	,013		
	Total	,055	5			
طبيعة الميزة التنافسية 3	Inter-groupes	,147	1	,147	12,250	,025
	Intra-groupes	,048	4	,012		
	Total	,195	5			
مراقبة التوزيع على المستوى الدولي 3	Inter-groupes	,280	1	,280	5,391	,081
	Intra-groupes	,208	4	,052		
	Total	,488	5			
نوعية الموردين المحليين 3	Inter-groupes	,000	1	,000	,020	,895
	Intra-groupes	,068	4	,017		
	Total	,068	5			
وجود الموردين المحليين 3	Inter-groupes	,012	1	,012	1,000	,374
	Intra-groupes	,048	4	,012		
	Total	,060	5			
حالة الأقطاب التنافسية 3	Inter-groupes	,040	1	,040	2,373	,198
	Intra-groupes	,068	4	,017		
	Total	,108	5			
الخدمات المالية للأعمال 3	Inter-groupes	,363	1	,363	4,373	,105
	Intra-groupes	,332	4	,083		
	Total	,695	5			
سلامة البنوك 3	Inter-groupes	,040	1	,040	,602	,481

الملاحق

Intra-groupes	,268	4	,067			
Total	,308	5				
السلوك_الأخلاقي_للشركات3	Inter-groupes	,065	1	,065	,848	,409
	Intra-groupes	,308	4	,077		
	Total	,373	5			

(ف_التنافسية،ت_التنافسية،ج_التنافسية)MEAN=للدول_العامة_التنافسية COMPUTE

EXECUTE.

للدول_العامة_التنافسية BY ف_والإنتاجية_الأجور_دفع ت_والإنتاجية_الأجور_دفع ج_والإنتاجية_الأجور_دفع ONEWAY

/STATISTICS DESCRIPTIVES

/MISSING ANALYSIS.

القيمة_سلسلة_اتساع_الشركات_قيادات_فعالية_الأجور_تحديد_في_المرونة_ج_والإنتاجية_الأجور_دفع ONEWAY
السلطة_لتفويض_الاستعداد

بالزبائن_الاهتمام_درجة_والتطوير_البحث_على_الشركات_إنفاق_الإبداع_على_القدرة_الإنتاج_عملية_تطور
التسويق_توسع

المحليين_الموردين_وجود_المحليين_الموردين_نوعية_الدولي_المستوى_على_التوزيع_مراقبة_التنافسية_الميزة_طبيعة
التنافسية_الأقطاب_حالة

للدول_العامة_التنافسية BY للشركات_الأخلاقي_السلوك_البنوك_سلامة_للأعمال_المالية_الخدمات

/STATISTICS DESCRIPTIVES

/MISSING ANALYSIS.

الملاحق

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
دفع الأجر والإنتاجية ج	Inter-groupes	,583	4	,146	1,167	,593
	Intra-groupes	,125	1	,125		
	Total	,708	5			
المرونة في تحديد الأجر	Inter-groupes	,353	4	,088	.	.
	Intra-groupes	,000	1	,000		
	Total	,353	5			
فعالية قيادات الشركات	Inter-groupes	,253	4	,063	.	.
	Intra-groupes	,000	1	,000		
	Total	,253	5			
اتساع سلسلة القيمة	Inter-groupes	,823	4	,206	,840	,663
	Intra-groupes	,245	1	,245		
	Total	1,068	5			
الاستعداد لتفويض السلطة	Inter-groupes	1,095	4	,274	2,190	,464
	Intra-groupes	,125	1	,125		
	Total	1,220	5			
تطور عملية الإنتاج	Inter-groupes	,423	4	,106	,847	,662
	Intra-groupes	,125	1	,125		
	Total	,548	5			
القدرة على الإبداع	Inter-groupes	,988	4	,247	,494	,772
	Intra-groupes	,500	1	,500		
	Total	1,488	5			
إنفاق الشركات على البحث والتطوير	Inter-groupes	,573	4	,143	,796	,675
	Intra-groupes	,180	1	,180		

الملاحق

Total		,753	5			
درجة_الاهتمام_بالزبائن	Inter-groupes	,343	4	,086	,350	,834
	Intra-groupes	,245	1	,245		
	Total	,588	5			
توسيع_التسويق	Inter-groupes	1,010	4	,253	,417	,803
	Intra-groupes	,605	1	,605		
	Total	1,615	5			
طبيعة_الميزة_التنافسية	Inter-groupes	1,330	4	,333	7,389	,268
	Intra-groupes	,045	1	,045		
	Total	1,375	5			
مراقبة_التوزيع_على_المستوى_الدولي	Inter-groupes	,528	4	,132	1,651	,520
	Intra-groupes	,080	1	,080		
	Total	,608	5			
نوعية_الموردين_المحليين	Inter-groupes	,068	4	,017	.	.
	Intra-groupes	,000	1	,000		
	Total	,068	5			
وجود_الموردين_المحليين	Inter-groupes	1,580	4	,395	.	.
	Intra-groupes	,000	1	,000		
	Total	1,580	5			
حالة_الأقطاب_التنافسية	Inter-groupes	,988	4	,247	.	.
	Intra-groupes	,000	1	,000		
	Total	,988	5			
الخدمات_المالية_للأعمال	Inter-groupes	,200	4	,050	.	.
	Intra-groupes	,000	1	,000		
	Total	,200	5			
سلامة_البنوك	Inter-groupes	,368	4	,092	,737	,691

الملاحق

Intra-groupes	,125	1	,125			
Total	,493	5				
السلوك_الأخلاقي_للشركات	Inter-groupes	,663	4	,166	1,327	,566
Intra-groupes	,125	1	,125			
Total	,788	5				

ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification	
دفع_الأجور_والإنتاجية_ت	Inter-groupes	10,035	4	2,509	125,437	,067
Intra-groupes	,020	1	,020			
Total	10,055	5				
المرونة_في_تحديد_الأجور2	Inter-groupes	13,713	4	3,428	.	.
Intra-groupes	,000	1	,000			
Total	13,713	5				
فعالية_قيادات_الشركات2	Inter-groupes	15,623	4	3,906	86,796	,080
Intra-groupes	,045	1	,045			
Total	15,668	5				
اتساع_سلسلة_القيمة2	Inter-groupes	12,700	4	3,175	158,750	,059
Intra-groupes	,020	1	,020			
Total	12,720	5				
الاستعداد_لتفويض_السلطة2	Inter-groupes	9,755	4	2,439	.	.
Intra-groupes	,000	1	,000			
Total	9,755	5				
تطور_عملية_الإنتاج2	Inter-groupes	10,428	4	2,607	521,417	,033
Intra-groupes	,005	1	,005			
Total	10,433	5				

الملاحق

القدرة_على_الإبداع ²	Inter-groupes	10,028	4	2,507	55,713	,100
	Intra-groupes	,045	1	,045		
	Total	10,073	5			
إنفاق_الشركات_على_البحث_والتطوير ²	Inter-groupes	7,553	4	1,888	.	.
	Intra-groupes	,000	1	,000		
	Total	7,553	5			
درجة_الاهتمام_بالزبائن ²	Inter-groupes	16,820	4	4,205	210,250	,052
	Intra-groupes	,020	1	,020		
	Total	16,840	5			
توسيع_التسويق ²	Inter-groupes	13,308	4	3,327	166,354	,058
	Intra-groupes	,020	1	,020		
	Total	13,328	5			
طبيعة_الميزة_التنافسية ²	Inter-groupes	8,928	4	2,232	9,111	,243
	Intra-groupes	,245	1	,245		
	Total	9,173	5			
مراقبة_التوزيع_على_المستوى_الدولي ²	Inter-groupes	13,073	4	3,268	163,417	,059
	Intra-groupes	,020	1	,020		
	Total	13,093	5			
نوعية_الموردين_المحليين ²	Inter-groupes	14,903	4	3,726	82,796	,082
	Intra-groupes	,045	1	,045		
	Total	14,948	5			
وجود_الموردين_المحليين ²	Inter-groupes	18,990	4	4,748	37,980	,121
	Intra-groupes	,125	1	,125		
	Total	19,115	5			
حالة_الأقطاب_التنافسية ²	Inter-groupes	9,713	4	2,428	30,354	,135
	Intra-groupes	,080	1	,080		

الملاحق

Total	9,793	5				
الخدمات_المالية_للأعمال2	Inter-groupes	13,053	4	3,263	163,167	,059
	Intra-groupes	,020	1	,020		
	Total	13,073	5			
سلامة_البنوك2	Inter-groupes	13,848	4	3,462	14,131	,197
	Intra-groupes	,245	1	,245		
	Total	14,093	5			
السلوك_الأخلاقي_للشركات2	Inter-groupes	13,583	4	3,396	75,463	,086
	Intra-groupes	,045	1	,045		
	Total	13,628	5			

3القيمة_سلسلة_اتساع 3الشركات_قيادات_فعالية 3الأجور_تحديد_في_المرونة_ف_والإنتاجية_الأجور_دفع ONEWAY
3السلطة_لتفويض_الاستعداد

3بالزبائن_الاهتمام_درجة 3والتطوير_البحث_على_الشركات_إنفاق 3الإبداع_على_القدرة 3الإنتاج_عملية_تطور
3التسويق_توسع

3المحليين_الموردين_نوعية 3الدولي_المستوى_على_التوزيع_مراقبة 3التنافسية_الميزة_طبيعة
3المحليين_الموردين_وجود

3للشركات_الأخلاقي_السلوك 3البنوك_سلامة 3للأعمال_المالية_الخدمات 3التنافسية_الأقطاب_حالة
3للشركات_الأخلاقي_السلوك 3البنوك_سلامة 3للأعمال_المالية_الخدمات 3التنافسية_الميزة_طبيعة
3المحليين_الموردين_وجود

/STATISTICS DESCRIPTIVES

/MISSING ANALYSIS.

الملاحق

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
دفع الأجر والانتاجية_ف	Inter-groupes	,068	4	,017	,214	,904
	Intra-groupes	,080	1	,080		
	Total	,148	5			
المرونة في تحديد الأجر3	Inter-groupes	,090	4	,023	4,500	,338
	Intra-groupes	,005	1	,005		
	Total	,095	5			
فعالية قيادات الشركات3	Inter-groupes	,663	4	,166	3,685	,370
	Intra-groupes	,045	1	,045		
	Total	,708	5			
اتساع سلسلة القيمة3	Inter-groupes	,028	4	,007	,354	,832
	Intra-groupes	,020	1	,020		
	Total	,048	5			
الاستعداد لتفويض السلطة3	Inter-groupes	,108	4	,027	1,354	,561
	Intra-groupes	,020	1	,020		
	Total	,128	5			
تطور عملية الإنتاج3	Inter-groupes	,050	4	,012	2,500	,439
	Intra-groupes	,005	1	,005		
	Total	,055	5			
القدرة على الإبداع3	Inter-groupes	,315	4	,079	1,750	,508
	Intra-groupes	,045	1	,045		
	Total	,360	5			
إنفاق الشركات على البحث والتطوير3	Inter-groupes	,220	4	,055	2,750	,421
	Intra-groupes	,020	1	,020		

الملاحق

Total		,240	5			
درجة الاهتمام بالزبائن 3	Inter-groupes	,183	4	,046	1,019	,622
	Intra-groupes	,045	1	,045		
	Total	,228	5			
توسيع التسويق 3	Inter-groupes	,050	4	,012	2,500	,439
	Intra-groupes	,005	1	,005		
	Total	,055	5			
طبيعة الميزة التنافسية 3	Inter-groupes	,195	4	,049	.	.
	Intra-groupes	,000	1	,000		
	Total	,195	5			
مراقبة التوزيع على المستوى الدولي 3	Inter-groupes	,363	4	,091	,727	,694
	Intra-groupes	,125	1	,125		
	Total	,488	5			
نوعية الموردين المحليين 3	Inter-groupes	,068	4	,017	.	.
	Intra-groupes	,000	1	,000		
	Total	,068	5			
وجود الموردين المحليين 3	Inter-groupes	,055	4	,014	2,750	,421
	Intra-groupes	,005	1	,005		
	Total	,060	5			
حالة الأقطاب التنافسية 3	Inter-groupes	,103	4	,026	5,167	,317
	Intra-groupes	,005	1	,005		
	Total	,108	5			
الخدمات المالية للأعمال 3	Inter-groupes	,690	4	,173	34,500	,127
	Intra-groupes	,005	1	,005		
	Total	,695	5			
سلامة البنوك 3	Inter-groupes	,263	4	,066	1,463	,545

الملاحق

	Intra-groupes	,045	1	,045		
	Total	,308	5			
السلوك_الأخلاقي_للشركات 3	Inter-groupes	,353	4	,088	4,417	,341
	Intra-groupes	,020	1	,020		
	Total	,373	5			

الفهارس

الفهارس

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
390	كلمة شكر
390	الإهداء
390	ملخص الدراسة باللغة العربية
390	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
390	ملخص الدراسة باللغة الفرنسية
أ-ي	المقدمة
1	الفصل الأول: نظرية أصحاب المصلحة مدخل استراتيجي
2	تمهيد
3	المبحث الأول: تطور نظرية أصحاب المصلحة
3	المطلب الأول : مفهوم أصحاب المصلحة
6	المطلب الثاني : التصنيفات المختلفة لأصحاب المصلحة
14	المطلب الثالث: المبررات النظرية لأصحاب المصلحة
19	المبحث الثاني: نظرية أصحاب المصلحة والإدارة الإستراتيجية
19	المطلب الأول : إشراك أصحاب المصلحة في رهانات وقرارات المنظمة
27	المطلب الثاني: أصناف وخصائص نظريات أصحاب المصلحة.
30	المطلب الثالث: نموذج أصحاب المصلحة وتوازن المصالح
40	المبحث الثالث: إدارة أصحاب المصلحة من النظرية إلى التطبيق
40	المطلب الأول: نظرية أصحاب المصلحة وأخلاقيات الأعمال "الأعمال والمجتمع"
42	المطلب الثاني: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه أصحاب المصلحة
47	المطلب الثالث: تقييم نظرية أصحاب المصلحة
59	خلاصة الفصل
60	الفصل الثاني: واقع تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الفهارس

61	تمهيد
62	المبحث الأول: ماهية وأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
62	المطلب الأول: معايير تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
66	المطلب الثاني: تجارب بعض الدول في تحديد تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
67	المطلب الثالث: خصائص وأشكال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
75	المطلب الرابع: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
85	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية
85	المطلب الأول: التنافسية وتحليل قوى التنافس
92	المطلب الثاني: ماهية الميزة التنافسية
97	المطلب الثالث: المصادر والأسس العامة لبناء الميزة التنافسية
102	المطلب الرابع: الإنتاجية والبيئة ودورهما في تنمية تنافسية المؤسسة
111	المبحث الثالث: التحديات والصعوبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومتطلبات التأهيل
111	المطلب الأول: التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عصر العولمة
116	المطلب الثاني: المشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومتطلبات التأهيل
119	المطلب الثالث: مستلزمات تأهيل وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
122	خلاصة الفصل
123	الفصل الثالث: إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة كمدخل استراتيجي في التنافسية المستدامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
124	تمهيد
125	المبحث الأول: الميزة التنافسية المستدامة وخصائصها
125	المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية المستدامة
132	المطلب الثاني: مقومات بناء الميزة التنافسية المستدامة
134	المطلب الثالث: الجودة الشاملة والمواصفات الدولية أداة تنافسية في السوق العالمي
137	المبحث الثاني: المحاور الاستراتيجية لتعزيز المزايا التنافسية المستدامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الفهارس

137	المطلب الأول: محور التنافسية التسويقية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
139	المطلب الثاني: محور التنافسية التسييرية وروح المقاوالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
142	المطلب الثالث: محور التنافسية بالابتكار والإبداع للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
145	المطلب الرابع: خصوصيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال الميزة التنافسية المستدامة
153	المبحث الثالث: إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة لاستدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
153	المطلب الأول: أصحاب المصلحة ومسعى التنمية المستدامة في المؤسسات
158	المطلب الثاني: أهم استراتيجيات ومعايير إشراك أصحاب المصلحة ضمن مسعى التنمية المستدامة
165	المطلب الثالث: العلاقة مع أصحاب المصلحة وإدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
185	خلاصة الفصل
187	الفصل الرابع: تجارب بعض الدول في إدارة أصحاب المصلحة واستدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
188	تمهيد
189	المبحث الأول: التجربة الجزائرية
189	المطلب الأول: تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
193	المطلب الثاني: أهمية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
201	المطلب الثالث: إحصائيات خاصة ببرنامج دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
208	المبحث الثاني: التجربة التونسية
208	المطلب الأول: تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس
212	المطلب الثاني: مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد التونسي
215	المطلب الثالث: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس
230	المطلب الرابع: عناقيد الصناعة وسيلة لدعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التونسية
233	المبحث الثالث: التجربة الفرنسية في مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
233	المطلب الأول: تطور قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فرنسا
236	المطلب الثاني: سياسة الأقطاب التنافسية في فرنسا ودعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
244	المطلب الثالث: أصحاب المصلحة وتنافسية مستدامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بفرنسا

الفهارس

255	خلاصة الفصل
256	الفصل الخامس: التقييم الإحصائي لتجارب الدول محل الدراسة
257	تمهيد
258	المبحث الأول: الوضعية العامة الحالية للاقتصاد في الجزائر، تونس وفرنسا
258	المطلب الأول: الوضعية العامة للاقتصاد الجزائري خلال الثلاثي الأول لسنة 2017
263	المطلب الثاني: الوضع الاقتصادي في تونس خلال سنة 2017
264	المطلب الثالث: الوضع الاقتصادي في فرنسا خلال سنة 2017
266	المبحث الثاني: قياس وتحليل العلاقة بين التنافسية ومكونات لوحة القيادة لرأس المال اللامادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، تونس وفرنسا.
266	المطلب الأول: تكييف مؤشرات لوحة القيادة لرأس المال اللامادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع أعمدة مؤشر التنافسية لتقارير المنتدى الاقتصادي العالمي.
274	المطلب الثاني: الوصف الإحصائي لمتغيرات لوحة القيادة لرأس المال اللامادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق مؤشر التنافسية الدولي
288	المطلب الثالث: قياس وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة
295	المبحث الثالث: تحليل الفروقات بين متغيرات الدراسة
295	المطلب الأول: تحليل الفروقات بين متغيرات الدراسة بالنسبة لمؤشر التنافسية الخاص بكل دولة
298	المطلب الثاني: تأثير متغيرات الدراسة لكل دولة في مؤشر التنافسية العام للدول الثلاث
302	المطلب الثالث: تحليل الفروقات بين متغيرات الدراسة فيما يخص تأثيرها في مؤشر التنافسية العام
304	المطلب الرابع: مناقشة الفرضيات في ضوء نتائج الدراسة التطبيقية
319	خلاصة الفصل
321	الخاتمة
331	قائمة المراجع
347	الملاحق
389	الفهارس

الفهارس

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
4	بعض تعاريف أصحاب المصلحة.	(1)
23	مداخل دراسة أصحاب المصلحة	(2)
29	أصناف وخصائص نظريات أصحاب المصلحة	(3)
39	تطلعات كل طرف من أصحاب المصلحة.	(4)
58	جدول ملخص لمختلف الانتقادات الموجهة لنظرية أصحاب المصلحة	(5)
67	تصنيف المؤسسات في التشريع الجزائري	(6)
72	تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس تنظيم العمل	(7)
77	نسبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مقارنة مع مجموع المؤسسات	(8)
131	الإسهامات العلمية لتحديد مفهوم الميزة التنافسية المستدامة	(9)
133	الموارد الملموسة وغير الملموسة للمنظمة	(10)
-156 157	مختلف مستويات الالتزام تجاه أصحاب المصلحة	(11)
159	أهم استراتيجيات إشراك بعض أصحاب المصلحة ضمن مسعى التنمية المستدامة	(12)
161	الطرق العشرة من أجل التزام المستخدمين "تشجيع المستخدمين على إتباع (اختيار) المعرج الأخضر	(13)
162	اختيار استراتيجية الالتزام لأصحاب المصلحة	(14)
163	أمثلة حول الاتصال مع أصحاب المصلحة	(15)
168	مراحل عملية مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	(16)
-180 182	لوحة القيادة لرأس المال اللامادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	(17)
189	تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب المشرع الجزائري	(18)
190	تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الفترة 2003-2015	(19)
196	أرقام مفتاحية حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة موقوفة بتاريخ 2017/06/30	(20)
197	أنماط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر	(21)
198	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (الأشخاص المعنوية) حسب قطاع النشاط	(22)
199	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب قطاع النشاط	(23)
199	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب المناطق	(24)

الفهارس

200	الحركة التي تمت ملاحظتها على تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة	(25)
201	حوصلة مشاريع الاستثمار حسب قطاع النشاط خلال السداسي الأول لسنة 2017	(26)
202	حوصلة مشاريع الاستثمار حسب عدد العمال خلال السداسي الأول لسنة 2017	(27)
202	مراكز التسهيل ومشاتل المؤسسات	(28)
203	حوصلة مشاريع الاستثمار CGCI-PME خلال السداسي الأول لسنة 2017	(29)
204	الوضعية العامة للضمانات لـ CGCI-PME حسب المناطق بتاريخ 2017/06/30	(30)
204	ضمانات الـ CGCI-PME حسب حجم القروض بتاريخ 2017/06/30	(31)
205	« ANSEJ »: شهادات الانتماء حسب قطاع النشاط بتاريخ 2017/06/30	(32)
206	« CNAC »: شهادات الانتماء حسب قطاع النشاط بتاريخ 2017/06/30	(33)
206	« ANGEM »: القروض الممنوحة حسب نمط التمويل بتاريخ 2017/06/30	(34)
208	تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس	(35)
216	وثيقة تقديمية للتحقيق لمقياس صحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس	(36)
217	المؤسسات التي تم الاتصال بها في تحقيق مقياس صحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس	(37)
217	طبيعة المستجوبين في تحقيق مقياس صحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس	(38)
218	معطيات إحصائية حول المؤسسات التي تم استطلاعها في تحقيق مقياس صحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس	(39)
223	طلبات التمويل التسيير للمؤسسات التي تم استطلاعها في تحقيق مقياس صحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس	(40)
226	المستخدمون الذين تم تقييمهم بالاجتماعات الفردية في المؤسسات التي تم استطلاعها في تحقيق مقياس صحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس سنة 2016	(41)
236	توزيع الهيئات وعدد العمال حسب المناطق وصنف المؤسسات المنخرطة ضمن القطب التنافسي لسنة 2015	(42)
237	عدد وتاريخ حصول الأقطاب التنافسية على الوسم في فرنسا	(43)
238	أهم الأقطاب التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمنطقة وسط فرنسا	(44)
241	حصيلة القطب التنافسي Arve Industries (2012-2007)	(45)
246	حركة مزدوجة لتوسيع توقعات المنظمات	(46)

الفهارس

259	نمو الحجم بالنسبة المئوية (%) للقطاعات الكبرى "الثلاثي الثاني 2016-2017"	(47)
260	نمو الحجم بالنسبة المئوية (%) للقطاعات الفرعية للصناعة "الثلاثي الثاني لكل من 2016/2015 و 2017/2016"	(48)
262	تطور واردات الجزائر حسب أصناف المنتجات "الثلاثي الأول 2016-2017"	(49)
-268 270	عرض نتائج أعمدة مؤشر التنافسية الدولي ومؤشرات لوحة القيادة لرأس المال اللامادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتعلقة بالجزائر	(50)
-270 272	عرض نتائج أعمدة مؤشر التنافسية الدولي ومؤشرات لوحة القيادة لرأس المال اللامادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتعلقة بتونس	(51)
-272 274	عرض نتائج أعمدة مؤشر التنافسية الدولي ومؤشرات لوحة القيادة لرأس المال اللامادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتعلقة بفرنسا	(52)
274	نتائج الوصف الإحصائي لمؤشر دفع الأجور والإنتاجية	(53)
275	نتائج الوصف الإحصائي لمؤشر المرونة في تحديد الأجور	(54)
276	نتائج الوصف الإحصائي فعالية قيادات الشركات	(55)
277	نتائج الوصف الإحصائي لمؤشر اتساع سلسلة القيمة	(56)
277	نتائج الوصف الإحصائي لمؤشر الاستعداد لتفويض السلطة	(57)
278	نتائج الوصف الإحصائي لمؤشر تطور عملية الإنتاج	(58)
279	نتائج الوصف الإحصائي لمؤشر القدرة على الإبداع	(59)
279	نتائج الوصف الإحصائي لمؤشر إنفاق الشركات على البحث والتطوير	(60)
280	نتائج الوصف الإحصائي لمؤشر درجة الاهتمام بالزبائن	(61)
281	نتائج الوصف الإحصائي لمؤشر توسع التسويق	(62)
281	نتائج الوصف الإحصائي لمؤشر طبيعة الميزة التنافسية	(63)
282	نتائج الوصف الإحصائي لمؤشر مراقبة التوزيع على المستوى الدولي	(64)
283	نتائج الوصف الإحصائي لمؤشر نوعية الموردين المحليين	(65)
283	نتائج الوصف الإحصائي لمؤشر وجود الموردين المحليين	(66)
284	نتائج الوصف الإحصائي لمؤشر حالة الأقطاب التنافسية	(67)
285	نتائج الوصف الإحصائي لمؤشر الخدمات المالية لتلبية احتياجات الأعمال	(68)

الفهارس

286	نتائج الوصف الإحصائي لمؤشر سلامة البنوك	(69)
286	نتائج الوصف الإحصائي لمؤشر السلوك الأخلاقي للشركات	(70)
287	نتائج الوصف الإحصائي لمؤشر التنافسية	(71)
-288 289	نتائج معامل الارتباط الخاصة بالجزائر	(72)
290	نتائج معامل الارتباط الخاصة بتونس	(73)
293	نتائج معامل الارتباط الخاصة بفرنسا	(74)
-295 296	مستويات دلالة تأثير متغيرات الدراسة الخاصة بالجزائر في مؤشر التنافسية الخاص بالجزائر	(75)
-296 297	مستويات دلالة تأثير متغيرات الدراسة الخاصة بتونس في مؤشر التنافسية الخاص بتونس	(76)
-297 298	مستويات دلالة تأثير متغيرات الدراسة الخاصة بفرنسا في مؤشر التنافسية الخاص بفرنسا	(77)
299	مستويات دلالة تأثير متغيرات الدراسة الخاصة بالجزائر في المؤشر العام للتنافسية	(78)
300	مستويات دلالة تأثير متغيرات الدراسة الخاصة بتونس في المؤشر العام للتنافسية	(79)
301	مستويات دلالة تأثير متغيرات الدراسة الخاصة بفرنسا في المؤشر العام للتنافسية	(80)
302	نتائج الوصف الإحصائي لمؤشر المرونة في تحديد الأجور	(81)
303	نتائج الوصف الإحصائي لمؤشر فعالية قيادات الشركات	(82)
303	نتائج الوصف الإحصائي لمؤشر وجود الموردين المحليين	(83)
303	نتائج الوصف الإحصائي لمؤشر الخدمات المالية لتلبية احتياجات الأعمال	(84)
304	نتائج الوصف الإحصائي لمؤشر نوعية الموردين المحليين	(85)

فهرس الأشكال

الفهارس

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(1)	أصحاب المصلحة المتنوعين في بيئة الأعمال	7
(2)	أصحاب المصلحة المنظمين	8
(3)	المجاميع الثلاث لأصحاب المصلحة (المنتفعون الإستراتيجيون)	11
(4)	المبررات النظرية لوجود أصحاب المصلحة	16
(5)	أصناف أصحاب المصلحة حسب توفر خاصية، خاصيتين أو ثلاث خصائص	17
(6)	أصحاب المصالح أو المستفيدين من وجود منظمات الأعمال	34
(7)	الموازنة بين تطلعات أصحاب المصلحة	34
(8)	تعدد مجالات المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال	45
(9)	مستلزمات تحليل أصحاب المصلحة	48
(10)	خريطة أدبيات أصحاب المصلحة	53
(11)	تمثيل للانتقادات الاستيمولوجية لنظرية أصحاب المصلحة	57
(12)	تحليل هيكل الصناعة (نموذج قوى التنافس الخمس)	87
(13)	الاستراتيجية كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية	97
(14)	دورة حياة الميزة التنافسية	101
(15)	مختلف التحديات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	115
(16)	محاور التنمية المستدامة	128
(17)	نظام الإدارة البيئية وتطبيقه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	129
(18)	مقومات بناء الميزة التنافسية المستدامة	132
(19)	أنماط الحوار بين المؤسسة وأصحاب المصلحة	153
(20)	الارتباط بين المردودية، وفاء الزبائن، إرضاء المستخدمين، الولاء والإنتاجية	154
(21)	مستويات التزام أصحاب المصلحة حسب إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية	164
(22)	النموذج الموقفي لإدارة الموارد البشرية ضمن سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	172
(23)	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الحجم	197
(24)	التوزيع الجغرافي للمؤسسات التي تم استطلاعها في تحقيق مقياس صحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس	218

الفهارس

219	الشكل القانوني للمؤسسات التي تم استطلاعها في تحقيق مقياس صحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس	(25)
219	السوق للمؤسسات التي تم استطلاعها في تحقيق مقياس صحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس	(26)
220	تطور رقم الأعمال للمؤسسات التي تم استطلاعها في تحقيق مقياس صحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس سنة 2016	(27)
220	نسبة العمل بدوام كامل للمسؤول التجاري في المؤسسات التي تم استطلاعها في تحقيق مقياس صحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس	(28)
221	تسيير الموارد البشرية في المؤسسات التي تم استطلاعها في تحقيق مقياس صحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس	(29)
221	طريقة معرفة الحصة السوقية في المؤسسات التي تم استطلاعها في تحقيق مقياس صحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس	(30)
221	مدى الرضا بطريقة معرفة الحصة السوقية في المؤسسات التي تم استطلاعها في تحقيق مقياس صحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس	(31)
222	أسباب ذهاب الزبون بشكل إرادي للمؤسسات التي تم استطلاعها في تحقيق مقياس صحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس سنة 2016	(32)
222	أسباب التوقف بشكل إرادي للمؤسسات التي تم استطلاعها في تحقيق مقياس صحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس سنة 2016	(33)
223	استغلال قروض التسيير للمؤسسات التي تم استطلاعها في تحقيق مقياس صحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس سنة 2016	(34)
224	وصف لعمليات التوظيف في المؤسسات التي تم استطلاعها في تحقيق مقياس صحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس سنة 2016	(35)
224	حصيلة الأرباح المحاسبية للمؤسسات التي تم استطلاعها في تحقيق مقياس صحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس سنة 2015	(36)
224	حصيلة الأرباح المحاسبية للمؤسسات التي تم استطلاعها في تحقيق مقياس صحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس سنة 2016	(37)
225	المناطق التي توفر بيئة ملائمة للمؤسسات التي تم استطلاعها في تحقيق مقياس صحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس سنة 2016	(38)
225	المؤسسات التي لها منتج/ خدمة جديدة من التي تم استطلاعها في تحقيق مقياس صحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس سنة 2016	(39)

الفهارس

225	المؤسسات التي تخطط لمنتج/ خدمة جديدة من التي تم استطلاعها في تحقيق مقياس صحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس سنة 2017	(40)
226	إجابات المؤسسات حول الزبائن الجدد من التي تم استطلاعها في تحقيق مقياس صحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس سنة 2016	(41)
226	المستخدمون الذين تم تقييمهم بالاجتماعات الفردية حسب القطاعات في المؤسسات التي تم استطلاعها في تحقيق مقياس صحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس سنة 2016	(42)
227	المؤسسات التي يمكن أن تتعرض للمنافسة غير الرسمية من التي تم استطلاعها في تحقيق مقياس صحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس سنة 2016	(43)
227	مدى تأثير الوضع في ليبيا على المؤسسات التي تم استطلاعها في تحقيق مقياس صحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس سنة 2016	(44)
228	أسباب التغيب لدى المؤسسات التي تم استطلاعها في تحقيق مقياس صحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس سنة 2016	(45)
228	العراقيل التي المؤسسات التي تم استطلاعها في تحقيق مقياس صحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس سنة 2016	(46)
228	إمكانية حدوث الرشوة لدى المؤسسات التي تم استطلاعها في تحقيق مقياس صحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس	(47)
229	مدى التفاؤل بالمستقبل لدى مسيري المؤسسات التي تم استطلاعها في تحقيق مقياس صحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس	(48)
235	خريطة التوزيع الجهوي للنفقات الموجهة للبحث والتطوير الداخلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 2015	(49)
239	البنية الأساسية للنظام الجهوي للإبداع	(50)
241	مخطط المناولة في شهر Arve	(51)

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
(01)	مخرجات برنامج SPSS	348