

دراسة حول تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين تنافسيتها مع نظرة أولية على حالة الجزائر (I)

أ.د. ناصر دادى عدون

أستاذ التعليم العالي بالمدرسة العليا للتجارة، رئيس مخبر البحث عن الإصلاحات واندماج الاقتصاد الوطني بالمدرسة.

أ. عبد الرحمان بابنات

استاذ مساعد منتسب بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، عضو بالمخبر.

Résumé: l'Algérie a lancé le plan de mise à niveau de ses PME en 1996, en association avec le Programme des Nations Unies pour le Développement et l'Organisation des Nations Unies pour le Développement, dans le cadre des réformes de passage vers l'économie de marché qui se base sur la concurrence et la compétitivité.

La compétitivité est un concept synthétique lié à la performance de l'entreprise, dont on doit voir dans les PME qui forment la grande majorité du tissu économique privé en économie de marché. Ces dernières se distinguent à leur tour de caractéristiques considérées comme sources d'avantage compétitif, pouvant pousser l'économie nationale en avant, par le biais d'une mise à niveau réussie en utilisant des instruments adéquats.

Nous allons traiter des principes et thèses dans la littérature des PME, la compétitivité des entreprises et ses conditions en liaison avec ce type d'entreprises, ensuite le programme de la mise à niveau de ces dernières pour enfin résumer l'essentiel des résultats de l'étude.

Mots clés : PME, mise à niveau, performance, économie de marché, concurrence, compétitivité.

ملخص: أطلقت الجزائر برنامج تأهيل مؤسساتها الصغيرة والمتوسطة سنة 1996، بمشاركة برنامج الأمم المتحدة للتنمية ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية، ضمن سلسلة البرامج وإصلاحات توجهها إلى اقتصاد السوق الذي يركز على المنافسة والتنافسية.

والتنافسية هي مفهوم مركب مرتبط بإداء المؤسسة، الذي يجب المرور عليه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المكونة لأهم جزء في النسيج الاقتصادي الخاص في اقتصاد السوق. وتتميز بدورها بخصائص تجعل منها مصادر للميزة التنافسية، تمكن من دفع الاقتصاد الوطني إذا استطاعت عملية التأهيل اكتشافها ودعمها من خلال الأدوات الملائمة.

نتطرق إلى المبادئ والنظريات في أدبيات الموضوع لكل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ثم التنافسية في المؤسسات وعناصرها وبعض شروطها وارتباطها بخصائص هذه المؤسسات، وبعد ذلك نتناول برنامج التأهيل ونحاول أن نستخلص أهم النتائج من الدراسة.

الكلمات المفتاحية: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التأهيل، الأداء، اقتصاد السوق، المنافسة والتنافسية.

مقدمة

أطلقت الجزائر برنامج تأهيل مؤسساتها الصغيرة والمتوسطة سنة 1996 بمشاركة برنامج الأمم المتحدة للتنمية ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية،* مع دخول الجزائر في دائرة الشراكة الأورومتوسطية، الناتجة عن قمة برشلونة نوفمبر 1995، باتفاق الإطار الموسع للعلاقات السياسية، والاقتصادية والاجتماعية (الذي يجمع 15 دولة من الاتحاد الأوروبي، و12 دولة متوسطة جنوبية وشرقية ما عدا ليبيا)، الذي يهدف إلى إنشاء منطقة تجارة حرة بين الدول المتوسطية والاتحاد الأوروبي بحلول عام 2010. وفي نفس الاتجاه يأتي اتفاقها مع السوق الأوروبية المشتركة ودخوله حيز التطبيق في سبتمبر 2005، وانتظار استكمال المفاوضات للانضمام الى المنظمة العالمية للتجارة قريبا.

ففي هذه الشروط الجديدة ستكون المؤسسات الاقتصادية الوطنية، خاصة الصغيرة والمتوسطة منها، أكثر انفتاحا على المنافسة والسوق أو المحيط بشكل عام، باعتبارها الأكثر عددا حاليا في القطاعين العمومي والخاص، والاكثرية في هذا الأخير الذي يفترض احتلاله للدور الاساسي في اقتصاد السوق¹. والسوق سوف تؤدي دور المحفز والهدف لضرورة وجود المؤسسة، مادامت هذه الأخيرة تعمل للوصول إلى أهدافها من خلال الاستجابة لأهداف هذا المحيط.

فتحقيق الثروة والربح كأهداف للمؤسسة، وكذا مصالح مختلف الأطراف ذات العلاقة بوجودها : المالكون، العمال، الموردون، الزبائن والادارة ثم المجتمع ككل، من خلال منظار نظام الحوكمة في المؤسسة «la gouvernance des entreprises»²، لا يتم فقط بالكمية والنوعية بل بالأسعار أيضا، وهما عنصران أساسيان لتحديد تنافسيتها «compétitivité»³. وهنا تدخل تأثيرات السوق والمنافسين من جهة ودرجة استغلالية مواردها ودرجة التحكم في التنسيق بين مختلف أنشطتها من جهة أخرى، وبالتالي في

* -«PNUD» Programme des Nations Unies pour le Développement.

** -«ONUDI» Organisation des Nations Unies pour le Développement.

¹ -J. Brémond A. géledan : Dictionnaire des théories et mécanismes économiques, ed. Hatier, 1984.

² -أنظر نظام الحوكمة في المؤسسة في العديد من المراجع مثل:

-A. Berle, G. Means (1932) : The modern corporation and private property New York, MacMillan, 2ème éd. 1956.

- G. Charreaux : le gouvernement des entreprises, Economica 1997.

-Nacer Daddi-Addoun: Gestion et relation d'agence dans l'entreprise publique algérienne, Revue des Reformes Economiques et Intégration en Economie Mondiale n°2, ESC, Alger, 2007.

³ - Porter M. : L'avantage concurrentiel, Dunod, Paris, 2000.

تكاليف إنجاز منتجاتها وخدماتها أيضا «Chaîne de valeur»⁴. وكل تناقض بين متطلبات السوق أو المحيط عامة، ونشاط المؤسسة، قد يؤدي إلى عدم توازن هذه الأخيرة وتحملها لمتاعب قد تصل إلى تهديد مصيرها طبقا لأطروحة الاختيار الطبيعي «la sélection naturelle»⁵. وتزداد هذه المتاعب بدخولها في منافسة بدرجة معينة مع مؤسسات من دول أخرى لها خصائص جيدة وتجربة في السوق ضمن ظروف الانفتاح الاقتصادي، التي تعيدنا في بعض جوانبها إلى نظرية التكاليف النسبية لدى «Ricardo» ريكاردو ثم ما بعده لدى النيوكلاسيك⁶.

تهدف هذه الدراسة التي قسمناها إلى مقالين، إلى الاطلاع على اصلاح المؤسسات الجزائرية، وقبل ذلك سنحاول الإحاطة بما يمكننا من ربط التأهيل بالتنافسية بواسطة تحديد الإطار النظري المناسب للموضوع. فسنحاول الإجابة على السؤال: هل يمكن لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من أن يحسن من ميزتها التنافسية؟

لهذا السؤال في الواقع أسئلة ملازمة وضمنية، مثل هل لهذا النوع من المؤسسات ميزة خاصة بها أساسا؟ ثم لماذا الاهتمام بهذا النوع من المؤسسات في الوقت الحالي بالجزائر؟

للإجابة على هذه الأسئلة، سوف نحاول التطرق في هذا الجزء الأول إلى المفاهيم، المبادئ والنظريات في أدبيات الموضوع لكل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بدون الدخول في الموصفات والتفصيلات ذات الجانب التقني البحث، ثم التنافسية في المؤسسات وعناصرها وبعض شروطها وارتباطها بخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبعد ذلك نتناول برنامج التأهيل في الجزائر ونحاول أن نستنتج منه بعض الجوانب المفيدة في موضوعنا.

1- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإطارها النظري

للاطلاع على هذه المؤسسات يمكن المرور من الواقع إلى بعض الأفكار النظرية.

⁴ -Chaîne de valeur chez porter, voir aussi : -Strategor (collectif) : politique générale de l'entreprise, ed. Dunod, 2005.

⁵ - Cette transposition de l'idée de sélection naturelle à l'économie est très ancienne. Mais il revient à Alchian (1950) et à Friedman (1953) « Si le comportement des entrepreneurs n'approche pas d'une façon ou d'une autre un comportement de maximisation du profit, il semble peu probable qu'ils restent longtemps dans les affaires (Friedman) ». Ainsi, les firmes présentes sur le marché auraient une espérance de vie corrélée à leur degré de rationalité consciente ou inconsciente. Celles qui ne parviennent pas à être « maximisatrices » ou ne dégagent pas de profits sont vouées à disparaître, quand les autres se développent.

⁶ - Bernard Lassudrie-Duchêne et Deniz Ünal-Kesenci l'économie mondiale, ed. La Découverte, Paris, 2001, p 96-100.

1.1- تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من المفاهيم التي تجمع العديد من التعاريف، وهذا التعدد مرتبط باختلافات المعايير ووجهات النظر، بين المعيارين القانوني والاقتصادي، وكذا في هذا الأخير طبقا للاختلافات في الاقتصادات المعنية ودرجة تطورها، وتجربتها في هذا النوع من المؤسسات، وللدور الذي تلعبه فيها. فهي بذلك تطرح صعوبة في تحديد تعريف عام أو نموذجي.

هي موجودة عادة في قطاعات النشاط الحرفي وتجارة التجزئة والزراعة في شكل تنظيمي بسيط وتكنولوجيا غير متطورة، مملوكة ومسيرة عائليا، فهي من مخلفات الأشكال الأولى للمؤسسة الاقتصادية الرأسمالية. وهذا النوع وبهذه الخصائص، موجود في بلدان جنوب أوروبا في كل من إيطاليا، فرنسا، إسبانيا والبرتغال. وليس بعيدا عنها في بلدان جنوب البحر المتوسط كما في الجزائر، أين ينشط جزء كبير من القطاع الخاص عادة في مثل هذه الفروع وبنفس الخصائص.

مع ملاحظة أن عامل التكنولوجيا أصبح في بعض الفروع يلعب دورا محددا لوجود هذا النوع من المؤسسات بغض النظر عن القطاع الذي تنشط فيه، في الفلاحة، التجارة، النقل أو الخدمات الالكترونية. وهي في ألمانيا أو اليابان داعما قويا للنسيج الاقتصادي والمؤسسات الكبيرة.

تستعمل مائتي (200) شخص أو أقل في بعض الدول ومنها المغرب، ومائتي وخمسين (250) شخصا كما في الجزائر، وخمسمائة (500) شخص أو أقل في فرنسا مثلا، وحتى الف وخمسمائة (1500) أو أقل في الولايات المتحدة مثلا «Small business».

كما أن حجم رأس المال وعدد الأفراد المستعملة في تحديد صفة الصغيرة والمتوسطة في بعض الدول، يختلف من قطاع اقتصادي إلى آخر، بين الخدمات، الصناعة والزراعة. ففي قطاع خدمات النقل والإستخراج باليابان يصل عدد العمال فيها إلى ثلاثمائة عامل ومائة مليون "ين" كراسمال. وفي قطاع تجارة الجملة فتعكس الوضعية بالنسبة للرقمين مائة في عدد العمال وثلاثمائة مليون كاستثمارات، أما في تجارة التجزئة فعدد العمال فيها لا يزيد عن خمسين وحجم استثمار في حدود عشرة ملايين "ين".⁷

أما في الجزائر فوفقا للقانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 18/01 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001، الذي يعبر عن الإطار القانوني المعرف لها، فتعرف "المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مهما كان شكلها القانوني أنها: مؤسسات إنتاج

⁷ - Bouzid Azzouzi : « PME et stratégie de développement au Maroc », éd., Almaarif Aljaidia, 1997, p 38.

السلع والخدمات، والتي تشغل من 01 إلى 250 شخص؛ لا يتجاوز رقم أعمالها 02 مليار دج، أو لا يتعدى إجمالي حصيلتها (ميزانيتها) السنوية 500 مليون دج".

وتأتي الحدود الفاصلة بين مؤسسات مصغرة، صغيرة، ومتوسطة في نص هذا القانون على النحو المحدد في الجدول رقم 1 التالي:

الجدول: رقم 1: ملخص عن تعريف م. الصغيرة والمتوسطة حسب القانون 18/01

المؤسسات	فئة العمال	رقم الأعمال	الحصيلة السنوية
المتوسطة	250-50	200 مليون-2 مليار دج	100-500 مليون دج
الصغيرة	49-10	أقل من 200 مليون	أقل من 100 مليون دج
مصغرة	09-01	أقل من 20 مليون	أقل من 10 ملايين دج

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على القانون 18/01

2.1- طبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإطارها النظري

هذا النوع من المؤسسات موجود في مختلف الدول، وفي مختلف الفروع والتخصصات الإقتصادية، زراعية، صناعية أو خدمات. ومنطقيا في ما عدا الأنشطة التي تستوجب أكبر عدد من العمال مثل مؤسسات البترول، المركبات الكبيرة في صناعة الأسلحة والطائرات، وكذا الطاقة النووية والصناعة الفضائية.

- من ميزات المؤسسات المتوسطة والصغيرة أنها تتكون في شكل مؤسسات عائلية، بسيطة الهيكل التنظيمي، وتستعمل طرق تسيير غير معقدة.

- هذا النوع من المؤسسات يكاد يغلب على مختلف الإقتصاديات بمختلف البلدان الرأسمالية خاصة، سواء المجموعة الأوروبية أو اليابان أو الولايات المتحدة الأمريكية. وهي ميزة مرتبطة بالإقتصاد الرأسمالي منذ عهد بعيد، فمثلا يبلغ عدد هذه المؤسسات في البلدان المذكورة بنسبة 99 % من مجموع المؤسسات. وقامت بامتصاص نسبة عالية من اليد العاملة في العشرية الأخيرة من القرن الماضي.⁸

- كما لا يختلف ذلك كثيرا عما في الدول النامية، خاصة في التي لم تطبق استراتيجية الصناعات الثقيلة⁹ في ما قبل دخولها في إصلاحات مخططات التعديل

⁸ - Raymond Barre préface de l'ouvrage de Pierre Batinni « Capital risque : mode d'emploi », édition : l'Organisation 1998. P 7.

⁹ - Modèle d'industries industrialisantes, discuté et exposé par des auteurs, notamment GD De Bernis, pendant les années 1960-70. Voir : M.EH Benissad Stratégies et expériences de développement, OPU, ALGER, 1985.

الهيكلية مع بداية ثمانينات القرن الماضي، إذ يبلغ عدد المؤسسات المتوسطة والصغيرة في المغرب نسبة 92% من مجموع الوحدات الانتاجية فيه.¹⁰

-بقدرتها على توفير العمل، نظرا لانخفاض تكلفة خلق فرص العمل فيها، فهي توفر فرص توظيف للعمالة الأقل مهارة، وذوي الأقل تجربة مثل خريجي الجامعات، خاصة في إطار ما يتم توفيره من أسباب ومساعدات لهؤلاء من خلال عدة هيئات أنشئت لهذا الغرض في مختلف البلدان المتقدمة والمتخلفة أيضا.

-تلعب دورا مهما في مجال تنويع الهيكل الصناعي، حيث تقوم بتوفير مدخلات في شكل قطع ومواد وسيطة للمؤسسات الكبيرة، وينشط كثير منها في مجال المقاولات من الباطن «Sous-traitance»، أوالمؤسسات المترافقة «joint venture»، وهي بذلك تعمل على توفير شبكة من التداخلات بين المؤسسات الكبيرة وتدعمها. في حين تعمل على الاستغلال لليد العاملة الفقيرة والاطفال بأشكال مرهقة ومهينة أحيانا. وتخضع، إلى حدما، إلى برامج واستراتيجيات وعقود مع المؤسسات الكبيرة التي تعمل لها، سواء على المستوى الداخلي أو المستوى الخارجي، مثل ما هو موجود بين مؤسسات في بلدان جنوب آسيا مع أخرى كبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية، أو ما بين بعض الدول الأفريقية والمغرب العربي وأخرى كبيرة في أوروبا الجنوبية.¹¹

-تساهم ايجابا في القضاء على عدد من الاختلالات الاقتصادية في الدول النامية، بين الادخار والاستثمار مثلا، لاعتبار أن هذه الدول تعاني من انخفاض معدلات الادخار والاستثمار، فهي تجلب المدخرات الصغيرة، إذ أن إقامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تتطلب رأسمالا كبيرا مقارنة بما تتطلبه المؤسسات الكبيرة. وكذلك اختلالات ميزان المدفوعات، من خلال إحلال الواردات، والمساهمة في تصدير بعض المنتجات.

- بأنها تتميز بقدرتها على الانتشار الجغرافي، وبذلك فهي تضمن نموا اقتصاديا متوازنا جهويا، طالما أن هذه المؤسسات يمكن إنشاؤها في المناطق الصناعية، الريفية، وكذا المجمعات العمرانية الجديدة. وبذلك فهي تساعد على تخفيف مشاكل الإسكان والبطالة والهجرة نحو المدن الكبيرة¹²؛

- بأنها تساهم في زيادة الدخل الوطني خلال فترات قصيرة نسبيا، لأن إنشاء هذه المؤسسات يتم خلال فترة أقل مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، وبالتالي فهي تدخل في دورة

¹⁰ Direction de la statistique sur l'adresse Internet www.statistic.gov.ma.2005.

¹¹ ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص.65.

¹² -أنظر هذا الموضوع مثلا دراسة عن البطالة في الاردن بين سنتي 2000 و2005: إبراهيم عليوات: "البطالة، واقعها وآليات الحد منها (حالة الأردن)"، قدمت في الندوة العربية حول "البطالة، أسبابها ومعالجتها وأثرها على المجتمع"، جامعة سعد دحلب، 25-27 أفريل 2006.

الإنتاج بشكل أسرع، ويهدف أصحابها عادة إلى تحقيق دخل مقبول دون العمل على احتلال للسوق أو احتكاره كما في المؤسسات الكبيرة.

ولهذه الجوانب وغيرها، أصبحت هذه المؤسسات تعطي في سياسات العديد من البلدان، وايضا في العديد من الكتابات دورا فعالا وأساسيا في عملية التنمية. إلا أن أطروحة الدور الاجتماعي، ودور هذه المؤسسات في التشغيل، رغم ما توفره من مناصب في البلدان النامية وفي بعض القطاعات بالدول المتقدمة، لم يتم التأكد منها وهي صعبة التحقيق، وبعض الأرقام في هذا المجال تؤكد هذا مثل ما رأينا أعلاه.

وقد انقسمت أطروحات وجود هذه المؤسسات ودورها في الاقتصاد قبل ثمانينات القرن الماضي، إلى ثلاثة على الأقل:¹³

1- أن النشاطات التي تحتلها هذه المؤسسات هي نشاطات موازية، وكان اختفاؤها ممكنا مع تطور التكنولوجيا وتأثير السوق. بينما نلاحظ في الواقع استمرار وجودها، وهذا يدل على أن ظاهرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مستمرة ولا ترتبط بفترة زمنية محددة، ورغم محاولة مختلف الدول القضاء على النشاطات الموازية، والمنتجات المقلدة عادة فيها، من خلال توفير الدعم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وحتى المصغرة، للقضاء على هذه الأنشطة خاصة مع ما تطرحه مسألة حماية حقوق الملكية الفكرية والتقليد ضمن شروط المنظمة العالمية للتجارة اليوم؛

2- هذه المؤسسات دورها توفير شبكة من التداخلات بين المؤسسات الكبيرة ودعمها. إذ لوحظ في الدول النامية والاشتراكية سابقا، وجود المؤسسات الكبيرة والمصغرة وغياب المتوسطة والصغيرة، وبذلك فتشجيع إنشاء هذه الأخيرة هدفه تحويلها دور الوسيط بين الطرفين من أجل تحقيق الانسجام في النسيج الاقتصادي لتلك البلدان، وهو ما يوجد في الدول الصناعية الكبرى؛

3- أن دخول العديد من البلدان النامية والمركزية أو الاشتراكية سابقا، في إصلاحات إعادة هيكلة اقتصاداتها، جعل الاهتمام ضروريا بهذه المؤسسات لدورها في معالجة ما تنتجه عملية التعديل الهيكلي للاقتصاد، مثل امتصاص البطالة التي تخلقها تلك العملية، وإعادة جمع عوامل الانتاج المختلفة نتيجة التخلي عن النشاطات غير الملائمة أو المعرقلة في المؤسسات العمومية وحتى الخاصة الكبيرة، انطلاقا من تدني المردودية فيها.

وهنا يمكن إضافة أن هذا النوع من المؤسسات جاء أيضا كحتمية ضمن التطور الاقتصادي الطبيعي، والدخول في ظاهرة العولمة والاقتصاد الجديد خاصة منذ نهاية

¹³ - Sarah Marniesse : Approches théoriques de la dynamique des micro entreprises dans les pays en développement, document de travail dt/2000/06, dial - développement et insertion internationale.

ثمانينات القرن الماضي، أين تأخذ المعلومات والتكنولوجيا الحديثة دورا بارزا، من خلال التغير السريع فيها. والقصر الذي عرفته دورة حياة مختلف المنتجات والصناعات والتكنولوجيات، كنتيجة لازمة البترولية الأولى (أكتوبر 1973)، وما تلاها من تغير جذري في العديد من أوجه الاقتصاد التي مست الدول المتطورة والنامية معا، كالتحول إلى التشغيل بالتعاقد وتعدد التخصص لليد العاملة، وهذا لمواجهة عدم التأكد والتغير السريع للسوق وظروف المحيط الاقتصادي.

وفي هذه الظروف أصبح التفاعل والتاثير الاقتصادي فيه ما بين المؤسسات والمجتمعات المختلفة، عن طريق الميزات التنافسية، بغض النظر عن حجم المؤسسات صغيرة أو كبيرة وعن مستوى تطورها هذه المجتمعات. بحيث ظهرت العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتصدير سلع وخدمات ذات تكنولوجيا عالية ومعقدة، مثل مكونات الأجهزة الالكترونية والأسلحة المتطورة، التي كانت حكرًا على المؤسسات الكبيرة. كما ظهرت بعض الصناعات من هذا النوع في عدة دول متطورة حديثا جنوبي آسيا وأمريكا وإفريقيا، كمنافسة لدول أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية واليابان كدول ذات سبق في العديد من المنتجات والخدمات. وارتفعت نسبة الخدمات الحديثة، مثل الخدمات المالية والتأمين والمعلومات والمعلوماتية، في تكوين الناتج الوطني في بعض الدول النامية مثل لبنان منافسة للمقدمة التي كانت تحتكر هذه السوق.

وهذه العناصر في رأينا تكون الإطار الذي يسمح بفهم ظاهرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، سواء في البلدان المتقدمة أو النامية، قبل وبعد ثمانينات القرن الماضي، التي تعبر عن فاصل زمني هام يمكن من فهم الظروف الراهنة للظواهر الاقتصادية والتعامل معها بما فيها ظاهرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ويصبح هذا الإطار ذا معنى مفيد، خاصة للدول النامية التي تحاول الإستفادة من تجربة هذا النوع من المؤسسات. مع أن الدول المصنعة حديثا*، والمتطورة الكبرى وخاصة الأوروبية، توجه اليوم عناية خاصة لهذا النوع من المؤسسات وتقدم لها الدعم المالي، والإقتصادي والقانوني، حتى تزداد فعالية ودورا في الإقتصاد العالمي، وفي دخول أسواق خارجية جديدة.

كما أن اتجاه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اليوم إلى البحث والتنمية، جعل منها أداة يعلق الأمل عليها كثيرا في تنمية الإقتصاد بشكل عام، وتسعى السلطات والبنوك إلى دعمها وكذا التنسيق فيما بينها وبين المؤسسات المتعددة الجنسيات وفروعها خارج بلدانها، بتوفير الشروط والمعلومات عن إمكانية دخول أسواق جديدة من خلال تحقيق ميزة أوميزات تنافسية في جانب أو مجال معين في السوق.

2- الميزة التنافسية ومحدداتها في المؤسسة

* وهي عدد من دول جنوب شرق آسيا، وجنوب أمريكا وحديثا جنوب إفريقيا.

أصبح الحديث اليوم عن الميزة التنافسية للمؤسسة بمثابة أهم المفاهيم المفتاحية في اقتصاد السوق. ويتمثل الهدف من تحليل تنافسية المؤسسة في تحديد طبيعة الميزة التي تتميز بها عن منافسيها المباشرين بالدرجة الأولى، ثم بقية المنافسين في السوق الوطنية والخارجية بدرجة ثانية، نظرا لطبيعة الانفتاح والتداخل فيما بين الاقتصادات في ظروف الاقتصاد الحديث، ونتيجة لذلك تتضح لنا وضعيتها التنافسية في السوق وقدرتها على الحفاظ عليها والبقاء لمدة طويلة.

ويعتبر امتلاك وتطوير ميزة تنافسية هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه في ظل تحديات المنافسة في المناخ الاقتصادي الجديد. ونشير في هذا السياق إلى أن المنافسة وإن كانت ذات وقع شديد على المؤسسات الداخلة حديثا إلى السوق أو في الدول النامية، فهي ليست كاملة أو تامة لعدم اجتماع أو تحقق شروطها حسب فكر الراسمالية العلمية، خاصة لدى مدرسة الكلاسيك الجدد، ذوي النظرة التحليلية الجزئية وما جاء بعدها من تعديلات في جزء من مبادئها المستعملة لحد اليوم. في هذه النقطة سوف نحاول تقديم بعض العناصر الأساسية عن مفهوم هذه الميزة ثم عدد من المكونات التي تساهم فيها وتحليلات عن تحسينها.

1.2- تعريف الميزة التنافسية

ينظر للميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج، مثل الجودة العالية.¹⁴

أو أيضا "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب. وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى"¹⁵.

وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المالية والبشرية والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للزبائن تلبي احتياجاتهم وبشكل متميز عن المنافسين.

وقد أكد « M.E. PORTER » على أن الميزة التنافسية "تتشأ من القيمة التي باستطاعة المؤسسة أن تخلقها لزيائنها، إذ يمكن أن تأخذ السعر المنخفض أو تقديم منافع متميزة في المنتج مقارنة بالمنافسين".¹⁶

من خلال هذه التعاريف الثلاثة، دون التعرض لغيرها وهي كثيرة، يمكن أن نستنتج الملاحظات التالية هذه الميزة:

¹⁴ - نبيل مرسى خليل: الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، الاسكندرية ، 1998، ص. 82.

¹⁵ - محمد عدنان وديع: محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في السوق الدولية، تونس 2001، ص 59.

¹⁶ - Porter. M : L'avantage concurrentiel, Dunod, Paris, 2000, P 08.

1- ضرورة وجود سوق منافسة، وهنا منافسة محدودة أي ليست تامة لانعدام توفر شروطها كما ذكرنا. وهذا يعني أن الحديث عن الميزة التنافسية أو العمل على خلقها وتطويرها لا يمكن أن يكون في اقتصاد غير تنافسي بهذا المعنى؛

- أنها تشترك في تميز المؤسسة المعنية عن غيرها من المنافسين في خاصية، أو أكثر، بالمنتج الذي تقدمه. وهو ما يعني أن المؤسسات المتنافسة لها امكانية الاختلاف في عدد من الجوانب المؤثرة على أدائها، كنوعية موارد الإنتاج الممكن الحصول عليها، مستوى التكنولوجيا والمعلومات أو كفاءة الإدارة... إلخ؛

2- أن التميز كصفة لدى المؤسسة يشترك فيها كل من هذه الأخيرة والمستهلك، أو مستعمل منتجها أو خدمتها. فالمؤسسة تخلق قيمة الميزة بما لديها من موارد واستعمالها، وهو ما يحيلنا الى موضوع خلق القيمة في المؤسسة من خلال نظريات الحوكمة أو المحاسبة المالية والإدارية. أما ما يرتبط بالمستهلك فتدخل العديد من العوامل المحددة للقيمة الاستعمالية لها أو المنافع التي على أساسها يفضل المستهلك السلعة المعنية، وفيها للعوامل الثقافية والاقتصادية والاجتماعية لهذا الأخير دور أساسي؛

3- الميزة التنافسية قد تكون في أحد جوانب أو خصائص السلعة، المذكورة في التعاريف السابقة، حيث يظهر الأول منها أي ميزة تحقق أكثر حاجات أو ما يبحث عنه الزبون، مثل الجودة العالية، في سلعة ما من مؤسسة، مقارنة الى ما تقدمه نفس السلعة لدى مؤسسة أخرى. أما بورتر في التعريف الثالث، فيحدد مصدر الميزة في جانبي السعر أو النوعية، وفي كل منهما، كما سوف نرى فيما بعد، مركبات متعددة ومتشابكة تساهم في تحقيق هذه الميزة. أما التعريف الثاني فحاول الجمع بين مختلف الأوجه التي يمكن أن يمثل كل منها منفصلة ميزة بحد ذاتها، وهي بذلك صعبة التحقق مجتمعة، إن لم تكن مستحيلة، لدى نفس السلعة وفي نفس المؤسسة مقارنة إلى المنافسين.

لذا يمكن التمييز بين مصدرين من الميزة التنافسية: ميزة التكلفة الأقل التي تتحقق كنتيجة لقدرة المؤسسة على إنتاج، وتسويق منتجاتها بأقل تكلفة ممكنة مقارنة إلى منافسيها؛ وميزة الجودة العالية (للمنتج، للخدمات، للبيئة والصورة)، حيث تتميز (se différencier)

على المنافسين بتقديم منتج متميز وعالي الجودة، وهو ما يعرف أيضا بالجانب الإبتكاري الذي يدركه الزبون في المنتج.¹⁷ وهذان الوجهان في نظرنا أكثر أهمية في التمييز من غيرهما، ويرتبطان بجوانب أخرى في المنتج أو السلعة المقدمة. وهنا نلاحظ التداخل مع فكرة « P.F.DRUKER »¹⁸ في التسيير الحديث حيث يعطي الأهمية القصوى والأساسية لكل من وظيفتي التكنولوجيا والتسويق في المؤسسة، وباقي الوظائف فهي (حسب هذه النظرة) أعباء إضافية عليها؛

¹⁷ -Tugrul Atamer et Roland Calori : Diagnostic et décisions stratégiques, Dunod, Paris, 1998, p.12.

¹⁸ - Jean Claude Scheid : Les grands auteurs en organisation, Dunod, 1990.

4- أن القدرة التنافسية للمؤسسة تتمثل في قدرتها، من خلال الميزة المعنية، على البيع لمدة أطول مع تحقيق الربح. وهو ما يعني أنها نتيجة عمل واختيار استراتيجي للمؤسسة¹⁹، أي مرتبط بمحيطها والفرص والتحديات التي يفرضها، مقابل إمكانياتها ونقاط القوة التي تتمتع بها وهي مصدر الميزة أو العوامل المفتاحية للنجاح «facteurs clés de succès»، وليس لمجرد صدفة أو لوجود شروط عابرة يمكن أن يكون المحيط فيها دور محدد، مثل ما يحدث في عدة حالات في المؤسسات بالدول النامية المتميزة بالنشاط في قطاعات عادة ما يكون للتكنولوجيا والفعل الإنساني الواعي فيها دورا ثانويا، بينما يكون الدور الأساسي فيها لعوامل أو ميزات غيرها مثل ما يرتبط بالطبيعية أو لوضعيات ناتجة عن التسيير الاقتصادي الوطني؛

5- أن شروط النشاط الاقتصادي في البيئة التنافسية ليست في حد ذاتها مصدرا للاختلاف في الاداء أو مصدرا للميزة التنافسية، وإلا تصبح مجردة من صفة التنافسية. وبالتالي فوضعيات الاحتكار في الاقتصاد لا يجب اعتبارها مصدرا مقبولا للميزة التنافسية.

وهنا يمكن التفريق بين وضعيات احتكار سببها إداري وأخرى سببها تكنولوجي، وحتى إن وجدت الثانية وقبلت نسبيا، فلا يجب وصولها إلى مستوى لا يمكن للمنافسين الحركة مع المحتكر من هذا النوع. وهو ما تمت ملاحظته في ملاحقة شركة ميكروسوفت في السنتين الأخيرتين قضائيا وتغريمها في أوروبا نظرا لتمكنها من احتكار تكنولوجيا بعض المنتجات المعلوماتية وتضرر المنافسين لها. أما في الاقتصادات التي تمر نحو اقتصاد السوق في بعض الدول، فالمشكلة أصعب وأوضح لوجود النوع الأول من وضعيات الاحتكار وهي بالطبع أشد رفضا من سابقتها لأنها مضرّة بشكل كبير بالمنافسة وقد تقضي على الحركة والتطور في المجتمع.

2.2- الميزة التنافسية والمنافسة على المستوى الكلي

عند التطرق إلى موضوع التنافسية تجدر الإشارة إلى أن هناك تداخلا بين مصطلحي التنافس والتنافسية، فقد يبدو للوهلة الأولى أنهما متطابقين من حيث المعنى، لكنهما في الحقيقة مختلفان تماما، وبغية التدقيق فإننا ندرج هنا الفرق بين مصطلح التنافس والتنافسية.

هناك فرق بين مفهومي المنافسة «la concurrence»، والتنافسية «la compétitivité». فالتنافسية تتميز بالتعقيد وعدم الوضوح لدى المتعاملين بها أو معها، وخاصة مسؤولي المؤسسات والاقتصاد في الواقع، حيث يتم الخلط وسوء التمييز مع عدد

¹⁹ -Gérard Garibaldi : L'analyse stratégique, ed. d'Organisation, 2002.

- M Alain Charles Martinet : management stratégique : Organisation et politique ed. M.c Grew-Hill, 1984.

-Strategor (collectif), op. cit.

من المفاهيم مثل الإنتاجية، المردودية والأداء، لأن هذه الأخيرة في الواقع من مكونات التنافسية وتستعمل كمؤشرات لقياسها عادة.

ومن جهة أخرى يمكن النظر إلى التنافسية من ناحية الاقتصاد الوطني وقدراته، أي على المستوى الكلي، مقارنة إلى الاقتصاد الخارجي. فنجد من يحاول ربط التنافسية بالمنافسة الخارجية ويفصل عنها المنافسة ليجعلها داخلية، فهناك من يحاول تعريف التنافسية بأنها " قدرة مؤسسات البلد على تصريف بضاعتها (سلعها) في الأسواق الدولية، أما المنافسة أو المزاحمة هي الشروط التي يتم وفقها الإنتاج والتجارة في البلد المعنى، وبالتالي الشروط التي تصف السوق المعنية. والتنافس والتنافسية هما العنصران الأساسيان لأي إطار تحليلي للإنتاج والتجارة الدولية".²⁰

في حين أن معنى التنافسية على المستوى الكلي يدل على شيء آخر، فلدى المجموعة الاقتصادية الأوروبية مثلا "هي قدرة بلد على إتمام حصته من أسواق التصدير، أو لدعم نسبة نمو أعلى دون أن يتدنى رصيده حسابته الجاري".²¹

كما يمكن القول أن هناك العديد من العناصر ذات الصلة بالتنافسية إلى حد كبير بين بلدين أو أكثر، وما يمكن أن يحققه كل منها في العملية التبادلية، في نظريات التجارة الخارجية لدى الكلاسيك وريكاردو خاصة، في التكاليف النسبية المبنية على مبدأ العمل - القيمة، ونظريات النيوكلاسيك التي جاءت لتكملها في العديد من الجوانب مع بعض الاختلافات بينهما.²²

وهنا يجب الإشارة إلى أن هذه النظريات يمكن اعتبارها كجزء من جذور الميزة التنافسية، وهي تحتوي على أفكار قابلة للاستعمال في التحليل سواء فيما بين البلدان، أو فيما بين عدد من الكتل المتنافسة وأيضاً على مستوى نفس البلد الواحد أين تتنافس عدة مؤسسات.

ومن جهة أخرى فهذه النظريات مفيدة جدا في دراسة التنافسية على المستوى الكلي، لاعتمادها في تفسير الميزات النسبية لأطراف المتنافسة على عدد من العوامل التي ترتبط بالعمل ونوعيته، ومختلف الجوانب المعنوية مثل التكوين وما يقدمه من مزايا تؤثر في تحديد مستويات التكاليف، التي في الأخير على أساسها تتحدد مستويات هوامش

²⁰ - ك. رزيق وف. مسدور: تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، ورقلة، 22-23 أفريل 2003، ص 203.

²¹ - Pour la Commission des Communautés Européennes : La compétitivité est définie au niveau macroéconomique comme, la capacité d'un pays « d'accroître sa part des marchés d'exportation, ou de soutenir un taux de croissance plus élevé sans que son solde courant se détériore » (page 176). Rapport économique annuel pour 1993.

²² - Bernard Lassudrie-Duchêne et Deniz Ünal-Kesenci, op. cit.

الأرباح على مختلف السلع والخدمات الموفرة للسوق المعنية، وهي عناصر سوف نتطرق إليها في الفقرات الباقية عند الحديث عن مكونات تنافسية المؤسسة.

وفي نفس المعنى يأخذ مكانه كل من عاملي التكنولوجيا، سواء الصناعية أو التنظيمية، والبحث- تنمية الذي يعتبر من محددات التطور فيهما وفي التأثير على مختلف عوامل الانتاج وطرق وكفاءة استعمالها، وأيضا على نوعية السلع والخدمات المقدمة للسوق وفي طريقة تقديمها. فهذه النظريات إذن لها ارتباط في نفس الوقت بالميزة النسبية وبالميزة التنافسية على المستوى الكلي، بين المجتمعات أو على مستوى نفس المجتمع.

3.2- مكونات التنافسية في المؤسسة

تعتبر التنافسية من المفاهيم ذات الشمول لكل من الجانب الاقتصادي وأيضا الجانب الإداري التسييري، وهنا نلاحظ التفرع نحو المالي والتجاري الذي يعتبر الهدف من كل عملية اقتصادية.

وفي مختلف هذه الحالات، ومن الناحية الاقتصادية الجزئية، فترتبط التنافسية في نفس الوقت بـ "قدرة وحدة إنتاجية (مؤسسة، قطاع صناعة وطنية... الخ)، للاستيلاء على حصة سوق مهمة، بمرودية وبشكل دائم".²³ ولذلك فمفهوم التنافسية يمس مختلف الوحدات والأنشطة الاقتصادية وغيرها، كما يمس الأنشطة على المستوى الكلي أو الجزئي.

أما من ناحية المكونات فهي تشمل العديد من العناصر والمؤشرات، ابتداء من جوانب داخلية بالوحدة المعنية من إنتاجية الموارد البشرية، التي تقاس بالمقارنة بين كمية ما يحقق من إنتاج مادي أو خدمات إلى الحجم الساعي المنفق في ذلك، ثم الأداء الذي بدوره ينقسم إلى كفاءة (إنتاج نسبة إلى تكاليف)، وفعالية (نسبة تحقيق الأهداف)، وهي عناصر مرتبطة بالتكنولوجيا المستعملة، التقنيات المختلفة ذات الأوجه الكمية والنوعية، وكذا أساليب الإدارة.²⁴

²³ - « la capacité d'une unité de production (firme, industrie nationale, etc.) à accaparer, de manière rentable et durable, une part de marché importante », Markusen James R.: Productivité, compétitivité, performance commerciale et revenu réel: le lien entre quatre concepts, Conseil économique du Canada, Ottawa, 1992, p10.

-Keesing Donald B. and Sanjaya Lall : "Marketing Manufactured Exports from developing countries: learning sequences and public support" dans Gerald K. Helleiner (Ed.), Trade policy, industrialization and development: new perspectives, clarendon press, Oxford, 1992, p176.

²⁴ - Dans une étude datant de 1993, l'OCDE précise que « Les PME : technologie et compétitivité » « l'analyse micro-économique met en relation les éléments de compétitivité d'une entreprise avec l'ensemble de ses fonctions et

وهي عناصر في الواقع تصب في النهاية في المردودية التي تحققها المؤسسة في السوق كنتيجة مالية مقارنة إلى المنافسين، وفيها تلعب النوعية والجودة والجوانب الخارجية للإدارة والتسويق دورا هاما، بالإضافة إلى الأوجه المالية وتكاليفها²⁵، وكذا ظروف المحيط الاقتصادي والاجتماعي التي تتحرك فيه الوحدة المعنية خاصة في الظروف الحالية للعولمة والاقتصاد الجديد المتميز بالدور المحدد للمعلومات.

فمردودية المؤسسة باعتبارها كنتيجة مالية مقارنة إلى الاستثمار أو المدخلات، هي من أهم المؤشرات التي تعطي معنى عن نوعية الإدارة في المؤسسة من خلال تحديد الأهداف، مستوياتها وامكانية تحقيقها مقارن إلى الوسائل الموفرة ثم ما تم إنجازه منها. وهذا يمر بثلاثة مستويات:²⁶

1-الاول مادي وهو مرتبط بالانتاجية، التي تنتج عن تطبيق التوليفة الانتاجية المختارة باشتراك كل من الأبعاد التكنولوجية، العملية التنظيمية للنشاط والموارد البشرية، فهي تأخذ ليس فقط الجوانب الكمية بل ايضا مختلف الجوانب الكيفية في العملية الانتاجية.

2-الثاني وهو سوقي « marchand »، إذ بالإضافة إلى العمل وراس المال، يرتبط بامتياز الانتاج الذي يتمثل في الجودة، السيولة (المخزون الصفري)، المرونة، الإعتمادية « la fiabilité » والأمن « la sécurité »... إلخ. وهذه الجوانب تظهر من خلال نسبة الهامش التي تتمكن المؤسسة من تحقيقها في السوق التنافسية، التي تتأثر أيضا بالتحكم في التكلفة وفي الخدمة المقدمة للزبون ونوعية تسيير العملية الانتاجية والموارد البشرية.

3-والمستوى الثالث المردودية المالية، وهو يفصل مع العناصر السابقة، وقد يتناقض معها أحيانا حيث يأخذ بعين الاعتبار رأس المال وليس عناصر الهامش على تكلفة المنتج.

ولذلك فدراسة التنافسية تمر عبر العديد من هذه العناصر، وتشارك سياسات المنافسة والسوق عامة، وسياسات رفع القدرة التنافسية للمؤسسات في هذه الأهداف خاصة في رفع المردودية الاقتصادية التي تقاس بنسبة النتائج المالية إلى رأس المال المستثمر.

des décisions qui touchent à son activité, sa croissance (que traduisent son chiffre d'affaires, sa valeur ajoutée, son excédent brut d'exploitation, ses effectifs, etc.), sa rentabilité, son financement, son équilibre financier, sa gestion». (Extraits de « Problèmes économiques, janvier 1994, page 25).

²⁵ - Strategor (collectif), op. cit, p-p.223-256.

²⁶ - « Le « télescopage » des trois niveaux de productivité (du travail et du capital), de compétitivité (marge de profit) et de rentabilité (taux de profit) » tiré de l'article de Jacot J.H., 1990, page 67, cite dans B. Paraque "competitivite et rentabilite des entreprises industrielles".

والإجراءات المتخذة في المجال الجزئي وفي تقوية المنافسة في الأسواق المحلية، ستزيد أيضا من التنافسية الداخلية والدولية، إذا اعتبرنا أن الانفتاح الاقتصادي نحو الأسواق الخارجية ما هو في الواقع إلا حالة من إمكانيات رفع مستوى المنافسة، المؤثرة سلبا على تنافسية المؤسسات الضعيفة مقابل التأثير الإيجابي للمؤسسات القوية.²⁷ وبالمقابل فإن الإجراءات الموجهة إلى رفع متانة التنافس الخارجي لاقتصاد البلد، سيكون لها تأثير على هيكل السوق المحلية وعلى شكل المنافسة فيها.

3- تنمية القدرة التنافسية وخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أدت التطورات التنافسية إلى عمل المؤسسات الاقتصادية على رفع كفاءة وفعالية أدائها بهدف امتلاك ميزة تنافسية معينة تسمح لها بالبقاء، حيث برزت مداخل ما زالت تساهم في تنميتها والمحافظة عليها من خلال التلبية الدائمة لحاجات الزبائن، أو تنمية قدرات المؤسسة التنافسية، كذلك تبني نظام إدارة الجودة الشاملة، وهذه المداخل تتكامل في مجموعها وتصب في نفس النتائج. وهنا سوف نتطرق إلى أهم المداخل في هذا الموضوع.

1.3- مدخل تنمية القدرات التنافسية

تعتبر القدرات التنافسية من بين أهم العوامل التي تؤدي تنميتها إلى تطوير قدرة المؤسسة على تحقيق رضا الزبائن، وتلبية حاجاتهم كنتيجة لتقديم المنتج الأفضل والمتميز دائما، وتتمثل تلك القدرات في:

- المرونة: وهي قدرة المؤسسة على تنويع منتجاتها وتسويقها في الوقت المناسب، أين يكون المستهلك في حاجة إليها، كما أن مرونة التعامل مع المتغيرات التسويقية تساعد على تحسين سمعتها وصورتها لدى المستهلك وتعزز ولاءه لمنتجاتها؛

- الأداء: يؤدي الاستثمار والاستغلال الأمثل للأصول المادية والمالية والتكنولوجية والبشرية، كما رأينا، إلى الرفع من الإنتاجية أو الكمية المنتجة، وبإقل تكلفة أي أكثر كفاءة مقارنة إلى المنافسين، وتحقيق أفضل منتجات أو/و خدمات وأجودها كعنصر جودة مكمل لكل من الانتاجية والكفاءة، مما يؤثر إيجابيا على ميزة المؤسسة التنافسية؛

- الزمن: أدت التغيرات التكنولوجية وظروف الإقتصاد الحديث المتلاحقة إلى تغيير حيز التنافس ليشمل عنصر الزمن وتقليصه لصالح المستهلك، والمؤسسة في نفس الوقت. وتظهر أبعاد المنافسة عبر عنصر الزمن في:²⁸

²⁷ - Dirk Pilat : « concurrence. Productivité et efficience », Revue économique no 27. 1996.

²⁸ - نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص18.

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق، ويتحقق ذلك من خلال اختصار زمن دورة حياة المنتج؛

- تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات؛

- تخفيض زمن دورة الزبون، وهي الفترة التي تفصل بين تاريخي تقديمه للطبقة والتسليم؛

- الالتزام بجداول زمنية محددة وثابتة لتسليم مكونات عملية الإنتاج.

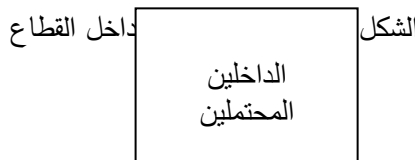
الجودة العالية: بهدف البقاء في الأسواق وتنمية الموقف التنافسي، يلزم المؤسسة الاقتصادية تبني نظام الجودة الشاملة الذي يضمن استمرارية الجودة العالية في السلع والخدمات والوظائف والعمليات، رغم تزايد الضغوط التنافسية وشدها.

2.3- مدخل القوى التنافسية لبورتر « M.E. Porter »

من المداخل الأساسية والهامة في موضوع التنافسية يعتبر مدخل بورتر ذي القوى الخمسة، لدراسة الوضعية التنافسية للمؤسسة لتحديد سياساتها واستراتيجيتها التسويقية، مفيدا في الدفع إلى تحسين القدرة التنافسية لها. ونشير هنا إلى حالة وجود المؤسسة في قطاع صناعي، أين تتواجد خمسة قوى تحد تنافسية المؤسسة، حيث حددها بورتر في القوى الظاهرة في الشكل رقم 1 الآتي:

حيث أن الضغط الذي تحدته القوى الموضحة في الشكل رقم 1، والتي تتمثل في الزبائن؛ الموردين؛ المنتجات البديلة؛ الداخلين المحتملين؛ والمنافسة بين مؤسسات القطاع، هي التي تحدد جاذبية القطاع نظرا للعلاقات التي تنتج عن ذلك. ومن أجل أن تتكيف المؤسسة مع القواعد الجديدة عليها أن تأخذ بعين الاعتبار عدة إجراءات منها: تحديد ومعرفة أصل تلك التهديدات والضغوطات بدقة؛ ترتيبها حسب تأثيرها؛ توقع الاستراتيجيات الممكنة إتباعها لمواجهة هذه القوى. وفيما يلي شرح لهذه الضغوطات.

1-تهديدات الداخلين الجدد: قد يخلق ضغط هؤلاء على القطاع الصناعي بصفة عامة، والقطاع السوقي بصفة خاصة، قواعد جديدة ويغير من الوضعية التي كانت تحتلها المؤسسات. وقد يتمثل هذا التأثير في انخفاض هوامش الربح، مما سيثجع على حرب الأسعار أو ارتفاع في التكاليف. ويتوقف تقييم درجة ضغط هؤلاء على حواجز الدخول الموجودة في القطاع. هناك عدة متغيرات يمكن مراقبتها لتقييم تهديد الدخول، منها الوفرة الاقتصادية، أثر التجربة، مستوى الاستثمارات، امتلاك التكنولوجيا، التميز في المنتجات، الحصول الصعب على القنوات التوزيعية،...لخ.





Source : M. Porter : Choix stratégiques et concurrence technique
Economica, Paris, 1982, P 04.

2- تهديدات المنتجات الإحلالية: للمنتجات الإحلالية تأثير على سياسة منتج المؤسسة، وهذا من ناحية النوعية، والسعر، والتكلفة وهامش الربح.²⁹ ويتم تحليل درجة تأثير ذلك ومعرفته من خلال القيام بما يلي:

- معرفة المنتجات التي تقوم بإشباع نفس الحاجات، ولكن تتطلب استعمال تكنولوجيات مغايرة؛
- تحليل العلاقات من خلال النسب الملائمة بين السعر والتكاليف بالنسبة لمنتجات القطاع السوقي.

تدفع معرفة المنتجات الإحلالية المؤسسات، إلى البحث عن المنتجات التي تلبى نفس الحاجات بأقل تكلفة ممكنة، مع استعمال الكفاءات الضرورية لضمان حصة معتبرة في القطاع السوقي.

3- قدرة التفاوض مع الزبائن: يتمثل تأثير الزبائن على المؤسسة في قدرتهم على التفاوض في تخفيض الأسعار، ورفع النوعية، وتنوع في الخدمات، الأمر الذي يكون له تأثير على مردودية المؤسسة، ويكون لهذا التأثير أثر سلبي على المؤسسة في الحالات التالية: تجمع المشترين في عملية الشراء (توحيد مشترياتهم)؛ أهمية المنتج بالنسبة للمشترين؛ توفر الزبائن على المعلومات الكافية؛ سهولة الحصول على المنتجات المطلوبة وخاصة التي تتسم بالنمطية؛ ارتباطهم بالمستهلكين مباشرة يجعلهم في مركز قوة.

²⁹ - M. Porter : L'avantage concurrentiel, op. cit. p06.

4- قدرة تفاوض الموردين: يمكن أن يؤثر هؤلاء الموردون على مردودية المؤسسات، وذلك بتحكمهم في أسعار المواد الأولية، أو نصف المصنعة وزيادة على ذلك، فرضهم لشروط بيع معينة، أو امتلاكهم لبعض الأنشطة التسويقية كالتوزيع مثلا. تكون للموردين القدرة على التأثير في بعض الحالات التالية: عندما يكون العرض مركزا؛ عدم وجود منتجات إحلالية تنافس المنتجات التي يتعامل معها الموردين؛ المنتجات التي في حوزة الموردين ضرورة المؤسسة للقيام بمهامها.

تكون المؤسسة في وضعية قوية في التفاوض، في حالة وجود فائض في المنتجات والعكس صحيح، ونتيجة لذلك بإمكان المؤسسة أن تتبنى عدة استراتيجيات لمواجهة الوضعيات المختلفة، ومنها على سبيل المثال: قوة التفاوض مع الموردين؛ استراتيجية التوزيع، وهذا بتتبع مصادر التمويل، مما يقلل درجة التبعية تجاه الموردين.

5- درجة حدة المنافسة بين المنافسين: تسعى المؤسسات الموجودة في نفس القطاع أن تحصل على وضعية جيدة تمكنها من تحقيق أهدافها، ولا يتحقق ذلك إلا بالمزاومة فيما بينها.

وبالإضافة إلى ما ذكر، كتحليل محدد للعوامل المباشرة للمؤسسة في السوق، فلا يمكن الاكتفاء بها لأن المؤسسة تتميز:

- أولا تسييرها ووسائلها، وتجربتها في منحنى دورة حياتها، ومدى نضوجها وثقافتها الإدارية، وهيكل اتخاذ القرار فيها وتسييرها لمواردها البشرية...إلخ.

- وجودها ضمن مجتمع أو اقتصاد قد يكون مفتوحا بشكل كامل أو شبه كامل على السوق كمصدر أساسي للتمويل، وهذا يتلزم مع نوع الحوكمة الاقتصادية الممارسة في المجتمع المعني، إذ كلما اتجه المجتمع الى اقتصاد السوق كانت الحوكمة أكثر رشادة لارتباطها في هذا الموضوع بظاهرة الملكية والعقلانية...إلخ. وعكس ذلك في حالة اقتصاد يعتمد على الجهاز البنكي في التمويل.³⁰

- طبيعة تدخل السلطات أو الإدارة عن طريق وسائل الضبط الاقتصادية والقانونية المختلفة مثل نسب الضرائب ونسب إعادة الخصم، وهي عناصر ذات أهمية كبيرة في فتح وتشجيع المنافسة والعمليات الاقتصادية وموجهة لها.

- هيكل السوق وعدد المنتجين، هيكل التكاليف ومحددات الدخل والخروج، ودرجة تطور التكنولوجيا والصناعة والنشاط المعني، بالإضافة إلى طبيعة حساسية السوق، أو المرونة في الاسعار وسياسات الاسعار، وطبيعة الطلب والعرض ونسب نموها، استمرارية المنتجات ودور النقابات المختلفة.

³⁰ - Nacer Daddi-Addoun, 2007, op. cit.

وهذا يعني أن المؤسسات لا يمكن أن يكون لها نفس السلوك في نفس السوق والمجتمع، ولتعقيد وتداخل العوامل المؤثرة في القدرة التنافسية للمؤسسات خاصة الصغيرة والمتوسطة، فهناك مدخل مهم آخر ويمكن الاستفاضة منه في هذا الموضوع وهو مدخل سلسلة القيمة، «la chaîne de valeur» التي قدمها M. Porter. ولها دور كبير في فهم مجموعة من العناصر التي تتحدد من خلالها القدرة التنافسية للمؤسسة.³¹

كما يمكن الإشارة هنا إلى النظريات المتعلقة بالتحليل الاستراتيجي التي تهتم أيضا بالعوامل المفتاحية للنجاح «les facteurs clés de succès»³² التي تقترب وتتداخل مع تنافسية المؤسسة. ومن هذه النظريات والادوات ذات الجانب العقلاني مثل طريقة "BCG" والادوات المستعملة في تحليلاتها، وما جاء بعدها من طرق أخرى في نفس الاتجاه.³³

³¹ - M. Porter, op. cit., Voir aussi:

-Strategor, op. cit. p-p.79-102.

-Tugrul Atamer et Roland Calori, op cit. p-p14-16.

³² -« Les FCS sont ces variables grâce auxquelles le management peut influencer, par ses décisions, de façon significative la position de chaque firme 'une industrie. Ces facteurs varient généralement d'une industrie à l'autre. Mais à l'intérieur d'une industrie particulière ils dérivent de l'interaction de deux ensembles de variables, d'une part les caractéristiques économiques et technologiques du secteur et d'autre part les armes compétitives sur lesquelles les différentes firmes du secteur ont construit leurs

Stratégies ». Hofer CW et Schendel D, Strategic formulation : analytical concepts, West Publishing, 1978.

« Un FCS est un élément de l'offre qui a une valeur pour les clients (utilisateurs, distributeurs, prescripteurs) et un savoir-faire et/ou avantage de coût essentiel dans la chaîne de conception-production-distribution du produit (ou du service) qui permet de créer un avantage concurrentiel », Atamer et Calori, op. cit.

³³ - Parmi ces démarches on trouve par exemple les grilles bien connues de Porter (structure du secteur; chaîne de valeur), les outils de l'analyse stratégique classique (cycle de vie; courbe d'expérience; modèle PIM'S; méthodes d'analyse de portefeuille d'activités type BCG, AD Little ou Mc Kinsey, le benchmarking, etc.). Les secondes font davantage appel à l'intuition, à l'imagination et aux représentations des acteurs pour identifier ce qu'ils perçoivent comme FCS et/ou FSR (Verstraete, 1996). Ces démarches sont, entre autres, le recours aux jugements d'experts, l'analyse historique, les méthodes graphiques ou visuelles, par exemple l'analyse de champ de forces ou encore les arbres de décision et les graphes de pertinence, la méthode morphologique, le brainstorming, la synectique ou technique des analogies, la cartographie cognitive, la prospective (laquelle combine heuristique et démarche analytique pour le traitement de la base des variables clés). Voir:Thierry Verstraete, CLARÉE : Essai de conceptualisation de la notion de facteur clé de Succès et de

ومن جهة أخرى لا بد من الإشارة إلى أن السياسة الصناعية التي تتبعها الدولة قد لا تترك القوى المذكورة تتفاعل بحرية، حيث قد تدعم أو تثبط إحداها، وهذا من خلال تأمين دور قوة إحداها على الأخرى، وهنا يأتي دور الإدارة الاقتصادية إن صح القول، التي تعتبر الموجه للاقتصاد الوطني في اقتصاد السوق من خلال أدوات الضبط المختلفة كميزانية الدولة وقانون المالية، وكذلك المساهمة في توجيه الاقتصاد عن طريق الهيئات المعدة لذلك مثل الثلاثية التي تجمع الحكومة أو ممثليها، ممثلي أرباب الأعمال وممثلي النقابات العمالية في الجزائر، بالإضافة إلى ممثلي البحث العلمي في بلدان أخرى مثل فرنسا.

4.3- خصائص المؤسسات ص. وم. المساعدة على امتلاك الميزة التنافسية

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمجموعة من الخصوصيات، والتي تساعدها على امتلاك الميزات التنافسية، ودخول الأسواق مقارنة إلى غيرها من المنافسين. كما يمكن اعتبار هذه الخصائص من مكونات الميزة التنافسية لدى هذه المؤسسات، لاعتبارها عوامل تتوفر فيها مجموعة من الجوانب التي تطرقنا إليها في عناصر الميزة التنافسية أعلاه، وتمكنها من التميز بها في السوق وهي:

1- عنصر العمل: تتميز أغلب المجالات التي تنشط فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باستعمال تكنولوجيا الإنتاج البسيطة، سواء في الخدمات الكلاسيكية كالنقل والتجارة، أو في الصناعات اليدوية الحرفية وفي الزراعة الصغيرة، خاصة في البلدان النامية، وهو ما يجعلها أكثر كثافة في العمل غير المتطلب للتكوين المتخصص عادة، وهو ما جعل منها وسيلة حساسة في مجال سياسات القضاء على البطالة في العديد من البلدان كما أشرنا إلى ذلك سابقا.

وفي المقابل هذا لا يعني إنخفاض حجم ما تشغله المؤسسات الكبيرة، إذ رغم وجود حوالي 20 مليون «P.M.E.» في الولايات المتحدة الأمريكية وإنخفاض عدد المؤسسات الكبيرة (أكبر من 500 عامل)، فالكبيرة تشغل حوالي 65 % من الأجزاء، و 28 % في اليابان و 43% في بلدان المجموعة الأوروبية والباقي موزع بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمصغرة لهذه البلدان ككل.³⁴

2- خصوصية العرض الجغرافي لإنتاجها: يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تتجه نحو الأسواق الصغيرة والمحدودة، والتي لا تثير اهتمام المؤسسات الكبيرة، ولطبيعة حجم تسويقها خاصة كالأسواق الجهوية.

facteur stratégique de risque Ou Faut-il toujours appeler les facteurs clés de succès : « facteurs clés de succès » ? (Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Évolution des Entreprises), URA CNRS 936.

³⁴ - Jaque Roger-Machart: Reussir nos PME, Dunod, 1991, p27.

3-التنظيم: حتى وإن كان هو بحد ذاته نقطة ضعف من وجهة نظر تحليل أخرى، إلا أن بساطة هيكلها التنظيمي يمكن اعتباره من جانب آخر نقطة إيجابية في اكتساب الموقع التنافسي. فهي لا تعتمد على كثافة التنظيم المتمسك بالنمط البيروقراطي الذي يتطلب مستويات تنظيمية متعددة، مثلما نجده في المؤسسات الكبيرة، والذي يكون في كثير من الأحيان مصدر ملل وعدم تحفيز للعامل، وجمود يعرقل السير الحسن للتنظيم، ومن ثمة لا يشرك العامل في تحديد أهداف المؤسسة، والاشترك في قراراتها. وهذا عكس ما تتميز به المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فالحجم الصغير يقلص من المستويات التنظيمية، ويسمح للعمال الموجودين في قاعدة التنظيم الاقتراب من مركز القرار، ويؤثر إيجابا على الأداء والفعالية فيها.

4-محدودية مخاطر السوق: والمقصود هنا مدى التكاليف المحتملة في حالة وجود مخاطر بالأسواق، خاصة عند ادخال منتج جديد أو تكنولوجيا جديدة. وإذا ما قورنت بالمؤسسات الكبيرة، فإن هذه الأخيرة تتحمل مخاطر كبيرة نظرا لحجم استثماراتها، وحجم حصتها في الأسواق، مما يجعل الأولى أكثر اندفاعا وحركية وتطورا.

5-التسيير: تستعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة طرق تسيير غير معقدة وبسيطة، فرييس المؤسسة يمثل المحور الأساسي في كل القرارات بالتنظيم، والتسيير حتى يمكن أن نطلق على تسيير هذه المؤسسات خاصة الصغيرة منها، ما يسمى شخصية التسيير « La personnalisation de la gestion » وهو ما يعطيها مرونة وتسيير بدون تعقيدات كبيرة. وقد ظهرت أهمية ذلك عند حدوث الأزمات، فما فقد من مناصب عمل في م.ص.م حسب إحصائيات فرنسية أقل بمرتين مما فقدته المؤسسات الكبرى.

ولعل هذا ليس غريبا ما دامت هذه المؤسسات ملائمة لطبيعة الإقتصاد الجديد، حيث تتوفر على ميزات جد هامة في إمكانية إستمرارها وتطورها (رغم اختفاء الآلاف منها وظهور أخرى سنويا)، مثل المرونة في الحركة وتغيير التكنولوجيا والنشاط، إمكانية التوسع بدخول مساهمين أو مشاركين جدد وبحصص صغيرة في رأس المال، وتوفرها على نوع من ضمان تصريف المنتوجات في حالة التعاقد مع مؤسسات كبيرة أو خارجية.

وبالرغم من هذه العوامل الممكن اعتبارها من مصادر الميزة التنافسية في هذا النوع من المؤسسات، إلا أن التنافسية ومستوياتها تبقى مرتبطة بالنتائج والمردودية المحصلة فيها، من خلال عدد من المؤشرات مثل رقم الأعمال ونسبة الهامش الربحي ودرجة التطور والنمو، ولا يوجد نماذج قياس نظرية خاصة بها إلى وقت قريب.³⁵ ولذلك تبقى هذه الميزة في الواقع محددة، إلى حد كبير، بدرجات الإنسجام في التنظيم والتنسيق بين

³⁵ - Problèmes économiques, janvier 1994, page 25.

مختلف عناصر الانتاج ومواردها، خاصة البشرية والتحكم في التكنولوجيا المستعملة، وهي أهم مكونات الميزة التنافسية كما رايناها سابقا.

كما أن هذا النوع من المؤسسات رغم توجهها إلى البساطة والسهولة، فهي خاصة ليست عامة فيها، فهناك عدة خيارات وتوليفات بين التكنولوجيا الأكثر كثافة لليد العاملة أو الأكثر كثافة لرأس المال، حسب طبيعة النشاط ومستوى التطور في المجتمع الموجودة فيه وعوامل أخرى. إلا أن الميزة العامة فيها هي ارتفاع مردودية رأس المال (قيمة مضافة نسبة إلى رأس المال) مقارنة إلى المؤسسات الكبيرة، وانخفاض مردودية اليد العاملة (قيمة مضافة نسبة إلى اليد العاملة) مقارنة إلى الكبيرة، وانخفاض تكلفة خلق المناصب فيها أيضا.

أي أن استعمال اليد العاملة في هذا النوع من المؤسسات، في ما عدا تكلفة خلق المنصب، في الواقع ليست مؤشرا لحسن الإستغلال لمواردها، ولميزة تنافسية، إلا في إطار تكنولوجيا معينة وتحكم في عناصر الانتاج الأخرى ذات الخصائص المذكورة. وهي الجوانب التي تبحث عنها هذه المؤسسات في برامج إعادة الهيكلة أو التأهيل بشكل أدق كما في الجزائر.

4- التأهيل الإداري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر عنصرا فعالا في عملية التنمية، على الرغم من غياب استراتيجية واضحة وسياسات حكومية محددة وجادة لتنمية هذه المؤسسات، ما عدا في السنوات الأخيرة بعد انشاء وزارة خاصة لهذا الموضوع سنة 1994، إذ اتخذت العديد من الإجراءات لصالح هذا القطاع.

التأهيل مصطلح طور من طرف منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية « ONUDI » في السنوات الأخيرة، وكان انطلاق أول برنامج للتأهيل في الجزائر في 1996، بمشاركة برامج الأمم المتحدة للتنمية « PNUD »، كان يهدف في البداية لإعادة هيكلة وتأهيل حوالي 30 مؤسسة.³⁶ وسنعرض فيما يلي تعريف التأهيل الإداري للمؤسسة وأهدافه.

1.4- تعريف التأهيل الإداري و أهدافه

نقصد بالتأهيل « La mise à niveau » رفع القيم؛ تطبيق الإدارة؛ رفع أداء المؤسسة إلى مستوى منافسي المستقبل، في فترة زمنية محددة.³⁷

³⁶ - سواكري مباركة: المؤسسة الجزائرية رؤية نحو الشمولية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، ورقلة، 23/22 أفريل 2003.

³⁷ - Lamiri Abdelhak : Management de l'information, redressement et mise à niveau des entreprises, OPU, Alger, 2003, P171.

يشير هذا التعريف إلى أن التأهيل هو رفع أداء إدارة المؤسسة من خلال مختلف وظائفها إلى مستوى منافسي المستقبل، أي رفع القدرة التنافسية للمؤسسة إلى مستوى القدرات التنافسية للمؤسسات التي ستنافسها، سواء في السوق المحلي أو الدولي وهذا بدخول اتفاقية الشراكة حيز التطبيق، والاستعداد للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة كما في حالة الجزائر، وفي ظل العولمة كذلك.

إلا أن هذه العملية ليست مرتبطة فقط بهذا النوع من البلدان بل نستطيع وجودها في أي بلد أو تجمع مؤسسات أو مؤسسة تسعى إلى تحسين أدائها وقدراتها التنافسية، أي الشرطان الأساسيان فيها هو وجود منافسة ووجود إرادة لتحسين الأداء فيها مقارنة إلى المنافسين الحقيقيين أو المحتملين.

أما « ONUDI » فتعرف التأهيل على أنه عبارة عن مراحل تطوير مستمرة تهدف إلى: ³⁸ تحضير، وتكييف المؤسسة، ومحيطها وفق متطلبات التبادل الحر؛ إدخال مساعي للتقدم، وهذا لتقوية نقاط القوة، وامتصاص نقاط الضعف التي تتعلق بالمؤسسة.

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن التأهيل يهدف إلى تحسين أداء المؤسسة من خلال القضاء على نقاط ضعفها، وتقوية نقاط قوتها. كما أن هذه العملية تقوم بها المؤسسات الناجعة، أي المحققة للتوازن المالي. بالتالي فعملية التأهيل للمؤسسات تدخل في إطار عمليات رفع القدرة التنافسية لها كما رأينا في فقرات سابقة، وتحسين أدائها في إقتصاد تنافسي. كما أن المسعى يسمح للمؤسسة بعصرنة تجهيزاتها، وخاصة رفع مستواها إلى مستوى المنافسين عن طريق: وضع أنظمة للإنتاج، للتنظيم وللتسيير، تستجيب للمعايير المعروفة في القطاع؛ القيام بتطوير: التكوين، الجودة، التسويق ودراسات الأسواق.

ويعود قرار إنجاز التأهيل إلى الاختيار الإرادي للمؤسسة، وهذا بعد تحقيقها لشروط ضرورية معينة تسمح لها بانطلاق العملية.

وبذلك يمكن القول أن التأهيل يهدف إلى نقل المؤسسة من وضعية غير جيدة أو أقل تنافسية، إلى وضعية أفضل وأقدر على الاستمرار، وهذا بالقضاء على نقاط ضعفها، وتحسين نقاط قوتها، في ظل محيط تنافسي يتميز بالتهديدات والفرص. فالتأهيل يسمح للمؤسسة باستغلال الفرص التي يقدمها المحيط، وتجنب التهديدات التي تؤثر على استمرارها.

وللوصول إلى هذه النتيجة عليها المرور بتنفيذ مخطط التأهيل، الذي يتم إعداده بعد إعداد تشخيص إستراتيجي وإجمالي للمؤسسة يحدد من خلاله نقاط القوة، ونقاط الضعف في مختلف وظائف المؤسسة. ثم يقدم التشخيص الإستراتيجي للمؤسسة الاقتراحات والتوصيات التي تمكنها من القضاء على نقاط الضعف وتقوية نقاط القوة. وهذا إما

³⁸ - La mise à niveau des entreprises, site Web de ministère de l'industrie, www.mir-algeria.org (consulté le 15/05/2005).

بالحيازة على استثمارات جديدة، وتجهيزات عصرية تسمح بتحسين جودة المنتج، وتقليل التكاليف، وهو ما يعتبر تأهيلا ماديا، وهو ثانوي، والقيام أساسا بتأهيل أفرادها وإدارتها، وهو التأهيل غير المادي أو المعنوي والذي نطلق عليه التأهيل الإداري للمؤسسة، ونهتم به هنا أكثر.

وتستعمل في التشخيص الإستراتيجي للمؤسسة، كمرحلة أساسية وضرورية قبل إعداد مخطط التأهيل، العديد من التقنيات والأدوات الكمية والنوعية، التي ذكرنا عددا منها في فقرات سابقة عند الحديث عن مداخل رفع الميزة التنافسية ومكوناتها مثل طرق التحليل الاستراتيجية المختلفة.³⁹

2.4 - مخطط التأهيل للمؤسسة الإقتصادية

لإنجاح تنفيذ مخطط التأهيل، على المؤسسة تأهيل المسيرين، وخاصة المسؤول الأول فيها باعتباره صاحب سلطة تنفيذ عمليات التغيير، طبقا لعلاقة الوكالة التي يتحصل عليها من المالكين، وفي نفس الوقت يعتبر المحور الذي تركز عليه ويتحكم بكل العلاقات التي تدور في المؤسسة مع الأطراف المتعاملة معها. وبذلك فعليه بالتأهيل أولا كفاعل وكمنصب، وقدرات وأدوات تسمح له بدفع البرنامج بعد ذلك كعملية استراتيجية ذات أهمية في حياة المؤسسة وبقائهما معا. إلا أن من العادة تقديم تكوين لمستخدمي المستويات القاعدية في الهيكل التنظيمي، وإعفاء القسم الأعلى منه، خاصة المسؤول الأول، وهو ما يضعف أداء البرنامج.

ويلاحظ في كثير من المؤسسات الإقتصادية بالدول النامية⁴⁰ أن المسيرين لديهم ثقافة الحدس، أي أن أفكارهم الشخصية هي الحقائق، وهي بذلك أقرب إلى المعرفة الشعبية التي تنطلق من أن كل شيء حقيقة للوصول بعد التمهيص إلى الشك في كل شيء، وبذلك فالأفراد فيها يقومون بتنفيذ حلولهم. أما في الدول المتقدمة فالمسيرون يقومون بالتكوين، الاتصال وتحديد الحلول ثم يقررون. فيتميز المسير في الدول المتقدمة باستعمال الطريقة التحليلية في اتخاذ قراراته، حيث يمتنع عن اتخاذ أي قرار مهم قبل الإجابة على عددا من الأسئلة: من له معرفة بهذا الموضوع؟ ما هي التجارب المرتبطة بالمشكل؟ ما هي الدروس التي ستخرج بها؟ فهو بذلك يستفيد من مبدأ التعلم بالتجربة، ويتحرك ضمن إطار العقلانية المحدودة.

وعند تحليل الاختيارات، يتم إخضاعها للنقد ليتم تحسينها، وبالتالي تساهم كل القدرات البشرية للمؤسسة في اتخاذ قراراتها، خاصة إذا كانت المؤسسة تتميز بهيكل تنظيمي عضوي، أين يصبح الكل يعلم وضعية وتحديات المؤسسة من جهة، ويساهم في تحسين

³⁹ - Atamer et Calori, op. cit.

⁴⁰ - Lamiri Abdelhak : « La mise à niveau :Enjeux et pratiques des entreprises algériennes », Revue des sciences commerciales et de gestion, N 2, ESC, Alger, Juillet, 2003, p46.

وضعية المؤسسة من جهة أخرى، وهذا من خلال مشاركته في اتخاذ القرارات، والحرص على حسن وسرعة تنفيذها. وهذا ما يساعدها أيضا على تحفيز الأفراد لتقديم أقصى ما لديهم من قدرات من أجل المحافظة على تنافسية المؤسسة في السوق.

يمكن الإشارة إلى بعض الخصائص التي يمكن أن يتصف بها المسير الجيد للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة، والتي تؤهله إلى إدارة المؤسسة بطريقة فعالة:⁴¹

1- الشخصية، الطاقة الحيوية والصحة: للمسير الجيد شخصية قوية، طاقة وحماس، والصحة الجيدة التي تمكنه من مواجهة المشاكل والانشغالات اليومية؛

2- الشعور بالمسؤولية: يتميز بالمسؤولية الكبيرة، والتي تكون مدنية وجنائية... إلخ.

3- النظرة للمستقبل: لديه نظرة مستقبلية لمؤسسته لمدة سنة، خمس وعشر سنوات، رغم الصعوبات الظرفية؛

4- الحس السليم والانضباط: المسير الجيد يصدر أحكاما مناسبة سواء على الأفراد أو على الظروف؛

5- التخيل والفضول: أفكار لتطوير مؤسسته وفضول طبيعي لملاحظة منافسيه ومحيطه؛

6- فن الجذب (l'art de la séduction): يعرف كيف يبيع، يجتذب ويقنع زبائنه، مورديه، البنك، وأفراد مؤسسته؛

7- الاستعداد للاستماع والفهم: الاستماع للآخرين ويفهم محفزاتهم، واختلافهم؛

8- الحماس: يعرف كيف يخلق الحماس، ويعطي الرغبة في أن يتبع؛

9- التحكم في الذات: له مزاج متشابه في كل الظروف ويراقب ردود أفعاله تجاه المشاكل الدائمة صغيرة كانت أو كبيرة؛

10- قدرة التكيف: يتكيف بسهولة مع التغيرات، والوضعيات غير المتوقعة؛

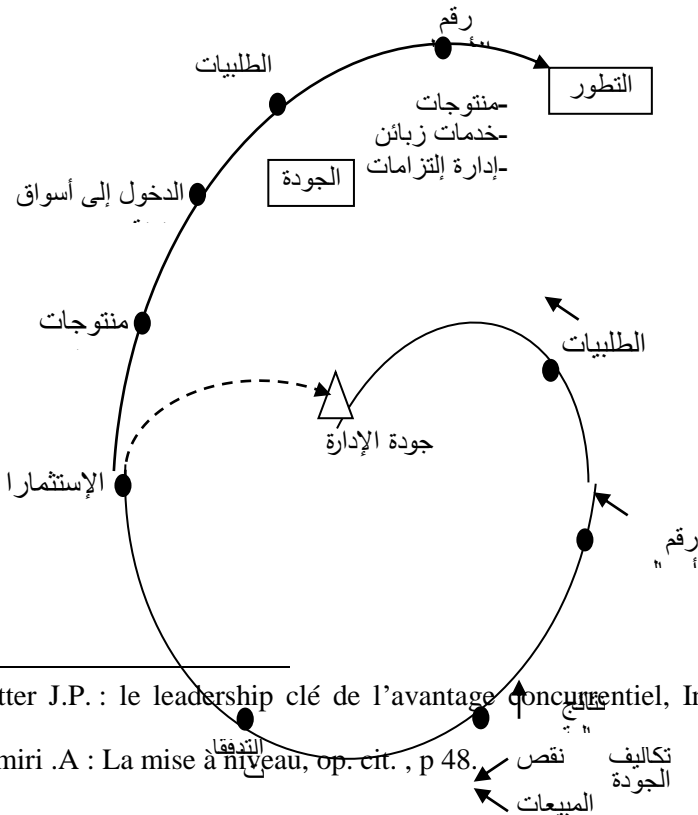
11- إرادة الاتصال: يحب الاتصال بالأفراد ويتكيف بسهولة مع كل مستوياتهم.

نشير إلى أن هذه الخصائص المذكورة تساعد مدير المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة أن يدير مؤسسته بفعالية في ظل اقتصاد السوق، أين تواجه المؤسسة تحديات وتهديدات مستمرة، حتى بعد قيامها بالتأهيل. وهي إذا تحصنانه نجدها من خصائص القائد (le

⁴¹ - Befec Partenaires: Gestion de la PME -guide pratique du chef d'entreprise-, 2^{ème} édition, ed Francis Lefebvre, Paris, 2000/2001, p 15.

(leadership)، الذي يعتبر دوره أساسا في عمليات التغيير والتنافسية، الذي اهتم به العديد من الكتاب سواء كظاهرة أو كمنصب مختلف عن المدير في عدد من الجوانب.⁴² لا يمكن أن يكون تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فعالا فقط بالتطبيقات الحديثة للإدارة (الجودة الشاملة، ...)، إذا كان هناك غياب للأساسيات، والتي تتمثل في قياس وتحليل ما يفعل أفراد المؤسسة.⁴³ وقياس التسيير وعمل المحاسب؛ مسؤول التكوين؛ مسؤول الورشة وآخرون، عليهم القيام بالتشاور من أجل التحسين الطفيف والمستمر للنتائج في كل المجالات؛ وبالتالي تتحسن المؤسسة تدريجيا في كل وظائفها. وانطلاقا من الشكل رقم 3، الذي يختصر لولب تطور المؤسسة، فالقيام بوضع مؤشرات تسمح بقياس التحسين، وجمع كل الأفراد حول هذه الأساسيات، وقيامهم بالاتصال لتطوير روح الجماعة يؤدي في النهاية إلى تحسين: نوعية المنتجات والخدمات المقدمة؛ الجودة؛ تخفيض التكاليف؛ خدمة ما بعد البيع؛ نظام الذكاء الاقتصادي، وتسيير الموارد البشرية.

الشكل 3: لولب تطور المؤسسة



⁴² -Kotter J.P. : le leadership clé de l'avantage concurrentiel, Inter éditions, 1990.

⁴³ - Lamiri .A : La mise à niveau, op. cit. , p 48.

Source : Norbert Guedj et all : Op. cit. P 519 .

نشير إلى أن وضع مؤشرات غير مالية: الجودة، مستويات المخزونات الإنتاجية... الخ، في تقييم الأداء الصناعي في المؤسسة، تفرضه المنافسة العالمية، لأن المؤسسة التي تتجح في تحقيق الأداء المالي دون التحكم، أو التحسين في المجالات المذكورة سابقا يمكن أن تصبح غير منافسة.⁴⁴

ويسمح التحكم في هذه الأساسيات، إضافة إلى التطبيقات المتطورة، كالتحكم في الإدارة بالأهداف والاتصال والجودة الشاملة وغيرها، كأدوات للوصول إلى الامتياز والتفوق. والوصول إلى تحقيق جودة في الإدارة يؤدي إلى تحقيق ميزات تنافسية للمؤسسة وتطورها في ظل محيط تنافسي.

ونلاحظ من خلال الشكل رقم 3 أن الوصول إلى الجودة في الإدارة وتسيير المؤسسة يكون بعد تحقيق الجودة في إدارة وظائف المؤسسة، وبالتالي تحقيق الجودة في المنتجات، والخدمات المقدمة للزبائن، ويكون التتابع حسب ما يظهره هذا الشكل لنصل في الأخير إلى تطور المؤسسة. أي أن التأهيل الإداري يؤدي إلى جودة الإدارة في وظائف المؤسسة، والذي يؤدي بدوره إلى تطور المؤسسة.

ولمخطط التأهيل عدة مراحل يمكن أن تسير معا، وتوجيهه يؤدي إلى فتح عدة ورشات في آن واحد، كما أن البرنامج يكون متوافقا ودقيقا في مرحله، بالإضافة إلى أنه ينبغي أن يتميز بالمرونة. ويمكن إيجاز المراحل ذات الأولوية في توجيه مخطط التأهيل في:⁴⁵ الاتصال والتحسيس (sensibilisation)؛ تأهيل الأفراد؛ الذكاء الاقتصادي.

فالمؤسسة التي تريد التأهيل تحضر مخططا للاتصال يوجهه لتحضير وتحسيس مواردها البشرية، ويهدف إلى إعلام وتحفيز، وتوجيه الطاقات البشرية للمؤسسة من أجل مقابلة المنافسة المستقبلية، أي تحسيسهم بالتهديدات التي تواجهها، وأثر ذلك على نشاط المؤسسة.

تحسين الإنتاجية يكمن في تحويل الثقافة التقنية إلى ثقافة إنسانية، والمنافسة مرتبطة جزئيا بالمستوى التكنولوجي، لكن مرتبطة بقوة بإدارة الموارد البشرية، وتأهيل هذه الأخيرة يتم بتأهيل عدة مسؤولين عن الموارد البشرية، وهذا بفهم، وتقييم وتحسين مخططات

⁴⁴ - Norbert Guedj, et all : Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise, 3^{ème} ed, ed d'Organisation, Paris, 2004, p330.

⁴⁵ - Lamiri.A: la mise à niveau, op cit, p49.

التكوين، وتهدف هذه الأخيرة إلى: تخفيض الفروقات بين الجانب الحقيقي، وجانب الوظيفة؛ القضاء على مشاكل التسيير الملاحظة؛ تحضير الموارد البشرية للمتطلبات المستقبلية والحالية؛ ونقطة انطلاق التأهيل تكون بالمقارنة مع مستوى المنافسين في كل المجالات، وتحسين الأداء يكون بالتغيير في وضعية أنظمة المؤسسة. وثقافة المؤسسة والسلوك في العمل هو مشكل معقد في البلدان النامية، وبالتالي يجب القضاء على بعض الذنبيات قبل تأمين الاستمرار والنمو.

مخطط الاتصال يحدد القيم: الأفكار الأساسية التي تنتشر داخل المؤسسة والذنبيات التي يجب التخلي عنها، تقوم المؤسسة بالتخطيط والقياس، وبالتصحيح كلما تعمقت في عملية التأهيل، ومن بين الأفكار الأساسية يمكن ذكر: ⁴⁶ تطوير فكرة قياس الأداء، وبالتالي تجسيد نظام التحسين؛ إدخال ثقافة التسيير بالأهداف؛ الإدخال التدريجي لثقافة اتخاذ القرارات بالطريقة التحليلية؛ توجيه ذكاء، وقدرات الكل نحو هدف المؤسسة؛ إدخال ثقافة التحسين التدريجي للكل عن طريق مراقبة التسيير، وهذا من خلال قياس إنجازات أغلبية الأفراد، وتحديد الأهداف بطريقة تسمح بالتحسين المتواصل لأداء الكل، والتحسينات الشهرية ستخلق مؤسسة متميزة في بضع سنوات. يقوم مدير المؤسسة بعد تنفيذ مخطط التأهيل، بتشخيص دائم ومستمر لنقاط القوة ونقاط ضعف مختلف وظائف المؤسسة، لكي تحافظ على نفس مستوى الأداء بالمقارنة مع منافسيها.

عند قيام المؤسسة بالتأهيل (المادي والإداري)، فإن المسير الأول يمكن أن يقوم أو يأمر بالتشخيص المستمر لمؤسسته ومتابعة تطورها داخل بيئة تنافسية. وتحديد نقاط ضعفها وقوتها، وتقديم اقتراحات وتوصيات تساهم في تحسين أداء المؤسسة، وفي رفع تنافسيها.

نخلص من هنا أن نجاح التأهيل ليس مرتبطا فقط بإنجاز وتحقيق مخطط التأهيل، ولكن مرتبطا أساسا بالتشخيص والتحليل الديناميكي الذي تقوم به الإدارة في المؤسسة، وهي داخل محيط يتميز بتغيرات مختلفة وتهديدات متعددة، والتكيف معها بتجسيد اقتراحات، وتوصيات المراجعة باستمرار، كما أن تبني أفراد المؤسسة لثقافة التحسين المستمر يؤدي بهم إلى اللجوء إلى خدمات المراجعة سواء كانت داخلية أو خارجية.

الخاتمة

من خلال ما تم دراسته في هذا الجزء نستطيع تلخيص ما يلي:

1- وجود المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في الاقتصاد، خاصة قبل ثمانينات القرن الماضي، قد تم تفسيره بثلاثة أطروحات :

⁴⁶ - Idem. p50.

- أن النشاطات التي تحتلها هذه المؤسسات هي نشاطات موازية، وكان اختفاؤها ممكنا مع تطور التكنولوجيا وتأثير السوق. بينما نلاحظ في الواقع استمرار وجودها، وهذا يدل على أن ظاهرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مستمرة ولا ترتبط بفترة زمنية محددة.

- هذه المؤسسات تلعب دور الوسيط بين الكبيرة والمصغرة من أجل تحقيق الانسجام في النسيج الاقتصادي، سواء في الدول الصناعية الكبرى أو النامية؛

- تشجيع هذه المؤسسات ضروري في الدول النامية التي دخلت في إصلاحات إعادة هيكلة اقتصاداتها، لأنها تعالج وتخفف من مخلفات عملية التعديل الهيكلي لاقتصادها، مثل البطالة وإعادة توزيع عوامل الانتاج وتوجيهها إلى نشاطات غير مكلفة وذات مردودية مقبولة.

ونضيف هنا أن هذا النوع من المؤسسات جاء ضمن التطور الاقتصادي، والدخول في ظاهرة العولمة والاقتصاد الجديد لما يعرفه من خصائص الحركة وعدم التأكد، والتغير السريع ودور المعلومات والتكنولوجيا الحديثة.

2- أما التنافسية تتميز بالتعقيد وعدم الوضوح لدى مسؤولي المؤسسات والاقتصاد في الواقع، لارتباطها بعدد من المفاهيم مثل الإنتاجية، المردودية أو الربحية والأداء، بينما هذه الأخيرة تعتبر من مكوناتها وتستعمل كمؤشرات لقياسها. كما ترتبط بالموارد البشرية ونوعيتها، ومختلف الجوانب الإدارية مثل التنسيق بين الوظائف ونشاطات المؤسسة، وما يقدمه من مزايا تؤثر في تحديد مستويات التكاليف، التي تتحدد على أساسها مستويات هوامش الارباح على مختلف السلع والخدمات.

ولأن التنافسية على المستوى الكلي مقارنة إلى الاقتصاد الخارجي، هي قدرة بلد على دعم أو إنماء حصته من أسواق التصدير، دون تدنى رصيد حسابه الجاري. كما يمكن القول أن هناك العديد من العناصر ذات الصلة بها في نظريات التجارة الخارجية لدى الكلاسيك والنيوكلاسيك. هذه النظريات يمكن اعتبارها كجزء من جذور الميزة التنافسية، وهي تحتوي على أفكار قابلة للاستعمال في التحليل سواء فيما بين البلدان، أو فيما بين عدد من التكتلات المتنافسة، وأيضا على مستوى نفس البلد الواحد أين تتنافس عدة مؤسسات.

ورغم مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في امتصاص البطالة كخاصية فيها، أبسطة التكنولوجيا التي تستعملها في النشاطات الكلاسيكية أو في الدول النامية خاصة، إلا أن هذه ليست القاعدة حاليا، وأن فرضية الدور الاجتماعي والتشغيلي لها تبقى صعبة التحقق منها. بينما الميزة العامة فيها هي ارتفاع مردودية رأس المال، مقارنة إلى المؤسسات الكبيرة، وانخفاض مردودية اليد العاملة، رغم انخفاض تكلفة خلق المناصب فيها مقارنة إلى الكبيرة، بالإضافة إلى الدور الذي تلعبه في تكامل النسيج الاقتصادي الداخلي والربط مع الخارج بالمقاولة من الباطن مثلا.

ولذلك فعملية التأهيل التي تعبر عن سلسلة من المراحل وذات صبغة استراتيجية، يمكن أن تجعل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في أي اقتصاد محركا قويا، إذا تم تطبيق هذه العملية بشكل فعال ابتداء بتأهيل المسؤولين على مستوى المؤسسات، ومتابعة عملية البحث عن العناصر المحددة لمصدر الميزة أو الميزات التنافسية فيها، باستعمال الأدوات التقنية الكمية والكيفية التي تزخر بها أدبيات الإدارة الحديثة ابتداء من نظريات قوى السوق وسلسلة القيمة لدى بورتر والتشخيص المستمر وغيرها، مع الربط الجيد بالميزات لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ولا يمكن الإكتفاء في هذا الموضوع بمستوى المؤسسة، بل أيضا بالدعم والاهتمام بالإقتصاد الكلي والسياسات التي ترفع من تنافسيته ومنها المنافسة، وعدم خلق أو ترك وضعيات احتكار أو سوء استعمال للموارد الإقتصادية فيه. لأن تنافسية المؤسسة ترتبط وتتحدد بتنافسية الإقتصاد الوطني. وهذا يمر بتأهيل ليس فقط المسؤولين على مستوى المؤسسات والهيئات المؤطرة للإقتصاد الوطني بل أيضا للقيام بدورها في اقتصاد سوق تنافسي وفق المبادئ والتطبيقات اللازمة فيه مثل تحسين الحوكمة أو التسيير الإقتصادي، وبدون ذلك تبقى عملية تأهيل المؤسسات لتحسين تنافسياتها مجرد أماني غير قابلة التحقق.

المراجع باللغتين:

1. إبراهيم عليوات: "البطالة، واقعها وآليات الحد منها (حالة الأردن)"، قدمت في الندوة العربية حول "البطالة، أسبابها ومعالجتها وأثرها على المجتمع"، جامعة سعد دحلب، 25-27 أبريل 2006.
2. ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.
3. سواكري م.: المؤسسة الجزائرية رؤية نحو الشمولية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الإقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الإقتصادي الجديد، ورقلة، 22/23 أبريل 2003.
4. ك. رزيق وف. مسدور: تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الإقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الإقتصادي الجديد، ورقلة، 22-23 أبريل 2003.
5. محمد عدنان وديع: محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في السوق الدولية، تونس 2001.
6. نبيل مرسى خليل: الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، الاسكندرية، 1998.
7. Tugrul Atamer et Roland Calori : Diagnostic et décisions stratégiques, Dunod, Paris, 1998.
8. Bouzid Azzouzi : « PME et stratégie de développement au Maroc », éd., Almaarif Aljadida, 1997.
9. Pierre Batinni « Capital risque : mode d'emploi », édition : l'Organisation 1998.
10. M.EH Benissad: Stratégies et expériences de développement, OPU, ALGER, 1985.

11. A. Berle, G. Means : The modern corporation and private property New York, MacMillan, 2ème éd. 1956.
12. J.Brémont A. géledan : Dictionnaire des théories et mécanismes économiques, ed. Hatier,1984.
13. G. Charreaux : le gouvernement des entreprises, Economica 1997.
14. Nacer Daddi-Addoun: Gestion et relation d'agence dans l'entreprise publique algérienne, Revue des Reformes Economiques et Intégration en Economie Mondiale n°2, ESC, Alger, 2007.
15. Direction de la statistique sur l'adresse Internet www.statistic.gov.ma.2005.
16. Gérard Garibaldi : L'analyse stratégique, ed. d'Organisation, 2002.
17. Norbert Guedj, et all : Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise, 3^{ème} ed, ed d'Organisation, Paris, 2004.
18. Hofer CW et Schendel D, Strategic formulation : analytical concepts, West Publishing, 1978.
19. Keesing Donald B. and Sanjaya Lall : "Marketing Manufactured Exports from developing countries: learning sequences and public support" dans Gerald K. Helleiner (Ed.), Trade policy, industrialization and development: new perspectives, clarendon press, Oxford, 1992.
20. Kotter J.P.: le leadership clé de l'avantage concurrentiel, Inter éditions, 1990.
21. Lamiri Abdelhak : Management de l'information, redressement et mise à niveau des entreprises, OPU, Alger, 2003.
22. Lamiri Abdelhak : « La mise à niveau :Enjeux et pratiques des entreprises algériennes », Revue des sciences commerciales et de gestion, N 2, ESC, Alger, Juillet, 2003.
23. Bernard Lassudrie-Duchêne et Deniz Ünal-Kesenci l'économie mondiale, ed. La Découverte, Paris, 2001.
24. Markusen James R.: Productivité, compétitivité, performance commerciale et revenu réel: le lien entre quatre concepts, Conseil économique du Canada, Ottawa, 1992.
25. Sarah Marniesse : Approches théoriques de la dynamique des micro entreprises dans les pays en développement, document de travail dt/2000/06, dial - développement et insertion internationale.
26. M Alain Charles Martinet : management stratégique : Organisation et politique ed. M.c Grew-Hill, 1984.
27. ministère de l'industrie, www.mir-algeria.org (consulté le 15/05/2005).
28. Befec Partenaires: Gestion de la PME -guide pratique du chef d'entreprise-, 2^{ème} édition, ed Francis Lefebvre, Paris, 2000/2001.
29. Dirk Pilat : « concurrence. Productivité et efficience », Revue économique no 27. 1996.
30. Porter M. : L'avantage concurrentiel, Dunod, Paris, 2000.
31. Jaque Roger-Machart:: Reussir nos PME, Dunod,1991.p27.
32. Jean Claude Scheid : Les grands auteurs en organisation, Dunod, 1990.
33. Strategor (collectif) : politique générale de l'entreprise, ed. Dunod, 2005.

34. Thierry Verstraete, Clarée : Essai de conceptualisation de la notion de facteur clé de Succès et de facteur stratégique de risque Ou Faut-il toujours appeler les facteurs clés de succès : « facteurs clés de succès » ? (Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Évolution des Entreprises), URA CNRS 936.