



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة البليدة 2 - لونيبي علي



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

العنوان:

أثر تأهيل الموارد البشرية على تنافسية
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية في الجزائر

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه (ل م د) في علوم التسيير
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تحت إشراف:
أ.د. بن نذير نصر الدين

إعداد الطالب:
بن خيرة أحمد

السنة الجامعية: 2022-2023



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة البليدة 2 - لونيس علي



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
العنوان:

أثر تأهيل الموارد البشرية على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية في الجزائر

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه (ل م د) في علوم التسيير
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إعداد الطالب:
بن خيرة أحمد

أمام اللجنة المشكلة من:

مراكشي محمد لمين	أستاذ التعليم العالي	جامعة البليدة 2	رئيسا
بن نذير نصر الدين	أستاذ التعليم العالي	جامعة البليدة 2	مشرفا ومقررا
عثمانية رؤوف	أستاذ التعليم العالي	جامعة البليدة 2	عضوا مناقشا
هزرشي طارق	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجلفة	عضوا مناقشا
كلو مهدي	أستاذ التعليم العالي	جامعة بومرداس	عضوا مناقشا
بلمهدي يوسف	أستاذ محاضر أ	جامعة البليدة 2	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

أهدي هذا العمل إلى والدي الكريم رحمه الله

الذي كان يتطلع لنجاحي بنظرات الأمل

وإلى والدتي العزيزة شفاه الله وحفظها وأطال في عمرها

التي كان لها الفضل الكبير في إنجاز هذا العمل

إلى زوجتي رفيقة دربي

التي صبرت عن كل تقصير مني طوال فترة إنجاز هذا العمل

إلى إخوتي وأخواتي الكرام وكل أفراد العائلة

وإلى كل الزملاء والأحباب والأصدقاء

وإلى كل من علمني حرفاً من الصغر إلى الكبر

بن خيرة أحمد

شكر وتقدير

اللهم لك الحمد والشكر على أن مكنتني من إنجاز هذا العمل،

شكرا يليق بجلال قدرك وعظيم سلطانك.

اللهم صلي وسلم على سيد المرسلين وحبیبنا محمد صلی الله علیه

وسلم تسليما كثيرا

أتقدم بالشكر الخالص لأستاذي المشرف نصر الدين بن نذير على

إشرافه وتوجيهاته القيمة التي أفادني بها في سبيل إتمام هذا العمل،

متمنيا له دوام الصحة والنجاحات.

وأقدم بالشكر الجزيل لكل أعضاء لجنة الدكتوراه على كل ما

قدموه لنا من معلومات وتوجيهات طيلة فترة التكوين في الدكتوراه.

وإلى لكل من ساعدني ووجهني من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل.

كما يسرني أن أتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة على

تحملهم مشقة قراءة الأطروحة وعلى مجهوداتهم المبذولة لإثراء هذا

العمل.

ملخص الدراسة:

تهتم هذه الدراسة بإبراز أساليب تأهيل الموارد البشرية، التي تعتمد على إدارة الموارد البشرية الحديثة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في تنمية وتطوير مهارات وقدرات مواردها البشرية لتحسين تنافسيتها في ظل التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والجيوسياسية، حيث ركزت هذه الدراسة على تجارب بعض المؤسسات الدولية في تأهيل مواردها البشرية، على اعتبارهم السباقين نحو ثمين دور الموارد البشرية والحرص على صقل مهاراتها، مما ساهمة في تحسين إنتاجيتها وزيادة تنافسيتها،

جعل الجزائر تمضي في السير نحو الاستثمار في الموارد البشرية وتشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على ذلك، من خلال وضع برنامج خاص بالتأهيل وتحسين بيئة الأعمال وتذليل المعوقات التي تواجهها، هذا ما أدى إلى ضرورة تحليل وتقييم مؤشرات مساهمة هذه المؤسسات في قضايا التنمية، ومقارنتها مع التجارب الأخرى للوقوف على المردود الفعلي لهذه المؤسسات في التنمية واكتشاف نقاط ضعفها والصعوبات التي تقلل من دورها في إنعاش الاقتصاد الوطني.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير تأهيل الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية على تنافسيتها وفق منهج وصفي تحليلي، ولتحقيق ذلك تم تصميم استبانة مكونة من (93) عبارة كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، واستخدم أسلوب العينة العشوائية لتوزيع الاستبانة على (750) موظف في (163) مؤسسة موزعة على 12 ولاية، وبلغ عدد الصالح منها للتحليل الإحصائي (656) استبانة، وبعد التأكد من صدقها وثباتها قمنا بمعالجة البيانات بالاعتماد على برنامج SPSS الذي سمح لنا بإجراء العديد من الاختبارات الإحصائية، لتوصل في الأخير إلى عدة نتائج، أهمها:

- أن مستوى ممارسة تأهيل الموارد البشرية مرتفعاً في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية محل الدراسة.

- أن مستوى توافر أبعاد التنافسية مرتفعاً في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية محل الدراسة.

- وجود علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد تأهيل الموارد البشرية وأبعاد التنافسية سواء (مجتمعة، مجتمعة) أو (مجتمعة، منفردة) أو (منفردة، مجتمعة) بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية محل الدراسة.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتأهيل الموارد البشرية بأبعاده (التدريب، التحفيز، التمكين) على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء وتصورات المستجوبين نحو تأهيل الموارد البشرية وتنافسية مؤسساتهم تعزى للخصائص الشخصية والمعنوية (الجنس، المستوى العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة).

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، تأهيل الموارد البشرية، التنافسية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر والتقدير
	الملخص
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	فهرس الملاحق
أ- و	مقدمة
01	الفصل الأول: الإطار النظري لتأهيل الموارد البشرية
02	تمهيد:
04	المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
04	المطلب الأول: مفهوم وأهمية إدارة الموارد البشرية
15	المطلب الثاني: المنطلقات الأساسية لإدارة الموارد البشرية
23	المطلب الثالث: أهداف وتحديات إدارة الموارد البشرية ووظائفها
35	المبحث الثاني: تأهيل الموارد البشرية من منظور استراتيجي
35	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لتأهيل الموارد البشرية
44	المطلب الثاني: أساسيات حول تأهيل الموارد البشرية
54	المطلب الثالث: الأهداف والفوائد الاستراتيجية لتأهيل الموارد البشرية وواقعه
73	المبحث الثالث: أساليب ومداخل تأهيل الموارد البشرية
73	المطلب الأول: التدريب كمدخل لتأهيل الموارد البشرية
88	المطلب الثاني: التحفيز كأسلوب لتأهيل الموارد البشرية
97	المطلب الثالث: استراتيجية التمكين مدخل أساسي لتأهيل الموارد البشرية
106	خلاصة الفصل الأول

108	الفصل الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتشخيص واقعها في الجزائر
109	تمهيد:
110	المبحث الأول: مفاهيم أساسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
110	المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
124	المطلب الثاني: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
134	المطلب الثالث: أنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
145	المبحث الثاني: أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دوليا والجهود الجزائرية المتخذة لتأهيلها
145	المطلب الأول: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال التجارب الدولية
169	المطلب الثاني: مشاكل ومعيقات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
184	المطلب الثالث: الجهود والتدابير الفاعلة في تنمية وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
208	المبحث الثالث: دراسة تقييمية لواقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية خلال (2010-2019)
208	المطلب الأول: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني
223	المطلب الثاني: تقييم المؤشرات العامة لبيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
234	المطلب الثالث: تقييم برامج تنمية وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
248	خلاصة الفصل
249	الفصل الثالث: تأهيل الموارد البشرية كاستراتيجية لتحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
250	تمهيد:
251	المبحث الأول: التنافسية ومحدداتها
252	المطلب الأول: مفهوم التنافسية، الأهداف والأهمية
259	المطلب الثاني: محددات التنافسية
265	المطلب الثالث: مؤشرات قياس التنافسية
275	المبحث الثاني: مدخل تحليلي للميزة التنافسية
275	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية، أنواعها ومصارها
289	المطلب الثاني: سلسلة القيم ودورها في التنافسية

293	المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنافسية
298	المبحث الثالث: دور تأهيل الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
298	المطلب الأول: تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأسس بنائها
337	المطلب الثاني: علاقة الموارد البشرية بتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
341	المطلب الثالث: الدور الاستراتيجي لتأهيل الموارد البشرية في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
348	خلاصة الفصل
349	الفصل الرابع: طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها
350	تمهيد:
351	المبحث الأول: أساسيات حول الصناعة الصيدلانية والشبه الصيدلانية في الجزائر
351	المطلب الأول: مدخل للصناعة الصيدلانية
357	المطلب الثاني: الصناعة الصيدلانية دوليا
362	المطلب الثالث: واقع الصناعة الصيدلانية والشبه الصيدلانية في الجزائر
372	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة.
372	المطلب الأول: منهج الدراسة ومتغيراتها
379	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
383	المطلب الثالث: تصميم وبناء أداة الدراسة
388	المبحث الثالث: اختبار صلاحية أداة الدراسة وتحليل البيانات الشخصية
388	المطلب الأول: الأساليب والاختبارات الإحصائية المستعملة في الدراسة
392	المطلب الثاني: اختبار صلاحية أداة الدراسة
397	المطلب الثالث: تحليل البيانات الشخصية
406	خلاصة الفصل
407	الفصل الخامس: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية
408	تمهيد
409	المبحث الأول: اختبار الفرضيات الرئيسية
409	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
432	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
441	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

447	المبحث الثاني: إختبار الفرضية الرئيسية لتأثير المتغيرات المستقلة على التنافسية
448	المطلب الأول: أثر التدريب على تنافسية المؤسسات
464	المطلب الثاني: أثر التحفيز على تنافسية المؤسسات
473	المطلب الثالث: أثر التمكين على تنافسية المؤسسات
489	المطلب الرابع: نتيجة إختبار الفرضية الرئيسية الرابعة
495	المبحث الثالث: إختبار فرضية الفروقات
496	المطلب الأول: إختبار صحة فرضية الفروق الفرعية الأولى
499	المطلب الثاني: إختبار صحة فرضية الفروق الفرعية الثانية
503	المطلب الثالث: إختبار صحة فرضية الفروق الفرعية الثالثة
508	المطلب الرابع: إختبار صحة فرضية الفروق الفرعية الرابعة
513	خلاصة الفصل
514	الخاتمة
521	قائمة المراجع
539	الملاحق
554	الملخص باللغة الأجنبية

فهرس الجداول

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	تعريف البنك الدولي للمؤسسات الصغيرة والصغيرة والمتوسطة	120
2	تعريف الاتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والصغيرة والمتوسطة	121
3	تعريف اليابان للمؤسسات الصغيرة والصغيرة والمتوسطة	121
4	تعريف تركيا للمؤسسات الصغيرة والصغيرة والمتوسطة	122
5	تعريف الأردن للمؤسسات الصغيرة والصغيرة والمتوسطة	123
6	تعريف الجزائر للمؤسسات الصغيرة والصغيرة والمتوسطة	124
7	نسبة مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إجمالي المؤسسات لمجموعة من الدول لسنة 2018	146
8	نسبة مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيمة المضافة لبعض الدول سنة 2018	150
9	حصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأوروبية في قيمة الصادرات خارج الاتحاد الأوروبي سنة 2018	152
10	عدد الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ونسبة مساهمتها في التوظيف لبعض دول العالم سنة 2018	158
11	نسبة مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأنشطة الثقافية لدول الاتحاد الأوروبي سنة 2016	160
12	مؤشرات تمكين النساء في المشاركة في القوى العاملة في بعض البلدان العربية	162
13	متوسط إجمالي تكاليف الامتثال الضريبي المقدرة سنويًا حسب حجم المؤسسة والبلد سنة 2018 (القيم بالأورو)	180
14	تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة (2010 إلى 2019)	209
15	تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الحجم خلال الفترة (2015 إلى 2019)	212
16	مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل خلال الفترة (2010 إلى 2019)	214
17	مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الداخلي الخام خارج المحروقات حسب الشكل القانوني خلال الفترة 2010-2019	217
18	مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قيمة الصادرات خلال الفترة 2010-2019	221
19	ترتيب مؤشرات ممارسة نشاط الأعمال لبعض الدول لسنة 2019	224
20	المؤشرات الفرعية للحرية الاقتصادية في الجزائر خلال الفترة (2015-2019)	228
21	عدد المؤسسات المستفيدة من البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	237

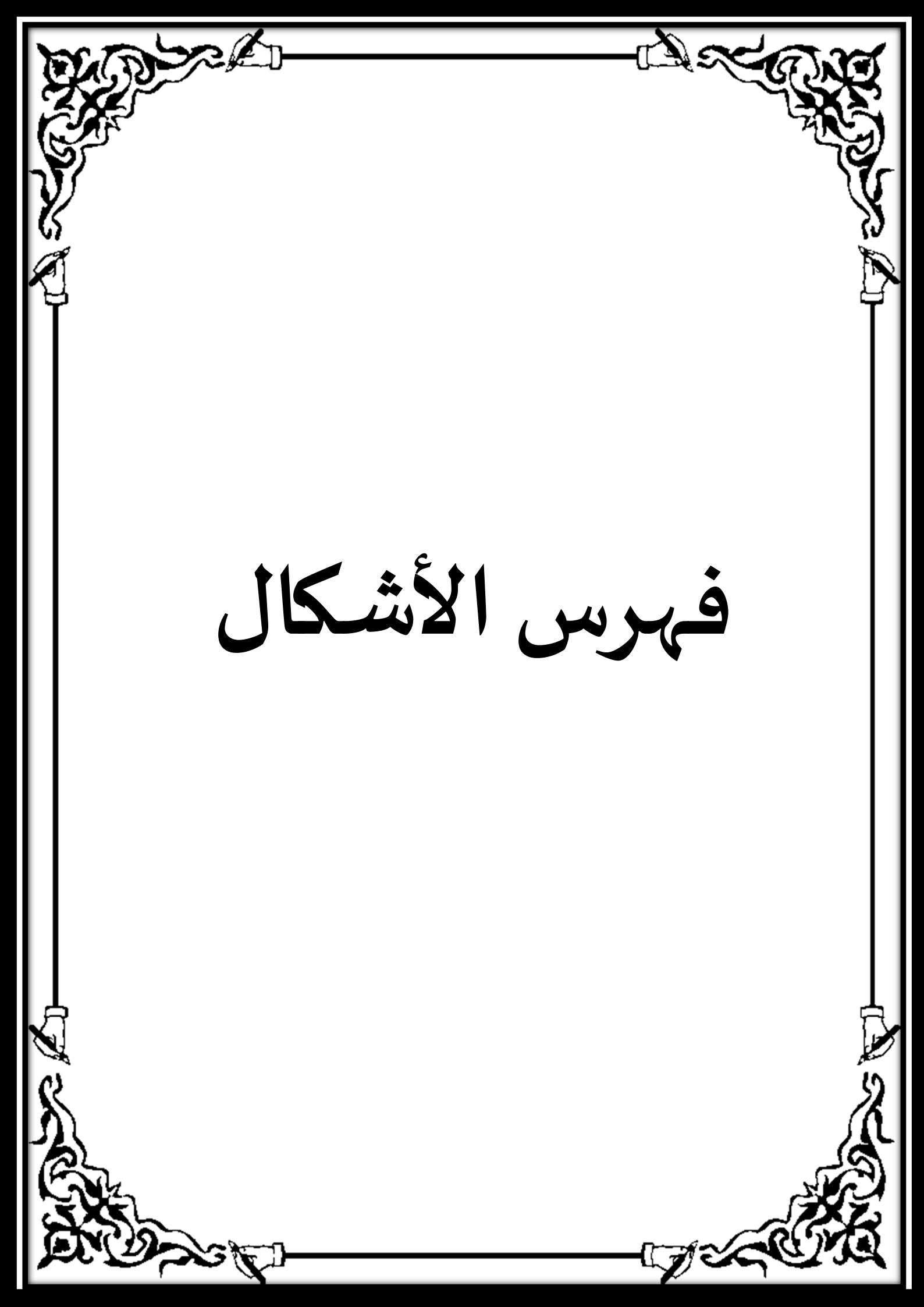
	حسب الحجم	
242	المبالغ المخصصة لعملية التأهيل ونسبة الدعم التي تساهم به الدول حسب رقم أعمال المؤسسة وحجمها.	22
244	توزيع التقارير التشخيصية الواردة حسب حجم المؤسسة	23
245	توزيع ملفات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المودعة لدى ANDPME حسب قطاع النشاط	24
246	توزيع الملفات المودعة لدى ANDPME حسب الفروع الجهوية	25
359	تطور الحصص السوقية لدواء في العالم لسنوات 2008 و 2018	26
359	ترتيب عشر مؤسسات الأولى في العالم في مجال صناعة الأدوية لسنة 2017	27
367	تطور مساهمة الإنتاج الوطني للأدوية في تلبية الطلب الداخلي (%)	28
368	تطور حصص القطاع العام والخاص من حيث انتاج الادوية للفترة 2008-2016	29
369	تطور واردات الجزائر من الأدوية.	30
370	تطور صادرات الجزائر من الادوية 2004-2016	31
371	أهم زبائن المنتجات الصيدلانية للجزائر	32
375	أبعاد تأهيل الموارد البشرية حسب ما جاء في بعض الدراسات السابقة	33
377	أبعاد التنافسية حسب ما جاء في بعض الدراسات السابقة	34
380	توزيع مؤسسات مجتمع الدراسة عبر 12 ولاية	35
382	توزيع المفردات المكونة لعينة الدراسة على المؤسسات	36
386	توزيع العبارات على أبعاد المتغير المستقل	37
386	توزيع العبارات على أبعاد المتغير التابع	38
387	توزيع المؤسسات المكونة لعينة الدراسة وعدد الاستبانات الموزعة فيها والمسترجعة منها	39
390	الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة على العبارات في الإستبان	40
391	المتوسطات المرجحة للعبارات والاتجاه الموافق لها.	41
392	المتوسطات المرجحة للأبعاد والمتغيرات والمستويات الموافق لها.	42
393	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمجالات الدراسة.	43
394	معاملات الارتباط بين عبارات تأهيل الموارد البشرية مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها	44
395	معاملات الارتباط بين عبارات التنافسية مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها	45
396	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.	46
397	نتائج معامل ألفا كرومياخ لقياس ثبات الاستبانة	47
398	توزيع عينة الدراسة حسب نوع النشاط.	48
399	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.	49
400	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	50

402	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	51
404	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	52
410	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة إستجابة عينة الدراسة لبعء تحديد الإحتياجات التدريبية	53
411	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة إستجابة عينة الدراسة لبعء تصميم البرامج التدريبية	54
413	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة إستجابة عينة الدراسة لبعء اختيار المدربين والمتدربين	55
414	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة إستجابة عينة الدراسة لبعء تنفيذ البرامج التدريبية	56
416	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة إستجابة عينة الدراسة لبعء تقييم البرامج التدريبية	57
417	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة إستجابة عينة الدراسة لبعء التدريب	58
418	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة إستجابة عينة الدراسة لبعء التحفيز المادي	59
420	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة إستجابة عينة الدراسة لبعء التحفيز المعنوي	60
421	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة إستجابة عينة الدراسة لبعء التحفيز	61
422	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة إستجابة عينة الدراسة لبعء تفويض السلطة	62
424	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة إستجابة عينة الدراسة لبعء المشارك في اتخاذ القرار	63
426	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة إستجابة عينة الدراسة لبعء فرق العمل	64
427	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة إستجابة عينة الدراسة لبعء الاتصال والمشاركة بالمعلومات	65
429	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة إستجابة عينة الدراسة لبعء الثقة	66
430	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة إستجابة عينة الدراسة لبعء التمكين	67
431	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الإستجابة عينة الدراسة لمحور تأهيل الموارد البشرية	68
433	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة إستجابة عينة الدراسة لبعء الكفاءة	69
343	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة إستجابة عينة الدراسة لبعء الإبداع	70
436	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة إستجابة عينة الدراسة لبعء الجودة	71

438	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة إستجابة عينة الدراسة لبعد التميز	72
440	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الإستجابة عينة الدراسة لمحور تنافسية المؤسسات	73
443	قيمة معامل الارتباط بين أبعاد تأهيل الموارد البشرية وأبعاد التنافسية	74
444	قيمة معامل الارتباط بين أبعاد تأهيل الموارد البشرية والتنافسية	75
445	قيمة معامل الارتباط بين تأهيل الموارد البشرية وأبعاد التنافسية	76
446	قيمة معامل الارتباط بين تأهيل الموارد البشرية والتنافسية	77
448	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر التدريب على التنافسية	78
448	نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار أثر التدريب على التنافسية	79
451	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر تحديد الإحتياجات التدريبية على التنافسية	80
452	نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار أثر تحديد الإحتياجات التدريبية على التنافسية	81
453	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر تصميم البرامج التدريبية على التنافسية	82
454	نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار أثر تصميم البرامج التدريبية على التنافسية	83
455	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر اختيار المدربين والمتدربين على التنافسية	84
456	نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار أثر اختيار المدربين والمتدربين على التنافسية	85
457	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر تنفيذ البرامج التدريبية على التنافسية	86
458	نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار أثر تنفيذ البرامج التدريبية على التنافسية	87
459	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر تقييم البرامج التدريبية على التنافسية	88
461	إختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح	89
461	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر أبعاد التدريب على التنافسية	90
462	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لإختبار أثر أبعاد التدريب على التنافسية	91
463	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للنتبؤ بالتنافسية من خلال أبعاد التدريب كمتغيرات مستقلة	92
464	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر التحفيز على التنافسية	93
465	نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار أثر التحفيز على التنافسية	94

466	نتائج تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر التحفيز المادي على التنافسية	95
468	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار أثر التحفيز المادي على التنافسية	96
469	نتائج تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر التحفيز المعنوي على التنافسية	97
469	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار أثر التحفيز المعنوي على التنافسية	98
270	إختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح	99
271	نتائج تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر أبعاد التحفيز على تنافسية المؤسسات	100
271	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار أثر أبعاد التحفيز مجتمعة على التنافسية	101
272	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ بالتنافسية من خلال أبعاد التحفيز كمتغيرات مستقلة	102
273	نتائج تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر التمكين على التنافسية	103
274	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار أثر التمكين على التنافسية	104
476	نتائج تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر تفويض السلطة على التنافسية	105
277	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار أثر تفويض السلطة على التنافسية	106
478	نتائج تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر المشاركة في اتخاذ القرار على التنافسية	107
479	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار أثر المشاركة في اتخاذ القرار على التنافسية	108
480	نتائج تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر فرق العمل على التنافسية	109
481	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار أثر فرق العمل على التنافسية	110
482	نتائج تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر الاتصال والمشاركة بالمعلومات على التنافسية	111
483	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار أثر الاتصال والمشاركة بالمعلومات على التنافسية	112
484	نتائج تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر الثقة على التنافسية	113
485	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار أثر الثقة على التنافسية	114
486	إختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح	115
487	نتائج تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر أبعاد التمكين على التنافسية	116

488	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لإختبار أثر التمكين على التنافسية	117
489	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ بالتنافسية من خلال أبعاد التمكين كمتغيرات مستقلة	118
490	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر تأهيل الموارد البشرية على التنافسية	119
491	نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار أثر تأهيل الموارد البشرية على التنافسية	120
492	إختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح	121
493	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر تأهيل الموارد البشرية على تنافسية المؤسسات	122
494	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لإختبار أثر التدريب على التنافسية	123
494	نتائج تحليل الانحدار التدريجي للتنبؤ بالتنافسية من خلال أبعاد تأهيل الموارد البشرية كمغيرات مستقلة	124
496	نتائج إختبار (Independent simples T-test) للفروقات تبعا للجنس تجاه تأهيل الموارد البشرية	125
498	نتائج إختبار (Independent simples T-test) للفروقات تبعا للجنس تجاه التنافسية	126
500	نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء المستجوبين تجاه تأهيل الموارد البشرية الدراسة حسب المستوى العلمي	127
502	نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء المستجوبين تجاه التنافسية حسب المستوى العلمي	128
504	نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء المستجوبين تجاه تأهيل الموارد البشرية حسب سنوات الخبرة	129
506	نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء المستجوبين تجاه محور التنافسية حسب سنوات الخبرة	130
509	نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء المستجوبين تجاه تأهيل الموارد البشرية حسب الوظيفة	131
511	نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء المستجوبين تجاه محور التنافسية حسب الوظيفة	132



فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
14	المبادئ الاستراتيجية لمفهوم الموارد البشرية	1
23	مداخل دراسة إدارة الموارد البشرية	2
28	أهداف إدارة الموارد البشرية	3
35	وظائف إدارة الموارد البشرية	4
45	دوافع تأهيل الموارد البشرية	5
64	تأثير برامج التأهيل وإعادة تشكيل المهارات في المؤسسات على الأداء	6
65	فعالية برامج التأهيل وتحسين المهارات في المؤسسات	7
68	مؤشر مهارات القوى العاملة الحالية في الجزائر والأردن وإندونيسيا وألمانيا سنة 2019	8
69	أنواع المهارات الأكثر احتياجاً في الجزائر	9
80	تأثير عملية التدريب على القوى العاملة الأمريكية في مؤسسات التصنيع	10
83	أنواع تدريب الموارد البشرية	11
93	أنواع الحوافز	12
148	التوزيع العالمي لكثافة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لكل 1000 شخص حسب القارات	13
150	نسبة مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي الإجمالي لبعض الدول سنة 2015	14
156	تطور عدد وحصّة إجمالي العاملين بدوام كامل في الشركات الصغيرة والمتوسطة 2003-2016	15
157	نسبة مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في توفير مناصب الشغل في جميع مجموعات الدخل الأربع	16
159	نسبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تقدم تدريب (دورات أو أشكال أخرى) سنة 2015	17
165	مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في البحث والتطوير وحصتها من التمويل الحكومي للبحث والتطوير 2015	18
211	نمو عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة (2010-2019)	19
213	نمو عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الحجم خلال الفترة (2015-2019)	20

215	مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل خلال الفترة (2010 إلى 2019)	21
218	مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الداخلي الخام خارج المحروقات حسب الشكل القانوني خلال الفترة 2019-2010	22
220	مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيمة المضافة حسب الشكل القانوني والأنشطة الاقتصادية خلال الفترة 2019-2010	23
222	مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قيمة الصادرات خلال الفترة 2019-2010	24
226	أهم المعوقات التي تواجه ممارسة أنشطة الأعمال في الجزائر من سنة 2010-2018	25
230	التباين بين الجزائر وبعض الدول في مؤشر التحول (BTI) سنة 2018	26
232	المؤشرات الرئيسية والفرعية لتنافسية الاقتصاد الجزائري لسنة 2019	27
238	توزيع عملية التأهيل على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب المجال	28
239	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستفيدة من برنامج التأهيل حسب قطاعات النشاط	29
243	عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المشاركة في برنامج التأهيل الجديد (من 2013 الى 2017)	30
260	محددات التنافسية	31
287	دورة حياة الميزة التنافسية	32
290	سلسلة القيمة	33
295	الاستراتيجيات التنافسية حسب بورتر	34
313	أبعاد الإستراتيجيات التنافسية لـ Porter في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	35
358	الإنفاق العالمي على الدواء ومعدل النمو 2009-2023	36
361	توزيع السوق الصيدلاني عالميا حسب القارات لسنة 2019	37
366	نمو حجم السوق الصيدلاني في الجزائر 2010-2019	38
378	نموذج الدراسة.	39
399	نسبة توزيع مؤسسات محل الدراسة حسب نوع النشاط	40
400	نسبة توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	41
402	نسبة توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	42
403	نسبة توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	43
405	نسبة توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	44

فهرس الملاحق

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
540	القيمة المضافة من 2010 الى 2019	01
543	قائمة المحكمين	02
544	استبيان الدراسة	03

مقدمة

المقدمة:

تحت تأثير ما يجري في عالمنا من تحولات اقتصادية وتكتلات الإقليمية وتطورات تكنولوجية والذكاء الاصطناعي، زادت في تشديد التنافس بين المؤسسات وتقليص فرص البقاء أمامها، وأصبح يتعين عليها التكيف مع الظروف الجديدة والبحث عن المصادر النوعية التي تساعد على التحسين المستمر واكتساب مزايا تنافسية، وأبرزها الموارد البشرية الكفؤة وذات الجودة التي لها تأثير على جميع المكونات الأساسية لأي مؤسسة، كما أن متطلبات امتلاك المؤسسات وجود تنافسي في السوق الداخلي أو الخارجي لم يعد مثل تسعينيات القرن الماضي الذي كان يعتمد على زيادة كميات عوامل الإنتاج، وأصبح الآن ركيزته المخزون المعرفي لمواردها البشرية ومهاراتهم وقدراتهم الفنية.

جعل هذا اعتماد الموارد البشرية أصلا استراتيجيا في المؤسسات في ظل توافر الموارد المالية والمادية والتكنولوجية والتي لم تعد باستطاعة أحد احتكارها ولم تبقى أهم سبيل للتميز، لذا تسارع المؤسسات في الاستثمار في موردها البشري كونه المنفذ الأساسي للتميز والريادة في البيئة الاقتصادية المعاصرة.

هذا الاهتمام فرض أهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات، فهي المسؤول على الاستخدام الجيد لمهارات وأفكار موردها البشرية من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات وفي سبيل هذا تقوم بتأهيلها وتدريبها وتقييمها لمعرفة مدى الكفاءة والفعالية في انجاز المهام، كما تعمل على تقويمها ان لزم الأمر بعد عملية التقييم.

حفز ذلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وازدادت رغباتها في تحقيق أداء متميز واكتساب قدرة تنافسية مستدامة لصمود أمام المنافسة المحلية والدولية، من خلال الارتكاز

على ما لديها من موارد بشرية والتي تحرص على تأهيلها وتنمية مهاراتها وقدراتها بتطبيق نماذج إدارية تتركز على التدريب والتحفيز والتمكين، ومن هنا تبرز أهمية تأهيل وتنمية العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لتسهيل إدماجهم في تحقيق الأهداف.

1. إشكالية البحث

انطلاقاً من حاجة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الى البحث عن البقاء وزيادة قدراتها التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة، الأمر الذي يجعلها مطالبة بالاستثمار في الموارد البشرية لأنها أهم عنصر في المؤسسة الذي يساعد على تحقيق المزايا التنافسية هذا من جهة، ونظراً لكون التأهيل من جهة أخرى يعد حالياً من أهم استراتيجيات تنمية وتطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية، ومن هذا المنطلق تتبلور معالم إشكالية هذه الدراسة، والتي يمكن صياغتها على النحو الآتي:

ما مدى تأثير تأهيل الموارد البشرية على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية

والشبه صيدلانية بالجزائر؟

وللإجابة على الإشكالية المطروحة تم تقسيمها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل يوجد مستوى مرتفع لتأهيل الموارد البشرية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر

المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر؟

2. هل يوجد مستوى مرتفع للتنافسية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر المستجوبين

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر؟

3. هل توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تأهيل

الموارد البشرية والتنافسية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر؟

4. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتأهيل الموارد البشرية بأبعاده (التدريب، التحفيز، التمكين) على التنافسية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر؟

5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة تأهيل الموارد البشرية والتنافسية تعزى إلى العوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، المستوى العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة)؟

2. فرضيات الدراسة

وللإجابة على التساؤلات المطروحة تم الاعتماد على الفرضيات الآتية:

1. لا يوجد مستوى مرتفع لتأهيل الموارد البشرية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر
2. لا يوجد مستوى مرتفع للتنافسية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر المستجوبين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر.
3. لا توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) بين تأهيل الموارد البشرية والتنافسية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر.
4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتأهيل الموارد البشرية بأبعاده (التدريب، التحفيز، التمكين) على التنافسية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر.

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة تأهيل الموارد البشرية والتنافسية تعزى إلى العوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، المستوى العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة).

3. أسباب اختيار الموضوع:

يرجع اختيار هذا الموضوع لأسباب ذاتية وأخرى موضوعية يمكن تلخيصها فيما يلي:

❖ الأسباب الذاتية:

- توافق هذا الموضوع مع التخصص العلمي الذي أدرس فيه المتمثل في اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- الميل الشخصي للمواضيع المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تعمل على ترقيتها وزيادة مساهمتها في تنويع الاقتصاد الجزائري.
- الرغبة الشخصية في البحث عن حلول للنقص المتكرر للأدوية والمستلزمات الشبه الصيدلانية في الجزائر، من خلال إبراز أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الصناعة الصيدلانية والشبه الصيدلانية، وضرورة تشجيعها وتأهيل عنصرها البشري كونه عامل أساسي في زيادة قدرتها التنافسية.

❖ الأسباب الموضوعية:

- قلة إهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتأهيل الموارد البشرية وتطويرها رغم كونها مصدر الأداء المتميز، ومصدرا لاكتساب المزايا التنافسية، وتركيزها على الموارد المادية والمالية والتكنولوجية مما أدى بها الى الفشل في تحقيق أهدافها، وانخفاض مردوديتها وضعف قدراتها

التنافسية، الامر الذي جعلنا نبرز في هذه الدراسة الأهمية الاستراتيجية لتأهيل الموارد البشرية في زيادة القدرة التنافسية لهذه المؤسسات.

- انخفاض أسعار المحروقات وتراجع عائداتها يعتبر حافزا للتفكير في بدائل أخرى، ولعل زيادة إنتاجية وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية تعد من أهم البدائل في التقليل من فواتير الاستيراد هذا من جهة، والمساهمة في زيادة الصادرات خارج المحروقات من جهة أخرى.
- تحصل الجزائر على المراتب الأخيرة في مؤشرات التنافسية العالمية والعربية، وضعف القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مما دفعنا للوقوف لتحليل أسباب ضعفها في هذه المؤشرات.
- اشتداد درجة المنافسة بين المؤسسات خاصة الصيدلانية والشبه الصيدلانية، وضرورة مواجهتها من خلال اكتساب مزايا تنافسية من خلال مداخل عديدة مثل الموارد البشرية عبر تأهيلها وتطويرها.

4. أهمية الدراسة

يمكن إبراز أهمية هذه الدراسة من خلال النقاط الآتية:

- توضيح مدى أهمية تأهيل الموارد البشرية في المؤسسات خاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومدى تأثيره على القدرات التنافسية.
- إبراز أهمية إمتلاك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لميزة تنافسية، مع وجوب المحافظة عليها واستمراريتها.

- الوقوف على واقع المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وواقع مساهمتها في القطاع الصيدلاني والشبه الصيدلاني، من أجل إعادة النظر في السياسات والبرامج الموجهة لهذا القطاع.

- الرفع من القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية الجزائرية، والذي يمكن إحداثه من خلال تأهيل مواردها البشرية.

- تقديم بعض التوصيات التي تساهم وتساعد على النهوض بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وزيادة تنافسيته في ظل المنافسة الحادة.

5. أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة الوصول الى مجموعة من الأهداف، والتي يمكن حصرها في النقاط الآتية:

- تقديم إطار نظري يعرف بتأهيل الموارد البشرية والتنافسية وقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وإبراز أهم طرق وأساليب تأهيل الموارد البشرية.

- محاولة التأكيد على الدور المتنامي لتأهيل الموارد البشرية لامتلاك ميزة تنافسية، وتحقيق التفوق التنافسي في البيئة الاقتصادية الجديدة المرتكزة على المهارات والكفاءات لدى الموارد البشرية المسؤولة عن تحقيق التميز.

- إظهار مدى تبني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية لعملية تأهيل الموارد البشرية (التدريب، التحفيز، التمكين) من وجهة نظر العاملين، وإبراز دورها في تحسين تنافسية هذه المؤسسات.

- تحديد مستوى تأهيل الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية محل الدراسة.

- كشف طبيعة العلاقة بين تأهيل الموارد البشرية والتنافسية، وهذا على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية. ومن ثم تقديم نصائح واقتراحات لمسييري هذه المؤسسات على ضوء النتائج المستخلصة من هذه الدراسة لتطبيقها في الميدان.

6. منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة

من أجل بلوغ الأهداف المسطرة والإجابة على كل من الإشكالية والأسئلة الفرعية ومحاولة إثبات صحة الفرضيات المتبناة، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف الظاهرة كما هي ومحاولة تحليلها، حيث تركز المنهج الوصفي عند عرض مختلف المفاهيم في الجانب النظري، من خلال المسح المكتبي لمختلف المعلومات المستمدة من الكتب والدوريات والرسائل العلمية سواء كانت العربية منها أو الأجنبية والتي تتعلق بتأهيل الموارد البشرية والتنافسية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بينما المنهج تمثل البيانات الأولية المعتمدة في هذه الدراسة على تلك البيانات التي تم تجميعها باستخدام أداة البحث الرئيسية، والمتمثلة في قائمة استبيان مصممة لخدمة أهداف الدراسة وتم توزيعها على عينة من موظفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية.

7. مصادر الحصول على المعلومات والبيانات:

❖ **المصادر الثانوية:** تم تكوين الإطار النظري من خلال الاستعانة بالدراسات والأبحاث العلمية في المكتبات والانترنت.

❖ **المصادر الأولية:** قام الباحث بتوزيع استبانة على عينة البحث وكذلك إجراء مقابلات شخصية مع مسيري هذه المؤسسات للوقوف.

8. حدود الدراسة:

❖ الموضوعية

ركزت هذه الدراسة في جانبها الموضوعي على إبراز تأثير تأهيل الموارد البشرية بالتركيز على الأبعاد المتمثلة في التدريب، التحفيز والتمكين في زيادة التنافسية (الكفاءات، الابداع، الجودة، التميز) بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر.

❖ المكانية:

فيما يخص الدراسة التطبيقية، فإنها اقتصرت على مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط في المجال الصيدلاني والشبه الصيدلاني في 12 ولاية،

❖ البشرية

اقتصرت هذه الدراسة على عينة عشوائية من العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية في الجزائر على اختلاف تصنيفهم (مدير، مدير فرعي، رئيس قسم)، من أجل معرفة مختلف وجهات نظرهم

❖ الزمانية

امتدت درستنا الميدانية التي تمت على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية من نوفمبر 2019 الى غاية نوفمبر 2022، انطلاقا من تحديد العينة، وتصميم أداة

الدراسة مع التعديلات التي قمنا بها، وتوزيعها على العينة المحددة، الى غاية التحليل واستخلاص النتائج.

9. صعوبات الدراسة:

لقد واجهتنا صعوبات كثيرة أثناء إعداد هذه الدراسة، سواء تعلق الأمر بالجانب النظري أو خلال اعداد الدراسة الميدانية، ويمكن حصر هذه الصعوبات فيما يلي:

- عدم تجاوب بعض عمال هذه المؤسسات معنا ونحن في صدد الدراسة الميدانية.
- عدم سماح بعض المسؤولين لنا اجراء الدراسة الميدانية بمؤسساتهم للكشف على رأي العمال نحو التأهيل (التدريب، التحفيز، التمكين) ومدى تأثيره على تنافسية مؤسساتهم.

10. الدراسات السابقة

إن الدراسات السابقة بمختلف مستوياتها هي مصادر معرفية مهمة للباحث، تساعد في وضع أساس منهجي وعلمي يتم الاستناد عليه في فهم وتحديد أهداف موضوع الدراسة، بالإضافة الى تزويد الباحث بالأفكار والأدوات والإجراءات والاختبارات التي يستفيد منها في حل مشكلة الدراسة، وبعد الاطلاع على ما كتب ونشر حول هذا الموضوع قيد الدراسة كانت أهم هذه الدراسات السابقة يتمثل في:

1.10 الدراسات المتعلقة بتأهيل الموارد البشرية:

1.1.10 الدراسات العربية:

* الدراسة الأولى: دراسة (عادل بومجان، 2014) وهي أطروحة دكتوراه بعنوان (تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات العاملين في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة نحو تأهيل الموارد

البشرية وقدرته في تحسين الأداء، من خلال دراسة أبعاد المتغير المستقل التي حددها (التمكين الإداري، إدارة المعرفة) وعلاقتها ودورها بأبعاد المتغير التابع المتمثل في (المنظور المالي، منظور العملاء منظور العمليات الداخلية، منظور النمو والتعلم)، وقد تم ذلك من خلال دراسة ميدانية باستخدام الاستبانة على عينة عشوائية من العاملين بلغت 187 عاملاً، وبعد استرجاع الاستمارات وجدت 143 استمارة قابلة للتحليل.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

- أن مستوى تأهيل الموارد البشرية كان متوسطاً حسب تصورات وآراء إطارات ومسيري المؤسسة.
- مستوى أداء المؤسسة كان من وجهة نظر المسيرين متوسطاً وأيضاً جميع أبعاده بنفس المستوى.
- هناك أثر ذي دلالة إحصائية لتأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة بالنسبة لأربعة أبعاد (تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار، فرق العمل، تشخيص وتوليد المعرفة، وتخزين المعرفة) وهي من بين عشرة أبعاد للمتغير المستقل التي بني عليها نموذج الدراسة، وفُسرَت هذه الأبعاد الأربعة (65.4%) من التباين في مستوى أداء المؤسسة.

- وجود علاقة عكسية بين الأبعاد (تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار، المشاركة في المعرفة وتحولها، الثقة، تطبيق المعرفة) وأداء المؤسسة، نظراً للتخوفات ولتصورات السلبية للمستجوبين نحو هذه الأبعاد.

وعلى إثرها هذه النتائج قدم الباحث مجموعة من التوصيات نختصرها في:

- يجب على المؤسسة تثمين مكانة الأفراد والنظر إليها كموارد وليست كتكلفة، والاستثمار فيها وتأهيلها تماشياً مع المستجدات الجديدة لمحيط الأعمال.
- الاهتمام بالتدريب أكثر وتفعيله عملياً من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة، ثم تنفيذ وتقييم البرامج التدريبية.

- الاهتمام بالتحفيز في المؤسسة، سواء كانت المحفزات المادية أو المحفزات المعنوية والتي تعكس مدى رضا الأفراد وولائهم وهذا من خلال خلق وتوفير مناخ تنظيمي مشجع ومحفز .
- الاهتمام بالمعرفة داخل المؤسسة باعتبارها مصدر حقيقي للميزة التنافسية والعمل على إعداد قاعدة المعرفة للرجوع إليها

الدراسة الثانية: دراسة (ناظم جواد عبد الزيدي وزينب مصطفى خليل، 2015) بعنوان (تأهيل الموارد البشرية لتطبيق الادارة الالكترونية " دراسة حالة في وزارة العلوم والتكنولوجيا") وهي مقال نشر في مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية العراقية، وهدفت إلى التعرف على موضوع تأهيل الموارد البشرية وإبراز دوره في مساعدة وزارة العلوم والتكنولوجيا على تطبيق الادارة الالكترونية. واعتمد الباحثان في ذلك على أسلوب الدراسة الميدانية بإستخدام أداة الاستبانة والمقابلة المقننة لجمع المعلومات، ومن أهم ما توصلت اليه الدراسة ما يلي:

- ان وزارة العلوم والتكنولوجيا تتوفر على إمكانيات جيدة تسمح لها بتطبيق الادارة الالكترونية.
 - كما ان وزارة العلوم والتكنولوجيا تعمل على تأهيل مواردها البشرية لكن بمستوى متوسط فقط.
- واستنادا الا ما خلصت اليه الدراسة فقد وضعت مجموعة من التوصيات كان أهمها ضرورة استمرار الوزارة بتوفير متطلبات الإدارة الالكترونية مع اهتمام أكبر بتأهيل مواردها البشرية وذلك لأهمية هذا الموضوع في الوقت المعاصر، مع العمل على توفير كافة المستلزمات الضرورية لعملية التأهيل، بالإضافة الى تكليف ادارة الموارد البشرية على وضع وتنفيذ خطط تأهيلية لكافة الموظفين وزيادة الدعم المالي للاستعانة بمؤهلين لتدريب الموظفين على تطبيق العمل الالكتروني، واستحداث برامج تدريبية على مستوى عال من التنظيم مع ضرورة مراجعة المناهج التدريبية بصورة مستمرة وجعل البرامج التدريبية مواكبة الأساليب العصرية في التدريب، وأن تكون هذه البرامج مرتبطة بصورة مباشرة

مع الاحتياجات الفعلية للموظفين وأن تتضمن خطط التدريب دورات تدريبية تهتم بكافة متطلبات الإدارة الالكترونية.

* الدراسة الثالثة: دراسة (نبيلة بن مبروك، 2017) قدمت كأطروحة دكتوراه بعنوان (تفعيل دور الموارد البشرية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)، تهدف الى التعرف على كيفية زيادة اسهامات الموارد البشرية في تحقيق تنمية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال مجموعة من الطرق التي ترى الباحث أنها المثلى في تحقيق فوائد كبيرة للمؤسسات عند تطبيقها.

واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى دراسة ميدانية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الجزائر باستخدام الاستبانة على عينة عشوائية من عمال هذه المؤسسات، حيث وزعت (272) استمارة واسترجع منها (270)، وأظهر تحليل بيانات الدراسة مجموعة من النتائج من أهمها:

- أن تفعيل دور الموارد البشرية، يتوقف على التدريب والتحفيز، والمشاركة في إتخاذ القرار والمشاهدة في إستغلال الفرص، وكذا تأدية المهام بالجودة المطلوبة وإستثمار في الرصيد المعرفي والتنسيق في تحمل المسؤوليات، فضلا عن الخبرة المهنية السابقة.

- أن أكبر مؤثر في تفعيل دور الموارد البشرية يعود لعامل التدريب والتحفيز، وهذا تثبته معادلة الإنحدار المتوصل إليها، حيث كانت قيمة معامل x_1 الأكبر قيمة وصلت إلى (0.20176).

- أن عمل الموارد البشرية الفعالة يسمح بتعظيم الإنتاج، وابتكار طرق وأفكار جديدة في العمل يؤدي إلى تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وقد أوصت هذه الدراسة بضرورة توسيع القدرة الإستيعابية للموارد البشرية المؤهلة جيدا لاستقطابها والإستفادة من مكنوناتها، وضرورة تحديد حاجات التدريب وفرص التطوير للموارد المتميزين أصحاب

الأداء العالي بشكل يتماشى مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، مع تطبيق إستراتيجية واعية بكيفية تسيير واحتواء الموارد البشرية الأخرى.

* الدراسة الرابعة: دراسة (جميل صلاح الدين جميل، 2015) بعنوان (أثر تطوير العاملين في تحقيق الابتكار التسويقي " دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الهندسية الصغيرة والمتوسطة في العاصمة عمان")، وهي أطروحة دكتوراه تهدف الى محاولة تحليل العلاقة بين مبادرة الإدارة نحو تطوير العاملين وتحقيق الابتكار التسويقي.

واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة لجمع المعلومات، وطبقت الدراسة على مجموعة من المؤسسات الصناعية والهندسية الصغيرة والمتوسطة الحجم في عمان وعندها (51) مؤسسة، وبلغ مجتمع الدراسة (571) عاملا في الإدارة العليا والوسطى، وتم أخذ عينة عشوائية طبقية متناسبة من الفئة المستهدفة من العاملين في الوظائف الإشرافية والقيادية قوامها (234) عاملا.

وتوصلت هاته الدراسة إلى مجموعة من النتائج نلخص أهمها كما يلي:

- يرى العاملين أن مستوى تطوير العاملين متوسط من حيث الأهمية النسبية بمتوسط (3.65)، وان مستوى بعد

(تمكين العاملين) جاء في المرتبة الأولى وبأهمية نسبية مرتفعة بمتوسط (3.77)، بينما مستوى بعد (تقييم أداء العاملين) جاء متوسط واحتل المرتبة الأخيرة بمتوسط قدره (3.55).

- كما أظهرت نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة إلى أن مستوى تحقيق الابتكار التسويقي مرتفع من حيث الأهمية النسبية بمتوسط (3.68)، وأن بعد (الابتكار في المنتج) جاء في المرتبة الأولى وبأهمية نسبية مرتفعة (4.04)، بينما جاء في المرتبة الأخيرة بعد (الابتكار في الاتصال الترويجي) وبأهمية نسبية متوسطة (3.43).

- وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير للمتغير المستقل تطوير العاملين بأبعاده مجتمعة (تدريب العاملين، تحفيز التعلم الذاتي، تمكين العاملين تطوير المسارات المهنية، تقييم أداء العاملين) في المتغير التابع تحقيق الابتكار التسويقي بأبعاده مجتمعة (توليد الأفكار الإبداعية، الابتكار في المنتج، الابتكار في الاتصال الترويجي، الابتكار في التسعير، الابتكار في التوزيع، الابتكار في المسؤولية الاجتماعية).

- كما أظهرت النتائج وجود تأثير لتطوير العاملين بأبعادها منفردة (تدريب العاملين، تحفيز التعلم الذاتي، تمكين العاملين تطوير المسارات المهنية تقييم أداء العاملين) في تحقيق الابتكار التسويقي بأبعاده مجتمعة.

- وأوضحت النتائج إلى أن تمكين العاملين له الأثر الأبرز والأكبر من حيث القدرة التفسيرية للتباين في تحقيق الابتكار التسويقي.

- كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثير لتطوير العاملين بأبعاده مجتمعة في تحقيق الابتكار التسويقي بأبعاده منفردة (توليد الأفكار الإبداعية، والابتكار في المنتج، والابتكار في الاتصال الترويجي، والابتكار في التسعير، والابتكار في التوزيع، والابتكار في المسؤولية الاجتماعية).

- وأخيراً توصلت نتائج اختبار الفروق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تحقيق الابتكار التسويقي تعزى إلى العوامل الديمغرافية (الجنس العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة داخل الشركة).

وفي ضوء ما تم التوصل إليه من استنتاجات قدم الباحث مجموعة من التوصيات أهمها:

- ضرورة تبني المؤسسات الصناعية الهندسية مفاهيم وتطبيقات الابتكار التسويقي لمواجهة التحديات في ظل بيئة عمل تتميز بالديناميكية والتغير المستمر، لضمان هدف البقاء والنمو وزيادة الحصص السوقية والأرباح،

- ألا ينظر قادة المؤسسات محل الدراسة إلى تطوير العاملين باعتبارها أداة لتحسين أداء العاملين فقط، بل هي وسيلة في تحقيق الابتكار التسويقي وبما ينعكس إيجاباً على قدراتها التنافسية ومركزها التنافسي.

* الدراسة الخامسة: دراسة (فريحة ليندة، 2014) بعنوان (استراتيجية تطوير كفاءات الموارد البشرية في إطار تأهيل المؤسسة الاقتصادية " دراسة لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية")، وسعت هذه الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق استراتيجية تطوير كفاءات الموارد البشرية (تحليل الاحتياجات، توظيف الكفاءات البشرية، تخطيط وتصميم برامج تدريبية، تقييم الأداء، التحفيز) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستفيدة من البرنامج الوطني للتأهيل من خلال دراسة تحليله لهذا الواقع في 20 مؤسسة صغيرة ومتوسطة بمدينة عنابة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على أداة المقابلة مع بعض إطارات هذه المؤسسات من أجل الحصول على البيانات، بالإضافة إلى أداة الاستبانة التي استهدفت إطارات هذه المؤسسات وكان عدد مفردات عينة الدراسة (320) اطار، وتوصلت الدراسة إلى عدة استنتاجات أهمها:

- وجود علاقة طردية بين استراتيجية تطوير كفاءات الموارد البشرية وعملية تأهيل المؤسسات.
- يعتبر المستجوبين ان برامج تطوير الكفاءات البشرية هامة ومفيدة جدا.
- يكمن نجاح استراتيجية تطوير كفاءات الموارد البشرية بالمؤسسات المستهدف في تركيزها على التدريب والتحفيز وتقييم الأداء.
- اقتصر برنامج التأهيل على تحقيق 3 أهداف في المؤسسات المستجوبة تتمثل في المساهمة في الحصول على كفاءات تنظيمية، استخدام المناهج التسييرية الحديثة، وتطبيق معايير الجودة.

2.1.10. الدراسات الأجنبية:

* الدراسة الأولى: دراسة (Maria Amaanda، 2011) بعنوان: (The Impact of Employees' Motivation and Empowerment on Delivering Service Quality to Enhance Customer Satisfaction: Case Company X)

هدفت هذه الدراسة الى معرفة الدور الذي يلعبه تحفيز وتمكين الموظفين وتدريبهم وتطويرهم في تقديم خدمات عالية الجودة لتعزيز رضا العملاء، وتوضح أهمية الدراسة من محاولة التأكد مما إذا كان الموظفون يتم تحفيزهم بشكل جيد وتمكينهم من قبل إدارتهم، وكيفية تدريبهم وتطويرهم لتقديم خدمات عالية الجودة، وتوضيح طبيعة العلاقة بين تحفيز الموظفين والتمكين والتدريب والتطوير من أجل تعزيز رضا العملاء، ولتحقيق هذا الهدف تم تطوير استبيان لجمع البيانات حيث شمل المجتمع المستهدف كل من الموظفين وعملاء في البنك الذين بلغ عددهم 38 فردا تم جمع وجهات نظرهم حول الموضوع، ومن أهم النتائج التي تم التوصل اليها ما يلي:

- أن الممارسات التحفيزية والتمكينية وطرق التدريب المستعملة في البنك تلعب دوراً حيوياً في مساعدة الموظفين في تحقيق الأهداف التنظيمية وتقديم خدمة عالية الجودة لتعزيز رضا العملاء مع الحفاظ على ولائهم.
- أن (العمل المثير للاهتمام، المكافآت الأفضل) هما العاملان الأساسيان في زيادة تحفيز الموظفين داخل المنظمة.
- يعمل تحفيز الموظف على الرغم من تكلفته على تحقيق بعض الفوائد الاقتصادية مثل المساعدة في الاحتفاظ بالعمال الكفاء وتخفيض نفقات المتكبدة في توظيف الموظفين الجدد.
- تضع الإدارة إجراءات تنظيمية صارمة في أداء العمل تقوض من بعض الحرية والتسهيلات المطلوبة من العمال.

- يقدر الموظفون الجهود التي تبذلها الإدارة لتزويدهم بالمهارات المطلوبة حتى يكونوا على دراية بالتقدم التكنولوجي الحالي في أداء العمل.

بناءً على ذلك وضعت الباحثة مجموعة من التوصيات، من بينها:

- يجب على الإدارة أن تبدأ بالتركيز على تحسين الأجور وأمن العمل قبل التركيز لاحقاً على العمل المثير للاهتمام بما في ذلك التقدير الكامل أو الاعتراف بالعمل المنجز، والتركيز على المجالات التي قد يكون فيها عدم المساواة قبل التفكير في العمل المثير للاهتمام وأمن العمل.

يوصى بمنح الموظفين السلطة اللازمة والمعدات والمعلومات اللازمة لمساعدتهم في أداء المهمة الموكلة إليهم باستقلالية أكبر بالإضافة إلى امتلاك الثقة بالنفس لأداء مهمة جديدة بفعالية وكفاءة

* **الدراسة الثانية:** دراسة قدمها (Muhammad Shahnawaz Adil، 2015) بعنوان (Strategic Human Resource Management Practices and Competitive Priorities of the Manufacturing Performance in Karachi)، وهي عبارة عن مقال في مجلة (Global Journal of Flexible Systems Management) وهدفت إلى بناء نموذج لممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في مؤسسات بكراتشي وقياس تأثيرها على الأولويات التنافسية لأداء التصنيع.

ولتحقيق ذلك قام الباحث باستخدام طريقة تحليل العوامل الاستكشافية والتأكيديّة لتقييم موثوقية وصدق نموذج القياس، ثم طبق طريقة نمذجة المعادلة الهيكلية لفحص الإطار النظري، واستعمل أداة استبانة مكونة من ثمانية (8) أبعاد للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (التوظيف والاختيار، تقييم الأداء، التدريب والتطوير، التعويضات والحوافز، الأمن الوظيفي، اللامركزية والتمكين، الأوصاف الوظيفية، الفرص الوظيفية)، وأربعة (4) أبعاد للأولويات التنافسية (التكلفة والجودة والتسليم والمرونة)، وطبقت على 182 عامل في 90 مؤسسة تنشط في 15 قطاع صناعي متمركزة في كراتشي،

ومما توصل إليه الباحث هو أن نتائج النموذج لجميع ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية الثمانية تُظهر مجتمعة نموذجًا جيدًا جدًا مناسبًا للغاية بين النظرية والعينة، كما توصلت الى ان كل من تقييم الأداء والأمن التوظيفي ذات دلالة إحصائية للتنبؤ بهذه الأولويات التنافسية الأربع بشكل منفصل أيضًا. بالإضافة الى أن الدراسة تتحقق فيها صحة نظرية التكامل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وعمليات التصنيع، من منظور استثمار المؤسسة في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.

وقد اقترح الباحث على الإدارة العليا أن تركز بشكل خاص على منظور الاستثمار في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية من خلال تقديم الأفراد المناسبين في أعمالهم ومن ثم تزودهم بكل المعلومات اللازمة لمساعدتهم على الحصول على معلومات جيدة وقرارات عقلانية، وأضاف انه يجب على ممارسي الموارد البشرية التركيز بشكل أساسي على تطوير قدرتهم على التركيز في العمل ورصد المعلومات بشكل سريع بالإضافة إلى تحسين القدرة على التواصل بشكل فعال مع المجالات الوظيفية الأخرى للمؤسسة.

*** الدراسة الثالثة: دراسة (Andreas & Isabella، 2016) بعنوان (A meta-analysis of different HR-**

(enhancing practices and performance of small and medium sized firms

تهدف هذه الدراسة من خلال التحليل التجميعي لمجموعة من الأبحاث الى التعرف على العلاقة الارتباطية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (تدريب المهارات والتحفيز والتمكين) والأداء بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما تهدف الى التعمق في ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي تهدف إلى ضمان ارتباط رأس المال البشري أي مهارات الموظفين ودوافعهم وسلوكياتهم التقديرية بأداء هذه المؤسسات، وتمكنت هذه الدراسة من جمعت مجموعة كبيرة من النتائج التجريبية حول هذه العلاقة وتمت مقارنتها مع نتائج المؤسسات الكبيرة، مما يساعد في التقييم الدقيق لهذه الممارسات

في هذا القطاع، وللوصول الى ذلك تم تجميع 56 دراسة تبحث في ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء على مستوى 18521 مؤسسة التي تشغل أقل من 500 عامل.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

- ترتبط ممارسات تعزيز إدارة الموارد البشرية ارتباطاً قوياً بأداء الشركة أكثر من تخطيط الأعمال
- توصلت الى نفي الحجة القائلة بأن إدارة الموارد البشرية قد تكون أقل أهمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأنها تصبح أكثر أهمية إذا نمت وتطورت هذه المؤسسات.
- أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها قيمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حتى أكثر من المؤسسات الكبيرة خاصة عند النظر إلى علاقتها بالأداء التشغيلي.
- دور تدريب المهارات والتحفيز والتمكين معترف به جيداً في مجال إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تظهر النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المعززة لتدريب المهارات والتحفيز والتمكين ترتبط ارتباطاً إيجابياً بأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وإن التمكين له درجة ارتباطية أقوى من الممارسات الأخرى، كما أن الممارسات المعززة لتدريب المهارات أكثر أهمية في المؤسسات الصغيرة مقارنة بالمؤسسات متوسطة الحجم.

وأوصى الباحثان مجموعة من التوصيات لتعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية من أهمها:

- تشجيع الشركات الصغيرة والمتوسطة على تطوير وتنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية.
- يجب على الشركات الصغيرة والمتوسطة تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية المعززة للتمكين مثل المشاركة والالتزام لأنها أقوى العلاقات الارتباطية مع أداء المؤسسات، وبالتالي يجب أن يكون الموظفون مدفوعين بالمهام والتحديات المرتبطة بالعمل خاصة في المؤسسات الصغيرة.

- المزيد من الاستثمارات في ممارسات إدارة الموارد البشرية الدافعة والمعززة على تطوير المهارات مع وجوب تصميمها بعناية حتى لا تتجاوز التكاليف الفوائد المرتبطة بها.

2.10 الدراسات المتعلقة بالتنافسية:

1.2.10 الدراسات العربية:

* الدراسة الأولى: دراسة (يحيى سملالي، 2004) وهي أطروحة دكتوراه بعنوان (أثر التسيير

الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

مدخل الجودة والمعرفة)

تهدف هذه الدراسة الى تقديم إطار نظري يناقش موضوع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات وكيفية تأثيره على المؤسسة الاقتصادية في تحقيق الميزة التنافسية من مدخل الجودة والمعرفة، واستعرض الباحث مفهوم كل متغيرات الدراسة وتطرق الى المداخل المعاصرة التي تسمح للمؤسسات بتطوير المزايا التنافسية كمدخل التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، ومدخل تسيير الموارد والكفاءات، بالإضافة الى مدخل إدارة المعرفة، ومدخل إدارة الجودة الشاملة.

وتوصل الباحث إلى أن الميزة التنافسية هدف استراتيجي لكل مؤسسة اقتصادية ومصدرها الموارد الداخلية والكفاءات، وأن الموارد البشرية والكفاءات أهم جزء في هذه الموارد، الأمر الذي يجعل من الموارد البشرية والكفاءات هي أساس بناء الميزة التنافسية، وهذا ما يتطلب تسييرها استراتيجيا من خلال المداخل المذكورة سابقا، يساعد ذلك على زيادة قدرة تلك الموارد على خلق القيمة وتحسين فرصة المؤسسة الاقتصادية على امتلاك الميزة التنافسية.

وبناء على النتائج التي وصل إليها ضمن هذه الدراسة النظرية التحليلية قدم مجموعة من التوصيات، حيث أكد على ضرورة تفعيل نظام التشخيص الاستراتيجي وتحديد مختلف العوامل

التنافسية والتنبؤ باتجاهاتها المستقبلية، وإعطاء الأولوية للاستثمار في القدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة، وتطبيق أنضمة تدريب وتحفيز واتصال وتقييم أداء الموارد البشرية، لتمكين المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية على المدى الطويل والعمل على تبني الجودة الشاملة كخيار استراتيجي، وضرورة تشجيع التحسين المستمر، وتشجيع الإبداع، وخدمة العملاء، وتهيئة بيئة العمل الجماعي.

* الدراسة الثانية: دراسة (الحواجة كامل محمد، 2014) وهي رسالة ماجستير بعنوان (أثر أبعاد المنظمة الريادية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مدينة عمان)،

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد المنظمة الريادية والميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال استخدامه الأسلوب الوصفي التحليلي وأداة الإستبان لجمع المعلومات من عينة عشوائية تتكون من (156) عامل في هذه المؤسسات. وجاءت أبعاد المتغير المستقل مشكلة من (الابداع الوظيفي، الموظف الريادي، الثقافة الريادية، المرونة الهيكلية، القيادة الريادية)، أما أبعاد المتغير التابع فقد شملت (إبداع المنتج، الجودة، المرونة التشغيلية، التميز)، وتوصلت هاته الدراسة الى أن مستوى أبعاد المنظمة الريادية متوسطا ، كذلك مستوى التنافسية المستدامة بجميع أبعادها جاء متوسطا، كما أظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة الريادية في تحقيق لكل من الإبداع، الجودة، المرونة، التميز، في المشروعات المتوسطة والصغيرة في مدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وفي ضوء هذه النتائج أوصى الباحث بالعمل على زيادة تمكين العاملين في عملهم وذلك من خلال منح الحرية لهم لتحديد أساليب انجاز أعمالهم، ومناقشة المشاكل التي تواجههم في العمل بحرية وصراحة وبدون خوف أو تردد في طرح أي مشكلة، والاكثار من عقد حلقات نقاشية مستمرة

ودورية بين العاملين والرؤساء بخصوص مشاكل التي تواجه المنظمة، للإستفادة من عصف الأفكار فيما بينهم مما يسمح بتهيئة المجال لطرح المعارف الضمنية التي يمتلكها العاملون الى زملائهم ومكافئتهم عليها، وتهيئة الماخ التنظيمي ليوثر مجالا خصبا لزيادة تعلم العاملين وتطوير قدراتهم.

* الدراسة الثالثة: دراسة (عبد القادر رياض، 2015) وهي أطروحة دكتوراه بعنوان (تسيير وتنمية

الموارد البشرية ودوره في تحقيق الجودة والميزة التنافسية: دراسة حالة المديرية الجهوية لقسم

الإنتاج لسوناطراك في حاسي الرمل)

ويهدف الباحث الى تسليط الضوء على ممارسات المحورية للإدارة والمتمثل في التوظيف والتدريب وتسيير المسار المهني والتحفيز، ومدى أهميتها في تحسين جودة مخرجات المؤسسة باعتمادها على أهم مورد وهو المورد البشري لتحقيق الميزة التنافسية، ولتحقيق هذا الهدف تم تطوير استبيان لجمع المعلومات من 100 مسؤول في الإدارة العليا (رؤساء مصالح، ودوائر، وأقسام) وبلغ العائد منها 98 استبانة.

وتوصلت هذه الدراسة الى تأكيد أن الموارد البشرية من أهم الموارد الداخلية للمؤسسات، وتميزها يجعل من المؤسسة قادرة على خلق الميزة التنافسية، وأن التدريب من أهم الوظائف المحورية لتنمية الموارد البشرية يساعد على تطوير قدرات وكفاءات الموارد البشرية ويحسن سلوكهم، ووجد أن المجهودات المبذولة من طرف مؤسسة سوناطراك في مجال تنمية وتطوير الموارد البشرية لمسايرة التطورات الحاصلة في محيطها غير كافية، بالمقارنة مع قوة الاستقطاب التي يمارسها المنافسون خاصة الأجانب على مواردها البشرية، وقد تبين ضعف المشاركة الايجابية للمسيرين الميدانيين الذين يعتبرون أصغر وحدة تنظيمية، مما انعكس سلبا على ترجمة سياسات وبرامج إدارة الموارد البشرية على أرض الواقع، أدى الى ضعف مخرجات المؤسسة مقارنة مع منافسيها.

* الدراسة الرابعة: دراسة (الزيادي بسنت عادل، 2016) وهي مقال علمي بعنوان (أثر إدارة المواهب على تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية: دراسة مقارنة بين البنوك التجارية بالقطاع العام والقطاع الخاص) في المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة لجامعة عين الشمس بمصر.

يهدف الباحث من خلال دراسته الى وضع نموذج لتوظيف ادارة المواهب في البنوك التجارية العامة والخاصة، من خلال دراسة تحليلية مقارنة بين هذين القطاعين للتعرف على ما إذا كانت البنوك التجارية تستخدم إدارة المواهب لتحسين القدرات التنافسية لمواردها البشرية، خاصة وأن المورد البشري أصبح الركيزة الأساسية في تحقيق المزايا التنافسية.

وأجريت الدراسة في 6 بنوك تجارية 3 عمومية و 3 خاصة موزعة على بعض محافظات مصر، وشملت الدراسة 400 عامل منهم (296) في البنوك التجارية العمومية و(104) في الخاصة، واستخدم الباحث أداة الاستبانة لمعرفة آراء العاملين وبعض الأساليب الإحصائية لتحليل بياناتها، وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، كانت أهمها:

- وجود فروق معنوية بين استجابات العاملين بالبنوك التجارية بالقطاع العام والقطاع الخاص في مدى تطبيق إدارة المواهب،

- وجود فروق معنوية بين استجابات العاملين بالبنوك التجارية بالقطاعين العام والخاص في مدى تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية ويرجع ذلك الى سعي القطاعين لاستخدام الموارد المتاحة أحسن استخدام ممكن والعمل على تلبية احتياجات العاملين.

- يوجد تأثير طردي ذو دلالة معنوية لأبعاد إدارة المواهب (تحديد المواهب، جذب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على ابعاد تعزيز القدرات التنافسية (الكفاءة المتميز، الجودة المتميزة، الابداع، توفير المعلومات للعملاء) كل بعد منفردا بينوك القطاعين العام والخاص.

- بعد جذب المواهب هو الأكثر تأثيرا على تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية بالقطاعين

- يوجد تأثير طردي بين ابعاد إدارة المواهب مجتمعة وبين ابعاد تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية مجتمعة ببنوك القطاعين العام والقطاع الخاص.

2.2.10 الدراسات الأجنبية:

*** الدراسة الأولى:** دراسة (Javadin & All، 2014) بعنوان (Presenting a conceptual model to explain the role of strategic management and planning in Islamic banking competitiveness).

تهدفت هذه الدراسة الى بناء نموذج للعناصر الأساسية للإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية وقياس تأثيرها على المكونات الرئيسية للميزة التنافسية، واعتمد أسلوب المقابلة لجمع المعلومات والآراء، حيث تم مقابلة 20 خبير في القطاعي المالي والبنكي والمتخصصين في الصيرفة الإسلامية.

وتوصلت الدراسة الى أن الإدارة الإستراتيجية تعتبر أمراً بالغ الأهمية لتطوير الخدمات والأنشطة المصرفية وتوسيع نطاقها، حيث تعمل على مواءمة المهمة والرؤية مع العمليات، وأن أساس زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة في السوق هو الاعتماد على مهارات ومعرفة مديريها وموظفيها، التي تعتبر رأس مال فكري للبنوك مع ضرورة استخدامها بشكل جيد أثناء التخطيط وصياغة وتنفيذ الأهداف، وعليه فإن التنفيذ المناسب للإدارة الإستراتيجية في قطاع الصيرفة الإسلامية سيؤدي إلى خلق ميزة تنافسية مستدامة في الخدمات المصرفية والمالية، وبمجرد تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تصبح الأهداف والغايات الأساسية متاحة، أي أنه يمكن للنظام المصرفي الإسلامي والاقتصاد الإسلامي تحقيق النمو والربحية والتنمية المستدامة والرفاهية الاجتماعية بنجاح كبير.

*** الدراسة الثانية:** دراسة (Lilia Ermolina & All، 2016) بعنوان (Human Resources as Foundation for Innovational Potential and Strategic Competitiveness of Modern Enterprises)

تهدف هذه الدراسة الى بناء نموذج لإبراز دور الموارد البشرية في جعل المؤسسات الحديثة تمتلك إمكانات ابتكارية وقدرات تنافسية كبيرة، وللكشف عن هذه المساهمة اعتمد الباحثون على طريقتين في تحديد القدرة التنافسية للمؤسسات الجديدة في روسيا، وهما القدرة الإنتاجية وفعالية استخدام عوامل الإنتاج (العمال ورأس المال، والمباني)، ثم مقارنة نتائج هذه المؤسسات المدروسة بمؤشرات مؤسسات المنافسين، بالإضافة الى استخدام تحليل SWOT لمعرفة تنمية الموارد البشرية في روسيا في ظل ظروف التكامل وعولمة الاقتصاد العالمي.

وتبين للباحثين أنه يفترض تخفيض السعر وزيادة الجودة وتعزيز العلامة التجارية لزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الحديثة، وأن الشرط الأكثر أهمية هو خفض الأسعار مع الحفاظ على ربحية المؤسسة وذلك بتخفيض تكلفة الإنتاج، وأن الأداة الأكثر فعالية لخفض التكلفة وزيادة جودة المنتج للمؤسسة هي تنفيذ الابتكارات العملية عن طريق الموارد البشرية، كما توصلوا الى ان الموارد البشرية الروسية تمتلك الكثير من الجوانب القوية منها المستوى العالي من التعليم وكثرة النشاط الإبداعي، ومع ذلك فإن تطورها يعوقه نقص الطلب والاستثمارات من الأعمال التجارية، وبهذه النتائج تم اثبات الفرض المطروح وهو أن الموارد البشرية هي أساس الإمكانيات الابتكارية والقدرة التنافسية الاستراتيجية للمؤسسات الحديثة خاصة في ظل المنافسة القوية في السوق،

وأوصى الباحثون المؤسسات الروسية التكيف مع الظروف الجديدة وتطوير مواردها البشرية،

وفق التوجهات الآتية:

- تطوير برامج تعليمية جديدة بدعم من المؤسسات التعليمية المتطورة.
- تحفيز النشاط الابتكاري للموارد البشرية وهذا يتطلب توفير مكافآت للابتكار النشاط الذي يقدمه العاملين بالمؤسسات.

- زيادة تأهيل الموارد البشرية مع تحديث تقنيات الإنتاج، حيث يجب أن تستثمر الشركات في زيادة التأهيل من موظفيهم، حتى يتمكنوا من الحصول على تكنولوجيا إنتاج جديدة
- خلق مناخ ملائم في المؤسسات مما يسهل إنشاء الابتكارات وتنفيذها.
- نشر ثقافة مؤسسية جديدة تعتمد على الأسلوب الديمقراطي لإدارة المؤسسة.

11. مميزات دراستنا مقارنة بالدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق يتضح أن هنالك اهتماما متزايدا بموضوع تأهيل الموارد البشرية، ومفهوم التنافسية، والواضح أن هذه الدراسة تلتقي مع بعض الدراسات السابقة التي تناولت تأهيل الموارد البشرية والتنافسية في بعض المتغيرات الفرعية والأبعاد، لكن هذه الدراسة تتميز بأنها واحدة من أولى الدراسات التي تفحص العلاقة بين تأهيل الموارد البشرية والتنافسية في مجتمع وعينة الدراسة المتمثلة في عمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر، بالإضافة إلى الاختلاف من حيث الهدف و احتوائها على أبعاد تأهيل الموارد البشرية (التدريب، التحفيز، التمكين)، والتنافسية بأبعادها (الكفاءات، تنمية الابداع، الجودة، التميز)، وتحليلها لواقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة الممتدة من 2010 الى غاية 2019.

12. هيكل الدراسة

من اجل معالجة إشكالية الموضوع ارتأينا تقسيم هذا إلى خمسة فصول أساسية:

حيث سنتناول في الفصل الأول الإطار النظري لتأهيل الموارد البشرية وذلك من خلال ثلاثة مباحث رئيسية، أين سنتطرق في المبحث الأول إلى مفهوم وأهمية إدارة الموارد البشرية، بينما سنتطرق في المبحث الثاني إلى المنطلقات الأساسية لإدارة الموارد البشرية، أما في المبحث الثالث فسننتطرق إلى

أهداف وتحديات إدارة الموارد البشرية ووظائفها

أما في الفصل الثاني فسنتناول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودعم قضايا التنمية مفهومها أداءها تقييمها، وذلك من خلال ثلاثة مباحث رئيسية، أين سنتطرق في المبحث الأول مفاهيم أساسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بينما سنتطرق في المبحث الثاني إلى أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دوليا والجهود الجزائرية المتخذة لتأهيلها، أما في المبحث الثالث دراسة تقييمية لواقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية خلال (2010-2019).

أما في الفصل الثالث فسنتناول تأهيل الموارد البشرية كاستراتيجية لتحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك من خلال ثلاثة مباحث رئيسية، أين سنتطرق في المبحث الأول إلى التنافسية ومحدداتها، بينما سنتطرق في المبحث الثاني تحليل الميزة التنافسية، أما في المبحث الثالث فسننتطرق إلى دور تأهيل الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أما في الفصل الرابع فسنتناول فيه لمحة عامة عن القطاع الصيدلاني وعن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط ضمنه وهي محل الدراسة وهذا في المبحث الأول، أما المبحث الثاني سنحاول تحديد الإطار المنهجي للدراسة من خلال الجوانب الإجرائية للدراسة الميدانية، لاسيما ما يتعلق بمنهج الدراسة، ومجتمع الدراسة والعينة المختارة، ثم سنتطرق الى مراحل تصميم، وتحكيم، توزيع وتفرغ الاستبيان، واختبار صلاحية أداة الدراسة والى تحليل المعلومات الشخصية للعينة في المبحث الثالث.

أما في الفصل الخامس فسنتناول إختبار فرضيات الدراسة الميدانية، وذلك من خلال ثلاثة مباحث رئيسية، أين سنتطرق في المبحث الأول إلى إختبار الفرضيات الرئيسية، بينما سنتطرق في المبحث الثاني إلى إختبار الفرضية الرئيسية لتأثير المتغيرات المستقلة على التنافسية. أما في المبحث الثالث فسننتطرق إلى إختبار فرضية الفروقات.

الفصل الأول

الإطار النظري لتأهيل الموارد البشرية

تمهيد:

تواجه المؤسسات في الوقت المعاصر العديد من التحديات خاصة الناشئة عن التغيرات المتزايدة في البيئة التنافسية، والذي يتطلب منها إكتساب وإستخدام فعال لمواردها البشرية باعتبارها المحرك الأساسي لجميع العمليات والأنشطة داخلها والمصدر الحقيقي لتعزيز القدرة التنافسية هذا من جهة، ومن جهة أخرى هي من أهم المقومات المساعدة على تحقيق الأهداف إذا وُفرت لها الظروف المناسبة.

لذلك على إدارة الموارد البشرية التكيف مع هذا الوضع الذي تفرضه بيئة الأعمال الحديثة بإعتماد أنجع السياسات والأساليب التنظيمية والتسييرية للمساعد على تحسين أداء هذه الموارد، لضمان البقاء والاستمرار وبناء ميزة تنافسية، والعمل أيضا على إكتساب موارد بشرية متميزة لها القدرة والمهارة في التعامل مع أحدث الأساليب وتوفير لها بيئة ملائمة للعمل، بالإضافة إلى ضرورة تطوير وتنمية هذه الموارد البشرية المستقطبة منها أو الموجودة لديها عن طريق التأهيل بهدف تعظيم القدرات التنافسية لها.

إن تأهيل الموارد البشرية يعتبر من أهم السبل التي تؤدي حصول المؤسسات على أعلى مستويات من الإنتاجية والفعالية، من خلال إعداد وتوفير موارد بشرية تتمتع بالمهارات والمعارف والقدرات التي تمكنها من تنفيذ ما أسند إليها من مهام بكل كفاءة، إضافة إلى ما له من أهمية في تعديل سلوكهم وزيادة ولائهم وتطوير أداءهم.

وعلى هذا الأساس سنحاول في هذا الفصل التعرف على الإطار النظري لتأهيل الموارد البشرية من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول يتمثل في مدخل للتعريف بإدارة الموارد البشرية والذي سيتم فيه تحديد مفهوما وأهميتها، التطور التاريخي التي مرت به، وأخيرا نبرز أهم أهدافها والتحديات التي تواجهها ثم نتعرف على الوظائف التي تقوم بها، أما المبحث الثاني سنحاول

التعرف على تأهيل الموارد البشرية، وذلك من خلال تحديد مفهوم تأهيل الموارد البشرية ثم التطرق إلى دوافع ومتطلبات وتحديات عملية تأهيل الموارد البشرية بالإضافة إلى تحديد أهداف وفوائد هذه العملية مع إلقاء نظرة على واقعها في المؤسسة، أما في المبحث الثالث تم التطرق إلى أساليب ومداخل تأهيل الموارد البشرية والمتمثلة في عملية التدريب والتحفيز والتمكين .

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية نظاماً متكاملًا يحتوي على مجموعة من الوظائف والأنشطة التي تتعلق بالموارد البشري داخل المؤسسة، وهي التي تقوم بوضع الخطط وتحديد البرامج والسياسات، التي تشمل استقطاب الموارد البشرية والمحافظة عليها بالإضافة إلى تأهيلها وتنميتها ومتابعة أدائها بغرض تحقيق أهداف المؤسسة، مما أدى بهذه الأخيرة إلى زيادة الإهتمام بمواردها البشرية، لأنها العنصر المؤثر على فعالية وكفاءة عناصر الإنتاج الأخرى، وعليه نستعرض في هذا المبحث تعريف لمصطلح إدارة الموارد البشرية وأهميتها بالنسبة للمؤسسات والمبادئ الأساسية لها، ثم نخرج إلى المنطلقات الأساسية لإدارة الموارد البشرية، وبعد ذلك نتعرف على أهداف وتحديات إدارة الموارد البشرية ووظائفها.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية إدارة الموارد البشرية ومبادئها

إن إدارة الموارد البشرية هي من أهم الإدارات في الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة، تعمل على توفير الاحتياجات من الموارد البشرية للإدارات الأخرى في المؤسسة والرفع من كفاءة وفعالية أداء أنشطتها ومهامها، إذ تتبع كفاءة الأداء في المؤسسة من خلال إمتلاكها لموارد بشرية ذات كفاءة ومهارة مع حسن تسييرها بإعتبارها اللبنة الأساسية للوصول إلى تحقيق الأهداف، وهذا ما يدعونا على الوقوف أولاً على تعريف الموارد البشرية وأهميتها في المؤسسة.

أولاً. مفهوم الموارد البشرية وأهميتها في المؤسسة

تعددت المفاهيم التي تناولت الموارد البشرية نظراً لإختلاف خلفيات ووجهات النظر الفكرية والثقافية للمفكرين والباحثين الذين خاضوا في هذا المجال، صعب في إيجاد مفهوم موحد متفق عليه، إلا أنه هناك إجماع بينهم على مدى أهميتها في المؤسسة وأنها العنصر الكفيل الذي يضمن

لها البقاء والنمو.

1. مفهوم الموارد البشرية

يعتبر مفهوم الموارد البشرية من المفاهيم التي سادها الإختلاف بين الباحثين، نتيجة التغيرات في الفكر الإداري الناتجة عن سرعة التطورات العلمية والتقنية، نتج عنها تغير النظرة إلى الموارد البشرية من مجرد أفراد إلى كونها مصدر التميز والتفوق، وبهذا الصدد نقوم بتقديم مجموعة من وجهات النظر التي أشارت إلى هذا المصطلح.

تعرف الموارد البشرية بأنها تعبير عن الثروة الأساسية في أي مؤسسة إنتاجية أو خدمية، وهي عنصر الإنتاج الرئيسي، والأهم والذي تغطي أهميته على ما عداه من عناصر الإنتاج، وتضم الموارد البشرية كل الأفراد العاملين في المؤسسة من مختلف النوعيات والجنسيات، ومهما تنوعت واختلقت مستويات المهارة وأنواع الأعمال التي يقومون بها، فهي تشمل كل هيئة الإدارة والعاملين في مجالات الإنتاج والعاملين في مجالات الخدمات¹.

وهناك من يرى أن الموارد البشرية تشمل جميع العاملين في المنظمة، وهم الركيزة الأساسية لإدارة المنظمة وإن إنجاز الأهداف لا يمكن أن يتحقق إلا من خلالهم، ولا بد لإدارة الموارد البشرية من دراسة الموصفات الشخصية المهنية والعلمية والسلوكية للعاملين في المنظمة والوقوف على أهم الفروقات بينهم وما هي مستوياتهم الثقافية والقيم والاتجاهات التي يحملونها بشأن العمل والمنظمة².

وتعرف على أنها الأفراد الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة هي: ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتودد

¹ محمد فتحي، 766 مصطلحا إداريا إيضاح وبيان، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، مصر، 2003، ص 233.

² سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 37.

أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات، التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة، في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف استراتيجيتها المستقبلية، ولقاء ذلك تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة تعويضات متنوعة تتمثل في رواتب وأجور ومزايا وظيفية، في عملية تبادل للمنفعة تم بينهم وبينها³.

كما تعرّف كذلك على أنها تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع⁴، أما (المدلل، 2012) فقد أشار إلى مفهوم الموارد البشرية على أنه الكادر البشري الذي يقوم بكافة أعمال المنظمة، ويعتبر أحد أهم الموارد التي تعتمد عليه المنظمات في البقاء والاستمرار والتطور والتوسع⁵.

بعد تقديم التعاريف السالفة الذكر، يمكن تعريف الموارد البشرية بأنها مجموعة الأفراد التي تعمل في المؤسسة، والذين يشتغلون في مختلف المستويات والتخصصات داخلها، والقادرين على تنفيذ المهام المحددة لهم، وهي اللبنة الأساسية التي تستند عليها الوظائف والأنشطة الإدارية الأخرى، وتعتبر أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسة، وتعد منبع الاقتراحات والإبداع والتطوير، وهي من أهل عناصر نجاح المؤسسة في تحقيق رسالتها وأهدافها.

2. أهمية الموارد البشرية

أظهرت الأبحاث والدراسات الحديثة المرتبطة بإدارة الدور الكبير للموارد البشرية وأهميتها في

³ عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 02، عمان، الأردن، 2009، ص 08.

⁴ عاطف جابر طه، قضايا عالمية معاصرة في الموارد البشرية، دار الأكاديمية للعلوم، القاهرة، مصر، 2013، ص 57.

⁵ منى سعد العازمي وآخرون، واقع تطبيق الادوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية في جامعة الكويت وأثرها على الأداء التنظيمي، المجلة التربوية، جامعة الكويت، 2018، المجلد 32، العدد 128، ص 30.

تحقيق أهداف المؤسسة سواءً انتاجية أو خدمية، كونها الركيزة الأساسية لجميع الوظائف الإدارية فيها، والمصدر الأساسي لبناء القدرات التنافسية لها، وهذا ما يؤكد (porter) أن الموارد البشرية هي المسؤولة عن خلق القيمة وتعتبر عاملاً أساسياً في تنمية الميز التنافسية، كما أنها العنصر الذي يعمل على زيادة فاعلية النشاطات والوظائف الإدارية الأخرى (الإنتاجية، التسويقية، المالية...الخ)، ومن الحقائق المعروفة كذلك أن الموارد البشرية هي مصدر الإبداع والابتكار وإعطاء الأفكار الجديدة في المؤسسة، مما يمكنها علي البقاء والإستمرار.

كما أشار (العقيلي) أن الموارد البشرية أهم عناصر العمل والإنتاج فهي التي تقوم بعملية التصميم والتحسين والإبداع في المنتج وتشرف على تصنيعه ورقابته وجودته وتسويقه وهي المسؤولة عن وضع الأهداف والاستراتيجيات، فبدون موارد بشرية جيدة وفعالة لا يمكن أداء هذه الأمور بكفاءة ولن تتمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها ورسالتها.⁶

بالإضافة إلى ذلك تظهر أهمية الموارد البشرية من خلال أن الكفاءة في عمل المؤسسة تعتمد بشكل رئيسي على كفاءة العاملين فيها، لذا فإن النجاح الذي ترغب المؤسسة في تحقيقه سيعتمد على قدرتها في الحصول أو توظيف أفضل الموارد البشرية، لغرض توفير عنصر ضبط الأداء المؤدي بالنهاية الى تحقيق الأهداف الاستراتيجية لها، ومن المؤكد أن لمدير إدارة الموارد البشرية والذي هو أحد هذه الموارد دور فعال في المشاركة في تحقيق هذا النجاح، من خلال سعيه الحثيث إلى التقرب من العاملين وتفهم ودراسة كل متطلبات تحقيقهم الكفاءة في العمل، وذلك من خلال عمله على اكتشاف وتصميم كل ما يشبع رغباتهم ويوفر إحتياجاتهم وطموحاتهم.⁷

وتعتبر كذلك الموارد البشرية إحدى المدخلات الرئيسية للوصول إلى الأداء المرتفع في

⁶ عقيلي عمر وصفي، مرجع سبق ذكره، ص 08.

⁷ محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 02، 2014، ص

المؤسسة من خلال مدى الكفاءة والفاعلية فيما يخص القيام بوظائفها ومهامها، ومن الأمثلة على ذلك ما جاء على لسان جاك ولش (Jack Welch)، المدير التنفيذي السابق لشركة جنرال إلكتريك (G.E)، الذي رفع القيمة الفعلية للشركة من 60 بليون إلى 300 بليون دولار خلال (10) أعوام من إدارته للشركة، فقد ذكر أن الفضل في ذلك يعود لحسن الاستثمار في الموارد البشرية، ثم إن هذه الشركة تدار بأفضل العناصر البشرية وأن أفضل إنجازاتي هو الحصول على أفضل تلك العناصر للعمل في الشركة والعمل معا كفريق واحد، وإنهم فريق من العاملين يسعى دائما للفوز⁸.

وما يدل أيضا على أهمية الموارد البشرية هو اهتمام جوائز الجودة والتميز المؤسسي العالمية واعتمادها كأحد معاييرها الأساسية، ففي جائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة والتي تأسست في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1987 من أجل زيادة القدرة التنافسية وتشجيع تميز الأداء في المؤسسات، فقد كان معيار إدارة وتطوير الموارد البشرية أحد المعايير الرئيسة السبعة والمكونة من المعايير التالية : القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على العملاء والسوق، القياس والتحليل وإدارة المعرفة، إدارة وتطوير الموارد البشرية، إدارة جودة العمليات، نتائج الأعمال،⁹ أما في جائزة ديمينج المتعلق بنموذج الياباني للتميز الذي استحدث سنة 1951 في اليابان، كان معيار الموارد البشرية أحد المعايير (10) للجائزة والمكونة من : القيادة والرؤية والاستراتيجيات للإدارة العليا، نظم إدارة الجودة الشاملة، نظام ضمان الجودة، أنظمة إدارة لعناصر الأعمال، تنمية الموارد البشرية، الإستخدام الفعال للمعلومات، مفاهيم وقيم إدارة الجودة الشاملة، طرق علمية، القوى

⁸ عبد البار دره، الصباغ زهير نعيم، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 2010، ص122.

⁹ Porter .L.J, & Tanner . S.J, Assessing Business Excellence, 2nd edition, Elsevier Butterworth-Heinemann, USA, 2004, P08.

التنظيمية، المساهمة في تحقيق أهداف الشركة.¹⁰

ثانياً. مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها

إزداد إهتمام الكتاب والباحثين في مجال الفكر الإداري بموضوع إدارة الموارد البشرية، إذ يعتبر الكثيرون أن تنامي دور الموارد البشرية في المؤسسة والذي جعل منها المحرك الأساسي لجميع النشاطات والسبيل لاكتساب مزايا تنافسية، يعود ذلك في الحقيقة إلى إدارة الموارد البشرية الجيد والتمكنة، التي تسعى إلى إدارة المورد البشري بكفاءة وفعالية وتوفر له بيئة محفزة، الأمر الذي ساهم في زيادة الأهمية الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

1. مفهوم إدارة الموارد البشرية

على غرار مفهوم الموارد البشرية الذي اختلف الباحثين في وضع تعريف موحد له، توجد صعوبة كذلك في ضبط مفهوم إدارة الموارد البشرية، ونشير هنا أن هناك العديد من المحاولات والأفكار للكتاب والمفكرين لتقديم تعريفا لها، وفيما يلي مجموعة من التعريفات:

يرى كل من (Myres & Pigros) أن إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمنشأة، بحيث يمكنهم من تحقيق ذواتهم وأيضاً الاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية.¹¹

ويعرفها (Glueck.w) بأنها تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة، ويشمل ذلك تخطيط الإحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والإستغناء عنها.¹²

أما (Schuller) فيعرف إدارة الموارد البشرية بأنها التخطيط المنظم والمنسق للعملية

¹⁰ Ibid. p 201

¹¹ عبد الكريم أحمد جميل، إدارة الموارد البشرية، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 09.

¹² محمد هاني محمد، مرجع سبق ذكره، ص 31.

التنظيمية اللازمة لتصميم العمل والمهنة وتوظيف وتدريب وتقييم المكافآت وحماية وتمثيل إدارة الموارد البشرية في المنظمة.¹³

في حين يعتبر كل من (Herman & Chrudens): أن إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية يجب أداؤها وقواعد يجب إتباعها، والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجوه من رأى ومشورة تمكنهم من إدارة مرؤوسيهـم بفعالية أكثر.¹⁴

كما عرّفت بأنها عبارة عن مجموعة العمليات والممارسات المتعلقة بالموارد البشرية وتشمل إكتساب الموظفين وتدريبهم وتقييمهم وتعويضهم، وكذلك الإهتمام بعلاقاتهم العمالية وصحتهم وسلامتهم.¹⁵

ويرى (Armstrong) من جهته أن إدارة الموارد البشرية هي وظيفة من وظائف الإدارة تعمل وفق منهج إستراتيجي متكامل ومتناسك يهم بتوظيف الأفراد وإدارتهم وتنميتهم والوقوف على رفاهيتهم داخل المؤسسات.¹⁶

وبناءً على ما تقدم نستخلص تعريف لإدارة الموارد البشرية، ونقول بأنها وظيفة من الوظائف الأساسية في المؤسسة والتي تختص بتوفير الإحتياجات من الموارد البشرية وإختيار أفضلها والإستثمار الأمثل فيها، من خلال تدريبهم وتحفيزهم وتنميتهم وتطويرهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

¹³الشمري مها صلاح عسكر، تحليل المتغيرات المساندة للمدخل الاستراتيجي في تدريب وتطوير الموارد البشرية، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص25.

¹⁴ خالد حسن لطفي، الموارد البشرية في دائرة الاحتراف الجزء الأول، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض، السعودية، 2014، ص15

¹⁵ Gary Dessler, Fundamentals of Human Resource Management, Pearson Education Limited, third Edition, England, 2013, p 02.

¹⁶ Michael Armstrong, Armstrong's handbook of management and leadership _ developing effective people skills for better leadership and management-, Kogan Page, third Edition, UK, 2012, p 56.

2. أهمية إدارة الموارد البشرية

لا شك في أن إدارة الموارد البشرية لها أهمية إستراتيجية كبيرة لنجاح أي مؤسسة، نظرا لما تحقّقه من أهداف من خلال المهام والأنشطة التي تقوم بها، ويمكن توضيح هذه الأهمية في النقاط التالية:

- تهتم بالأفراد في المؤسسة بإعتبارهم المورد الثمين لها وأحد أهم الأصول لديها.
- تُقيّم إحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، وتحدد عدد ومواصفات الوظائف الشاغرة فيها.
- تضع الخطط الملائمة لإختيار الأفراد الذين يناسبون الوظائف المتوفرة في المؤسسة.
- تعمل على وضع الخطط لتأهيل وتطوير مهارات وكفاءات العاملين لتحسين أدائهم.
- تساهم في وضع الخطط الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة، من خلال تقديم المعلومات ووضع الخطط قصيرة وطويلة الأجل.
- توفر مناخ مناسب للعاملين في المؤسسة لتحفيزهم على الإبداع والإبتكار للوصول إلى التميز.
- تقوم بحل مشاكل العاملين من خلال إيجاد الحلول السريعة والمناسب لها.

وتستمد كذلك إدارة الموارد البشرية أهميتها من الآتي:¹⁷

- الاهتمام بالعنصر الخلاق والفعال في المؤسسة، وليس هنالك أي مؤسسة يمكن أن تعمل بدون هذه الإدارة ولا حتى المؤسسات الافتراضية.
- المسؤولية عن التخطيط لأفراد المؤسسة من التدريب وتنمية المهارات.
- توزيع المسؤولية في التنظيمات الإدارية مع الأدوار المرنة لفريق العمل والتأكيد على علاقات العامل فردية لا جماعية عالية الثقة أكثر من منخفضة الثقة.

¹⁷ السيد فتحي الويشي، الأساليب القيادية للموارد البشرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة 01، 2013، ص26.

- تؤكد على إتجاه وسلوك خصائص العاملين.
 - تصاحب الثقافات والقيم القوية.
 - تحتوي على منهج شامل ومتناسك لسياسات المستخدمين.
 - تؤكد على الحاجة إلى التناسب الاستراتيجي والتكامل بين العمل والاستراتيجيات الفردية.
 - تساعد في وضع الهياكل التنظيمية وإجراءات التعديل.
 - تدعم تنفيذ الخطط الاستراتيجية.
 - تحديد المكافآت على أساس الأداء والتنافس أو المهارة.
- وفي ضوء ما سبق يتبن لنا أن هناك مجموعة من الأدوار التي تضطلع إدارة الموارد البشرية فيها، ويمكن حصرها في النقاط الآتية:¹⁸

- دور المعماري المسؤول عن تحديد كيف يجب أن تصمم المؤسسة والوظيفة لكي تتمكن من تحقيق أهدافها.
- دور المدقق الذي يحدد أيا من الجوانب الخاصة بالمؤسسة أو العمل يجب تغييرها للوصول إلى فاعلية أفضل.
- دور المشارك في وضع الإتجاه الاستراتيجي للمنظمة من خلال الدور الإستشاري في كيفية إجراء عملية التغيير.
- دور المتحرك داخل المؤسسة لتحديد الأسبقيات الخاصة بالأهداف ومن خلال الخبرة الإدارية.
- دور القائد لزيادة معنوية ودافعية العاملين من خلال الاختيار الدقيق لأساليب العمل.

ثالثاً. المبادئ الاستراتيجية لمفهوم إدارة الموارد البشرية

¹⁸الهييتي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2010، ص33.

إن مفهوم إدارة الموارد البشرية يركز على مبادئ إستراتيجية متعددة، وأن فهم مبادئها يساهم في قيام العاملين بوظائفهم ومهامهم بشكل جيد، إلا أن هناك تباين بين الباحثين في عدد هذه المبادئ ومضمونها، ومن بين أهم هذه المبادئ ما يلي¹⁹:

1. مبدأ إدارة العنصر البشرية: وفقاً لهذا المبدأ فإنه يركز على إدارة العنصر البشري من حيث أهميته وحاجاته ووحدته وتكامله واندماجه بالمؤسسة، إن مبدأ الموارد البشرية يعد مبدأ سلوكياً، إذ أن إدارة الموارد البشرية وفق هذا المبدأ تركز على مجموعة من سياسات الموارد البشرية المتوافقة مع استراتيجيات المؤسسة، بمعنى آخر أن إستراتيجيات الموارد البشرية وتطبيقاتها لا بد أن تتوافق مع مراحل الإدارة الاستراتيجية.

2. مبدأ النظم: وفقاً لهذا المبدأ تكون إدارة الموارد البشرية جزءاً من النظام الأكبر (المؤسسة) لذلك لا بد من النظر إلى إدارة الموارد البشرية من خلال مساهمتها في تحقيق هدف المؤسسة بإعتبارها جزءاً من النظام الكلي المترابط، وبما أن المؤسسة نظام أكبر فإن الموارد البشرية نظام فرعي تابع لهذا النظام لأن كل شيء في الكون عبارة عن نظام رئيسي ونظام فرعي وفي الوقت نفسه.

3. مبدأ الأنشطة المحتسبة: لهذا المبدأ أهمية كبيرة لأنه يرتبط بمبدأ الموارد البشرية، وتكون إدارة الموارد البشرية فاعلة من خلال تشخيصها لمواطن القوة والضعف في أنشطتها، وموارد المنظمة البشرية، وكذلك من خلال تحديد الفرص المتاحة، والتهديدات المحتملة لعناصر البيئة الخارجية المؤثرة، ومن ثم الإستجابة للبيئة الداخلية والخارجية بإتجاه تحقيق المزايا التنافسية.

4. مبدأ الأصول: حيث يشكل الأفراد أهم الأصول التي يمكن أن تمتلكها أي منشأة، وحتى تقوم المنظمة وتبقى حية تحتاج عدداً من الموارد، إحداها هو المورد البشري، أي الفرد الذي يعد الأكثر

¹⁹ يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2015، ص ص 34 35.

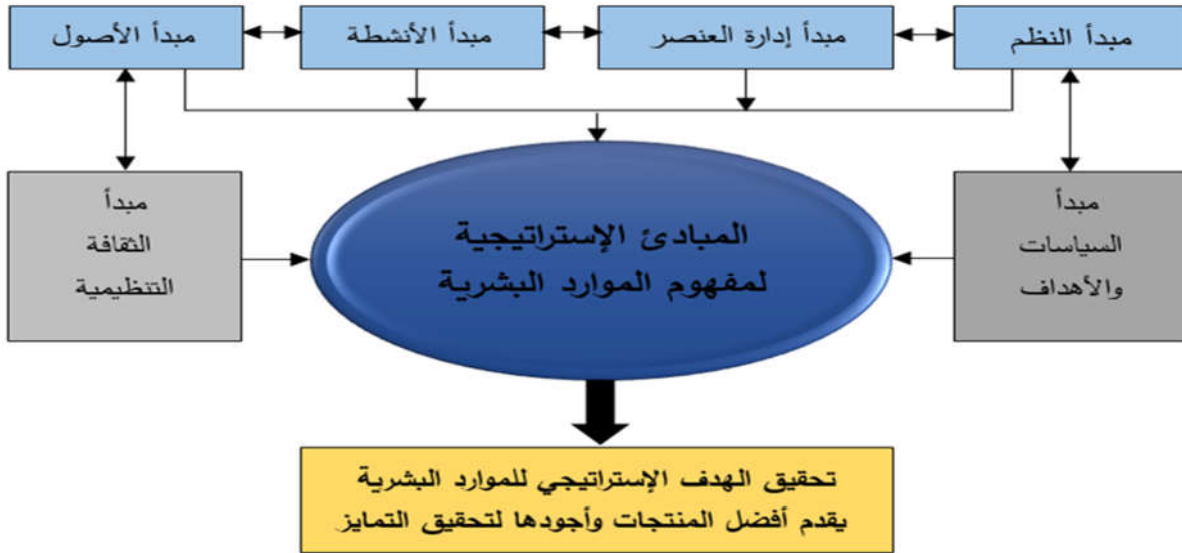
تعقيدا ويجب الإهتمام به.

5. **مبدأ السياسات والأهداف:** يمكن أن تحقق المنظمة النجاح عندما يتم ربط سياسات، وإجراءات الأفراد مع أهداف واستراتيجيات المؤسسة، وأن الأفراد يشعرون بأن أهدافهم يمكن تحقيقها من خلال تحقيق أهداف المؤسسة.

6. **مبدأ الثقافة التنظيمية:** يقصد بالثقافة التنظيمية كل التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمؤسسة وتؤثر في العاملين، فالثقافة التنظيمية مهمة لأنها تساهم في تكوين خصائص مهمة للعاملين، لذا تحتاج إدارة الموارد البشرية أن تعرف هذه الخصائص وتراعيها أنظمتها المختلفة، ويمكن أن تلعب الثقافة التنظيمية. للمنظمة دورا مؤثرا في تحقيق التميز وذلك من خلال قيادتها الإدارية.

ويمكن توضيح ما سبق في الشكل التالي:

الشكل رقم (1): المبادئ الاستراتيجية لمفهوم الموارد البشرية



المصدر: يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، مصدر سبق ذكره، ص36

المطلب الثاني: المنطلقات الأساسية لإدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية ليس وليد الساعة بل أن لها جذور تاريخية، والتي يرجع تاريخها إلى ما قبل الثورة الصناعية، حيث لعبت التحولات والتطورات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية العالمية وكذا النقائص التي شهدتها إدارة الأفراد في المؤسسات، دورا بارزا في بلورة ملامح إدارة حديثة متخصصة بالموارد البشرية في مطلع سبعينيات القرن الماضي، تركز شؤون العاملين من خلال زيادة مهاراتهم وتوفير مناخ عمل جيد وتعزيز التواصل والتعاون بينهم، وتهدف إلى تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة.

أولا. أسباب ظهور إدارة المورد البشرية

سمحت الكثير من الأسباب إلى ظهور إدارة الموارد البشرية لتصل في الوقت الحالي كأهم ركيزة إدارية في المؤسسات الحديثة، ومن أهم الأسباب المساعدة في ذلك ما يلي:²⁰

- التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث ساعد على ظهور التنظيمات العالمية، وبدأت تظهر المشاكل والصعوبات والصراعات بين الإدارة والموارد البشرية، وحاولت الإدارة استعمال بعض الأساليب لمواجهة هذه المشاكل، ولكن ذلك لم يقلل من الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة تراعي الموارد البشرية وتعالج مشاكلها.
- التوسع الكبير في التعليم وفرض الثقافة العامة أمام الموارد البشرية أدى إلى زيادة وعي القوى العاملة نتيجة إرتفاع مستواهم التعليمي والثقافي، وتطلب الأمر وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة أكثر للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.

²⁰ نزار عوني اللبدي، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، دار دجلة ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2015، ص 49.

- زيادة التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأصحاب الأعمال عن طريق إصدار القوانين، حتى لا تقع المنشأة في مشاكل مع الحكومة نتيجة لعدم إلتزامها بهذه القوانين.
- ظهور النقابات والتنظيمات العالمية التي تدافع عن الموارد البشرية، وتطلب الأمر ضرورة الإهتمام بعلاقات الإدارة والمنظمات العالمية، ومن ثم كانت أهمية وجود إدارة متخصصة لإيجاد جو من التعاون الفعال بين الإدارة والمنظمات العالمية وإعادة سياسات جديدة للعلاقات الصناعية.
- تشريع العمل الذي ظهر هو الآخر، والتزامات المؤسسة في ميادين الإعلام والمشاركة وتسيير التشاور، بمعنى آخر ديمقراطية الإدارة.

ثانيا. تطور إدارة الموارد البشرية في ظل الفكر الإداري

من خلال إستقراء أدبيات الفكر الإداري، إتضح لنا أن إدارة الموارد البشرية مرت بالعديد من المراحل التي أدت إلى إحداث تغيرات جذرية في مفهومها ودورها في المؤسسة، يمكن تقسيم هذه المراحل إلى ستة (06) مراحل أساسية وهي:

1. مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

إتسمت هذه المرحلة بممارسة الإنسان الأعمال اليدوية البسيطة، والتي إستطاع الإنسان من خلالها أن يحقق الحد الأدنى من متطلبات العيش الضرورية التي تكفيه لمواصلة الحياة والبقاء، إذ أن هذه المرحلة لم تشهد أي نظم قائمة للعمالة، بل أن صاحب العمل ينظر إلى العامل لديه كسلعة يبيعه ويشتره وفقا لحاجات العمل ومتطلبات إنجاز المهام التي يراها صاحب العمل آنذاك، ثم ما لبث أن ظهر بعد ذلك نظام الصناعات المنزلية إذ تمتلك بموجبه فئة معينة الخبرة والمهارة والقدرة على تشغيل العاملين لديها، مقابل أجر محدد يمليه رب العمل نحو العاملين لديه ويكاد ذلك

الأجر يكفي لمتطلبات العيش الضرورية والأساسية للعاملين، وبعد ذلك التطور ظهرت بوضوح أنظمة الإقطاع في الريف والطوائف في المدن حيث ظهرت حالات الملاك (الإقطاع) والعبيد (الفلاحين)، أما أنظمة الطوائف فقد ظهرت في المدن من خلال الصناعة التي تكونت معها الطائفة التي تقوم بتحديد إطار الصناعة المعنية، وكذلك شروط العمل والدخول للمهنة والأجور التي يتم دفعها للعاملين في تلك المهن، وكانت هذه الطوائف ذات قواعد إقتضتها أساليب العمل الجارية آنذاك²¹.

2. مرحلة الثورة الصناعية:

شهدت هذه الفترة البدايات الفكرية والفلسفية لإدارة الأفراد، وقد تميزت هذه الفترة بظهور الآلات والأجهزة والمعدات والمصانع الكبيرة، وقد صاحب كل ذلك سوء الظروف المصاحبة لأداء العاملين من خلال ساعات العمل الطويلة والضوضاء والرطوبة، و رافق كذلك هذه الفترة الحملات الواسعة لتشكيل النقابات والإتحادات المهنية التي بدأت تطالب بتحسين ظروف العمل والأجور وتقليل ساعات العمل، وكذلك دور الاختصاصيين والمفكرين والباحثين في تطوير العمليات الإنتاجية، بإضافة إلى دور القوانين والتشريعات الحكومية في تحسين ظروف العمل²².

3. مرحلة الإدارة العلمية:

ساهمت هذه المرحلة في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال محاولات وتجارب فريدريك تايلور في تنظيم العلاقة بين الإدارة والعمال والبحث عن متطلبات الإنتاج، بالإضافة الى

²¹ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة السادسة، 2015، ص 21.

²² طاهر محمود الكلالده، إدارة الموارد البشرية الحديثة، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، الطبعة

البحث عن تحديد الوقت اللازم لإنجاز العمل، وتبلورت هذه التجارب والمحاولات في كتاب "مبادئ الإدارة العلمية" عام 1911، وهذه المبادئ هي:²³

- يجب تجزئة وظيفة الفرد إلى مهام صغيرة، ويجب معرفة أنسب الطرق لأداء كل مهمة.
- يجب أن يختار الفرد بطريقة تناسب العمل ويجب أن يدرّب عليه بالطريقة المصممة والسليمة.
- يجب أن يتعاون الأفراد مع الإدارة في تحقيق العمل بالطريقة السليمة.
- يجب أن يتم تقسيم العمل في المنظمة بين الإدارة والعمال، وتساهم الإدارة بمهام تصميم الوظائف والأجور والتعيين، ويساهم العمال بأداء وتنفيذ المهام والوظائف الموكلة إليهم.
- المحفزات المادية من خلال الأجور والحوافز هي ما يسعى إليه الفرد أساساً من العمل، ويمكن دفعه للأداء من خلالها.

4. مرحلة العمليات (التقسيمات) الإدارية:

برز خلال هذه المرحلة المفكر هنري فايول (Henry Fayol) من خلال أفكاره ومحاولاته التركيز في تحليل مشاكل الإدارة العليا، فرأى أن الإدارة هي تفكير وإعتقادات، وأن نجاح الإدارة وتحسن أدائها مرهون بمدى تطبيقها للمبادئ الأربعة عشر التي اقترحها وأصبحت بمثابة الركائز الفكرية التي يركز عليها العمل الإداري والتنظيمي، وهذه المبادئ هي:²⁴

- **تقسيم العمل:** بمعنى أن يعطى كل عامل جزء صغير من العمل لإنجازه لكي يكون متخصصاً في هذا الجزء.

²³ محمود يوسف عبد الرحمن، التطوير الإداري مفاهيم حديثة. دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2012 ص 79.

²⁴ صالح مهدي محسن، طاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 02، 2008. ص 59

• **السلطة والمسؤولية:** وهذا يعني أن السلطة هي حق إصدار الأوامر بينما المسؤولية هي إلزام بمسؤوليات محددة لإنجاز ما يتطلب الموقع الوظيفي لتكون العرضة للمحاسبة واجبة عن إساءة استخدام السلطة.

• **القواعد المنظمة للعمل:** قواعد وإتفاقات تحدد بوضوح العلاقة بين الأطراف المختلفة في المنظمة والتي يجب أن تطبق بعدالة وقانونية.

• **وحدة الأمر:** أن كل موظف أو عامل يجب أن يتلقى الأوامر من رئيس واحد فقط.

• **وحدة الاتجاه:** إن جهود أي فرد في المنظمة يجب أن تتسق وتركز بنفس الاتجاه.

• **خضوع مصالح الأفراد لمصالح المؤسسة:** يجب أن يكون هناك تكامل بين مصالح الأفراد ومصالح المؤسسة لكن الأولوية تعطى لمصالح المنظمة إذا حصل تعارض بين المصلحتين.

• **مكافأة العاملين بعدالة:** يجب أن تدفع للعاملين أجور مجزية مع حوافز مناسبة للمجهودات التي يبذلونها.

• **المركزية:** أن القرارات المتعلقة بالسياسات العامة والمهمة يجب أن تتركز بيد الإدارة العليا.

• **التدرج الهرمي:** يجب أن تخضع الاتصالات لمبدأ التدرج الهرمي حسب خط السلطة من أسفل إلى أعلى أو بالعكس.

• **الترتيب:** وضع الشيء المناسب في مكانه المناسب حيث يتطلب الأمر معرفة دقيقة بالمتطلبات الإنسانية والموارد المتعلقة بها.

• **العدالة:** جب أن يكون المدراء عادلون وأصدقاء للعاملين.

• **إستقرار الكادر:** يجب أن يكون دوران العمل أقل ما يمكن، ويجب أن يشجع مبدأ تكريس العامل حياته للعمل في مؤسسة واحدة.

• **المبادرة:** يجب تشجيع العاملين على تقديم أفكار جديدة أثناء تنفيذ الخطط.

- روح الفريق: حيث يشجع العاملون على العمل ضمن فريق وعلى الإدارة أن تدعم هذا الإتجاه.

5. مرحل حركة العلاقات الإنسانية:

لقد ركزت هذه المرحلة على إنتاجية العاملين وأنها لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل (مثل الإضاءة وساعات العمل) بل أيضا بالاهتمام بالعاملين، والنمط الإشرافي عليهم، والخدمات المقدمة إليهم ولقد ظهرت هذه الحركة كنتيجة لتجارب مصانع هاوثرن والتي أشرف عليها التون مايو (Elton Mayo)²⁵، وقد توصل مايو بتجاربه هذه إلى عدة نتائج تتسم بها مدرسة العلاقات الإنسانية وأهمها:²⁶

- لا يتحدد حجم عمل الفرد بقوته الجسمية فحسب وإنما أيضا بخلفيته الإجتماعية وإرادة الجماعة.
- للمكافأة والحوافز الغير مادية دور هام في تحفيز الأفراد وإحساسهم بالرضا.
- أهمية وضرورة تدريب الرؤساء على المعاملة الإنسانية للعاملين.
- أعطت أهمية للتنظيمات غير الرسمية في تأثيرها على السلوك الفردي في المؤسسة.
- أهمية المعنويات على الإنتاج.

6. مرحلة نهاية القرن العشرين الى يومنا هذا:

تميزت هذه المرحلة بظهور تسمية إدارة الموارد البشرية، وعلى التأكيد على أهمية العاملين كمورد ثمين، وضرورة إهتمام المؤسسة بكل ما يتعلق بالحصول على هذه الموارد وإستخدامها وتطويرها والمحافظة عليها، فمنذ بداية السبعينات برز مفهوم إدارة الموارد البشرية كبديل لإدارة الأفراد وبالتالي تحول الإهتمام بمحتوى إدارة الأفراد بمفهومها التقليدي والذي يركز الإهتمام على

²⁵ طاهر محمود الكلاله، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر، عمان، الأردن، 2008 ص23.

²⁶ ياسر أحمد عربيات، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص42.

الإستقطاب والتدريب والمكافئات وإدارة قوى العمل، لمفهوم أكثر حداثة يهتم بموضوعات تتعلق بإدارة ثقافة المنظمة وتصميم هيكلها التنظيمي، وتحليل العوامل التي تؤثر على الموارد البشرية في المستقبل وتزويد المنظمة بمجموعة من الكفاءات المناسبة، إعتقاداً بأن إدارة الأفراد تقتصر للدور الاستراتيجي في إدارة أدوارها ذات الطابع الإداري التقليدي، والتي تهتم بالأمور الإجرائية في تسيير شؤون العاملين، ولتقادي هذه المشكلة كان لابد من التغيير في مهام إدارة الموارد البشرية إذ أصبحت شريكا استراتيجيا في المؤسسة وعضو أساسي في فريق التخطيط الاستراتيجي، وبذلك حل مصطلح إدارة الموارد البشرية محل مصطلح إدارة الأفراد في أغلب الجامعات الأجنبية والعربية و المؤسسات، وبعدها بدأت مرحلة إدارة الموهبة في مطلع القرن الحادي والعشرين وما زالت مستمرة، تتضمن عمليات ونظم موارد بشرية جديدة ومتكاملة مع بعضها بعضا، لذا تحولت من شريك استراتيجي في المؤسسة إلى التكامل مع الأعمال الأخرى في المؤسسة، والجهة المسؤولة عن إدارة رأس المال الفكري في المؤسسات المعاصرة²⁷.

ثالثا. مداخل دراسة إدارة الموارد البشرية

هناك الكثير من المداخل الحديثة لدراسة إدارة الموارد البشرية والمستمدة من الدراسات والأبحاث الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ومن بين هذه المداخل نذكر ما يلي:²⁸

- **المدخل الاستراتيجي:** الذي يتناول الخطة الاستراتيجية أساساً لعمل المؤسسة والتي تبتدئ برؤية ورسالة المنظمة، ثم أهدافها الاستراتيجية والبيئة الداخلية والخارجية لها وتحديد مواطن القوة والضعف والفرص والمخاطر، التي تؤثر عليها وينتهي بوضع البديل الاستراتيجي لها.
- **مدخل الموارد البشرية:** ويولي هذا المدخل إهتمامه بالموظف كإنسان من خلال دراسة حاجاته

²⁷ سعدون الربيعاوي وحسين عباس، رأس المال الفكري، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص

²⁸ الكرخي مجيد، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص ص 23 24.

وتطويره وتنمية إمكانياته وتلبية متطلباته إضافة إلى دراسة المسائل السلوكية له والعمل على إيجاد الحلول الناجمة عن تصرفاته السلوكية واهتماماته.

- **المدخل الإداري:** ويركز هذا المدخل على دراسة العمليات الإدارية للموارد البشرية، فيتناول أهداف الإدارة وعمليات الاختيار والتعيين وتحليل الوظائف، ويهتم بالتدريب وتنمية القدرات وتخطط المسار الوظيفي وتقييم أداء الموظفين، ثم ينتقل إلى الأجور والرواتب والحوافز وخدمات الموظفين فإنضباط الموظفين والسعي لتحقيق أمنهم ورعايتهم.

- **مدخل النظم:** ويدرس هذا المدخل العلاقة التي تربط الموارد البشرية ببقية النظم كنظام الإنتاج والتسويق والعمليات والقوى العاملة وغير ذلك حيث تلعب هذه النظم دورًا مؤثرًا على نظام إدارة الموارد البشرية وفي ذات الوقت يؤثر ذلك النظام فيها.

- **مدخل المبادرة:** ويقوم هذا النظام على حساب التوقعات المحتملة التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة ووضع الإجراءات اللازمة لمواجهتها، من خلال مجموعة الوسائل المتاحة أمام المنظمة، ويسترشد هذا المدخل بالفكر الإستراتيجي وتفعيل وتنمية إمكانيات وقدرات التصور والتحسب للأحداث قبل وقوعها لدى المدراء والقياديين في المنظمة.

- **المدخل المركب:** وهو خليط من المداخل أعلاه معتمدا على منطلق مواجهة المنظمة لمجموعة من التحديات تأتي من مداخل عدة وخاصة المنظمات التي تواجه مصاعب ومشاكل كثيرة ويتطلب منها العمل وفق المدخل الاستراتيجي كما تستند على ما يقدمه المدخل الإداري وتستعين بمدخل النظم فتتكون لديها مجموعة مناسبة من المداخل التي تجعلها قادرة على مواجهة التحديات.

ويمكن إقتراح الشكل التالي الذي يوضح أهم المداخل لإدارة الموارد البشرية:

الشكل رقم (2): مداخل دراسة إدارة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالب، بناءً على ما سبق

المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية، تحدياتها ووظائفها

تسطر إدارة الموارد البشرية أهداف مختلفة وتسعى لتحقيقها وهي مكملة للأهداف العامة التي تصبو المؤسسة الوصول إليها، لأن إدارة الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من النظام الكلي لإدارة المؤسسة تتكامل وتتفاعل معه، لكن لتحقيق إدارة الموارد البشرية هذه الأهداف ليس بالأمر السهل نظرًا للتحديات والمعوقات التي تواجهها في البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة، كما أن بلوغ هذه

الأهداف يتوجب عليها القيام بمجموعة من الوظائف والتي تتنوع ما بين الوظائف الإدارية، والوظائف التنفيذية، وسنحاول التفصيل في هذه النقاط من خلال ما يلي:

أولاً. أهداف إدارة الموارد البشرية

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف لغرض إنجاح المؤسسة من

خلال الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة بالمؤسسة خاصة الموارد البشرية منها، ومن أهم هذه

الأهداف نذكر ما يلي:²⁹

- تقديم مجموعة من الخدمات التي تدعم تحقيق أهداف المنظم.
- تمكين المنظمة من جذب وإختيار والحفاظ على ما تحتاجه من عمالة مستوى عال من القدرة والالتزام والدافعية.
- تعزيز قدرات العاملين على الأداء الفاعل بتقديم فرص التعليم والتطوير المستمر.
- تهيئة مناخ تسود فيه علاقات منسجمة بين الإدارة والعاملين تحت مظلة من الثقة المتبادلة.
- تهيئة مناخ مشجع لتكوين وإدارة فرق عمل فاعلة بأداء مرن يستجيب للمتغيرات الداخلية والخارجية.
- مساعدة المنظمة على موازنة إحتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة في استثمارها (الملاك والعاملون والإدارة والحكومة والموردون، والعملاء، وباقي الأطراف المجتمعية ذات العلاقة) .
- التأكد من أن البشر كعاملين يتلقون الإهتمام والتقييم والتحفيز المناسب.

²⁹ مدحت محمد أبو النصر، تنمية الموارد البشرية، الروابط العالمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر،

- إدارة قوة عمل متنوعة (السن / الجنس / الجنسية / العرق...) ، مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية والجماعية وما تفرزه من اختلاف في توقعات تطلعات العاملين وفى الحاجات المطلوب إشباعها والحوافز المستخدمة وأنماط الأداء وأساليب القيادة.
 - تبنى مدخل أخلاقي في إدارة العاملين يقوم على العدالة وتكافؤ الفرص والشفافية.
 - كفالة وتحسين الصحة العقلية والجسمية للعاملين، ضمن مبدأ صيانة العاملين.
- كما تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق الغايات التالية³⁰:
- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع أو الخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف.
 - الإستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع أو الخدمات وفق المعايير المحددة سلفاً (كما ونوعاً)
 - تحقيق إنتماء وولاء الأفراد للمنظمة والمحافظة على إستمرارية رغبتهم في العمل فيها، وزيادتها كلما أمكن ذلك.
 - تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية في البيئة.
 - إيجاد ظروف عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة، وتزيد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المالية.
 - إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتنقضى المهام التي تعرضهم للأخطار غير الضرورية.

³⁰سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص27.

- كما يتوقع العاملون أن يجدوا فرص عمل جيدة وأن تتاح لهم فرص التقدم والترقي في المنظمة عندما يصبحون مؤهلين لذلك.

بالإضافة إلى هذه الأهداف السابقة هناك من قسم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى مستويات

عدة كما يلي:³¹

1. الأهداف على مستوى المنظمة:

وتتضمن ما يلي:

- الحصول على الموارد البشرية الجديدة لمختلف الوظائف بالمؤسسة.
- الاستفادة القصوى من جهود الموارد البشرية.
- المحافظة على استمرار رغبة الموارد البشرية في العمل بالمؤسسة.

2. الأهداف على مستوى العاملين :

وتشمل الآتي:

- استقطاب الأفراد والإحتفاظ بالأكفاء والمؤهلين جيداً.
- توفير أحسن فرص العمل وإتاحة لهم الترقية، عندما يصبحون مؤهلين لذلك.
- توفير ظروف عمل جيدة تمكنهم من العمل الفعال الذي يزيد من إنتاجيتهم، ومن ثم مكاسبهم المادية.
- إيجاد بيئة عمل آمنة تمنع سوء إستخدام العاملين وتعرضهم لأخطار العمل، وتوفير رعاية صحية جيدة لهم.
- تطبيق العدالة في معاملتهم عند تحفيزهم إيجاباً أو سلباً وحالة تأديبهم وفي التعامل مع مختلف شؤونهم الوظيفية في المؤسسة.

³¹ سعدون الربيعاوي وحسين عباس، مرجع سبق ذكره، ص 22.

- وجود مزايا مادية ومعنوية تزيد من أجرهم بطريقة غير مباشرة، وترفع من مستوى معيشتهم.

3. الأهداف على مستوى المجتمع :

حسب هذا المستوى فإن الأهداف تتضمن ما يأتي:

- المحافظة على التوازن بين الفرص المتاحة والطاقات البشرية التي يمكنها التقدم للحصول على

هذه الفرص ووضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة.

- تمكين العاملين من بذل طاقاتهم بشكل جيد، والحصول على أفضل مستوى من المقابل الموازي

لهذا البذل تجاه احتياجاتهم المختلفة من العمل بما يجعلهم متحمسين له.

- صيانة الموارد البشرية بالمحافظة على صحتهم وسلامتهم في العمل.

من خلال ما سبق من الأهداف يتضح إنها مرتبطة مع بعضها البعض، وأن الهدف

الأساسي لإدارة الموارد البشرية يكمن في تزويد المؤسسة بموارد بشرية ذات كفاءات ومهارات

عالية، وتأهيل وتطوير العاملين والإحتفاظ بالجيد منهم، مع توفير بيئة ملائمة لهم بغية زيادة

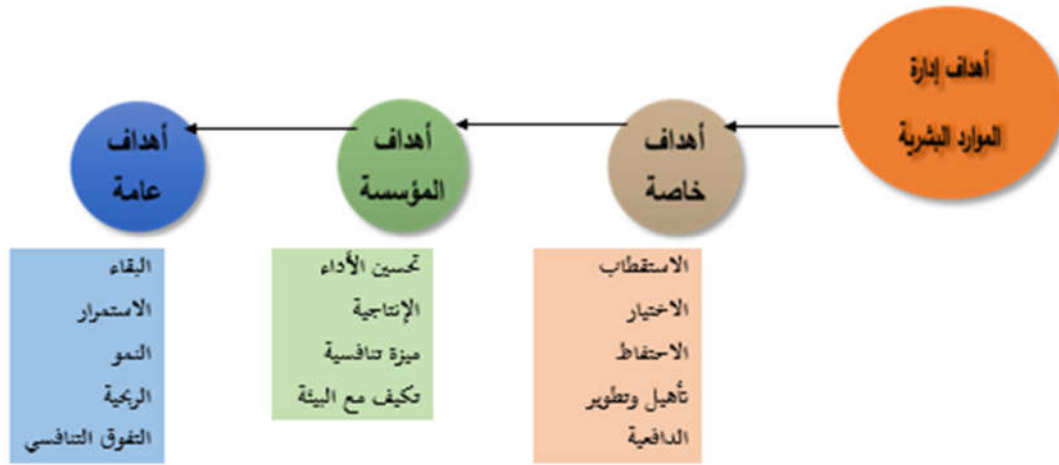
قابليتهم ودافعيتهم للعمل، تؤدي هذه العوامل إلى تحسين أدائهم وزيادة الإنتاجية وإملاك المؤسسة

ميزة تنافسية تكفل لها التكيف مع التغيرات البيئية المحيط بها، وبالتالي الوصول إلى أهداف أشمل

تتمثل في تعظيم الربحية وتحقيق التفوق التنافسي وضمان البقاء والاستمرار، ويمكن توضيح إرتباط

هذه الأهداف فيما بينها في الشكل الآتي:

الشكل رقم (3): أهداف إدارة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على ما سبق.

ثانياً. التحديات والعوامل المؤثر في إدارة الموارد البشرية:

تواجه إدارة الموارد البشرية الكثير من التحديات والمعوقات بإعتبارها نظاماً مفتوحاً يتبادل التأثير والتأثر مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، فهي تؤثر عليها من جهة على إنجاز وظائفها ومن جهة أخرى على أدائها التنافسي، خاصة في ظل التطورات الكثيرة والمتسارعة التي تشهدها البيئة الاقتصادية، يفرض عليها مواجهتها من خلال وضع السياسات والاستراتيجيات الملائمة، ومن أهم تلك التحديات نجد:³²

- التطور التكنولوجي الذي إستدعى إجراء تغييرات في الهياكل التنظيمية والبناء التنظيمي للمنظمات.
- التنوع الثقافي والذي يعود إلى الفروقات المدركة بين العاملين من حيث العمر، والتخصص في العمل، والمهنة، والجنس وغير ذلك.
- الظروف الاقتصادية السائدة من رواج أو كساد، وإذا استعرضنا نتائج الأزمة الاقتصادية

³² محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2010، ص

العالمية، يمكن أن نعرف مدى تأثيرها على إدارة الموارد البشرية، وقد أعلنت بعض الشركات الكبيرة مثل جنرال موتورز عن نيتها إلغاء عشرة آلاف وظيفة خلال عام 2009، كما أعلنت شركة نيسان فيها تسريح ألفي عامل خلال الفترة المقبلة.

- منح العاملين إمتيازات لم تكن موجود سابقا كالتأمين الصحي ورعاية الأطفال والمساعدات التعليمية، مما أثر على زيادة تكلفة العاملين.
- نشر المعرفة والإبتكار، وهو ما يتطلب ضرورة توزيع ونشر. المعارف والأفكار المبتكرة بين الفروع المختلفة للمنظمة بغض النظر عن منشأها أو مصدرها.
- إنتشار تطبيق إدارة الجودة الشاملة بعد منتصف القرن العشرين، وما صاحب ذلك من ظهور مفاهيم جديدة كإندماج العاملين، وتمكين العاملين، وأداء العمل الصحيح من المرة الأولى.
- ضرورة وضع استراتيجية إدارة الموارد البشرية والتي تعد جزء لا يتجزأ من استراتيجية المؤسسة.
- الإزدیاد الكبير في أعداد العاملين في المؤسسات نتيجة لكبر حجم المؤسسات وبروز الشركات متعددة الجنسية.
- تطور وسائل الاستقطاب والإختيار والتعيين، وخاصة بعد إنتشار استخدام الأنترنت في عقد الإمتحانات وإجراء المقابلات.
- تأثير المنافسة في العرض والطلب على الموارد البشرية في إدارة الموارد البشرية، وخاصة بعد زيادة أعداد الخريجين من مختلف التخصصات وارتفاع معدلات البطالة في كثير من الدول.

ثالثا. وظائف إدارة الموارد البشرية

تمارس إدارة الموارد البشرية وظائف متنوعة لتحقيق الأهداف المرجوة منها في المؤسسة، وتختلف هذه الوظائف من مؤسسة إلى أخرى، بحسب حجم المؤسسة والأنشطة والعمليات التي تقوم بها، ويمكن تقسيم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية إلى نوعين من الوظائف:

1. الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية:

وهي الوظائف التي تقوم إدارة الموارد البشرية لتحقيق الأهداف الوظيفية والتنظيمية، والمتمثل في التخطيط والتنظيم والتوظيف، التوجيه والرقابة.

1.1 وظيفة التخطيط

يعتبر التخطيط الوظيفية والخطوة الأولى للعملية الإدارية، والقاعدة التي ترتكز عليها الوظائف الإدارية الأخرى، والتخطيط هو عملية مستمرة تشمل تحديد الطريقة التي تسير عليها الأمور للإجابة عن الأسئلة المطروحة في مجال من المجالات، ويمكن بواسطته تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف، وللتخطيط خطوات تنفيذية أهمها:³³

- وضع وتحديد الأهداف المستقبلية.
- تحليل وتقييم البيئة من خلال معرفة الموارد المتوفرة لتحقيق ذلك.
- تحديد البدائل بكتابة مجموعة من الاحتمالات التي تقود نحو تحقيق الهدف.
- تقييم البدائل بوضع قائمة المزايا والعيوب لكل احتمال من احتمالات المفروضة.
- اختيار الحل الأمثل والأنسب.
- تنفيذ الخطة وتعيين من سيتكفل بتنفيذها.
- مراقبة وتقييم النتائج.

2.1 وظيفة التنظيم³⁴

إن التنظيم يبين العلاقات بين الأنشطة والسلطات، عرفا وظيفة التنظيم كل من " وارين بلنكت " و "ريموند انتر " في كتابهم "مقدمة الإدارة " على أنها عملية دمج الموارد البشرية والمادية

³³ منصور إيمان أحمد، الوجيز في الإدارة الناجحة، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2020، ص36.

³⁴ إبراهيم العديلي، فن الإدارة الحديثة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص 25.

من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات، وتتطوي هذه الوظيفة عل تحديد الأنشطة والمهام المطلوب إنجازها لتحقيق الأهداف السابق تحديدها في وظيفة التخطيط، ثم تقسم وتجزء في الأداء الفعال لهذه الأنشطة والمهام، وتتضمن هذه الوظيفة أيضا تحديد طبيعة العلاقات التنظيمية وبناء الهيكل التنظيمي الذي يعكس طبيعة الأنشطة والعلاقات التنظيمية بأشكالها المختلفة وبمستوياتها المتنوعة، توجد هنالك أربعة أنشطة بارزة في وظيفة التنظيم وهي:

- تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تتجزز لتحقيق الأهداف التنظيمية.
 - تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية.
 - تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة.
 - تصميم مستويات اتخاذ القرارات.
- والمحصلة النهائية من عملية التنظيم في المنظمة هي أن كل الوحدات التي يتألف منها (النظام) تعمل بتآلف لتنفيذ المهام لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

3.1 وظيفة التوظيف:

وهي الوظيفة التي تختص بتحديد نوع الأشخاص الذين يجب توظيفهم، وتحديد عدد الموظفين المحتملين، اختيار الموظفين، وضع معايير الأداء، تعويض الموظفين، تقييم الأداء، تقديم المشورة للموظفين، تدريب وتطوير الموظفين وتنمية الكفاءات³⁵.

4.1 وظيفة التوجيه:

وهي الوظيفة التي تأتي بمجرد الإنتهاء من صياغة خطط المؤسسة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها، تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي توجيه الناس باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية، في هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المؤسسة من

³⁵ Gary Dessler, Human Resource Management, Pearson Education Limited, Fifteenth Edition, Usa, 2016, p03.

خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم.

وظيفة التوجيه يشار إليها أحيانا على أنها التحفيز، أو القيادة، أو الإرشاد، أو العلاقات الإنسانية، لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى لأنه ببساطة مكان تركز معظم العاملين في المؤسسة³⁶، ويشمل التوجيه ما يلي³⁷:

- رسم رؤية واضحة لدى العاملين بأهمية المؤسسة.
- مساعدة العاملين على تكوين فهم جيد لدورهم في تحقيق هذه الرؤية.
- تشجيع العاملين على المشاركة في العمل، وتحقيق مستوى أداء مرتفع من خلال استخدام النفوذ، والقدرة على التأثير، والإقناع، ومهارات الاتصال، والتنسيق.
- تحقيق مستوى مرتفع من الدافعية والالتزام لدى العاملين في المؤسسة.

5.1 وظيفة الرقابة

هي آخر وظائف وعناصر العملية الإدارية، وتعني إيجاد معايير الأداء التي تستخدم في قياس وتقييم التقدم في تحقيق الأهداف، ولها خطوات وهي³⁸:

- وضع معايير الأداء.
- المتابعة المستمرة للأداء على أرض الواقع.
- قياس الأداء.
- تصحيح الانحرافات والأخطاء عن سير المعايير.

تعد الرقابة من الوظائف الإدارية المهمة ذلك لأنها تساهم في التأكد من فاعلية وظائف الإدارة

³⁶ حجاج بن صالح بن حجاج المرعي، إدارة الأفراد، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 2010:01، ص 31.

³⁷ محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 2014، ص 22.

³⁸ منصور إيمان أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 50.

السابقة، ومن الممكن تلخيص أهمية الرقابة بناء على النقاط الآتية:

- تمثل الرقابة النتيجة النهائية للمهام، والوظائف الخاصة بالمؤسسة؛ حيث تستخدم لقياس كفاءة الخطط المطبقة، وطرق تنفيذها.
- تتطلب الرقابة استخدام هيكل تنظيمي يتناسب مع مسؤوليات المديرين.
- تساعد الرقابة المديرين على التحكم بالأخطاء، والكشف عنها عند وقوعها، وذلك من أجل إيجاد حلول لها.
- تعتبر الرقابة من الوسائل المناسبة لتعزيز تأقلم وتجاوب المؤسسات مع التغيرات البيئية.

2. الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية

تتجسد هذه الوظائف في الأنشطة والسياسات والعمليات التي تمارسها إدارة الموارد البشرية والمتعلقة بالموارد البشرية من أجل الحصول على الموارد البشرية بالكمية والنوعية اللازمة وتأهيلها وتطويرها للاستفادة القصوى من أفكارها وجهدها لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف، والتي يتمثل أهمها فيما يلي:³⁹

1.2 وظيفة استقطاب العمالة:

تعتبر أولى الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية، وتهتم بتحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة كما ونوعاً، بحيث تضمن تحقيق أهداف المؤسسة، ويتحدد نطاق هذه الوظيفة فيما يلي:

- اختيار القوى العاملة وإجراء الاختبارات اللازمة لانتقاء الكفاءات التي تتناسب مع احتياجات المؤسسة، وذلك عن طريق الاختبارات النفسية والمقابلات الشخصية وغيرها.
- تقدير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة.

³⁹ عبد الله حسن مسلم، إدارة الجودة الشاملة، دار المعترف للنشر والتوزيع، 2015، ص 62، ص 63.

- تحديد مصادر الحصول على القوى العاملة اللازمة للمؤسسة.
- تعيين الأفراد.

2.2 وظيفة تنمية العاملين

بعد حصول المؤسسة على القوى العاملة اللازمة كما ونوعا، بما يتفق مع متطلبات وأهداف المؤسسة لابد من تنمية مهاراتهم بصفة مستمرة لرفع مستوى الكفاءة وتحسين الأداء، وهذا يتم من خلال التدريب المستمر، لضمان سلامة تنفيذ العمل، كما إن وظيفة التدريب تعتبر من الوظائف الأساسية التي تضمن استمرار المؤسسة لمواجهة التطورات التكنولوجية في أساليب العمل وأدوات الإنتاج، مما يترتب عليه ضرورة الحصول على كفاءات ومهارات متخصصة، وهذا لا يتوافر للمنظمة إلا من خلال تدريب وتنمية القوى العاملة الحالية للمؤسسة في جميع المستويات الإدارية .

3.2 وظيفة الأجور أو المكافآت: تعتبر وظيفة التعويض أو المكافآت من الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية، وتختص هذه الوظيفة بتحديد هيكل عادل للأجور أو المكافآت، بما يتفق مع الجهد المبذول من القوى العاملة في المؤسسة، بمعنى أن مدير إدارة الموارد البشرية يركز على الجانب الاقتصادي ولضمان وضع نظام سليم للأجور، لابد من تقييم الوظائف، وتحديد نظم دفع الأجور وتحديد نظام الحوافز، كما يجب تحديد لوائح الجزاءات.

4.2 وظيفة رعاية وصيانة القوى البشرية:

تهتم هذه الوظيفة برعاية وصيانة القوى البشرية من خلال توفير الرعاية الصحية والثقافية والترفيهية والاجتماعية، وكذلك الرعاية عند ترك الخدمة.

من خلال ما تم ذكره عن وظائف إدارة الموارد البشرية يمكن اقتراح الشكل الآتي الذي يبين

هذه الوظائف سواء الإدارية أو التنفيذية مجتمعة:

الشكل رقم (4): وظائف إدارة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على ما سبق.

ويمكن القول من خلال ما سبق ومن خلال الشكل أعلاه أن هناك تكامل بين هذه الوظائف

الإدارية والتنفيذية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية كما أنها تؤثر في بعضها البعض

المبحث الثاني: تأهيل الموارد البشرية من منظور استراتيجي

يعتبر تأهيل الموارد البشرية من أبرز الموضوعات الذي حظي بالإهتمام الكبير في ميدان

إدارة الموارد البشرية، لأن المؤسسات أصبحت تعيش داخل بيئة مليئة بالتحولات والتغيرات

السريعة، سواء المعرفية أو التكنولوجية أو الاقتصادية أو تلك المتعلقة بأساليب وبرامج الإنتاج،

وكذلك التوجهات الجديد نحو النظم والاستراتيجيات الإدارية الحديثة مثل الاقتصاد المعرفي والتميز

المؤسسي وإدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة، الأمر الذي أوجب على إدارة هذه المؤسسات مسايرة

هذه التغيرات بواسطة تأهيل المورد البشري، ليساعدها على الإستخدام الجيد للتقنيات المتطورة

لوسائل الإنتاج، وتحقيق أهدافها الإستراتيجية وتطوير قدراتها التنافسية.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لتأهيل الموارد البشرية

أصبح نمو وإستمرار المؤسسات في ظل الاقتصاد الحر وما يفرضه من تحديات والمنافسة القوية، يعتمد إلى حد كبير على إمتلاكها لمزايا تنافسية إما في أداءها أو منتجاتها، والذي لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية والمبدعة لأنها الأساس الأفضل والأنجع للوصول إلى هذا الهدف، ويتطلب تحقق هذه المواصفات في الموارد البشرية إستخدام هذه المؤسسات عملية تأهيل العنصر البشري، وتهدف المؤسسات من خلال هذه العملية إلى تطوير مهارات الموارد البشرية الحالية وإكتسابها مهارات أخرى جديدة، وتحسين الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية. لذلك جاء هذا المطلب ليبين لنا مفهوم تأهيل الموارد البشرية وأهميته، لكن قبل التطرق إلى مفهوم تأهيل الموارد البشرية ينبغي معرفة مفهوم التأهيل من المنظور الاقتصادي.

أولاً. مفهوم التأهيل من المنظور الاقتصادي

هناك الكثير من المفاهيم المتعلقة بالتأهيل والتي تختلف في التعبير عن مفهومه من باحث إلى آخر، إلا أنها في المجمل تتفق على أن التأهيل يعني تلك الإجراءات والعمليات التي تقوم بها المؤسسة من أجل أن تكون أكثر قدرة على المنافسة، والذي يهدف إلى وضع مجموعة من التغييرات على مستوى المؤسسة والتي تمس جميع وظائفها البشرية والتنظيمية والمالية، الإنتاجية والتسويقية، من أجل تعزيز القدرات التنافسية الصناعية للمؤسسة وتحقيق التميز المستمر.

ونظير الإهتمام الكبير بموضوع التأهيل قامت منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (ONIDI)* بتطوير مفهومه خلال السنوات الماضية، نتيجة التغييرات الكبيرة في البيئة العالمية، وإستجابة لطب معظم الدول وخاصة الدول السائرة في طريق النمو والتي تمر اقتصاداتها بمرحلة إنتقالية إستعداداً للإندماج في الإقتصاد العالمي، الذي تميز بالتححر وظهور مناطق التبادل الحر

* Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel.

كمنطقة التجارة الحرة للإتحاد الأوروبي (ZLE/ UE)[#] ومنظمة التجارة العالمية (OMC)^{*}، تم وضع برنامج التأهيل وهو حسب هذه المنظمة عبارة عن مجموعة الإجراءات المتواصلة التي تهدف لترقية المؤسسة وبيئتها من أجل تطوير قوتها التنافسية والتكيف مع متطلبات النظام العالمي الجديد، وفي هذا الإطار وردت العديد من التعريفات التي ركزت على تقديم مفهوم للتأهيل ونذكر منها ما يلي:

فقد عرف الاقتصاديون في منظمة (ONIDI) التأهيل بأنه عملية ديناميكية كبيرة للتصميمات وإدراك التغييرات الكبيرة في بيئة عالمية، وهو عملية مستمرة والتي تهدف إلى إعداد وتكييف المؤسسة وبيئتها مع مستوى متطلبات التجارة الحرة، والتأهيل هو تطوير المؤسسة لتصبح قادرة على المنافسة من حيث السعر والجودة والابتكار؛ وتصبح قادرة على المتابعة وإتقان تطور التقنيات والأسواق⁴⁰.

ويعرّف كذلك التأهيل بأنه مسار متواصل للتطور والتفكير وكسب ميزات جديدة تعود بالفائدة على تسيير المؤسسة، هذه الميزات الجديدة تنعكس إيجاباً على مسؤولي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما يخص طريقة رد فعلهم، للتقلبات المحيطة وإكسابهم سلوكاً جديداً متميزاً بالمرونة والاتصال والتفاعل مع الموارد البشرية للمؤسسة.⁴¹

ويمكن القول إن التأهيل هو عملية تقتضي الرفع من قيم المؤسسة والعمليات الإدارية والأداء، من أجل أن تصبح في مستوى منافسيها في المستقبل في مدة زمنية محددة، كما يساهم

Zone de Libre-Echange de l'Union Européenne

♣ Organisation Mondiale du Commerce

⁴⁰ Mohamed Lamine Dhaoui, Guide Méthodologique : Restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle, Vienne, 2002, P07.

⁴¹ Ministère de la PME et de l'artisanat & La commission européenne, ce qu'il faut savoir sur la mise à niveau, Alger, 2007, P1.

التأهيل في ضمان المؤسسة لبقائها وتطورها ضمن بيئة مستقبلية لها الكثير من المتطلبات.⁴²

فالتأهيل يعتبر بمثابة إنتقال المؤسسة من مستوى إلى آخر يتميز بالكفاءة والمردودية من خلال تقوية العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة، وذلك لتمكينها من مواكبة التطورات الحاصلة في الميدان الإقتصادي ولكي تصبح منافسة لنظيراتها في العالم.⁴³

ويرى كل من (Schmitz & Humphrey) أن التأهيل يعني تعزيز الشركة لقدراتها التنافسية بالإضافة إلى المشاركة في أنشطة ذات قيمة مضافة عالية، من خلال إكتساب القدرات التكنولوجية والتسويقية.⁴⁴

كما أن هناك من يعرف التأهيل على أنه تطوير المؤسسة لتكون قادرة على صنع منتجات أفضل، أو جعل المنتجات أكثر كفاءة، أو الإنتقال إلى أنشطة أكثر مهارة.⁴⁵

ويعرف أيضا على أنه يعني تطوير المؤسسة من أجل أن تصبح قادرة على المنافسة من ناحية الجودة أو الكفاءة الداخلية في إستخدام مواردها، حتى تضمن شروط البقاء وتحقيق مردودية اقتصادية.⁴⁶

يلاحظ من مجمل التعريفات السابقة أن هناك مجموعة من الملاحظات الهامة المتعلقة بمفهوم

التأهيل، والتي يمكن تقديمها على النحو التالي:

-أن عملية التأهيل تهدف إلى تطوير وترقية المؤسسات لتصبح أكثر قدرة على المنافسة داخل

⁴² Abdelhak Lamiri, Management de L'information, Redressement et Mise à Niveau des entreprises, OPU, Algérie, 2012, P 171.

⁴³ سليمة غدير أحمد، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر دراسة تقييمية لبرنامج ميداء، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، 2011، المجلد 9، العدد 9، ص ص 129-142.

⁴⁴ Yunshi Mao, Transformation and Upgrading of Chinese Enterprises, Higher Education Press and Springer, 2019, p 04.

⁴⁵ Carlo Pietrobelli, Roberta Rabellotti, Upgrading to Compete : Global Value Chains, Clusters, and SMEs in Latin America, Harvard Business Press, 2006, P01

⁴⁶ رزيق كمال، تأهيل المؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2004، المجلد 4، العدد 6، ص ص 43-50.

النسيج الصناعي المحيط بها.

- أن التأهيل يساعد المؤسسة على ضمان بقائها وتطورها في بيئة ذات تحديات وصعوبات متعددة.
- التأهيل عملية مستمرة يسمح للمؤسسة بالتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، وكذلك الرفع من مستوى الأداء والزيادة من فعالية وكفاءة الوظائف الأخرى.
- يعتبر التأهيل أداة لرفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة ولتعزيز قدراتها التنافسية لمواجهة المنافسة وكسب حصص سوقية إما في الأسواق الداخلية أو الخارجية.
- يساهم التأهيل في تحقيق المؤسسة التفوق والأفضلية على المنافسين.
- يعد مفهوم التأهيل من المفاهيم متعددة الأوجه، ويختلف من حيث تصور الباحث والمجالات المطبقة (الاقتصادي، البشري، الاجتماعي، التربوي، العمراني، ... إلخ).
- يهدف التأهيل الى جعل المؤسسة تتمتع بقدرة تنافسية وفق معيارين أساسيين هما الجودة والكفاءة، أي تحقيق أرباح من خلال رفع مستوى الإنتاجية والتقليل من التكاليف.
- التأهيل يساعد في ترشيد استخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والمادية داخل المؤسسة.
- من خلال ما تقدم يمكن تعريف التأهيل على أنه مجموعة من الإجراءات المستمرة في المؤسسة لتحديث وتطوير محيطها الداخلي والخارجي، من أجل تحسين الجودة والكفاءة في الاستخدام الأمثل لمواردها للرفع من مستوى الأداء وزيادة القدرة التنافسية، لتمكينها من البقاء والإستمرار ومسايرة التطورات الحاصلة في البيئة الاقتصادية.

ثانيا. مفهوم تأهيل الموارد البشرية

لقد حظي مفهوم تأهيل الموارد البشرية باهتمام الكثير من المفكرين والباحثين في علم الإدارة، باعتباره أحد أهم السبل لتحقيق الميزة التنافسية واستدامتها في المؤسسات، كما يعد من الأساليب

الحديثة الكفيلة في تطوير المهارات بشكل مستمر، ويساهم في تنمية الكفاءات والقدرات الفكرية والعلمية والفنية للعاملين في المؤسسة للرفع من الكفاءة الإنتاجية، ومن بين أهم التعريفات التي تناولت تأهيل الموارد البشرية يمكن ذكر ما يلي:

وفق مجلة هارفارد بزنس ريفيو العربية أن تأهيل الموارد البشرية يعني إكساب الفرد المهارات والخبرات العلمية والتحسيسية داخل المؤسسة، ورفع مستواه الثقافي وجعله أكثر مرونة مع ظروف العمل المختلفة، وإعطائه الفرصة لإثبات الذات وتمكينه من إتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة، الشيء الذي يبعث في نفسه روح المسؤولية والولاء والشعور بالانتماء للمؤسسة.⁴⁷

ويرى (شليحي) أن تأهيل الموارد البشرية يعتبر بمثابة عملية تدريب لزيادة المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة في مختلف المجالات، والتي يتم إنتقاؤها وإختيارها على ضوء ما أجري من إختبارات بغية رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية⁴⁸.

كما يعني التأهيل إكساب الفرد مهارات وخبرات عملية تشعره بأهميته في المؤسسة، ورفع مستواه الثقافي وجعله أكثر مرونة مع ظروف العمل المختلفة، وإعطائه الفرصة لإثبات الذات، وتمكينه من إتخاذ القرارات التي تحدث على مستواه فيبعث ذلك في نفسه روح المسؤولية والولاء والشعور بالانتماء للمؤسسة فيدافع عن مصالحها، كما يدافع عن مصالحه الخاصة، فبدونه لا تستمر المؤسسة وبدونها يفقد سبباً من أسباب وجوده.⁴⁹

كما يقصد بعملية تأهيل الموارد البشرية إحداث تغيير في سلوك الأفراد، لتمكنهم من الحصول على المهارات المهنية والسلوكية القادرة على مساعدتهم في تحقيق أهدافهم وأهداف

⁴⁷ مجلة هارفارد بزنس ريفيو العربية، متاحة على الموقع الإلكتروني: <https://hbrarabic.com>

⁴⁸ شليحي الطاهر، تأهيل الموارد البشرية في المؤسسات المالية الإسلامية، مجلة التراث، جامعة الجلفة، الجزائر، 2012، المجلد 1، العدد 2، ص ص 298-309.

⁴⁹ سحر حساني بربري، أثر تأهيل القوى البشرية في المشاركة بفاعلية في سوق العمل: دراسة حالة، حوليات آداب عين شمس، جامعة عين شمس، مصر، 2013، المجلد 41، العدد 3، ص ص 285-308.

المؤسسة معا، وكذلك يتضمن توجيهه وتكييف العاملين الجدد في بداية عملهم لبيئة العمل في المؤسسة من حيث أهدافها سياستها وطبيعة العمل بها، وهذه المرحلة تتضمن جولات لمختلف أقسام المؤسسة للتعرف، عليها لخلق جو عمل طبيعي للأفراد الجدد بشكل تشعرهم بأنهم جزء من المؤسسة وليسوا غريبين عنها مما يؤدي إلى خلق شعور بالرضا والطمأنينة، كما تتضمن تدريبهم لإكتساب مهارات العمل عن طريق وضع برامج تدريبية ملائمة أثناء العمل أو خارجه، تساعداهم في تعلم أصول العمل وإتقانه، بالإضافة إلى ذلك نجد أن برامج تأهيل العاملين لا تقتصر على العاملين الجدد وإنما أيضا تتضمن برامج تدريبية، لتحديث أو إكساب مهارات جديدة للعاملين القدامى وخاصة إذا كانت المؤسسة تسعى لتطوير مستوى العمل لديها، لنتلاءم مع التطورات العلمية والفنية والاقتصادية في البيئة التي تعمل بها، لهذا نجد أن برامج تأهيل العاملين عملية مستمرة في المؤسسات وخاصة الكبيرة منها، وعادة توكل مهمة تنفيذها إلى وحدة متخصصة في التنظيم الإداري لهذه المؤسسات للعمل على تنظيمها وتنفيذها بشكل فعال يكفل تحقيق الغرض منها، مما يؤدي بالنهاية إلى إكساب العاملين مهارات فنية وسلوكية تؤدي إلى زيادة إتقانهم لعملهم ورضاهم عنه بشكل يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية، ويساعد العاملين على التكيف مع متطلبات عملهم.⁵⁰

ويعرف تأهيل على أنه " بعد إختيار الموظف الجديد، يكون على المؤسسة مسئولية تقديمه إلى الوظيفة الجديدة، وذلك من خلال تأهيله عمليا واجتماعيا ونفسيا، ويتم ذلك من خلال برنامج منظم ورسمي، يحتوي البرنامج على التدريب على الوظيفة ذاتها، مع شرح كامل للبيئة الإجتماعية المحيطة بالوظيفة، والعلاقات والأعراف السائدة في العمل، مع شرح واقعي وفعلي للمشاكل

⁵⁰ سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة الأصول والتطبيقات. دار مجدلوي للنشر والتوزيع، الطبعة 01، 2004، ص231.

المتوقعة، فالتأهيل يلعب دوراً مهماً في تكيف الموظف الجديد مع وظيفته الجديدة، وحتى لا يخذع

أو يصدم في عمله الجديد، وحتى يتأهل لكيفية التعامل مع المواقف الجديدة.⁵¹

إنطلاق من جملة التعاريف السابقة يمكن أن نعرف تأهيل الموارد البشرية بأنه عملية مستمرة ومنظمة يتم اعتمادها من قبل إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، بهدف ترقية وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية وإكسابهم معارف جديدة، من خلال استخدام مجموعة ملائمة من الأنشطة تتمثل في التدريب والتحفيز والتمكين بغرض تحسين الأداء، وتغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم بما يساهم في زيادة الكفاءة الإنتاجية والرفع من القدرة التنافسية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية الحالية والمستقبلية للمؤسسة.

ثالثاً. أهمية تأهيل الموارد البشرية

يستمد تأهيل الموارد البشرية أهميته من كونه الأساس في تطوير وتنمية قدرات ومهارات المورد البشري في المؤسسة، مما يساعدها على الإستخدام والإستغلال الأمثل للموارد التي تمتلكها، بهدف تحسين القدرات التنافسية لها وإدامتها من خلال تحسين كفاءة الأداء والجودة، ومن جهة أخرى فإن تأهيل الموارد البشرية في وقتنا الحاضر أصبحت أكثر من ضرورة وذلك نتيجة للتحديات والتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية التي تؤثر على طموحات وأهداف المؤسسة بشكل كبير، لذا نجد أن تأهيل الموارد البشرية له أهمية كبيرة، والتي يمكن تقسيمها إلى ما يلي:

1. الأهمية بالنسبة للمؤسسة:

تتمثل هذه الأهمية فيما يلي:

⁵¹ نزار عوني اللبدي، مرجع سبق ذكره، ص 131.

- مواكبة المؤسسة التغيرات التي تحدث في النظم الإدارية والاقتصادية والتطورات التكنولوجية والعلمية الحاصلة في البيئة الاقتصادية.
- توفير الموارد البشرية المؤهلة اللازمة لأداء الوظائف المحددة بكفاءة.
- تحسين العلاقة بين العاملين والمؤسسة بما ينعكس عن تحقيق أهداف كل طرف منهما.
- تخفيض التكاليف بسبب تخفيض نفقات الصيانة للأجهزة والتقليل من الإخطاء والحوادث في العمل نظرا لزيادة مهارة وكفاءة العمال.
- تحسين مناخ العمل داخل المؤسسة وتوفير بيئة محفزة على الإبداع والإبتكار.
- تحقيق الإستقرار الوظيفي داخل المؤسسة والتميز في الأداء التنظيمي.
- زيادة الإنتاجية الكلية للمؤسسة مما يساعد على إستمرارية وبقاء المؤسسة.
- التقليل من الهدر للموارد المتاحة في المؤسسة وتعظيم العائد منها.
- رفع القدرة التنافسية من خلال تحسين الأداء وزيادة إنتاجية العاملين.
- تحسين صورة وسمعة المؤسسة من خلال تحسين جودة المنتجات وتخفيض التكاليف وكسب رضا العملاء.

2. الأهمية بالنسبة للعاملين:

- تركز أهميته المتعلق بالعاملين على النقاط التالية:
- إستخدام التأهيل كمسلك ضروري للحفاظ على مستويات الأداء المتميز للعاملين.
- المساهمة في تطوير الموارد البشرية كعامل رئيسي للوصول إلى مستوى عال من الإنتاجية.
- تحسين قدرات ومهارات ومعارف الموارد البشرية لزيادة إنتاجيتهم، وسد الفجوة بين مهاراتهم ومتطلبات عملهم.

- يمكن من زيادة ثقة العاملين بأنفسهم ويساعد على رفع الروح المعنوية لهم، مما يؤدي إلى إحداث تغيرات في سلوكياتهم وإتجاهاتهم بما يساهم في زيادة الكفاءة الإنتاجية.
 - يساعد التأهيل العمال في مسايرة التطورات التكنولوجية المتسارعة.
 - يعمل التأهيل على زيادة الاستقرار الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة.
 - زيادة روح إنتماء وولاء العمال للمؤسسة.
 - يساعد في إكتساب العامل الصفات التي تمكنه من شغل المناصب القيادية في المستقبل.
- بعد عرض معظم النقاط التي يساهم بها تأهيل الموارد البشرية في المؤسسة، نستنتج أن تأهيل الموارد البشرية له أهمية مزدوجة بالنسبة للعاملين والمؤسسة في نفس الوقت، فهو يسعى إلى تطوير أداء العاملين وزيادة مهارتهم وكفاءتهم، وتحقيق التكيف الجيد للمؤسسة مع البيئة الداخلية والخارجية مما ينعكس على الزيادة في الإنتاجية والأرباح للمؤسسة وتحسن وضعيتها في السوق.

المطلب الثاني: أساسيات حول تأهيل الموارد البشرية

إن اعتماد المؤسسة على عملية تأهيل الموارد البشرية لتحسين مستوى الأداء نابع عن مجموعة من الدوافع التي أدت بها إلى التوجه نحو هذه العملية، إلا أن تطبيقها يستلزم توفير مجموعة من المتطلبات الضرورية والتي تساعد على نجاحها، كما يتوجب على إدارة المؤسسة القيام بمجموعة من الإجراءات والتدابير للمواجهة التحديات والعراقيل التي تواجه هذه العملية، وسنحاول في هذا المطلب التفصيل في دوافع ومتطلبات وتحديات تأهيل الموارد البشرية.

أولاً. دوافع تأهيل الموارد البشرية

تؤكد الدراسات والبحوث على أن هناك الكثير من العوامل التي تدفع بالمؤسسات إلى الإهتمام بتأهيل مواردها البشرية، والشكل التالي يبين أهم وأبرز هذه الدوافع التي دعت إلى ذلك:

الشكل رقم (5): دوافع تأهيل الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالب استنادا على ما سنقدمه.

1-العولمة:

يعتبر تأهيل الموارد البشرية منهاجا ضرورية في عصرنا الحالي خاصة في ظل العولمة، التي أدت إلى تحولات سريعة وعميقة في المجالات الإنتاجية المالية، التكنولوجية والمعلوماتية مما يفرض على المؤسسات تسريع عملية التكيف الإيجابي بما يحقق لها اندماجا فعالا في الاقتصاد العالمي، فلقد أصبح التنافس في ظل عالمية السوق يعتمد على تأهيل الموارد والكفاءات البشرية القادرة على الإبداع والتطوير والتجديد التكنولوجي وإستثمار المعلومات وحسن إرادة التغيير من جهة، والتي تستطيع صياغة وتنفيذ الإستراتيجيات التنافسية الملائمة للتحديات الجديدة والمستمرة من جهة أخرى⁵².

⁵² نعيمة مدان، سفيان قسول، تأهيل العنصر البشري لتحقيق الميزة التنافسية في البنوك، مجلة ايكوفان للدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة بشار، الجزائر، 2019، المجلد 1، العدد 1، ص 12-23

2-التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية:

إن الثورة التكنولوجية والمعلوماتية التي يشهدها العالم المعاصر أصبحت أساس إكتساب الميزات التنافسية، التي تسعى معظم المؤسسات إلى إمتلاكها وتنميتها لتواجه بها القوى التنافسية ، هذا إلى جانب ما يصاحب هذه التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية من تغيير جذري في أنواع الأعمال وكيفية القيام بها، وكذا المؤهلات التي يجب أن يتمتع بها العاملون في المؤسسة، فتنمية المهارات وتطوير الأداء إلى المستويات التي تتطلبها التكنولوجيا الجديدة هو الذي يكفل للمؤسسة بأن تصبح قادرة على الصمود وسط البيئة التنافسية⁵³، وبالتالي فإن من المنطقي أن تزداد أهمية عملية تأهيل الموارد البشرية في المؤسسة لأنها من أهم الآليات التي تستطيع تلبية متطلبات هذه التغيرات.

3-التحولات في النظم الإدارية والتنظيمية:

نظرا للتحولات والتطورات التي شهدتها بيئة الاعمال خلال القرن العشرين، والتي مست الوظائف والتنظيمات الإدارية والهياكل التنظيمية في المؤسسات، أدى إلى تغير النظرة إلى الموارد البشرية التي أصبحت أثن الموارد في المؤسسة والأكثر تأثيرا في باقي الوظائف الإنتاجية والتسويقية والمالية، وهذا ما يتطلب تأهيل وتطوير كفاءات ومهارات الموارد البشرية في جميع الوظائف لكي يتماشوا ويتعاملوا مع هذه التطورات بفعالية ومرونة.

4-إشتداد حدة المنافسة:

ويتمثل هذا في التغيرات التي تشهدها الأسواق العالمية مما أدى إلى إرتفاع في حدة المنافسة بين المؤسسات نظير الإنفتاح الإقتصادي وتحرر التجارة الخارجية، فأصبحت المؤسسات في حاجة

⁵³ عز الدين سلماني، التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية، مجلة مقاربات، جامعة الجلفة، الجزائر، المجلد

إلى ضرورة الإهتمام برفع الإنتاجية وتخفيض التكاليف وتطوير وتجديد المنتجات وأنظمة العمل لكسب مكانة تنافسية، وهذا يتطلب تحسين مهارة وكفاءة الموارد البشرية وتأهيلها وتطويرها من أجل خلق القيمة للعملاء.⁵⁴

5-الضعف في الأداء:

ويقصد بذلك عند إكتشاف المسؤولين وجود إنخفاض في مستوى الأداء في المؤسسة، فيسارعون إلى تأهيل الموارد البشرية من أجل تمكينهم لإكتساب المهارات والمعارف التي من شأنها تعمل على تحسين مستوى الأداء الفردي والكلي.

6-زيادة حجم وتنوع اليد العاملة:

ومن التحديات المعاصرة أيضا أن هناك إزدياد في حجم وتنوع القوة العاملة في المؤسسات، فقد إزدادت الحاجة لتخصص الموارد البشرية نظرا لتعقيدات التي طرأت على العمليات الإنتاجية وترابطها داخل المؤسسات، كما إزدادت نسبة العمالة الوافدة سواء إقليمية أو دولية، وأيضا إزدادت نسبة إلحاق النساء بالعمل وإزداد العمر المتوقع للفرد العامل، لذلك فإن هذه العوامل من شأنها أن تمثل تحديا للإدارة عند التعامل مع كل هذه الفئات المختلفة⁵⁵، وهي من الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى إهتمام المؤسسات بتأهيل مواردها البشرية للتكيف مع كل المتغيرات لتحقيق أهدافها.

7-إنتشار ثقافة الجودة الشاملة لدى المؤسسات:

وهو توجه إداري جديدة عند المؤسسات حيث يهدف إلى تحقيق أعلى مستوى في جودة الخدمات والسلع المقدمة من أجل إشباع رغبات وحاجات الآنية والمستقبلية للمستهلكين والموردين، وهذا لا يتم إلا عن طريق تأهيل وتطوير الموارد البشرية لتحسين الأداء ولأحداث التطوير المستمر

⁵⁴ جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية "المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن

الحادي والعشرين"، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 23.

⁵⁵ سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة الأصول والتطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص 44.

للمؤسسة.

بالإضافة إلى هذا هناك عوامل أخرى تشير إلى حاجة العاملين للتأهيل والتطوير مثل إرتفاع معدل الإنتاج المرفوض لعدم مطابقته للمواصفات، أو إرتفاع نسبة العادم خلال العملية الإنتاجية (المخلفات الإنتاجية)، أو الإرتفاع في معدل الحوادث الصناعية، وكذلك التغيرات المفروضة على العامل نتيجة إعادة تصميم الوظيفة، أو نتيجة تطبيق إكتشاف تكنولوجي جديد، وتتطلب هذه الأنواع من التغيرات في الوظيفة جهداً منظماً ومخططاً لتأهيل العاملين⁵⁶.

ثانياً. متطلبات تأهيل المورد البشرية

لقيام المؤسسة بعملية تأهيل مواردها البشرية يستلزم عليها توفير مجموعة من المتطلبات الضرورية المساعدة على تحقيق نجاح هذه العملية، وبلوغ أعلى مستويات من الكفاءة والفعالية والتغلب على جل المعوقات، وعليه يتوجب عليها القيام بالإجراءات اللازمة من أجل توفير المناخ الجيد لذلك، وسنحاول تقديم أهم هذه المتطلبات، وهي كما يلي:

- إقتناع الإدارة العليا بأهمية تأهيل الموارد البشرية، وبضروريته لتحقيق الأهداف ودوره الأساسي في تنمية قدراتها التنافسية.

- يجب ان تكون هناك رغبة عند العاملين في المؤسسة للتأهيل لإكتساب معارف ومهارات جديدة تحقق لهم نتائج جيدة في أداء مهامهم.

- ضرورة إمتلاك المؤسسة ميزانية تسمح لها بتغطية نفقات تأهيل مواردها البشرية.

- يجب وضع الأهداف وتحديدها بدقة التي يراد تحقيقها من خلال تأهيل الموارد البشرية.

⁵⁶ رواية حسن، محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2011، ص 174.

- ضرورة التقييم المستمر لعملية تأهيل الموارد البشرية للتأكد من مدى تناسب تكلفة هذه العملية مع مخرجاتها.

- ربط عملية تأهيل الموارد البشرية باستراتيجية وأهداف المؤسسة.

- توفير بيئة ملائمة ومشجعة والداعمة للتنمية والتطوير المستمر للموارد البشرية في المؤسسة.

ثالثاً. تحديات ومعوقات تأهيل الموارد البشرية

تواجه العديد من المؤسسات تحديات ومعوقات تقلل من قدرتها على تأهيل مواردها البشرية، وبالتالي تحد من قدرتها إلى الوصول إلى تحسين الأداء للإرتقاء إلى أعلى مستوى في الكفاءة والجودة، وتحقيق التميز ومواجهة المنافسة، ومن بين التحديات التي تواجه المؤسسات في طريقها نحو تأهيل مواردها البشرية ما يلي:

- حجم المؤسسة.

يعتبر حجم المؤسسة من أهم التحديات في عملية تأهيل الموارد البشرية، فالمؤسسة صغيرة الحجم غالباً ما يكون عدد العاملين فيها صغيرة مع قلة تنوع الوظائف والمهام فيها وهذا ما يجعل عملية التأهيل في المؤسسة غير مكلفة وسريع وشامل لجميع العاملين، أما إذا زاد حجم المؤسسة فيزداد بذلك عدد العاملين وتتباين الكفاءات والمهارات بينهم وتتنوع الوظائف والأقسام والمستويات التنظيمية في المؤسسة، فيساهم ذلك في زيادة التكلفة والوقت اللازم لتأهيل هذه الموارد مما يشكل عائق على المؤسسة، ففي هذه الحالة يتطلب من المؤسسة بذل المزيد من الجهد والتخطيط من أجل توفير الوقت والمخصصات المالية وأيضاً الوسائل والمستلزمات الفنية لتغطية متطلبات التأهيل لديها.

- التنوع في مزيج القوى العاملة

إن المؤسسات في الوقت الحاضر تتميز بعدم التجانس بين العاملين بها سواءاً من الناحية الديموغرافية أو الوظيفية، فهي تضم عمالاً من فئات عمرية مختلفة ومستوى تعليمي مختلف، وقد تضم عمال من جنسيات هي الأخرى مختلفة، مما يظهر وجود إختلافات عدة في مستوى المهارات التي يتمتع بها هؤلاء العمال، مما يتطلب مزيداً من الصقل أو التنمية والتأهيل، لضمان الملائمة والتناسب في المهارات والكفاءات بين هذه القوى العاملة.⁵⁷

- نقص في الموارد المالية لتغطية تكاليف التأهيل

إن النقص في الموارد المالية للمؤسسة يؤدي بالإدارة إلى تخصيص ميزانية ضعيفة لعملية تأهيل الموارد البشرية، وهذا يؤثر في تحديد محتوى عملية التأهيل أي أنها لا تكون شاملة وتقتصر على تصحيح بعض نقاط الضعف في أداء العاملين وعلى حل بعض المشاكل التي تعيق سير العمل في المؤسسة، وكذلك يؤثر على تحديد المدة الزمنية التي تستغرقها هذه العملية، كما يؤثر على عدد العاملين الذين يستفيدون من التأهيل لأن الإمكانيات المالية المتوفرة لدى المؤسسة لا تسمح بتأهيل جميع العاملين، ومن أجل ضمان تنفيذ عملية تأهيل الموارد البشرية بالشكل الصحيح يتطلب من المؤسسة البحث على الموارد المالية اللازمة لتغطية تكاليف هذه العملية، أو الزيادة في النفقات المخصصة للتأهيل من أجل بقاء العاملين قوة منتجة وفعالة لتحقيق أهداف المؤسسة وتدعيم مركزها التنافسي.

- عدم وضوح أهداف التأهيل في المؤسسة:

تلجأ بعض المؤسسات عند تطبيق عملية تأهيل الموارد البشرية إلى تقليد مؤسسات أخرى قامت بتطبيق هذه العملية دون الأخذ بعين الاعتبار الأهداف الخاصة بها، ودون مراعاة إمكانياتها

⁵⁷ راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية،

وخصوصية بيئتها الداخلية والخارجية، لأن عملية تأهيل الموارد البشرية تختلف من مؤسسة إلى أخرى لإختلاف طبيعة المشاكل التي تعرقل أداء كل مؤسسة بالإضافة إلى الإختلاف في الأهداف التي يرجى تحقيقها، مثل تنمية المهارات أو زيادة المعرفة أو تغيير إتجاهات العاملين، فهذه العملية يجب التخطيط لها بعد وضع الأهداف وتحديد المشاكل والعراقيل التي تواجه العاملين في أداء العمل حسب كل مؤسسة، لأن الإستعمال الغير المناسب لهذه العملية يؤدي إلى الزيادة في التكاليف والهدر في الوقت وقلة المردودية في الأداء وبالتالي فشل هذه العملية عكس لما وهو منتظر منها.

- إقتصار عملية التأهيل على بعض العاملين

ونقصد بذلك تجاهل بعض المؤسسات في إعداد عمليات تأهيلية خاصة بالرؤساء، لتأهيلهم على العمليات والأساليب الإدارية الحديثة وتطوير مهارات أخرى لهم مثل المرونة والاتصال الجيد مع العاملين والتفكير الابتكاري والعمل الجماعي، والاكتفاء بوضع برامج تأهيلية وتدريبية لمسؤولي الأقسام ومديري الإدارات الفرعية في مجالات مثل الشراء والتخزين والموارد البشرية والمالية بالإضافة إلى العاملين تحت إشرافهم، فهذه البرامج المخصص للإدارة الوسطى والسفلى والغير الشاملة لجميع أفراد المؤسسة لا تسمح بتحقيق مهارات قيادية متميزة تساعد في التطوير الإداري والتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.⁵⁸

-التطور التكنولوجي

نحن نعيش في بيئة عمل سريعة التغيرات بسبب السرعة الكبيرة للتطورات في الإبتكارات التكنولوجية والتقنيات الجديدة داخل العمل، وهذه التأثيرات أدت إلى ظهور أساليب وأنواع جديدة من

⁵⁸ المجموعة العربية للتدريب، المستقبل الوظيفي في ظل جداريات التدريب، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013، ص 57.

الوظائف في المؤسسات مما يتطلب من العاملين مهارات جديدة، مثل المهارات التكنولوجية للتكيف مع هذا التحول التكنولوجي، وهذا يفرض على المؤسسات زيادة الاستثمار في الموارد البشرية وتأهيلها تأهيلاً جيداً ومتميزاً لتمكينها من مواكبة تطورات وظائف العمل في المستقبل، وهو ما يؤكدته تقرير المنتدى الإقتصادي العالمي سنة 2018 حول مستقبل الوظائف أن أرباب العمل الذين شملهم الإستطلاع في هذا التقرير أنهم يقدرون بحلول عام 2022 ما لا يقل عن 54% من جميع الموظفين سيتطلبون التأهيل وتحسين المهارات بشكل كبير⁵⁹.

- التخوف من التغيير

يعتبر التخوف من التغيير سواء كان من قبل المسؤولين أو العاملين أحد الأسباب الرئيسية التي تعيق عملية تأهيل الموارد البشرية في المؤسسة، لأن تبني المؤسسة عملية التأهيل يتطلب غالباً إحداث تعديلات جذرية في الهيكل التنظيمي وأنظمة التسيير وطرائق وأساليب العمل والثقافة التنظيمية، ويشير (Armstrong) إلى أن التغيير يسبب مخاوف لبعض العاملين لأنه سيغير الإجراءات الروتينية في العمل ويفقدون ما هو مألوف لديهم من إمتيازات وصلاحيات وأنهم يفضلون الوضع الحالي للمؤسسة⁶⁰، لذا يجب على المؤسسة تحديد الأسباب التي تؤدي إلى التخوف من التغيير من أجل تجنبها لتسهيل تنفيذ عملية تأهيل الموارد البشرية .

- تقييم عملية التأهيل

إن عدم التقييم المستمر لعملية تأهيل الموارد البشرية في المؤسسة يعتبر من أهم العناصر الأساسية المثبطة لها، فهو يعيق الوقوف على نقاط ضعف وقصور لهذه العملية، فيجب على

⁵⁹ World Economic Forum, The Future of Jobs Report 2018, Centre for the New Economy and Society, 2018, P13.

⁶⁰ Michael Armstrong, op.cit, P 192.

المؤسسة جعل تقييم التأهيل عملية روتينية ومستمرة من أجل تصويبها وتطويرها للوصول إلى الأداء المتميز لتحقيق أهداف المؤسسة.

أما خبراء المجموعة العربية للتدريب فقد أشاروا إلى أن هناك مجموعة من التحديات التي تعترض تطبيق عملية تأهيل الموارد البشرية في المؤسسات، والتي تتمثل فيما يلي:⁶¹

- عدم وضوح الإستراتيجية العامة للمؤسسة وبالتالي عدم وضوح أهدافها التي تسعى لتحقيقها.
- عدم وجود الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا وعدم إهتمامها بصياغة الإستراتيجية العامة للمؤسسة والإستراتيجيات الوظيفية الأخرى.
- جمود القوانين والتشريعات.
- عدم توفر الثقافة التنظيمية الداعمة لعملية تأهيل الموارد البشرية.
- عدم توفر بعض المؤسسات على النظم التكنولوجية الحديثة الداعمة لتأهيل الموارد البشرية.
- ضعف إيمان الإدارة العليا بالدور الاستراتيجي لتأهيل الموارد البشرية.
- ضعف نشاط تحليل الوظائف في المؤسسة.

إذن هذه أهم التحديات التي تواجه عملية التأهيل الموارد البشرية في المؤسسات، إضافة إلى تحديات أخرى تركز معظمها على تحديات البيئة الخارجية والتي تعد كذلك من أهم الأسباب التي تؤدي إلى إعاقة المؤسسات في تحقيق نتائج جيد عن طريق هذه العملية، لذلك يجب على المؤسسات وخاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي نحن بصدد دراستها في الفصل (2) والتركيز عليها في الدراسة الميدانية، أن تأخذ بعين الاعتبار هذه التحديات وتقوم بتحليلها وإستنباط الحلول المناسبة واللائمة التي تساهم في التطبيق الصحيح والسهل والمرن لعملية تأهيل الموارد

⁶¹ خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، تنمية مهارات مسؤولي التدريب والتطوير، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013، ص89. بتصرف

البشرية، وبالتالي الإستفادة القصوى من فوائد ومنافع هذه العملية لتحقيق أهداف المؤسسة وتحسين قدراتها التنافسية .

المطلب الثالث: الأهداف والفوائد الاستراتيجية لتأهيل الموارد البشرية وواقعه

إن تأهيل الموارد البشرية هو إستراتيجية تهدف إلى تطوير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة، كونه يزودهم بالمهارات والقدرات والمعارف اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة وفعالية عالية، بالإضافة إلى تعديل سلوكياتهم وإتجاهاتهم وتطويرها، وزيادة الولاء والرضى الوظيفي لهم، لذلك نحاول في هذا المطلب الإحاطة بمختلف الأهداف التي يتم تحقيقها من خلال تأهيل الموارد البشرية والتي تنقسم إلى أهداف تنظيمية وفنية واقتصادية، وأيضا الفوائد التي تحققها المؤسسة من خلال هذه العملية بالإضافة إلى تقديم نظرة عن واقع تأهيل الموارد البشرية في الدول الغربية والجزائر .

أولا. أهداف تأهيل الموارد البشرية

تهدف عملية تأهيل الموارد البشرية التي تعتمدها المؤسسة إلى تحسين أداء الموارد البشرية وزيادة المردودية الإنتاجية، كما أن هناك مجموعة من الغايات والأهداف الأخرى التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من وراء تأهيل الموارد البشرية والتي يمكن تقسيمها إلى:

1. الأهداف التنظيمية:

يتعلق هذا الصنف من الأهداف بالجوانب التنظيمية والإدارية والتي تشمل الأمور الهيكلية والتنظيمية والوظيفية والسلوكية وأساليب العمل داخل المؤسسة، وفيما يلي أهم هذه الاهداف:

- تنمية مهارات ومعارف الأفراد:

يكتسب العاملون من خلال عملية التأهيل مهارات وخبرات ومعارف جديدة مرتبطة بمهامهم،

من أجل سد الفجوات في الأداء وتحسينه وتصحيح الإنحرافات الموجودة فيه، للرفع من مستوى الإنتاجية في الخدمات والمنتجات وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

- تخفيض العبء على المشرفين:

لأن المشرفين يستغرقون وقت أقل في متابعة وتصحيح الأخطاء للعاملين الخاضعين للتأهيل مقارنة مع غير المؤهلين، كما أنه تقل الحاجة إلى الإشراف المباشرة والمستمر لهؤلاء العاملين المؤهلين، نظرا لعامل الثقة في المهارات والقدرات المكتسبة عن طريق التأهيل.¹

- المساهمة في إكتشاف المهارات والكفاءات:

لأن المسؤولين في المؤسسة عند القيام بعملية تأهيل الموارد البشرية يقومون أولا بتقييم العاملين وتحديد الفجوات في الأداء، مما يساعد على التعرف على القدرات والكفاءات المتوفرة لديهم وعلى الخبرات والمهارات التي يفتقدها العاملين، وعلى هذا الأساس يتم التخطيط لعملية التأهيل.

- معالجة مشاكل العمل:

المساهمة في معالجة أسباب الإنقطاع عن العمل والتغيب وقد يرجع ذلك إلى عدم رضا أو إقتناع بعض العاملين عن أعمالهم أو الظروف التي يعملون فيها، وقد يرجع عدم الرضا وعدم الإقتناع إلى عدم إتقانهم الأسلوب الواجب إتباعه في إنجاز العمل أو إلى أنهم قد إلتحقوا بأعمال لا تتفق مع إستعدادهم، ولذلك فإن برامج التدريب يمكن أن تصنع الحلول المناسبة لها.²

- التقليل من الحاجة للأفراد للإشراف:

يساهم تأهيل الموارد البشرية في التقليل من حجم الإشراف الذي تقوم به الإدارة نحو العاملين في المؤسسة، لأن العمال المؤهلين تزداد مهاراتهم وقدراتهم وتقل أخطاؤهم في أداء العمل، لهذا لا

¹ عبد الكريم أحمد جميل، تدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 15.

² حجاج بن صالح المرعي، مرجع سبق ذكره، ص 72.

يحتاجون إلى المراقبة الدائمة أو الكثير من التوجيه.

- تعظيم المعرفة في المؤسسة:

تعد المعرفة من أهم مخرجات عملية تأهيل موارد البشرية في المؤسسة من خلال تعظيم مخزون المعرفة الكلية وتحويل مخزون المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة، فالمعرفة هي قوة لأنها تصنع الثروة التي تسعى إليها المؤسسات، فبدون المعرفة الفاعلة لا إنتاجية ولا ربحية ولا تراكم رأسمالي ولا نمو ولا استمرارية للمؤسسة، فالمعرفة هي الطاقة والقوة الدافعة لكل مؤسسة، والمعرفة لا بد وأن تكون متجددة ومتوائمة مع احتياجات المؤسسة من الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة لها، ومن تحقيق أفضل تطور وتحديث ممكن لها في حدود ما هو متاح وممكن لها من إمكانيات بشرية ومادية³.

- تحقيق المرونة والإستقرار في العمل:

تعتبر المرونة في المؤسسة مدى قدرة هذه الأخير على مواجهة ومسايرة التغيرات المتوقعة في المدى القصير الداخلية منها والخارجية، سواء تعلق الأمر بأنماط السلوك الوظيفي أو مهارات وكفاءات الأفراد اللازمة لأداء الأعمال، أما الإستقرار في العمل فيقصد به قدرة المؤسسة على توفير المهارات والكفاءات اللازمة لشغل الوظائف بصفة مستمرة وتوفير المناخ المناسب لها لزيادة الرغبة والإستمرار في أداء العمل⁴، وهذا لا يمكن أن يتم إلى عن طريق عملية تأهيل الموارد البشرية التي تكفل تطوير وتنمية مهارات وكفاءات الأفراد لي يتعاملوا مع هذه المتغيرات بطريقة جيدة.

³ محمد كمال مصطفى، أربعة محاور لزيادة فعالية الموارد البشرية، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، مصر، 2016، ص26.

⁴ سعيد بن يمينه، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص 100.

- تكوين فرق للعمل:

يعتبر العمل الجماعي عنصر أساسي في عملية تأهيل الموارد البشرية، فإدارة الموارد البشرية تهدف من خلال هذه العملية إلى تغيير أسلوب العمل الفردي أي العمل بشكل منفرد إلى تكوين فرق العمل، لزيادة التكامل بين العاملين وتبادل الأفكار والمهارات الفنية والفكرية التي تم إكتسابها عن طريق عملية التأهيل، ولتحقيق ذلك يجب على الإدارة تكثيف اللقاءات الجماعية والدورات التدريبية لزيادة التماسك هذه الفرق والعمل سويا وبشكل جماعي، وهذا ما يشير إليه (Besterfield and All 2012) أن الأفراد الذين يعملون في فرق تكون كفاءتهم وقدراتهم أفضل من الفرد، كما يكون هناك سهولة ومرونة في التواصل بينهم يسهل التوصل إلى الحلول الناجحة للمشاكل والعقبات في أقل وقت.⁵

2. الأهداف الفنية:

ويتمثل هذا النوع من الأهداف في الجوانب الفنية لدى المؤسسة من أجل زيادة ضمان السلامة للعاملين فيها، أو المتعلقة بالآلات والأجهزة المستخدمة، أو تقليل العيوب في المنتج ومن أهم بين الأهداف الأخرى نجد:

- الاستعمال الجيد للأجهزة والآلات:

تمتلك معظم المؤسسات مجموعة من الأجهزة والمعدات والآلات ذات طابع تكنولوجي متطور، وحتى يتمكن الأفراد من إستخدامها بشكل جيدة وبفعالية، لا بد من تأهيل جميع العاملين في شتى المستويات التنظيمية، لأن التأهيل يساعدهم على تطوير المعارف والمهارات اللازمة لإستعمال الجيد لهذه الأجهزة والآلات وتقليل الأخطاء وفترات التوقفات والهدر في الوقت أثناء العمل، وبالتالي يساعد المؤسسة في الإلتزام بتقديم منتجاتها وخدماتها في الوقت المحدد.

⁵ Besterfield Dale H, and All, Total Quality Management, Pearson Education, India, 2012, P82.

- الاستخدام الأمثل للموارد:

يساهم تأهيل الموارد البشرية بدرجة عالية في تحسين المهارات والقدرات الوظيفية للعاملين، التي تساعدهم في استخدام أمثل للموارد المتاحة لدى المؤسسة بكفاءة، من خلال التقليل من الهدر في هذه الموارد وتقليل الوقت والجهد عند إستعمالها، وبالتالي يساعد المؤسسة في إستغلال مواردها بشكل جيد وعقلاني يمكنها من التحكم في تكاليف الإنتاج، مما يساهم في الرفع من القدرة التنافسية للمؤسسة وكسب رضا المستهلكين والعملاء ومن ثم تحقيق موقع تنافسي متميز.

- **تخفيض من حوادث العمل:** إن معظم حوادث العمل في المؤسسات راجع إلى نقص كفاءة ومهارة العاملين، لذا فإن التأهيل يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث نتيجة إكتساب العامل للمهارة والكفاءة اللازم لأداء عمله، ويساعد العامل على إستيعاب طبيعة العمل وإلمامه بالقواعد العلمية والإرشادات العملية للحد من حوادث العمل.⁶

- تخفيض تكلفة الصيانة للأجهزة والآلات المستخدمة:

إن عملية تأهيل الموارد البشرية تسمح بتخفيض تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات نظرا لأن تأهيل العاملين على الطرق والأساليب الجيد في تسيير والتعامل مع الأجهزة والآلات المستخدمة في المؤسسة يؤدي لإنخفاض وتقليل الأخطاء التي يمكن أن يقعوا فيها عند استعمالها.

3. الأهداف الاقتصادية:

والتي تتمثل في مجموعة الأهداف التالية:

- زيادة الكفاءة الإنتاجية:

يتم تحقيقها من خلال الدمج بين الموارد البشرية والموارد المادية والمالية التي تمتلكها المؤسسة، ولأن الموارد البشرية هي المستخدم والمحرك لهذه الموارد، فزيادة أداء ومهارة وكفاءة

⁶ جميل عبد الكريم أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 17.

الموارد البشرية عن طريق التأهيل، يساهم في الاستخدام الأمثل لهذه الموارد والتي تسمى بالمدخلات، مما يؤدي إلى الرفع من الإنتاج والحصول على مخرجات بالمواصفات والكميات المطلوبة وبأقل تكلفة يسمح بزيادة الكفاية الإنتاجية.⁷

- تحسين جودة المنتج والخدمة:

أصبحت المؤسسة تركز على تحسين الجودة في المنتجات والخدمات وبشكل مستمر تماشياً مع مستجدات محيطها الخارجي لدورها الرئيسي في تحقيق ميزة تنافسية لها في السوق، بالإضافة إلى أن بقاء المؤسسة في الواجهة التنافسية مرتكز على مدى جودة منتجاتها وخدماتها، ومن هنا فعملية تأهيل الموارد البشرية تؤدي إلى تحقيق ذلك، لأن التأهيل يسمح بزيادة مهارة وكفاءة العاملين وتحسين أدائهم وزيادة قدراتهم الإبداعية في تصميم وتقديم المنتجات والخدمات عالية الجودة مما يساهم في تحقيق رغبات وتوقعات العملاء.

- زيادة في الربحية:

يساهم التأهيل في زيادة الكفاءة الإنتاجية وتخفيض تكاليف الإنتاج، يجعل ذلك المؤسسة تعمل على توسيع حصتها السوقية فتزداد المبيعات، وبالتالي ترتفع أرباحها ومن ثم تتحسن المكانة التنافسية لها.

- تطوير إنتاجية العمال:

وذلك عن طريق تزويد الأفراد في المؤسسة بطرق وأساليب حديثة ومتطورة ذات صلة بنوع العمل الذي يقومون به، وذلك بقصد تمكينهم من ملاحقة التطورات المستمر بسبب التغيرات

⁷ علي فلاق، الميزة التنافسية من خلال إدارة الموارد البشرية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان، المجلد 28، العدد 03، 2014، ص ص 191-212.

التكنولوجية والمعلوماتية في مجال العمل للرفع من مستوى انتاجيتها وانتاجية عمالها.⁸

- الرفع من القدرة التنافسية:

تزداد القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تحسين الإنتاج وزيادة جودة المنتجات، والتخفيض في التكاليف وهذا لا يتأتى إلا بواسطة تنمية كفاءة الأفراد، وهذه العوامل تمكن المؤسسة من رفع حصتها في السوق، الأمر الذي يساعد على رفع رقم أعمالها وبذلك تستطيع تحقيق أهدافها، وتحقيق النمو والبقاء.⁹

ثانيا. فوائد تأهيل الموارد البشرية

إن من أهم الفوائد التي تجنيها المؤسسة عن طريق تأهيل مواردها البشرية هي كما يلي¹⁰:

- رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة وزيادة فاعليتها التنظيمية.
- تقديم منتج عالي الجودة وبسعر مناسب، ما يؤدي إلى رضا الزبائن، ويقود إلى توسيع حصة المؤسسة في السوق وزيادة أرباحها، ومن ثم ضمان بقائها واستمرارها في العملية.
- خلق اتجاهات مؤيدة لدى الموارد البشرية تجاه أعمالها والمنظمة معا، وإكسابها أنماط سلوكية ايجابية، تخدم مصلحتهم ومصلحة العمل على حد سواء.
- تقوية القدرة على الإبداع والابتكار لدى الموارد البشرية، وتقديمها كل جديد للزبائن والسوق وتمكينها من إدخال التحسينات المستمرة على مجالات عملها.

⁸ حجاج بن صالح المرعي، مرجع سبق ذكره، ص 71.

⁹ سعيد بن يمينه، مرجع سبق ذكره، ص 102.

¹⁰ محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الابعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة - الهندرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 222.

- تكيف الموارد البشرية مع المتغيرات التي تدخلها المنظمة إلى أعمالها في المستقبل والتعايش معها، بدلا من مقاومتها وعرقلتها وإفشالها.
- جعل الموارد البشرية قادرة على تأدية مهام ووظائف متنوعة ومختلفة، حاضرا ومستقبلا، ما يخلق لديها مرونة عالية في أداء الأعمال المنظمة.
- ضمان إستقرار العمل الإنتاجي في المنظمة، فالموارد البشرية المؤهلة والمدرّبة بشكل جيد تكون قادرة على الإستمرار في التشغيل بكفاءة وتحقيق الإنتاجية المطلوبة.
- توفير الحماية الجيدة للموارد البشرية من مخاطر وإصابات العمل التي تحدث بسبب نقص المهارة في أداء الأعمال، فالشخص المدرب جيدا يعرف كيف يحمي نفسه من هذه المخاطر.

ثالثا. واقع تأهيل الموارد البشرية في المؤسسات

نسلط الضوء في هذا الفرع على واقع تأهيل وتطوير مهارات الموارد البشرية في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية وخاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بإعتبارها مجتمع الدراسة لهذه الأطروحة، وفيما يلي سنحاول تقديم هذا الواقع في العنصرين القادمين، حيث يرتبط العنصر الأول بواقع تأهيل وتطوير مهارات الموارد البشرية في بعض الدول التي تتميز بالأسبقية في هذا المجال، أما العنصر الثاني سنخصصه لواقع تأهيل الموارد البشرية في الجزائر التي تعتبر من بين الدول الحديثة في الخوض في هذا المجال.

1- واقع تأهيل الموارد البشرية في بعض الدول

إهتمت المؤسسات بتأهيل الموارد البشرية وتطوير مهاراتها خاصة في الدول الغربية منذ القرن العشرين، ومع ظهور التوجهات الجديدة كإدارة المعرفة، والذكاء الاصطناعي، والإقتصاد

الرقمي أصبح تأهيل وتطوير مهارات الموارد البشرية أمرا ملحا وضروريا لأغلب المؤسسات باعتبارها المصدر الأساسي للتنافس وتحقيق المزايا التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة.

وتُظهر العديد من الدراسات والأبحاث أن عملية تأهيل الموارد البشرية وتطوير مهاراتها في المؤسسات أثبتت أهميتها وحققت أهدافها في الكثير من الحالات، وفي هذا السياق يمكن الإستدلال ببعض التجارب التي تؤكد نجاح تطبيق هذه العملية في المؤسسات في الواقع الميداني محققة بذلك التميز والنمو.

وهذا ما أشار إليه مركز التجارة الدولية (The International Trade Centre) في تقريره لآفاق التنافسية للشركات الصغيرة والمتوسطة لعام 2017:¹¹ حيث قدم دراسة على مؤسسة (KÜRT Co) المجرية التي تنشط في قطاع الإلكترونيات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتي تطورت ونمت من شركة صغيرة لإصلاح القرص الصلب إلى مؤسسة دولية، تعمل على تطوير تقنيات وحلول لحماية المعلومات ومنع فقدان البيانات واستعادتها وأصبحت من الرواد في هذا المجال، ويرتبط نجاح (KÜRT Co) بقدرتها على إستخدام قاعدة عمالية ذات مهارات عالية وقوية، وتعمل المؤسسة على تأهيلها وتطويرها باستمرار، بالإضافة إلى أنها قامت بغرس ثقافة تأهيل وتطوير المهارات في العاملين، ويتجسد ذلك من خلال شعار فلسفة هذه المؤسسة والذي جاء فيه " تنمية مهارتنا والتغلب على إخفاقاتنا "، وكان الهدف الأساسي من ذلك هو تحفيز العاملين على الإبداع والإبتكار لتقديم منتجات وخدمات تكنولوجيا جديدة للإستمرار في النمو في ظل الظروف المتغيرة، ويؤكد التقرير أن الشركة حققت نتائج جيدة ومتميز ساعدتها في النمو والتوسع محليا وإقليميا فغزت أسواق القارات الأربع خاصة سوق الاتحاد الأوروبي، ففي عام 2006 تم تكريم

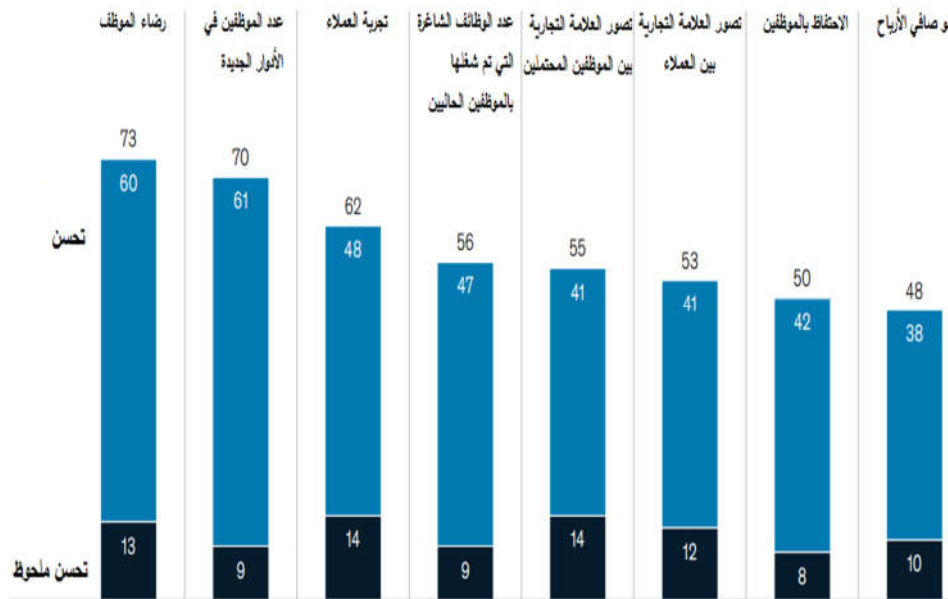
¹¹The International Trade Centre, SME Competitiveness Outlook 2017–The region : A door to global Trade, Geneva, 2017, P 123.

(KÜRT Co) لأداء النمو المتميز والمساهمة في خلق فرص العمل بإعتبارها واحدة من 5000 مؤسسة رائدة في الأعمال من أجل النمو في أوروبا.

وكذلك حسب دراسة إستقصائية عالمية أجرتها مؤسسة (McKinsey) المتخصصة في الإستشارات الإدارية حول "ما بعد التوظيف: كيف تعيد الشركات صقل مهاراتها لمعالجة فجوات المواهب" سنة 2019،¹² طرح فيها سؤال فقط على المشاركين الذين مؤسساتهم إما لديها برنامج تأهيل وإعادة تشكيل المهارات قيد التنفيذ، أو قاموا بالفعل بإعادة تأهيل مجموعة أو فئة من الموظفين والذي بلغ عددهم 394 مستجوب يمثلون هذه المؤسسات، والتي تعمل في مناطق متنوعة وفي صناعات مختلفة وفي مؤسسات ذات أحجام متباينة و يشغلون تخصصات وظيفية مختلفة ، وكان هذا سؤال (ما هو تأثير برامج تأهيل وإعادة تشكيل المهارات على الأداء في مؤسساتكم ؟)، وجد أن نسبة 48% من المشاركين في الإستطلاع قالوا أن هذه البرامج تعمل بالفعل على تعزيز نمو الأرباح. وتضيف الدراسة أن معظمهم صرحوا بأن جهود برامج التأهيل وإعادة تشكيل المهارات التي تبذلها مؤسساتهم قد حسنت الأداء في عدة جوانب مثل رضا الموظفين وتجربة العملاء، والشكل البياني الموالي يبين أثر برامج تأهيل وإعادة تشكيل المهارات على الأداء في المؤسسات التي يعملون فيها:

¹² McKinsey, Beyond hiring : How Companies are Reskilling to Address talent gaps, McKinsey & Company, January 2020, Has been viewed on 14/09/2020 from : <https://www.mckinsey.com>

الشكل رقم (06): تأثير برامج التأهيل وإعادة تشكيل المهارات في المؤسسات على الأداء



Source : Adapted, from : McKinsey, op.cit, p07

وقدّم أيضا أفراد العينة أدلة حول كيفية قيام مؤسساتهم بتطبيق برامج التأهيل وإعادة تشكيل المهارات وقد نجحت في تحقيق نتائج جيدة عن طريقها، حيث يميل هؤلاء المستطلعة آراؤهم إلى أن الفضل يعود إلى عنصرين رئيسيين هما مشاركة القادة والموظفين، فجاءت نسبة 48% من هذه العينة ترجح أن وجود فريق من الإدارة العليا يرفع البرامج ساعدهم على النجاح، في حين نسبة 43% من العينة تميل إلى أن وجود مستويات عالية من مشاركة الموظفين أدى إلى إعداد برامجهم ساعدتهم على تحقيق النجاح.

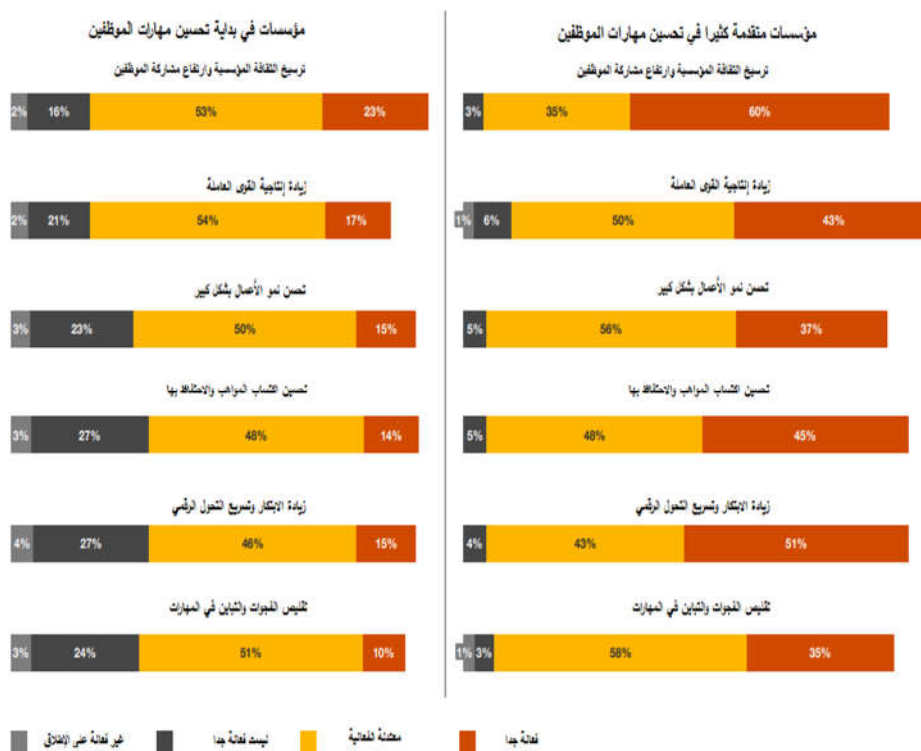
وأیضا أشارت نتائج المسح السنوي الثالث والعشرين لمؤسسة (PWC) الإستشارية والذي شمل الرؤساء التنفيذيين للمؤسسات في جميع أنحاء العالم حول كيفية إعداد المؤسسات لقوتها العاملة للمستقبل الرقمي¹³: أن هؤلاء الرؤساء التنفيذيين يدركون أنه يجب عليهم تعظيم قدرات

¹³ PWC, 23rd Annual Global CEO Survey- Navigating the rising tide of uncertainty, PWC, 2020, P 27 -34

موظفيهم الحاليين من خلال برامج تأهيل وتحسين المهارات لمواجهة تحديات الواقع الجديد وتحقيق الميزة التنافسية.

كما كشف الرؤساء التنفيذيين المشاركين في هذا المسح أن هناك ارتباط حقيقي بين تأهيل وصقل مهارات الموظفين وتطويرها والمكاسب التي تحققها المؤسسة، لأن المؤسسات التي تبذل جهودًا في تأهيل وصقل مهارات الموظفين استطاعت تحقيق نتائج جيدة في عدة مجالات أهمها تحسن نمو الأعمال وزيادة إنتاجية العاملين، ويؤكد 60% من الرؤساء التنفيذيين الذين إستثمروا بشكل كبير في برنامج تحسين وتطوير المهارات أنها كانت فعالة جدا في خلق الثقافة المؤسسية وتحسين مشاركة الموظفين مما ساعدهم في تقليص الفجوات في المهارات، ويمكن أن نوضح مدى فعالية برامج تحسين وتطوير المهارات في تحقيق النتائج للمؤسسة والموظفين حسب رأي الرؤساء التنفيذيين المشاركين في هذا المسح من خلال الشكل الآتي :

الشكل رقم (07): فعالية برامج التأهيل وتحسين المهارات في المؤسسات



Source : Adapted, from : PWC, 23rd Annual Global CEO Survey, op.cit, p34

من خلال الشكل أعلاه يتبين أن المؤسسات المتقدمة كثيرا في تطبيق برامج تأهيل وتحسين مهارات الموظفين تمكنت من تحقيق نتائج أفضل مقارنة بالمؤسسات التي هي في بداية تأهيل وتحسين مهارات الموظفين في كل من ترسيخ الثقافة المؤسسية وإرتفاع مشاركة الموظفين، وزيادة إنتاجية القوى العاملة، وكذلك تحسن نمو الأعمال وتحسن اكتساب المؤسسات للمواهب والاحتفاظ بها، بالإضافة إلى زيادة عدد الابتكارات في هذه المؤسسات وتسريع التحول الرقمي داخلها، كما يظهر أن المؤسسات تمكنت من تقليص الفجوات والتباين في المهارات، ونستخلص أيضا أن نتائج وفوائد برامج تحسين المهارات تستغرق وقتاً حتى تجني المؤسسات ثمارها.

كما أن هناك مؤسسات فشلت في تطبيق عملية تأهيل الموارد البشرية وتطوير مهاراتها بفعالية نظرا للتحديات والمعوقات التي واجهتها حين تطبيقها مما انعكس على مردودية نتائجها، ففي دراسة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) سنة 2011 حول الاستفادة من تنمية مهارات التدريب في الشركات الصغيرة والمتوسطة، أجريت هذه الدراسة على المنطقة الصناعية المنظمة (OSTIM) في أنقرة، وهي واحدة من أكبر المناطق الصناعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تركيا وتنشط هذه المؤسسات في قطاع التصنيع، تتوزع على أربع مجموعات صناعية (وهي مجموعة آلات البناء والهندسة، ومجموعة الصناعة الطبية، ومجموعة صناعة الدفاع ومجموعة الطاقة المتجددة)، فوجدوا أن 28% فقط من مجموع 108 من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي شملتها الدراسة أنها نفذت برامج التأهيل والتدريب للموظفين، ووجدت الدراسة أن الأسباب الرئيسية لعدم تنفيذ هي البرامج حسب الموظفين ذوي المهارات العالية والمتوسطة في هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية، هي التكاليف المرتفعة لبرامج التأهيل والتدريب بنسبة (61%) ونقص التمويل العام بنسبة (39%)، أما الموظفين ذوي المهارات المتدنية تعود الأسباب حسبهم إلى عدم قدرتهم على قطع الإنتاج (ليس لديهم الوقت) بنسبة

(42%)، وإلى نقص التمويل العام بنسبة (36%)، بالإضافة إلى مشكلة عدم مشاركة جميع الموظفين في هذه البرامج، فهي تخصص بشكل أساسي إلى الموظفين ذوي المهارات العالية والمتوسطة بدلاً من الموظفين ذوي المهارات المنخفضة، وبالتالي فإن المؤسسات لم تحقق أقصى استفادة من برامج تأهيل وتدريب التي تساعد الموظفين على تطوير مهاراتهم وكفاءاتهم في الإنتاج وتطوير المنتجات.¹⁴

وفي الأخير يمكن القول إن تأهيل وتطوير مهارات الموارد البشرية أصبح أمراً ضرورياً تطبقه وتجسده المؤسسات الغربية في الواقع ولا تجعله شعاراً فقط، الأمر الذي ساعدها على زيادة قدرات المهارية والفنية لرأس مالها البشري، وما تحققة هذه المؤسسات اليوم من مكانة في الأسواق العالمية في جميع القطاعات والميادين لدليل على نجاحها وتميزها.

2- واقع تأهيل الموارد البشرية في الجزائر

مثل اقتصادات الدول الغربية ومؤسساتها، تولي الجزائر إهتماماً كبيراً لعمليات تأهيل وتطوير مهارات الموارد البشرية في المؤسسات لإكتساب موظفين ذوي كفاءات ومهارات عالية، مما يعزز التحسن في الأداء والانتاجية وزيادة قدرات المؤسسات على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والتنظيمية وزيادة تنافسية هذه المؤسسات.

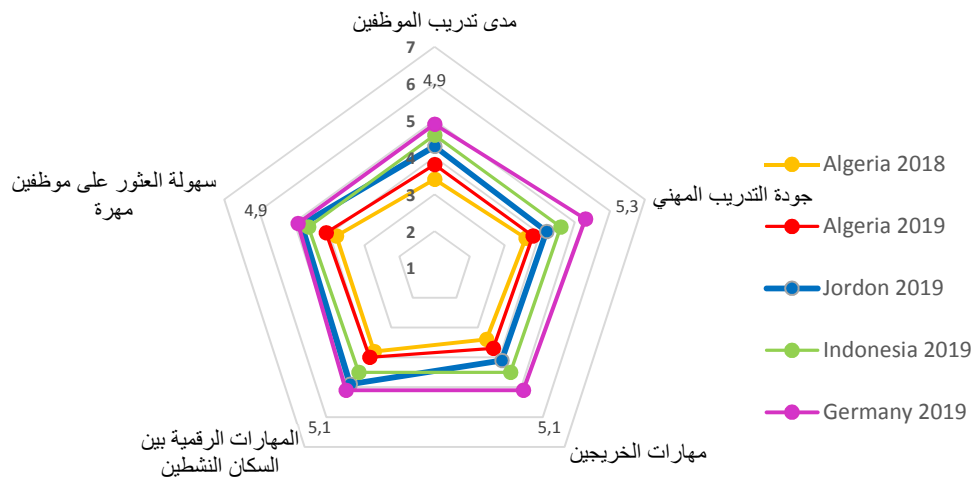
فوفق تقرير التنافسية العالمي لسنة 2019 أظهر أن هناك جهود تبذلها الدولة الجزائرية والمؤسسات في تحسين تأهيل وتدريب الموارد البشرية، وهذا ما يفسره التحسن في نتيجة مؤشر مدى تدريب الموظفين في المؤسسات الجزائرية، حيث جاءت الجزائر في المرتبة 88 بنتيجة 3.8 من أصل 141 دول، واحتلت سويسرا الصدارة بنتيجة 5.7،¹⁵ مقارنة بنتيجة هذا المؤشر في تقرير

¹⁴ Sirin Elci, Leveraging Training Skills Development in SMEs : An Analysis of OSTIM Organised Industrial Zone – Turkey-, OECD, 2011, P31.

¹⁵ Klaus Schwab, The Global Competitiveness Report 2019, World Economic Forum,

التنافسية العالمي لسنة 2018¹⁶: الذي جاءت الجزائر في المرتبة 119 بنتيجة 3.4 من أصل 140 دولة، أي أنها صُنفت في المراتب الأخيرة، وأحتلت كذلك سويسرا في هذا التقرير صدارة الترتيب بـ 5.9 نقطة، وأما إفريقيا كانت تونس في الصدارة بـ 3.8 والمرتبة 78 عالميا؛ أما عربيا الإمارات العربية المتحدة بنتيجة 4.9 في المرتبة 22 عالميا، والشكل البياني الموالي يبين الفروقات في نتائج مؤشر مهارات القوى العاملة الحالية في الجزائر وبعض الدول لسنة 2019.

الشكل رقم (08): مؤشر مهارات القوى العاملة الحالية في الجزائر والأردن وإندونيسيا وألمانيا سنة 2019



Source : Prepared by the researcher, based on: Klaus Schwab, The Global Competitiveness Report 2018 & 2019, World Economic Forum.

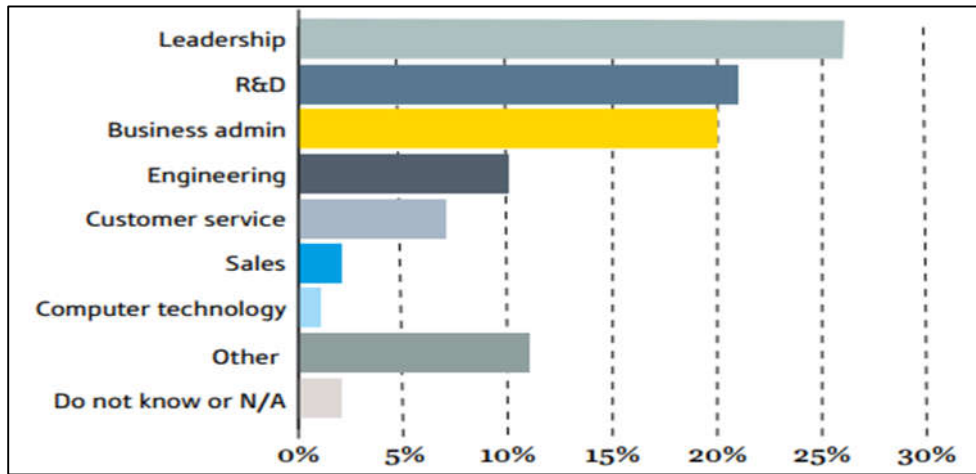
نلاحظ أن هناك تحسن ملحوظ للجزائر في جميع المؤشرات الفرعية التي تحتوي عليها المؤشر الرئيسي لمهارات القوى العاملة الحالية سنة 2019 مقارنة بسنة 2018، ونلاحظ أيضا تخلف الجزائر عن الدول التي أختيرت للمقارنة في جميع مكونات هذا المؤشر، لذا يتطلب بذل المزيد من الجهود لتأهيل وتدريب القوى العاملة لتلائم مع متطلبات المؤسسات من الموارد البشرية ذات المهارات والكفاءات عالية.

Committed To improving The state Of the World, P52.

¹⁶ Klaus Schwab, The Global Competitiveness Report 2018, World Economic Forum, Committed To improving The state Of the World, P61

وحسب تقرير مؤسسة (Oxford Business Group) على الجزائر سنة 2018،¹⁷ حدد هذه المتطلبات من خلال إجراء إستطلاع للرأي للرؤساء التنفيذيين لمؤسسات في الجزائر يظهرون فيه أنواع المهارات والكفاءات الذين هم في أمس الحاجة إليها، والشكل الآتي يوضح هذه الإحتياجات من المهارات.

الشكل رقم (09): أنواع المهارات الأكثر احتياجاً في الجزائر



Source : Oxford Business Group, The Report Algeria 2018, Oxford Business Group, 2017, P32

من خلال إجابات الرؤساء التنفيذيين عن نوع المهارات المحلية التي مهم بحاجة إليها، قالوا إن المؤسسات بحاجة إلى 26% من القادة، ونسبة 21% البحث والتطوير، ونسبة 20% إدارة أعمال.

وكذلك في إطار جهودات الدولة الجزائرية الهادفة إلى تأهيل الموارد البشرية تم وضع العديد من البرامج الحكومية من أجل تحسين كفاءات ومهارات الموارد البشرية في المؤسسات وخاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن طريق وضع مجموعة من الأطر القانونية والتنظيمية وتقديم التمويل المالي والمرافقة الميدانية والتدريب اللازم.

¹⁷ Oxford Business Group, The Report Algeria 2018, Oxford Business Group, 2017, P32

ومن بين هذه البرامج التي سعت الجزائر من خلالها إلى تأهيل الموارد البشرية هو البرنامج الوطني الجديد لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي يود من خلاله تحسين تنافسية وكفاءة هذه المؤسسات عن طريق تحسين الأنظمة والكفاءات التسييرية، وكذلك عن طريق تأهيل محيطها الاقتصادي لتتكيف مع مختلف التغيرات وتحضيرها للاندماج في الاقتصاد العالمي، ويرتكز هذا البرنامج على 08 محاور وهي الاستثمارات في المعدات الإنتاجية، التدريب والمرافقة في مجال الخبرة المالية، التدريب والمرافقة في مجال تكنولوجيا المعلومات والإتصال، التدريب على الابتكار، التنمية والتطوير في المجال التجاري والتسويقي والذي يشمل كذلك التدريب والمرافقة في مجال التصدير، التدريب والمرافقة في مجال الإنتاج، المرافقة لتطبيق معايير الجودة، ويهدف هذا البرنامج إلى تأهيل 20000 مؤسسة صغيرة ومتوسطة خلال الفترة الممتدة من 2010 إلى 2014، وتم تخصيص له غلاف مالي يقدر بأكثر من 380 مليار دينار.

ويركز برنامج التأهيل في المحور المتعلق بالتدريب في مجال التسيير والإدارة وتأهيل الموارد البشرية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة على تنفيذ العناصر التالية:¹⁸

بالنسبة للإدارة وهو تدريب وتطوير ومرافقة مدراء المؤسسات المتوسطة والصغيرة المستفيدة من هذا البرنامج على تحديد وتوضيح وتنفيذ الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وعلى تطوير مهاراتهم في التعامل مع الآخرين لتمكينهم من زيادة تحفيز الموظفين لتعزيز التغيير في الشركة وتسهيل التطور الصناعي والتجاري، وتدريبهم على كيفية التغلب على المقاومة الداخلية والخارجية للتغيير، وأيضا تدريبهم على كيفية إدارة حالات التوتر الداخلي والخارجي، والمرافقة في تحديد التنظيم الأمثل الذي يجمع بين صرامة الإجراءات الإدارية والمحاسبية والفنية والتجارية، كما يعمل على تقديم الدعم الاستشاري لهم بشأن تنفيذ عملية الإستخبارات الاقتصادية (معرفة التطورات، التمكن

¹⁸ ANDPME, **Le Management**, Programme National De Mise A Niveau Des Pme, Edition 2013, Ministère du Développement Industriel et de la Promotion de l'investissement, Page 13-40

من المنافسة، إلخ)، وتدريبهم على إتقان أولوياتهم المهنية والشخصية والسيطرة على وقتهم الفردي والمهني، بالإضافة إلى تقديم المشورة لهم لتطوير العلاقات المهنية والإجتماعية بينهم وبين موظفيهم لزيادة ولائهم للمؤسسة، وأيضاً تدريب وتطوير مهارات الإستماع والإقناع لديهم لإكتساب تأييد أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين للمؤسسة، والمساعدة والمراقبة في تسيير المؤسسة .

أما بالنسبة للموارد البشرية المتواجدة في المؤسسة يهدف إلى توحيد الموظفين حول إستراتيجية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، وتعريف الموظفين بالوظائف داخل المؤسسة، والمساهمة في وضع نظام التوظيف والمكافآت، والمساعدة على وضع نظام لتقييم الأداء، كما يساعد على وضع نظام لتدريب الموارد البشرية من خلال تزويد المؤسسة بسياسة وخطة تدريبية لتعزيز تنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء.

وتمثلت النتائج المحققة من هذا البرنامج إلى غاية 2015/12/31 في أن 4666 مؤسسة تقدمت بطلب التسجيل وتم قبول 2531 مؤسسة فقط، أي ما نسبته 54,24 % من المؤسسات المسجلة، وتتوزع معظم المؤسسات المقبولة في البرنامج في 4 قطاعات اقتصادية وهي على الترتيب: قطاع البناء والأشغال العمومية بـ 1677 مؤسسة بنسبة 66,25% من المؤسسات المقبولة، القطاع الصناعي بـ 430 مؤسسة بنسبة 17%، وقطاع الخدمات بـ 180 مؤسسة بنسبة 7.11%، وقطاع الصناعات الغذائية بـ 134 مؤسسة بنسبة 5.29%، أما المؤسسات في القطاعات الأخرى شكلت نسب ضعيفة.¹⁹

وأيضاً تشير دراسة (فريحة، 2014) التي حاولت معرفة مدى تبني المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تم تأهيلها بصفة نهائية لإستراتيجية تطوير كفاءات الموارد البشرية، وإستهدف هذه الدراسة 35 مؤسسة موزعة على 08 قطاعات اقتصادية تنشط في إقليم ولاية عنابة، وكل هذه

¹⁹ Ministère de l'Industrie et des Mines, Bulletin d'information Statistique, Données de l'année 2015, N°28, Mai 2016, P26.

المؤسسات قامت بتأهيل موردها البشري عن طريق برنامج التأهيل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أن هناك علاقة طردية قوية بين عملية تأهيل المؤسسات واستراتيجية تطوير الكفاءات البشرية (تحليل الاحتياجات الخاصة بتطوير هذه الكفاءات، توظيف الكفاءات البشرية، تخطيط وتصميم برامج تطوير الكفاءات، تقييم الأداء، نظام التحفيز والترقية).²⁰

وبدورها تضيف دراسة (GHOMARI,2015) من خلال تحليلها لأثر برامج التأهيل على القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، والتي ركزت على خمس محاور للقدرة التنافسية وهي التجارية والمالية والتقنية، البشرية الإجتماعية والإدارية، وشملت هذه الدراسة 69 مؤسسة مختلفة موزعة على 05 ولايات وتنشط في قطاعات مختلفة، فوجدت أن برنامج التأهيل له تأثير إيجابي وهام على القدرة التنافسية البشرية والإجتماعية للمؤسسات التي أنهت البرنامج وكانت نتيجة β = 0.72)، مما يعني حسب الدراسة أن التأهيل يساهم في تحسين مخرجات الموارد البشرية وزيادة فرص المؤسسة على الإحتفاظ بأفضل الموظفين وكذلك تعزيز قدراتها في ضمان جذب الموظفين ذوي الكفاءات العالية، أما العلاقة بين التأهيل و القدرة التنافسية الإدارية وجدت قيمة β = 0.38)، مما يعني أن هذه العلاقة أقل أهمية من العلاقة الأخرى وهذا يدل حسب الدراسة على أن التأهيل له تأثير معتدل على قدرات وكفاءة المديرين لإدارة وتطوير مؤسساتهم.²¹

ونستخلص مما سبق أن الدولة الجزائرية ومؤسساتها بذلوا مجهودات في تطبيق عملية تأهيل الموارد البشرية وتحقيق متطلباته إلا أنها تبقى ضعيفة مقارنة بالدول الغربية، وعليه فعلى الجزائر اليوم هو بذل المزيد من المجهودات والتقليل من العراقيل التي تحد من تجسيد عملية تأهيل الموارد

²⁰ فريحة ليندة، استراتيجية تطوير كفاءات الموارد البشرية في إطار تأهيل المؤسسة الاقتصادية دراسة لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2014.

²¹ Ghomari Souhila, Impact des Programmes de Mise à Niveau sur la Compétitivité des Entreprises Algériennes, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Abou-Bakr Belkaid, Tlemcen, Algérie, 2015

البشرية في الواقع، والسعي نحو تبني تأهيل الموارد البشرية كمنهج وفلسفة لتحسين وتطوير أداء المؤسسات لتحسين قدراتها التنافسية لتتلاءم مع البيئة الاقتصادية العالمية مما يساعد الجزائر على ضمان التنوع الاقتصادي لها.

المبحث الثالث: أساليب ومداخل تأهيل الموارد البشرية

أصبحت المؤسسات الحديثة تعمل على الإستثمار في مواردها البشرية لتعظيم القدرات المهارية والمعرفية والسلوكية لها عن طريق تأهيلها تأهيلا فعالا من أجل رفع مستوى الأداء وزيادة كفاءتهم الإنتاجية وكذا زيادة مشاعر الرضا الوظيفي لديهم، ولأجل ذلك تستخدم المؤسسات مجموعة من الأساليب والإستراتيجيات الرامية لتحقيق أهدافها الإستراتيجية على المدى المتوسط والبعيد، ومن هذه الأساليب الفعالة هو التدريب والتحفيز والتمكين، لذلك إرتأينا تخصيص هذا المبحث لتوضيح هذه الأساليب التي تركز عليها عملية تأهيل الموارد البشرية.

المطلب الأول: التدريب كمدخل لتأهيل الموارد البشرية

يعتبر التدريب مدخل من المداخل الإدارية الهامة ومن ضمن أولويات المؤسسات التي تنشد التطور والتنافس، ويعتمد عليه لإجراء تغييرات في خصائص الموارد البشرية المعرفية والمهارية والسلوكية الحالية والمستقبلية لتمكينهم من تحسين مستوى الأداء وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية، ويعتبر التدريب من أهم الأساليب الضرورية للمؤسسات لتأمين تأهيل مواردها البشرية.

أولا. مفهوم التدريب

لقد تطرق العديد من الباحثين في مجال الإدارة إلى مفهوم التدريب وأكدوا على أهميته في صقل المهارات والقدرات للعاملين لإنجاز مهامهم على أكمل وجه، فلقد عُرِفَ على أنه "عمل

مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالي من الكفاءة، من خلال تطوير وتحسين أدائهم.²²

كما وصف التدريب بأنه عملية مخططة ومستمرة، تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد، من خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهاراته، بما يساهم ذلك في تحسين أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة.²³

كما يعرف التدريب على أنه: تزويد الفرد بالأساليب والخبرات والاتجاهات العلمية والعملية السليمة اللازمة، لإستخدام المعارف والمهارات الحالية التي يمتلكها أو الجديدة التي يكتسبها، بما يمكنه من تقديم أفضل أداء ممكن في وظيفته الحالية، ويعدده للقيام بالمهام الوظيفية المستقبلية وفق مخطط علمي لإحتياجاته التدريبية.²⁴

وأيضا عرّف التدريب بأنه تطوير أو تغيير إلى الأحسن في معلومات الفرد وقدراته ومهاراته وأفكاره وسلوكياته واتجاهاته، وذلك بهدف إعداد الفرد إعدادا جيدا لمواجهة متطلبات الوظائف الحالية وتنمية مهاراته الفنية والذهنية لمواجهة الاحتياجات المستقبلية.²⁵

ويقصد بالتدريب تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية.²⁶

²² عقيلي عمر وصفي، مرجع سبق ذكره، ص 438.

²³ مدحت محمد أبو النصر، مراحل العملية التدريبية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص 17

²⁴ هاشم حمدي، التدريب الإداري المفاهيم والأساليب، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2013، ص 21.

²⁵ نزار عوني اللبدي، مرجع سبق ذكره، ص 317.

²⁶ يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 79.

كما أشار الويشي بأن التدريب هو إكساب الأفراد المعلومات والمعارف المتعلقة بأعمالهم وأساليب الأداء الأمثل فيها، وصقل المهارات والقدرات التي يتمتعون بها وتمكينهم من استثمار الطاقات التي يخزنونها ولم تجد طريقها للاستخدام الفعلي بعد، بالإضافة إلى تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد وذلك من أجل إتاحة الفرص والمزيد من التحسين والتطوير في العمل وتأمين الوصول إلى أهداف الإنتاجية المتصاعدة²⁷.

إنطلاقاً من المفاهيم سالفت الذكر للتدريب نستنتج العناصر التالية:

- أن عملية التدريب هي عملية مخطط ومنظمة ومستمرة ومصممة من طرف المؤسسة من أجل تحسين قدرات ومهارات وأفكار وسلوكيات واتجاهات العاملين بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.
- أن عملية التدريب تصمم وفق الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية، فالتدريب يساهم في إعداد العاملين الجدد لمواجهة متطلبات وظائفهم الحالية، وتطوير وصقل مهارات العاملين القدامى التي يحتاجون إليها عند تقلد مناصب عليا مستقبلاً.
- أن عملية التدريب تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين معاً، حيث سمح التدريب بتنمية معلومات ومعارف ومهارات العاملين التي تمكنهم من تقديم أفضل أداء عند ممارس مهامهم وزيادة الرضى الوظيفي لديهم، وبذلك تصل المؤسسة إلى تحسين الأداء الكلي وزيادة الإنتاجية يجعلها قادرة على مواجهة المنافسة الشديدة.

²⁷ السيد فتحي الويشي، مرجع سبق ذكره، ص 78.

ثانيا. مبادئ التدريب

من أهم المبادئ التي يركز عليها التدريب والتي يجب مراعاتها عند التخطيط لتطبيق هذا الأسلوب هي ما يلي:²⁸

1. **الشرعية:** يجب أن يتم التدريب وفقا للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها داخل المؤسسة.
2. **المنطقية:** يجب أن يتم التدريب بناءا على فهم منطقي وواقعي ودقيق وواضح للاحتياجات التدريبية
3. **الهادفية:** يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة وموضوعية قابلة للتطبيق ومحددة تحديدا دقيقا من الزمان والمكان والكم والكيف والتكلفة.
4. **الشمولية:** يجب أن يشمل التدريب جميع أبعاد التنمية البشرية من قيم واتجاهات ومعارف ومهارات، كما يوجه إلى جميع المستويات الإدارية في المؤسسة ليشمل جميع فئات العاملين فيها.
5. **التدرجية:** يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة ومنظمة إلى الأكثر تعقيدا، وهكذا.
6. **الاستمرارية:** التدريب يبدأ مع بداية الحياة الوظيفية للفرد، ويستمر معه خطوة بعدة أخرى لتطويره، وتنميته حتى يساعد العاملين على التكيف والتطورات المستمرة أمام التغيرات الحالية والمستقبلية؛
7. **المرونة:** يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته لمواكبة التطور والتزود بالوسائل والأدوات والأساليب اللازمة لإشباع الاحتياجات التدريبية للعاملين بما يتناسب ومستوياتهم الوظيفية وتوظيفها في خدمة العملية التدريبية

بلال خلف السكارنه، اتجاهات حديثة في التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط 1،
²⁸ 2011، ص 31.

8.العائد والتكلفة: ويتضمن هذا المبدأ، وضع ميزانية تقديرية للبرامج التدريبية التي تريد المؤسسة تنفيذها، لتوضيح النتائج المتوقعة من هذه البرامج والتكاليف المترتبة عليها، من أجل أن يكون التدريب فعالاً ومجدي من الناحية الاقتصادية فيجب أن تكون النفقات المخصصة له أكبر من النتائج والمنافع المتوقعة عن طريقه.²⁹

ثالثاً. أهداف التدريب

يهدف التدريب بصفة عامة إلى تحسين أداء العاملين من خلال تزويدهم بالمهارات والمعارف والأساليب الجديدة والجيدة، المتعلقة بوظائفهم سواء كانت إدارية أو فنية والتي تمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة وفعالية، وتختلف الأهداف من مؤسسة إلى أخرى وهذا تبعاً لاختلاف نوع وسياسة وظروف المؤسسة، وإلى نوع التدريب وطبيعة العمل فيها، ومن بين أهم هذه الأهداف هو ما يلي:

1- **الاقتصاد في النفقات:** إن التدريب يساعد في الاقتصاد في النفقات فمعظم الدراسات أثبتت أن البرامج التدريبية تقدم مردوداً أكثر من كلفتها، إذ أن تدريب العاملين على استخدام الآلات طبقاً لأصولها وفق الطرق السليمة فيه الكثير من الاقتصاد في النفقات والمواد، كما يساعد على سلامة الآلات لزمن طويل وكذلك التقليل من المخاطر.³⁰

2- **خفض معدل دوران العمل:** إن تدريب يساهم في تنمية المعارف وتقوية المهارات للعاملين في أداء أعمالهم، مما يؤدي ذلك إلى إيجاد نوع من الاستقرار والثبات في حياة العاملين في المؤسسة، وزيادة رغبتهم وقدرتهم على مزاوله أعمالهم وعلى خدمة المؤسسة.³¹

²⁹ عبد الكريم أحمد جميل، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 179.

³⁰ السيد عليوه، تنمية مهارات مسئولي شئون العاملين، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005، ص 53.

³¹ السيد عليوه، نفس المرجع، ص 53.

3- **زيادة الدافع الذاتي للعامل:** يعمل التدريب على زيادة الكفاءة وتحسين الإنتاجية للعامل كما ونوعاً من خلال توعيته بأهداف المؤسسة وسياساتها وبأهمية عمله ومدى مساهمته في تحقيق الأهداف.³²

4- **إعادة التوازن في توزيع العاملين في المؤسسة:** ويقصد بذلك المساهمة الكبيرة للتدرب في إعادة التوازن العددي والنوعي لتوزيع العاملين في المؤسسة، فإذا وقع فائض في العمال في وظيفة أو تخصص ما، يمكن من خلال التدريب تأهيلهم لتخصص أو وظيفة أخرى، لسد العجز فيها وبالتالي إعادة التوازن في توزيع العاملين داخل المؤسسة.³³

5- **تطوير قدرات المسؤولين والمشرفين:** إن التدريب موجه إلى كل فئات العاملين المتواجدين في مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة ومنهم المسؤولين والمشرفين في الإدارة العليا، فإن التدريب الخاصة بهذه الفئة الأخيرة لا يقل أهمية عن باقي العاملين، فهو يطور من قدراتهم ويزودهم بالمعارف والمهارات التي تزيد من إمكانياتهم في حل مشاكل الإدارة ومعاملة العاملين معاملة جيدة وإنسانية، وأيضاً يساعد على مسايرتهم كل التغيرات في الأساليب الإدارية والتنظيمية، وبذلك يمكن من القضاء على الكثير من أخطاء الإدارة التي يقعون فيها.³⁴

6- **التقليل من تقادم العمالة:** إن عدم الاهتمام بتدريب العاملين يعني بقاء العاملين على نفس القدرات والمهارات السابقة ومع مرور الوقت تتقادم مهاراتهم، ونقل إنتاجيتهم وتنقص دافعيتهم للعمل، فإن وجود أنشطة وبرامج للتدريب في المؤسسة تساعد في تجديد وتنشيط مهارات وقدرات العاملين والإبقاء على ما يمكن الاستفادة منها في تحقيق الأهداف.³⁵

³² رابوية حسن، محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 192

³³ عثمان فريد رشدي، التدريب المهني، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2013، ص 18.

³⁴ السيد عليوه، مرجع سبق ذكره، ص 53

³⁵ المجموعة العربية للتدريب والنشر، المستقبل الوظيفي في ظل جداريات التدريب، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013، ص 14

أما علي السلمي قسم أهداف التدريب إلى ثلاث مجموعات وهي:³⁶

1- **الأهداف الاقتصادية:** والتي تتمثل في تحسين الإنتاجية، وتخفيض الفاقد والضائع، والزيادة في حجم المبيعات، بالإضافة إلى تنمية الحصة السوقية للمؤسسة، ورفع معدلات النمو، والمحافظة على المركز التنافسي.

2- **الأهداف التقنية:** تتمثل في تحسين إستغلال الجيد للطاقات الإنتاجية المتاحة مع سرعة تعميق إستعاب التقنيات الجديدة والمتطورة وحل مشكلات إدماجها.

3- **الأهداف السلوكية:** وتتمثل في تعديل إتجاهات ودوافع العاملين من خلال تنمية رغبتهم للأداء الأحسن وتنمية روح الفريق بينهم وتعميق الإحساس بمفهوم خدمة العملاء.

ويعتبر التدريب من أهم أساليب التي تؤدي إلى زيادة القدرات والمهارات الحالية والمستقبلية للعاملين، وكذلك هو من أهم أشكال الاستثمارات التي تقوم بها المؤسسة في مجال تأهيل مواردها البشرية، ويساعدها ذلك على إستخدام الآلات والمعدات المتطورة والمرتبطة بالتكنولوجيا الحديثة، وعلى زيادة قدرتها الإنتاجية والتنافسية ودخول أسواق جديدة.

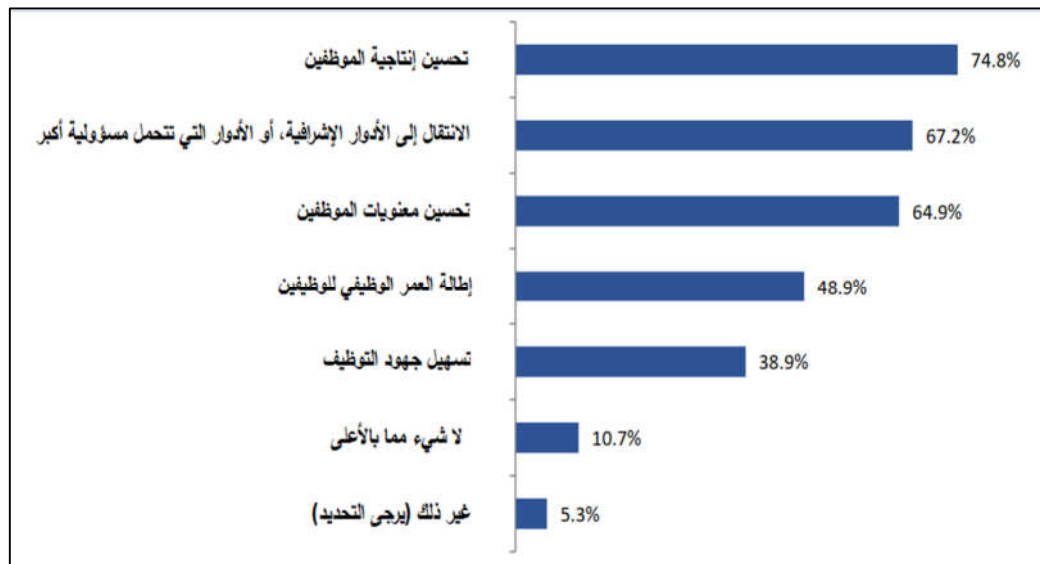
وتؤكد دراسة (The Manufacturing Institute*) سنة 2020 وجهة النظر هذه، حيث أجرى هذا المعهد إستبيانًا هو الأول من نوعه على مؤسسات التصنيع في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي يعمل جنبًا إلى جنب معها على معالجة نقص المهارات للقوى العاملة، بالإضافة إلى دراسة كيفية توظيف هذه المؤسسات المصنعة لبرامج مبتكرة لتدريب قوتهم العاملة الحالية وتحديد الاتجاهات والتحديات التي تواجهها الصناعة، وتوصلت الدراسة إلى أن قطاع التصنيع أنفق ما لا يقل عن 26.2 مليار دولار في عام 2019 على برامج تدريبية داخلية وخارجية

³⁶ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة، مصر، 2001، ص253.

* هو المعهد التصنيعي الشريك التعليمي للرابطة الوطنية للمصنعين الأمريكيين في الولايات المتحدة الأمريكية.

لموظفي التصنيع الجدد والحاليين، وأن ما يقرب من (70%) من المؤسسات المصنعة تتعامل مع أزمة نقص مهارات القوى العاملة من خلال إنشاء وتوسيع برامج التدريب الداخلية للقوى العاملة لديها، وأكد أكثر من (79%) من أفراد العينة بأنهم قد زادوا من أنشطتهم التدريبية، في حين صرح (75%) من المستجوبين أن تحسين مهارات العاملين ساعد على تحسين إنتاجية الموظفين لديهم، كما أن رغبة الموظفين في الانتقال إلى الأدوار الإشرافية أو الأدوار التي لديها المزيد من المسؤولية وزيادة الروح المعنوية تنصدر قائمة الأسباب التي تجعل المؤسسات تتبنى برامج التدريب،³⁷ والشكل الآتي يوضح ذلك:

الشكل رقم (10): تأثير عملية التدريب على القوى العاملة الأمريكية في مؤسسات التصنيع



The Manufacturing Institute, The Manufacturing Institute Training Survey, 2020, P07.

بالنظر إلى هذه النتائج التي شارك فيها (75%) من المستجوبين يتضح أن هناك تأثير لبرامج التدريب على القوى العاملة لديهم، حيث ساهمت هذه البرامج في تحسين إنتاجية الموظفين بنسبة (74.8%)، وزيادة رغبة الموظفين المدربين في الانتقال إلى الأدوار الإشرافية أو الأدوار

³⁷ The Manufacturing Institute, The Manufacturing Institute Training Survey, Manufacturing Institute 2020, P 02

التي تتحمل مسؤولية أكبر بنسبة (67.2%)، أما تحسين معنويات الموظفين جاءت في المرتبة الثالثة بنسبة (64.9%)، كما تساهم هذه البرامج في إطالة العمر الوظيفي للموظفين بنسبة (48.9%)، علاوة على ذلك فإن توفر مثل هذه الفرص التدريبية يساعد أيضًا في تسهيل جهود التوظيف بنسبة (38.9%) حسب ما أشار إليه المشاركون في الإستطلاع، وأضاف هؤلاء المشاركون أن التدريب يساعد على زيادة التعويض وتقليل أوقات التعطل والتوقف عند استخدام الآلات والمعدات.

رابعاً. أنواع تدريب الموارد البشرية.

تباينت آراء الباحثين حول تقسيمات أنواع التدريب نظراً لإختلاف احتياجات المؤسسات لهذا الأسلوب والأهداف التي تود الوصول إليها عن طريق التدريب، وهذا يرجع إلى إختلاف الأهداف بين هذه المؤسسات والفترة والمكان اللذان تحدهما المؤسسة عند إجراء التدريب، وعلى ضوء ذلك يمكن تقسيم أنواع التدريب إلى ثلاثة مجموعات، حسب طبيعة مرحلة التوظيف وحسب نوع الوظيفة وحسب المكان، والتي جاءت على النحو التالي:³⁸

1. التدريب حسب مرحلة التوظيف:

يقصد بذلك التدريب حسب طبيعة مرحلة التوظيف:

1.1 التدريب أثناء العمل: ترغب المنظمات أحياناً في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر؛ حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب، ومما يزيد من أهمية هذا التدريب أن كثيراً من آلات اليوم تتميز بالتعدد، لذلك عليه أن يتلقى التدريب مباشرة على الآلة نفسها ومن المشرف عليها.

³⁸ عثمان فريد رشدي، مرجع سبق ذكره، ص 18.

2.1 توجيه الموظف الجديد: هنا يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة.

3.1 التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة: حيث حينما تتقدم معارف ومهارات الأفراد، يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك، لمعاصرة الأنظمة الجديدة.

4.1 التدريب بغرض الترقية والنقل: وذلك لوجود احتمالات كبيرة لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد، وهذا الاختلاف وجب التدريب عليها.

2 التدريب حسب نوع الوظائف:

ينقسم التدريب حسب الوظائف إلى:

1.2 التدريب المهني والفني: يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية، في الأعمال الفنية والمهنية، ومن أمثلتها أعمال الكهرباء، والميكانيكا، وغيرها.

2.2 التدريب التخصصي: يتضمن هذا التدريب، معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وتشمل عادة الأعمال المحاسبية وهندسة الإنتاج

3.2 التدريب الإداري: يتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الإشرافية أو الوسطي أو العليا.

3 التدريب حسب المكان:

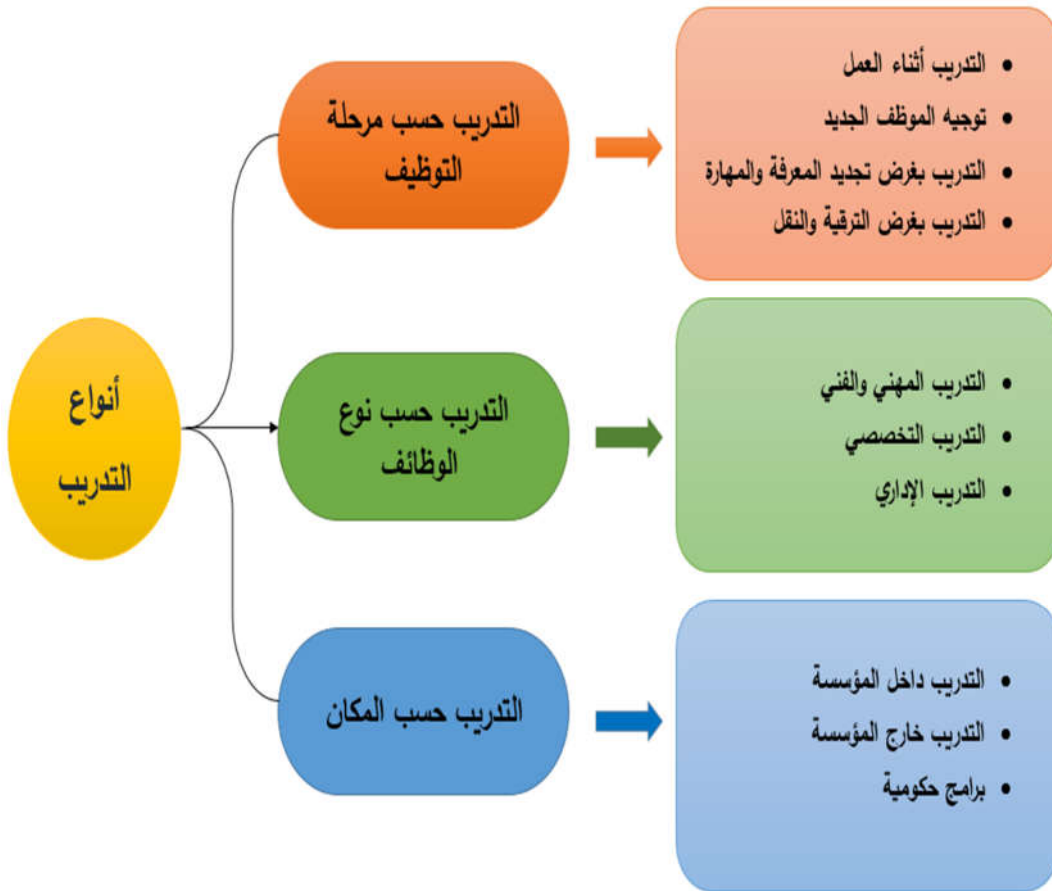
والذي ينقسم إلى:

1.3 التدريب داخل الشركة: قد ترغب الشركة في عقد برامجها داخل المؤسسة سواء بمدرسين من داخل أو خارج الشركة، وبالتالي يكون على الشركة تصميم البرامج، أو دعوة مدرسين للمساهمة في تصميم البرامج والإشراف عليها.

2.3 التدريب خارج الشركة: تفضل بعض الشركات أن تتقل كل أو جزء من نشاطها التدريبي خارج الشركة ذاتها، وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج الشركة، وربما خارج الدولة، وذلك من خلال شركة تدريب خاصة.

3.3 برامج حكومية: تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التدريب، وذلك من خلال منظمات الخدمة المدنية في الدولة، وهي برامج تركز على رفع المهارات والمعارف في مجالات تهتم بها الدولة.

الشكل رقم (11): أنواع تدريب الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على ما سبق

خامسا. مراحل عملية التدريب في المؤسسة

إن عملية التدريب في المؤسسة تمر عبر مجموعة من المراحل والخطوات المترابطة والمتكاملة فيما بينها، وتتكون من 04 مراحل إتفق عليها معظم الباحثين، تبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية وتنتهي بمرحلة تقييم فعالية العملية التدريبية مروراً بمرحلتين تصميم البرنامج التدريبي وتنفيذه، ويمكن التفصيل في هذه المراحل للتعرف عليها أكثر من خلال العناصر التالية:

1- مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية

إن مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية هي الخطوة الأولى والمرحلة الأساسية في البرنامج التدريبي، وكون عملية التدريب هي نشاط منظم ومستمر في المؤسسة، يحتاجه العاملون لغرض تأهيلهم للقيام بالأعمال التي سيكلفون بها بكفاءة وفاعلية، لذا فإن تحديد المسبق للحاجات التدريبية التي يقتضيها الأداء الفعال في المؤسسة، يعتبر أساس نجاح عملة التدريب وتحقيق آفاق استخدامه بالمؤسسة، و الاحتياجات التدريبية تعني مجموع التغيرات كما ونوعا والتي يتطلب حصولها في معارف ومهارات واتجاهات وسلوك الأفراد العاملين، لأجل بلوغ مستويات الأداء المطلوب وتحقيق المناخ الملائم في الأداء، وهي تمثل الفرق بين مستوى الأداء المطلوب تحقيقه والأداء الفعلي المتحقق من قبل العاملين، وعليه فالبرامج التدريبية ينبغي أن تغطي الفجوة الحاصلة بين ما هو متحقق وما ينبغي تحقيقه في الأداء،³⁹ وتكمن أهمية مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية في ما يلي:⁴⁰

✓ توفير معلومات أساسية يتم بناء عليها وضع المخطط.

✓ تقود هذه المرحلة إلى التحديد الدقيق لأهداف التدريب.

³⁹ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره، ص 129

⁴⁰ معمار صلاح صالح، التدريب الأسس والمبادئ، دار ديونو لتعليم التفكير، عمان، الأردن، 2010، ص 45

- ✓ تساعد هذه المرحلة على تصميم برامج تدريبية موجهة حسب النتائج.
- ✓ تؤدي إلى تحسين فعالية وكفاءة التدريب من خلال الإستهداف الأفضل.
- ✓ تسمح هذه المرحلة بالتحديد الدقيق للمستهدفين من التدريب.
- ✓ تساعد على تحديد نوعية التدريب.
- ✓ توفر للمسؤولين المعلومات عن العاملين من حيث العدد، العمر، الإهتمامات، الخلفيات الأكاديمية والعملية، الوظائف، المسؤوليات والاتجاهات فيما يتعلق بالتدريب.
- ✓ تحدد الصعوبات ومشاكل الأداء التي يعانيها العاملون بالمؤسسة.
- ✓ تزيد وترغب من مشاركة العاملين في مناقشة الأمور المتعلقة بالعمل.
- ✓ تساعد مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية المدربين على تصميم برامج تلبي احتياجات المتدرب.
- ✓ تساعد على تجنب الأخطاء الشائعة في التدريب والمتمثلة في إضاعة الكثير من الوقت في تناول بعض الموضوعات المعقدة غير الهامة نسبياً بدلاً من الموضوعات كبيرة الأهمية والغير معقدة.

2- مرحلة تصميم البرنامج التدريبي

يمثل البرنامج التدريبي الأداة التي تربط الاحتياجات التدريبية والأهداف المطلوب تحقيقها من البرنامج والموارد والأساليب والموضوعات التدريبية مع بعضها البعض بطريقة علائقية منظمة بهدف تنمية القوى البشرية المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة. ولكي تتجح عملية تصميم البرامج التدريبية في منظمة ما لابد من أن يكون هناك تعاون بين الرؤساء الإداريين المسؤولين عن تنمية

قدرات ومهارات مرؤوسيههم وبين المسؤولين عن إدارة البرامج التدريبية من جهة وبين إختصاصي التدريب بالمنظمة من جهة أخرى.⁴¹

وتتطلق هذه المرحلة بعد تحديد الأهداف التي يراد الوصول إليها من قبل المؤسسة، وتحديد الاحتياجات التدريبية بدقة، وتحديد المجالات التي يشملها هذا البرنامج التدريبي، وتتطلب هذه المرحلة مجموعة من الخطوات وتتمثل في:⁴²

- ✓ تحديد الأهداف المطلوبة من البرنامج التدريبي في ضوء الإحتياجات التدريبية.
- ✓ تحديد محتوى البرنامج والمواد التدريبية وتسلسلها المنطقي.
- ✓ تحديد أسلوب التدريب المناسب.
- ✓ تحديد مدة البرنامج التي تحقق التوازن بين موضوعات البرنامج.
- ✓ اختيار المدربين الأكفاء المناسبين للبرنامج.
- ✓ وضع الموازنة التقديرية للبرنامج التدريبي وهنا لابد من تطبيق مبدأ العائد والتكلفة.
- ✓ تهيئة التسهيلات التدريبية والتجهيزات التي يحتاجها مثل وسائل الإيضاح السمعية والبصرية.
- ✓ تحديد جدول زمني لتنفيذ البرنامج

3- مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي

بعد مرحلة تصميم البرنامج التدريبي تبدأ المؤسسة بتطبيق ما تم تصميمه في أرض الواقع، حيث يتم تحضير جميع المستلزمات والتجهيزات الضرورية لتنفيذ البرنامج، ويتم في هذه المرحلة تحديد مكان ووقت إجراء البرنامج، مع ضبط المستويات الإدارية وعدد العاملين التي تستفيد منه،

⁴¹ هاشم حمدي، مرجع سبق ذكره، ص 57.

⁴² عبد الكريم أحمد جميل، تدريب وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 141.

بعدها تقوم المؤسسة بإجراءات تنفيذ البرنامج التدريبي وذلك بالتنسيق مع المدربين الذين أختيروا للقيام بتقديم هذه البرامج وفق الخطة المسطرة والجدول الزمني المحدد لتنفيذ هذا البرنامج التدريبي.

4- مرحلة تقييم فعالية العملية التدريبية

تعتبر هذه المرحلة آخر مرحلة في العملية التدريبية وتهدف إلى قياس كفاءة وفعالية البرنامج التدريبي وما تم تحقيقه من أهداف مقارنة بما كان مخطط له، وذلك من أجل تحسين وتطوير البرامج التدريبية مستقبلاً، ويشير (Armstrong) أن تقييم التدريب تقوم به إدارة الموارد البشرية في المؤسسة من أجل الحصول على معلومات تتعلق بالتغذية العكسية المتعلقة بمدى تأثير البرنامج التدريبي على العاملين المستفيدين منه، وكذلك الوقوف على مدى فعاليته في ضوء تلك المعلومات، وتُعتمد هذه المرحلة في البرنامج التدريبي لغرض:⁴³

✓ معرفة ردة فعل العاملين المستفيدين من البرنامج التدريبي والتي تتمثل بشعورهم الإيجابي أو السلبي تجاه هذا البرنامج.

✓ الوصول إلى مدى فهم وإستيعاب العاملين لما تعلموه وتدريبوا عليه.

✓ مدى تذكر العمال المتدربين لما تعلموه في بيئة عملهم بعد عودتهم إليها وإنهاء تدريبهم وتنميتهم، وهذا ما يسمى بعمق التعلم.

✓ إظهار مدى التغير الذي حدث في أداء وسلوك العمال المتدربين نتيجة تطبيقهم لما تعلموه عند أدائهم لوظائفهم وهذا يستدعي قياس التغير الذي حدث في مجال الإنتاجية، والتكلفة وجودة الأداء، وسرعته، وزمنه.

⁴³ عقيلي عمر وصفي، مرجع سبق ذكره، ص 477.

✓ تبين مدى التغيير الذي أحدثه برنامج التدريب في اتجاهات العمال المتدربين وشعورهم نحو أعمالهم والمؤسسة بشكل عام وجعلها إيجابية.

✓ معرفة عدد العمال المتدربين الذين حصلوا على ترقية بعد تدريبهم وتطويرهم.

المطلب الثاني: التحفيز كأسلوب لتأهيل الموارد البشرية

يعد التحفيز من أهم الأساليب التي تمارسها الإدارة في المؤسسة لزيادة تأهيل وتطوير الموارد البشرية، وزيادة الدافعية لديهم لكسب ولاءهم بالإضافة إلى حثهم على بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة، نتيجة العلاقة القوية بين التحفيز وبين متغيرات الأداء الكمية والنوعية، كما أصبحت عملية التحفيز جزءاً مهماً من الاستراتيجيات الإدارية المهمة التي تعمل على تغيير سلوك العاملين، من خلال تقوية وزيادة الرغبة لديهم والمحافظة على سلوكياتهم الجيدة في العمل، وتقليل السلوكيات غير المرغوب فيها والتي تنعكس سلباً على أدائهم.

أولاً. مفهوم التحفيز

إن عملية التحفيز تعتبر من الوسائل الكفيلة بتغيير سلوكيات وطباع واتجاهات الموارد البشرية في المؤسسة، فهي تعمل على تحريك قدراتهم نحو بذل أقصى جهد ممكن والعمل بصورة أفضل لتحقيق مستويات متميز من الأداء يفوق الأداء السابق، وهي من الأساليب التي تساعد على الإحفاظ بالموارد البشرية ذات المؤهلات والكفاءات العالية التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها، فبالرغم من كل هذه الحقائق الخاصة بالتحفيز إلا أنه في أمر الواقع لا يوجد تعريف شامل وموحد للتحفيز، وبناءً على هذا يمكننا تقديم بعض التعاريف لعملية التحفيز من وجهات نظر مختلفة وهي كالآتي:

تعرف على أنها مجموعة العوامل والأساليب التي تستخدمها المؤسسة للتأثير في سلوك الأفراد العاملين لديها، مما يجعلهم يبذلون المزيد من الإهتمام بعملهم وأدائهم كما ونوعاً، مما يؤدي

إلى زيادة الإنتاج، وبالتالي خفض تكاليف العمل، ورفع الروح المعنوية عند الأفراد العاملين وإشباع حاجاتهم.⁴⁴ نرى أن هذا الباحث ركز بشكل أساسي على الإمكانيات والمناخ التي توفره المؤسسة لإحداث التغيير في سلوكيات العاملين، كما يشيد بأهميتها في تحقيق أهداف المؤسسة والعامل.

وهي أيضا عبارة عن عوامل أو وسائل أو أساليب تختارها الإدارات بعناية فائقة من أجل إيجاد أو توجيه السلوك الإنساني لكي يساهم مساهمة فعالة في رفع الكفاءة الإنتاجية ويحقق للعاملين حاجاتهم ودوافعهم المختلفة⁴⁵، فحسب هذا الباحث فإن عملية التحفيز هي عملية مدروسة وموجهة يتم بموجبها تعديل أو تغيير كلي لسلوك العامل إتجاه ما هو مطلوب في العمل، لتحقيق أهداف المؤسسة وتلبية الرغبات والحاجات المختلفة للعاملين.

كما تعرف بأنها مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه، عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية⁴⁶، فهي حسب هذا الباحث كل ما تقدمه المؤسسة من وسائل للعاملين قصد إثارة الرغبة لديهم وزيادة الدافع لبذل جهود أكبر لأداء أعمالهم بتميز من خلال إشباع حاجاتهم سواء المادية أو المعنوية.

وقد عرفت أيضا بأنها مجموعة السياسات أو الوسائل التي تصمم وتكيف لإستمالة الفرد (الموظف) نحو أداء الوظيفة المعهودة إليه بالشكل الذي ينسجم مع تحقيق أهدافه الشخصية⁴⁷، يبين هذا التعريف أنها عبارة عن مجموعة المؤثرات الخارجية التي تسخرها المؤسسة للتأثير على الفرد داخلها لزيادة جهده ودفعه لزيادة إنتاجيته.

⁴⁴ يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 89.

⁴⁵ سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، مرجع سبق ذكره، ص 230.

⁴⁶ الهيتي خالد عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص 255.

⁴⁷ محمد الفاتح المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، 2018،

ثانيا. متطلبات نجاح الحوافز

هنالك متطلبات أساسية لا بد للإدارات من أخذها بعين الاعتبار إن أرادت الاستفادة من الحوافز في تحقيق أهدافها كتحسين أداء الموارد البشرية وإنجاح العملية الإنتاجية وزيادة مردودها، وهي:⁴⁸

✓ أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا، وهذا يتطلب إقامة جسور مشتركة بين أهداف العاملين والمؤسسة

✓ أن تخلق صلة وثيقة بين الحافز والهدف.

✓ كما لا بد للمؤسسة أن تحدد الوقت الملائم الذي تستخدم به الحوافز وخاصة تلك الحوافز

المادية التي لا بد أن تكون في مواعيد محددة ومقاربة.

✓ أن تضمن استمرارية الحوافز وذلك بخلق الشعور والطمأنينة لدى الأفراد بتوقع استمرارية قيام

المؤسسة بإشباع تلك الحاجات وضمان ذلك المستقبل.

✓ أن تضمن المؤسسة الوفاء بالتزاماتها التي تقررها الحوافز

✓ أن تكون السياسة التي تنظم الحوافز تتصف بالعدالة والمساواة والكفاءة

✓ أن يدرك الأفراد السياسة التي تنظم الحوافز وذلك لتؤدي دورها في تحفيز الأفراد نحو مزيد من

الإنتاج

✓ أن تتناسب الحوافز تناسبا طرديا ملحوظا مع الجهود التي يبذلها العاملون لتؤدي دورها في

تحفيز الأفراد وتقديم المزيد من الجهود وتشجيع العاملين على الإبداع والابتكار.

✓ أن تنمي في ذهن العامل العلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على الحافز

⁴⁸ السيد عليه، مرجع سبق ذكره، ص 105.

✓ أن يكون الحافز متناسبا مع دوافع الفرد وأن تكون الأداة المطلوبة التخفيض النقص في الإشباع

ثالثا. أهداف التحفيز:

اختلفت وجهاتُ نظر الباحثين والمختصين في مجال الإدارة، والمسيرين في المؤسسات، حول أهداف عملية التحفيز ومدى أهميتها في تحقيق أقصى العائدات للمؤسسة، ومدى تأثيرها المباشر وغير المباشر على سلوك العاملين بها.

فمن وجهة نظر (المغربي، 2018) أن عملية التحفيز في المؤسسات تحقق الأهداف التالية:⁴⁹

- ✓ زيادة نواتج العمل في شكل كميات للإنتاج، جودة الإنتاج ومبيعات الإنتاج.
- ✓ تخفيض الفاقد في العمل ومن أمثلته: تخفيض التكاليف وتخفيض كميات الخامات، تخفيض الفاقد من الموارد البشرية وأي موارد أخرى.
- ✓ إشباع حاجات العاملين بشتى أنواعها، وعلى الأخص ما يسمى بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة.

✓ إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.

✓ جذب العاملين إلى المنظمة، ورفع روح الولاء والانتماء.

✓ تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الصدق والتضامن.

أما (الحري، 2016) فيرى أن عملية التحفيز إذا كانت جيدة وهيئة لها الظروف المناسبة فإنها

تحقق أهداف عديدة لكل من المؤسسة والعاملين وهذا على النحو التالي:⁵⁰

1-الأهداف المتعلقة بالمؤسسة:

⁴⁹ محمد الفاتح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 299.

⁵⁰ محمد سرور الحري، ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والخاصة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2016، ص 155.

- ✓ زيادة قوة الميزة التنافسية لدى المؤسسة من خلال رفع مستوى العاملين.
- ✓ زيادة مستوى الإنتاج وكفاءته والذي يعني زيادة مستوى الأرباح المتحققة.
- ✓ الترشيد بالوقت وعوامل الإنتاج المختلفة والتقليل من الإهدار فيهما.
- ✓ التخلص من السلبيات الناتجة عن السلوك السلبي للأفراد مثل الملل والتأخير والغياب والتنافس غير الشريف.

✓ تكوين معايير ثابتة لجذب واستقطاب الأفراد الذين يمتلكون التأهيل العلمي والمعرفي الجيد.

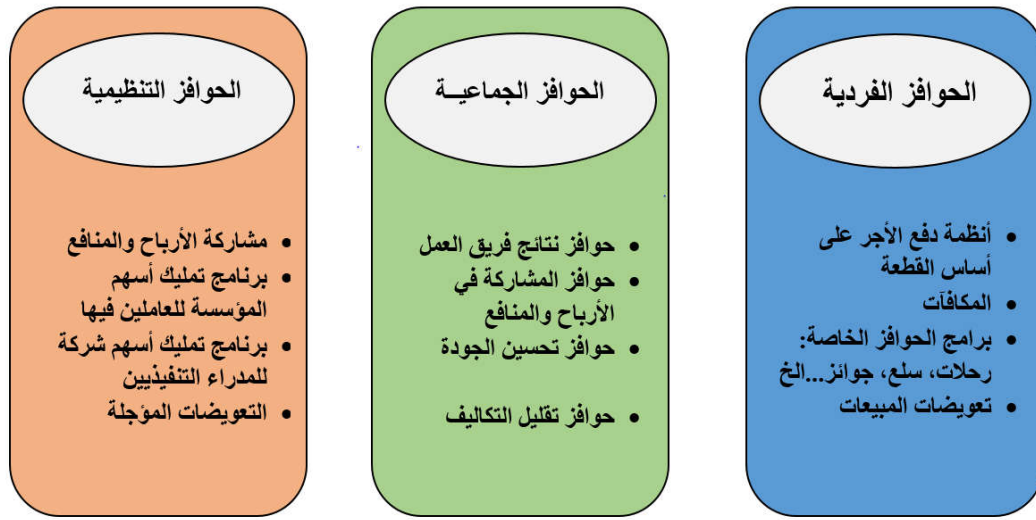
2-الأهداف المتعلقة بالعاملين:

- ✓ توفر فرصة زيادة الدخل عن طريق العمل بطريقة إيجابية وصحية بعيدا عن البحث عن طرق أخرى خارج نطاق لوظيفة.
- ✓ توفر السبيل للتنافس الشريف في العمل بعيدا عن التصرفات والعلاقات الشخصية والتحيز حيث أن التفوق والأداء والسلوك الجيد هو المعيار لنيل الحافز.
- ✓ إحساس الأفراد العاملين بإهتمام مؤسستهم بهم وحرصها على زيادة تعلقهم بالعمل إضافة إلى حرصها على تكريم المتميز وتحفيز المتكئ إلى تحسين مستوى أدائه.
- ✓ زيادة قدرتهم على تطوير مهاراتهم ومعارفهم وتحصيلهم العلمي، إضافة إلى زيادة حرصهم على إختيار التخصصات التي تتفق مع طموحاتهم وأهدافهم والتي يستطيعون من خلالها تقديم مستوى عالي من الأداء والتميز

رابعاً. أنواع التحفيز

هناك العديد من وجهات النظر في الأدبيات الإدارية التي ساهمت في تقديم أنواع مختلفة من التقسيمات للحوافز، فحسب كل من (MATHIS & JACKSON,2011) أن الحوافز تقسم إلى ثلاثة أنواع والمتمثلة في الحوافز الفردية والجماعية والتنظيمية والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (12): أنواع الحوافز



Source : Adapted, from: MATHIS. R & JACKSON. J, Human Resource Management, 13th edition, South-Western, USA, 2011, P 401.

تعمل المؤسسة على تقديم الحوافز الفردية كمكافأة للجهد والأداء الذي يبذله العامل بشكل فردي، والأصناف الشائعة للحوافز الفردية هي أنظمة دفع الأجر على أساس القطعة أي الدفع على أساس ما تم إنتاجه، والمكافآت الفردية، أو تقديم برامج الحوافز الخاصة بالرحلات، أو تقديم سلع، أو منح جوائز، أما الحوافز الجماعية فهي حوافز تقدمها المؤسسة لمكافئة مجموعة من العاملين أو فريق عمل بناء على جهدهم الجماعي والتزامهم في أداء مهامهم بفعالية، وتهدف من خلالها إلى زيادة روح التعاون بين العاملين ومن بين أهم أنواع هذه التحفيزات هي مشاركة المؤسسة للعاملين في الأرباح والمنافع، أما الحوافز التنظيمية فتمنح وفقاً لنتائج أداء المؤسسة بأكملها، ومن بين أشكال التحفيزات في هذا النوع هو مشاركة المؤسسة الأرباح مع العاملين، أو خيار المكافآت طويلة الأجل أي سماح المؤسسة للعاملين والمدراء التنفيذيين بشراء أسهمها بمبالغ مناسبة جدا ..

أما (الموسوي، 2008) فقد قسمت أنواع الحوافز إلى حوافز مادية وأخرى معنوية وهو التقسيم الشائع لأنواع الحوافز عند معظم الباحثين، وكذلك هي الأبعاد الفرعية التي إعتدنا عليها في بناء بعد التحفيز في هذه الدراسة، ويقصد بهذا النوعين للحوافز ما يلي: ⁵¹

1. الحوافز المادية: وهي الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الأساسية أو الأولية مثل المأكل والملبس والسكن وما شابه ذلك، ويعتبر الأجر من الحوافز المادية الأساسية ويمثل ركنا هاما في أي نظام للحوافز المادية، ويدخل ضمن هذه الحوافز إضافة إلى حافز الأجر وملحقاته، المكافآت والمشاركة في الإنتاج، وضمان واستقرار العمل والمزايا الإضافية مثل السكن والنقل المجاني والتغذية والضمان الصحي وغيرها

2. الحوافز المعنوية: وهي الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية والنفسية أو الذاتية، ومن ضمن هذه الحوافز توجد الحوافز الاجتماعية، وفرض الترقية والإحترام والتقدير أو أشعار الأفراد العاملين بأهميتهم والإعتراف بإنجازاتهم، ويسمى البعض هذا النوع من الحوافز بالحوافز المعنوية وذلك لما لها من تأثير مباشر وغير مباشر على الحالة المعنوية للأفراد العاملين.

خامسا. خطوات وشروط نجاح عملية التحفيز في المؤسسة

ترتبط فعالية عملية التحفيز على مدى وضوح وتسلسل الخطوات التي تبني على أساسها، وعلى الظروف والمناخ التي توفره المؤسسة داخلها، لذا نركز هنا على هاذين العنصرين لتأثيرهما الفعال في مسار ونجاح عملية التحفيز في المؤسسة.

⁵¹ سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، مرجع سبق ذكره، ص234

1- خطوات عملية التحفيز

إن عملية التحفيز تبنى على مجموعة من الخطوات الأساسية مثل سائر العمليات والإستراتيجيات الأخرى التي تصممها المؤسسة، وتتمثل هذه الخطوات الواجب إتباعها من قبل كل مؤسسة فيما يلي:

• **تحديد أهداف العملية:** إن تحديد أهداف عملية التحفيز هو أهم خطوة تقوم بها الإدارة عند تصميم هذه العملية، فيجب أن يتوافق هدف هذه العملية مع الأهداف والاستراتيجيات المراد تحقيقها من خلالها في المؤسسة، كتحسين الأداء عند تقديم المنتجات والخدمات أو زيادة كمية الإنتاج أو تحسين جودة ونوعية المنتجات أو تخفيض التكاليف أو غيرها من الأهداف، لذا يجب أن تكون أهداف هذه العملية محددة بدقة، وقابلة للقياس لتحديد نوع التحفيز وحجمه.

• **دراسة الأداء:** تسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي ولذلك فإن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يتطلب وجود وظائف ذات تصميم سليم للعاملين وظروف عمل ملائمة ووجود سيطرة كاملة للفرد على العمل⁵².

• **وضع إجراءات النظام:** وهنا يتم ترجمة العملية في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة، وهي تعنى بتسجيل الأداء وحساباته ونماذجه واجتماعاته وأدوار المشاركين فيه وأنواع الحوافز والجوائز، كما يتم تحديد دور كل مدير في ملاحظة سلوك مرؤوسيه وتسجيل الأداء المتميز المستحق للحوافز، وإستخدام نماذج محددة لهذا الغرض، وأيضاً رفع التقارير إلى جهات محددة للموافقة على اقتراحات تقديم الحوافز، عقد الاجتماعات الخاصة بلجنة الحوافز وتحديد عضويتها ودورية

انعقادها،⁵³

⁵² نزار عوني اللبدي، مرجع سبق ذكره، ص302

⁵³ نفس المرجع السابق، ص 305

• **تحديد ميزانية عملية التحفيز:** يتم في هذه الخطوة تحديد المبالغة المالية المخصصة لعملية التحفيز بشتى أنواعها، وقد تكون حجم هذه المبالغ ثابت أو يكون متغيرا حسب ما تحققه المؤسسة من أرباح من خلال المبيعات.

• **تحديد توقيت تقديم الحوافز:** يجب وضع برامج مسبق يحدد فيه أوقات توزيع الحوافز إما شهريا أو نصف سنوي أو سنويا حسب إمكانيات المؤسسة والأهداف من وراء هذه العملية، ويفترض أن تكون هذه الحوافز مناسبة لاحتياجات المعني بها وتشبع رغبته.

2- شروط نجاح عملية التحفيز

لنجاح عملية التحفيز في المؤسسة يجب مراعاة مجموعة من الشروط الضرورية والتي نوجز أهمها في النقاط الآتية:

• يجب مراعات المساوات والكفاية عند تصميم عملية التحفيز، أي عند تطبيق هذه العملية يجب وضع شروط لمنح الحوافز وتكون محددة وواضحة يعلمها ويفهمها جميع العاملين في المؤسسة ولا تقتصر على فئة معينة، بالإضافة إلى ذلك يجب أن تكون كافية لتستطيع إثارة سلوك العاملين سواء من الناحية المادية أو المعنوية.

• ينبغي وضع نظام حوافز يمكن للمؤسسة الوفاء به إتجاه العاملين وفي المواعيد المحدد.

• ضرورة وضع نظام الحوافز يرتبط ارتباطا مباشر مع أهداف واستراتيجية المؤسسة الحالية والمستقبلية وأهداف العاملين.

• ينبغي أن تكون عملية التحفيز في إطار سياسة واضحة وسهلة وثابتة تتبعها المؤسسة عند تقديرها للحوافز، وليست عبارة عن مبادرات شخصية أو فردية غير ثابتة.

- يجب أن تكون عملية التحفيز مستمرة ولا تقتصر على فترات زمنية محددة من أجل تحقيق أهدافها التي وضعت لأجلها، لأن الاستمرارية والانتظام في تقديم الحوافز يزيد من فعاليتها في التأثير على فعالية وكفاءة الأداء والإنتاجية.
- من الضروري أن تختار المؤسسة الحوافز المناسبة التي تتلاءم مع طبيعة عملها حتى يتسنى لها تقديم حوافز لا تزيد من أعباء المؤسسة وتلقى القبول من جهة العالمين.
- يجب أن تركز المؤسسة على التنوع في الحوافز المقدمة للعالمين لتشمل جميع حاجياتهم ومتطلباتهم، التي يتم تحديدها مسبقاً عند دراسة الأداء وسلوك العالمين، لأن أسلوب التنوع في الحوافز يمكن المؤسسة من إشباع رغبات العاملين التي تختلف من عامل إلى آخر سواء الذاتية أو الاجتماعية أو المالية مما يؤدي إلى زيادة ولائهم وحبهم للعمل في المؤسسة.
- ضرورة توفير المناخ التنظيمي والأجواء المناسبة والمساعدة على تطبيق عملية التحفيز بنجاح، لأن عدم توفير ما سبق يؤثر على تحديد الطريقة المثلى التي تمنح الحوافز على ضوءها ويزيد من ارتفاع تكاليف التحفيز.

المطلب الثالث: استراتيجية التمكين مدخل أساسي لتأهيل الموارد البشرية

يعتبر التمكين أحد أهم الاتجاهات المعاصرة في العمليات الإدارية في ظل التطورات الاقتصادية والمعرفية والتكنولوجية التي تشهدها بيئة الأعمال، وتترك المؤسسات التي تعمل على تأهيل وتنمية مواردها البشرية أن رفع مستوى الثقة لهذه الموارد وتحفيزها على المشاركة في اتخاذ القرار ومنحها الحرية والاستقلالية في العمل عن طريق عملية التمكين، أحد الطرق المحققة للأداء المتميز والفعالية التنظيمية والأفكار الإبداعية وزيادة الشعور بالرضا والانتماء للمؤسسة وتحسين العلاقات بين الإدارة وهذه الموارد، مما يجعلها قادرة على التطور والتجديد لمواجهة التحديات والتطورات.

أولاً. مفهوم التمكين

يعد مفهوم تمكين من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة الذي حظي بإهتمام الباحثين في مختلف الميادين الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وفي مجال التنمية وتزايد الإهتمام به كثيراً في الآونة الأخيرة خاصة المهتمين بقضايا الموارد البشرية في المؤسسات، وأظهرت الأبحاث والدراسات التي تناولت موضوع التمكين إلى وجود مفاهيم متعددة ومتنوعة له لإختلاف مداخله وأبعاده وأنواعه التي لم تحدد وتضبط بدقة إلى حد الآن، لذا سنقدم مجموعة من المفاهيم التي تخدم هدف الدراسة وهي على النحو التالي:

يعرف كل من (Conger & Kanungo) على أنه عملية لتعزيز الشعور بالكفاءة والفاعلية الذاتية بين أعضاء المؤسسة، من خلال تحديد الظروف التي تعزز العجز ومن خلال إزالتها والتغلب عليها بواسطة كل من الممارسات التنظيمية الرسمية والتقنيات غير الرسمية التي تعتمد على توفير معلومات عن فعاليتهم الذاتية⁵⁴

كما يشير التمكين إلى عملية إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير الموارد وبيئة العمل المناسبة، لتأهيلهم مهنيا وسلوكيا لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم.⁵⁵

ويعتبر (Shacklelor) بأن التمكين هو فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة إتخاذ

القرار بدرجة أكبر لأفراد في المستويات الدنيا.⁵⁶

⁵⁴ Jay A Conger, Rabindra N Kanungo, The Empowerment Process : Integrating Theory and Practice, Academy of Management Review, 1988, vol 13 n° 3, 471– 482.

⁵⁵ رضا إبراهيم المليجي، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2012، ص 259.

⁵⁶ عاطف جابر طه، مرجع سبق ذكره، ص 433.

ويعرفه كل من (Orhead & Girffin) على أنه تفويض للعاملين صلاحيات وضع الأهداف الخاصة بعملهم، واتخاذ القرارات التي تتعلق بإنجازه، وحل المشاكل التي تعيق تحقيق الأهداف.⁵⁷

ويشار إلى التمكين بأنه يعني تهيئة الظروف ليتمكن من خلالها الأشخاص بالقدرة والثقة والالتزام لتحمل المسؤولية والملكية لتحسين العملية، وبدء الخطوات اللازمة لتلبية متطلبات العملاء ضمن حدود محددة جيداً من أجل تحقيق القيم والأهداف التنظيمية⁵⁸

كما يعرف التمكين بأنه عملية تأهيل العاملين في تحديد أهداف عملهم الشخصي ومسؤولية إنجازه واتخاذ القرارات في مجال معالجة المشكلات التي تواجههم وحلها في إطار المسؤولية المناطة بهم والسلطة الممنوحة لهم من قبل المستويات الإدارية العليا، فضلاً عن حرية التصرف التي يتلقونها لمواجهة الحالة في ضوء المواقف المختلفة في العمل.⁵⁹

نلاحظ من خلال المفاهيم المتعدد للتمكين التي تطرق لها هؤلاء الباحثين أنها تتضمن مجموعة من النتائج وهي:

- أن عملية التمكين تساهم في نقل السلطة والمسؤولية من الإدارة إلى العاملين.
- تنمي عملية التمكين الشعور بالقدرة والفعالية لتحمل المسؤوليات التي تفوض من قبل الإدارة للعاملين.

⁵⁷ عماد علي المهيترات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2010، ص 22.

⁵⁸ Besterfield Dale H, & All, op.cit, P80.

⁵⁹ عادل النعمة، آمال سليمان، دور تمكين العاملين في دعم أهداف التحسين المستمر دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوي، مجلة تنمية الراقدين، جامعة الموصل، العراق، 2012، المجلد 34، العدد 18، ص 165-187

- تساعد عملية التمكين في زيادة روح المبادرة عند العاملين لإيجاد حلول للمشاكل التي تعيق عملهم.
- أن عملية التمكين تسمح بمشاركة العاملين في إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.
- تزيد عملية التمكين من إستقلالية العاملين في حرية التصرف في العمل مع تزويدهم بالتأهيل.
- تمنح عملية التمكين القدرة والثقة والإلتزام للعاملين عند إنجاز المهام في العمل.

ثانيا. مبادئ التمكين

إن المبادئ الأساسية للتمكين حسب ستير (Sttir) تتكون من سبعة مبادئ وهي مستمدة من كل الأحرف المشكلة لكلمة (EMPOWER) حيث يمثل كل حرف مبدأ من هذه المبادئ الأساسية وهي كالآتي:⁶⁰

1. (E-Education) **تعليم العاملين**: حيث ينبغي تعليم كل فرد في المؤسسة؛ لأن التعليم يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين فيها الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاحها.
2. (M-Motivation) **الدافعية** : على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين وبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه والتوعية وبناء فرق العمل المختلفة وإتباع سياسة الباب المفتوح للعاملين من قبل الإدارة العليا.
3. (P-Purpose) **وضوح الهدف**: يجب أن يكون كل فرد في المؤسسة لديه الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة المؤسسة وأهدافها، لأن أساس التمكين هو الاستخدام المخطط والموجه للإمكانيات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة.
4. (O-Ownership) **الملكية**: والمقصود هنا إحساس العاملين بملكية العمل والمؤسسة التي يعملون بها وقبول تحمل المسؤولية والمساءلة عن أفعالهم وقراراتهم.

⁶⁰ رضا إبراهيم المليجي، مرجع سبق ذكره، ص 268.

5. (W-Willingness to change) الرغبة في التغيير: يجب وجود الرغبة في التغيير لدى

الإدارة العليا والوسطى من خلال البحث عن طرق جديدة وناجحة لإنجاح جهود التمكين، لأن

عدم تشجيع الإدارة العليا والوسطى للتغيير فإن وسائل الأداء تؤدي إلى إفشال العملية.

6. (E-Ego Elimination) نكران الذات: في بعض الأحيان تقوم الإدارة بإفشال برامج التمكين

قبل البدء بتنفيذها وذلك بإتباع النمط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة والسلطة وحب الذات لدى

الرؤساء وينظرون إلى التمكين أنه تحد لهم وليس طريقاً لتحسين مستوى الأداء الجماعي وليس

الشخصي.

7. (R-Respect) الاحترام: إن جوهر التمكين هو الاعتقاد بأن كل عضو في المؤسسة قادر

على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله والإبداع فيه، ولنجاح عملية التمكين يجب أن يكون

هناك فلسفة احترام العاملين في المؤسسة، وأيضاً عدم التمييز بين العاملين لأي سبب من

الأسباب.

ثالثاً. فوائد التمكين⁶¹

على الرغم من التباين الموجود في مفاهيم التمكين بين الباحثين، إلا أن معظمهم يقرون بأن

التمكين له العديد من الفوائد المتعلقة بالجانب الفردي والجماعي والتنظيمي في المؤسسة، ويشير

(عاطف، 2013) إلى أن عملية التمكين لها تأثير إيجابي داخل المؤسسة ومن أهم فوائدها ما يلي:

✓ تصبح المؤسسة من خلال عملية التمكين أكثر استجابة للسوق ولحاجات العملاء.

✓ يساعد على تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية، وهو ما يؤدي إلى زيادة

فعالية عملية الاتصالات وخفض زمن اتخاذ القرار.

✓ يساهم في تخفيض تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية.

⁶¹ عاطف جابر طه، مرجع سبق ذكره، ص 43.

✓ يزيد التمكين من تركيز واهتمام الإدارة العليا بالقضايا الاستراتيجية وتترك الأمور اليومية للصف الثاني من الإداريين.

✓ ينتج التمكين فائض في العاملين بعد تقليل المستويات الإدارية بالمؤسسة مما يمكن استخدامه في خلق وإنشاء إدارات لوظائف جديدة.

✓ يسمح بإطلاق قدرات الأفراد العاملين الإبداعية والخلقة بضمان وصول مقترحاتهم وأفكارهم إلى متخذي القرار، وعدم وضع هذه الأفكار في الطريق الطويل للمستويات الإدارية.

✓ يساهم في توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء الوظيفي.

✓ يوفر تمكين العاملين مناخ تنظيمي إيجابي لتنفيذ الاستراتيجيات الإدارية الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة وغيرها.

✓ يزداد الالتزام بين العاملين لتنفيذ القرارات التي شاركوا في اتخاذها أو اتخذوها بأنفسهم، مما

يساعد على الوصول إلى قرارات رشيدة، ويساعد على تفهم العاملين لظروف وأهداف

وإمكانيات واستراتيجيات المؤسسة ومن ثم الالتزام بتحقيقها.⁶²

رابعاً. أبعاد التمكين

تعددت إجهادات الباحثين في التحديد الدقيق لأبعاد التمكين التي يمكن من خلالها قياس مدى فعالية عملية التمكين على مستوى المؤسسة، وقد تم في هذه الدراسة الاعتماد على الأبعاد التي وجدنا فيها إجماع من قبل الباحثين الذين ركزوا على مجال التمكين في المؤسسات والمتمثلة في:

⁶² عبد البار دره، الصباغ زهير نعيم، مرجع سبق ذكره، ص 440.

1. تفويض السلطة: ويقصد بها عملية الإسناد الفعلي للأنشطة الوظيفية والسلطة المقابلة لها إلى فرد معين داخل المؤسسة، كما أنه الوسيلة التي تستخدم لمنح سلطات معينة لمختلفة المستويات الإدارية، وتحديد الإطار الذي يمكن لكل منهم العمل فيه، وذلك لتيسير عملية صنع القرار عند مستواه الأنسب، فالتفويض يتضمن تعيين مهام للمرؤوسين ومنحهم السلطة اللازمة لممارسة هذه المهام، مع إستعدادهم لتحمل تبعات المسؤولية لأداء هذه المهام.⁶³

2. المشاركة في اتخاذ القرار: وهو سماح الإدارة للعاملين من كافة المستويات الإدارية بحرية إبداء آرائهم حول القرارات التي تخص عملهم، وإعطائهم فرصة صنع القرار للعاملين من خلال تقديمهم لأفكار ومقترحاتهم وتوصيات تأخذ بعين الاعتبار عند صدور القرارات القادمة، بهدف تحسين الروح المعنوية لديهم ونشر ثقافة أن المؤسسة ملك للجميع.

3. الثقة: يجب أن تكون هناك ثقة متبادلة سواء كانت بين الإدارة والعاملين أو بين العاملين والإدارة لإنجاح عملية

التمكين في المؤسسة، وهذا يحصل إلا من خلال مشاركة الإدارة العاملين بالمعلومات وفي اتخاذ القرار، وهذا الأسلوب هو رسالة من الإدارة لكل عامل تثبت من خلاله تثقها بهم، لتعزيز روح التعاون بينها وبينهم وتحسين الأداء.

4. فرق العمل: أصبح أمراً ضرورياً تكوين فرق العمل لتطبيق عملية التمكين داخل المؤسسة، نظراً للدور الكبير لفرق العمل في تحسين الأداء وتطوير العمل الجماعي بالمؤسسة بفضل تبادل وتكامل المهارات بين فريق العمل، وتشارك الأفكار الجديدة بينهم عند إنجاز المهام المكلفين بإنجازها بشكل جماعي لتحقيق أهداف معينة تم تحديدها سابقاً.

⁶³ رضا إبراهيم المليجي، مرجع سبق ذكره، ص 265.

5.الاتصال والمشاركة بالمعلومات: إن الاتصال هو عبارة نقل المعلومات وتبادلها بين الإدارة والعاملين أو بين العاملين أنفسهم بشكل بفعال داخل المؤسسة، مما يسمح بتبادل الأفكار والآراء والمعلومات، أما مشاركة المعلومات فيرى (Griseri) أنه شيء مهم يجعل العاملين يثقون بالإدارة، وإن سماح الإدارة مشاركة المعلومات الخاصة بالمؤسسة مع العاملين والتي لا يعرفها الآخرون تنمي لدى العاملين الثقة والإخلاص في العمل، وترغب الإدارة بأن يستخدم العاملين تلك المعلومات وتوظيفها مع المهارة التي يمتلكونها خدمة لغايات المؤسسة وأهدافها¹.

خامسا. شروط نجاح عملية التمكين في المؤسسة

لكي يمكن تنفيذ عملية التمكين بنجاح وتحقق المؤسسة أهدافا من خلالها، تحتاج المؤسسة إلى بذل مجهودات كثيفة لإزالة العقبات التي تواجهها عند تطبيق هذه العملية والمتمثلة فيما يلي: ²

2

- ❖ ضعف وقلة مهارات العاملين.
- ❖ غياب الثقة ما بين الإدارة والعاملين.
- ❖ عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين.
- ❖ وجود نظام اتصال ضعيف وغير فعال داخل المنظمة.
- ❖ وجود نظام قيادة تقليدية بحيث يحد من دور العاملين.
- ❖ العشوائية وعدم العدالة في كل من نظام المكافآت ونظام الحوافز.
- ❖ ضعف العلاقة ما بين العاملين.
- ❖ عدم وضوح الأهداف بالنسبة للعاملين.

¹ عادل النعمة، آمال سليمان، مرجع سبق ذكره، ص172.

² عماد علي المهيرات، مرجع سبق ذكره، ص 45.

- ❖ ضعف العملية التدريبية من حيث الكم والكيف.
- ❖ مناخ تنظيمي غير صحي بحيث ينعكس سلبا على معنويات العاملين والذي بدوره يؤثر على إنتاجهم وأدائهم.
- ❖ نظام رقابي صارم لا يسمح بحرية التصرف وبالتالي يحد من الإبداع.
- ❖ غياب فرق العمل من بيئة المنظمة.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل الذي إستعرضنا فيه الإطار النظري لتأهيل الموارد البشرية نستخلص أن إدارة الموارد البشرية ظهرت نتيجة العديد من التغيرات والتطورات التي شهدتها الفكر الإداري والبيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في العالم، فأصبحت من الركائز الإدارية المهمة وذات التأثير الكبير على المؤسسات والمورد البشري فيها، والمسؤولة عن تنظيم وتحسين العلاقة بينهما، ذلك بسبب الوظائف الإدارية والتنفيذية والمسؤوليات المتعددة التي تقوم بها، وتواجه إدارة الموارد البشرية تحديات كبيرة بسبب ما يجري في محيط المؤسسات من تغيرات، استدعى ذلك حتمية زيادة المؤسسات الاستثمار في الموارد البشرية بإعتبارها الركيزة الأساسية لجميع الوظائف الإدارية والمصدر الأساسي لبناء القدرات التنافسية، عن طريق العمل على وضع إستراتيجية لتحسين وتطوير قدرات ومهارات وكفاءات الموارد البشرية في جميع الأنشطة والعمليات لتحقيق فعالية الأداء والإنتاجية.

إن تأهيل الموارد البشرية من أبرز الاستراتيجيات المتبعة في المؤسسات الحديثة لتطوير قدرات ومعارف الموارد البشرية وتغيير سلوكياتهم استجابة لمتطلبات الأداء المتميز للتعايش والتكيف مع التغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة، وتساعد عملية تأهيل الموارد البشرية في تحقيق الكثير من الفوائد والأهداف للمؤسسة والعاملين على حد سواء، فهي تساهم في توفير الموارد البشرية المؤهلة والمسايرة للتطورات التكنولوجية لأداء المهام بكفاءة وفعالية، كما أنها تعمل على تحسين مناخ العمل داخل المؤسسة وتوفير بيئة محفزة على الإبداع والابتكار، بالإضافة إلى المساهمة في التقليل من الهدر للموارد المتاحة وزيادة الإنتاجية الكلية للمؤسسة، ولها دور كبير في زيادة الاستقرار الوظيفي وزيادة روح الانتماء والولاء للموارد البشرية في المؤسسة.

وحتى تصل عملية تأهيل الموارد البشرية إلى أهدافها المنشودة يستلزم توفير لها مجموعة من المتطلبات، فيجب ربط عملية تأهيل الموارد البشرية باستراتيجية وأهداف المؤسسة، وكذلك توفير المناخ الملائم والمشجع على التطوير والتحسين المستمر لمهارات العاملين، كما يجب تخصيص ميزانية تسمح بتغطية نفقات العملية، وتواجه عملية تأهيل الموارد البشرية مجموعة من التحديات والعراقيل التي يجب على المؤسسات التغلب عليها، ومن أهم هذه التحديات كبر حجم المؤسسة الذي يؤدي الى زيادة التكلفة والوقت اللازم للتأهيل، وإقتصار العملية على بعض العاملين، والتخوف من التغيير سواء كان من قبل المسؤولين أو العاملين، بالإضافة الى عدم التقييم المستمر للعملية.

إن تطبيق عملية تأهيل الموارد البشرية يتم عبر استخدام مجموعة من الأساليب لإزالة جوانب القصور والضعف في مستوى أداء العاملين وتقليص فجوات المهارات بينهم لتحقيق التميز المؤسسي وزيادة القدرات التنافسية، ومن بين الأساليب الأكثر فعالية واستعمال في المؤسسات نجد التدريب والتحفيز والتمكين.

ولقد أثبتت الدراسات أن المؤسسات في الكثير من الدول التي قامت بعملية تأهيل الموارد البشرية وطبقته بالطريقة الصحيحة والسليمة وهيئة لها الظروف والوسائل اللازمة حققت نجاحات كثيرا كتحسن الأداء والمردودية الإنتاجية وزيادة مستوى تنافسيتها، مما أدى إلى إهتمام مؤسسات أخرى بهذه العملية والتي نجد من بينها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا الصنف من المؤسسات هو الموضوع الذي سنتطرق إليه في الفصل الموالي.

الفصل الثاني

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
وتشخيص واقعها في الجزائر

تمهيد:

تتمتع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمكانة هامة في اقتصاديات معظم الدول خاصة النامية منها، وأصبحت مدخلا أساسيا لتسريع عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، باعتبارها مؤسسات مرنة وسريعة الاستجابة للتغيرات في البيئة الاقتصادية ومساعدة على خلق الثروة وزيادة الطاقة الإنتاجية وتحقيق التكامل الاقتصادي بين جميع القطاعات، فضلا عن المساهمة في امتصاص البطالة بسبب إستخدامها كثافة عمالية كبيرة بالإضافة إلى العديد من الأدوار الأخرى، ورغم الإجماع على دور هذا النوع من المؤسسات في تحقيق الأهداف التنموية، فهي تعاني من إشكالية تحديد مفهومها الذي صعب من تحديد هذه المؤسسات بدقة، فقد ظل مفهومها أمرا نسبيا يختلف من بلد إلى آخر وفقا لإختلاف الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والمعايير المستخدمة.

إلا أنها تشترك في مجموعة من الخصائص التي تتفرد بها عن المؤسسات الكبيرة جعلتها ذات أهمية بالغة، وذلك لما تتميز به من انخفاض في رأس المال المستثمر فيها، وسهولة الانتشار والتوطين وتنمية الأقاليم النائية وتلائمها مع الأسواق المحلية المحدودة، كما تتميز بفعالية جذب المدخرات المحلية وتوظيفها، لذاك قامت العديد من الدول بدعم وتطوير هذا النوع من المؤسسات ومساعدتها على مواجهة الصعوبات والتحديات التي تعترضها، هذا ما ساعد هذه الدول على تحقيق قفزة نوعية في معدلات النمو الاقتصادي والاجتماعي. .

وعلى هذا الأساس سوف يتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث الثلاثة الآتية:

المبحث الأول: مفهوم وأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المبحث الثاني: أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دوليا والجهود الجزائرية المتخذة لتأهيلها

المبحث الثالث: دراسة تقييمية لواقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال (2010-2019)

المبحث الأول: مفهوم وأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اليوم قطاع استراتيجي مهم تعتمد عليه الدول لدعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية وقد أثبتت ذلك العديد من الدراسات والأبحاث، فأصبح من غير المتوقع بناء منظومة اقتصادية قوية دون هذه المؤسسات، نظرا للخصائص التي تتميز بها عن غيرها من المؤسسات الكبيرة، لهذا حظيت بالاهتمام الكبير ولقيت الدعم والتشجيع لزيادة كثافتها العددية وتطويرها، ومن أجل كل هذا تقتضي الضرورة زيادة تنظيم هذا القطاع بوضع تعريف محدد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتمد عليه جميع الدول. لذا سيتم التطرق إلى هذه النقاط من خلال هذا المبحث

المطلب الأول: مفهوم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ما تزال تعرف صعوبة في تحديد مفهوم شامل وموحد لها بين الدول يسمح بتحديد دقيق لهذه المؤسسات للتفريق بينها وبين المؤسسات الكبيرة، هذا ما عكسه كثرة وتنوع المفاهيم التي قدمتها الجهات المهتمة بهذه المؤسسات، وهذا التنوع هو نتاج إختلاف المعايير المستخدمة في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تتباين من دولة إلى أخرى، لذا فإن محاولة تحديد تعريف لهذه المؤسسات يتطلب التعرف على المعايير المعتمدة في تعريفها.

أولا. معايير تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

على الرغم من عدم وجود تعريف واضح وشامل وموحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أنه هناك اجماع بين الباحثين والمفكرين على المعايير التي على أساسها يتم تعريف هذه المؤسسات، وتتمثل في المعايير الكمية التي تساهم في تحديد حجم المؤسسة والمعايير النوعية التي توضح طبيعة وتنظيم المؤسسة.

1. المعايير الكمية

يستند تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المعايير ذات الطبيعة الكمية بشكل كبير، التي يتم التعبير عنها من خلال القيم العددية لتستعمل في الأغراض الإحصائية والتنظيمية، ويتكون هذا الصنف من عدة أنواع منها المعيار الأحادي كمعيار عدد العمال ومعيار رأس المال ومعيار حجم الإنتاج، أما النوع الثاني هو المعيار الثاني كمعيار عدد العمال ومعيار رأس المال معاً، إضافة إلى المعيار المركب الذي يمزج بين ثلاثة معايير أو أكثر، ومن بين أهم المعايير الكمية المستخدمة نجد:

1.1 - معيار عدد العمال:

يعتبر معيار عدد العمال من أكثر المعايير استخداماً للتمييز بين حجم المؤسسات، ويستخدم هذا المعيار العديد من الدول في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومن أهم الأسباب التي أدت إلى الإعتماد على هذا المعيار بكثرة هي وضوح وسهولة جمع البيانات المتعلقة به، بالإضافة إلى الثبات النسبي له لعدم ارتباطه بمتغيرات أخرى كالأسعار وغيرها، وكذلك سهولة استخدام هذا المعيار خاصة عند إجراء المقارنات بين المؤسسات أو الدول، وتؤكد هذه النظرة دراسة قامت بتحليل تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في 155 دولة وجد أن 92% من التعريفات التي تم تحليلها تستخدم هذا المعيار،¹ وفي دراسة أخرى قامت بتحليل المؤشرات الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 2019 والتي شملت 171 دولة تبين أن 101 دولة التي شملتها الدراسة تستخدم في تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة معيار عدد العمال لوحده فقط أي بنسبة 59%،² إلا أن هذا المعيار

¹ Erick Gonzales & all, MSME Country Indicators 2014, international finance corporation, World Bank Group, 2014, P05

² Khondoker Haider & all, MSME Economic Indicators Analysis Note December 2019, the World Bank Group & SME finance forum & international finance corporation, 2019, P.09

لاقى الكثير من الإعتراضات والانتقادات لأنه لا يعكس بالضرورة الحجم الحقيقي للمؤسسة بسبب إغفاله لحجم رؤوس الأموال المستثمرة وتقنيات الإنتاج المطبقة ودرجة كثافة الرأس المال، إلى جانب إغفاله إلى العمالة الأسرية التي تعمل غالبا بدون الأجر والعمالة المؤقتة والموسمية.³

2.1- معيار رأس المال:

طبقا لهذا المعيار الذي يعبر عن قيمة رأس المال المستثمر والذي هو أحد أهم المعايير الكمية التي إستخدمته العديد من الدول للتفريق بين حجم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة، لأنه يعكس الطاقة الاستثمارية والإنتاجية للمؤسسات، إلا أن مقداره لا يتجاوز قيمة محددة ويختلف من دولة إلى أخرى.

وبالرغم من أهمية هذا المعيار إلا أنه لا يوجد توافق حول المقصود من رأس المال المستثمر، فهل يقصد به رأس المال الثابت (الأرض، المباني، الآلات) والذي يعكس حجم طاقة المؤسسة، وقد ينزع منه الأرض والمباني لأنها عادة ما يتم استئجارها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أم أنه رأس المال العامل أو المتغير (كل العناصر الإنتاجية المتغيرة التي تمول المؤسسة أصولها المتداولة من خامات ومخزون وأجور) وتمثل المورد المتغير للمؤسسة، فهناك من يفضل رأس المال الثابت وذلك لأسباب عديدة منها أن هناك مؤسسات تعظم فيها قيمة رأس المال المتغير وتقل فيها أهمية رأس المال الثابت وبذلك قد يكون إضافة رأس المال المتغير إلى الرأس المال الثابت سببا في إبعاد هذه المؤسسات من التصنيف ضمن فئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهناك من يعتمد على الرأس المال المتغير لأن رأس المال الثابت تختلف قيمته من وقت لآخر حتى لا يتسبب في إعطاء نتائج مضللة عند تصنيف المؤسسات، نظرا لأنه قد تكون مؤسسات صغيرة بالفعل ولكن تحتاج إلى

³ محمد إبراهيم عبد اللاوي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اطارها النظري والتطبيقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص 30.

رأس مال ثابت كبير مما يخرجها من التصنيف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة⁴،

ويعاني هذا المعيار بعض الصعوبات خاصة في تقييم الأصول الثابتة، كما أنه لا يستحسن استخدامه للمقارنة بين المؤسسات لوحده نظرا للتغيرات في قيمة العملات وأسعار الصرف بسبب الانكماش والتضخم والظروف الاقتصادية الأخرى، لذا يفضل إضافة معيار أو معايير أخرى مكمله له لتحديد حجم المؤسسة بدقة.

3.1- معيار معامل رأس المال (المعيار الثنائي):

يعتبر من المعايير المحدد للطاقة الإنتاجية للمؤسسة، ويعتمد على المزج من معيار رأس المال ومعيار حجم العمل، ومن أفضل المعايير المستخدمة في تحديد حجم المؤسسة عوض الاعتماد على أي منهما منفردا مما يؤدي إلى نتيجة غير دقيقة ، فقد نجد أن عدد العمال لدى مؤسسة ما قليل و لا يعني ذلك أن حجمها صغير إذ من المحتمل أن يكون رأس المال بها كبيرا نسبيا أي أنها ستخدم أسلوبا فني في الإنتاج كثيف رأس المال ، وبالتالي تصنف هذه المؤسسة حسب معيار رأس المال من المؤسسات الكبيرة ، في حين أنها تكون مصنفة صغيرة وفقا لمعيار العمالة ، وربما يحدث العكس، ويحسب هذا المعيار بقسمة الرأس المال الثابت على عدد العمال والنتيجة تعني كمية الاستثمار اللازمة لتوظيف عامل واحد في المؤسسة، وعادة ما يكون هذا المعيار منخفضا في القطاعات التي تتميز بقلّة رأس المال مثل القطاعات التجارية والخدمية ويكون مرتفعا في القطاع الصناعي خاصة في المصانع التي تستخدم خطوط إنتاج ذات مستوى تكنولوجي متطور.⁵

4.1- معيار رقم الأعمال:

⁴ منتدى الرياض الاقتصادي، دراسة المنشآت الصغيرة محركات أساسية لنمو اقتصادي منشود، منتدى الرياض الاقتصادي الدورة الأولى، السعودية، أيام 6-7 أكتوبر 2003، ص 146-147.

⁵ نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2007، ص 31-32 .

يعتبر هذا المعيار من أكثر المعايير التي يعتمد عليها في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فنجد أنه يمثل نسبة 49% من 267 تعريف التي تم تحليلها لـ 155 دولة، كما وجدت قيمة هذا العيار الأكثر استخداما هي المحصورة بين 50 و 70 مليون دولار أمريكي يستعملها 35 تعريفا من بين التعاريف التي تم تحليلها.⁶

ويستخدم هذا المعيار لقياس مستوى نشاط المؤسسة والقدرة التنافسية لها، ويستعمل في العديد من الدول، فمثلا تصنف المؤسسات التي يبلغ رقم أعمالها أقل أو يساوي 10 مليون يورو في الاتحاد الأوروبي ضمن المؤسسات المصغرة، إلا أن هذا المعيار غير واقعي وتشوبه بعض النقائص لأن ارتفاع رقم الأعمال قد يكون مرده إلى ارتفاع أسعار السلع وليس لعدد الوحدات المباعة،⁷ بالإضافة إلا أن قيمة هذا المعيار غير ثابتة لذا عند استخدام يجب ربطه بمعايير أخرى لأنه يواجه مجموعة من المشاكل كارتفاع معدلات التضخم، وتغيرات سعر الصرف والتغيرات المستمرة في قيمة المبيعات وتراجع الأسواق.

5.1- معيار حجم وقيمة الإنتاج:

يتم في بعض الدول تطبيق معيار حجم وكمية الإنتاج السنوي للتمييز بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة العاملة في بعض القطاعات خاصة في القطاع الصناعي، إلا أن تطبيق هذا المعيار يواجه بعض الصعوبات أهمها عدم صلاحيته بصفة عامة في حالة المؤسسات التجارية والخدمية، كما أن معيار حجم الإنتاج لا يصلح في حالة المؤسسات متعددة المنتجات لصعوبة الجمع العيني، فضلا عن أن معيار قيمة الإنتاج يعيبه تأثر القيمة بالأسعار مما قد يعطي

⁶ Erick Gonzales & all, MSME Country Indicators 2014, op.cit, P 02.

⁷ عبد الله خبابة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة آلية لتحقيق التنمية المستدامة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2013، ص 14.

نتائج مضللة في حالة التغيرات الكبيرة في الأسعار⁸.

6.1- معيار مستوى التكنولوجيا المستعملة:

يعتمد هذا المعيار في تعريفه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تحديد نوعية التكنولوجيا المستخدمة في العمليات الإنتاجية، إذ يتوقف حجم هذه المؤسسات على الطبيعة الفنية المستعملة في الصناعة أي مدى استخدام التكنولوجيا في إنتاج المنتجات، فبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحتاج إلى وحدات كبيرة نسبياً من العمال ووحدات صغيرة نسبياً من رأس المال وتستعمل آلات ومعدات ذات تكنولوجيا بسيطة ومتواضعة مثل ما هو الحال في الصناعات الاستهلاكية الخفيفة، في حين تحتاج في الصناعات الأخرى إلى وحدات قليلة نسبياً من العمال ووحدات كبيرة نسبياً من رأس المال وتكنولوجيا متطورة الأمر الذي ينطبق على الصناعات الكبيرة أو الثقيلة،⁹ إلا أن تطبيق هذا المعيار يلقي صعوبات أهمها عدم صلاحية في المقارنة بين المؤسسات لوجود فجوات في التقدم التكنولوجي بين الدول المتطورة والنامية، فضلاً على أن هذا المعيار لا يصلح في المؤسسات التي تنشط في الصناعات الحرفية واليدوية لأنها لا تحتاج إلى تكنولوجيا متطورة.

بالإضافة إلى المعايير سالت الذكر، هناك مجموعة من المعايير الكمية الأخرى التي استخدمت ويمكن أخذها بعين الاعتبار، كمعيار القيمة المضافة، ومعيار الطاقة الإنتاجية، ومعيار حجم القروض، وأيضاً معيار مساحة المؤسسة، بالإضافة إلى معيار عدد فروع المؤسسة.

⁸ محمد فتحي صقر، واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها الاقتصادية، ورقة بحثية ضمن ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي الإشكاليات وآفاق التنمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، أيام 18-22 جانفي 2004، ص 14.

⁹ عدنان حسين يونس ورائد خضير عبيس، دور حاضنات الأعمال في تطوير المشاريع الصغيرة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 15.

2. المعايير النوعية

تركز هذه المعايير على تحديد الخصائص الوظيفية والتنظيمية للمؤسسة، وتستعمل مع المعايير الكمية في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لإعطاء المزيد من الدقة والمصداقية، نظرا لقصور المعايير الكمية لوحدها في التمييز بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تشترك في نفس الخصائص التنظيمية والوظيفية، وتتمثل أهمها فيما يلي:

1.2- المعيار التنظيمي

تصنف المؤسسة صغيرة ومتوسطة وفقا لهذا المعيار، إذا كانت تمتلك خاصيتين أو أكثر من الخصائص الآتية:¹⁰

- الجمع بين الملكية والإدارة بمعنى أن مدير المؤسسة هو مالکها.
- قلة عدد مالكي رأس المال.
- ضيق نطاق الإنتاج وتركزه في إنتاج سلعة أو تقديم خدمة محددة.
- صغر حجم الطاقة الإنتاجية.
- تعتمد بشكل كبير على المصادر المحلية لتمويل رأسمالها من أجل النمو.

2.2- المعيار القانوني

يتوقف الشكل القانوني للمؤسسة على طبيعة وحجم رأس المال المستثمر بها وطريقة تمويلها، حيث نجد شركات الأموال غالبا ما يكون رأسمالها كبير مقارنة مع شركات الأشخاص، ووفقا لهذا المعيار الذي يعطي وصفا للمؤسسات الصغيرة بأنها جميع المؤسسات ذات شكل مؤسسات الأفراد، والمؤسسات العائلية التضامنية، شركات التوصية البسيطة أو بالأسهم، والوكالات والحرف والمهن الصغيرة الإنتاجية والحرفية، مثل الورش والمحلات التجارية والمطابع والأسواق المركزية والمزارع

¹⁰ نبيل جواد، مرجع سبق ذكره، ص 34.

ومكاتب السياحة والشحن والمهن الحرة.¹

3.2- معيار الحصة السوقية

حسب تقرير لجنة (Bolton) عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بريطانيا الذي صدر سنة 1971، يرى أن حصة المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة في السوق تكون محدودة، وبالتالي تأثيرها في السوق ضعيف بحيث لا تستطيع التأثير بصورة فعالة في أسعار البيع وذلك عن طريق تغيير كميات السلع التي تنتجها،² لأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في غالب الأحيان مؤسسات محلية النشاط، ومحدودة حجم رأس المال وقليلة الإمكانيات مما يحد من توسع حصتها السوقية.

4.2- معيار الملكية

يعتبر من أبرز المعايير النوعية المتداولة، إذ نجد أن معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي مؤسسات فردية وعائلية لأن الجزء الكبير من هذا القطاع تابعة للقطاع الخاص تعود ملكية مؤسساته إلى الافراد والعائلات، وتتوزع ملكية الجزء المتبقي من هذه المؤسسات بين العمومية والمختلطة، فالمؤسسات ذات الطابع العمومي تكون ملكيتها تابعة لمؤسسات أو هيئات عمومية، أما المختلطة تكون ملكيتها مشتركة بين القطاع الخاص والعمومي.

5.2- معيار الاستقلالية

يستند هذا المعيار إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتميز باستقلالية الإدارة والعمل، بحيث يكون مديرها أو المسير هو المالك يتخذ القرارات دون تدخل من أطراف أو هيئات خارجية أخرى في عمل المؤسسة، وأن يتحمل صاحب المؤسسة المسؤولية كاملة فيما يخص التزامات المؤسسات تجاه الغير،³ وهذا ما المعيار استخدمه كل من الاتحاد الأوروبي والجزائر في تحديد

¹ عدنان حسين يونس ورائد خضير عبيس، مرجع سبق ذكره، ص 17.

² محمد إبراهيم عبد اللاوي، مرجع سبق ذكره، ص 33.

³ الطيب داودي، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الواقع والمعوقات حالة الجزائر، مجلة العلوم

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث حدد أنه لا يمكن أن يمتلك أكثر من 25% من رأسمالها من قبل مؤسسة أو مجموعة مؤسسات أخرى لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وبعد استعراض أهم المعايير المستخدمة في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يتضح لنا أن المعايير الكمية وحدها ليست كافية لتحديد هذه المؤسسات خاصة التي تشترك في نفس الخصائص التنظيمية والإدارية، لذا يتوجب المزج بين المعايير الكمية والنوعية، باستخدام المعايير الثنائية أو استخدام المعايير المركبة بمعنى استعمال ثلاثة معايير أو أكثر، وهذه الأخيرة نراها كأفضل المعايير التي تمكن من تحديد دقيق لهذا النوع من المؤسسات.

ثانيا. أهداف ضبط معايير ومفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن هذه العملية تحظى باهتمام كبير من قبل الدول والهيئات والمنظمات الاقتصادية العالمية والمحلية أملا في الوصول إلى تحديد تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي يحقق لهم الكثير من الأهداف والتي نستعرض أهمها فيما يلي:

- يسهم في جمع البيانات بدقة حول هذا القطاع من أجل تزويد صانعي القرارات والسياسات بحجم القروض والتمويلات الممنوحة لهذا القطاع في البلدان الأخرى ومقارنتها مع ما تم تحديده من قبلهم.
- يساعد ذلك بمقارنة حصة مساهمات هذا القطاع في جميع المجالات في مختلف الدول بدقة لإستنتاج نقاط قوة وضعف هذا القطاع.
- يمكن ذلك في وضع إصلاحات سياسية وقانونية واقتصادية مشتركة عالميا لتشجيع وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالإضافة إلى تقييم ومراقبة أثر هذه الإصلاحات على الأهداف المسطرة.

- يساهم في تسهيل جمع المعلومات وتحليل البيانات المتعلقة بهذا القطاع لاستخدامها في وضع

تقارير وأبحاث موحدة تساعد على تحديد متطلبات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحديد المشاكل التي تعيقها لوضع الحلول اللازمة لنجاح هذا القطاع.

- يساعد في تحديد الدقيق للاختلافات بين أنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في حد ذاتها، أي يضبط لنا محددات المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة وذلك لتكييف تدابير السياسات الداعمة والمرافقة لكل منها. بالإضافة إلى ذلك يسهل للجهات الوصية تحديد أكثر صنف من هذه المؤسسات بحاجة إلى المساعدة والتمويل.

- يساعد على تنسيق الجهود بين الوزارات والهيئات والإدارات التي تعمل على تنظيم ودعم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن طريق مختلف البرامج المسطرة، لأن سوء التنسيق بين هذه الجهات يؤدي إلى تصادم في القرارات وعدم وضوح أهداف البرامج، وبالتالي يؤدي إلى الإهدار في الوقت والمال وتقليل فرص دعم هذا القطاع للتنمية المستدامة.

ثالثا. مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

كما ذكرنا سابقا نجد غياب تعريف متفق عليه وموحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا ما تبرزه تعاريف الدول لهذه المؤسسات، والتي تباينت فيها المعايير المستخدمة فمنها من استخدم الكمية ومنها من مزج بين المعايير الكمية والنوعية، وهذا ما سنوضحه من خلال عرض بعض التعاريف لهذه الفئة من المؤسسات في الدول مع تقديم التعريف المعتمد في الجزائر.

1-تعريف البنك الدولي

يستخدم البنك الدولي تعريف المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة الخاصة بمؤسسة التمويل الدولية والذي يستند على ثلاثة معايير والمتمثل في عدد العمال وحجم الأصول وحجم المبيعات السنوية، ويلزم هذا التعريف إدراج مؤسسة اقتصادية معين في قطاع المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة الحجم، أن تستوفي معيار عدد العمال مع أحد المعيارين الآخرين على الأقل كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (01): تعريف البنك الدولي للمؤسسات الصغيرة والصغيرة والمتوسطة

المعايير نوع المؤسسة	عدد العمال	الأصول	أو	المبيعات السنوية
مؤسسة مصغرة	أقل من 10	أقل من 100000 دولار أمريكي	أو	أقل من 100000 دولار أمريكي
مؤسسة صغيرة	من 10 إلى 49	من 100000 دولار إلى أقل من 3 مليون دولار	أو	من 100000 دولار إلى أقل من 3 مليون دولار
مؤسسة متوسطة	من 50 إلى 300	من 3 مليون إلى 15 مليون دولار	أو	من 3 مليون إلى 15 مليون دولار

Source : The World Bank, World Bank Group Support for Small and Medium Enterprises A Synthesis of Evaluative Findings, September 16, 2019, The World Bank, P6.

2-تعريف الاتحاد الأوروبي

قام الاتحاد الأوروبي بوضع أول تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سنة 1996 بموجب توصيات المفوضية الأوروبية بتاريخ 3 أبريل 1996، وبعدها تم تغيير التعريف سنة 2003 والذي بدأ العمل به في 1 جانفي 2005؛ ويعتمد التعريف أيضا على ثلاثة معايير والمتمثلة في معيار عدد العمال، ومعيار حجم المبيعات السنوية والميزانية السنوية، ويجب أن تستوفي المؤسسة معيار عدد العمال حتى يتم اعتبارها شركة صغيرة ومتوسطة الحجم مع إختيار الإمتثال إلى معيار المبيعات السنوية أو معيار الميزانية السنوية وليس بالضرورة أن تستوفي كلاهما لتصنف في هذا النوع من المؤسسات.

كما يشترط الاتحاد الأوروبي إستقلالية المؤسسة عند تصنيفها في فئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فلا يمكن اعتبار المؤسسة ضمن هذه الفئة إذا كانت نسبة 25% أو أكثر من رأس المال

أو حقوق التصويت تخضع لسيطرة مباشرة أو غير مباشرة، من قبل مؤسسة عامة أو أكثر، بشكل مشترك أو فردي،¹ وهذا التعريف موضحه في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): تعريف الاتحاد الأوروبي للمؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة

المعايير نوع المؤسسة	عدد العمال	المبيعات السنوية (مليون أورو)	أو	الميزانية السنوية (مليون أورو)
مؤسسة مصغرة	أقل من 10	أقل من 2	أو	أقل من 2
مؤسسة صغيرة	أقل من 50	أقل أو يساوي 10	أو	أقل أو يساوي 10
مؤسسة متوسطة	أقل من 250	أقل أو يساوي 50	أو	أقل أو يساوي 43

Source : Official Journal of the European Union, concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises OJ L 124 of 20.5.2003, Article 2, P 39.

3-تعريف اليابان

يتم تعريف المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة في اليابان بموجب القانون الأساسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المعدل في 03 ديسمبر 1999، والذي يعتبر بمثابة دستور للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويعتمد هذا القانون على معياري عدد العمال ورأس المال مع الأخذ بعين الاعتبار نوع النشاط الاقتصادي التي تمارسه المؤسسة، وبشكل أكثر وضوح فقد حدد هذا القانون الأساسي تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمتناهية الصغر على النحو التالي:

الجدول رقم (03): تعريف اليابان للمؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة

حجم المؤسسة	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة		المؤسسات المصغرة
المعيار نوع القطاع	عدد العمال	رأس المال	عدد العمال
التصنيع والبناء والنقل	أقل أو يساوي 300 عامل	أقل أو يساوي 300 مليون ين	أقل أو يساوي 20 عامل
البيع بالجملة	أقل أو يساوي 100 عامل	أقل أو يساوي 100 مليون ين	أقل أو يساوي 5 عامل
الخدمات	أقل أو يساوي 100 عامل	أقل أو يساوي 50 مليون ين	أقل أو يساوي 5 عامل
البيع بالتجزئة	أقل أو يساوي 50 عامل	أقل أو يساوي 50 مليون ين	أقل أو يساوي 5 عامل

Source: OECD, Financing SMEs and Entrepreneurs 2016 an OECD Scoreboard, OECD Publishing, Paris, 2016, P311

¹ Official Journal of the European Union, *Commission Recommendation* 2003/361/EC of 6 May 2003, concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises, OJ L 124 of 20.5.2003, Article 3, P 39.

4-تعريف تركيا

وضعت تركيا تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا لقانون الصادر بتاريخ 18 نوفمبر 2005، ويميز هذا التعريف بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمتناهية الصغير على أساس ثلاث معايير، عدد العمال وحجم المبيعات السنوية أو مجموع حصيلة الميزانية السنوية، والذي تم عدليه في المرة الأولى في 4 نوفمبر 2012 ثم مرة أخرى في 24 جوان 2018، وتم الإبقاء على نفس المعايير وتعديل قيمة المبيعات السنوية والميزانية السنوية، وأصبحت القيمة الجديدة للمعايير كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (04): تعريف تركيا للمؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة

المعايير نوع المؤسسة	عدد العمال	المبيعات السنوية (مليون ليرة تركية)	أو	الميزانية السنوية (مليون ليرة تركية)
مؤسسة مصغرة	أقل من 10	أقل أو يساوي 3	أو	أقل أو يساوي 3
مؤسسة صغيرة	أقل من 50	أقل أو يساوي 25	أو	أقل أو يساوي 25
مؤسسة متوسطة	أقل من 250	أقل أو يساوي 125	أو	أقل أو يساوي 125

Source: OECD, SME Policy Index -Western Balkans and Turkey 2019, OECD Publishing, Paris, 2019, P894

5-تعريف الأردن

تجدر الإشارة إلى وجود تباين في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأردن، حيث تقوم الوزارات والمؤسسات والهيئات بتعريف هذه المؤسسات بناء على معايير مختلفة لتقديم الدعم لها، وتضع الإستراتيجية الوطنية لريادة الأعمال وتنمية المؤسسات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة تعريفا لهذه الفئة من المؤسسات بالاعتماد على معياري عدد العمال وحجم المبيعات السنوية كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (05): تعريف الأردن للمؤسسات الصغيرة والصغيرة والمتوسطة

المبيعات السنوية	عدد العمال	المعايير نوع المؤسسة
أقل أو يساوي 100000 دينار أردني	من 1 إلى 4	مؤسسة مصغرة
أقل أو يساوي 1 مليون دينار أردني	من 5 إلى 19	مؤسسة صغيرة
أقل أو يساوي 5 مليون دينار أردني	من 20 إلى 99	مؤسسة متوسطة

Source: OECD & EU & ETF, SME Policy Index The Mediterranean Middle East and North Africa 2018, OECD Publishing, Paris, 2018, P121

6-تعريف الجزائر

قامت الجزائر بإتخاذ مجموعة من الإجراءات لتعزيز تنمية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتجسد ذلك في القيام بالعديد من التعديلات القانونية على مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحديد هذه المؤسسات بدقة وتحسين إتساق وفعالية البرامج والتدابير الداعمة لها، وقامت أيضا بإصلاحات اقتصادية سياسية وتنظيمية لتحسين بيئة عملها وزيادة نموها ومساهمتها في التنمية، ومن ضمن هذه الإجراءات إصدار تعريف جديد ودقيق لهذه المؤسسات من طرف المشرع الجزائري من خلال القانون رقم 17-02 المؤرخ في 12 ربيع الثاني عام 1438 الموافق لـ 10 جانفي سنة 2017 والذي يتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وجمع هذا التعريف بين المعايير الكمية (عدد العمال رقم الأعمال، مجموع الحصيلة السنوية) والمعايير النوعية المتمثلة في معيار الاستقلالية، وهو شبيه لحد بعيد لتعريف الاتحاد الأوروبي.

وقد تضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التعريف التالي: " تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع و/أو الخدمات والتي تشغل من 01 إلى 250 شخص ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 04 ملايين دينار جزائري، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 01 مليار دينار جزائري، كما يجب أن تستوفي معيار

ويمكن تلخيص التعريف الذي نص عليه القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): تعريف الجزائر للمؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة

المعايير نوع المؤسسة	عدد العمال	رقم الأعمال (مليون دينار جزائري)	مجموع الحصيلة السنوية (مليون دينار جزائري)	الاستقلالية
مؤسسة مصغرة	من 1 إلى 9	أقل من 40	أقل من 20	لا يمتلك رأسمالها بمقدار 25% فما أكثر من قبل مؤسسة أو مجموعة مؤسسات أخرى، لا يطبق عليها تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
مؤسسة صغيرة	من 10 إلى 49	أقل من 400	أقل من 200	
مؤسسة متوسطة	من 50 إلى 250	من 400 إلى 4000	من 200 إلى 1000	

المصدر: من إعداد الباحث استنادا على المواد 5، 8، 9، 10 من الفصل الثاني في القانون رقم 17-02 المؤرخ في 10 جانفي 2017، المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية الصادرة بتاريخ 11 جانفي 2017، العدد 02، ص 05-06.

المطلب الثاني: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتفرد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن المؤسسات

الكبيرة التي مكنتها من اكتساب دور مؤثر في جميع البرامج التنموية، ونظرا لتعدد الخصائص

وارتباطها بجميع مجالات الأنشطة في هذه المؤسسات يمكن تقسيمها كما يلي:

أولا. الخصائص التنظيمية والإدارية

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمجموعة من الخصائص التي تتعلق بالجانب التنظيمي

والإداري، وفيما يلي نستعرض أهم هذه الخصائص:

² الجريدة الرسمية الجزائرية، المادة 05 من الفصل الثاني في القانون رقم 17-02 المؤرخ في 10 جانفي 2017، المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية الصادرة بتاريخ 11 جانفي 2017، العدد 02، ص 05.

1- الجمع بين الملكية والإدارة:

يتميز صاحب المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بالتواجد دائما والمشاركة في كافة الوظائف الإدارية، كما يكون في اتصال مباشر مع كل العاملين في المؤسسة، ويظهر أيضا كعنصر فعال وأساسي باعتباره السلطة المركزية لجميع القرارات المتعلقة بتنظيم أو تسيير المؤسسة.³ لذا فإن غياب الفصل بين المهام والوظائف، والحضور الكلي لصاحب المؤسسة وتعدد استخداماته، يمنح المؤسسة الصغيرة والمتوسطة طابع الجمع بين الملكية والإدارة.⁴

2- مرونة الإدارة وبساطة الهيكل التنظيمي

تتصف معظم إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمركزية التسيير فعادة ما تسيير من قبل مالك المؤسسة، لذلك فهي تتسم بالمرونة والاهتمام الشخصي من قبل أصحابها لتحقيق أفضل نجاح ممكن لها، كما تتميز باستقلالية الإدارة في اتخاذ القرارات، وتتبع خطط واضحة وسياسات مرنة وإجراءات بسيطة وتستخدم هذه المؤسسات في الغالب الهيكل البسيط،⁵ حيث يسمح الهيكل التنظيمي المسطح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وقلّة المستويات الإدارية فيها الحصول على بيئة عمل أكثر مرونة، كما يمكن عدم وجود تسلسل هرمي للإدارة العليا فرصة بناء علاقة شخصية قوية مع الموظفين،⁶

3- أدوات التسيير

تعتمد هذه الفئة من المؤسسات على طرق وأدوات بسيطة وغير معقدة في التسيير، نظرا

³Gérard A. Kokou Dokou et al, L'accompagnement managérial et industriel de la PME, Edition l'Harmattan, Paris, France, 2000, P24.

⁴ Olivier Torres, "Les PME", Editions Flammarion, Collection Dominos, 1999, P 26.

⁵ فايز جمعه صالح النجار وعبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص85.

⁶ Abby Ghobadian & David N Gallear, Total Quality management in SMEs, Omega The international Journal of Management Science, Volume 24, Issue 1, 1996, P 83-106

لبساطة هياكلها التنظيمية مما ساعد على وجود نظام معلومات بسيط يتسم بوفرة المعلومات وسرعة وصولها والفعالية في استخدامها، كما تكون عملية الاتصال داخلها مباشرة وشفوية في كثير من الأحيان، وينطبق هذا الأمر أيضا على عملية اتخاذ القرار فهي تتميز بالمركزية وتكون بيد صاحب المؤسسة، بالإضافة الى سرعتها لقلة المستويات الوظيفية، كما نجد الطابع الغير الرسمي في التعامل سواء مع العاملين أو العملاء.

4- استغلال الطاقة الإنتاجية

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بإستغلال الطاقة الإنتاجية القصوى، نظرا لإمكانية السيطرة والتحكم في عناصر الإنتاج وتوفير مستلزماته وعدم تعقيد العملية الإنتاجية، مما يؤدي إلى رفع الكفاية الإنتاجية وتحقيق أقصى ربح ممكن، وهذا الوضع يحقق سرعة دوران رأس المال العامل نظرا لصغر حجم المخزون السلعي وقصر دورة الإنتاج.⁷

5- المنهج الشخصي في التعامل مع العاملين

من المزايا التي تتمتع بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تجعلها تتفوق على المؤسسات الكبيرة، هي العلاقات الشخصية القوية التي تربط المالك المسير للمؤسسة بالعمال، نظرا لقلة عددهم وأسلوب وطريقة اختيارهم والتي تقوم على اعتبارات شخصية إلى درجة كبيرة، ويساعد صغر عدد العمال على الإشراف المباشر عليهم من طرف الملك المسير للمؤسسة، مما يجعل التصرفات سريعة والقرارات فورية تتلاءم مع طبيعة الموقف، كما تتميز هذه المؤسسات بمشاركة العمال صاحب المؤسسة الصغيرة مشاكله في العمل، ويتجلى ذلك في كثير من الأحيان في تأخر الأجور، أو العمل لساعات إضافية، أو التحمل ظروف العمل الغير مريحة إلى حين تحسن الأمور.⁸

⁷ نبيل جواد، مرجع سبق ذكره، ص 88.

⁸ عبد الرحمن يسري أحمد، تنمية الصناعات الصغيرة ومشكلات تمويلها، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1996، ص 17.

6- الكفاءة والفعالية

وهي من أبرز سمات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تظهر كفاءتها أكثر من المؤسسات الكبيرة في تعبئة المدخرات المحلية وتنمية المهارات البشرية، لذا فهي مصدرا هاما للتكوين الرأسمالي ومنبعا للمهارات التنظيمية ومختبرا للمنتجات والخدمات الجديدة،¹ كما تتحقق هذه الكفاءة والفعالية من خلال قدرتها على الأداء والانجاز في وقت قصير نسبيا مع سهولة الاتصال بالعملاء والموردين بالإضافة إلى تأثير الدوافع الشخصية لأصحاب المؤسسة في الحفاظ عليها بما يكفل لها النجاح والتفوق.²

ثانيا. الخصائص المالية والسوقية

تكتسب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مجموعة من السمات التي تتعلق بالجانب التمويلي والتسويقي لها، ويمكن إيجازها فيما يلي:

1- الاعتماد على الموارد الداخلية في التمويل

تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدرجة كبيرة على مواردها المالية الداخلية في تمويل نشاطها سواء في مرحلة التأسيس أو في مرحلة التشغيل وعادة ما تتمثل مصادر هذه الأموال في المدخرات الشخصية أو الميراث أو حصيلة بيع أصول مملوكة للأراضي أو العقارات،³ كما نجد أن أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعتمدون عند اللجوء إلى التمويل الخارجي، على الاقتراض من أفراد الأسرة أو الأصدقاء أو الأقارب، وهذا يعني أن الاعتماد على التمويل البنكي الكلاسيكي يكون ضعيفا بسبب عدم قدرة أصحاب المشاريع على تقديم الملفات البنكية اللازمة، وعدم

¹ محمد فتحي صقر، مرجع سبق ذكره، ص 30.

² الطيب داودي، مرجع سبق ذكره، 2011، ص 59-90.

³ محمد عبد الواحد إسماعيل حسن، الصناعات الصغيرة ودورها في تحقيق العدالة الاجتماعية في ظل الوضع التنافسي لمصر، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، مصر، المجلد 39، العدد 02، 2017، ص 110-164.

توفر الضمانات البنكية المطلوبة للحصول على القروض.¹

2- سوق العمل

تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدرجة ملحوظة على العمالة غير الأجرية، حيث يزاول صاحب المؤسسة العمل بنفسه مع الاستعانة بأفراد أسرته وبعض الأقارب، ويبرز ذلك بوضوح في مجال نشاط المزارع الصغيرة وتجارة التجزئة والخدمات البسيطة المتنوعة، كما يكثر الاعتماد على العمالة الموسمية والمؤقتة، وكذلك الصبية وصغار السن، وكثيرا ما يجري تشغيل العمالة دون ارتباطات تعاقدية ملزمة للطرفين ودون الالتزام بإبلاغ المؤسسات الحكومية المعنية، مثل مكاتب العمل ومؤسسة التأمينات الاجتماعية، مما يكسب صاحب العمل حرية وسلطة مطلقة في التعيين والفصل، وتزداد هذه السلطة كلما كان سوق العمل يعاني من فائض في العرض ومن انتشار البطالة، كما تقوى سلطة مالك المؤسسة في التوظيف في حالة عدم استقرار الأوضاع القانونية للعاملين.²

3- سوق رأس المال

تركز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدرجة كبيرة على مواردها الذاتية في تمويل النشاط، سواء في مرحلة التأسيس أو في مرحلة التشغيل، وعادة ما تتمثل مصادر هذه الأموال في المدخرات الشخصية، ويجري في بعض الأحيان تدبير جانب من الاحتياجات عن طريق الاقتراض من بعض أفراد الأسرة أو الأصدقاء الذين تربطهم صلات قوية مع صاحب المؤسسة.³

وفيما يخص مكونات رأس المال المستثمر في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يلاحظ

¹ الطيب داودي، مرجع سبق ذكره، 2011، ص 59-90.

² محمد فتحي صقر، مرجع سبق ذكره، ص 22.

³ محمد فتحي صقر، مرجع سبق ذكره، ص 23.

ما يلي:¹

- انخفاض نسبة رأس المال الثابت لجملة الاستثمار، بسبب صغر حجم النشاط وبساطة ومحدودية أدوات الإنتاج.
- زيادة نسبة المخزون السلعي وخاصة الخامات لجملة رأس المال العامل، ويرجع ذلك للحاجة إلى توفير خامات بصفة مستمرة لضمان انتظام التشغيل.
- انخفاض نسبة النقدية المتاحة للتمويل الجاري لرأس المال العامل، بسبب ضعف السيولة النقدية والحاجة المستمرة لتمويل شراء الخامات ومستلزمات التشغيل.
- ارتفاع نسبة الكثافة العمالية لجملة رأس المال المستثمر، وذلك بسبب بساطة تقنيات الإنتاج والاعتماد على خامات ومستلزمات تشغيل محلية رخيصة نسبياً، فضلاً عن اختلال أسواق العمل ورأس المال، مما ينعكس على تكلفة الأجور مقارنة بتكلفة استخدام الأصول الثابتة.

4- أسواق الخامات ومستلزمات الإنتاج

أظهرت العديد من الدراسات أن الشركات الصغيرة والمتوسطة تعتمد على موارد بيئتها المحلية من أجل التغلب على الكثير من العقبات، وتحصل عليها إما من المنتجين مباشرة أو من الموردين أو الوسطاء في الأسواق مما يساهم في التقليل من الواردات والخفض في الكلفة الإنتاجية،² بالإضافة إلى زيادة القيمة المضافة وتوفير سهولة انسياب المدخلات، وإضافة إلى ذلك يمكنها الاستفادة من فوائد بعض المؤسسات الكبيرة مما يسمح إلى رفع كفاءة وفعالية استخدام الموارد الوطنية.³

¹ رياض بن جليلي، تنافسية المنشآت الصغيرة والمتوسطة الخصائص والتحديات، جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد 93، 2010، ص 6.

² محمد عبد الواحد إسماعيل حسن، مرجع سبق ذكره، 2017، ص 110-164.

³ كريمة محمد الحسيني، نحو إستراتيجية لتنمية المشروعات الصغيرة في مصر، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان، مصر، المجلد 31، العدد 3، 2017، ص 153-228.

5- أسواق السلع والخدمات

تتمتع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالقدرة على تسويق سلعها ومنتجاتها بأقل التكاليف من خلال الاتصال المباشر بالمستهلكين والعملاء، فضلا عن أن جزءا من الإنتاج يوجه إلى المؤسسات الكبيرة بدون تكاليف تسويقية ضمن عملية المناولة،¹ كما تعد محدودية الحصة السوقية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من السمات البارزة المميزة لها مقارنة بغيرها من المؤسسات، الأمر الذي ينعكس بدرجة كبيرة على حجم المبيعات ومعدلات العائد على النشاط، كما يلاحظ أن أسواق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتصف بطبيعة تنافسية، نظر لحرية الدخول والخروج من السوق ولتعدد هذه المؤسسات العاملة في السوق.²

6- تلبية طلبات المستهلكين

إن ما يميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو تلبية طلبات المستهلكين عن طريق تقديم خدمات متميزة لها طابع شخصي بسبب قربها من المستهلك، إذ ترتبط غالبية المؤسسات الصغيرة ارتباطا مباشرا بالمستهلك وذلك لوجود سوق وعدد من المستهلكين محدود مما يسمح بالتعرف على عادات الشراء وأنماط الاستهلاك، وأيضا يساعد الاتصال الشخصي بالزبائن والعملاء على دقة وسرعة التعرف على الاحتياجات وتبديلاتها، وتقدم كذلك هذه المؤسسات سلعاً وخدمات لأصحاب الدخول الضعيفة والمتوسطة بأسعار منخفضة لإشباع حاجاتهم الأساسية،³ على عكس معظم المؤسسات الكبيرة التي تركز على تقديم منتجات وخدمات بأسعار مرتفعة لأصحاب الدخل المرتفع.

7- الانتشار الجغرافي الواسع

¹ سمير خطاب، أهمية المشروعات الصغيرة في إقتصاديات الدول، ورقة بحثية ضمن مؤتمر دعم وتنمية المشروعات الصغيرة، جامعة عين الشمس، القاهرة، مصر، مارس 2012، ص 329-353.

² رياض بن جليلي، مرجع سبق ذكره، ص 7.

³ سمير خطاب، مرجع سبق ذكره، مارس 2012، ص 329-353.

تتميز هذه الفئة من المؤسسات بالانتشار الجغرافي الواسع الذي يجعلها تغطي مناطق مختلفة وأعداد كبيرة من السكان. وذلك نظرا لانخفاض تكاليف تأسيسها من جهة، ومحدودية إنتاجها من جهة أخرى، الذي غالبا ما يكون مستهلكي هذا الإنتاج في إطار وحدود منطقة إقامة المؤسسة، الأمر الذي يستدعي تلبية احتياجات المجتمع المحلي بتأسيس المزيد من هذه المؤسسات مما يساعد على تقليل التفاوتات الإقليمية وتحقيق التنمية المتوازنة.¹

ثالثا. الخصائص التقنية

تظهر أهم الخصائص التقنية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في العناصر الآتية:

1- سهولة الإنشاء والتأسيس

تستمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هذه الخاصية من قلة احتياجاتها الى رأس المال لإنشائها، كما تتميز ببساطة البنية التحتية وأدوات ومستلزمات الإنتاج،² مما أدى هذا الأمر لإمكانية لإنشاء هذه المؤسسات من قبل أشخاص عاديين، فهي لا تحتاج إلى مزيد من الدراسات والوثائق، ولا تتطلب هذه المؤسسات ثقافة خاصة للمؤسسين أو إمكانيات كبيرة كما تتميز بسهولة الإجراءات القانونية والرسمية، وعادة ما تكون الأفكار النيرة والإبداعية وراء إنشاءها وليس الإمكانيات الكبيرة والهائلة، سواء كانت رؤوس الأموال أو المستلزمات الأخرى.³

2- القدرة على التكيف

تمتلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة القدرة على التكيف وتعديل نشاطها حسب احتياجات

¹ ميساء حبيب سلمان وسمير العبادي، المشروعات الصغيرة وأثرها التنموي، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2017، ص 29.

² منتدى الرياض الاقتصادي، مرجع سبق ذكره، ص 137.

³ طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 27.

وظروف السوق، مما يؤدي إلى تميز هذه المؤسسات عن المؤسسات الكبيرة بهذه الخاصية، فبساطة تكلفة إنشاء هذه المؤسسات وانخفاض تكلفة العمالة فيها يمكن سهولة تعديل النشاط وفقا لاحتياجات وظروف السوق، وهذا الأمر يساعد على منع التعثر في حالة إنكماش الطلب على منتجاتها، حيث تستطيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تغيير نشاطها إلى منتج آخر زاد عليه الطلب، نظرا للتعامل الشخصي المباشر بين صاحب المؤسسة وعملائه مما يجعله أقدر على التعرف الدقيق على أذواق ورغبات السوق ، مما يؤدي إلى تحقيق الإيرادات والأرباح في الأجل القصير وتحقيق النمو والاستمرارية في الأجل الطويل.¹

3- انخفاض وفورات الحجم والاستفادة من وفورات التجم

تنخفض وفورات الحجم في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمقارنة بالمؤسسات الكبيرة، نتيجة انخفاض الطاقات الإنتاجية وحجم الإنتاج، ويتطلب تعويض هذا الانخفاض ضرورة استفادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من نوع آخر من الوفورات، ألا وهو " وفورات التجمع "، وهو ما يؤكد أفضلية إقامة هذه المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في مناطق تجمعات صناعية.²

4- مركز للتدريب الذاتي

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مركز تدريب لأصحابها والعاملين بها، بحيث تساعد على خلق إطار تقني يعتبر ضمن المتطلبات الأساسية للتنمية، حيث تتسم هذه المؤسسات بقلّة التكاليف اللازمة للتدريب لاعتمادها أساسا على أسلوب التدريب أثناء العمل، وذلك جراء مزاولتهم لنشاطهم الإنتاجي باستمرار، وهذا ما يساعد على الحصول على المزيد من المعلومات والمعرفة، وهو الشيء الذي ينمي قدراتهم ويؤهلهم لقيادة عمليات استثمارية جديدة وتوسيع نطاق فرص العمل المتاحة

¹ كريمة محمد الحسيني، مرجع سبق ذكره، 2017، ص 153-228.

² عثمان لخلف، مفهوم المؤسسات الصغيرة وسماتها، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر3، الجزائر، المجلد 8، العدد 2، 2004، ص 122-145

وإعداد أجيال من المدربين للعمل في المؤسسات الكبيرة مستقبلاً، لذا فإن هذا النوع من المؤسسات يعد البيئة المناسبة لتنمية وتطوير المواهب والإبداعات والإبتكارات.¹

5- القدرة على الابداع والابتكار

تعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مصدراً أساسياً للإبداعات والابتكارات الجديدة في المنتجات والخدمات، وهذا راجع إلى أن أفراد هذه المؤسسات لديهم دافع أكبر في إيجاد الأفكار الجديدة لتلبية حاجيات العملاء المتغيرة مما تؤدي لتحقيق ربحية عالية،² كما أنها لا تستطيع أن تنتج بأحجام كبيرة، لهذا فهي تلجأ إلى تعويض هذا النقص بإجراء تعديلات عن طريق التركيز على الجودة والبحث عن الجديد والمبتكر وتشجيع العاملين على الاقتراح وإبداء الرأي في مشاكل العمل، مما يخلق مناخاً مساعداً على الإبداع والابتكار.³

6- التكامل مع المؤسسات الكبيرة

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كثير من الأحيان مشروعات مغنية تعتمد عليها المؤسسات الكبيرة، وقد يكون التكامل والتعاون المستمر والمتبادل بينهما هاماً وضرورياً وارتباط النوعين وحاجتهما لبعض أمر أساسي، وتبرز العلاقة التكاملية بينهما في صورة المناول والتعاقد من الباطن، وذلك بتصنيع وتزويد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ما تحتاجه المؤسسات الكبيرة من مكونات ومنتجات تكميلية مثلما هو شائع في الصناعات الهندسية والمنتجات المعدنية والإلكترونية،⁴ كما تقوم بدور مؤثر في دعم ورفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات الكبيرة، ومن أمثلة ذلك إعداد العمالة

¹ عبد الله خبابة، مرجع سبق ذكره، ص 38.

² ماجدة عطية، إدارة المشروعات الصغيرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة 1، 2002، ص 26.

³ الطيب داودي، مرجع سبق ذكره، 2011، ص 59-90.

⁴ عثمان لخف، مرجع سبق ذكره، ص 122-145.

الماهرة، فغالباً ما يكون بالمؤسسات الصغيرة عمالة غير مدربة، تتجه بعد اكتسابها للخبرة والمهارة إلى المؤسسات الكبيرة التي تجذبها بالأجور المرتفعة والمزايا الأفضل.¹

7- المخاطرة:

تمتلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هذه الخاصة في المواقف التي قد يتعرض فيها بقاء المؤسسة للتهديد، أو تؤدي المنافسة الشديدة إلى تقويض أنشطتها. من خلال عدم وجود خبرة أو معلومات حول الأسواق الخارجية، فإن صاحب المشروع أو مجلس الإدارة يخاطر باتخاذ القرار.²

المطلب الثالث: أنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تصنف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق مجموعة من المعايير يتم على أساسها تحديد نوع المؤسسة ومن أبرز التصنيفات ما يلي:

أولاً. التصنيف حسب طبيعة الملكية

يمكن تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب هذا المعيار إلى الأنواع الآتية:³

1. المؤسسات الخاصة: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للقطاع الخاص سواء كان شخص أو مجموعة أشخاص، ويعتبر هذا النوع من المؤسسات الأكثر انتشاراً في العالم. حيث يمتلك المالك أو مجموعة الملاك مسؤولية توفير رأس المال اللازم وسلطة اتخاذ القرار والمسؤولية أمام القانون، وغالباً ما يكون الهدف هو تحقيق أكبر ربح ممكن من هذه المشاريع، ويتصف هذا النوع من المؤسسات

¹ هالة محمد لبيب عنبه، إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي دليل عملي لكيفية البدء بمشروع صغير وإدارته في ظل التحديات المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2002، ص 20.

² Kiril Todorov & David Smallbone, Handbook of research on Management in Small and Medium Enterprises, Business Science Reference, USA, 2014, P25

³ محفوظ جودة وآخرون، منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف. دار وائل للنشر والتوزيع، ط 2، عمان، الأردن، 2008، ص 25.

بسهولة إجراءات تأسيسه ومرونة العمل فيه، حيث لا توجد إجراءات حكومية معقدة تعيق تنفيذ العمل فيه.

2. المؤسسات العمومية: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة فقط، إذ تقوم الدولة بإنشائها وتوفير رأس المال اللازم لها، وتحديد نوع إنتاجها أو الخدمة التي سوف تقدمها للمجتمع وبما ينسجم مع سياستها العامة، إلا أن هذا النوع من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أصبح قليلا جدا في جميع البلدان خاصة المتقدمة والنامية.

3. المؤسسات المختلطة: وهي المؤسسات التي تكون ملكيتها مشتركة بين القطاع العام (الدولة) والقطاع الخاص، وترجع أهداف إنشاء مثل هذه المؤسسات إلى تشجيع القطاع الخاص على الاستثمار في بعض القطاعات التي لا يستطيع الاستثمار بها لولا دعم الدولة ودخولها كشريك في هذه المؤسسات.

ثانيا. التصنيف حسب الشكل القانوني

وفق القانون التجاري الجزائري الذي يحدد الشكل التجاري الذي ينظم عمل المؤسسة من خلال شكلها ومهما يكن موضوع تأسيسها، وهذا ما ورد في المادة 544 من هذا القانون،¹ حيث يمكن هذا الشكل القانوني المؤسسات من تجسيد وجودها الفعلي والرسمي في الواقع ويحدد ملكيتها ويضبط حقوقها ويجعلها تتحمل التزاماتها وواجباتها، وتوجد مجموعة من الأشكال القانونية التي تصنف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لذا يتوجب على من يريد إنشاء هذا النوع من المؤسسات أن يحدد الشكل القانوني الذي يتلاءم مع مؤسسته، مع الأخذ بعين الاعتبار الوفاء بالالتزامات المترتبة عن

¹ المرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 3 ذي القعدة 1413 الموافق لـ 25 /04/ 1993، المعدل والمتمم للأمر رقم 75-59 المؤرخ في 26 /09/ 1975 المتضمن القانون التجاري، أحكام الفقرة 2 من المادة 544، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 27، 27 /04/ 1993، ص 7.

كل شكل قانوني، و فيما يلي نستعرض مختلف الأشكال القانونية لهذه المؤسسات:

1. شركات الأشخاص:

يقوم هذا النوع من الشركات عند اتفاق شخصان أو أكثر على انشاءها، على أن لا يتجاوز عدد الشركاء في هذا النوع من المؤسسات عن عشرين 20 شخصا، وتقوم على أساس الاعتبار الشخصي والثقة المتبادلة بين الشركاء، ويحدد عقد هذا النوع من الشركات التزامات كل شريك بما يتعلق بحصصهم في رأس المال والمسؤوليات الإدارية وحصصهم من عائدات الأرباح، وتتميز هذه الشركات ببساطة إجراءات التكوين والقدرة الكبيرة على تجميع الأموال وسرعة اتخاذ القرارات،¹ و يتضمن هذا الصنف الشركات الفردية وشركات التضامن، شركات التوصية البسيطة وشركة المحاصة.

1.1. الشركة الفردية

هي تلك الشركات التي ينشئها ويمتلك رأس مالها شخص واحد، ويسيرها ويمولها بنفسه ويحصل على جميع الأرباح، ويتحمل كافة نتائج نشاطها من ربح وخسارة وكامل الالتزامات والأخطار، وتعتبر من أبسط وأقدم الأشكال القانونية للشركات في مجال الأعمال، وتأخذ هذه الشركات اسم المالك أو أي اسم آخر يتم اختياره، ويشترط أن تسجل في السجل التجاري حيث يدون عادة اسم المالك وقيمة رأس المال وعنوانها ونوع النشاط الذي تمارسه،² ولديها العديد من السمات كسهولة وسرعة بدء النشاط لسهولة الإجراءات القانونية عند الإنشاء، وانخفاض تكاليف رأس المال المستثمر، والصلاحيات الكاملة لصاحبها في اتخاذ القرار، كما أن لهذه المؤسسات عيوب كمحدودية جمع الأموال والمسؤولية المطلقة في تحمل الديون.

¹ مصطفى يوسف كافي، بيئة وتكنولوجية إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، 2014، ص 118.

² فايز جمعه صالح النجار وعبد الستار محمد العلي، مرجع سبق ذكره، ص 295.

2.1. شركة التضامن:

تظهر بمقتضى اتفاق شخصين أو أكثر على انشاء هذا النوع من الشركات ويشتركون في ملكيتها وإدارتها بالتضامن، وهم مسؤولون من غير تحديد وبالتضامن عن ديون الشركة أمام الغير، ويشترط أن يتألف عنوان الشركة من أسماء جميع الشركاء، أو من اسم أحدهم أو أكثر متبوعا بكلمة "وشركاؤهم"، ويشترط أن تكون تصرفات الشركاء ضمن موضوعها الذي أسست من أجله، وما يعاب عن هذه الشركات المسؤولية غير المحدودة للشركاء المتضامنين، وارتفاع درجة المخاطرة، والبطء في اتخاذ القرارات، وارتباط تصفية الشركة ب وفاة أو افلاس أو فقدان الاهلية لأحد الشركاء.¹

3.1. شركة التوصية البسيطة

تطبق في هذه الشركات الأحكام المتعلقة بشركات التضامن مع مراعاة بعض القواعد المذكورة في المادة 563 من القانون التجاري،² ويتضمن عقد الشركة نسبة مساهمة كل شريك في رأس المال وحقوقه في الإدارة، كما يتكون هذا الصنف من الشركات من نوعين من الشركاء، وهما الشريك المتضامن والشريك الموصي، وينطبق على الشركاء المتضامنون هنا نفس شروط حالة شركات التضامن، حيث المسؤولية غير محدودة في سداد ديون الشركة، فهم ملزمون بتسديدها من أموالهم وممتلكاتهم الخاصة، أما الشركاء الموصون يساهمون بنسبة معينة من رأسمال الشركة، ويلتزم كل واحد منهم بسداد ديون الشركة حسب حصته في رأسمالها، بالإضافة الى مسؤوليتهم المحدودة فلا يسمح لهم المشاركة في إدارة الشركة أو تسيير أعمالها.

¹ الأمر رقم 59-75 المؤرخ في 20 رمضان 1395 الموافق لـ 26 سبتمبر سنة 1975 يتضمن القانون التجاري، المواد من 551 الى 563، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 101، 19/12/1975، ص 1358-1359.

² المرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 3 ذي القعدة 1413 الموافق لـ 25/04/1993، المعدل والمتمم للأمر رقم 59-75 المؤرخ في 26/09/1975 المتضمن القانون التجاري، المادة 563 مكرر من 1 الى 10، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 27، 27/04/1993، ص 7-8.

4.1. شركة المحاصة

وهي شركات أشخاص مؤقتة تنشأ بموجب عقد بين شخصان طبيعيين أو أكثر يتشاركون لغرض انجاز مشروع اقتصادي، وقد يكون هذا العقد كتابي أو يكتفون باتفاق شفهي يحدد الواجبات والالتزامات للشركاء، وهي شركة مستترة لا تتمتع بالشخصية المعنوية ولا يوجد لها عنوان، وتحل بانقضاء الغرض أو الهدف الذي أسست من أجله.¹ وهو الاختلاف الأهم بينها وبين الاشكال السابقة من الشركات، كما لا يمكن إشهار إفلاسها لأنها لا تملك شخصية اعتبارية.

2. شركات الأموال

هي الشركات التي تقوم على أساس الاعتبار المالي، بعكس الشركات السابقة الذكر التي تقوم على الاعتبار الشخصي، وبدأت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تأخذ هذا الشكل القانوني في كثير من الدول، ويندرج ضمن هذا النوع من الشركات كل من شركات التوصية بالأسهم والشركات ذات المسؤولية المحدودة وشركات المساهمة، والتي يمكن التفصيل فيها على النحو التالي:

1.2. شركة التوصية بالأسهم

بالرغم من أن هذا الصنف من الشركات ينتمي الى شركات الأموال الا أنها تعتبر شبيهة للشركات التوصية البسيطة، حيث تتألف هذا النوع من الشركات كذلك من فئتين من الشركاء، الأولى شركاء متضامنون لا يقل عددهم عن اثنين، ويكون الشريك المتضامن مسؤولاً مع بقية الشركاء المتضامين عن ديون الشركة والالتزامات المترتبة عليها بأمواله وممتلكاته الخاصة وهي بذلك تشبه شركة التوصية البسيطة، أما الفئة الثانية من الشركاء فهم شركاء مساهمون لا يقل عددهم عن اثنين يملكون أسهما في رأسمال الشركة بمقدار مشاركتهم، ويكون الشريك الموصي مسؤولاً عن ديون الشركة والتزاماتها بمقدار ما يملك من أسهم فيها فقط، ولا يجوز له الاشتراك في إدارة الشركة أو

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 143.

التدخل فيها.¹

2.2. شركة ذات المسؤولية المحدودة

يعد هذا النوع من الشركات الأكثر انتشارا نظرا للمزايا الكثيرة التي يمنحها للشركاء، فهم لا يتحملون خسائر وديون الشركة الا في حدود حصتهم في رأسمال الشركة، وأن لهم الحرية في تحديد رأسمالها، ومن خصائصها أنه اذا كانت تضم شخصا وحيدا كشريك تسمى حينها بالمؤسسة ذات الشخص الوحيد و ذات المسؤولية المحدودة،² ويشترط أن لا يزيد عدد الشركاء فيها عن 50 شريكا وفي حالة تجاوز هذا العدد وجب تحويلها إلى شركة مساهمة في أجل سنة واحدة، ويجب تقسيم الحصص بين الشركاء ليتم دفع الحصص النقدية بمقدار الخمس 5/1 لحظة التأسيس، ويدفع المبلغ المتبقي على مرحلة واحدة أو عدة مراحل خلال 05 سنوات من تاريخ تسجيل الشركة في السجل التجاري وبأمر من مسيرها.³

3.2. شركة المساهمة

تعتبر شركة المساهمة النموذج الأفضل في شركات الأموال نظرا لقدرتها الكبيرة على تجميع الأموال، وهي الشركات التي يتم تقسيم رأسمالها إلى أسهم متساوية في القيمة وقابلة للتداول، وتكون مسؤولية المساهمين فيها محدودة اتجاه الخسائر والديون المترتبة عليها بقدر قيمة اسهمهم، ويتوجب على الشركة اتخاذ اسم تجاري وأن لا يقل عدد الشركاء عن (7)، كما يشترط أن لا يقل رأسمالها عن خمسة ملايين دينار ولا يقل المدفوع من رأس المال عند التأسيس عن الربع (4/1) من قيمتها

¹ فايز جمعه صالح النجار وعبد الستار محمد العلي، مرجع سبق ذكره، ص 303.

² الأمر رقم 96-27 المؤرخ في 28 رجب 1417 الموافق لـ 09 /12/ 1996، المعدل والمتمم للأمر رقم 75-59 المؤرخ في 26 /09/ 1975 المتضمن القانون التجاري، المادة 564، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 77، 11/12/1996، ص 6.

³ القانون رقم 15-20 المؤرخ في 18 ربيع الأول عام 1437 الموافق لـ 30/12/2015، المعدل والمتمم للأمر رقم 75-59 المؤرخ في 26 /09/ 1975 المتضمن القانون التجاري، المادة 567 و 590، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 71، 30/12/2015، ص 5.

ثالثاً. التصنيف حسب طبيعة التوجه

حسب هذا التصنيف يتم تقسيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى ما يلي:

1. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العائلية

هي تلك المؤسسات التي تمتلك فيها عائلة واحدة أو أشخاص تربطهم صلة قرابة السيطرة الفعالة على الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة، حيث يتحكم أفراد العائلة في الملكية واتخاذ القرارات والتسيير والرقابة، يجعلهم يعتزمون على نقل ملكية المؤسسة إلى الأجيال القادمة، كما تنعكس هوية وثقافة العائلة على ثقافة هذه المؤسسات، ويساهم هذا النوع من المؤسسات في زيادة ثروة ومداخل العائلة.²

2. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التقليدية

يقصد بها تلك المؤسسات التي تعتمد غالباً على عنصر العمل أكثر من اعتمادها على التكنولوجيا، حيث تتميز جميع الأنشطة والأعمال هذه المؤسسات باستعمالها لأدوات ومعدات يدوية قليلة وبسيطة لإنتاج منتجات ذات الطابع التقليدي والحرفي، وتكون مملوكة ومسيرة من قبل شخص أو عدد محدود من الأشخاص يمكن أن يكونوا من نفس الأسرة، حيث يقومون بالإشراف على جميع الأنشطة ولا يتخصصون في نوع واحد كما تكون قراراتهم عفوية وغير منظمة وهدفهم الأساسي هو الربح وليس النمو، وتعتمد هذه المؤسسات في تمويلها على أموال المالكين أو موارد التمويل القصيرة.³

3. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتطورة والشبه المتطورة

¹ المرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 3 ذي القعدة 1413 الموافق لـ 25/04/1993، مرجع سبق ذكره، من المادة من المادة 592 إلى المادة 715 مكرر 132، ص 9-52.

² David Ransburg & all, Human Resources in the Family Business Maximizing the Power of Your People, Palgrave Macmillan, UK, 2016, P05.

³ عدنان حسين يونس ورائد خضير عبيس، مرجع سبق ذكره، ص 20.

تتميز هذه المؤسسات عن غيرها في كونها تعتمد على طرق إنتاجية وإدارية حديثة ومتطورة، سواء من ناحية التوسع في استخدام رأس المال الثابت أو تنظيم العمل، أو من ناحية المنتجات التي يتم تصنيعها وفق مقاييس حديثة، أو من ناحية التكنولوجيا المستخدمة والتي تختلف درجة تطورها بين المؤسسات المتطورة والشبه متطورة. كما تتميز بوجود نظام هيكلي بسيط ومنظم وتستخدم أيدي عاملة أجيرة، فهي مؤسسات تساعد على دفع عجلة التنمية الاقتصادية¹

4. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في مجال المناولة أو المقاوله من الباطن

يعتبر هذا الصنف من المؤسسات من أهم مقومات الأنظمة الاقتصادية الحديثة، الذي يقوم على مبدأ الشراكة التعاونية التكاملية التي تنشأ بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما بينها أو مع المؤسسات الكبيرة أثناء مراحل العمليات الإنتاجية من أجل بلوغ هدف اقتصادي ذي منفعة مشتركة، حيث تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتلبية احتياجات ومتطلبات المؤسسات المتعاقد معها مع ضرورة التزامها الشديد بالمواصفات التي تضعها لها، ويشمل هذا التعاون عدة مجالات كالشراكة الصناعية أو التجارية، أو الخدمية أوفي مجال البحث والتطوير، ويتم كل هذا وفق عقد يحدد طبيعة ومدة الشراكة ويكون ملزما للطرفين.

رابعاً. التصنيف حسب طبيعة النشاط

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تندرج ضمن هذا التصنيف تتمثل في:

1. المؤسسات الصناعية

يقصد بالمؤسسات الصناعية التي تنشط في الإنتاج الصناعي وتعتبر من أهم أنواع المؤسسات

¹ فتحي السيد عبده أبو السيد أحمد، الصناعات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية المحلية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 52.

الداعمة للتبوع الاقتصادي، حيث تقوم بتحويل المدخلات المتمثلة في المواد الخام إلى مخرجات متمثلة في سلع نصف مصنعة أو تامة الصنع أو تحويل المواد نصف المصنعة إلى سلع كاملة التصنيع.

وعموما نجد أن الصناعات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تقل فيها التكاليف نتيجة توطنها قرب أماكن وجود الموارد الأولية، كما لا تحتاج غالبا إلى تكنولوجيات ضخمة و معقدة و باهظة التكلفة،¹ فنجد في هذه المؤسسات الصناعات الثقيلة كالحديد والصلب والتعدين، والصناعات التي تنتج منتجات سريعة التلف كالألبان ومشتقاتها والخبز والحلويات تكون قريبة من أسواق المستهلكين لأن هذه المؤسسات تعتمد على الإنتاج اليومي للسوق، و الصناعات ذات المواصفات الخاصة بالمستهلكين كمنتجات النجارة وخياطة الملابس، والصناعات التي تعتمد على دقة العمل اليدوي و الحرفي كالذهب والملابس المطرزة، وصناعة الخزف والفخار والأواني الزجاجية والمنتجات النحاسية.²

2. المؤسسات التجارية

وتشمل المؤسسات التي تقوم بشراء سلعة ثم إعادة بيعها أو تعبئتها بقصد الحصول على الربح، وتنقسم الى قسمين هما تجار الجملة وتجار التجزئة:³

- **مؤسسات تجارة الجملة:** وهي المشاريع التي تقوم بشراء البضائع من المشاريع الصناعية ثم بيعها إلى تجار التجزئة، أو تقوم بتوزيع منتجات المشاريع الصناعية الكبرى مقابل عمولة متفق عليها.

- **مؤسسات تجارة التجزئة:** وهي مؤسسات التي تقوم بشراء المنتجات من تجار الجملة وبيعها إلى المستهلك النهائي. ويعتبر هذا النشاط من أكثر النشاطات انتشارا في الوقت الحاضر لأهمية دوره

¹ رياض بن جليلي، مرجع سبق ذكره، ص 07.

² نبيل جواد، مرجع سبق ذكره، ص 51-52.

³ عدنان حسين يونس ورائد خضير عبيس، مرجع سبق ذكره، ص 23.

في زيادة الناتج القومي من خلال قدرته على رفع مستوى المبيعات من السلع النهائية فضلا عن مساهمته في تشغيل عدد كبير من الأيدي العاملة رغم أنصاف هذه المشاريع بمحدودية رأس المال.

3. المؤسسات الخدماتية

وهي المؤسسات التي تقدم خدمة ما لصالح الآخرين مقابل أجر، حيث تقوم نيابة عنهم بتقديم خدمة كانوا سيقومون بها بأنفسهم أو لا يستطيعون القيام بها، مثل الخدمات المصرفية والمواصلات والسياحة والإصلاح والتنظيف، والخدمات الصحية وغير ذلك من الخدمات الكثيرة التي يمكن أن تلبيها هذه المؤسسات بالتوافق مع الطلب عليه.¹

4. المؤسسات الزراعية والصيد البحري

يندرج نشاط هذه المؤسسات في المجالات الآتية:²

- **المؤسسات الزراعية:** وهي المؤسسات التي تمارس النشاطات الفلاحية كمشروعات إنتاج الفواكه والخضر أو الحبوب أو المشاتل أو البيوت الزراعية البلاستيكية أو الأعشاب الطبية.
- **المؤسسات ذات المنتجات الحيوانية:** وهي تلك المؤسسات التي تعمل على تربية الأبقار والمواشي والدواجن والارانب والنحل، وأيضا التي تنتج اللحوم والألبان ومشتقاتها.
- **مؤسسات الصيد البحري:** وهي المؤسسات المتخصصة في الثروة السمكية كصيد الأسماك أو إقامة البحيرات الصناعية لمزارع الأسماك، ومخازن تبريد الأسماك

5. تعاونيات

تعتبر التعاونيات من الاشكال التي تتخذها المؤسسات الصغيرة حيث تنشأ عن طريق اشتراك مجموعة من الأشخاص في الملكية الجماعية لهذه النوع من المؤسسات وتسيير على أسس ومبادئ

¹ ميساء حبيب سلمان وسمير العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 32.

² نبيل جواد، مرجع سبق ذكره، ص 52.

ديمقراطية، وتهدف إلى العمل جماعيا من أجل تلبية احتياجات ورغبات الأعضاء من سلع وخدمات، وهناك العديد من أنواع التعاونيات كالتعاونيات الزراعية والإنتاجية واستهلاكية والخدمية والتسويقية.

خامسا. التصنيف حسب طبيعة المنتجات

على أساس معيار طبيعة المنتجات، نفرق بين ثلاثة أنواع من المؤسسات، وهي كما يلي:¹

1. مؤسسات إنتاج السلع الاستهلاكية

يتمثل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن هذا التصنيف في إنتاج السلع الاستهلاكية المتمثلة في المنتجات الغذائية، وصناعة الجلود والأحذية والنسيج، والملابس، وغالبا ما يعتمد هذا النوع من المنتجات الاستهلاكية في الأساس على الموارد الأولية المحلية والمستلزمات الوسيطة المنتجة في صناعات أخرى، كما تعتمد على استعمال تقنيات إنتاج بسيطة وكثيفة استخدام اليد العاملة.

2. مؤسسات إنتاج السلع الوسيطة

وهي المؤسسات التي تساهم في إنتاج السلع التي تستخدم كمواد أولية مغذية لصناعات أخرى كالصناعات الميكانيكية والكهربائية والصناعات الكيماوية والبلاستيكية وصناعة مواد البناء.

3. مؤسسات إنتاج سلع التجهيز

إن أكثر ما تتميز به هذه المؤسسات عن المؤسسات السابقة، أنها تتطلب آلات ومعدات تتمتع بتكنولوجية أكثر تطورا ورؤوس أموال كبيرة ويد عاملة مؤهلة، وهذا النوع يوجد بكثرة في البلدان المتقدمة.

¹ عدنان حسين يونس ورائد خضير عبيس، مرجع سبق ذكره، ص 24.

المبحث الثاني: أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دوليا والجهود الجزائرية المتخذة

لتأهيلها

في ضوء الدور التنموي المتصاعد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اقتصاديات جميع الدول سواء كانت متقدمة أو نامية، فإن هناك ضرورة إلى التعرف على تصنيفات وأشكال هذه المؤسسات والتحديات التي تعوق من نشاطها وتحول دون تطوير إمكانياتها وقدراتها في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة، وكذا التعرف على جهود الدول وسياساتها الرامية إلى النهوض بهذا القطاع، من خلال إعطاء نظرة عن بيئة ومناخ الاقتصاد الجزائري الذي تمارس هذه المؤسسات نشاطها فيه، بإعتبارها نموذج عن الدول السائرة في طريق النمو والساعية لتوفير مناخ استثماري محفز ومشجع لتعزيز الدور التنموي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وزيادة قدرتها التنافسية، وفي هذا الإطار يقوم هذا المبحث بإستعراض هذه العناصر من خلال المطالب الآتية:

المطلب الأول: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال التجارب الدولية

ترجع أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوقت الحالي إلى كونها محركا رئيسيا من محركات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وذلك لما لها من تأثير إيجابي في العديد من الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية، فهي مصدر لزيادة الناتج المحلي والقيمة المضافة، وتؤثر إيجابيا على ميزان المدفوعات من خلال تنمية الصادرات، وعلاوة على هذا فإن لهذه المؤسسات مساهمات اجتماعية تنعكس بالفائدة على المجتمع من خلال زيادة فرص العمل، وتحقيق الاستقرار الاجتماعي وإعادة توزيع العادل للدخل داخل الدول، كما أن مساهماتها تشمل جوانب أخرى بالغة الأهمية، وفيما يلي نستعرض أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال العناصر الآتية :

أولا. الأهمية الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أضحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أهم المظاهر المميزة لإقتصادات الدول في عصرنا الحاضر نظرا لما تتمتع به من أهمية في الجانب الاقتصادي، وفيما يلي نوضح هذه الأهمية في النقاط التالية:

1- المساهمة في النسيج المؤسساتي في القطاع الصناعي لبعض الدول

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محرك إقتصادي مهم لكل الدول ولا سيما الدول النامية لتحقيق دخل مرتفع وزيادة النمو، وأيضا هي مكونا رئيسي للنسيج المؤسساتي وتمثل غالبية المؤسسات في جميع الاقتصادات، تشير إحصائيات التقرير السنوي للشركات الصغيرة والمتوسطة الأوروبية أن 99.80% من مجموع المؤسسات في الاتحاد الأوروبي (27 دولة) لسنة 2018 تعتبر مؤسسات صغيرة ومتوسطة، حيث كان نصيب المؤسسات المصغرة 93%، والمؤسسات الصغيرة بنسبة 5.9%، بينما بلغت نسبة المؤسسات المتوسطة 0.9%¹ في حين استحوذت المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة في جنوب شرق آسيا على متوسط قدره 97.2% من إجمالي المؤسسات خلال الفترة 2010-2019²، والجدول الآتي يوضح مدى مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إجمالي المؤسسات في بعض الدول المتقدمة والنامية.

الجدول رقم (07): نسبة مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إجمالي المؤسسات

لمجموعة من الدول لسنة 2018

الدولة	نسبة المساهمة في إجمالي المؤسسات (%)	الدولة	نسبة المساهمة في إجمالي المؤسسات (%)
 ألمانيا*	99.56	 السويد*	99.78
 إيطاليا*	99.90	 اليونان*	99.92
 البرتغال*	99.89	 تركيا*	99.83
 فرنسا*	99.86	 كندا*	99.69

¹ European Commission, Annual Report on European SMEs (2018/2019) Research & Development and Innovation by SMEs, European Commission, Luxembourg, 2019, P17.

² ADB, Asia Small and Medium-Sized Enterprise Monitor 2020 : Country and Regional Reviews, ADB, vol 01, 2020, P11 .

99.80	 أستراليا*	99.70	 المملكة المتحدة*
98.60	 الثايلي*	99.67	 الدنمارك*
99.50	 سنغافورة*	99.84	 المجر*
99.99	 إندونيسيا*	99.86	 إسبانيا*
99.80	 تايلند*	99.62	 النمسا*
97.20	 فيتنام*	99.84	 بلجيكا*

Source: Prepared by the researcher, based on: OECD structural business statistics (database) 2018 ³; ADB, Asia SME monitor 2020 database ⁴; and OECD, Financing SMEs and Entrepreneurs 2020*

يتبين أن هناك تقارب كبير في نسبة مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إجمالي المؤسسات بين هذه الدول، وتحتل إندونيسيا الصدارة بنسبة 99.99% من إجمالي المؤسسات، وانعكس استثمارها في المؤسسات الصغير والمتوسطة على المؤشرات الاقتصادية وحقت نمو سنوي بلغ متوسطه (05.46%)⁴ خلال الفترة الممتدة من 2010 إلى 2018، أما بالنسبة للدول الأخرى يفوق متوسط مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 99.50% وينتمي معظمها إلى مجموعة 20 (G20) التي تمثل أقوى الاقتصاديات العالمية من حيث الثروة والإنتاج والتنافسية، وهذا يدل على أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لديها ومساهمتها الإيجابية في المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية كالناتج المحلي الخام والقيمة المضافة وعائدات التصدير وتوظيف العمالة وأصبحت من عوامل التطور والإزدهار.

ويمكن إظهار حقيقة التوزيع الجغرافي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في العالم من خلال تحليل المعطيات الشكل الآتي الوارد في دراسة للبنك الدولي ومؤسسة التمويل الدولية IFC^{*}، ومنتهى تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة سنة 2019 والتي شملت 322 مليون مؤسسة مصغرة وصغيرة

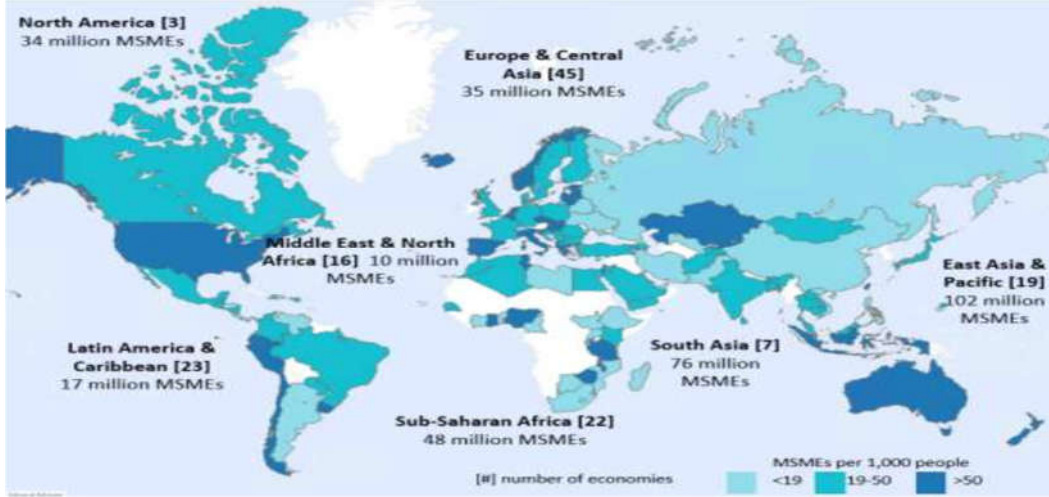
³ Note : The percentages of SMEs taken from the OECD structural business statistics (database) 2018, it is for SMEs that are active in the business economy, excluding financial and insurance activities.

⁴ Calculated by the researcher based on GDP growth (annual %) for Indonesia period 2010-2018, World Development Indicators (WDI), from : databank.worldbank.org, Has been Viewed on 22/06/2020

• IFC : International Finance Corporation

ومتوسطة في العالم، وتبرز المعطيات أن منطقة شرق آسيا والمحيط الهادئ هي موطن لأكبر عدد من المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة.

الشكل رقم (13): التوزيع العالمي لكثافة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لكل 1000 شخص حسب القارات



Source : Adapted from : Khondoker Haider & all, MSME Economic Indicators Analysis Note December 2019, op.cit, P12

تعتبر منطقة آسيا هي المنطقة الأكثر استحواداً على المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة في العالم سواء منطقة شرق آسيا والمحيط الهادئ التي وصل عدد المؤسسات فيها إلى (102) مليون مؤسسة، تمتلك لنسبة (31.68%) من إجمالي المؤسسات عبر العالم، أو منطقة جنوب آسيا تتوزع فيها (76%) مليون مؤسسة بنسبة (23.60%)، ويعزى ذلك إلى الإصلاحات السياسية والاقتصادية والحوافز الحكومية التي تقدمها دول المنطقة، بالإضافة إلى سرعة النمو الاقتصادي فيها الذي يؤدي إلى زيادة إنشاء هذه المؤسسات، كما أن غالبية مؤسسات المنطقة تنشط في القطاعات الخدمية وخاصة تجارة الجملة والتجزئة، في حين إستحوذت كل من المناطق جنوب الصحراء الكبرى لإفريقيا ومنطقة أوروبا وآسيا الوسطى ومنطقة أمريكا الشمالية ومنطقة أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي على ما نسبته (14.90%) و(10.87%) و(10.56%) و (5.29%) على التوالي من إجمالي عدد المؤسسات، أما منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا لديها أصغر عدد من المؤسسات (10) مليون مؤسسة بنسبة (3.10%) من المؤسسات، ويعزى سبب ذلك إلى الاضطرابات الأمنية والسياسية

والحروب القائمة في كل من اليمن سوريا ليبيا، وإلى إنهيار أسعار البترول التي أثرت كثيرا على إقتصادياتها.

وتشير المعطيات كذلك إلى أن كثافة المؤسسات الصغيرة والصغيرة والمتوسطة مرتفعة كثيرا في الاقتصادات ذات الدخل المرتفع والمتوسطة والتي تمثل من 19 إلى ما أكثر من 50 مؤسسة لكل 1000 شخص، أما دول ذات الدخل المنخفض فنقل الكثافة لديها عن 19 مؤسسة لكل 1000 شخص.

2-المساهمة في الناتج المحلي الإجمالي

تثبت مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إجمالي الناتج المحلي الأهمية الاقتصادية لهذه الفئة من المؤسسات، فهي تساعد على تكوين الثروة من خلال جهودها في توفير السلع والخدمات للمستهلكين، وأيضا التكيف مع المتغيرات المتزايدة من خلال توفير منتجات جديدة أو مطورة تستجيب لاحتياجات العملاء المتنوعة، لذلك جعلت الكثير من الدول هذه المؤسسات موردا استراتيجيا يدر عليها المليارات الدولارات، حيث في دول الاتحاد الأوروبي (28 دولة) تساهم جميع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سوى العاملة في قطاع الأعمال المالي (NFBS)^٤ بنسبة 54% من الناتج المحلي الإجمالي الأوروبي،⁵ ومن جهة أخرى فهي تشكل نسبة 41% من الناتج المحلي الإجمالي في دول جنوب شرق آسيا، وزادت مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي لهذه المنطقة بشكل معتدل بنسبة 2.3% (نمو سنوي مركب) خلال الفترة الممتدة من 2010-2018،⁶ وحقت مساهمة في الناتج المحلي سنة 2018 في كل من إندونيسيا نسبة 61.1% وفي ماليزيا نسبة 38.3%، أما في سنغافورة شكلت نسبة 44.4%،⁷ ويقدم الشكل الآتي مقارنة لمساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في

٤ NFBS : Non-financial business sector.

٥ European Commission, op.cit, P15.

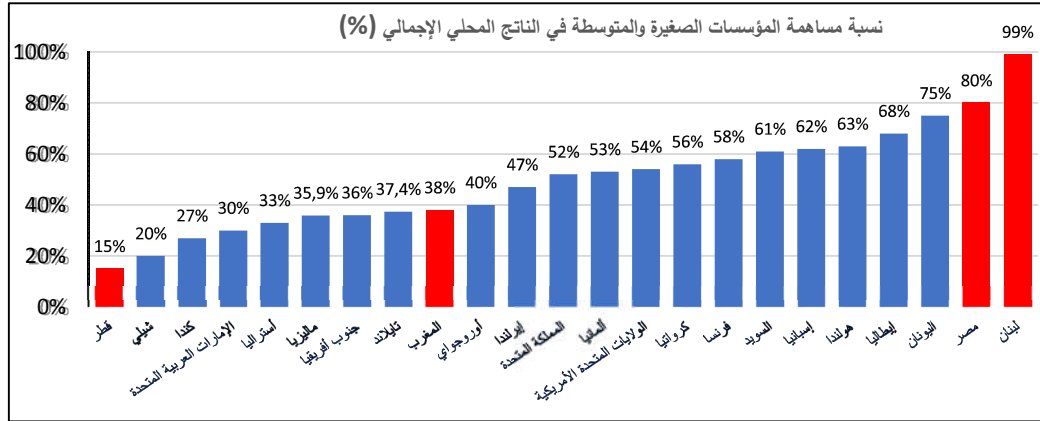
٦ ADB, op.cit, P 15.

٧ Op.cit, P45

الناتج المحلي الإجمالي لبعض الدول .

الشكل رقم (14): نسبة مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي الإجمالي لبعض الدول سنة

2015



ملاحظة: نسب المساهمة في الدول (لبنان، المغرب، ماليزيا، قطر) متعلقة بسنة 2014.

Source : Prepared by the researcher, based on : Global Entrepreneurship Monitor (GEM), annual Global Report 2017/2018, the Global Entrepreneurship Research Association, 2018.

3- المساهمة في القيمة المضافة

تلعب الشركات الصغيرة والمتوسطة دورًا رئيسيًا في تنشيط العجلة الاقتصادية بتحريك العرض

والطلب على السلع والخدمات وبالتالي تساعد على تنمية القيمة المضافة لاقتصادات الدول، حيث

تعد في بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) من المساهمين الرئيسيين في زيادة

القيمة المضافة في تولد في المتوسط ما بين 50% إلى 60%، ومن خلال استقراءنا لمجموعة من

الدراسات والتقارير نجد أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتباين في مساهمتها في القيمة المضافة

حسب حجم هذه المؤسسات والنشاط التي تمارسه، ويبرز الجدول التالي مجموعة من الدلائل المتعلقة

بحصة مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب حجمها في القيمة المضافة لبعض الدول.

الجدول رقم (08): نسبة مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيمة المضافة لبعض الدول

سنة 2018

الدولة	ألمانيا	إيطاليا	هولندا	فرنسا	فلندا	رومانيا
المصغرة (%)	13,71	25,92	21,39	18,75	19,29	17,84
الصغيرة (%)	17,29	20,80	17,49	13,12	19,30	17,91
المتوسط (%)	16,53	17,62	22,85	12,59	21,28	18,42

45,83	40,13	55,53	38,26	35,66	52,47	الكبيرة (%)
 المملكة المتحدة	 التشيك	 بلغاريا	 كرواتيا	 اليونان	 السويد	الدولة مساهمة المؤسسات
19,98	20,10	21,11	20,11	17,49	15,50	المصغرة (%)
14,29	15,11	19,70	21,55	20,45	15,58	الصغيرة (%)
15,17	20,90	23,12	19,84	22,20	18,41	المتوسط (%)
50,55	43,89	36,07	38,50	39,86	50,51	الكبيرة (%)
 سلوفاكيا	 المجر	 بولندا	 بلجيكا	 أيرلندا	 إسبانيا	الدولة مساهمة المؤسسات
22,65	20,49	16,55	22,74	17,35	21,94	المصغرة (%)
14,60	17,26	16,24	16,98	9,07	18,50	الصغيرة (%)
18,56	17,36	18,36	16,88	10,42	16,25	المتوسط (%)
44,19	44,89	48,84	43,40	63,16	43,30	الكبيرة (%)

Source : Prepared by the researcher, based on : Eurostat statistics 2018; and OECD stat 2018.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن دول الوسطى والشرقية في الاتحاد الأوروبي تسجل المؤسسات

المصغرة والصغيرة والمتوسطة نسبة مساهمة في القيمة المضافة تفوق 50% سنة 2018، واحتلت

إيطاليا الصدارة بواقع 64.34 % أي ما يعادل (483455 مليون أورو)، أما المرتبة الثانية فهي

لبلغاريا بمساهمة قدرها 63.93 % تليها دولة هولندا بـ 61.74%، أما دول الأوربية الكبرى

إقتصاديا كالمملكة المتحدة البريطانية وفرنسا وألمانيا تغيرت كفة المساهمة في القيمة المضافة لصالح

المؤسسات الكبيرة في سنة 2018، وقد سجلت المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة في المملكة

المتحدة مساهمة قدرها 49.45 %، وفي ألمانيا 47.53% أما فرنسا فكانت بمقدار 44.47 % .

4- المساهمة في دعم وتنمية الصادرات

على غرار مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الإجمالي الداخلي والقيمة

المضافة، كذلك لها دروا بارز في تنمية وتدعيم الصادرات، نظرا لما تتميز به هذه المؤسسات من

مرونة وسرعة الاستجابة في تلبية احتياجات الأسواق الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى الجهود

المبذولة من قبل الدول في التدويل التدريجي لهذه الفئة من المؤسسات للاندماج في سلاسل القيمة

العالمية، فهي تساهم بنحو 20% إلى 40% من أجمالي الصادرات لدول منظمة التنمية والتعاون

الإقتصادي (OECD)، كما سجلت مساهمتها في قيمة صادرات دول جنوب شرق آسيا سنة 2018 أرقاماً إيجابية جداً، حيث بلغت في إندونيسيا نسبة 14.4% من إجمالي الصادرات ما يوافق 20.29 مليون دولار، وفي ماليزيا نسبة 17.3% ما يعادل 41.53 مليون دولار، أما تايلند بنسبة 28.7% بقيمة 71.67 مليون دولار،⁸ كما تبين مؤشرات أداء هذه المؤسسات في دول الاتحاد الأوروبي (26 دولة)⁹ سنة 2018 أن هناك حوالي 633967 مؤسسة صغيرة ومتوسطة صدرت بضائع بقيمة 514 مليار أورو خارج الاتحاد الأوروبي في ذلك العام، وهو ما يمثل 31.73% من إجمالي قيمة الصادرات خارج الاتحاد الأوروبي في نفس العام، وكان نصيب المؤسسات المصغرة حوالي 5.6% و8.19 للمؤسسات الصغيرة أما المؤسسات المتوسطة فكانت بنسبة 17.94%،⁹ وفيما يلي جدول يستعرض حصة مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قيمة الصادرات لبعض الدول الأوروبية:

الجدول رقم (09): حصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأوروبية في قيمة الصادرات

خارج الاتحاد الأوروبي سنة 2018

الدولة	المساهمة في قيمة الصادرات		الدولة	المساهمة في قيمة الصادرات		الدولة	المساهمة في قيمة الصادرات	
	عدد المؤسسات المصدرة	قيمة الصادرات مليار €		عدد المؤسسات المصدرة	قيمة الصادرات مليار €		عدد المؤسسات المصدرة	قيمة الصادرات مليار €
 ألمانيا	96293	86,5	 النمسا	14581	11,9	 هولندا	29570	57,9
 المجر	7230	3,7	 بلجيكا	10861	39,8	 البرتغال	18879	6,1
 إيرلندا	2950	18,6	 إسبانيا	85881	41,7	 لوكسمبورغ	843	0,4
 إيطاليا	117524	93,4	 بلغاريا	7890	3,1	 سلوفاكيا	3336	1,6
 لاتفيا	3418	2,0	 التشيك	52,39	25,85	 سلوفينيا	6674	2,9
 ليتوانيا	7727	3,1	 الدنمارك	14260	12,3	 البوسنة والهرسك	3211	0,9
 رومانيا	7262	3,4	 فنلندا	8568	8,1	 السويد	30576	17,6
 مالطا	595	0,5	 فرنسا	63146	34,1	 المملكة المتحدة	64816	53,2

Source : Prepared by the researcher, based on : Eurostat TEC database 2018

⁸ ADB, op.cit, P 46.

⁹ تم احتساب فقط الدول التي تتوفر على إحصائيات تشمل كل أحجام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة والتي عددها 26 دولة المذكورة في الجدول القادم بالإضافة إلى اليونان، وكرواتيا.

⁹ أحسبت من طرف الباحث، بالاعتماد على قاعدة بيانات: Eurostat TEC database

رغم إنخفاض معدل النمو السنوي للصادرات في السلع والخدمات (بالأسعار الثابتة) إلى 3.2% سنة 2018 بعد ما كان 5.5% سنة 2017،¹⁰ إلا أن مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأوروبية في قيمة الصادرات خارج الاتحاد الأوروبي هي أعلى من سنة 2017 التي تقدر بحوالي 478 مليار يورو،¹¹ فاحتلت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الإيطالية الصدارة في قيمة الصادرات بتحقيقها عوائد تقدر بـ 93.4 مليار أورو والتي تمثل 50.58% من قيمة المؤسسات المصدرة لديها، تليها ألمانيا بـ 86.5 مليار أورو رغم أن هذه المؤسسات لا تمثل سوى 17.66% من قيمة المؤسسات المصدرة لديها، ثم هولندا بإيرادات تقدر بـ 57.9 مليار أورو وتمثل نسبة 54.98% من قيمة المؤسسات المصدرة، ثم المملكة المتحدة بـ 53.2 مليار أورو ممثلة نسبة 31.81%، واحتلت إسبانيا الرتبة الخامسة بإيرادات تقدر بـ 41.7 مليار أورو وتشكل نسبة 48.35%، أما سادسا فكانت من نصيب بلجيكا بقيمة 39.8 مليار أورو بنسبة 19.30% من قيمة المؤسسات المصدرة لديها، واحتلت المراتب الأخيرة كل من البوسنة والهرسك ومالطا ولوكسمبورغ بإيرادات تقدر بـ 902.5 مليون أورو و522.6 مليون أورو، و430.2 مليون أورو على التوالي، وكانت صادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول المتقدمة للاتحاد الأوروبي، إيطاليا ألمانيا وهولندا وإسبانيا وبلجيكا وفرنسا تشكل 68.75% من مجمل صادرات المؤسسات في الاتحاد الأوروبي بـ 353.4 مليار أورو.

5- المساهمة في تحقيق التنمية الإقليمية المتوازنة

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالقدرة على الانتشار الواسع عبر المناطق والأقاليم داخل الدول، وهذا ما يمكنها من تقليل فجوات التنمية الاقتصادية والاجتماعية بين المناطق الحضرية والريفية، وهذا يعمل على إزالة تركز الأنشطة الاقتصادية في مناطق معينة على حساب المناطق

¹⁰ European Commission, op.cit, P37.

¹¹ Prepared by the researcher, based on Eurostat TEC database 2017.

أخرى في الدولة، فالتوزيع الجغرافي المتوازن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يجعل منها وسيلة لتحقيق التنمية الإقليمية عن طريق:

- جعل هذه المؤسسات كأداة ربط وتكامل للمناطق الريفية والمعزولة مع المناطق الحضرية وبالأسواق المحلية والوطنية والإقليمية، من خلال تعزيز وانشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في هذه المناطق لاستغلالها وتنشيطها، في مهمة في عملية الامداد بالموارد الأولية والخامات والتصنيع والتسويق.

- المساعد في توطين مجموعة متخلفة من الصناعات في المناطق الريفية والنائية عوض تركز الأنشطة الزراعية والحرفية فيها فقط، مما يجعلها وسيلة هامة في تنويع السلع والمنتجات لتلبية الاحتياجات المطلوبة في هذه المناطق.

- التقليل من المشاكل الاجتماعية كالبطالة والفقر في المناطق الريفية والنائية، عن طريق خلق فرص العمل للأشخاص وزياد مستوى معيشتهم في هذه المناطق، وبالتالي تكون وسيلة للحد من الهجرة المستمرة لليد العاملة نحو المناطق الحضرية.

وتظهر بيانات دول جنوب شرق آسيا أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تستطيع أن تحقق انتشارا واسعا بين المناطق والاقاليم مما جعلها أحد العناصر الحاسمة في استراتيجيات التنمية الاقتصادية المحلية والتنويع الاقتصادي الوطني، فهذه الدول ينشط من 72% إلى 85% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المناطق الريفية، ويستوعبون ما يقدر ب 70% إلى 84% من اليد العاملة،¹² ولقد ساهم أيضا تمركز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المناطق الريفية للهند في توفير المرونة لتفادي الصدمات والتغيرات الاقتصادية العالمية، فهي تمتلك ما يقرب إلى 20% من هذه المؤسسات في المناطق الريفية، والتي توفر فرص العمل لما يقرب من 40% من القوى العاملة

¹² ADB, op.cit, P06.

في الهند.¹ وهذه المؤشرات السالفة الذكر تؤكد الدور المحوري الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية خاصة المحلية، وتحقيق التوازن التمتوي بين المناطق الحضرية والريفية وتقليل التفاوت الحاصل في توزيع الدخول وتقليص حجم البطالة.

ثانيا. الأهمية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تضطلع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية والمتقدمة بأدوار بالغ الأهمية في التنمية الاجتماعية، مما يساعد هذه الدول على تخطي المشاكل الاجتماعية التي عجزت المؤسسات الكبيرة في معالجتها، ويمكن عرض هذه الأدوار على النحو التالي:

1- المساهمة في توفير مناصب الشغل

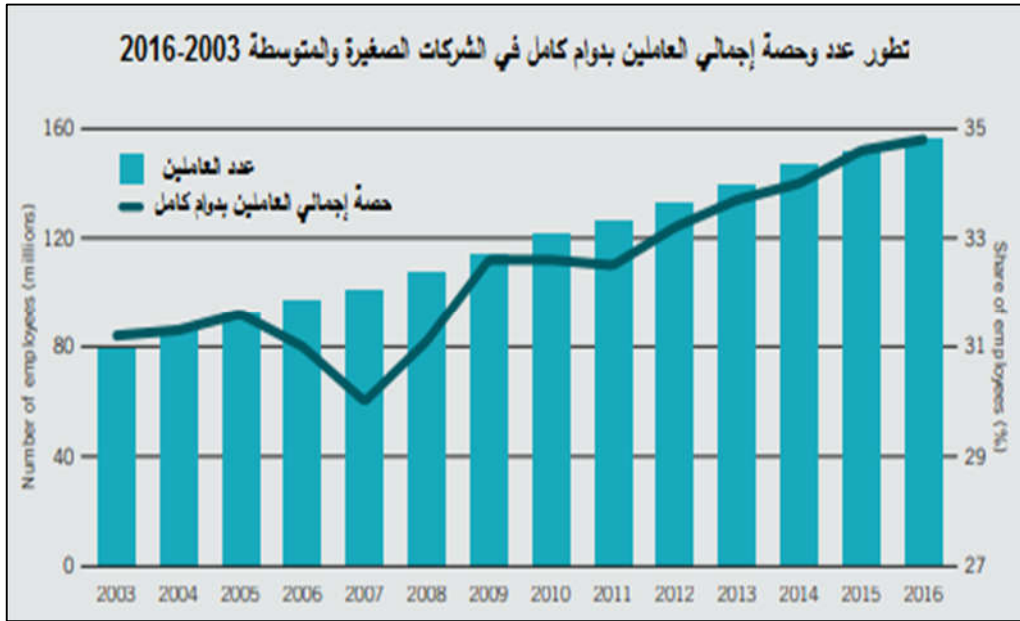
تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أكبر المساهمين في حل مشكلة البطالة، وهي أكثر ديناميكية في خلق فرص التوظيف من المؤسسات الكبيرة، حيث توظف هذه المؤسسات أعداد كبيرة من القوى العاملة بما في ذلك العمال ذوي المهارات المنخفضة.

وقد أكدت عدة دراسات على القدرات الكبيرة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في استحداث مناصب شغل جديدة، واستيعاب عدد كبير من العمالة، منها ما يبينه تقرير العمالة العالمية والتوقعات الاجتماعية سنة 2017 لمنظمة العمل الدولية، أن حصة مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إرتفعت في القطاع الرسمي لـ 132 إقتصادا من 31.2% إلى 34.8% خلال الفترة الممتدة من 2003 إلى غاية 2016، أي بتغير مقداره 3.6 %، كما إستمر إرتفاع إجمالي عدد العاملين بدوام كامل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فتضاعف العدد تقريبًا خلال الفترة من 2003 إلى 2016 من 79 مليونًا إلى 156 مليونًا عامل،² وهذا ما يبينه الشكل التالي:

¹ Sonia Mukherjee, Challenges to Indian micro small scale and medium enterprises in the era of globalization, Journal of Global Entrepreneurship Research, Volume 8, issue 1, December 2018, P 1-19

² International Labour Organization (ILO), World Employment and Social Outlook 2017 'Sustainable enterprises and jobs – Format enterprises and decent work', ILO,

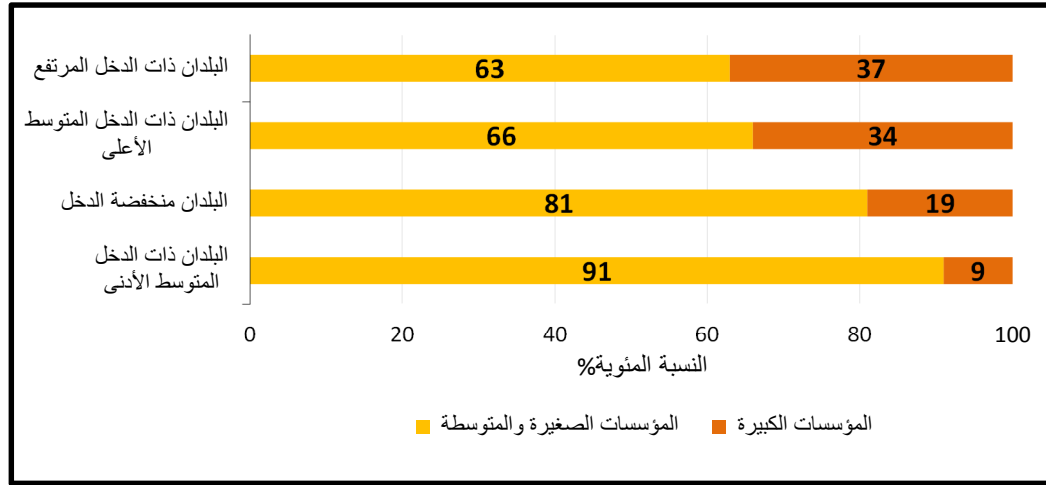
الشكل رقم (15): تطور عدد وحصّة إجمالي العاملين بدوام كامل في الشركات الصغيرة والمتوسطة 2016-2003



Source : Reprinted, from: ILO, World Employment and Social Outlook 2017, ILO, 2017, P18

كما تشير إحصائيات مؤسسة التمويل الدولية متعلقة بسنة 2019 أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعد أكبر مساهم في إجمالي التوظيف وخلق فرص العمل، في كل من الدول المتقدمة والنامية والسائرة في طريق النمو، حيث أن مساهمتها تتجاوز 60% في جميع مجموعات الدخل الأربع، ففي البلدان ذات الدخل المرتفع تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بنسبة 63% من إجمالي العمالة، وفي البلدان ذات الدخل المتوسط الأعلى تساهم بنسبة 66% من إجمالي قوة العمل، أما في البلدان منخفضة الدخل تساهم بنسبة 81% ، وأخيراً في البلدان ذات الدخل المتوسط الأدنى تساهم بنسبة 91% من إجمالي العمالة، وهذا ما يبرزه الشكل الموالي:

الشكل رقم (16): نسبة مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في توفير مناصب الشغل في جميع مجموعات الدخل الأربع



Source : Khondoker Haider & all, MSME Economic Indicators Analysis Note December 2019, op.cit, P17

أما على مستوى مناطق العالم المختلفة ، فقد شكلت مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القوى العاملة في بلدان جنوب شرق آسيا، نسبة 69.4% خلال الفترة من 2010 إلى غاية 2019 بمعدل نمو سنوي قدره 0.8%،¹ كما أظهرت هذه المؤسسات في دول الاتحاد الأوروبي سنة 2018 مساهمة كبيرة في التشغيل بنسبة 66.6% وبنمو قدره 1.8%، وتوزعت نسبة المساهمة بين المؤسسات الصغيرة بنسبة 29.7% والمؤسسات الصغيرة بنسبة 20.1% ومثلت المؤسسات المتوسطة نسبة 16.8%،² أما في المنطقة العربية ومنطقة شمال افريقيا فحققت هذه المؤسسات سنة 2016 مساهمة بحوالي 75.2% و 41.5% على التوالي.³

ويمكن إبراز مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نسبة اليد العاملة المشغلة

¹ ADB, op.cit, P13.

² European Commission, op.cit, P17.

³ تقرير التنمية العربية، المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصادات العربية دور جديد لتعزيز التنمية المستدامة، المعهد العربي للتخطيط بالكويت ومعهد التخطيط القومي بمصر، 2019، ص 38.

في مجموعة من دول العالم من خلال تقديم الجدول الآتي:

الجدول رقم (10): عدد الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ونسبة مساهمتها في التوظيف لبعض دول العالم سنة 2018

الدولة	عدد الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	نسبة المساهمة في التوظيف (%)	الدولة	عدد الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	نسبة المساهمة في التوظيف (%)
 ألمانيا	18333803	58,9	 السويد	1884953	55,7
 إيطاليا	22281670	69	 اليونان	2152740	83,0
 هولندا	3856196	64,2	 تركيا	2405030	63
 فرنسا	8340004	52,8	 كوريا	2069730	72,8
 المملكة المتحدة	10868617	53,6	 أيرلندا	1052253	69,9
 البرتغال	533284	76	 بولندا	6586137	67,1
 المجر	1918141	67,7	 سنغافورة	2500000	71,4
 إسبانيا	8636169	68,7	 إندونيسيا	116978631	97
 رومانيا	2617478	64,5	 تايلند	13950241	85,5
 بلجيكا	1924219	65,0	 الفلبين	5714262	63,2

Source : Prepared by the researcher, based on : Eurostat statistics (NACE Rev. 2) 2018 ; and OECD, SDBS Structural Business Statistics (ISIC Rev. 4) 2018 ; and ADB, Asia SME monitor 2020 database.

من خلال قراءة معطيات الجدول أعلاه نلاحظ المساهمة الكبيرة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

في توظيف أعداد كبيرة من العمال والتي تفوق مساهمة المؤسسات الكبيرة وتجاوزت نسبة 52 % في جميع الدول المذكورة، وبلغت أقصاها في إندونيسيا بنسبة 97% وأدناها في فرنسا بنسبة 52,8%، ويعود ذلك لما تتميز به المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من انخفاض التكاليف الإستثمارية اللازمة لتوفير فرص العمل، وإستعامل كثيف لليد العاملة سواء المؤهلة أو غير ذلك، للمساهمة في تخفيض نسبة البطالة وتقليل الطلب المتزايد على الوظائف الحكومية.

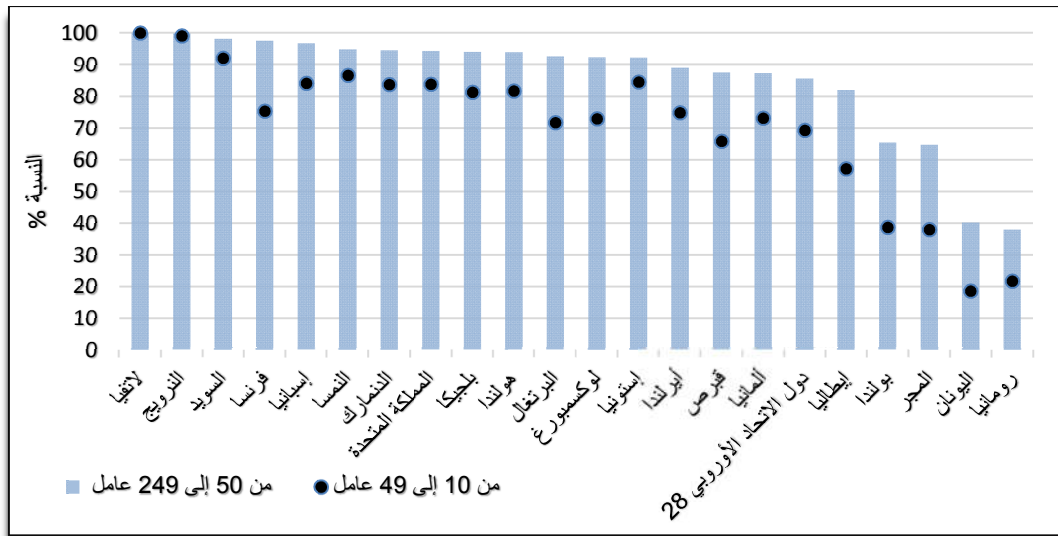
2- المساهمة في تأهيل وتدريب العاملين

أصبح الإعتراف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كمصدر رئيسي لتدريب وتأهيل العاملين أمراً حتمياً، فهي توفر فرصاً كثيرة لتنمية المهارات الإدارية والإنتاجية والتسويقية للعمال، تؤدي إلى تحقيق مكاسب في نمو الإنتاجية وزيادة القدرات التنافسية، خاصة أن التغيرات الصناعية والتكنولوجية

والتنظيمية التي تحدث توجب تطوير الكفاءات والمهارات باستمرار وتحديثها، وهذا يظهر جليا في جهود المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة في الدول الأوروبية التي تسعى للوصول الى مستوى المؤسسات الكبيرة في مجال تدريب العاملين، لسد فجوات المهارات ومساعدتهم على البقاء والتقدم في العمل وتحسين الأداء والإنتاجية.

ففي سنة 2015 قامت 69.3% من المؤسسات الصغيرة في الاتحاد الأوروبي بتدريب وتأهيل العاملين، مقابل 85.6% من المؤسسات المتوسطة التي سارت على نفس النهج، وتبقى المؤسسات المتوسطة تتفوق على المؤسسات الصغيرة في تقديم تدريب للعاملين في جميع دول الاتحاد الأوروبي، إلا في دولتي لاتفيا والنرويج كانوا متقاربين في النسبة، وهذا ما يظهره الشكل الموالي:

الشكل رقم (17): نسبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تقدم تدريب (دورات أو أشكال أخرى) لسنة 2015



Source : Prepared by the researcher, based on : Eurostat, CVTS database 2015

3- المساهمة في تحقيق العدالة في توزيع الدخل المتاحة

تساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الحد من عدم المساواة في الدخل، بإعتبار أنها تشكل معظم النسيج المؤسساتي في جميع إقتصاديات الدول ويعمل بها أعداد كبيرة من العمال وتساعد أيضا على انشاء فرص عمل جديدة لتوليد الدخل لذوي المهارات القليل والمسرحين من المؤسسات الكبيرة وتساهم بشكل رئيسي في تحسين المستوى المعيشي للطبقة الفقيرة، يمكننا أن نرى

ذلك في الدول الأوروبية التي تحفز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتضع البرامج الداعمة لها بهدف زيادة الإنتاجية والقدرات الابتكارية والقدرة التنافسية ورفع الدخل، أصبحت هذه المؤسسات الجهة الفاعلة في تعزيز وتطوير النمو الاقتصادي على المدى المتوسط والطويل، والتي تضمن تحقيق مستوى أفضل عدلا في توزيع الدخل مقارنة بالمؤسسات الكبيرة.

4- المساهمة في التنوع الثقافي

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا كبيرا في أحداث تنوع ثقافي في الاقتصاد خاصة في القطاع الخدمي، ويبرز ذلك عند إنشاء المهاجرين لهذه المؤسسات مع المحافظة على هويتهم الثقافية وعاداتهم وتقاليدهم في إنتاج السلع وتقديم الخدمات، بمرور الوقت تنتشر هذه المنتجات وتبدأ الحصة السوقية في التوسع، الأمر الذي يسهم في زيادة التنوع الثقافي في المجتمع.

كما تبين الإحصاءات الثقافية للاتحاد الأوروبي أن أغلب الأنشطة الثقافية في إقتصاديات دول الأعضاء تستحوذ عليها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جعلها آلية لتعزيز التراث الثقافي ودعم ازدهار القطاعات الثقافية، والجدول الآتي يبين المساهمة الكبيرة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأنشطة الثقافية.

الجدول رقم (11): نسبة مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأنشطة الثقافية

لدول الاتحاد الأوروبي سنة 2016

أنشطة مساهمة المؤسسات	أنشطة مساهمة المؤسسات	أنشطة مساهمة المؤسسات	أنشطة مساهمة المؤسسات	أنشطة مساهمة المؤسسات	أنشطة مساهمة المؤسسات
المصغرة (%)	الصغيرة (%)	المتوسط (%)	الكبيرة (%)	إنتاج الأفلام السينمائية ، والفيديو والبرامج التلفزيونية ، وأنشطة التسجيل الصوتي ونشر الموسيقى	أنشطة التصوير الفوتوغرافي
99.3	0.6	0.1	0.0	96.1	99.3
89.2	9.0	1.6	0.2	96.1	99.3
84.6	/	2.5	/	96.1	99.3
98.5	1.4	0.1	0.0	96.1	99.3

Source : Prepared by the researcher, based on : European Union, Culture statistics 2019, P 92

5- المساهمة في دخول المرأة عالم الشغل

تؤكد الكثير من الدراسات والبيانات مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التمكين الاقتصادي للمرأة من خلال مساعدتها إلى الولوج إلى عالم الشغل، وتمكينها من المشاركة في القوى العاملة بجانب الرجال للاستفادة من طاقتهن في إنجاز الكثير من الأنشطة الاقتصادية المختلفة للمساهمة في رفع دخل الأسرة.

فقد بينت دراسة لمؤسسة التمويل الدولي في سنة 2011 أن هناك 8 إلى 10 مليون مؤسسة صغيرة ومتوسطة رسمية مملوكة للنساء، وهو ما يمثل 31% إلى 38% من جميع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الرسمية في الأسواق الناشئة، وأن امتلاك النساء للمؤسسات يتركز في المؤسسات الصغيرة جدا فهي تمتلك الثلث منها، بينما تمتلك 20% من المؤسسات المتوسطة، ويفسر هذا بأن هذه المؤسسات هي أداة لتوليد الدخل والاندماج الاجتماعي للمرأة،¹ وتشير تقديرات تقرير منظمة العمل الدولي أن النساء الموظفات بدوام كامل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جميع مناطق العالم يمثلن في المتوسطة نسبة 31% مقابل 27% لنفس الفئة في المؤسسات الكبيرة، وتوجد هذه النسبة مرتفعة عن المتوسط العالمي في أوروبا بحوالي 38% وشرق آسيا بـ 37% وجنوب شرق آسيا والمحيط الهادئ بـ 31% أما أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي بحوالي 33%، ولكنها تقل عن المتوسط العالمي في كل من جنوب آسيا والمناطق الأفريقية والدول العربية، أما نسبة المؤسسات التي تضم نساء يشغلن في مناصب إدارية عليا فهي مرتفعة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة في جميع مناطق العالم باستثناء جنوب آسيا².

وعند تسليط الضوء على تمكين النساء في المشاركة في القوى العاملة في البلدان العربية من خلال مؤشر العمل بدوام كامل ومؤشري المشاركة في مناصب عليا في المؤسسة وملكيته والتي

¹ World Trade Organization (WTO), World Trade Report 2016 " Levelling the trading field for SMEs", WTO, 2016, P18

² International Labour Organization (ILO), op.cit, P18.

يقدمها البنك الدولي عن طريق استطلاعات لرأي المؤسسات، وهذا ما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (12): مؤشرات تمكين النساء في المشاركة في القوى العاملة في بعض البلدان العربية

الدولة	سنة المسح	عدد المؤسسات المشاركة في المسح	نسبة النساء العاملات بدوام كامل (%)			نسبة المؤسسات التي تضم نساء يشغلن في مناصب إدارية عليا (%)			نسبة المؤسسات التي تشارك النساء في ملكيتها (%)		
			كبيرة	متوسطة	صغيرة	كبيرة	متوسطة	صغيرة	كبيرة	متوسطة	صغيرة
 تونس	2020	615	34.8	41.2	52.7	10.1	10.1	12.3	37.8	40	50.6
 مصر	2020	3075	16.8	20.8	10.8	6.5	6.4	1.1	4.7	6.2	8.1
 الأردن	2019	601	22.2	17.2	22.5	3.8	2.9	0.1	20.7	21.3	35.7
 فلسطين	2019	365	16.7	16.2	30.4	0.8	1.9	0	3.8	15.6	22.2
 لبنان	2019	532	22.4	26.9	24.4	5.1	5	25.1	7.7	13.2	18
 المغرب	2019	1096	34	27.4	39.6	6.7	3.1	2.5	15.5	17.4	16
 تركيا	2019	1663	19.6	18.4	26.7	3	6.3	4	9.2	15.7	23.6
 إيطاليا	2019	760	32.3	38	38	15.4	14.8	15	24.6	21.9	23.5
 البرتغال	2019	1062	41.1	43.3	30.2	17.1	5.9	4.7	35	43.1	56.8
 المجر	2019	805	32.9	34.3	40	24.3	20	4.4	51.9	54.4	39.3

Source : Prepared by the researcher, based on : The World Bank Enterprise Surveys Database.

تحسنت كثيرا وضعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للدول العربية المشاركة في هذه المسوحات سنة 2019 و 2020 وسجلت ارتفاع في نسبة المؤشرات، وبالمقارنة مع الدول الأوروبية التي في الجدول نجد أن تونس في فئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تجاوزت إيطاليا والمجر في مؤشر النساء العاملات بدوام كامل، وارتفع مؤشرها في نسبة المؤسسات التي تشارك النساء في ملكيتها عن إيطاليا فقط ، وعموما جاءت قيم المؤشرات الثلاثة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لجميع هذه الدول مرتفعة عن المؤسسات الكبيرة سوى لبنان في مؤشر نساء يشغلن في مناصب إدارية عليا وفلسطين في مؤشر مشاركة النساء في ملكية المؤسسة .

6- المساهمة في تحقيق الاستقرار الاجتماعي

يعتبر العديد من الباحثين أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عامل رئيسي لتحقيق الاستقرار الاجتماعي وزيادة الرفاه الاجتماعي، فهي توفر ما يصل إلى 70 في المائة من الوظائف في جميع أنحاء العالم، بالإضافة إلى أن ما يفوق ثلث هذه المؤسسات مملوكة للنساء وهذا ما يعزز دورها

الكبير في الاستقرار الاجتماعي.

وتعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول الاتحاد الأوروبي الدعامات الأساسية لاقتصاد السوق الاجتماعي المستدام،³ وهي تساعد أيضا بعض فئات المجتمع سواء المهنيين أو الشباب أو النساء الذين يعيشون على هامش المجتمع، ولا يساهمون في العملية الإنتاجية لأن يصبحوا قوة فاعلة فيه عبر إقامة وتأسيس هذه المؤسسات، خاصة وأن معظم هذه الفئات لا تملك القدرات المالية أو الأكاديمية أو العلاقات العامة التي تمكنها من الحصول على وظيفة أو إقامة مشروعات كبيرة، وذلك يعني بقائهم على هامش العملية الإنتاجية في المجتمع، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعمل على تسهيل دخول هذه الفئات في العملية الإنتاجية وتحريك الإقتصاد، مما يؤدي إلى إزالة التوتر الذي يغلف عادة شكل العلاقة بين هذه الفئات وباقي شرائح المجتمع، وهذا ما يساهم في تحقيق الاستقرار الاجتماعي.⁴

ثالثا. أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجالات أخرى

1- المساهمة في الابداع والابتكار

تعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مصدرا رئيسيا للابتكارات الجديدة، حيث تعتمد في الكثير من الأحيان على الإبداع والابتكار في العملية الإنتاجية لتقديم منتجات وخدمات جديدة ومبتكرة أو محسنة بشكل كبير، وهذا راجع إلى معرفتها الدقيقة لإحتياجات العملاء والقدرة على استخدام التكنولوجيا الحديثة، كما أن الاقتصاد القائم على المعرفة، وزيادة الابتكار غير التكنولوجي، وظهور أنماط الابتكار المفتوحة أو القائمة على الشبكة، قد مكنت الشركات الجديدة والصغيرة من زيادة مساهماتها في الابتكار.

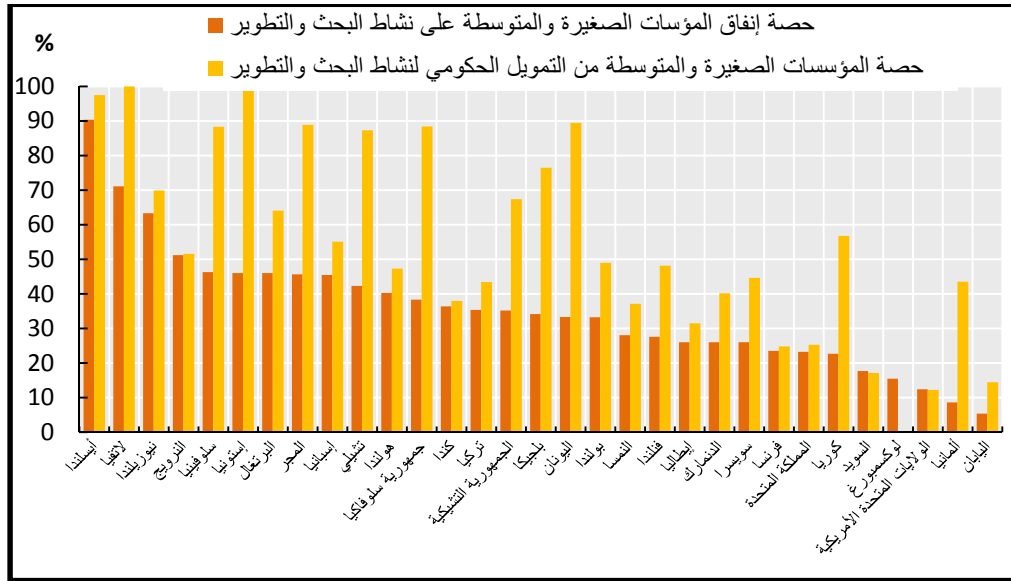
³ European Commission, op.cit, P76.

⁴ هایل عبد المولى طشوش، المشروعات الصغيرة ودورها في التنمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 74.

وتتطلع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بحصة كبيرة في الإنفاق على البحث والتطوير في معظم دول العالم، وتهتم هذه المؤسسات بالبحث والتطوير لأنه هو المحرك الرئيسي لتحسين أداءها والنمو الاقتصادي على المدى الطويل، وحسب إحصائيات لدول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية سنة 2015 نجد أن هذه المؤسسات تمثل مساهمتها في نفقات البحث والتطوير حصة كبيرة من إجمالي المؤسسات بمتوسط قدره 35%، حيث بلغت مساهمتها في أيسلندا 90.4%، وفي لاتفيا 71.1%، و نيوزيلندا بـ 63.3%، و النرويج بـ 51.2%، وكانت في سلوفينيا بنحو 46.3%، البرتغال بـ 46%، وشكلت في الولايات المتحدة الأمريكية نسبة 12.4%، وسجلت في ألمانيا نسبة 8.6% فقط، وتحصلت على نسبة ضعيفة في اليابان قدرة بـ 5.4%.

وتؤدي الحكومات دورا هاما في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للاستثمار في البحث والتطوير لا سيما في منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، حيث وفرت هذه الحكومات دعم لهذه المؤسسات وصل في المتوسط إلى 60%، وبلغ الدعم الحكومي في كل من إستونيا ولاتفيا 100%، بينما في السويد واليابان والولايات المتحدة الأمريكية كان التمويل الحكومي ضعيفا جدا وصل إلى 17.7% و 14.4% و 12.2% على التوالي، وهذا ما يمكن استقراءه من خلال الشكل رقم (18) الذي يبين حجم إنفاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على نشاط البحث والتطوير وحجم التمويل الحكومي لنشاط البحث والتطوير في هذه الفئة من المؤسسات .

الشكل رقم (18): مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في البحث والتطوير وحصتها من التمويل الحكومي للبحث والتطوير 2015



Source : Prepared by the researcher, based on : OECD, OECD Science Technology and Industry Scoreboard 2017 The digital transformation, OECD Publishing, Paris, 2017, P 147.

ويتوجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تستثمر في البحث والتطوير الحصول على براءة الاختراع لإبداعاتهم وابتكاراتهم، لأن عدد براءات الاختراع هو المؤشر الأمثل لتحديد المساهمة الابتكارية للشركات الصغيرة والمتوسطة، ويساعد في تقييم مدى تقدم جهود الابتكار والابداع المبذولة من قبل المؤسسات، ويمكن من تحصيل عائد من استثماراتها في البحث والتطوير لتعظيم ربحية أعمالها، وتشير الدلائل الإحصائية للمؤسسات في الاتحاد الأوروبي سنة 2018¹ أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تطلب الحصول على براءات اختراع أكثر من الشركات الكبيرة، فمثلا في الأنشطة الابتكارية طلبت 14905 مؤسسة صغيرة ومتوسطة ألمانية براءة اختراع مقابل 2926 مؤسسة كبيرة، وفي إيطاليا 6400 مؤسسة صغيرة ومتوسطة مقابل 627 مؤسسة كبيرة، وفي سويسرا 1321 مؤسسة صغيرة ومتوسطة مقابل 234 مؤسسة كبيرة، أما في القطاع الصناعي تقدمت في ألمانيا 10355 مؤسسة صغيرة ومتوسطة مقابل 2654 مؤسسة كبيرة، وفي إيطاليا تقدمت نحو

¹ Eurostat, Enterprises that applied for a patent or registered an industrial design or trade mark or used trade secrets by NACE Rev.2 activity and size class, From : Eurostat database [inn_cis11_ipr], Has been viewed on 27/07/2021.

5440 مؤسسة صغيرة ومتوسطة مقابل 555 مؤسسة كبيرة، وفي بولندا طلبت 954 مؤسسة صغيرة ومتوسطة براءة اختراع مقابل 228 كبيرة، وفي سويسرا 689 مؤسسة صغيرة ومتوسطة مقابل 146 كبيرة، أما إسبانيا فكانت 604 مؤسسة صغيرة ومتوسطة مقابل 155 مؤسسة كبيرة.

ونشير في هذا السياق إلى أنه وفق دراسة قام بها المكتب الأوروبي لبراءات الاختراع سنة 2019، حول دافع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأوروبية إلى تسجيل براءة الاختراع لإبتكاراتهم، حيث شملت الدراسة 1441 مؤسسة صغيرة ومتوسطة أوروبية، وركزت على براءات الاختراع التي قدمت في الفترة الممتدة 2008 إلى 2018، وجدوا أن أكبر دافع لهذه المؤسسات المشاركة في المسح هو حماية إختراعاتهم ومنع المنافسين من تقليدها بنسبة 83%، أما الدافع الثاني فهو حماية سمعة المؤسسة بنسبة 69%، والسبب الثالث تمثل في ضمان حرية العمل بنسبة 59%، يليه زيادة إمكانية إبرام العقود التجارية بـ 53%، ويأتي بعد ذلك تسهيل الترخيص بنسبة 46%، وأعتبر 35% من المؤسسات المستجوبة أنهم يلجؤون لهذه العملية من أجل تأمين الحصول على التمويل.²

2- المساهمة في التعاقد من الباطن

تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدور مهم في بقاء ونجاح المؤسسات الكبيرة، فهي تعمل على التعاون والتكامل معها من خلال خاصية التعاقد من الباطن، حيث يمكن من خلالها توريد المؤسسات الكبيرة بمنتجات تامة الصنع أو المنتجات النصف المصنعة التي تستخدمها كمدخلات في عملياتها الإنتاجية أو كوكلاء مبيعات وموزعين لمنتجاتها، وقد حققت الكثير من الدول مكاسب هائلة لإتباع مؤسساتها الصغيرة والمتوسطة هذا النمط مما ساعد على تنمية قدراتها الإنتاجية والتنافسية.

ولتوضيح علاقة التعاقد من الباطن بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة

² European Patent Office, Market success for inventions Patent commercialisation scoreboard" European SMEs", EPO, Germany, 2019, P 9.

ومدى الارتباط بينهما، فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تزود المؤسسات الكبيرة بالعديد من الخدمات والإمدادات والمواد الخام، مثل شركة جنرال موتورز تشتري من 37000 مورد من المؤسسات الصغيرة والمتوسط، وأيضاً كان لدى الشركة المصنعة للسيارات الماليزية (PROTON) حوالي 91 بائعاً من الشركات الصغيرة والمتوسطة،³ كما يعتبر في اليابان أن ثلثي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي يقدر عددها بحوالي 46500 مؤسسة في قطاع الصناعات التحويلية متعاقدة من الباطن مع المؤسسات الكبيرة،⁴ وتجاوزت مشتريات الشركة الأمريكية (DELL) لتصنيع أجهزة الكمبيوتر 3 مليارات دولار في نهاية عام 2010 من أكثر من 3000 مؤسسة صغيرة ومتوسطة أمريكية وأجنبية موردة لها،⁵

3- المساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة

إن مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية وفي مجالات أخرى المذكورة سلفاً، تجعلها كآلية فعالة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة (SDGs*) بشكل مباشر أو غير مباشر، ويظهر تأثير هذا النوع من المؤسسات لا سيما في المساهمة في الهدف 1 الذي يحث على القضاء على الفقر، فهي تساعد على تحقيق ذلك عن طريق منح فرص العمل للفقراء خاصة النساء والشباب، مما يقلل بشكل مباشر من الفقر ويزيد الدخل الأسري، كما تساهم في الهدف (2) وهو القضاء على الجوع، فهي تساعد على توفير الغذاء العالمي لأنها تشكل غالبية منتجي الأغذية في العالم.

بالإضافة الى المساهمة في الهدف 3 الذي يسعى إلى تحقيق الصحة الجيدة والرفاهية، حيث

³ Harvie Charles, Lee Boon-Chye, The Role of SMEs in National Economies in East Asia, Edward Elgar, vol 2, UK, 2002, P192.

⁴ شادية سعودي كمال، التجارة الخارجية اليابانية، العربي للنشر والتوزيع، مصر، 2015، ص 97.

⁵ ITC, SME Competitiveness Outlook 2017 – The region : A door to global trade, International Trade Centre, Geneva, 2017, P48.

* SDGs : Sustainable Development Goals

تعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من المحركات الرئيسية لترقية الخدمات الصحية فهي منتجة للأدوية والعتاد الطبي كما أن هناك الكثير من العيادات والمستشفيات هي مؤسسات صغيرة ومتوسطة، زيادة إلى هذا المساهمة في الهدف 5 وهو المساواة بين الجنسين، وهذا من خلال مساهمتها في إدماج المرأة في الحياة الاقتصادية، وامتلاك النساء لعدد كبيرة من هذه المؤسسات مما ساعد في سد الفجوة بين الجنسين، وتساهم في الهدف 8 المتضمن تعزيز النمو الاقتصادي الشامل والمستدام وتوفير فرص العمل والعمل اللائق للجميع، وهذا ما أثبتته المؤشرات والاحصائيات التي ذكرناها سابقاً.

ولها القدرة على تحقيق الهدف 9 الذي ينص على بناء بنية تحتية مرنة، وتعزيز التصنيع الشامل والمستدام وتعزيز الابتكار، كما أن لها الأثر العميق في تحقيق الهدف 10 الذي يأمل إلى الحد من عدم المساواة داخل البلدان وفيما بينها، من خلال مساهمتها الكبيرة في تحقيق التوازن في الدخل والتكامل الإقليمي، فهذه الحقائق تشير إلى أن دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية المستدامة له أهمية كبيرة يزيد من روابط العلاقة بينهما بشكل قوية ودائم.

4-المساهمة في حماية البيئة

تتمتع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بإمكانيات كبيرة للمساعدة في الحافظة على البيئة والتحول الأخضر، من خلال ما تقدمه من سلع وخدمات خضراء، هذا إلى جانب أن هذه المؤسسات وخاصة المبتكرة منها في العديد من دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، تلعب دوراً محورياً في الصناعة البيئية وأسواق التكنولوجيا النظيفة واستخدام التقنيات الصديقة للبيئة وإعادة تدوير النفايات للحد من تأثيراتها السلبية على الإنسان و البيئة المحيطة، فمثلا في المملكة المتحدة وفنلندا تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر من 90% و 70% على التوالي من شركات التكنولوجيا النظيفة، وهذا يجعلها في وضع جيد لاغتنام فرص سلاسل التوريد الأكثر مراعاة للبيئة في أسواق التكنولوجيا

النظيفة المحلية، والتي قد تكون غير جذابة أو غير قابلة للاختراق بالنسبة للشركات العالمية الكبيرة.⁶

المطلب الثاني: مشاكل ومعوقات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يوجد الكثير من التحديات والمعوقات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إما عند إنشائها أو أثناء نشاطها، ونجد أنها تختلف وتتباين من نشاط لأخر، ومن دولة لأخرى، وذلك تبعا لاختلاف الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية لكل دولة، وكل هذه المعوقات تؤثر سلبا على إنشاء وتطوير وتنمية وبقاء واستمرارية هذه المؤسسات، حيث تتنوع هذه المعوقات بين المالية والتسويقية، وأخرى إدارية وفنية، وأيضا المعوقات الحكومية والاضطرابات الاقتصادية، والتي يمكن توضيحها فيما يلي:

أولا. المعوقات التمويلية

تعتبر المعوقات المتعلقة بالجانب المالي من أهم المشاكل التي تواجه هذه المؤسسات والتي تمنعها من النمو وخلق فرص العمل، والتي تتمثل في صعوبة الحصول على القروض من مصادر التمويل وارتفاع تكاليف الاقتراض، إلى جانب قيود أخرى يتم التفصيل في أهمها على النحو التالي:

✓ طول مدة إجراءات منح القروض حيث تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من البطء والتماطل في دراسة ملفات طلبات التمويل عند إيداعها لدى المؤسسات التمويلية نتيجة البيروقراطية والمحسوبية، وقلة الشفافية في معالجة طلبات منح القروض، وكذا الإجراءات الطويلة والمعقدة عند تحويل الأموال، وتبين دراسة شملت 128 دولة سنة 2017⁷ أن طلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للحصول على التمويل في البلدان النامية يقدر بنحو 8.9 تريليون دولار أمريكي، بينما القيمة المعروض من التمويل الحالي بلغت 3.7 تريليون دولار أمريكي، وهذا ما أنتج فجوة تمويلية تقدر بـ 5.2 تريليون دولار

⁶ OECD, Enhancing the Contributions of SMEs in a Global and Digitalised Economy, OECD, Paris, 2017, P8.

⁷ International Finance Corporation (IFC), MSMEs Finance Gap, World Bank & IFC & SMEs Finance Forum, Washington, USA, 2017, P27-28.

أمريكي والتي تمثل نسبة 1.4 من القيمة الحالية لإقراض هذه المؤسسات، كما يشير تقرير ممارسة الأعمال (DOING BUSINESS) لسنة 2019⁸ الذي جمع بيانات لـ 190 دولة أن الجزائر تحتل المرتبة 178 بالنسبة لمؤشر سهولة الحصول على القروض، الإمارات في المرتبة 44 وجاءت مصر في المرتبة 60 والأرجنتين في الرتبة 85 وتونس في المرتبة 99 ، البحرين والسعودية والمغرب في المرتبة 112، وقطر احتلت المرتبة 124، اما الأردن في المرتبة 134 والعراق في المرتبة 186 .

✓ صعوبة توفير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إحتياجاتها المالية من المؤسسات التمويلية العامة او الخاصة، بسبب إما نقص الضمانات التي تمتلكها فهي غالباً ما يكون لديها عدد قليل من الأصول الملموسة، أو قيمة الضمانات الكبيرة المطلوبة للحصول على القرض، لأن الضمانات شرط أساسي للاستفادة من التمويل لتقادي مخاطر عدم سداد القرض، وحسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)⁹ كانت متطلبات ضمانات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 2017 لا تزال مرتفعة في بلدان مثل الولايات المتحدة الأمريكية 92.90% من هذه المؤسسات بحاجة إلى ضمانات للحصول على تمويل مصرفي، وكولومبيا 92.15%، البرتغال 89.74%، كندا 64.10% إيطاليا 57% المجر 53.40%، وهناك بلدان شهدت انخفاضا في متطلبات الضمانات للحصول على التمويل المصرفي مثل هولندا 40% وفنلندا 34% واسبانيا 26.04%، اليونان 25.73% وفرنسا 4.39%.

✓ تحيز الكثير من البنوك للمؤسسات الكبيرة فهي تفضل تمويلها عوض تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بسبب أن تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعتبر تمويلا كبير المخاطر وليس لدى هذه المؤسسات معلومات محاسبية شفافة وضعف الإدارة المالية فيها، وقد تلجأ في بعض الأحيان

⁸ The World Bank Group, Doing Business 2019 Training for Reform, The World Bank, Washington, USA, 2019.

⁹ OECD, Financing SMEs and Entrepreneurs 2019, OECD, Paris, 2019, P40.

عمدا إلى إخفاء الديون أو مخاطر الأنشطة التي تمارسها، عكس المؤسسات الكبيرة فهي منخفضة المخاطر في التخلف عن تسديد القرض ومعلوماتها المالية تكون واضحة .

✓ ارتفاع أسعار الفائدة في القروض الممنوحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مقارنة بمعدلات الفوائد التي تدفعها المؤسسات الكبيرة ، وفي هذا الإطار تبين احصائيات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ورواد الأعمال سنة 2018،¹⁰ أن الفارق في سعر الفائدة بين القروض المفروضة على الشركات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة في البلدان المتقدمة يتراوح بين 0.25 و 2.5%، فمثلا في استراليا كان الفارق 1.61% وفي بلجيكا 0.25% وكندا 2.06% أما الدنمارك فكان 1.29% وفرنسا ب 0.45% إيطاليا 1.3%، والبرتغال 1.2% والمملكة المتحدة 0.74% أما الولايات المتحدة الأمريكية فكان 0.26% وإندونيسيا 1.68%، أما في البلدان النامية فبلغ الفارق معدلات كبيرة جدا ففي ماليزيا وصل إلى 3.03% بينما كولومبيا كان 6.71% والبرازيل وصل إلى 12.9% أما البيرو وصل إلى حد 20.28%.

ثانيا. المعوقات التسويقية

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العديد من التحديات التسويقية في السوقين المحلي والخارجي، وتعد نقص الكفاءات التسويقية والامكانيات المادية للإنفاق على البحوث التسويقية والتعقيدات التصديرية من الأسباب التي تحد من نمو وتطور نشاطات هذه المؤسسات، في ظل المنافسة الشديدة مع المؤسسات الكبرى من جهة، والمنتجات المستوردة من جهة أخرى، وتعود التحديات والمعوقات التسويقية إلى عدة أسباب منها:

¹⁰ OECD, Financing SMEs and Entrepreneurs : Statistics 2018, From : stats.oecd.org/ Finance, Has been viewed on 16/04/2020.

✓ عدم اهتمام أصحاب هذه المؤسسات بدراسة السوق لتصريف المنتجات وذلك نتيجة لنقص الكفاءة والقدرات التسويقية جراء نقص الخبرات والمؤهلات لدى العاملين، وعدم وجود معرفة وخبرة بالمفهوم الحقيقي للتسويق وحصر هذا المفهوم بأعمال البيع والتوزيع، وكذلك ضعف الكفاءة في مجال الدعاية والإعلان وضعف الإهتمام بإجراء البحوث التسويقية خاصة في مجال دراسة الأسواق وأساليب النقل والتوزيع والتعبئة والحزن والتغليف وأذواق المستهلكين، الأمر الذي يحد من قدرة هذه المؤسسات على تسويق منتجاتها.¹¹

✓ صعوبة الوصول إلى الأسواق الخارجية وذلك نتيجة بعض الحواجز التجارية السائدة بين معظم الدول النامية والمتقدمة، كإختلاف معايير الاستيراد والتصدير بين البلدان المصدرة والمستوردة، وصعوبة الإجراءات الخاصة بالتصدير لتعدد الجهات التي ينبغي الحصول على ترخيصها وموافقتها بشكل مسبق، كما أن سياسة الحماية الجمركية التي تفرضها بعض الدول بهدف حماية المنتجين المحليين مقابل الموردين الأجانب وارتفاع الرسوم الجمركية تثبط من اختراق هذه المؤسسات للأسواق الخارجية، بالإضافة إلى سيطرة الشركات متعددة الجنسيات على الأسواق العالمية والأسواق المحلية لكثير من الدول النامية من خلال منتجاتها ذات جودة وأسعار منخفضة أدى إلى تضيق الحصة السوقية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.¹²

✓ كما توجد مشكلة المنافسة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبعضها البعض نتيجة للزيادة العددية الهائلة في تلك المؤسسات التي دخلت مجال الأعمال حديثاً، وكذلك المنافسة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وغيرها من المؤسسات الكبيرة من ناحية أخرى ثم المنافسة بين هذه المؤسسات الوطنية وبين نظيرتها الأجنبية من ناحية ثالثة، مما يترتب على هذه المنافسة بين المؤسسات حرب

¹¹ عدنان حسين يونس ورائد خضير عبيس، مرجع سبق ذكره، ص 36.

¹² مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 62.

في الأسعار، وتلجأ هذه المؤسسات لتخفيض الأسعار للحصول على عمليات وتعاقدات جديدة أو لتسهيل تصريف مخزوناتها.¹³

✓ تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من تحديات تسويقية أخرى وفق دراسة سنة 2018 قام بها كل من فيسبوك ومنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والبنك الدولي، حيث بينت أن جذب العملاء شكل أكبر تحدي لهذه المؤسسات بنسبة 75.42%، ومشكلة عدم اليقين بشأن الظروف الاقتصادية بنسبة 34.08%، وأما مشكلة إيجاد أو العمل مع الموردين شكلت نسبة 22.59%، وعدم القدرة على البيع للأسواق الخارجية بنسبة 17.89%.¹⁴

ثالثاً. المعوقات الإدارية

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مجموعة من التحديات الإدارية والتنظيمية، ويمكن استعراض أهمها على النحو التالي:

إن ضعف الكفاءة الإدارية وافتقار معظم المؤسسات الصغيرة والصغيرة للهيكل التنظيمي السليم يؤدي كثير من الأحيان إلى خلق الكثير من المشاكل مثل عدم القدرة على الفصل بين الإدارة والملكية، وعدم الاعتماد على أنماط الإدارة الحديثة القائمة على التخصص وتقسيم العمل والتطوير المستمر للمورد البشري، وعدم الربط بين السلطة والمسؤولية.¹⁵ ونجد أن كثير من الأشخاص يعتقدون أن الإدارة هي عملية بسيطة وسهلة، إلا أن في الدول الكبرى كالولايات المتحدة الأمريكية ذات المحيط التنافسي نجد أن المدراء هم أشخاص ذو كفاءات عالية من جميع النواحي، وتبين البيانات والمؤشرات أن حوالي 92% من حالات فشل المشروعات الصغيرة ترجع إلى سوء وضعف القدرات

¹³ عبد الله خبابة، مرجع سبق ذكره، ص 41.

¹⁴ OECD, OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2019, OECD Publishing, Paris, 2019, P 121.

¹⁵ إيهاب مقابلة، دراسة تحليلية لأبعاد التحديات التي تواجه المشروعات الصغيرة والصغيرة والمتوسطة ودور مؤسسات الدعم الفني، المعهد العربي لتخطيط، الكويت، 2017، ص 20.

كما أن هذه المؤسسات تفنقر إلى التخطيط الإستراتيجي فالكثير من أصحاب هذه المؤسسات يهملون عملية التخطيط الإستراتيجي لاعتقادهم بعدم ضرورتها، ولكن الفشل في التخطيط يؤدي إلى حتمية فشل المؤسسة في البقاء والاستمرار، إذ بدون الخطة الاستراتيجية لا تتمكن المؤسسة من تحقيق القوة التنافسية في السوق والمحافظة عليها، حيث إن وضع خطة إستراتيجية تؤدي لتمكين المؤسسة من معرفة ما الذي يرغب به المستهلك ومن هو المستهلك المستهدف، وكيف يمكن جذب والمحافظة على المستهلكين.¹⁷

بالإضافة إلى اقتصار المسؤولية الكاملة في اتخاذ القرارات لدى مالك المؤسسة عند مواجهة المشاكل، حيث غالبا ما يسود ارتباط جميع المهام الإدارية كالإدارة العليا والتمويل والتسويق بشخص المدير المالك، إلا أن نقص الخبرة للمالك وعدم امتلاك المعلومات الكافية لإتخاذ القرارات أو عدم الاستعانة بالمختصين في الوقت المناسب، يؤدي إلى ممارسات إدارية خاطئة وسوء اتخاذ القرارات وانخفاض مستوى الأداء في المؤسسة.

وتواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أيضا عقبات تنظيمية تتمثل في غياب الأسس التنظيمية للعمل والعاملين، كعدم وضع التشريعات والنظم المسيرة للعمل تتلاءم مع أوضاعها، وعدم وجود الهيئات والأجهزة المتخصصة ترعى مصالح هذه المؤسسات لدى الجهات الحكومية، والتي تقدم المساعدات الإدارية والفنية والتمويلية والتسويقية بالإضافة إلى خلق بيئة ملائمة لهذا النوع من المؤسسات.¹⁸ بالإضافة إلى ما سبق الإشارة إليه أن عدم وجود تعريف محدد بدقة لماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ينتج عنه مشاكل في القوانين والتشريعات التي تنظم وتحدد مسؤوليات هذه

¹⁶ طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 40.

¹⁷ ماجدة عطية، مرجع سبق ذكره، ص 20.

¹⁸ عبد الله خبابة، مرجع سبق ذكره، ص 47.

المؤسسات.

رابعاً. المعوقات الفنية

وهي مجموعة من المشكلات الفنية التي تعترض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتختلف من مؤسسة إلى أخرى، إلا أن معظمها ناتجة عن:

1- نقص العمالة المدربة

يعتبر نقص العمالة المدربة والمؤهلة من المعوقات الأساسية التي تجد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة صعوبة في تجاوزها بسهولة، رغم قلة عدد العمالة في هذه المؤسسات أو اعتماد أصحاب المؤسسات على قدراتهم وخبراتهم في الكثير من الأحيان، ويؤول ذلك لعدة أسباب منها:¹⁹

- ✓ إفتقار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى الموارد والقدرة على تقييم الإحتياجات من المهارات المستقبلية وتحديد العمال ذوي المهارات المطلوبة، مما يجعلها تفقد قدرتها التنافسية بمرور الوقت.
- ✓ كثرة الطلب على العاملين المؤهلين والمدربين في سوق العمل من طرف المؤسسات الكبيرة والجديدة، أدى إلى توجه هذه العمالة نحو العمل في النشاطات التي تعرض أجور كبيرة، سبب عجز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوصول إلى المورد الاستراتيجي المتمثل في العاملة المؤهلة.
- ✓ النقص في إقامة التعاون مع مؤسسات التعليم والتدريب لصقل مهارات العاملين مما يحد من استيعاب التقنيات الرقمية واستخدامها الفعال لتعزيز الإنتاجية والوصول إلى الأسواق، وإعاقة التكيف ومشاركة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عالم العمل الجديد الناتج عن زيادة الرقمنة وتجزئة عمليات الإنتاج.

¹⁹ OECD, Enhancing the Contributions of SMEs in a Global and Digitalised Economy, op.cit, P16.

✓ تقضيل العمال للعمل لدى المؤسسات الكبيرة سيما الحكومية بسبب عامل الأمان والامتيازات الأخرى التي يحصلون عليها من تقاعد وضمان اجتماعي وغيره.²⁰

وفي نفس الإطار نجد أن عدم ملائمة نظم التعليم والتدريب لمتطلبات التنمية في هذا القطاع، يضطر أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى توظيف عاملين غير ماهرين ويديرونهم أثناء العمل، غير أن كثيرا ما يترك العامل وظيفته بمجرد إتقان العمل ويتجه للانضمام للمؤسسات الكبيرة للاستفادة من مزاياها، لذلك هذه المؤسسات تتحمل مشاكل العمالة غير الماهرة باستمرار وأعباء تدريبهم، فضلا عن دفع أجور مرتفعة للعاملين في بعض التخصصات النادرة لضمان بقائهم في العمل، كل هذه أسباب تؤدي الى ارتفاع التكاليف وانخفاض الإنتاجية وجودة السلع والخدمات المقدمة.²¹

2- نقص الموارد الأولية

تتلقى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة صعوبة في توفير الموارد الأولية واستيرادها بأسعار مناسبة، وفي حالة تفضيلها استعمال الموارد الأولية المحلية فإنها تواجه عقبات في شرائها بالأسعار والكميات والجودة المناسبة ويرجع ذلك الى:²²

✓ خضوع توزيع الخامات لنظام الحصص في بعض الدول التي لا يكفي إنتاجها للوفاء بكل احتياجات السوق المحلي، مما يترتب عنه ظهور سوق سوداء تدفع أصحاب المؤسسات الصغيرة

²⁰ ميساء حبيب سلمان وسمير العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 44.

²¹ محمد فتحي صقر، مرجع سبق ذكره، ص 37.

²² فرحي محمد وصالح سلمي، المشاكل والتحديات الرئيسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 17 و 18 أبريل 2006، ص 744.

إلى التعامل مع التجار والوسطاء لتدبير احتياجاتهم من الخامات بأسعار مرتفعة وكذلك قبول أنواع رديئة منها، مما ينعكس على مستوى جودة المنتجات.

✓ صعوبة حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الحرية في اختيار الأنواع المناسبة من الخامات ومستلزمات التشغيل، وعدم إمكانية الحصول على خصم كبير أو تسهيلات دفع عند الشراء نظرا لصغر حجم الطلبات.

✓ عدم توفر السيولة النقدية لشراء الموارد الأولية من السوق مما يدفع صاحب المؤسسة الصغيرة إلى الاقتراض من الوسطاء بفائدة عالية في حالة عدم إمكانية الحصول على تمويل مصرفي ميسر، أو إلى الشراء بالأجل من الموردين والتجار بأسعار تزيد عن الأسعار الفورية، أو إلى التعاقد من الباطن مع منتجين آخرين وقد تكون بشروط تعاقدية مجحفة لهم.

3- قلة المعلومات

يعاني أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من مشكلة قلة المعلومات عن أسواق السلع والموارد ومستلزمات الإنتاج والفرص الاستثمارية، بالإضافة إلى قلة المعلومات عن الكثير من القرارات الحكومية، كقوانين انشاء وتسجيل المؤسسات وأيضا الحوافز والضرائب وقوانين الاستثمار، حيث في الغالب تكون النظرة المستقبلية لملاك المسيرين لهذه المؤسسات لا تتجاوز شؤون نشاطهم، لذلك في الكثير من الأحيان يتفاجؤون بارتفاع الأسعار دون سبب معروف لديهم، وقد يتعرضون إلى احتكار الموردين لمستلزمات الإنتاج دون تخطيطهم لرصد معلومات عن مصادر بديلة.²³

4- استخدام اجهزة بسيطة

كثيرا ما تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على آلات ومعدات قديمة مضى على تشغيلها وقت طويل نسبيا، وأغلبها في حاجة إلى إحلال وتجديد شامل حيث لا يتوفر للمؤسسة

²³ عبد الرحمن يسري أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 31.

الصغيرة نظام دوري للصيانة والإصلاح، نتيجة عدم الوعي بضرورة أعمال الصيانة وخاصة قصور الموارد التمويلية، ويؤدي استمرار تشغيل معدات وآلات قديمة مستهلكة إلى إرتفاع التكاليف وعدم إنتظام الإنتاج و إنخفاض الجودة بسبب كثرة الأعطال وصعوبة تدبير قطع الغيار وعمل الإصلاحات المطلوبة، وبالتالي ضعف القدرة التنافسية للمؤسسة الصغيرة مقارنة بالمشروعات الكبيرة التي تعتمد في إنتاجها على آلات حديثة متقدمة وتخضع لنظام كامل للصيانة والتشغيل²⁴.

5- ضعف البنية التحتية

تعاني الكثير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية من الافتقار إلى مصادر المياه النظيفة وخدمات المجاري والطاقة الكهربائية والطرق الجيدة اللازمة لممارسة أنشطتها، نتيجة ضعف خدمات البنية التحتية لدولها، وقد يلجأ أصحاب هذه المؤسسات إلى توفير هذه الخدمات بأنفسهم، مما يؤدي بهم إلى تحمل تكاليف إضافية مرتفعة قد تعيق استمرارية نشاطهم،²⁵ وحسب دراسة للبنك الدولي حول ممارسة الأعمال لسنة 2013 في 109 بلد، أن خدمات البنية التحتية وخاصة الكهرباء، تعتبر مصدر قلق للمؤسسات خاصة الصغيرة والمتوسطة في جميع أنحاء العالم، حيث يعتبر 71 من مدراء هذه المؤسسات من ذوي الدخل المنخفض أو المتوسط المنخفض أي 61.2% منهم، أن الكهرباء من بين أكبر المعوقات لأعمالهم بالإضافة إلى ذلك أن الخسائر بسبب انقطاع التيار الكهربائي بلغ ما يقارب في المتوسط 5.1% من المبيعات السنوية.²⁶

كما ان ارتفاع تكلفة الخدمات اللوجستية يشكل عائق كبيراً على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة المصنعة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، بسبب أنها تتاجر بشحنات أصغر حجماً وبتواتر غير

²⁴ فرحي محمد وصالح سلمي، مرجع سبق ذكره، ص 744.

²⁵ الطيب داودي، مرجع سبق ذكره، ص 70.

²⁶ The World Bank, Doing Business 2013 Smarter Regulations for Small and Medium-Size Enterprises, The World Bank & IFC, Washington, 2013, P64.

منتظم بدرجة أكبر، مما يسهم في زيادة التكاليف الثابتة لها داخل الحدود وعبرها، وتُظهر الأدلة عبر البلدان أن التكاليف اللوجستية كحصة من الإيرادات تزيد في المتوسط بأكثر من الضعف بالنسبة للشركات التي يعمل بها أقل من 250 موظفًا مقارنة بالشركات الكبيرة التي يعمل بها أكثر من 1000 موظف، ففي أمريكا اللاتينية تمثل التكاليف اللوجستية المحلية ما يصل إلى أكثر من 42% من إجمالي مبيعات الشركات الصغيرة والمتوسطة مقارنة بـ 15 إلى 18 % من مبيعات الشركات الكبيرة.²⁷

خامسا. المعوقات الحكومية

تتمثل في مجموعة المشاكل والعقبات التي تنتج خلال تعاملات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع الهيئات الحكومية أو من عدم استقرار الأوضاع الاقتصادية والسياسية للبلد، وتتلخص هذه المشاكل فيما يلي:

1- مشكلة الضرائب

تشكل التزامات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو النظام الضريبي عبئا حقيقيا عليها في معظم البلدان، خاصة مع ارتفاع معدلات الضرائب والتقدير الجزافي لأرباحهم في كثير من الأحيان بسبب عدم أمساك أصحاب هذه المؤسسات لدفاتر محاسبية منظمة، وعادة ما تكون هذه الضرائب مقيدة بشروط وآجال محددة لدفعها يجب مراعاتها وتجنب تراكمها من أجل تقادي عدم القدرة على السداد وتجنب العقوبات والحصول على امتيازات الإعفاءات الضريبية، وتخضع هذه المؤسسات الى مجموعة من الضرائب كضريبة القيمة المضافة (TVA) و الضرائب على الدخل الإجمالي (IRG)، والضرائب على أرباح الشركات (IBS) و الضرائب على الأنشطة المهنية (TAP) وضريبة الدفع

²⁷ OECD, OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2019, OECD Publishing, Paris, 2019, P156.

الجزافي (VF).

وتشير دراسة للمفوضية الأوروبية سنة 2018¹ التي شملت 3079 مؤسسة لـ 20 دولة أوروبية أوروبية موزعة على ستة قطاعات صناعية، تنتمي معظمها الى صنف المؤسسات المصغرة 1574 مؤسسة أما الصغيرة فكانت 662 مؤسسة والمتوسطة تمثل 483 مؤسسة والكبيرة بـ 359 مؤسسة، وتهدف من خلالها الى تحديد إجمالي تكاليف الامتثال الضريبي التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في أوروبا وتحديد التدابير التي من شأنها تحسين أداء النظم الضريبية على أساس هذه النتائج، وتوصلت الى أن المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة في نطاق الدراسة تتحمل تكاليف سنوية كبيرة للوفاء بالتزامات الامتثال الضريبي، وبلغ متوسط تكاليف الامتثال الضريبي المقدرة للمؤسسات الصغيرة 1175 أورو ليصل إلى 93326 أورو في المؤسسات الكبيرة، وتُصنف ضريبة القيمة المضافة، وضريبة الدخل على المؤسسات، والضرائب والمساهمات المتعلقة بالأجور والاشتراكات الاجتماعية وضرائب الممتلكات والعقارات والضرائب المحلية والإقليمية على أنها أكثر الضرائب إرهاقاً بهذا الترتيب، والجدول الموالي يوضح تكلفة الامتثال الضريبي سنوياً في بعض الدول الأوروبية.

الجدول رقم (13): متوسط إجمالي تكاليف الامتثال الضريبي المقدرة سنوياً حسب حجم المؤسسة والبلد سنة 2018 (القيم بالأورو)

الدول المؤسسات	بلجيكا	التشيك	استونيا	فلندا	فرنسا	ألمانيا	اليونان	إيطاليا
المصغرة	7854	4252	1287	4853	7998	10361	4086	7196
الصغيرة	20221	12390	1175	9816	13446	21277	14789	22022
المتوسطة	14143	15736	2784	7333	8578	35794	4168	22590
الكبيرة	45882	20845	2639	12363	24274	58280	10134	66834
الدول المؤسسات	لوكسمبورغ	هولندا	بولندا	رومانيا	سلوفاكيا	إسبانيا	السويد	المملكة المتحدة
المصغرة	3340	2684	4240	2977	4980	5949	8316	4711
الصغيرة	10158	5881	11823	8250	11008	11510	10578	11821

¹ European Commission, Study on tax compliance costs for SMEs, European Union, Luxembourg, 2018, P 9.

19539	16423	15730	19092	8381	20853	9582	17143	المتوسطة
20444	24387	21896	37605	12764	93326	23493	15885	الكبيرة

Source : Prepared by the researcher, based on : European Commission, Study on tax compliance costs for SMEs, European Union, Luxembourg, 2018, P 248-257.

بناءً على الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك تباين في تكلفة العبء الضريبي على مستوى جميع أصناف المؤسسات في جميع الدول وهذا بسبب تنوع الأنظمة الضريبية، وسجلت المؤسسات المصغرة والصغيرة معاً متوسط امتثال ضريبي قدره 17579 أورو سنوياً حيث كانت ألمانيا وإيطاليا وبلجيكا وفرنسا الأعلى تكاليف نسبياً من البلدان الأخرى على عكس رومانيا وهولندا واستونيا التي تفرض تكاليف قليلة على هذا النوع من المؤسسات، أما بالنسبة للمؤسسات المتوسطة فإن متوسط التكاليف التي تتكبدها بشأن الامتثال الضريبي تقدر بـ 14867 أورو سنوياً وهو أقل من متوسط المؤسسات المصغرة والصغيرة، وكانت كل من ألمانيا وإيطاليا وبولندا والمملكة المتحدة الأكثر تكلفة مقارنة بالدول الأخرى، وهذا يدل على العبء الإداري والمالي الكبير الذي تعاني منه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتسديد تكاليف الامتثال الضريبي، فهي تشكل قيدا على هذه المؤسسات وتضاعف من صعوبة نموها وتضعف من مساهمتها في تعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

2- مشاكل التشريعات المنظمة لسوق العمل

يؤدي تدخل الحكومة ونقابات العمال في سوق العمل، لتحديد الحد الأدنى للأجور وسن الالتحاق بالعمل وتنظيم الإجازات والمكافآت، إلى تقييد فرص العمل التي يمكن أن توفرها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث يخاف صاحب المؤسسة من الشكاوى المحتمل أن يتقدم بها العمال، لجهات الاختصاص بدعوى عدم الحصول على الحد الأدنى من الأجر، أو تجاوز عدد ساعات العمل الرسمية، ويتقاضي صاحب المؤسسة هذه المشاكل عن طريق الاعتماد على العمالة الأسرية والمؤقتة والموسمية، وكذلك العمالة الوافدة غير الحاصلة على ترخيص عمل، مع عدم الإبلاغ عن العمالة الفعلية المتواجدة بالمؤسسة، وتؤدي هذه الاعتبارات إلى ارتفاع معدل الغياب والانقطاع عن

العمل وانخفاض إنتاجية العاملين، فضلا عن صعوبة الحصر الدقيق للعمالة الفعلية الملحقة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.¹

3-المشاكل المرتبطة بالعقار

يواجه أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجدد صعوبات كبيرة في الاستفادة من العقار المخصص لتوطين مؤسساتهم، فالحصول على عقد الملكية أو عقد الإيجار يعد أساسيا في الحصول على التراخيص الأخرى المكملة، وبالنسبة للجزائر لم يتم رفع القيود على سوق العقارات بشكل يدعم ويحفز على الاستثمار، حيث مازالت رهينة للعديد من الهيئات التي تتزايد باستمرار مثل وزارة الصناعة والوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (A.N.D.I)، والوكالة الوطنية للوساطة وتنظيم الأراضي (ANIREF)، ولجنة المساعدة على تحديد الموقع وضبط العقار وترقية الإستثمار (CALPIREF) في كل ولاية، ولقد عجزت عن تسهيل إجراءات الحصول على العقار اللازم لإقامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك لغياب سلطة اتخاذ القرار حول تخصيص الأراضي وتسيير المساحات، إضافة إلى محدودية الأراضي المخصصة للنشاط الصناعي وغيرها، فضلا عن ارتباط التحفيزات المقدمة للمستثمرين من خلال تخصيص أراضي بأسعار منخفضة، تؤدي إلى تزايد أشكال المضاربة على الأراضي التي تحول دون تنفيذ تعهدات الاستثمار.² وحسب لجنة (CALPIREF) أنه في سنة 2015 قامت بدراسة 12457 ملف لطلب الاستفادة من العقار الصناعي، تم قبول 7602 ملف فقط وهو ما يعادل 61%، بينما تم رفض 27% من الملفات وتأجيل 12% منها لأسباب عديدة،³ وبالتالي فإن الكثير من المؤسسات (39%) تواجه صعوبات حقيقية في الحصول على الملكية

¹ محمد فتحي صقر، مرجع سبق ذكره، ص 34.

² صالح صالحي، أساليب تنمية المشروعات الصغيرة والصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، المجلد 3، العدد 3، 2004، ص 22-45.

³ Ministère de l'Industrie et des Mines, Bulletin d'information statistique N°28, Algérie, Mai 2016, P45.

الصناعية.

4-المشاكل المتعلقة بالقوانين والسياسات الحكومية

لا يمكن صرف النظر عن مدى تأثير السياسات الحكومية والقوانين التي تسنها على تطور قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مثل رفع أو خفض قيمة العملة، او سياسات صرف العملات، او السياسات النقدية، او السياسات المتعلقة بالفوائد والاقراض، كلها تؤثر بشكل كبير على تطور ونمو هذا القطاع او اخفاقه. وهذه العوامل هي بالطبع أكثر تأثيراً على تطور المؤسسات المتوسطة والكبيرة، الا اننا لا يمكن ان نهمل بالمقابل تأثيرها على المؤسسات الصغيرة، أما تأثيرات القوانين المتعلقة بالتجارة الخارجية فلا يمكن تجاهلها أيضاً، وعلى الرغم من أنها تعد عوامل اقل أهمية من غيرها بالنسبة لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول الغنية بالموارد الطبيعية، كون هذه المؤسسات تلبي حاجياتها من الموارد الأولية الضرورية لعمليات الإنتاج من السوق المحلي. أما الدول الأخرى فإن بعض من مؤسساتها تلجأ الى استيراد مدخلات الإنتاج من الخارج، لذا يتوجب عليها القيام بمجموعة كبيرة من الإجراءات الإدارية الجمركية، كالحصول على رخص استيراد، والحصول على العملات الصعبة، ودفع الرسوم الجمركية الكبيرة، وهي في الكثير من الأحيان إجراءات طويلة ومرهقة وتعيق تطور هذه المؤسسات.¹

5-المشاكل المتعلقة بالاضطرابات الاقتصادية

من العوامل التي قد تهدد قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو انخفاض الطلب على منتجاتها بسبب الركود والكساد، الذي يحدث بفعل الدورات الاقتصادية أو بسبب حدوث الأزمات المالية كالأزمة العالمية في سنة 2008، أو بسبب ارتفاع حدة المنافسة المحلية أو الأجنبية، فهذه

¹ عماد أبو رضوان، التحديات التي تواجه المشاريع الصغيرة، الملتقي الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 17 و 18 أفريل، 2006، ص 631.

الأسباب تؤدي إلى تدهور الطلب وظهور فائض في الطاقة الإنتاجية لهذه المؤسسات، وفي حالة امتداد الفترة الزمنية لهذه الأزمات، ومع ارتباطها بعدم قدرة أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تحمل الخسائر بسبب محدودية إمكانياتهم مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، فقد يؤدي إلى توقف نشاط هذه المؤسسات بشكل كلي، لأن صغر حجم هذه المؤسسات وقلة رأسمالها وصغر حجم إنتاجها، لا يمكنها من مواجهة الخسائر المترتبة على الانكماش الاقتصادي، وهذا ما تشير إليه العديد من الدراسات إلى أن نسبة كبيرة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الكثير من الدول تخرج من السوق خلال السنوات الخمس الأولى من حياتها.¹

المطلب الثالث: الجهود والتدابير الفاعلة في تنمية وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

مع تعاظم الدور الريادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والحاجة الى التغلب على التحديات والمعوقات التي تضعف من تحقيق أهدافها التنموية، وضرورة توفير بيئة تمكينية وداعمة للنهوض بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتأهيله ليصبح أكثر جدوى في تحقيق مؤشرات إيجابية في التنمية الشاملة والأداء التنافسي، نجد أن الجزائر لتحقيق هذه التوجهات قامت بتبني مجموعة من البرامج ووضع العديد من الهيئات والهيكل لمساندة هذه المؤسسات نذكر منها:

أولاً. برامج تنمية وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

قامت الجزائر بإطلاق العديد من البرامج في ظل التحرر الاقتصادي والوضعية الغير ملائمة للمؤسسات الاقتصادية أمام منافسة منتجات مثيلاتها الأجنبية، وعدم قدرتها على غزو الأسواق الخارجية، وتهدف من وراء هذه البرامج الى تنمية وتطوير هذه المؤسسات، والمحيط التي تنشط فيه

¹ منتدى الرياض الاقتصادي، تنمية دور المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني، منتدى الرياض الاقتصادي الدورة السادسة، السعودية، أيام 9-11 ديسمبر 2013، ص 41.

من أجل تحسين انتاجيتها وتنافسيتها، وهذه البرامج تنقسم بين البرامج الوطنية خالصة، وأخرى بالتعاون مع الاتحاد الأوربي وهي كما يلي:

1. البرامج التعاونية في دعم وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1.1. البرنامج الوطني للتأهيل الصناعي (2001-2006)

تجلت أولى جهود الجزائر في عمليات تحسين أداء والقدرة التنافسية للمؤسسات في تنفيذ البرنامج التعاوني بين منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (ONUDI) ووزارة الصناعة وإعادة الهيكلة سابقا سنة 1999، لمرافقة المؤسسات الصناعية العمومية والخاصة وتحسين قدرتها التنافسية ودعم إعادة الهيكلة الصناعية في الجزائر، وأخذ هذا البرنامج اسم "برنامج المتكامل لتحسين القدرة التنافسية ودعم إعادة الهيكلة الصناعية في الجزائر"، وبعد عمليات التشخيص وتقييم القدرات الوطنية وانشاء صندوق دعم التنافسية الصناعية سنة 2000، انطلق فعليا سنة 2001 و تم رصد له ميزانية قدرها 11442000 دولار¹ لمدة 03 سنوات الا انه تم تمديد الى 05 سنوات.

وتعتبر كل مؤسسة تستوفي شرط الخضوع للقانون الجزائري وتضم 20 موظفًا أو أكثر ومسجلة في السجل التجاري ولديها التعريف الضريبي وأن يكون لديه على الأقل ثلاث سنوات تمارس النشاط وتنشط في قطاع الإنتاج الصناعي أو في الخدمات المتعلقة بالصناعة، والتي حققت نتيجة الاستغلال (N°83) موجبة للسنة المالية الأخيرة، قادرة على الاستفادة من هذا البرنامج.²

وقد تضمن هذا البرنامج خمسة ركائز أساسية:³

- المساعدة في رسم وتنفيذ السياسة والاستراتيجية للصناعة.

¹ ONUDI, Évaluation indépendante Algérie Programme intégré pour l'amélioration de la compétitivité et l'appui à la restructuration industrielle en Algérie, ONUDI, 2006, P17.

² Fonds de promotion de la compétitivité industrielle dispositif de mise à niveau des entreprises, 2002, P 14-17.

³ ONUDI, op.cit, P18.

- تعزيز خدمات الدعم والاستشارات للصناعة.
 - برنامج دعم تجريبي لإعادة هيكلة وترقية وزيادة القدرة التنافسية لـ 48 شركة جزائرية.
 - بناء القدرات المؤسسية ودعم بناء شبكة معلومات.
 - تعزيز بيئة إيكولوجية نظيفة ومستدامة.
- وتنقسم اهداف برنامج التأهيل الصناعي الى ثلاثة مستويات وهي كالاتي:¹

*** أهداف المستوى الكلي: وتتمثل في:**

- تطوير السياسات الصناعية التي ستكون بمثابة أساس لبرامج الدعم والتطوير، وسيتم تطوير هذه السياسات بطريقة توافقية في جميع فروع القطاعات الاخرى، مع مراعاة الفرص المتاحة وطنيا ودوليا.
- الشروع في توفير الوسائل التي تسمح للمؤسسات والهيئات الحكومية مباشرة أعمالها على المستويين الوسطي والجزئي.
- إعداد برنامج تأهيل المؤسسات ومحيطها.
- تطبيق برنامج للتوعية والاتصال لتوضيح إجراءات السياسة الصناعية للمتعاملين الاقتصاديين وتوجيههم بعناية إلى الوسائل المتاحة للمؤسسات.

*** أهداف المستوى الوسطي:**

- يهدف البرنامج بالضرورة إلى تحديد أهم الهيئات الداعمة والمرافقة للمؤسسة اثناء التأهيل، بالإضافة إلى التحقيق والتأكد من قدرتهم على ترقيتها وتطويرها، وتتمثل أهم هذه الهيئات في مؤسسات أرباب الأعمال والمهنيين في القطاع الصناعي، مؤسسات شبه العمومية، معاهد ومراكز الموارد

¹ Mohamed Lamine Dhaoui, op.cit, P 72-73.

التكنولوجية والتجارية، مؤسسات التدريب المتخصصة، البنوك والمؤسسات المالية، هيئات تسيير المناطق الصناعية.

أما الإجراءات المتعلقة بتدعيم قدرات هياكل الدعم للمساهمة في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية، تتمثل في التدريب ومنهجية تقييم المشاريع ومتابعة مخطط برنامج التأهيل، ومساعدة البرنامج من حيث المهام والتنظيم لإدماجه ضمن عملية إعادة الهيكلة الصناعية، بالإضافة الى تحديد وتشخيص البرنامج الموجود وكذا تحديد الدراسات والمقترحات للإمكانيات تطوير وتنفيذ برامج جديدة.

* أهداف المستوى الجزئي:

يعتبر هذا البرنامج أداة تحفيزية على تحسين القدرة التنافسية وتطوير المؤسسات الصناعية، حيث يتم بواسطته إيجاد طرق جديد لتنشيط العملية الإنتاجية في المؤسسة، وكذا تطوير الأداء والمهارات. إضافة إلى تحسين الجودة والنوعية، وهذا ما يجعله آلية لتحديد نقاط الضعف والتهديدات المختلفة للمؤسسة لتصحيحها وتجاوزها مستقبلا.

2.1. برنامج دعم وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ميدا 1 (2002-2007)

يندرج برنامج دعم وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة Euro Développement PME (EDPME) في إطار الشراكة الأورو - متوسطة، بهدف تأهيل وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة الصناعية والمرتبطة بالصناعة ويشغل بها أكثر من 20 عاملا، ويطلق عليه اسم (MEDA I) الذي بدأ تنفيذه في سبتمبر 2002 واستمر الى غاية ديسمبر 2007 بتكلفة قدرها 62.9 مليون أورو، وكانت مساهمة المفوضية الأوروبية بـ 57 مليون أورو أما الحكومة الجزائرية فتمول 3.4 مليون أورو و 2.5 المتبقية تمثل مساهمة الشركات المستفيدة من خدمات البرنامج، وتم تسييره من قبل فريق من الخبراء مكون من 25 خبير أوروبي وجزائري (04 أوروبيين و 21 جزائري) من أجل تمكين المؤسسات الصغيرة والمتوسط من المساهمة الفعالة في النمو

الاقتصادي من خلال ¹:

- تطوير قدرات الشركات الصغيرة والمتوسطة الخاصة لتستطيع التكيف مع متطلبات اقتصاد السوق.
- تحسين الوصول إلى المعلومات المهنية للمتعاملين الاقتصاديين في القطاع العام والخاص.
- المساهمة في تلبية الاحتياجات المالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تطوير المحيط المقاوالاتي بواسطة الهيئات والمنظمات المتعلقة مباشرة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

3.1. برنامج دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتحكم في تكنولوجيا المعلومات والاتصال

ميدا 2

جاء هذا البرنامج (MEDA II) تكملة لتعزيز الشراكة الأورو-متوسطة بعد الانتهاء من البرنامج الأول (MEDA I) بموجب اتفاقية بين اللجنة الأوروبية ووزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية خلال شهر مارس 2008، إلا أنه تأخر تنفيذه إلى غاية ماي 2009 و حددت مدته بـ 03 سنوات، ويتضمن تقديم دعم مباشر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تشتغل أكثر من 20 عاملا، من خلال مساعدتها ومرافقتها لتكثيف استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، إلى جانب دعم النوعية في إنتاجها من خلال إرساء نظام الجودة، وقدر المبلغ المخصص له بـ 44 مليون أورو حيث ساهمت المفوضية الأوروبية بـ 40 مليون أورو أما 04 ملايين أورو فتمثل حصة مساهمة الجزائر،² وتتمثل أهدافه في ما يلي:³

¹ سليمة غدير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 129 - 142.

² Union européenne, Revue de la Délégation de la Commission européenne en Algérie, n°10, Novembre/Décembre 2009, P3.

³ Programme d'Appui aux PME/PMI et à la Maîtrise des TIC (PME II), dossier de presse, Atelier de visibilité, Hôtel El Djazair, Algérie, 24 février 2010, P 02.

- الدعم المالي والتقني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتطبيق الممارسات وأساليب التسيير الحديثة فيها.
- اعتماد تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كمدخل لتحسين تنافسيتها.
- الدعم للمؤسسات المساعدة والمرافقة في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال دعم وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، وكذا دعم هيئات تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- إرساء نظام الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتشجيع على إصدار الشهادات، وتوعية المسيري بمتطلبات الجودة، ودعم هيئات تقييم المطابقة من خلال توحيد المقاييس.

2. البرامج الوطنية لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

وهي البرامج التي قامت الجزائر بالتخطيط والاعداد لها والاشراف على تنفيذها بمفردها، وتتمثل فيما يلي:

1.2. البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يعتبر هذا البرنامج تجسيد لسعي الجزائر لتأهيل وتطوير القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسط بشتى احوالها ووفق القدرات والامكانيات الوطنية دون الدخول في شراكة او تعاون مع الغير، بعكس البرامج السابقة التي استتنت المؤسسات التي يشتغل بها أقل من 20 عاملا وكانت كلها في اطار شراكة ، وهذا ما تضمنه القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لاسيما المادة 18 منه والتي تنص على أنه في إطار تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقوم الوزارة المكلفة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بوضع برامج التأهيل المناسبة من أجل تطوير تنافسية

المؤسسات وكذا ترقية المنتج الوطني، ليستجيب للمقاييس العالمية،⁴ وتم المصادقة عليه من قبل مجلس الوزراء في 08 مارس 2004، وبدأ تنفيذ أولى مراحله سنة 2007 لمدة 06 سنوات* ويهدف الى تأهيل 6000 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، وتم تخصيص ميزانية له قدرت بـ 06 مليار دينار جزائري يمولها صندوق تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،⁵ ولتسير هذا البرنامج قامت الجزائر بإنشاء الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (ANDPME) ويهدف هذا البرنامج الى تحقيق الأهداف الآتية:⁶

- قيادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بهدف السماح لها بتحسين تنافسيتها، وتحقيق المعايير الدولية للتنظيم والتسيير لغرض تقوية تنميتها المستقبلية.
- جعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قادرة على التحكم في التطورات والتقنيات والاسواق من خلال تحسين الجودة والسعر وزيادة الابتكار.
- ترقية الموارد البشرية بواسطة التدريب المستمر.
- ترقية تصدير السلع والمنتجات التي تنتجها هذه المؤسسات.
- تحسين منظومة تمويل هذه المؤسسات من حيث التنظيم وحجم القروض والضمانات ومدة الاسترجاع.
- إزالة الحواجز بين هذه المؤسسات ومراكز البحث والتطوير والجامعات ومراكز التكوين.

⁴ القانون رقم 01-18 المؤرخ في 27 رمضان عام 1422 الموافق لـ 2001/12/12، المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المادة 18، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 77، 2001/12/15، ص 7.

* قامت الجهات الوصية بتوقيف هذا البرنامج في 2010 وتم استبداله بالبرنامج الوطني الجديد لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (2010-2014).

⁵ Lamia AZOUAOU, La compétitivité et la mise à niveau des PME maghrébines, Revue D'économie et de Management, Université Tlemcen, Algérie, vol 08, N°1, Octobre 2009, P178-194.

⁶ عبد الله خبابة، مرجع سبق ذكره، ص 108.

2.2. البرنامج الوطني الجديد لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يعتبر هذا البرامج من أهم البرامج الموجهة لتنمية وتطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نظرا للإمكانيات المادية والبشرية التي تم تسخيرها لإنجاحه والذي يطمح في الوصول من خلاله الى تأهيل 20000 مؤسسة ، وخصصت له الدولة ميزانية تقدر بأكثر من 386 مليار دج، تشرف على تنفيذه الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مدى 05 سنوات، ابتداء من تاريخ المصادقة عليه من طرف مجلس الوزارة في 11 جويلية 2010 حيث تبلغ التكلفة المتوسطة لكل مؤسسة 19287000 دج ممولة من طرف الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.⁷ إلا أنه تعذر على الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحقيق الأهداف المسطرة خلال هذه الفترة المحددة، لذا بقية مستمرا الى غاية نهاية 2019، ويهدف هذا البرنامج الى الوصول الى:

- تأهيل 20000 مؤسسة خلال الفترة 2010-2014
- دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاستثمارات المادية وغير مادية.
- مراقبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل تحسين تنافسيتها.
- دفع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى الاستعانة بالاستشارة الخارجية.
- مراقبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على إتباع أنظمة الجودة والعمل على المقاييس الدولية.
- وضع مخطط دعم تكويني لعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- دعم الابتكار التكنولوجي والبحث والتطوير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ثانيا. الهيئات والهيكل المساندة في تنمية وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسط.

1. هيئات وهياكل دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسط

قامت الجزائر بإنشاء عدة هيئات عمومية لتقديم الدعم التنظيمي والفني لتبسيط الإجراءات الإدارية وتخفيف العراقيل البيروقراطية ومن أهم هذه الهيئات نجد:

⁷ Ministère de L'industrie et des Mines, La Revue de l'entreprise Algérienne Atout PME, L'ANDPME, Algérie, Janvier 2015, P22.

1.1. وزارة الصناعة والمناجم (MIN)

مع الإصلاحات السياسية والاقتصادية في الجزائر عرف الوزارة المسؤولة عن قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تغيرات كثيرة في التسمية والمهام والبرامج، حيث أصبحت تسمى وزارة الصناعة والمناجم طبقا للتعديل الحكومي الذي أقر سنة 2014، وتعمل هذه الوزارة بالتكفل بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل السياسة والبرامج الحكومية المسطر إنجازها، وتم تحديد مهام هذه الوزارة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 14-241 مؤرخ في أول ذي القعد القعدة 1435 الموافق لـ 27 أوت 2014 الذي يحدد مهام الوزير،¹ والمرسوم التنفيذي رقم 14-242 مؤرخ في أول ذي القعد القعدة 1435 الموافق لـ 27 أوت 2014،² المتضمن تنظيم الإدارة المركزية للوزارة، والتي تتمحور على سبيل الذكر لا للحصر فيما يلي³:

- تشجيع إنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة جديدة وتوسيع نطاق أنشطتها.
- تقوم بعصرنة المحيط وأجهزة الدعم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تقترح كل التدابير الهادفة إلى دعم تطوير تنافسية ومردودية واستمرارية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تقوم بدعم سياسة الابتكار وتسهيل وصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى نتائج البحث.
- الاشراف على تطوير الهيئات والأطر التنظيمية المتعلقة بمرافقة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تنظيم نفسها في شبكات من خلال أنظمة الإنتاج المحلية.
- إعداد برنامج تأهيل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والإشراف على تنفيذه.

¹ المرسوم التنفيذي رقم 14-241 مؤرخ في أول ذي القعد القعدة 1435 الموافق لـ 27 أوت 2014، المتضمن تحديد مهام وزير الصناعة والمناجم، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 52، 14/09/2014، ص 10.

² المرسوم التنفيذي رقم 14-242 مؤرخ في أول ذي القعد القعدة 1435 الموافق لـ 27 أوت 2014، المتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة الصناعة والمناجم، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 52، 14/09/2014، ص 14.

³ المرسوم التنفيذي رقم 14-241 مؤرخ في أول ذي القعد القعدة 1435 الموافق لـ 27 أوت 2014، المتضمن المتضمن تحديد مهام وزير الصناعة والمناجم، الجريدة الرسمية الجزائرية، المادة 11، العدد 52، 14/09/2014، ص 13.

- السهر على حسن تخصيص صناديق الدعم والمساندة والضمان من أجل تسهيل حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تمويلات ملائمة.
- السهر على وضع منظومة إعلامية اقتصادية ملائمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالاتصال مع الهيئات المعنية.

2.1. الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ)

أنشئت الوكالة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 24 ربيع الثاني 1417 الموافق لـ 8 سبتمبر 1996،¹ المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وتحديد قانونها الأساسي، وهي هيئة عمومية ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وهي تحت وصاية رئيس الحكومة، ويتابع أنشطتها العملية وزير التشغيل، والتي ستحل محلها لا حقا الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية (ANADE)، وتم تحديد صلاحيات وكالة (ANSEJ) وكيفية تسييرها بالمرسوم التنفيذي رقم 03-288 المؤرخ في 9 رجب 1424 الموافق لـ 6 سبتمبر 2003، المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي السابق،²

وتمثلت مهامها وفق هذا المرسوم في تدعيم وتقديم الاستشارة ومرافقة الشباب ذوي المشاريع في إطار تطبيق مشاريعهم الاستثمارية، وتقوم بتبليغ الشباب ذوي المشاريع بمختلف الإعانات التي يمنحها الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب وبالامتيازات الأخرى التي يحصلون عليها، كما تقوم بمتابعة الاستثمارات التي بنجزها الشباب ذوي المشاريع مع الحرص على احترام بنود دفا تر الشروط التي تربطهم بالوكالة، ومساعدتهم عند الحاجة لدى المؤسسات والهيئات المعنية بإنجاز الاستثمارات، وتعمل على وضع تحت تصرف الشباب ذوي المشاريع كل المعلومات ذات الطابع الاقتصادي والتقني والتشريعي والتنظيمي المتعلقة بممارسة نشاطاتهم، بالإضافة الى تقديم الاستشارة ويد المساعدة للشباب

¹ المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 24 ربيع الثاني 1417 الموافق لـ 8 سبتمبر 1996، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 52، 11/09/1996، ص 12.

² المرسوم التنفيذي رقم 03-288 المؤرخ في 9 رجب 1424 الموافق لـ 6 سبتمبر 2003، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 54، 10/09/2003، ص 6.

ذوي المشاريع في مسار التركيب المالي ورصد القروض، وتنظم برامج تدريبية للشباب ذوي المشاريع لتجديد معارفهم وتكوينهم في تقنيات التسيير على أساس برامج خاصة يتم إعدادها مع الهياكل التكوينية.

3.1. الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار (ANDI)

هي نتاج عن الرؤى الجديدة للحكومة في دعم المشاريع الاستثمارية، حيث أنشئت بموجب المادة 06 من الأمر رقم 01-03 المؤرخ في 01 جمادى الثانية 1422 الموافق لـ 20 أوت 2001 المتعلق بتطوير الاستثمار،¹ لتكون عوضا عن الوكالة دعم وترقية الاستثمار (APSI)، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع اداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، تتولى تطوير ومتابعة الاستثمارات عن طريق تسهيل الإجراءات الإدارية للمستثمرين الأجانب أو المحليين عند انجاز المشاريع وإنشاء المؤسسات من خلال الشباك الوحيد، وتم إعادة هيكلتها في الكثير من المرات وكانت آخرها وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 17-100 المؤرخ في 06 جمادى الثانية 1438 الموافق لـ 5 مارس 2017،² ومن بين مهامها:

- جمع ومعالجة ونشر المعلومة المرتبطة بالمؤسسة والاستثمار لفائدة المستثمرين.
- مساعدة ومراقبة المستثمرين في كل مراحل المشروع بما فيها ما بعد الإنجاز.
- تسجيل الاستثمارات ومتابعة تقدم المشاريع وإعداد إحصائيات الإنجاز وتحليلها.
- تسهيل الترتيبات للمستثمرين وتبسيط إجراءات وشكليات إنشاء المؤسسات وشروط استغلالها وإنجاز المشاريع بالتعاون مع الإدارات المعنية لتحسين مناخ الاستثمار في كل جوانبه.
- ترقية الشراكة والفرص الجزائرية للاستثمار عبر الإقليم الوطني وفي الخارج.

4.1. الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار (ADPMEP)

¹ الأمر رقم 01-03 المؤرخ في 01 جمادى الثانية 1422 الموافق لـ 20 أوت 2001 المتعلق بتطوير الاستثمار، الجريدة الرسمية الجزائرية، المادة 06، العدد 47، 20/08/2001، ص 5.

² المرسوم التنفيذي رقم 17-100 المؤرخ في 06 جمادى الثانية 1438 الموافق لـ 5 مارس 2017، المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 06-356 المؤرخ في 16 رمضان 1427 الموافق لـ 9 أكتوبر 2006 المتضمن صلاحيات الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار وتنظيمها وسيرها، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 16، 08/03/2017، ص 3.

هي الأداة الجديد لتنفيذ الاستراتيجية الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال الإنشاء والانماء والديمومة، بما في ذلك تحسين النوعية والجودة وترقية الابتكار وتدعيم المهارات والقدرات التسييرية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث أنشئت الوكالة بموجب المادة 17 من القانون رقم 02-17 المؤرخ في 11 ربيع الثاني 1438 الموافق لـ 10 جانفي 2017، المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،¹ لتصبح بديلا عن الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (ANDPME) المنشأة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-165 المؤرخ في 03 ماي 2005، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع خاص توضع تحت وصاية الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وقد حدد المرسوم التنفيذي رقم 18-170 المؤرخ في 12 شوال 1439 الموافق لـ 26 جوان 2018 مهامها،² والتي تتمثل فيما يلي:

- التشجيع على تكثيف انشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال نشر الثقافة المقاولاتية ومرافقة حاملي المشاريع واحتضان هذه المؤسسات التي في طور الإنشاء ومرافقتها لدى البنوك والمؤسسات المالية.
- دعم الابتكار والبحث والتطوير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا المؤسسات الناشئة.
- تنفيذ برامج عصرنة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تهدف إلى تحسين تنافسيتها، ودعم تطوير المناولة.
- التشجيع على خلق بيئة ملائمة لإنشاء وتطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال مختلف شبكاتها، وترقية الخبرة والاستشارة لصالح هذه المؤسسات وإنجاز الدراسات الاقتصادية.
- مساعدة هذه المؤسسات من خلال تسهيل حصولها على طلبيات وصفقات عمومية من عند الهيئات العمومية.

¹ القانون رقم 02-17 المؤرخ في 11 ربيع الثاني 1438 الموافق لـ 10 جانفي 2017، سبق ذكره، المادة 17، ص 07.

² المرسوم التنفيذي رقم 18-170 المؤرخ في 12 شوال 1439 الموافق لـ 26 جوان 2018، المتضمن تحديد مهام الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار وتنظيمها وسيرها، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 39، 2018/07/04، ص 11.

- دعم تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خصوصا من خلال التصدير والتحويل التكنولوجي والشاركة.
- مساعد هذه المؤسسات في جهودها الرامية الى تأهيل وتدريب مواردها البشرية بالتنسيق مع المنظومة الوطنية للتكوين وأجهزة الإدماج المهنية.
- وضع منظومة إعلام اقتصادي حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- دعم المؤسسات التي تواجه صعوبات بسبب نقائص في مجال التنظيم والتسيير المالي او التوسع في السوق.
- كما تعمل هذه الوكالة على مساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للولوج الى ميدان المناولة من خلال:

- تسهيل الوساطة بين الأمرين والمتلقين للأوامر وضمان حل النزاعات بينهم.
 - جمع وتحليل العرض والطلب الوطني في مجال قدرات المناولة.
 - تثمين إمكانيات مؤسسات هذا القطاع في مجال المناولة من خلال برامج خاصة تهدف إلى تحسين أدائها.
 - منح دعم تقني ومادي لهذه المؤسسات المناولة لمطابقة منتجاتها.
 - ترقية نشاطات المناولة والشاركة من خلال دعم بورصات المناولة
 - ضمان مهمة مركز التنسيق في إطار منظومة إعلام موحد لبورصات المناولة.
 - إعداد عقود نموذجية حسب مقاربة الشعب، تتعلق بحقوق والتزامات المانحين والمتلقين للأوامر.
- 2. هيئات الدعم المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

نتيجة للصعوبات التمويلية التي تتلقاها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من قبل البنوك في الجزائر تم إنشاء صناديق خاصة لتسهيل عمليات التمويل لدعم هذه المؤسسات على النمو والتطور والتي تتمثل فيما يلي:

1.2. الصندوق الوطني لدعم تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودعم الاستثمار وترقية التنافسية الصناعية

هو بديل لصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سابقا مع محافظة على نفس حساب التخصيص الخاص رقم 102-302، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 18-169 المؤرخ

في 12 شوال 1439 الموافق لـ 26 جوان 2018 المتضمن كيفية تسيير حساب التخصيص السابق،¹ وتم ضم الى حساب هذا الصندوق حسابي التخصيص لكل من صندوق ترقية التنافسية رقم 102-302 وصندوق دعم الاستثمار رقم 107-302 بعد اقفالهما بموجب المادة 118 من قانون المالية لسنة 2015،² وقد وضع تحت تصرف الوزير المكلف بالصناعة، والهدف من إنشائه هو تمويل نشاطات البرنامج الوطني للتأهيل، ودعم استثمارات هذه المؤسسات و تحسين وترقية تنافسية منتجاتها. ومن المهام التي يتولى تنفيذها هي:

- تمويل نفقات تسيير الوكالة المكلفة بتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تمويل عمليات تنفيذ برامج عصرنة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- التكفل بترقية ثقافة المقاولاتية.
- اتخاذ كل التدابير لدعم الابتكار لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الناشئة.
- ضمان إعلام وإرشاد وتوجيه ومرافقة حاملي المشاريع والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- المشاركة في دعم والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة لاسيما من أجل مطابقة وتحسين نوعية سلعتها وخدماتها.
- المساهمة في كل العمليات التي تهدف لتطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تقديم الدعم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتوسيع أسواقها والاستفادة من الطلب العمومي.
- دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لزيادة استعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال ودمجها في الاقتصاد الرقمي.
- المساعدة على ديمومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لاسيما في مجال عمليات نقل الملكية والدمج والحيازة.
- تمويل منح إعانات ومساعدات مادية للجمعيات وتجمعات المؤسسات الصغيرة والمتوسط.

2.2. الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM)

¹ المرسوم التنفيذي رقم 18-169 المؤرخ في 12 شوال 1439 الموافق لـ 26 جوان 2018، المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 16-163 المؤرخ في 2 جوان 2016 المتضمن تحديد كفاءات تسيير حساب التخصيص الخاص رقم 124-302، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 39، 2018/07/04، ص 9.

² القانون رقم 14-10 المؤرخ في 08 ربيع الأول 1436 الموافق لـ 30 ديسمبر 2014، المتضمن قانون المالية لسنة 2015، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 78، 2014/12/31، ص 40.

تتدرج هذه الوكالة ضمن آليات الدعم المباشر للتنمية الاجتماعية ومحاربة الفقر والهشاشة من خلال تنمية روح المقاوله للأفراد وتطوير قدرات لاستحداث مشاريع خاصة بهم منتجة للسلع والخدمات لتمكينهم من تحسين مداخيلهم ومستوى معيشتهم، وتم إنشاءها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 14-04 المؤرخ في 22 جانفي 2004،¹ واسند لها تسيير حساب التخصيص الخاص رقم 302-117 لصندوق الوطني لدعم القرض المصغر،² وتعتبر هذه الوكالة مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية تحت وصاية الوزير المكلف بالتضامن، وتتمثل مهامها الأساسية في:³

- دعم ومرافقة المستفيدين من القرض المصغر في تنفيذ أنشطتهم.
- منح قروض بدون فوائد والتي لا تتجاوز 1000000 دج.
- إبلاغ المستفيدين ذوي المشاريع المؤهلة للجهاز بمختلف المساعدات التي تمنح لهم.
- ضمان متابعة الأنشطة التي ينجزها المستفيدون مع الحرص على احترام بنود دفاتر الشروط التي تربط هؤلاء المستفيدين بالوكالة، بالإضافة إلى مساعدتهم عند الحاجة لدى المؤسسات والهيئات المعنية بتنفيذ مشاريعهم.
- إقامة علاقات مع البنوك والمؤسسات المالية في إطار التركيب المالي للمشاريع وتنفيذ خطة التمويل ومتابعة إنجاز المشاريع واستغلالها في تحصيل الديون غير المسددة في آجالها.
- عقد اتفاقيات مع كل هيئة أو مؤسسة أو منظمة يكون هدفها تحقيق عمليات الإعلام، والتحسيس ومرافقة المستفيدين من جهاز القرض المصغر في إطار إنجاز أنشطتهم.
- تستعين بأي شخص معنوي أو طبيعي متخصص للقيام بأعمال تساعد على إنجاز مهامها،
- كما تشرف الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر في إطار القرض المصغر على تسيير صيغتين للتمويل

¹ المرسوم التنفيذي رقم 14-04 المؤرخ في 29 ذي القعدة 1424 الموافق لـ 2004/01/22، المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر وتحديد قانونها الأساسي، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 6، 2004/01/25، ص 8.

² المرسوم التنفيذي رقم 05-414 المؤرخ في 22 رمضان 1426 الموافق لـ 2005/10/25، المتضمن تحديد كفاءات تسيير حساب التخصيص الخاص رقم 302-117، الجريدة الرسمية الجزائرية، المادة 4، العدد 72، 2005/11/02، ص 14.

³ المادة 5، من المرسوم التنفيذي رقم 14-04 المؤرخ في 29 ذي القعدة 1424 الموافق لـ 2004/01/22، ص 8.

- منح قروض بدون فوائد لشراء الموارد الأولية والتي لا تتجاوز كلفتها 100000 دج، وقد تصل إلى 250000 دج على مستوى ولايات الجنوب.

3.2. صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (FGAR)

أنشئ صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 373-02 المؤرخ في 06 رمضان 1423 الموافق لـ 11 نوفمبر 2002 المتضمن إنشاء هذا صندوق وتحديد قانونه الأساسي، تطبيقا للمادة 14 من القانون 01-18 المؤرخ في 2001/12/12 المتضمن القانون التوجيهي لترقية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة،¹ وهو مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي تحت وصاية الوزير الكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، انطلق الصندوق في النشاط بصورة رسمية في 14 مارس 2004، ويهدف الصندوق إلى وضع آليات تسمح بتسهيل تمويل إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو تجديد تجهيزاتها أو توسيع نشاطاتها والمرافقة في عمليات التصدير، وضمان استمرارية البرامج الموضوعية من قبل الهيئات الوطنية والدولية لفائدة هذه المؤسسات، كما يهدف إلى تسهيل الحصول على القروض المتوسطة الأجل التي تدخل في التركيب المالي للاستثمارات المجدية، وذلك من خلال منح الضمان للمؤسسات التي تقتقر للضمانات العينية اللازمة التي تشترطها البنوك.²

تتراوح نسبة الضمان بين 10% و 80% من القرض البنكي تحدد النسبة المتعلقة بكل ملف حسب تكلفة القروض ودرجة المخاطرة، والمبلغ الأقصى للضمان يساوي 100 مليون دينار، والمدة القصوى للضمان محددة بـ 7 سنوات على أكثر تقدير بالنسبة لقرض استثماري و 10 سنوات لقرض إيجاري.³

¹ المرسوم التنفيذي رقم 373-02 المؤرخ في 06 رمضان 1423 الموافق لـ 11/10/2002، المتضمن إنشاء صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحديد قانونه الأساسي، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 74، 2002/10/13، ص 13.

² المرسوم التنفيذي رقم 17-193 المؤرخ في 16 رمضان 1438 الموافق لـ 11/06/2017، المتضمن تعديل القانون الأساسي لصندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 36، 2017/06/14، ص 09.

³ www.fgar.dz, consulté le 22 décembre 2019 à 20h45.

وبلغت مساهمة هذا الصندوق في دعم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة (2004-2019) الى 2845 قرض ممنوح وقدر مبلغ هذه الضمانات الممنوحة بـ 90173345044 دج أدت الى خلق 84263 منصب عمل.¹

3.2. صندوق ضمان قروض استثمارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (CGCI)

أنشئ بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 134-04 المؤرخ في 2004/04/19 برأسمال مسموح يقدر بـ 30 مليار دينار، ويقدر رأسمال المكتب بـ 20 مليار دج، حيث 60% من رأس المال المكتب بحوزة الخزينة، و 40% المتبقية مقسمة على البنوك، ويتكون الفرق بين رأسمال المسموح به والرأسمال المكتب من سندات غير مكافأة يحوزها الصندوق على ذمة الخزينة، وهذا الصندوق عبارة عن شركة ذات أسهم، يهدف إلى ضمان تسديد القروض البنكية التي تستفيد منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بغرض تمويل الاستثمارات المتعلقة بإنشاء وتوسيعها وتجديدها ويكون المستوى الأقصى للقروض القابلة للضمان 50 مليون دينار ولا تستفيد من ضمان الصندوق القروض المنجزة في قطاع الفلاحة، والقروض الخاصة بالنشاطات التجارية، وكذا القروض الموجهة للاستهلاك، علما أنه تستفيد من ضمان الصندوق القروض الممنوحة من قبل البنوك والمؤسسات المالية المساهمة في الصندوق، وتخص المخاطر المغطاة من الصندوق عدم تسديد القروض الممنوحة، وكذا التسوية أو التصفية القضائية للمقترض، ويبلغ مستوى تغطية الخسارة بنسبة 80% عندما يتعلق الأمر بقروض ممنوحة عند إنشاء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، ونسبة 60% في حالة تمويل نشاطات التوسع وتجديد تجهيزات المؤسسة،² أما العلاوة المدفوعة إلى الصندوق بعنوان تغطية الخطر، فهي تقدر بـ 0.5% من قيمة القرض المتبقي، ويسددها سنويا البنك لفائدة الصندوق دون أن تُحْمَل على التكلفة

¹ وزارة الصناعة والمناجم، نشرية المعلومات الإحصائية عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد 36، سنة 2019، ص 19.

² المرسوم التنفيذي رقم 134-04 المؤرخ في 29 صفر 1425 الموافق لـ 2004/04/19، المتضمن القانون الاساسي لصندوق ضمان قروض استثمارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المواد (13.9.6.5.3.2)، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 24، 2004/04/28، ص 30.

4.2. صندوق الوطني لتأمين عن البطالة (CNAC)

تم إنشاء هذا الصندوق بموجب القانون رقم 94-188 المؤرخ في 6 جويلية 1994 المتضمن القانون الأساسي لصندوق الوطني للتأمين على البطالة، تطبيقا للمادة 30 من المرسوم التشريعي 94-11 المؤرخ في 26/05/1994، وهو مؤسسة عمومية يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي تحت وصاية الوزير المكلف بالضمان الاجتماعي، ويهدف إلى احتواء الآثار الاجتماعية السلبية الناجمة عن فقدان العمال لمناصب شغلهم بصفة لا إرادية و لأسباب اقتصادية جراء برنامج التصحيح الهيكلي الذي أدى الى خوصصة الكثير من المؤسسات الاقتصادية، كما ساهم الصندوق في نطاق مهامه وبالاتصال مع المؤسسات المالية والصندوق الوطني لترقية التشغيل في تطوير إنشاء مشاريع لفائدة البطالين الذين يتكفل بهم، وتتمثل مهمة الصندوق في تحصيل الاشتراكات المخصصة لتمويل أداءات التأمين عن البطالة ورقابة ذلك، كما يؤسس ويحفظ صندوق الاحتياط حتى يمكنه من مواجهة التزاماته إزاء المستفيدين في جميع الظروف، وأيضا المساهمة في التمويل الجزئي للدراسات المتعلقة بالأشكال غير النموذجية للعمل والأجور وتشخيص مجالات التشغيل ومكانه، بالإضافة الى التكفل بالدراسات التقنية الاقتصادية لمشاريع احداث النشاطات الجديدة لفائدة البطالين الذين يتكفل بهم ويتم ذلك بالاتصال مع المصالح العمومية للتشغيل، وتقديم المساعدة للمؤسسات التي تواجه صعوبات في أعمالها من أجل المحافظة على مناصب الشغل حسب الأشكال والصيغ المقررة بموجب اتفاقية، والمساهمة في تمويل استحداث نشاطات للسلع والخدمات من طرف البطالين ذوي المشاريع والذي يتراوح سنهم ما بين 30 و 50 سنة لاسيما عبر منح قروض غير

¹ المرسوم التنفيذي رقم 18-279 المؤرخ في 26 صفر 1440 الموافق لـ 04/10/2018، المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 04-134، المادة (15)، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 66، 2018/10/14، ص 04.

مكافأة.¹ ومنذ انشاءه الى غاية 2019 أتاح صندوق الوطني لتأمين عن البطالة تمويل 150278 مشروع بقيمة 505241.25 مليون دج مما ساهم ذلك في استحداث 317194 منصب عمل.²

3. الهيئات المرافقة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إستخدمت الجزائر في استراتيجيتها المتعلقة برافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مجموعة من هيئات تتابع هذه المؤسسات بداية من فترة الانشاء إلى غاية أن تصبح قادرة على المنافسة، عن طريق تجنيد كل الأطر التنظيمية والفنية والتقنية بغرض تسهيل عمل هذه المؤسسات واستمرارية نشاطها لزيادة الحركية الاقتصادية لعدم النمو الاقتصادي، ومن بين هذه الهيئات المرافقة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية نذكر ما يلي:

1.3.1. المشاتل

تم إنشاء مشاتل المؤسسات بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03-78 المؤرخ في 24 ذي الحجة 1423 الموافق لـ 25 فبراير 2003، المتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات، لغرض مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومساعدتها ودعمها، وهي مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، وهي هيئة تعمل في إطار سياسة دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتوضع تحت وصاية الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتأخذ شكلا من الأشكال الآتية:³

- المحضنة: وهي هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الخدمات.
- ورشة الربط: وهي هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الصناعة الصغيرة والمهن الحرفية.

¹ المرسوم التنفيذي رقم 94-188 المؤرخ في 26 محرم 1415 الموافق لـ 06/07/1994، المتضمن القانون الأساسي لصندوق الوطني لتأمين عن البطالة، المواد (5.4.3.2.1)، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 44، 07/07/1994، ص 05.

² وزارة الصناعة والمناجم، نشره المعلومات الإحصائية عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد 36، سنة 2019، ص 27.

³ المرسوم التنفيذي رقم 03-78 المؤرخ في 24 ذي الحجة 1423 الموافق لـ 25/02/2003، المتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات، المادة (2)، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 13، 26/02/2003، ص 13.

- نزل المؤسسات: وهي هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع المنتمين إلى ميدان البحث.
 إلا أنه تم حل هذه المشاتل واولكت مهامها للوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار (ADPMEP) بموجب المادة 27 من المرسوم التنفيذي رقم 18-170 المؤرخ في 26/06/2018،¹ لكن مع صدور المرسوم التنفيذي رقم 20-331 المؤرخ في 22/10/2020 استرجعت المشاتل دورها من خلال تنفيذ نظام دعم وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستوى المحلي وفق ما تحدده الهياكل المركزية لوكالة (ADPMEP) وتقوم بتقديم الخدمات التالية:²

- تشجيع إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتقديم خدمات الاحتضان للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حديثة النشأة والتسريع بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة أو تلك التي لديها إمكانات نمو كبيرة.
 - توفير إيواء ظرفي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تواجه صعوبات المسجلة في نظام الدعم للديمومة.
 - القيام بأعمال تحسيسية وتكوينية لفائدة الشباب فيما يخص المقاولاتية بالتكامل مع الأجهزة الموجودة.
 - تقييم الإمكانيات المحلية لإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتكثيف النسيج الصناعي.
 - تحديد فرص الاستعانة بمصادر خارجية الأنشطة المؤسسات الكبيرة لا سيما الصناعية بهدف تشجيع إنشاء المؤسسات.

وتشير الإحصائيات أن عدد المشاريع التي احتضنتها مشاتل المؤسسات سنة 2019 بلغ 85 مؤسسة وهو عدد ضئيل جدا، وساهمت في تأسيس 61 مؤسسة فقط أدى ذلك الى استحداث 463 منصب عمل، وهذه مؤشرات تدل على أن المشاتل لم تحقق أغلب أهدافها وهذا نتيجة قلة عدد

¹ المرسوم التنفيذي رقم 18-170 المؤرخ في 12 شوال 1439 الموافق لـ 26 جوان 2018، سبق ذكره، الجريدة الرسمية الجزائرية، المادة (27)، العدد 39، 04/07/2018، ص 15.

² المرسوم التنفيذي رقم 20-331 المؤرخ في 6 ربيع الثاني 1442 الموافق لـ 22/10/2020، يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 18-170 المؤرخ في 26 جوان 2018 المتضمن تحديد مهام الوكالة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار وتنظيمها وسيرها، الجريدة الرسمية الجزائرية، المادة (04)، العدد 70، 25/10/2020، ص 11.

المؤسسات المتعاملة مع هذه المشاتل بالإضافة تركيز هذه المشاتل في بعض الولايات فقط.¹

2.3. مراكز الدعم والاستشارة

وهي أحد أهم الهيئات المرافقة لحاملي المشاريع والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشئة من أجل دعمهم ومساعدتهم وتوجيههم لتخطي العراقيل التي تواجههم أثناء مرحلة تأسيس أو النشاط للإندماج السريع في المنظومة الاقتصادية، وفي هذا الشأن قامت الجزائر بإنشاء هذه المراكز بموجب المرسوم التنفيذي رقم 20-331 المؤرخ في 6 ربيع الثاني 1442 الموافق لـ 22/10/2020،² لتكون بديلاً عن مراكز التسهيل سابقاً المنشأة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03-79 المؤرخ في 24 ذي الحجة 1423 الموافق لـ 25 فبراير 2003،³ والمحدد للطبيعة القانونية لمراكز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومهامها وتنظيمها، والذي ألغي وتم حل مراكز التسهيل بموجب المرسوم التنفيذي رقم 18-170 المؤرخ في 26/06/2018،⁴ وتتولى مراكز الدعم والاستشارة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهمة تنفيذ برامج وأنظمة دعم تطوير وديمومة هذه المؤسسات على المستوى المحلي، وفق ما تحدده الهياكل المركزية لوكالة (ADPMEP) لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع ضمان المرافقة، وتقوم بإنجاز مهام عديدة منها:⁵

- دراسة وتحليل احتياجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالاتصال مع الفاعلين المعنيين بهذا القطاع على المستوى المحلي، بهدف اقتراح التكييفات المطلوبة للبرامج والأنظمة التي تنفذها.

¹ وزارة الصناعة والمناجم، نشرية المعلومات الإحصائية عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد 36، سنة 2019، ص 24.

² المادة (4) من المرسوم التنفيذي رقم 20-331 المؤرخ في 6 ربيع الثاني 1442 الموافق لـ 22/10/2020، المذكور سابقاً، ص 12.

³ المرسوم التنفيذي رقم 03-79 المؤرخ في 24 ذي الحجة 1423 الموافق لـ 25/02/2003، والمحدد للطبيعة القانونية لمراكز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومهامها وتنظيمها، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 13، 26/02/2003، ص 18.

⁴ المرسوم التنفيذي رقم 18-170 المؤرخ في 12 شوال 1439 الموافق لـ 26 جوان 2018، سبق ذكره، الجريدة الرسمية الجزائرية، المواد (27، 28، 29، 30، 31، 32)، العدد 39، 04/07/2018، ص 15.

⁵ المادة (4) من المرسوم التنفيذي رقم 20-331 المؤرخ في 6 ربيع الثاني 1442 الموافق لـ 22/10/2020، المذكور سابقاً، ص 12.

- اقتراح مشاريع للتطوير الجماعي أو للنظم البيئية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
 - تنفيذ البرامج وأنظمة دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المحددة من طرف وكالة (ADPMEP) والتي تشمل عصرنة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتطوير المناولة ودعم تعزيز الاندماج الصناعي الوطني، ودعم الابتكار والرقمنة داخل هذه المؤسسات. ودعم ديمومة مؤسسات هذا القطاع والحفاظ عليها. بالإضافة الى تطوير النظم البيئية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
 - تأدية مهام مشاتل المؤسسات المتعلقة بدعم انشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بإستثناء خدمات الاحتضان في الولايات التي لا تتواجد فيها مشاتل المؤسسات.
- قامت مراكز الدعم والاستشارة خلال سنة 2019 باستقبال 1947 مشروع الا أنه تم مرافقة 711 مشروع فقط، وتمكنت هذه المراكز من خلال المهام الموكلة لهم (استقبال، توجيه، مرافقة، تكوين، ودراسة جدوى، وتقديم الاستشارة) في المساعدة على انشاء 185 مؤسسة نتج عنها 1663 منصب عمل جديد. ويدل هذا على ان أداء هذه المراكز ضعيف جدا مقارنة بالآمال والطموحات المراد الوصول اليها، نظرا للعدد القليل من المؤسسات المنشأة والعجز في تلبية طلب 63% من المؤسسات التي تريد الاستفادة من الخدمات هذه المراكز لتجاوز الصعوبات التي تواجهها.¹
- 3.3. المجلس الوطني للتشاور من أجل تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (CNCDPME)**
في إطار مساعي الجزائر في تشجيع وترقية انشاء وتطوير الجمعيات المهنية وتجمعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مختلف الفروع، وتطوير الشراكة (عام/خاص) في مجال اعداد وتقييم سياسات دعم هذه المؤسسات، تم إنشاء هذا المجلس بناءا المادة 24 من القانون رقم 17-02 المتضمن القانون التوجيهي الجديد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المؤرخ في 10 يناير 2017،² والذي يعوض المجلس الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنشأ بناءا على

¹ وزارة الصناعة والمناجم، نشرية المعلومات الإحصائية عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد 36، سنة 2019، ص 24.

² القانون رقم 17-02 المؤرخ في 10 جانفي 2017، المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية، المادة (24)، العدد 02، 11/01/2017، ص 07.

المرسوم التنفيذي رقم 03-80 المؤرخ في 24 ذي الحجة 1423 الموافق لـ 25 فبراير 2003، ويعتبر هذا المجلس الجديد هيئة استشارية يكلف بترقية الحوار والتشاور بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الممثلة بواسطة جمعياتها ومنظماتها المهنية من جهة، والسلطات العمومية من جهة أخرى، وهو يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.¹

ويتشكل المجلس من عدة هيئات تتمثل في الرئيس، والجمعية العامة (120 عضوا) والمكتب (10 أعضاء)، و من 6 لجان دائمة تسهر على تعزيز قوة اقتراح المجلس للحكومة وهي لجنة استراتيجية تطوير وعصرنة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولجنة الاقتصاد الرقمي وتكنولوجيات الاعلام والاتصال وتطوير المؤسسات الناشئة، ولجنة اليقظة ومنظومة المعلومة الاقتصادية حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأيضا لجنة الشراكة (عام / خاص) والمناولة، بالإضافة الى لجنة تطوير تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأخيرا لجنة البحث والتطوير والابتكار وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.²

ويتولى المجلس ضمان الحوار والتشاور بشكل منتظم ودائم بين السلطات العمومية والشركاء الاجتماعيين والاقتصاديين، حول المسائل المتعلقة بالتنمية الاقتصادية وتطوير وعصرنة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة، ويركز بصفة كبيرة على المساهمة في تطوير الشراكة (عام / خاص) في مجال إعداد وتقييم سياسات دعم المؤسسات المصغرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويعمل أيضا على تشجيع وترقية إنشاء وتطوير الجمعيات المهنية وتجمعات المؤسسات المصغرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مختلف الفروع، بالإضافة تحسيسها بسياسة تطوير المؤسسات

¹ المرسوم التنفيذي رقم 17-194 المؤرخ في 16 رمضان 1438 الموافق لـ 11 جوان 2017، المتضمن مهام المجلس الوطني للتشاور من أجل تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية الجزائرية، المادة (2)، العدد 36، 2017/06/14، ص 14.

² المواد (من 4 الى غاية 14) من المرسوم التنفيذي رقم 17-194 المؤرخ في 16 رمضان 1438 الموافق لـ 11 جوان 2017، ص 15-16.

الصغيرة والمتوسطة المعتمدة من طرف السلطات العمومية، كما يعمل على اشراكها في جمع ونشر المعلومة الاقتصادية ذات الصلة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل المساهمة في إعداد السياسات العامة المرتبطة بتطوير هذه المؤسسات.¹

4.3. المجلس الوطني المكلف بترقية المناولة

من أجل ترقية وتنشيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال المناولة، اعتمدت الجزائر مجموعة من الآليات لدعم وترقية المناولة وتكثيف التعاون والتكامل بين هذه المؤسسات والمؤسسات الكبيرة لدعم وتقوية النسيج الصناعي، لهذا أنشئ المجلس الوطني المكلف بالمناولة بموجب المادة 21 من القانون رقم 01-18 المؤرخ في 27 رمضان 1422 الموافق لـ 2001/12/12، وتم تحديد مهامه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03-188 المؤرخ في 20 صفر 1424 الموافق لـ 2003/04/22 الذي يتضمن تشكيلة المجلس الوطني المكلف بترقية المناولة وتنظيمه وسيره والتي تتمثل في اقتراح كل التدابير التي من شأنها تحقيق اندماج أحسن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الوطنية ضمن التيار العالمي للمناولة، عن طريق ترقية عمليات الشراكة مع كبار الأمرين بالسحب جزائريين كانوا أم أجانب، والتنسيق نشاطات بورصات المناولة والشراكة الجزائرية فيما بينها، ويعمل على تشجيع وتثمين قدرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال المناولة، ويقوم بترقية نشاطات المناولة والشراكة بدعم البورصات الموجودة أو المقرر إنشاؤها، بالإضافة الى العمل على ترقية تطوير وعصرنة المنظومة الإعلامية لتمكين المؤسسات الكبرى والمتعاملين الاقتصاديين الجزائريين في مجال المناولة من التعارف فيما بينهم.²

¹ المادة 3 من المرسوم التنفيذي رقم 17-194 المؤرخ في 16 رمضان 1438 الموافق لـ 11 جوان 2017، ص 14.

² المرسوم التنفيذي رقم 03-188 المؤرخ في 20 صفر 1424 الموافق لـ 2003/04/22 الذي يتضمن تشكيلة المجلس الوطني المكلف بترقية المناولة وتنظيمه وسيره، الجريدة الرسمية الجزائرية، المادة (1. 2. 3)، العدد 29، 2003/04/23، ص 9.

المبحث الثالث: دراسة تقييمية لواقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية خلال 2010-2019

يلعب قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا كبيرا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالنسبة لغالبية اقتصاديات الدول، ونتيجة لهذا تعتمد الجزائر على هذا القطاع من أجل تطوير وترقية اقتصادها وجعله أداة للتنويع الاقتصادي والبديل لقطاع المحروقات، الذي شهد عدم التوازن وتقلبات كثيرة خصوصا في سنة 2014 التي شهدت إنخفاض كبير في أسعار المحروقات مما أثر على مداخل الدولة، لذا تركز الجزائر على هذا القطاع وتعتبره اقوى البدائل لإنعاش المنظومة الاقتصادية، وهذا ما جعلها تبذل مجهودات كبيرة تتجسد في توفير الترسانة القانونية والدعم المادي والتقني وكذا السعي لتوفير مناخ وبيئة اقتصادية ملائمة، تساعد على وضع هذا القطاع في أحسن حالة وجعله أكثر مردودية وتنافسية في ظل بيئة تنافسية معقدة، وعليه من الضروري تقييم هذا القطاع والبيئة الاقتصادية الذي ينشط فيها وبرامج الدعم والتأهيل التي برمجت من أجله، للوقوف على نقاط القوة والضعف لهذا القطاع وتحديد الايجابيات والسلبيات التي يجب تصحيحها والمشاكل التي تواجهه في الجزائر، لإيجاد حلول جذرية للمشاكل والعراقيل من خلال وضع استراتيجية وطنية قوية تعمل على تحديث وتطوير الآليات والبرامج المخصصة لهذا القطاع لتحقيق نتائج أكثر إيجابية من السابق، ذلك ما سنحاول استعراضه في هذا المبحث من خلال تقسيم هذا المبحث على الشكل التالي:

المطلب الأول: واقع المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني.

بغرض معرفة مكانة المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني والتي تهدف الدولة من خلالها إلى تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، ارتأينا إلى تقييم مساهمة هذه المؤسسات في الاقتصاد الوطني من عدة جوانب، سواء من حيث تطور ونمو تعداد مؤسسات هذا

القطاع ومدى مساهمتها في التشغيل، ومساهمتها في كل من القيمة المضافة والناتج الداخلي الخام، بالإضافة إلى تقييم دورها في ترقية التجارة الخارجية.

أولاً. تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

لتقييم تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدقة نعلم التقسيم الآتي:

1. نمو عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة معظم النسيج المؤسسي في معظم الدول المتطورة والنامية، وفي الجزائر عرف العدد الإجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نموا ملحوظا خلال الفترة المحدد من طرفنا والممتدة من 2010 إلى 2019 والتي تتشكل أغلبها من المؤسسات الخاصة والمصغرة، وذلك نتيجة تسهيل الإجراءات أمام تأسيسها من جهة وتطور ثقافة الاستثمار والمقاولاتية من جهة أخرى، والجدول الآتي يبين نمو عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الفترة المختارة بين (2010-2019).

الجدول رقم (14): تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة (2010 إلى 2019)

السنة	المؤسسات الخاصة				المؤسسات العمومية				المؤسسات التقليدية				المجموع
	العدد	النسبة (%)	النمو	معدل النمو (%)	العدد	النسبة (%)	النمو	معدل النمو (%)	العدد	النسبة (%)	النمو	معدل النمو (%)	
2010	482892	78,00	0	0	557	0,09	0	0	135623	21,91	0	0	619072
2011	511856	77,64	28964	6,00	572	0,09	15	2,69	146881	22,28	11258	8,30	659309
2012	550511	77,34	38655	7,55	557	0,08	15-	2,62-	160764	22,58	13883	9,45	711832
2013	601583	77,34	51072	9,28	557	0,07	0	0,00	175676	22,59	14912	9,28	777816
2014	656949	77,10	55366	9,20	542	0,06	15-	2,69-	194562	22,83	18886	10,75	852053
2015	716895	76,71	59946	9,12	532	0,06	10-	1,85-	217142	23,23	22580	11,61	934569
2016	786989	76,96	70094	9,78	390	0,04	142-	26,69-	235242	23,00	18100	8,34	1022621
2017	831914	77,42	44925	5,71	267	0,02	123-	31,54-	242322	22,55	7080	3,01	1074503
2018	880950	77,15	49036	5,89	261	0,02	6-	2,25-	260652	22,83	18330	7,56	1141863
2019	918542	76,97	37592	4,27	243	0,02	18-	6,90-	274554	23,01	13902	5,33	1193339

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نشره المعلومات الإحصائية لوزارة الصناعة والمناجم عن

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من العدد 18 الى غاية 36، الخاصة بالسنوات من 2010 الى

غاية 2019.

من خلال معطيات الجدول أعلاه يتبين أن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دوما في نمو

مستمر ومتزايد من سنة إلى أخرى، وتستحوذ المؤسسات الخاصة على الأغلبية بنسبة تفوق 76% من مجموع الكلي للمؤسسات، وسجل أعلى نمو لها سنة 2016 بـ 70094 مؤسسة وإنحصرت نسبة نموها بين 4.27% و 9.78% خلال هذه الفترة، وهو مؤشر يعكس مدى اهتمام الدولة بهذا الصنف من المؤسسات وذلك من خلال إعطائه الأولوية للنهوض بهذا القطاع وزيادة التنويع الاقتصادي.

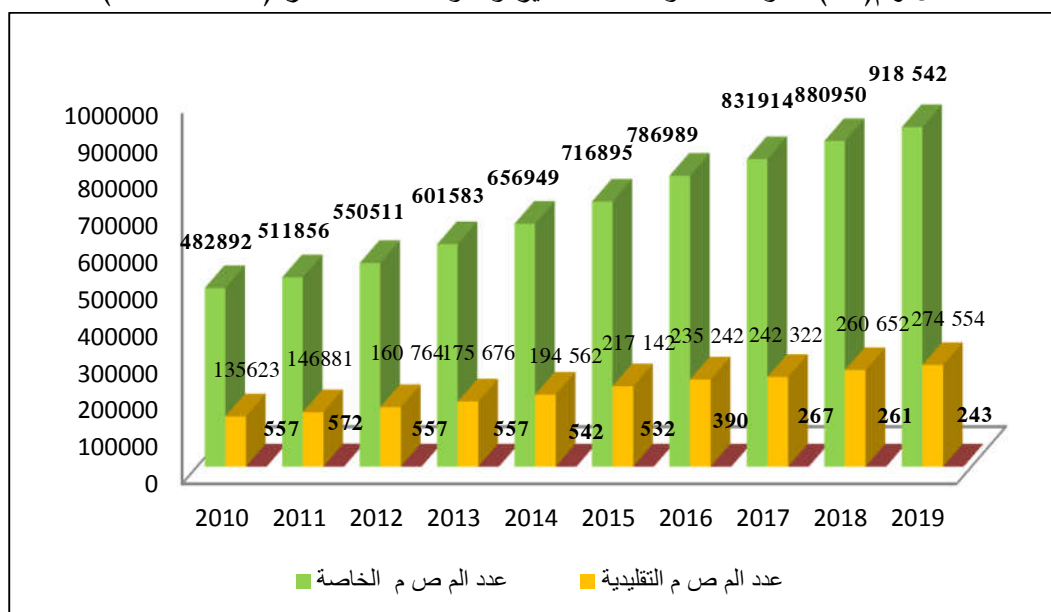
في حين نجد عدد المؤسسات العمومية في تراجع مستمر حيث وصل إلى 243 مؤسسة سنة 2019 بنسبة مساهمة قدرها 0.02 % من العدد الإجمالي للمؤسسات، بعدما كانت في سنة 2010 تقدر بـ 557 مؤسسة بنسبة تراجع قدرها 56.37% خلال هذه الفترة، ويعزى هذا التراجع الى انتهاج الدولة لسياسة الخصوصية التي لم يسلم منها هذا القطاع، بالإضافة الى الرغبة في تشجيع القطاع الخاص والاستثمار الأجنبي نتيجة انخفاض أسعار المحروقات سنة 2014 ومضي الحكومة في سياسية ترشيد النفقات وتقليص الأموال الموجهة للاستثمار في هذا النوع من المؤسسات ، وهذا ما تثبته ارقام المؤسسات العمومية سنتي 2015 و 2016.

أما بالنسبة للمؤسسات التقليدية فنجدها تملك الحصة الثانية من العدد الإجمالي للمؤسسات بنسبة تفوق 21.90% خلال نفس الفترة، وهذا بسبب إعطاء السلطات أهمية كبيرة لهذه المؤسسات في الاقتصاد الوطني، نظرا للآثار الإيجابية التي تساهم فيها كزيادة دخل الفرد والعائلة والمساهمة في تنشيط القطاع السياحي من خلال بيع المنتجات التقليدية والحرفية للسواح، وقد سجلت معدلات نمو موجبة تصاعدية الى غاية سنة 2015 ثم بدأت في التراجع سنة 2016 و 2017 نتيجة إقرار الحكومة بتنفيذ سياسة التقشف مما أدى لتقليل مصادر التمويل وبالتالي صعب ممارسة أصحاب هذه المؤسسات لأنشطتهم. الا ان سنة 2018 صاحبت انشاء العديدة منها بمعدل قدره 7.56% وهو أكثر من ضعف السنة السابقة.

ولتوضيح نمو عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة 2010-2019 نقترح الشكل

التالي:

الشكل رقم (19): نمو عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة (2010-2019)



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد معطيات الجدول رقم 14

يتبين من خلال الشكل أعلاه النمو المتزايد لعدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الفترة (2010-2019)، حيث ارتفع عدد المؤسسات من 619,072 سنة 2010 الى 1,193,339 مؤسسة سنة 2019 وهذا بنمو قدره 574,267 مؤسسة وبمتوسط نمو يساوي 6.73 % خلال 10 سنوات المحددة، والذي يتشكل في الغالب من المؤسسات الخاصة، ثم تليها المؤسسات التقليدية وأخيرا المؤسسات العمومية.

2. نمو عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الحجم:

يمكن تتبع تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب حجم هذه المؤسسات والتي تتشكل من ثلاثة أنواع والمتمثلة في المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة، الا اننا نقتصر على

الفترة الممتدة من 2015 الى 2019 وهذا لعدم توافر بيانات من الجهة الوصية حول توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الحجم قبل هذه الفترة.

والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (15): تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الحجم خلال الفترة (2015 إلى 2019)

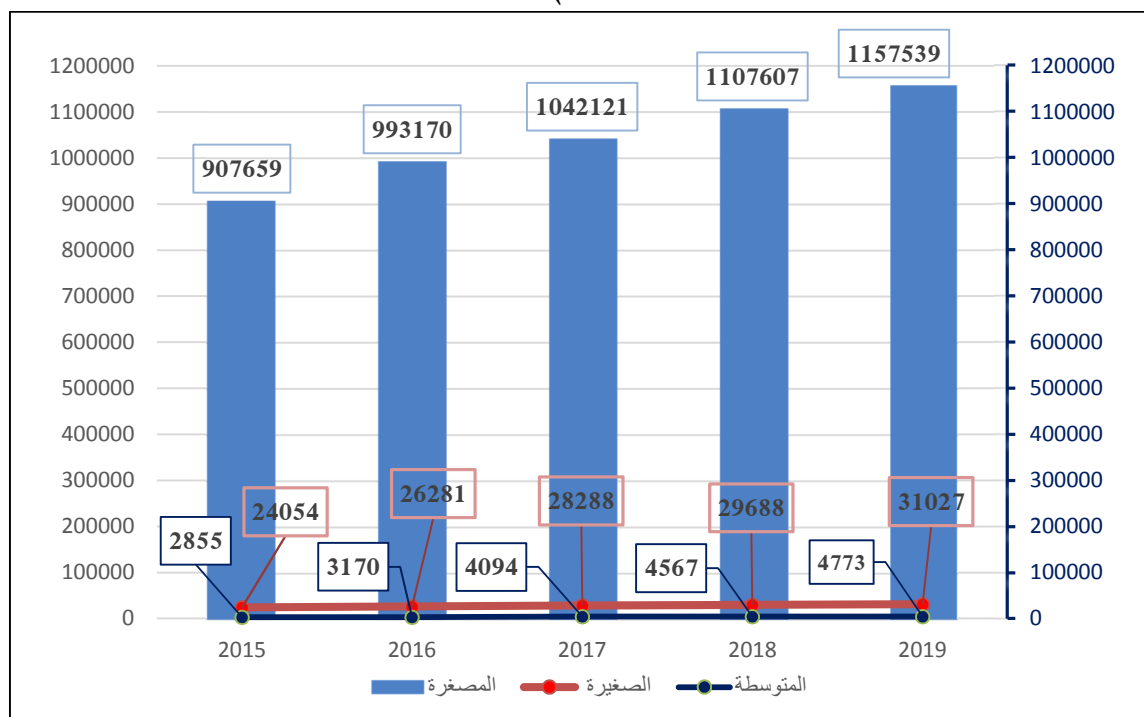
المؤسسات	2015		2016		2017		2018		2019	
	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد
المصغرة	97.12	907659	97.12	993170	96.99	1042121	97.00	1107607	97.00	1157539
الصغيرة	2.57	24054	2.57	26281	2.63	28288	2.60	29 688	2.60	31027
المتوسطة	0.31	2855	0.31	3170	0.38	4094	0.40	4 567	0.40	4773
المجموع	100	934568	100	1022621	100	1074503	100	1141862	100	1193339

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نشره المعلومات الإحصائية لوزارة الصناعة والمناجم عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من العدد 28 الى غاية 36، الخاصة بالسنوات من 2015 الى غاية 2019.

تشير أرقام الجدول أعلاه، الى أن هناك توزيع غير متكافئ في العدد بين أصناف مؤسسات هذا القطاع في كل سنة وخلال الفترة بين 2015 الى 2019، حيث نجد هيمنة المؤسسات المصغرة بقوة على النسيج المؤسستي لهذا القطاع وتمثل حصتها أكثر من 96% من المجموع الكلي لمؤسسات خلال هذه الفترة، وبلغ عددها سنة 2019 الى 1157539 مؤسسة بعد أن كان سنة 2015 يقدر بـ 907659، كما سجلت سنة 2016 أعلى نسبة لها وصلت الى 97.12% من اجمالي المؤسسات، وتظهر الأدلة أن عدد المؤسسات الوافدة الجديد في السوق لهذا القطاع كل سنة هي أيضا مؤسسات مصغرة، بينما لم تتعدى المؤسسات الصغيرة نسبة مساهمتها 2.63% في اجمالي المؤسسات خلال الفترة نفسها، والتي حققت معدل نمو سنوي متوسط قدر بـ 5.27% فقط، كما ان وتيرة نموها في تراجع من سنة الى أخرى و التي انخفضت من 2227 مؤسسة في 2016 الى 1339 مؤسسة في 2019. لتظل بعيدة عن الأهداف المراد تحقيقها من قبل الجهة الوصية على القطاع، وزيادة على هذا فالمؤسسات المتوسطة كذلك لم تتعدى مشاركتها 0.40% من إجمالي مؤسسات هذا القطاع، وسجل أكبر عدد لها سنة 2019 بـ 4773 مؤسسة.

ولتوضيح نمو عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الحجم بصورة أكثر دقة نقدم الشكل التالي:

الشكل رقم (20): نمو عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الحجم خلال الفترة (2015-2019)



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد معطيات الجدول رقم 15

ما يمكن ملاحظته من الشكل أعلاه أنه يقدم دليلا واضحا على أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مستمرة في النمو على مدار هذه الخمس السنوات، وتمثل شريحة المؤسسات المصغرة الغالبية العظمى من التركيبة الاجمالية للمؤسسات، في حين أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمثل نسبة قليلة ومحتشمة في العدد الإجمالي مقارنة بالمؤسسات المصغرة،

وهذه مؤشرات تبين أن الأشخاص في الجزائر يختارون الاستثمار والاستمرار في المؤسسات المصغرة وتبقى خيارهم المفضل خلا هذه الفترة، ويرجع هذا إلا أن غالبا ما تكون أنشطتهم منخفضة التكنولوجيا ومعدات وتجهيزات قليلة ومنتجاتها موجهة نحو السوق المحلية فقط مع قلة دافعهم على التوسع والتطور، على عكس الصغيرة والمتوسطة التي صعبت الظروف الاقتصادية للبلاد بعد 2014

من نموها والاستثمار فيها مما تسبب في انخفاضها، كما أن تراجع اعدادها بهذه الصورة يسبب مشاكل في البيئة الاقتصادية كعدم الاستفادة من الأسواق الخارجية وضعف المناولة والتكامل بين هذا القطاع والمؤسسات الكبيرة.

ثانيا. مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل

تعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأكثر قدرة على توفير مناصب الشغل في جميع أنحاء العالم كونها مؤسسات تعتمد على العنصر البشري، ولتقييم مدى مساهمة مؤسسات هذا القطاع في توظيف العمالة في الجزائر نقدم الجدول الآتي الذي يبين نمو عدد مناصب الشغل الموفرة من طرف هذه المؤسسات خلال الفترة الممتدة من 2010 إلى 2019، مثلما هو موضح كما يلي:

الجدول رقم (16): مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل خلال الفترة (2010 إلى 2019)

السنوات						نوع التشغيل		
2014	2013	2012	2011	2010	الأجراء	الم ص م الخاصة	التشغيل في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	
1259154	1176377	1089467	1017374	958515				أرباب المؤسسات
851511	777259	711275	658737	618515	الم ص م العمومية			
46567	48 256	47375	48086	48656	المجموع			
2157232	2001892	1848117	1724197	1625686	التشغيل الإجمالي في كل القطاعات *			
10239000	10788000	10170000	9599000	9735000	نسبة مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل (%)			
21.07	18,56	18,17	17.96	16,70				
2019	2018	2017	2016	2015	السنوات		نوع التشغيل	
1671473	1594614	1557782	1489443	1393256	الأجراء	الم ص م الخاصة	التشغيل في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	
1193093	1107453	1074236	1022231	934037				أرباب المؤسسات
21085	22 197	23452	29024	43727	الم ص م العمومية			
2885651	2724264	2655470	2540698	2371020	المجموع			
11281000	11001000	10858000	10845000	10594000	التشغيل الإجمالي في كل القطاعات *			
25,58	24,76	24,46	23,43	22,38	نسبة مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل (%)			

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على: نشرية المعلومات الإحصائية لوزارة الصناعة والمناجم عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من العدد 18 الى غاية 36، الخاصة بالسنوات من 2010 الى غاية 2019.

* ONS, Activités Emploi et Chômage en Mai 2019, N°879, P12

وفقا للأرقام المبينة في الجدول أعلاه، فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تؤدي دورا بارزا في

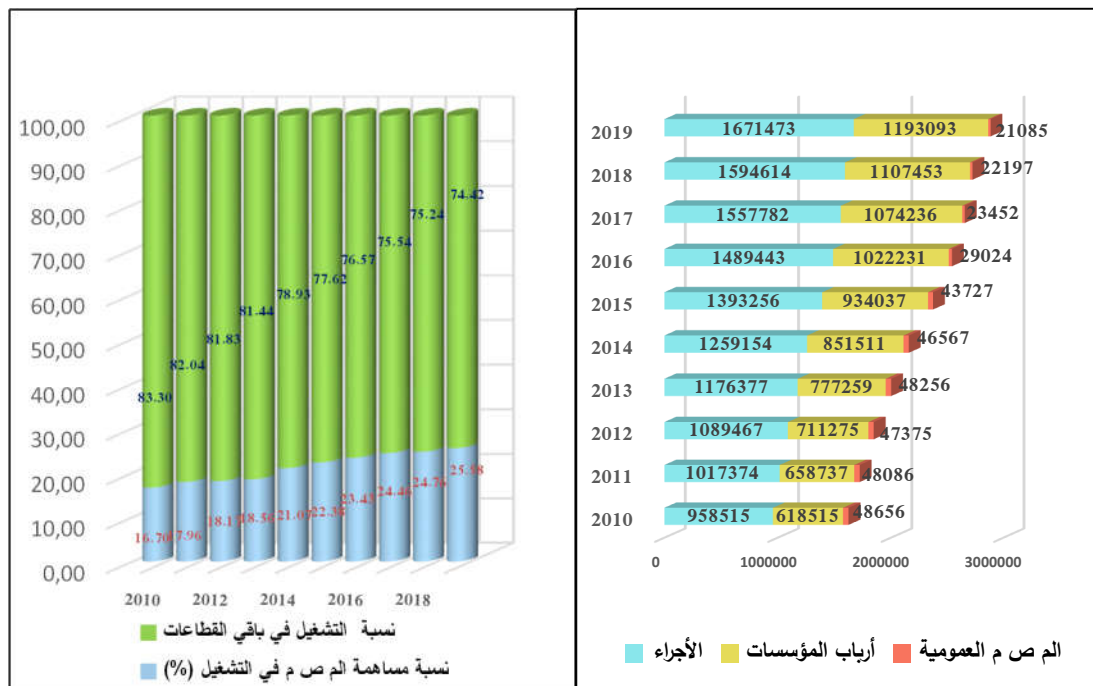
امتصاص البطالة وذلك من خلال توفير مناصب الشغل خلال الفترة (2010-2019)، حيث أرتفعت

مناصب التشغيل في هذه المؤسسات من 1625686 منصب شغل سنة 2010 الى 2885651

منصب شغل سنة 2019 أي بنسبة زيادة قدرت ب 77.50%، وهذا ما يعكس أن هذا القطاع من المقومات الأساسية لتقليص نسب البطالة .

ويتضح من خلال المؤشرات الواردة في الشكل أدناه أن غالبية القوى العاملة في القطاع تعمل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة ، وحقت مناصب الشغل فيها قفزات نوعية من عام الى آخر بمتوسط معدل نمو 6.87%، كما استحوذت هذه المؤسسات على ما نسبته في المتوسط 98.17% من إجمالي العاملين، وهو أمر منطقي نظرًا للعدد الكبير لهذه المؤسسات في هذا القطاع فقد تشكلت أكثر من 76% من مؤسساته، أما حصة المؤسسات العمومية نمت بشكل طفيف وتمثل جزءا قليل بنسبة في المتوسط قدرها 1.83% من إجمالي العاملين.

الشكل رقم(21): مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل خلال الفترة (2010 إلى 2019)



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد معطيات الجدول رقم (16)

وعند النظر إلى معدل مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إجمالي القوى العاملة في الجزائر خلال الفترة 2010- 2019 (الشكل رقم 21)، نجد أنه ينمو بشكل مستمر وسجل أعلى قيمة له سنة 2019 بمعدل 25.58%.

ومع ذلك تبقى بعيدة على ما تحققه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في البلدان الأخرى، فحسب التقديرات وصل المتوسط العالمي لمساهمة هذه المؤسسات في إجمالي فرص العمل سنة 2016 نحو 34.8%¹ (وفي الجزائر 23.43%)، أما في البلدان ذات الدخل المرتفع تساهم بنسبة 63% من إجمالي العمالة، وفي البلدان ذات الدخل المتوسط الأعلى بنسبة 66%، أما في البلدان منخفضة الدخل تساهم بنسبة 81%، بينما في البلدان ذات الدخل المتوسط الأدنى تساهم بنسبة 91% (أنظر الشكل 16، ص 157)،

ويمكن تفسير النسبة المنخفضة للتشغيل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى إجمالي التشغيل في الجزائر، بحقيقة أن عدد كبير من مؤسسات هذا القطاع تلجأ إلى عدم التصريح بالعدد الصحيح للعمال للتهرب من دفع أموال التأمينات والضرائب، والاعتماد في الكثير من الأحيان على اليد العاملة الغير الأجيرو والموسمية والمؤقتة، حيث تشير التقديرات في الجزائر إلى أن هناك 24% من المؤسسات الخاصة لم تصرح بالعمالين سنة 2014².

كما يشكل الاقتصاد غير الرسمي عائقا في تحديد حجم العمالة نظرا لوجود كثير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير رسمية والتي تستوعب عددا هائلا من القوى العاملة، حيث كانت في سنة 2014 توجد 42% من المؤسسات المصغرة و 10% من المؤسسات الصغيرة و 6% من المؤسسات المتوسطة تنشط في القطاع غير رسمي³، أما عربيا فقدرت نسبة هذه المؤسسات في القطاع الغير

¹ تقرير التنمية العربية، مرجع سبق ذكره، ص 38.

² وزارة الصناعة والمناجم، نشرية المعلومات الإحصائية عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد 28، ماي

2016، ص 30.

³ نفس المرجع، ص 30.

الرسمي سنة 2013 بحوالي 90% من اجمالي هذه المؤسسات،⁴ لذا يتوجب تشجيع هذه المؤسسات للدخول في الاقتصاد الرسمي ليتيح لنا معرفة مدى المساهمة الفعلية لهذه المؤسسات في التشغيل.

ثالثا. مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الداخلي الخام.

تمتلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مفتاح الانتعاش الاقتصادي كونها تحفز نمو الناتج الداخلي والقيمة المضافة، الامر الذي يجعل من الضروري معرفة حجم مساهمة هذه المؤسسات في نمو الناتج الداخلي والقيمة المضافة في الاقتصاد الجزائري باستثناء قطاع المحروقات، ولتتبع ذلك نعتمد على تحليل البيانات الواردة في الجدول الموالي والذي يبرز نمو مساهمتها حسب الطابع القانوني لها في الناتج الداخلي الخام خارج المحروقات.

الجدول رقم (17): مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الداخلي الخام خارج المحروقات حسب الشكل القانوني خلال الفترة 2010-2019

الوحدة: مليار دينار جزائري

السنة المؤسسات		2010		2011		2012		2013		2014	
		القيمة	(%)	القيمة	(%)	القيمة	(%)	القيمة	(%)	القيمة	(%)
مساهمة المؤسسات الخاصة		4681,68	84,98	5137,46	84,77	5813,02	87,99	6741,19	88,30	7338,65	86,07
مساهمة المؤسسات العمومية		827,53	15,02	923,34	15,23	793,38	12,01	893,24	11,70	1187,93	13,93
المجموع		5509,21	100	6060,80	100	6606,40	100	7634,43	100	8526,58	100
الناتج الداخلي الخام خارج المحروقات*		7063,50		8491,50		9595,70		10440,20		11328,70	
نسبة مساهمة م ص م		%78,00		%71,37		%68,85		%73,13		%75,27	
السنة المؤسسات		2015		2016		2017		2018		2019	
		القيمة	(%)	القيمة	(%)	القيمة	(%)	القيمة	(%)	القيمة	(%)
مساهمة المؤسسات الخاصة		7924,51	85,78	8529,27	85,77	8815,62	87,22	1362,21	12,51	10001,30	87,34
مساهمة المؤسسات العمومية		1313,36	14,22	1414,65	14,23	1291,14	12,78	9524,41	87,49	1449,22	12,66
المجموع		9237,87	100	9943,92	100	10106,76	100	10886,62	100	11450,52	100
الناتج الداخلي الخام خارج المحروقات*		12224,7		13093,4		13398,9		14213,3		/	
نسبة مساهمة م ص م		%76,59		%76,59		%75,43		%76,59		/	

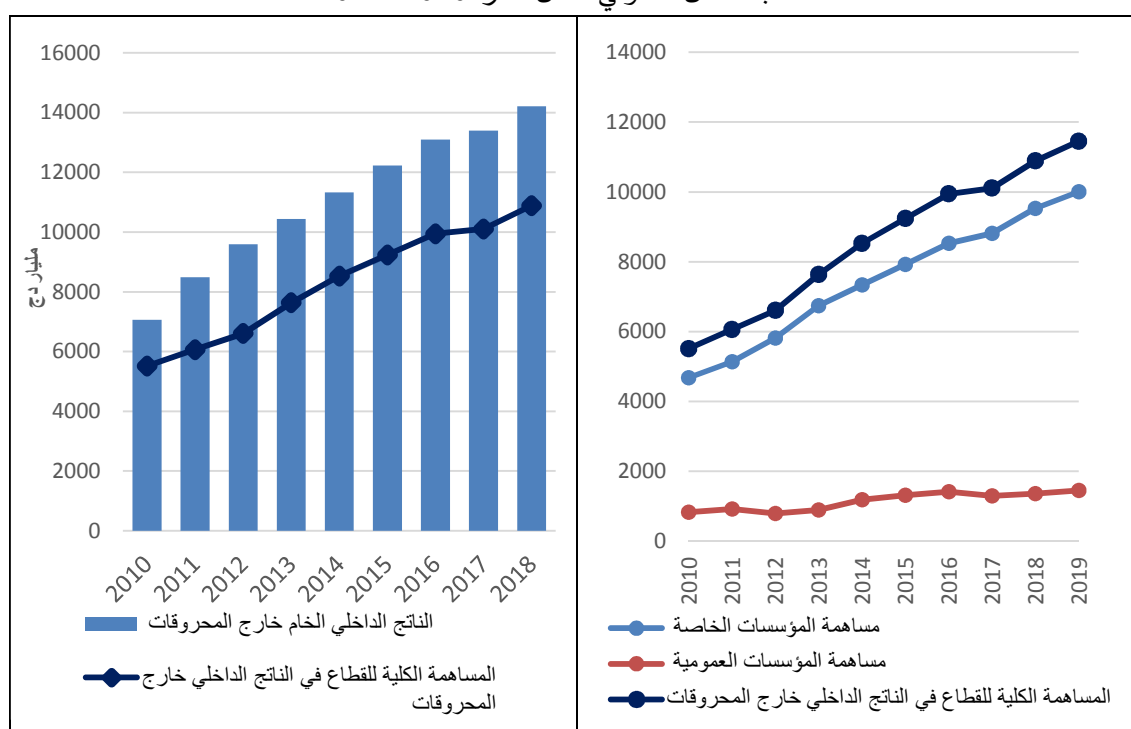
المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على: نشرية المعلومات الإحصائية لوزارة الصناعة والمناجم عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من العدد 30 الى غاية 36، الخاصة بالسنوات من 2017 الى غاية 2019.

* La Banque d'Algérie, les Rapport Evolution Economique et Monétaire En Algérie, Pour les années 2014 à 2018.

⁴ تقرير التنمية العربية، مرجع سبق ذكره، ص 39.

بقية مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الداخلي الخام خارج المحروقات إيجابية جدا طوال الفترة (2010-2019)، حيث قدرت المساهمة المباشرة لها بـ 5509,21 مليار دج في سنة 2010، لتبدأ في التصاعد وتصل سنة 2019 إلى 11450,52 مليار دج، وعرفت معدل نمو متوسط قدره 8.53%، إلا أن سنة 2017 شهدت أسوأ معدل نمو لها قدر بـ 1.64% ويرجع هذا التباطؤ في النمو نتيجة لتباطؤ النمو الاقتصادي الوطني بسبب زيادة التوترات التجارية العالمية.

الشكل رقم (22): مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الداخلي الخام خارج المحروقات حسب الشكل القانوني خلال الفترة 2010-2019



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد معطيات الجدول رقم 17

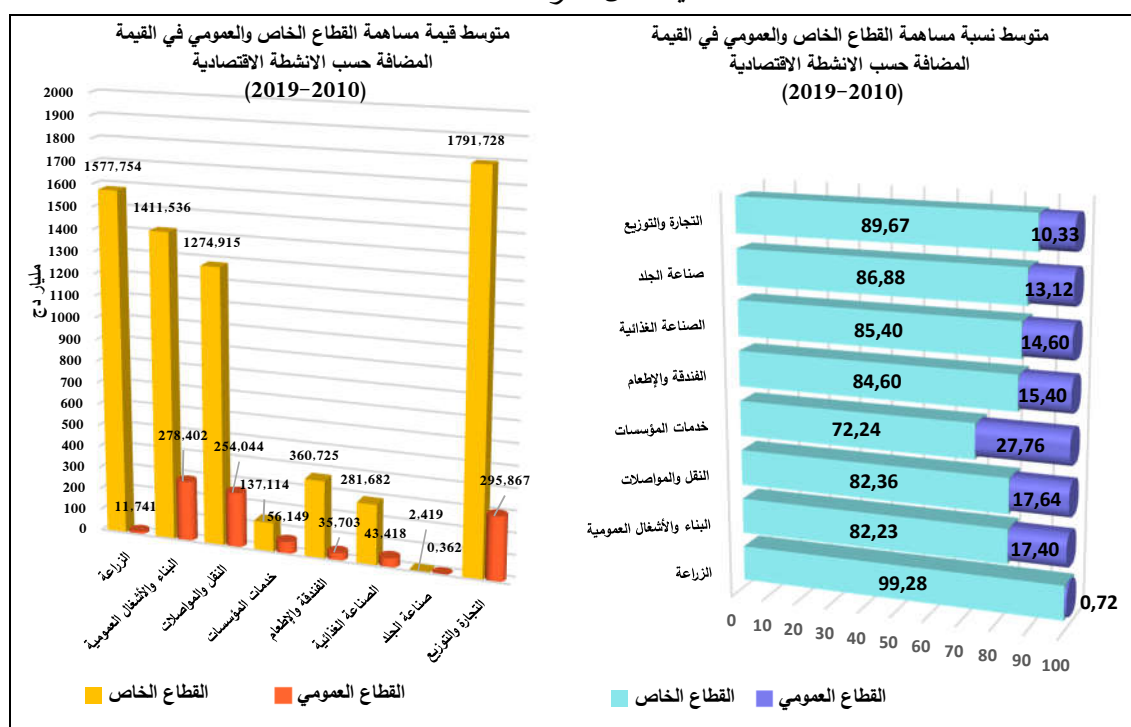
ووفقا للشكل أعلاه فإن نمو مساهمة مؤسسات هذا القطاع في الناتج الداخلي الخام خارج المحروقات حسب الشكل القانوني كان مدفوعا بشكل أساسي بنمو القطاع الخاص وبدرجة أقل القطاع العمومي، حيث انتقلت مساهمة القطاع الخاص من 4681,68 مليار دج إلى 10001,3 مليار دج وبمعدل مساهمة فاق 84.77%، بينما كانت مساهمة القطاع العمومي لا تتجاوز 15.23 % فقد زادت من 793,38 مليار دج وهي أضعف مساهمة لها سنة 2012 إلى أن وصلت 1449,22 مليار دج سنة 2019.

ويرجع هذا التباين في المساهمة الى تغير في النهج الاقتصادي الجزائري في ظل الانفتاح الاقتصادي وتحرير السوق، والذي كان قائم على المؤسسات العمومية وتوجه نحو الاستراتيجية الوطنية الجديدة التي ترمي الى إعادة بعث دور القطاع الخاص والتحفيز على الاستثمار الخاص خاصة في هذا القطاع وتقليص القطاع العام في العديد من الأنشطة الاقتصادية، وبالتالي فإن زيادة عدد الاستثمارات الخاصة في هذا القطاع يصبح أمرا أكثر من ضروري في إطار عمليات تحقيق التنويع الاقتصادي والنمو الشامل.

كما يتضح من النسب المذكورة في الجدول والشكل أعلاه والتي تظهر قدرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المساهمة في الناتج الداخلي الخام خارج المحروقات، التي بلغ متوسط معدل مساهمتها نسبة 74.46% على مدى العشرة السنوات المحددة سابقا، في حين لم تنخفض مساهمتها في أسوأ الحالات تحت 68.85%، وهذا مؤشر إيجابي على أن قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو الركيزة الأساسية لتنمية قدرات الاقتصاد الوطني، مما يجعله البديل الأقوى لإزالة ثقافة الاتكال على إيرادات قطاع المحروقات في دعم التنمية الاقتصادية.

كما تعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من المساهمين الرئيسيين في نمو القيمة المضافة للاقتصاد الوطني، فهي ساعدت على توليد قيمة مضافة في جميع الأنشطة الاقتصادية التي تمارسها، فنجدتها انتقلت من 4791,30 مليار دج سنة 2010 الى 11389,04 مليار دج سنة 2017 ثم تبدت في التراجع سنتي 2018 و 2019. وهو ما يمثل نسبة نمو قدرها 415.62% (أنظر الملحق رقم 01)، في حين أن مساهمة القطاع الخاص تسيطر بشكل كلي على القيمة المضافة في جميع الأنشطة الاقتصادية بينما هناك مساهمة ضعيفة للقطاع العمومي، هذا ما يمكن قراءته من بيانات الشكل الموالي.

الشكل رقم (23): مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيمة المضافة حسب الشكل القانوني والأنشطة الاقتصادية خلال الفترة 2010-2019



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد معطيات الجدول الوارد في الملحق رقم

فقد فاق متوسط مساهمة القطاع الخاص في جميع الأنشطة الاقتصادية 72% خلال هذه الفترة، بينما القطاع العام لم يتجاوز 27%، كما يلاحظ الأداء الجيد للقطاع الخاص في مساهمته في نمو القيمة المضافة لقطاعات الزراعة، وقطاع البناء والأشغال العمومية، وقطاع النقل والمواصلات، وقطاع التجارة والتوزيع، وكان متوسط قيمة مساهمته ضعيف في القطاع الصناعي وبطيء النمو على غرار القطاع العام، وهذا ما يبين أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير مؤثر في توسيع تدفق الثروة في النشاط الصناعي رغم أهميته في الاقتصاد والإمكانيات التي

تتخرب بها الجزائر؁

لذلك وغب وضع استراتيجية فعالة لبعث وإنعاش المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القطاع الصناعي؁ حيث لا يعقل أن يظل تمويل التنمية في الجزائر حبيس بعض القطاعات الغير المنتجة وقطاع المحروقات.

رابعاً. مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الصادرات

يحظى قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدور كبير في تنويع الصادرات بشكل مباشر وغير مباشر؁ وغب إيرادات مالية بالعملة الصعبة لها أثر إيجابي كبير على الميزان التجاري وتساعد على بناء اقتصاد قوي؁ وبالنظر إلى المؤشرات المحققة لهذا القطاع في قيمة صادرات الجزائر؁ تبين ضعف مساهمة هذه المؤسسات رغم الإجراءات والتدابير التي وضعت لترقية وتطوير هذا القطاع لتعزيز الإنتاجية الوطنية وتنمية الصادرات خارج قطاع المحروقات؁ وفي هذا الإطار فإن أرقام الجدول التالي خير دليل على ذلك.

الجدول رقم (18): مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قيمة الصادرات

الوحدة: مليون دولار

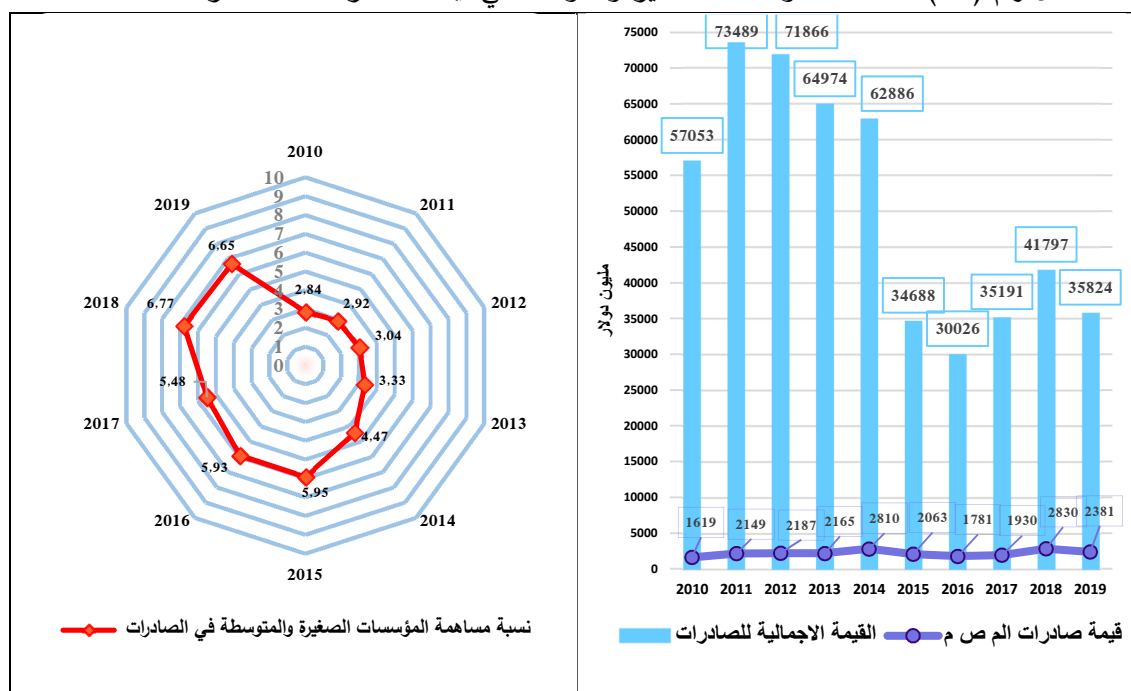
خلال الفترة 2010-2019

السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
قيمة صادرات الم ص م	1619	2149	2187	2165	2810	2063	1781	1930	2830	2381
معدل النمو %	-	32,74	1,77	1,01-	29,79	26,58	13,68	8,37	46,63	15,87
القيمة الاجمالية للصادرات *	57053	73489	71866	64974	62886	34688	30026	35191	41797	35824
نسبة مساهمة الم ص م	2,84	2,92	3,04	3,33	4,47	5,95	5,93	5,48	6,77	6,65

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على: نشرية المعلومات الإحصائية لوزارة الصناعة والمناجم عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؁ من العدد 18 الى 36؁ الخاصة بالسنوات من 2010 الى غاية 2019.
* Douane algérienne, Les Statistiques Périodique du Commerce Extérieur de l'Algérie, Pour les années : (2005-2015, 2016, 2017, 2018,2019).sur le site : <https://www.douane.gov.dz>

ولمزيد من التوضيح لمستوى مساهمة هذه المؤسسات في قيمة الصادرات نستعرض الشكل الآتي:

الشكل رقم (24): مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قيمة الصادرات خلال الفترة 2010-2019



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (18)

يظهر لنا من خلال هذه الأرقام والبيانات ان الإيرادات المالية من صادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بقية إيجابية رغم التذبذب في معدل النمو في بعض السنوات، حيث انتقلت من 1619 مليون دولار سنة 2010 الى 2830 سنة 2018، وترجع بعدها في الانخفاض سنة 2019 الى 2381 مليون دولار، أما بنسبة لمساهمتها في اجمالي الصادرات لا تزال ضعيفة جدا بالرغم من نمو تعدادها وقيمة صادراتها خلال هذه الفترة، حيث بلغت أكبر نسبة لها 6.77% سنة 2018، وبالتالي فإن هذا التحليل يقودنا بالحكم على أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لا تملك قدرات تصديرية، مما يشير إلى الحاجة المستعجلة لإيجاد آليات دعم جديدة وفعالة لهذه المؤسسات للوصول إلى الأسواق الخارجية كالتدريب على التصدير أو التأمين التجاري لتقليل الصدمات التجارية، وفتح مكاتب تجارية في القنصليات الجزائرية للتعريف بالمنتج الجزائري.

المطلب الثاني: تقييم المؤشرات العامة لبيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

لمعرفة البيئة الاقتصادية التي تمارس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نشاطها فيها، نعتمد على المؤشرات الدولية التي يمكن من خلالها تقييم مدى كفاءة المناخ الاقتصادي في الجزائر، ومدى قدرته على المساعد أو التأثير على تطور ونمو هذه المؤسسات، مما يمكن المستثمرين المحليين أو الأجانب من اتخاذ القرار في الاستثمار في هذا القطاع من عدمه، ومن أبرز هذه المؤشرات: ممارسة أنشطة الأعمال (Doing Business)، الحرية الاقتصادية (Economic Freedom)، مؤشر التحول (Transformation Index(BTI)، مؤشر التنافسية العالمية (The Global Competitiveness Report).

أولاً-مؤشر ممارسة أنشطة الأعمال

تواجه البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر كغيرها من الدول النامية الكثير من العراقيل المؤثرة على نشاطها، كطول مدة الإجراءات الإدارية والقانونية لبدأ نشاطها والبيروقراطية وعدم الشفافية وكثرة الحصول على التراخيص من الجهات التي يتطلب الحصول على موافقتها، ونقص الهياكل القاعدية بإضافة إلى ضعف الخدمات التي تتطلبها المؤسسات الاقتصادية، مما ينعكس سلباً على عملية الاستثمار في مختلف القطاعات الذي هو من بينها قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

فحسب تقرير ممارسة أنشطة الأعمال (Doing Business) الذي يستعرض أوضاع بيئة الأعمال الاستثمارية والتجارية في الدول، حيث يعمل على تقييم بيئة الأعمال لـ 190 إقتصاداً منها الجزائر، ويعتمد في القياس على 10 مؤشرات هي: بدء النشاط التجاري، واستخراج تراخيص البناء، وتوصيل الكهرباء، وتسجيل الملكية الحصول على الائتمان، وحماية المستثمرين ودفع الضرائب،

والتجارة عبر الحدود، وإنفاذ العقود، وتصفية النشاط التجاري، ومن خلال هذه المؤشرات التي تقدم رؤية للحكومات لتحديد مجالات الإصلاح وتحسين بيئة الأعمال للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نستعرض الجدول التالي الذي يوضح بيئة ممارسة نشاط الأعمال في اقتصادات بعض الدول المتقدمة والنامية وكذا ترتيبها لسنة 2019، وهذه النتائج جاءت كما يلي:

الجدول رقم (19): ترتيب مؤشرات ممارسة نشاط الأعمال لبعض الدول لسنة 2019

مؤشرات ممارسة أنشطة الأعمال										الترتيب النهائي	الدولة
تصفية النشاط	إنفاذ العقود	التجارة عبر الحدود	دفع الضرائب	حماية المستثمر	حصول الائتمان	تسجيل الملكية	توصيل الكهرباء	استخراج التراخيص	بدء النشاط		
31	21	60	10	2	1	1	45	6	1	1	نيوزيلاندا
27	1	45	8	7	32	21	16	8	3	2	سنغافورة
6	14	1	9	38	44	11	21	4	42	3	الدنمارك
3	16	36	37	50	3	38	54	26	53	8	الولايات المتحدة
75	9	98	2	15	44	7	1	5	25	11	الإمارات
41	33	48	72	2	32	29	4	3	122	15	ماليزيا
35	27	69	6	15	60	35	34	15	21	20	موريشيوس
4	26	40	43	72	44	78	5	24	114	24	ألمانيا
19	23	1	34	30	73	58	48	78	86	30	اسبانيا
1	52	56	97	64	85	48	22	44	93	39	اليابان
109	19	42	80	26	32	39	60	59	78	43	تركيا
71	68	62	25	64	112	68	59	18	34	60	المغرب
93	128	77	5	38	112	26	82	57	66	62	البحرين
100	73	72	12	125	134	52	66	66	37	78	سلطنة عمان
67	80	101	133	83	99	87	51	77	63	80	تونس
120	122	97	2	178	124	20	69	20	84	83	قطر
168	59	158	78	7	112	24	64	36	141	92	السعودية
115	77	159	7	72	134	69	95	131	133	97	الكويت
150	108	74	95	125	134	72	62	139	106	104	الأردن
101	160	171	159	72	60	125	96	68	109	120	مصر
151	135	150	113	140	124	105	124	170	146	142	لبنان
76	112	173	156	168	178	165	106	129	150	157	الجزائر
168	143	181	129	125	186	113	126	103	155	171	العراق

Source : world Bank group, Doing Business 2019,
<https://www.doingbusiness.org>

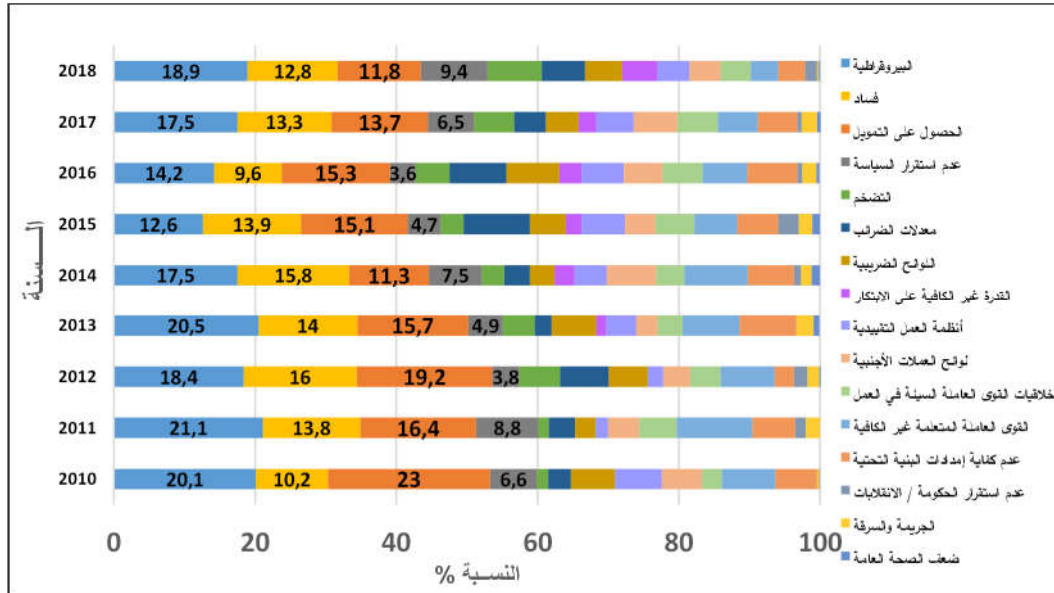
من خلال ما تبرزه أرقام الجدول أعلاه، نلاحظ أنه توجد فجوات كبيرة بين الدول المتقدمة

والنامية في سهولة ممارسة الأعمال، تحصلت نيوزيلاندا على الرتبة الأولى عالميا بما مجموعه (86.59) نقطة، متقدمة على الدول ذات الدخل المرتفع كالدنمارك والولايات المتحدة الأمريكية وألمانيا واليابان الذين احتلوا المراتب 3، 8، 24، 39 على الترتيب، واحتلت سنغافورة المرتبة الأولى آسيويا بـ (85.24) نقطة، أما إفريقيا فاحتلت موريشيوس الريادة بمجموع (79.58) نقطة، وجاءت الامارات العربية الأولى عربيا بـ (81.28) نقطة نظير تصدرها مؤشر توصيل الكهرباء واحتلالها المراتب العشرة الأولى في كل من استخراج التراخيص وتسجيل الملكية ودفع الضرائب وإنفاذ العقود. وبخصوص الجزائر فجاءت في المرتبة (157) عالميا من أصل (190) دولة شملها هذا التقرير السنوي وذلك بمجموع (49.65) نقطة وتحسنت بـ (2.06) نقطة مقارنة بـ 2018، ورغم هذا التحسن إلا أنها تحتل مراتب متأخرة عالميا في معظم المؤشرات الفرعية، حيث احتلت المرتبة (150) في مؤشر بدء النشاط بسبب صعوبة إجراءات التأسيس وإنشاء المؤسسة التي وصل عددها الى 12 اجراء في مدة تستغرق 17 يوما ونصف بتكلفة قدرها 11.8 % من الدخل الوطني للفرد، وتعد هذه الاجراءات من أهم المعوقات الإدارية المعرقة لعملية الاستثمار بينما يستطيع شخص في بعض الدول كنيوزيلاندا انشاء مؤسسته في 12 ساعة وفي سنغافورة 36 ساعة ، بينما الإجراءات اللازمة لإستخراج ترخيص البناء تتطلب 19 إجراء ووقت يصل الى 136 يوم بتكلفة قدرة بـ 7.8% من متوسط الدخل الفردي لذا حصلت على الرتبة (129)، أما إجراءات الحصول على الكهرباء فهي قليلة وقدرت بـ 5 إجراءات، إلا أن زمن توصيل الكهرباء يصل إلى 93 يوم وتعتبر مدة طويلة بنسبة للمستثمرين، بتكلفة 1.48% من دخل الفرد، ويتطلب من المستثمر 10 إجراءات والانتظار مدة 55 يوم وتكلفة قدرها 7.1% من قيمة العقار لتسجيل الملكية أدى إلى تحصلها على الرتبة (165) في هذا المؤشر، أما بخصوص رقابة جودة البناء التابعة لهذا المؤشر فهي تعتبر جيدة بالنسبة للجزائر

حيث قدرت بـ: (12) من (15).⁵

وحسب هذه المؤشرات تعتبر بيئة أداء الأعمال في الجزائر غير محفزة ومشجعة للمستثمرين في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نتيجة كثرة الإجراءات الإدارية وطول مدتها وارتفاع تكلفتها سواء عند بداية انشاء المؤسسة أو عند دخولها حيز الاستغلال والتفويض أو عند توسعها ونموها، وترصد لنا تقارير التنافسية العالمية المعوقات التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية بصفة عامة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة خلال الفترة الممتدة بين 2010 إلى غاية 2018، والتي سنعرضها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (25): أهم المعوقات التي تواجه ممارسة أنشطة الأعمال في الجزائر من سنة 2010-2018



Source : Prepared by the researcher, based on : Klaus Schwab, The Global Competitiveness Report From 2009-2010 to 2017-2018, World Economic Forum.

ما يمكن ملاحظته من خلال تحليل الشكل أعلاه، أن أهم ثلاث عقبات تواجهها المؤسسات

في الجزائر تتمثل في البيروقراطية وتفتشي الفساد المالي والإداري والحصول على التمويل، ويتضح أن البيروقراطية التي هي المظهر السلبي للنظام العام والإداري الجزائري أكبر عبئا على كفاءة عمل المؤسسات خلال هذه الفترة لذا يتطلب جهدا كبير ومضاعف للحكومة لمعالجة هذا المشكل وذلك

⁵ World Bank group, Doing Business 2019 Training for Reform, The World Bank, USA, Washington, P153.

برقمنة كل القطاعات والمعاملات الإدارية والتجارية والحرص على الشفافية والمساواة، أما بالنسبة للفساد الذي يدمر الاقتصاد الوطني احتلت الجزائر حسب تقرير مدركات الفساد الذي يصدر عن المنظمة العالمية للشفافية مرتبة متأخرة للغاية في هذا المؤشر (105) سنة 2018، وتراجعت الى المرتبة (106) في 2019 من أصل (180) اقتصاد،⁶ في حين أن صعوبة التمويل شكلت 11.8% من المعوقات سنة 2018 لأن النظام البنكي في الجزائر لا يشجع على تمويل المؤسسات وخاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويطلب ضمانات كبيرة ومدة استرجاع قصيرة وأيضا طول الإجراءات الإدارية مما جعل الجزائر تحتل في هذا المؤشر المرتبة 111 من أصل 137 دولة.⁷

ثانيا - مؤشر الحرية الاقتصادية.

يقيس مؤشر الحرية الاقتصادية (Economic Freedom) الذي يصدر عن المعهد الأمريكي (Heritage Foundation) منذ عام 1995، مستوى درجة حرية الافراد في ممارسة العمل والإنتاج والاستثمار دون تضيق من الحكومات، ويتم استخدام فيه 12 مؤشرا موزعة على أربع محاور تتمثل في: محور سيادة القانون الذي يشمل 4 مؤشرات (حقوق الملكية، الفعالية القضائية، ونزاهة الحكومة)، ومحور حجم الحكومة الذي يتضمن 3 مؤشرات (العبء الضريبي والإنفاق الحكومي والصحة المالية)، ومحور الكفاءة التنظيمية الذي تحتوي على 3 مؤشرات (حرية الأعمال، حرية العمل، والحرية النقدية)، وأخيرا محور انفتاح السوق الذي يتضمن 3 مؤشرات (حرية التجارة، وحرية الاستثمار، والحرية المالية). وحسب هذا المؤشر الذي يسمح بمقارنة مستويات التحسن أو التراجع في مجال الحرية الاقتصادية لـ 186 دولة شملها تقرير سنة 2019، والجزائر من بين الدول المدرجة في هذه التقرير السنوي، ومن خلال الجدول ادناه نستعرض المؤشرات الفرعية للحرية الاقتصادية في الجزائر خلال

⁶Transparency International, Corruption Perceptions Index 2018, Transparency International, Germany, 2019, P10.

⁷ Klaus Schwab, The Global Competitiveness Report 2017-2018, World Economic Forum, Switzerland, 2018, P45.

الفترة الممتدة من 2015 الى 2019، والتي جاءت نتائجها كما يلي:

الجدول رقم (20): المؤشرات الفرعية للحرية الاقتصادية في الجزائر خلال الفترة (2015-2019)

السنة	المرتبة	درجة الحرية الاقتصادية النهائية	حقوق الملكية	نزاهة الحكومة	العبء الضريبي	الإنفاق الحكومي	حرية الأعمال	حرية العمل	الحرية النقابية	الحرية التجارية	حرية الاستثمار	الحرية المالية
2015	157	48.9	30	36	80	38.7	66.6	50.5	71.2	60.8	25	30
2016	154	50.1	25	36	81	59.4	62.1	48.2	68.1	60.8	30	30
2017	172	46.5	38.2	31.7	81.1	51	62.1	49.5	67	63.3	35	30
2018	172	44.7	27.8	29	74	45.9	68.1	48.7	69.9	63.5	25	30
2019	171	46.2	31.6	28.9	76.4	48.7	61.6	49.9	74.9	67.4	30	30

Source : Prepared by the researcher, based on : Index of Economic Freedom

From 2015 to 2019, on the site : <https://www.heritage.org/index/download>

من خلال أرقام الجدول أعلاه نلاحظ أن الجزائر تتنزل الترتيب العالمي خاصة في الثلاث

السنوات الأخيرة، حيث احتلت المرتبة 171 عالميا سنة 2019 من بين 186 دولة بدرجة حرية

قدرها (46.2) نقطة بعدما كانت في المرتبة 154 من بين 186 دولة بما مقداره (50.1) نقطة سنة

2016، وبذلك تبقى درجة الحرية الاقتصادية في الجزائر أقل بكثير من المتوسطات الإقليمية

والعالمية، ويرجع السبب في ذلك حسب تقارير مؤشر الحرية الاقتصادية الى الانخفاض الكبير في

حقوق الملكية وقلة نزاهة الحكومة والى ضعف حرية الاستثمار والحرية المالية، نتيجة مواصلة الدولة

الهيمنة على الاقتصاد وتدخلها من خلال تدابير تنظيمية مثل الإعانات و تحديد سقف الأسعار، و

الى انتشار الفساد في قطاع الأعمال والقطاع العام إلى جانب أن نصف المعاملات الاقتصادية

تحدث في القطاع غير الرسمي، بالإضافة الى الحواجز الجمركية والإدارية المرهقة للمستثمرين والى

سيطرة البنوك العمومية على القطاع المالي.

مما جعل الاقتصاد الجزائري يتراجع في درجات الحرية الاقتصادية على مدى السنوات الأخيرة،

وتعثرت الجهود المبذولة من طرف الحكومة لإدخال إصلاحات سياسية واقتصادية للحفاظ على سيادة

القانون والإنفاق الحكومي والأسواق المفتوحة، وأحرزت تحسن طفيف في مؤشر العبء الضريبي

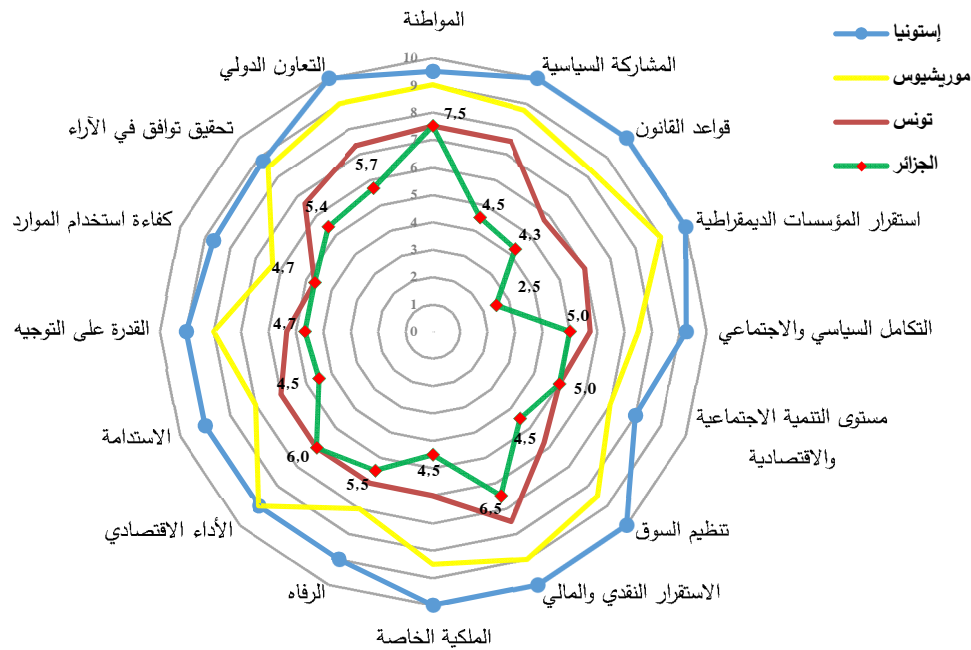
ومؤشرات الكفاءة التنظيمية و لكنها دائما ما تزال بعيدة عن المستويات المأمولة، وأيضا لا يزال قطاع الطاقة محرك الاقتصاد الجزائري مما جعله عرضة لتقلبات الأسعار العالمية، لذا تستمر هذه العوامل في جعل الحرية الاقتصادية في الجزائر ضعيفة جدا، وبالتالي فهي بيئة تثبط وتقوض نشاط ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسط.

ثالثا-مؤشر التحول (BTI)

يرصد مؤشر التحول الذي يصدر كل عامين منذ 2006 التحولات السياسية والاقتصادية في 137 دولة من أجل المقارنة بينها ويحدد الاستراتيجيات الناجحة في التغيير، ويستند هذا المؤشر على ثلاثة مؤشرات أساسية ولكل منها مؤشرات فرعية، ويستعمل سلم التنقيط من (0 الى 10 نقطة) لتقييم كل مؤشر، وتتوزع هذه المؤشرات وفق هذا التقسيم:

- مؤشر التحول السياسي والذي يشمل كل من مؤشر المشاركة السياسية، ومؤشر المواطنة، وقواعد القانون، واستقرار المؤسسات الديمقراطية، والتكامل السياسي والاجتماعي.
 - مؤشر التحول الاقتصادي: الذي يضم مؤشر المستوى الاجتماعي والاقتصادي، ومؤشر تنظيم السوق، الاستقرار النقدي والمالي، ومؤشر الملكية خاصة، ومؤشر الرفاه، والأداء الاقتصادي، ومؤشر الاستدامة.
 - مؤشر الحوكمة: الذي يتكون من مؤشر القدرة على التوجيه، كفاءة استخدام الموارد، وتحقيق توافق في الآراء، والتعاون الدولي.
- تتقاسم كل من التشيك وإستونيا المرتبة الأولى عالميا في مؤشر التحول (BTI) سنة 2018 بـ (9.52) نقطة، واحتلت تونس الصدارة عربيا في المرتبة 44 بـ (6.27) نقطة، أما الأولى افريقيا جاءت موريشيوس في المرتبة 13 بـ (8.25) نقطة، وبالسبة للجزائر فقد تحصلت على المرتبة 83 عالميا بـ (4.98) نقطة. ولتوضيح سبب التباين في الترتيب بين الجزائر وهذه الدول نسلط الضوء على المؤشرات الفرعية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (26): التباين بين الجزائر وبعض الدول في مؤشر التحول (BTI) سنة 2018



Source : Prepared by the researcher, based on : Bertelsmann Stiftung, Transformation Index BTI 2018 Governance in International Comparison, Bertelsmann Stiftung, Gütersloh, on the site : <https://bti-project.org>.

ما يمكن ملاحظته من خلال الشكل أعلاه أن هناك تباين كبير بين الجزائر والدول المختارة في جميع المؤشرات الفرعية، بالنسبة لمؤشر التحول السياسي الذي احتلت الجزائر المرتبة 79 عالميا بمجموع 4.75 نقطة ومصنفة في الصنف 4 على أنها دولة (استبداد معتدل).

ويعود سبب هذا التصنيف إلى عدم استقرار في المؤسسات الديمقراطية وضعف أدائها (2.5) إلى جانب عدم الامتثال وتطبيق القانون وعدم استقلالية القضاء (4.3) وضعف العلاقات التكاملية والتعاونية بين الأحزاب السياسية والمنظمات مع الدولة أدى الى عزوف الكثيرين عن المشاركة السياسية (4.5).

أما ما يتعلق بمؤشر التحول الاقتصادي الذي احتلت الجزائر المرتبة 75 عالميا بمجموع 5.21 نقطة وصنفت في الصنف 3 على أنها بيئة اقتصادية (محدودة)، وهذا عائد إلى أن متوسط قيمة مؤشراته كانت 5.2 نقطة، حيث لا تزال بيئة الأعمال صعبة في الجزائر فرغم تحسين الاجراءات

التنظيمية والإدارية والإصلاحات الاقتصادية، لم تحرز تقدم في تعزيز الكفاءة التنظيمية للأسواق وجعلها أكثر انفتاح وديناميكية، وكذا صعوبة إجراءات تسجيل الملكية في الجزائر جعلت نقل ملكية الأراضي إلى المستثمرين رهين التعسف والفساد الإداري مما أثر على المناخ الاستثماري في الجزائر. كما نجد أن التنمية في الجزائر حبيسة أسعار المحروقات في البورصات العالمية رغم الموارد والإمكانات الأخرى التي تزخر بها، جعلها تحصل على 4.5 نقطة فقط في مؤشر الاستدامة وأقل من الدولة الأخرى التي تتميز بصغر المساحة وقلة الموارد، كما نلاحظ أن رغم تحصيل الجزائر في باقي المؤشرات الفرعية لهذا المؤشر كالمستوى الاجتماعي والاقتصادي والاستقرار النقدي والمالي والرفاه والأداء الاقتصادي نقاط أعلى من المتوسط.

إلى أنها لا ترقى للمستوى المطلوب وذلك بالنظر إلى ما تحققه الدول الأخرى مثل تونس، وللأسف الشديد تبقى الجزائر ضعيفة في مؤشر التحول الاقتصادي بالنظر إلى المبالغ والبرامج التي رصدت من أجل انعاش ودعم التنمية الاقتصادية وتشجيع الاستثمار، أما مؤشر الحوكمة فالجزائر حققت المرتبة 76 عالميا بمقدار 4.55 نقطة وصنفت في الصنف 3 أي مستوى جودة الحوكمة (معتدل)، فرغم الجهود التي تعكس رغبة الجزائر في حوكمة المؤسسات وزيادة مستوى الجودة إلا أن الأرقام المحقق في المؤشرات الفرعية لا ترقى للمستوى المطلوب، واحتلت المرتبة الخامسة عربيا بعد كل من الامارات وقطر وتونس والأردن اللذين احتلوا الرتب 45، و50 و51 و70 على الترتيب.⁸

ويرجع هذا التراجع للجزائر إلى مجموع من العوامل والمعوقات مثل القيود الهيكلية وصعوبة التوجيه وتحديد الأولويات بدقة ونقص الكفاءة في استخدام الموارد والأصول وأيضا إلى مشكل الفساد وعدم ضمان الشفافية وثقل الإجراءات الإدارية التي تترك أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ونتيجة لهذه العوامل تصبح عمليات التحول صعب وبطيئة .

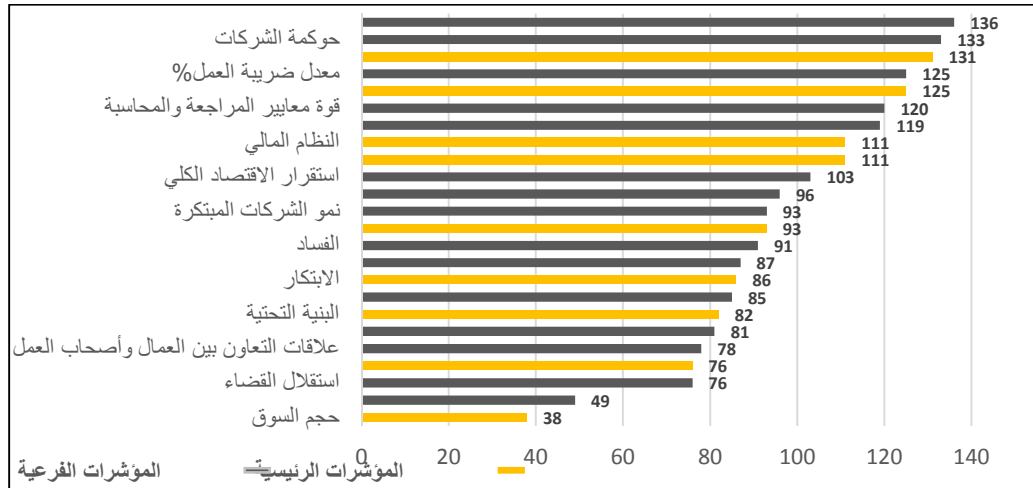
⁸ Bertelsmann Stiftung, Transformation Index BTI 2018 Governance in International Comparison, on the site : <https://atlas.bti-project.org>

من خلال ما سبق فإن مؤشر التحول (BTI) يبين أن الجزائر تتذيل الترتيب في مختلف المؤشرات بالرغم من الإصلاحات والمبادرات الرامية إلى تقليل الإجراءات البيروقراطية وتعزيز نظام العدالة، وتحسين مكافحة الفساد وتقليل هيمنة المحروقات على المداخل لضبط استقرار الاقتصاد، فهي لم تحقق النتائج وتسرع عمليات التحول ولا تزال بيئة الأعمال صعبة في الجزائر لجذب المستثمرين.

رابعا-مؤشر التنافسية العالمية

يظهر تقرير التنافسية العالمية (The Global Competitiveness Report) الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي القدرة التنافسية الوطنية لـ 141 اقتصادا، فحسب هذا المؤشر لسنة 2019 حصلت سنغافورة على المرتبة الأولى بـ 84.8 من أصل 100 نقطة، تليها الولايات المتحدة الأمريكية بـ 83.7 نقطة، أما عربيا كانت الامارات العربية المتحدة الأولى بـ 70 نقطة في المركز 25 عالميا، وأما افريقيا كانت موريشيوس بـ 64.3 نقطة في المرتبة 52 عالميا، والجزائر احتلت المركز الـ (89) بعد أن سجلت (56.3) نقطة بتحسّن قدره (2.5) نقطة مقارنة مع تصنيف 2018 وتصد بثلاث مراتب بعدما كانت تحتل المرتبة (92) من بين (140) دولة شملها التصنيف، وقد ظهرت المؤشرات الرئيسية والفرعية لتنافسية الاقتصاد الجزائري في سنة 2019 كما يلي:

الشكل رقم (27): المؤشرات الرئيسية والفرعية لتنافسية الاقتصاد الجزائري لسنة 2019



Source : Prepared by the researcher, based on : Klaus Schwab, The Global Competitiveness Report, 2019
P 51-53.

من الشكل أعلاه يتبين لنا أن الجزائر جاءت في مراتب متأخرة في العديد من المؤشرات من خلال مؤشر التنافسية العالمي لعام 2019 ، حيث إحتلت الجزائر المرتبة (136) في مؤشر الانفتاح التجاري من أصل (141) والمرتبة (133) بالنسبة لمؤشر حوكمة الشركات والمرتبة (131) في مؤشر كفاءة سوق العمل، وهذا يدل على أن بيئة الاقتصادية بصفة عامة والاستثمارية على وجه الخصوص معرقة وغير محفزة لنشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا ما يؤكد مؤشر تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي احتلت فيه المرتبة (81) عالميا ، كذلك بالنسبة لمؤشر تأثير الضرائب على العمل فقد جاءت الجزائر في المرتبة (125) عالميا، ويعود هذا الى ثقل وتعقد نظام الضريبي الذي أرهق المؤسسات وأضعف كثيرا هوامش الربح لديها، أدى الى لجوء الكثير منها الى التهرب الضريبي لأن لدينا ضعف في معايير المراجعة والمحاسبة وهذا ما تعكسه المرتبة العالمية المتحصل عليها في هذا المؤشر (120).

كذلك بالنسبة لمؤشر النظام المالي ونسبة القروض المتعثرة فقد احتلت الجزائر المرتبة (111) و(119) عالميا على التوالي، ويرجع ذلك لأن الجزائر تمتلك منظومة بنكية ضعيفة وغير متطورة وليست قريبة من أصحاب المؤسسات وغير منتشرة بشكل واسع في الداخل وليس لها فروع في الخارج مما يصعب عمليات التصدير، بالإضافة الى عدم الاستقرار الاقتصادي الكلي الذي احتلت فيه المرتبة (103) عالميا ويعزى ذلك لارتباط الاقتصاد الجزائري بأسعار المحروقات فهو عرضة لصدمات أسعارها العالمية كونها تمثل (95%) من مداخله، أما بالنسبة لتكلفة بدء النشاط التجاري فقد احتلت أيضا المرتبة (87) عالميا، وهذا يدل على ارتفاع تكاليف الإدارية والبطء في إجراءات معالجة ملفات بدء العمل الاستثماري، على عكس بعض الدول المتقدمة التي خفضت من التكاليف ومدة الانشاء حيث في دقائق معدودة يصبح لدى المستثمر سجل تجاري، ضف الى ذلك مؤشر

الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومؤشر استقلال القضاء الذي يظهر قوة القانون والعدالة في الدولة، حيث احتلت الجزائر فيهما المرتبة (76) عالميا مما يدل على الصعوبة في الوصول الى تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات نتج عنه بطئ شديد في التحول الرقمي أثر على أداء المؤسسات، كما لاتزال هناك عراقيل تمس النظام القضائي مما يؤثر على قوة السلطة القانونية. بالنظر الى ما تم استعراضه من مؤشرات التي أشارت الى تحسن ترتيب الجزائر في بعض المؤشرات والى الإصلاحات والمبادرات التي اتخذتها الجزائر لتحسين البيئة الاقتصادية وجعلها أكثر استقطاب للإستثمار المحلي والأجنبي، إلا أنها لا تزال بيئة تعاني من صعوبة جذب المستثمرين خاصة في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مقارنة مع الدول النامية بشكل عام والدول الافريقية والعربية بشكل خاص.

المطلب الثالث: تقييم البرامج الوطنية لتنمية وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تقديرًا للدور المهم الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم قضايا التنمية، نفذت الجزائر البرامج الوطنية لتنمية وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة السابقة الذكر، لتحسين أداءها وتعزيز قدراتها التنافسية للوصول إلى الأسواق الدولية، لذا ينبغي أن تخضع هذه البرامج للتقييم للنظر في النتائج التي تم تحقيقها وأثرها على المؤسسات، مما سيعزز استخلاص إيجابيات هذه البرامج والسلبيات والمعوقات التي تشبث الوصول الى تحقيق الأهداف، وهذا يمكن السلطات الجزائرية من إعادة صياغة برامج جديدة مستقبلا نتدارك فيها الأخطاء لتكون هذه المؤسسات أكثر إسهاما في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

أولا. تقييم برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (2007-2010)

أرادت الجزائر من خلال برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى تعزيز القدرة

التنافسية من حيث السعر والجودة والابتكار لهذه الفئة من المؤسسات التي تريد الاستفادة من هذا البرنامج طوعية، وأيضاً تهئية محيطها وتحسين القدرة على متابعة تطور التقنيات والأسواق وإتقانها، من أجل تكثيف وتنويع النسيج الإنتاجي الوطني، ويوفر هذا البرنامج الذي نفذته الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (ANDPME) دعماً مالياً وتقنياً لتأهيل 1000 مؤسسة صغيرة ومتوسطة في السنة وبغلاف مالي قدره مليار دينار جزائري للسنة.

1. محاور البرنامج: ارتكز هذا البرنامج على أربعة محاور وهي⁹:

1.1 المحور القطاعي: ويتم من خلال هذا المحور تحليل قطاع النشاط الذي تنتمي إليه المؤسسة المعنية بالتأهيل، عن طريق تنفيذ دراسات عامة لتحديد خصوصيات فروع النشاط لتقييم القدرات المتوفرة، والتي تتمثل في:

- انجاز دراسات عن فروع النشاطات التي تنتمي لها هذه المؤسسات.
- القيام بإعداد دراسات حول التوقع الاستراتيجي لفروع النشاطات.
- وضع خطة عملية خاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب كل قطاع.
- وضع خطة عملية خاصة بتأهيل المحيط لكل فرع نشاط.

2.1 المحور الإقليمي: يتم من خلاله توحيد المعايير والمقاييس للولايات ذات الأولوية في تأهيل مؤسساتها، التي يتركز فيها أكبر عدد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث مس هذا البرنامج في المرحلة الأولى 10 ولايات، وتم ذلك عن طريق القيام بتحليل ودراسات شاملة للتعرف على خصوصيات نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب كل ولاية للقيام بتأهيلها وترقيتها، وذلك انطلاقاً من :

- اعداد دراسة على وضعية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب كل ولاية، من أجل استنتاج نقاط القوة والضعف وتحديد الإمكانيات المتاحة وغير المستغلة.

⁹ ANDPME, programme national de mise à niveau des petites et moyenne entreprises, présentation du programme national de mise à niveau des PME 2007, P06.

- احصاء بدقة النشاطات التي تمارسها هذه المؤسسات ذات القدرات العالية في التصدير والنمو وفي توفير مناصب العمل حسب كل ولاية.

- وضع مخطط لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب كل ولاية.

3.1 محور محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: وضع تدابير فورية لتحسين المحيط المؤسسي

وهياكل دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك بتفعيل دور:

- مؤسسات الدعم المالي عن طريق تطوير وتنويع طرق التمويل وزياد علاقة الثقة بين هذه المؤسسات المالية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتسهيل عمليات تأهيل المؤسسات.
- الجمعيات المهنية من أجل تعميم فهم وتأطير برنامج التأهيل من خلال تكثيف اللقاءات المهنية.
- مراكز التكوين المهني المتخصصة لتلبية احتياجات قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كل ولاية.

- أجهزة رصد تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومدى أثر البرنامج الوطني لتأهيل عليها.
- المنظومة القانونية والجبائية من خلال إعادة هيكلتها وتطويرها وفق متطلبات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- الأنشطة الإعلامية والتحسيسية كالورشات والأيام الدراسية والملتقيات لتعريف بالبرنامج الوطني للتأهيل وإبراز مزاياه لإستقطاب أكبر عدد من المؤسسات والانضمام اليه.

4.1 محور دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: يرجى من هذا المحو دعم هذه

المؤسسات من أجل تحسين تنافسيتها وجعلها في المستوى المطلوب، من خلال أخذ التدابير التالية:

- القيام بالدراسات المتعلقة بالتشخيص القبلي والتشخيص الإستراتيجي.
- إعداد وتنفيذ مخططات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تم قبول ملفاتها.
- إعداد دراسات حول السوق.
- مرافقة المؤسسات لتسهيل الحصول على شهادة المواصفات لمطابقة الجودة العالمية (ISO).
- دعم مخططات تكوين وتدريب موظفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- أنشطة الدعم في مجال التقييس والملكية الصناعية.
- دعم الابتكار التكنولوجي والبحث والتطوير على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

2. نتائج البرنامج:

بناء على الاحصائيات المقدمة في 2010 من رئيس الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة رشيد موساوي، أن 1700 مؤسسة صغيرة ومتوسطة أبدت رغبتها في الانخراط

ضمن هذا البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات لصغيرة والمتوسطة، إلا أن 529 مؤسسة فقط قامت بتقديم طلب الانخراط في هذا البرنامج، ونجد انه تم استقادت 352 مؤسسة من إجراءات عملية التأهيل¹⁰، ويبين الجدول الآتي توزيع هذه المؤسسات حسب حجمها:

الجدول رقم (21): عدد المؤسسات المستفيدة من البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب

طبيعة المؤسسة	العدد	النسبة %
مؤسسة صغيرة ومتوسطة	151	42.90 %
مؤسسة مصغرة	201	57.10 %
المجموع	352	100 %

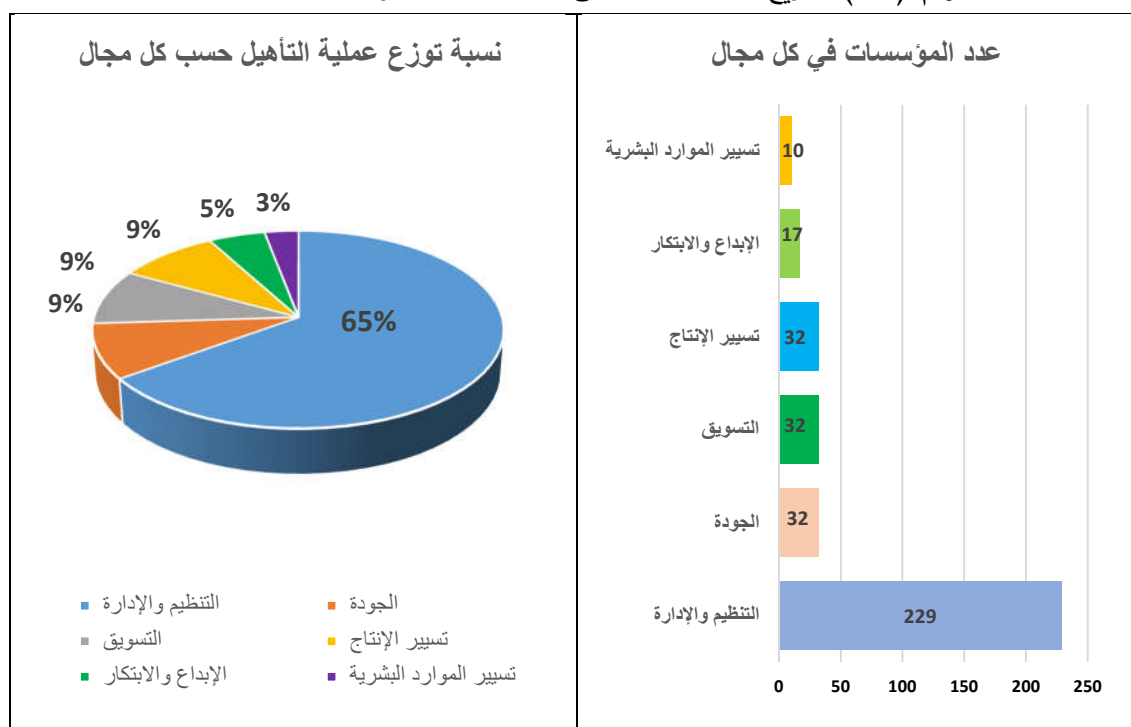
Source : Ministère de l'Industrie de la PME et de la Promotion de l'Investissement(MIPI), Agence national de développement de la PME (ANDPME), Rapport sur l'état d'avancement du Programme national de la mise à niveau des PME 2010-2011.

تظهر لنا ارقام الجدول أعلاه أن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تم قبول ملفاتها لتنفيذ البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أقل من عدد المؤسسات المصغرة، حيث بلغت نسبتها 42.90 % من إجمالي المؤسسات في حين بلغت نسبة المصغرة 57.10%، وعليه فإن المؤسسات المصغرة استوفت شروط الإستفادة من هذا البرنامج أكثر من المؤسسات الأخرى ، وهذا بسبب رغبتها الكبيرة في الحصول على امتيازات هذا البرنامج، نظرا لإقصاء هذا النوع من المؤسسات من برامج التأهيل السابقة، رغم أهمية هذه الفئة من المؤسسات في الاقتصاد وقدرتها على خلق الثروة ومناصب العمل.

وركزت عملية التأهيل على ستة مجالات رئيسية في المؤسسات وهي التنظيم والإدارة، نظام الجودة، التسويق، تسيير الإنتاج، المنتج المبتكر تسيير الموارد البشرية، وهي موزعة كالاتي:

¹⁰ رشيد موساوي، نتائج البرنامج الوطني للتأهيل، الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وزارة المؤسسات

الشكل رقم (28): توزيع عملية التأهيل على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب المجال



Source : Préparé par le chercheur, selon: MIPI, ANDPME, Rapport sur l'état d'avancement du Programme national de la mise à niveau des PME 2010-2011, Op.cit, P11

من خلال استقراء الأرقام الشكل أعلاه يتبين لنا أن معظم عمليات التأهيل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستفيدة من هذا البرنامج خصصت لمجال التنظيم والإدارة مقارنة بالمجالات الأخرى، حيث بلغ عدد المؤسسات التي ركزت على هذا المجال 229 مؤسسة وهذا ما يعادل نسبة 65% من إجمالي عمليات التأهيل، و نحن نرى ان هذا يدل على ان عمليات التشخيص كشفت ضعف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعدم كفاءتها في طرق التنظيم والإدارة، في حين عمليات التأهيل المخصصة لتسيير الموارد البشرية سجلت أضعف نسبة بـ 3% مما يعكس قدرة المسؤولين في هذه المؤسسات على التحكم في طرق تسيير الموارد البشرية وعدم حاجتهم للتأهيل في هذا الجانب، لأن هذا النوع من المؤسسات يوظف عدد محدود من العنصر البشري مما يسهل طرق تسييره وإدارته.

- تزايد عدد مكاتب الاستشارة منذ بداية البرنامج إلى غاية سنة 2010، حيث وصل عددها إلى 249 مكتب في حين كان هناك 189 مكتب فقط في بداية انطلاق البرنامج.
- إبرام 22 اتفاقية بين الوكالة والجمعيات المهنية، والقيام بـ 20 عملية تكوين.
- تنظيم 13 يوم دراسي لتوعية وتحسيس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأهمية عملية التأهيل.
- إعداد دليل موجه للبنوك والمؤسسات تحت تسمية تصميم خطة أعمال (concevoir son business plan)، بالإضافة إلى وضع دليل لجميع مكاتب الدراسة والخيرة الموزع عبر كامل الولايات.
- برمجة العديد من الملتقيات والتي ناقشت الكثير من المواضيع مثل الجودة، الإبداع، البناء والأشغال العمومية والري، السياحة، الموارد البشرية، دعم الاستثمارات المادية للإنتاج... الخ.
- وبالمقارنة بين النتائج التي حققها هذا البرنامج والنتائج المسطر الوصول إليها، نجد أن هذه النتائج المحققة ضعيفة جدا
- حيث لم تأهل سوى 352 مؤسسة فقط أي ما نسبته 5.86% من المؤسسات التي خطط تأهيلها (6000 مؤسسة)، رغم كل التسهيلات والإمكانات المادية والبشرية التي سخرت لإنجاح هذا البرنامج، وهذا ما دفع وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار بإصدار برنامج جديد لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ثانيا. تقييم البرامج الجديد لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (2010-2014)

اعتمدت الجزائر هذا البرنامج الجديد للتأهيل لتجاوز نقائص البرنامج السابق ومساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تحسين نظم التسيير والإدارة واستعمال تكنولوجيات المعلومات والاتصالات لمسايرة التطور وتعزيز روح الابداع والابتكار داخلها، لجعلها مؤسسات منتجة وتنافسية لزيادة الإيرادات خارج المحروقات، وهذا عن طريق تقديم الدعم المالي والارشادي والتدريب اللازم، وتتكفل بتنفيذه الوكالة الوطنية لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ANDPME، وقد برمج الوصول إلى تأهيل 4000 مؤسسة في السنة.

1. محاور البرنامج:

ولتحقيق أهداف هذا البرنامج الجديد تم التركيز على 06 محاور أساسية المبينة في الشكل

الموالي:

1.1 تأهيل الموارد البشرية: ويهدف هذا الإجراء إلى المساعدة في تطوير وتنمية كفاءات وقدرات الموارد البشرية في هذه المؤسسات في مجال استعمال الأجهزة المتطورة واستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال والخدمات التي تقدمها.



source: Ministère de L'industrie et des Mines, La Revue de l'entreprise Algérienne Atout PME, L'ANDPME, Algérie, Janvier 2015, P20.

2.1 تأهيل قدرات التسيير

والتنظيم: عن طريق تدريب المسيرين على النظم الإدارية الحديثة وكيفية اتخاذ القرارات الصحيحة واخيار الاستراتيجيات الملائمة للمؤسسة لمواجهة المنافسة، وترقية ثقافة ريادة الاعمال لديهم.

3.1 رفع القدرات المعرفية

وتشجيع الابتكار: من خلال تطوير القدرة على استيعاب التقنيات الحديثة ومراقبة كل ما هو جديد في التكنولوجيات، وإنشاء قواعد للبيانات والمعلومات، ومخابر البحث والتطوير لزيادة الابتكارات.

4.1 التأهيل والمرافقة في مجال الإنتاج:

من خلال دعم الاستثمار في المعدات الإنتاجية والمرافقة في تطبيق معايير الجودة والمساعدة في الحصول على الشهادات، وتشجيع إقامة مختبرات التحليل والتجارب، وزيادة كفاءة البنى التحتية لشبكة التكنولوجيات المعلومات والاتصال.

5.1 التنمية والتطوير في المجال التجاري والتسويقي: والذي يشمل كذلك التدريب والمرافقة في

مجال التصدير.

6.1 تسهيل والمرافقة في المعاملات المالية: التي تتم بين البنوك وهذه المؤسسات لتبسيط إجراءات

الحصول على القروض والمساعدات المالية.

بعد ان تستوفي المؤسسة لكامل شروط المطلوبة للانضمام للبرنامج، مع العلم ان الانضمام يكون وفق رغبة وإرادة المؤسسة، وبناءا على المحاور السابقة يتم تحديد عملية التأهيل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنخرطة في البرنامج، من خلال دراسة وتحليل احتياجاتها ونقاط ضعفها بواسطة عملية التشخيص، ويتم تقييم أيضا الوضع الداخلي والخارجي للمؤسسة وجميع الوظائف الإنتاجية والتجارية والتسويقية والمالية والبشرية وتحليل الاستراتيجيات التنافسية المعتمدة في المؤسسة ومقارنتها مع المنافسين، وبعد هذه المرحلة تنطلق الإجراءات اللازمة لتنفيذ مخطط عملية التأهيل في المؤسسة والتي يشرف عليها مكتب للدراسات يتم تعيينه لمرافقة هذه المؤسسة خلال عملية التأهيل، وحددت التكاليف اللازمة لكل عملية والدعم المقدم من الدول حسب حجم المؤسسة ورقم اعمالها، والتي نوضحها في الجدول الآتي :

الجدول رقم (22): المبالغ المخصصة لعملية التأهيل ونسبة الدعم التي تساهم

به الدول حسب رقم أعمال المؤسسة وحجمها.

نوع العملية	رقم أعمال المؤسسة	المقدار الأعلى لمبلغ العملية (دج)			نسبة الدعم التي تتحملها الدولة (%)	نسبة تخفيض فائدة الاقتراض (%)
		مؤسسة مصغرة	مؤسسة صغيرة	مؤسسة متوسطة		
التشخيص	اقل من 100 مليون دج الى 2000 مليون دج	100000	1250000	1500000	80	/
الاستثمار غير المادي	اقل من 100 مليون دج	600000	1500000	3000000	80	06
	ما بين 100 و 500 مليون دج	600000	1500000	3000000	50	06
	ما بين 500 و 1000 مليون دج	/	/	/	/	04
	ما بين 1000 و 2000 مليون دج	/	/	/	/	02
الاستثمارات في معدات الإنتاجية	اقل من 100 مليون دج	3000000	7500000	15000000	10	03.5
	ما بين 100 و 500 مليون دج	/	/	/	/	03
	ما بين 500 و 1000 مليون دج	/	/	/	/	02
	ما بين 1000 و 2000 مليون دج	/	/	/	/	01
الاستثمار المادية ذات الطبيعة الأولوية	اقل من 100 مليون دج الى 2000 مليون دج	6000000	15000000	30000000	/	02.5

04	40	15000000	7500000	3000000	اقل من 100 مليون دج الى 2000 مليون دج	الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال
/	80	500000	250000	100000	التكوين	الدعم المقدم في مجال
06	80	1000000	500000	200000	المراقبة المستمرة	التكوين والمراقبة
06	20	5000000	2500000	1000000	شهادات المطابقة	المستمرة

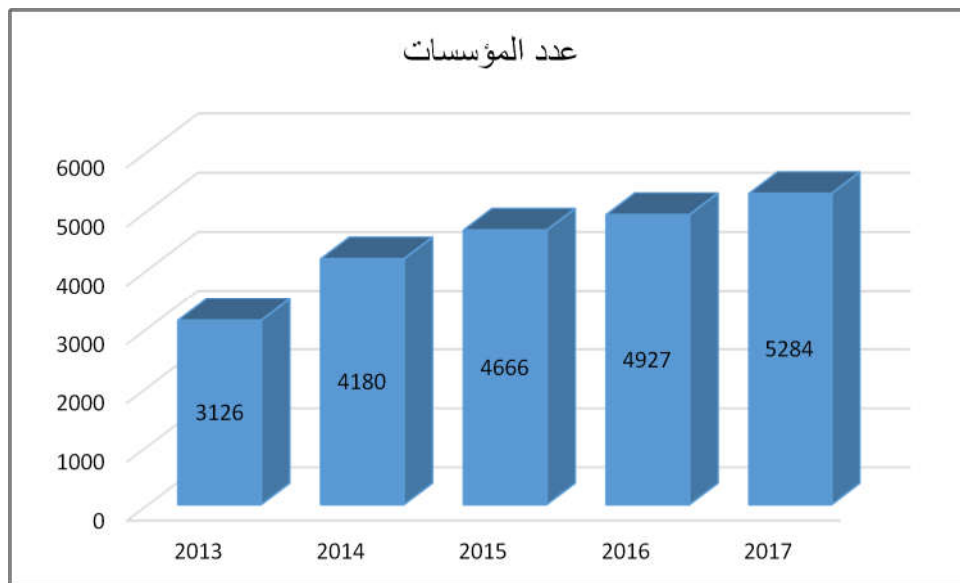
Source : Préparé par le chercheur, selon : Ministère de L'industrie et des Mines, La Revue de l'entreprise Algérienne Atout PME, L'ANDPME, Algérie, Janvier 2015, Op.cit, P26-28.

ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن البرنامج الوطني الجديد لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمنح الأولوية لعمليات التشخيص والاستثمارات الغير مادية بالإضافة الى مجال التكوين والمراقبة المستمرة، وهذا حصرا من الجهات المعنية على تحديد مشاكل ونقاط ضعف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدقة، مع التركيز على المورد البشري فيها من خلال تأهيله وتكوينه لأنه الركيزة الأساسية التي تنمي القدرات التنافسية لهذه المؤسسات.

2. نتائج البرنامج :

تمثلت النتائج المقدم من الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حول وضعية برنامج التأهيل الجديد فيما يلي:

الشكل رقم(30): عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المشاركة في برنامج التأهيل الجديد (من 2013 الى 2017)



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نشره المعلومات الإحصائية لوزارة الصناعة والمناجم عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد (24، 26، 28، 30، 32)، الخاصين بالسنوات (2013، 2014، 2016، 2017، 2018) على التوالي.

من خلال الشكل رقم (30) نلاحظ ان نسق طلب انخراط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في البرنامج الجديد للتأهيل في تطور متزايد من عام الى آخر، حيث وصل سنة 2017 الى 5284 طلب بعدما قدم سنة 2013 نحو 3126 ملف بزيادة قدرها 2159 ملف مقدم للاستفادة من هذا البرنامج، الا أنها ارقام ضعيفة مقارنة مع التوقعات والإمكانات المسخرة لهذا البرنامج، ويعزى ذلك الى نقص الندوات والمتعلقات العلمية التحسيسية بأهمية هذا البرنامج، وعدم وضوح أهدافه بالنسبة للكثير من مسؤولي ومسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وعدم قدرة العديد من المؤسسات دفع تكاليف التأهيل، ضف الى ذلك كثرة الإجراءات وطول مدة القيام بعملية التأهيل مما يعجز المؤسسات للانضمام الى هذا البرنامج، وما يعزز تحليلنا هو قلة عدد التقارير التشخيصية الواردة من الخبراء والمكاتب الدراسات المعنية لدراسة ملفات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الراغبة في التأهيل حيث تم تسجيل 1414 تقرير فقط سنة 2017، وهذا ما يبينه الجدول الآتي:

الجدول رقم (23): توزيع التقارير التشخيصية الواردة حسب حجم المؤسسة

التصنيف	العدد	النسبة %
المؤسسات المصغرة	346	24,47
المؤسسات الصغيرة	799	56,51
المؤسسات المتوسطة	269	19,02
المجموع	1414	100

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نشره المعلومات الإحصائية لوزارة الصناعة والمناجم عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد 32، لسنة 2018، ص 27.

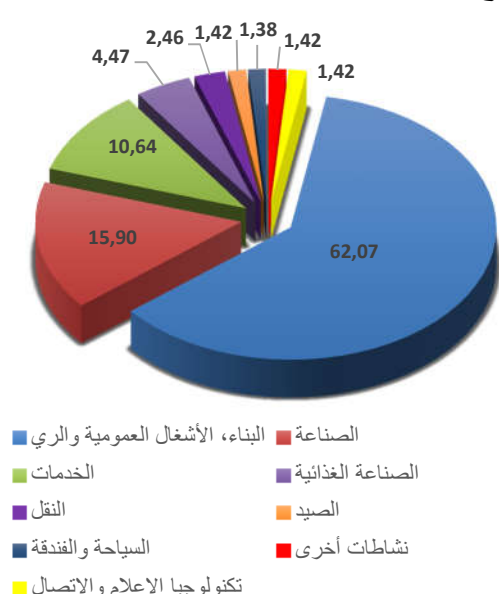
من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان عدد ملفات المؤسسات الراغبة في الاستفادة من البرنامج الجديد لتأهيل في مرحلة الدراسة التشخيصية وصل إلى 1414 تقرير فقط، حيث تم معالجة 799 تقرير لمؤسسة صغيرة وهي أكبر حصة بنسبة 56.51%، أما المؤسسات المصغرة تمت معالجة

346 تقرير لها بنسبة 24.47%، بينما المؤسسات المتوسطة كانت لها أصغر حصة بنسبة 19.02%،

وتنشط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنخرطة في البرنامج الجديد في القطاع الصناعي والمرتبطة بالصناعة والخدمات، والجدول الموالي يوضح توزيع هذه المؤسسات حسب كل قطاع.

الجدول رقم (24): توزيع ملفات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المودعة

لدى ANDPME حسب قطاع النشاط



قطاع النشاط	العدد	النسبة %
البناء، الأشغال العمومية والري	3280	62,07
الصناعة	840	15,90
الخدمات	562	10,64
الصناعة الغذائية	236	4,47
النقل	130	2,46
الصيد	75	1,42
السياحة والفندقة	73	1,38
تكنولوجيا الإعلام والاتصال	13	0,25
نشاطات أخرى	75	1,42
المجموع	5284	100

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نشره المعلومات الإحصائية لوزارة الصناعة

والمناجم عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد 32، لسنة 2018، ص 27.

من خلال الجدول نلاحظ أن قطاع البناء والأشغال العمومية والري يحتل الصدارة بنسبة

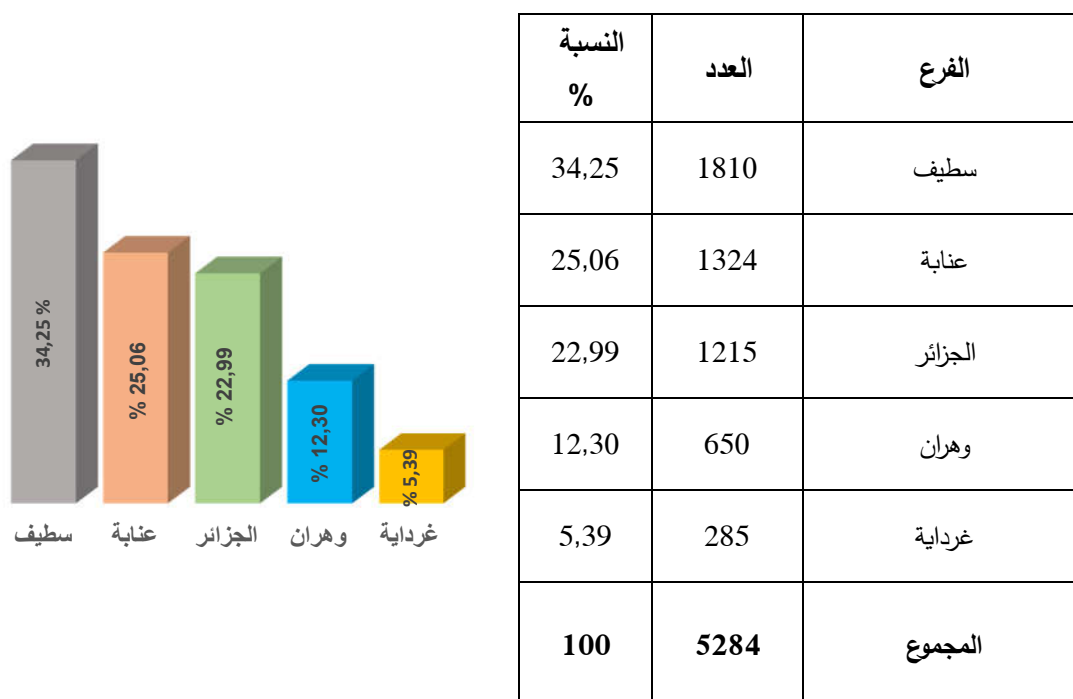
62.07% من مجموع الملفات التي تم إيداعها على مستوى الوكالة، ويأتي في المرتبة الثانية قطاع

الصناعة بنسبة 15.90% يليه قطاع الخدمات بنسبة 10.64% أما القطاعات المتبقية فشكّلت

مساهمتها نسب ضعيفة جدا.

وتتوزع هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الوكالات الجهوية كالتالي:

الجدول رقم (25): توزيع الملفات المودعة لدى ANDPME حسب الفروع الجهوية



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نشره المعلومات الإحصائية لوزارة الصناعة والمناجم

عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد 32، لسنة 2018، ص 27.

يبين الجدول السابق أن عدد الملفات المقدمة تختلف حسب فروع الوكالة في الوطن، ونجد أن

سطيف تهيمن على عدد الملفات المودعة على مستوى الوكالة بـ 1810 ملف أي بنسبة 34.25%

تليها وكالة عنابة بـ 1324 ملف بنسبة 25.06% وفي المرتبة الثالثة تأتي الجزائر بنسبة 22.99%

أي بـ 1215 ملف، فيما كان نصيب وهران 12.30% أما فرع غرداية فكان له النصيب الأقل من

الملفات بـ 285 ملف فقط وبنسبة قدرها 5.39%.

بالرغم من النتائج المحققة للبرنامج الوطني الجديد للتأهيل إلا انها نتائج دون المستوى وببعد

كل البعد على التوقعات، حيث لم تحقق سوى 26.42%، ويرجع ذلك الى جملة من العراقيل والشروط

الواجب توفرها في المؤسسة للاستفادة من البرنامج، كشرط القدرة على النمو والاستمرار إلا أن هناك

مؤسسات لا تحبذ التوسع والاستثمار في أرباحها، وشرط تسجيلها لنتائج موجبة كل سنة غير أن

المؤسسات العاجزة هي من في أمس الحاجة لعملية التأهيل إضافة إلى صعوبة وتعدد إجراءات

الحصول على تمويل تكاليف التأهيل من طرف البنوك.

وهنا نستنتج ان البرنامجين لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عجزا على تحقيق الأهداف المراد الوصول اليها، ولم يتم تأهيل معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لذلك يتعين على الدولة وضع آليات او برامج جديدة في أقرب الآجال حتى تستفيد كل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحتوي على حلول جذرية للمشاكل والعراقيل التي واجهتها خلال البرنامجين، لتعزيز قدراتها التنافسية لمواجهة المنافسة الداخلية والخارجية المتزايدة من حين الى آخر.

خلاصة الفصل:

يعتبر مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من المواضيع الصعبة لغياب تعريف واضح وشامل لها، نظرا لاختلاف درجة نمو النشاط الاقتصادي والتباين في الظروف الاقتصادية والاجتماعية بين الدول، وكذلك اختلاف وتعدد المعايير الكمية والنوعية التي تعتمد في التعريف، وهذا ما صعب في توحيد السياسات والتشريعات والقوانين المساعدة على تدعيم هذا القطاع.

وتتسم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى الكبيرة، والتي تنوعت بين الخصائص الإدارية والتنظيمية والخصائص المالية والسوقية وخصائص أخرى تمس الجانب التقني وجانب النشاط الاقتصادي للمؤسسة، جعلت منها تمتلك دوري تنموي لا يقل أهمية عن المؤسسات الكبيرة.

وتواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة معوقات وقيودا تحد كثيرا من نموها واستمرارها وتعيق أداء نشاطها، وتنقص من مردودية مساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، لعل من أهم تلك العراقيل صعوبة الحصول على التمويل أو عدم توافر مصادر التمويل، وصعوبات تسويقية، والتحديات الإدارية والتنظيمية، وأخرى فنية وقانونية.

كما حققت هذه المؤسسات العديد من النجاحات في معظم الدول التي ركزت على هذا القطاع وشجعت وجعلته قاطرة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، فهي تساهم في تعظيم القيمة المضافة والنااتج المحلي الإجمالي، وفي تخفيض نسب البطالة على نحو يفوق بكثير مساهمة المؤسسات الكبيرة في توفير مناصب الشغل، ومساهمتها في تحقيق التنمية الإقليمية المتوازنة، بالإضافة إلى مساهمتها في دعم وتنمية الصادرات، والمساهمة في تسهيل دخول المرأة عالم الشغل، ودعم المؤسسات الكبيرة من خلال التعاقد من الباطن، هذا إضافة للدور المتميز في مجال الإبداع والبحث والتطوير وحماية البيئة.

واستطاعت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر أن تلعب دورا هاما في تحسين المؤشرات الاقتصادية، وهذا من خلال الزيادة في الناتج الداخلي الإجمالي والقيمة المضافة وتشغيل اليد العاملة، أما في مجال ترقية الصادرات خارج قطاع المحروقات فمساهمتها ضعيفة الا أنها تعرف تطورا ملحوظا.

كما أن نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مرهون بمدى توفر البيئة الملائمة والمحفزة على وعلى وجود حوافز للمستثمرين المحليين أو الأجانب والبنية التحتية التي تساعد تعمل جذب الاستثمارات لإنشاء هذه المؤسسات، هذا ما جعل الدولة تقوم بمحاولات لتهيئة المناخ الاستثماري وجعله ملائم للاستثمار وذلك باستغلال الإمكانيات الطبيعية والمادية والبشرية لتذليل مختلف المعوقات والمشكلات التي لا تعد ولا تحصى التي تواجه هذه المؤسسات مما سمح لها التحسن في بعض مؤشرات مناخ الاعمال.

وعلى الرغم من برمجة الدولة ببرامج لتأهيل هذه المؤسسات التي تعد جزءا من المخططات الحكومية الراغبة من خلالها الى النهوض بهذا القطاع وجعله قادرا على المنافسة من أجل تحقيق الانتعاش الاقتصادي والتنمية المستدامة، لكن نتائجها على أرض الواقع جاءت مخالفة للوعود ولم تحقق سوى نسب ضعيفة جدا.

وجب العمل على القيام بنظرة استشرافية لوضع استراتيجية تعمل على إعطاء الفرصة لجميع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للمشاركة في النهضة الاقتصادية خارج قطاع المحروقات.

ويجب ان تتوافق الأهداف والإصلاحات الموضوعية في الاستراتيجية مع المتطلبات الداعمة على زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة داخليا وخارجيا، ليكون هذا القطاع أكثر تنافسية وتحقيقا للقيمة المضافة، ويساير المستجدات الاقتصادية الحالية القائم على أسس العولمة، وهذا ما سنحاول ابرازه من خلال الفصل الموالي الذي جاء تحت عنوان تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الفصل الثالث

تأهيل الموارد البشرية كاستراتيجية لتحسين
تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تمهيد:

لقد أصبح الاقتصاد العالمي يتميز بالترابط والاندماج بين مكوناته أكثر من أي وقت مضى، نتيجة التطورات المتسارعة التي حدثت في البيئة الاقتصادية العالمية والمتمثلة على وجه الخصوص في العولمة والتكتلات الاقتصادية وانتشار الثورة المعلوماتية وتزايد حدة المنافسة الدولية. وقد فرضت هذه التغيرات السريعة والمستمرة للمناخ الإقتصادي على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحديات جديدة وأصبح من العسير عليها أن تعيش بمعزل عن هذه التطورات.

لذلك أصبح لزاما على هذه المؤسسات الاهتمام بتحليل بعدها التنافسي وتبني الإستراتيجيات الداعمة لزيادة التنافسية، والمواتية لهذه التحديات المتزايدة، ومن أجل إثراء وتحليل موضوع القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودور تأهيل الموارد البشرية في دعم استراتيجيات ترقيتها، ارتأينا أن نتطرق في هذا الفصل المعنون تأهيل الموارد البشرية كاستراتيجية لتحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى ثلاث مباحث التي جاءت على النحو التالي:

المبحث الأول: التنافسية ومحدداتها

تواجه البيئة الاقتصادية مجموعة من التطورات المتسارعة، والمتمثلة في العولمة، والاندماج في الاقتصاد العالمي وسياسات الانفتاح وتحرير الأسواق، هذا ما أدى إلى بروز أساليب جديد كالتكتلات والعناقيد الصناعية والاندماج بين المؤسسات. هذه المعطيات الجديدة فرضت على المؤسسات تحديات جديدة، وأصبح غايتها الأساسية هو كيفية تحسين قدرتها التنافسية وخلق مزايا مستدامة لمواكبة هذه التغيرات ومواجهة حدة التنافس القائم بينها.

المطلب الأول: مفهوم التنافسية، الأهداف والأهمية

إن التنافسية في عالم الأعمال المعاصر أمراً هاماً وتحتل مكانة أساسية في خريطة الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة أو الدولة، فهي تؤثر على حد سواء في المؤسسات والقطاعات وتجعلها تسارع في إيجاد منتجات جديدة وعالية الجودة وقابلة للتسويق، كما تؤثر على سياسات الدول التي تسعى إلى تحقيق استدامة في ارتفاع قيمة الميزان التجاري وزيادة مستويات معيشة أفرادها، ونظراً للأهمية الاستراتيجية للتنافسية، سنقوم بإعطاء مجموعة من المفاهيم لها، ونذكر أهدافها، والأهمية التي تجنيها المؤسسات، وأسباب اللجوء إليها.

أولاً. مفهوم التنافسية

هناك اختلاف حول مفهوم التنافسية للاختلاف في وجهات نظر وتجربة الباحثين في الميدان، وكذا إلى مستوى التحليل إذا كانت في مؤسسة أو قطاع أو دولة، فالتنافسية على مستوى المؤسسة تسعى من خلالها إلى توسيع حصتها السوقية أو إمتلاك حصة في السوق الدولي، بينما التنافسية في القطاع تكون بين مجموعة من المؤسسات العاملة في صناعة معينة، وكلاهما تختلفان عن

التنافسية للدولة فهي تسعى الدولة من خلالها إلى تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمتوسط دخل الفرد لديها. وعليه فالتنافسية ينظر إليها من خلال ثلاثة مستويات.

1. التنافسية على مستوى المؤسسة

يشير (J-L. Mucheilli)¹ إلى أنَّ تنافسية المؤسسة يمكن أن تكون مرتبطة بمنتجاتها، وأسعارها وحصتها في السوق، بالتالي الاعتماد على أحد عناصر الثلاثية سعر/ جودة/ تكلفة أو جميعها، كما ينظر لها على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق أداء أعلى من المتوسط، أما على المدى القصير يمكن التعبير على التنافسية بأنها ذلك الصراع على حصة من السوق، وعليه المؤسسة التنافسية هي تلك المؤسسة التي تحقق نتائج جيدة على مستوى الثنائية نمو /حصة السوق.

وعرّفها كل من (J. Sharples & N. Milham, 1990)² على أنها القدرة على تقديم سلع وخدمات في الوقت والمكان المناسبين، وبالشكل المطلوب من المشتريين الأجانب وبسعر يساوي أو أقل مقارنة بالموردين المحتملين، مع الاستفادة من وفرة في الموارد المستعملة. يركز هذا التعريف على المشتريين الأجانب غير أنَّ مع عولمة الأسواق والحاجيات والأذواق زالت الفوارق بين ما هو محلي وأجنبي.

وعرف إنرييت (M.J. Enright) التنافسية على مستوى المؤسسة بأنها: "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد الدولي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل

¹ R. Chiappini, Les indices composites sont-ils de bonnes mesures de la compétitivité des pays?, Laboratoire d'analyse et de recherche en économie et finances internationales Working Paper N°2012-05, 2012, p6.

² J. Sharples, & N. Milham, Longrun Competitiveness of Australian Agriculture, USDA Foreign Agricultural Economic Report No.243, US Department of Agriculture, 1990.

الحكومة³، ويمكن تحقيق ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية، وتعد تلبية حاجات الطلب المحلي والمعتمد على الجودة خطوة أساسية في تحقيق القدرة على تلبية الطلب العالمي والمنافسة دوليا.

كما عرّفت أيضا من قبل مجلس السياسة التنافسية للولايات المتحدة الأمريكية، على أنها القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تجابه اختيارات الأسواق الدولية، وتضمن نمو متواصلا ومتصاعدا في مستوى معيشة المواطنين على المدى الطويل.⁴

وتعرف التنافسية على أنها الجهود والإجراءات والابتكارات والضغط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والانتاجية والتطويرية التي تمارسها المؤسسات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر إتساعا في الأسواق التي تهتم بها⁵.

مما خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص أن التنافسية على مستوى المؤسسة تعني القدرة على البقاء والاستمرار وتحقيق مزايا تنافسية عن بقية المنافسين، عن طريق وضع أسس متينة تقوم على الجودة والتميز والتكلفة الأقل، وهذه لا تتأتى إلا من خلال الاستخدام الأمثل للموارد والمهارات.

2. التنافسية على مستوى القطاع

يشير مايكل بورتر (M.Porter) إلى أن الدولة يمكن أن تكون منافسة عالميا في صناعة معينة أو مجموعة من الصناعات ولا يمكن أن تتمتع بقدرة تنافسية في كل الصناعات، حيث أن نجاح تنافسية إحدى مؤسسات دولة ما لا يعتبر مقياسا على القدرة التنافسية للدولة، كما يمكن أن

³ يسري فاروق داود ووسيم وجيه الكسان، مرجع سابق، ص 2007.

⁴ نيفين حسين شمت، نحو دعم القدرة التنافسية للصناعة المصرية، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، معهد التخطيط القومي المصري، المجلد 14، العدد 2، 2006، ص 75.

⁵ علي السلمي، مرجع سابق، ص2.

يتأتى نشاط مؤسسة واحدة إلى عوامل استثنائية لا يمكن محاكاة في المؤسسات الأخرى، أو على صعيد الصناعة أو الدولة⁶.

كما يمكن اعتبار القدرة التنافسية على مستوى القطاع تكمن في قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة ما، على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وبالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة. وتقاس تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع، وميزانه التجاري، ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل والخارج، إضافة إلى مقاييس متعلقة بالكلفة والجودة للمنتجات على مستوى الصناعة⁷.

كما "تعني قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية"⁸.

3. التنافسية على مستوى الدولة

وتعرف التنافسية على المستوى الدولي على أنها " قدرة الدولة على خلق بيئة تنافسية قادرة على إدامة المشاريع والأعمال في ضوء الاختلافات السياسية، الاجتماعية والثقافية التي تعمل في ظلها تلك المشاريع"⁹.

وقد قدم المنتدى الاقتصادي العالمي (WEF) تعريفات متعددة للقدرة التنافسية على مستوى الدولة على مدار عدة سنوات، فقد جاء تعريفه للتنافسية الدولية في تقريره سنة 1989 بأنها "قدرة

⁶ Michael Porter : La concurrence selon Porter, Edition Village mondial, Paris, 1999, p 193

⁷ فريق التنافسية الأردني، التنافسية وتجربة الأردن، وزارة التخطيط والتعاون الدولي، الأردن، 2003، ص 2، ص 3.

⁸ أمال عبد الله محمد، التخطيط الاستراتيجي، دار المعزز للنشر، عمان، الأردن، 2016، ص 308، 309.

⁹ عميش عائشة، مؤشرات قياس التنافسية ووضعيتها في الدول العربية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي 8 و 9 نوفمبر 2010 بجامعة الشلف، ص 2.

المنظمين داخل الدولة على تصميم وإنتاج وتسويق السلع والخدمات بخصائصها السعرية وغير السعرية، في حزمة أكثر جاذبية عن المنافسين¹⁰

ويعتبر التعريف الذي قدمته (Andrea Tysom Laura)* من أكثر تعريفات التنافسية شيوعاً، ويتمثل في ما يلي: تشير التنافسية الدولية إلى قدرة دولة ما على إنتاج سلع وخدمات تلبي احتياجات الأسواق العالمية، وتساعد في ذات الوقت على تحقيق ارتفاع في متوسط نصيب الفرد من الدخل القومي لرعايا الدولة المعنية، والعمل على الحفاظ واستمرارية هذا الارتفاع.¹¹

ثانياً. أهداف التنافسية

تعتبر التنافسية ركن أساسي في بيئة الأعمال المعاصرة، وتساعد على تحقيق مجموعة من الأهداف، والتي نستعرض أهمها في النقاط التالية:

- التوجه نحو استعمال أساليب ونظم مرنة وفعالة تواكب التغيرات المستمرة، والتخلي عن أساليب العمل الروتينية والتقليدية التي لا تناسب مع مناخ الأسواق والضغوطات التي تولدها البيئة التنافسية الصعبة.

- تعد من أهم الأسباب الدافعة للمؤسسات نحو التركيز على البحث والتطوير، وتشجيع الابداع والابتكار، وتنمية وتطوير المورد البشري.

- توجب ضرورة تقديم منتجات وخدمات ذات جودة ومتميز على المنافسين.

- تكسب المؤسسة قدرة على كيفية التعامل مع الأسواق المفتوحة دون الحاجة إلى وجود آلية الدعم والحماية من قبل الدولة أو جهات أخرى.

¹⁰ محسن أحمد الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية، منهج تحقيق التقدم من خلال الخروج إلى آفاق التنمية

المستدامة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004، ص 28.

¹¹ نيفين حسين شمت، مرجع سابق، ص 76.

- تساعد على المحافظة على ثقة العملاء الحاليين وجذب عملاء آخرين جدد.

و يتمخض من اكتساب قدرة تنافسية مجموعة من النتائج التالية والتي تتمثل فيما يلي:¹²

- ✓ تحقيق درجة عالية من الكفاية: بمعنى أن تقوم المؤسسة بنشاطها وأعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف وفي مدة زمنية قليلة وبجودة عالية، فالتنافسية تساهم في بقاء المؤسسات الأكثر كفاءة.
- ✓ التطور والتحسين المستمر للأداء: من خلال التركيز على دعم وتشجيع المستمر للإبداعات والابتكارات في جميع أقسام المؤسسة لتحقيقها رغم أن تكلفتها ستكون مرتفعة نسبياً، إلا أن عوائدها تكون جيدة خاصة إذا كانت صعبة المحاكاة من قبل المؤسسات المنافسة.
- ✓ الحصول على نمط مفيد للأرباح: إذ تتمكن المؤسسات ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطوراً من تعظيم أرباحها، فالأرباح تعد مكافأة المؤسسة عن تميزها وتفوقها في أدائها.
- ✓ تطوير المنتجات وتخفيض التكاليف الكلية والأسعار مع زيادة الحصة السوقية للمؤسسة وتحسين مركزها التنافسي، إلى جانب تحسين الربحية للمؤسسة من خلال رفع المبيعات وترشيد استعمال الرأس المال.

وهناك أيضاً من يرى أن المؤسسة تستفيد عند التوجه نحو التنافس الكثير من الإيجابيات والتي

تكمن فيما يلي:¹³

- تطوير المنتجات والخدمات وتخفيض التكاليف الكلية والأسعار.
- زيادة الحصة السوقية للمؤسسة.
- تحسن المركز التنافسي للمؤسسة.

¹² العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم

الاقتصادية وعلوم التسيير، علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 88.

¹³ فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مكتبة الإشعاع للنشر، الإسكندرية، 2000، ص 124.

- تحسن ربحية المؤسسة من خلال زيادة المبيعات.

ومن هنا نلاحظ أن التنافسية سمة البيئة الاقتصادية الجديدة وهي تحدي صعب المنال، والذي يتطلب من المؤسسات إعادة النظر في النظم والأساليب التنظيمية والقدرات الإنتاجية، وأيضاً الطرق والأساليب التسويقية والترويجية، بالإضافة على التركيز على الجودة والتميز، والاستثمار الجيد في جميع مواردها لبناء وتطوير قدراتها التنافسية بما يتماشى مع متطلبات المنافسة.

ثالثاً. أسباب التنافسية

إن الأسباب التي جعلت التنافسية ركيزة أساسية في نظام الاقتصادي الجديد كثيرة ومتعددة، ومنها نتائج العولمة والمتغيرات في الأساليب والنظم التنظيمية والتطورات التكنولوجية، وهناك مجموعة أخرى من العوامل التي نوجزها فيما يلي:¹⁴

- ضخامة وتعدد الفرص في السوق المحلي والعالمي بعد انفتاح الأسواق أمام حركة التجارة الدولية.
- وفرة المعلومات عن الأسواق والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة التغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات وتطور أساليب بحوث السوق، وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.
- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة، بما في ذلك بين وحدات وفروع المؤسسة الواحدة، بفضل شبكات الإعلام الآلي وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة وتطبيقات المعلوماتية المتجددة.

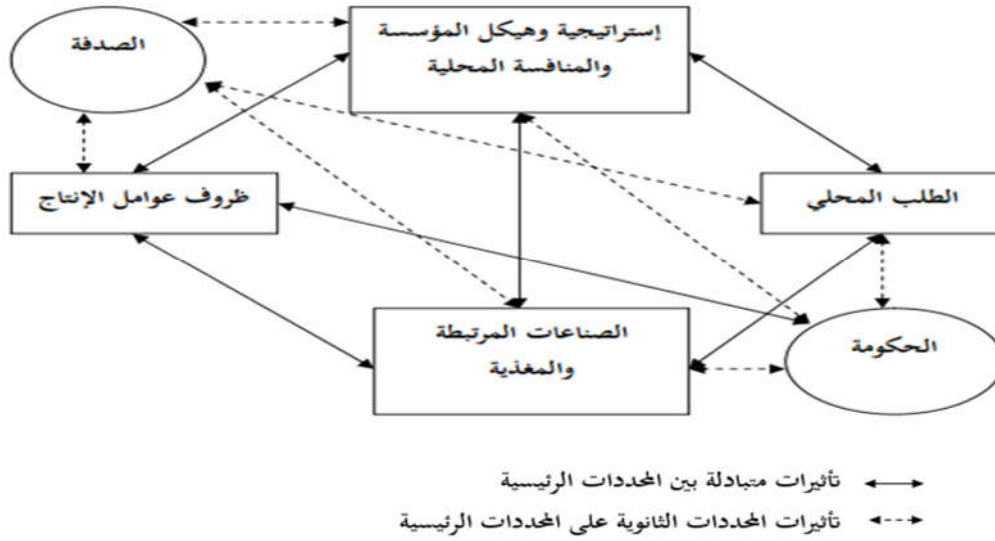
¹⁴ عبد الرحمان بن عنتر، دراسة أثر إدارة الإنتاج على الإنتاجية في المؤسسات الصناعية حالة الوحدة الصناعية للآلات الميكانيكية الثقيلة بحسين داي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص 154.

- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع عمليات الإبداع والإبتكار، بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير ونتيجة للتحالفات بين المؤسسات الكبرى.
- إرتفاع مستوى الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد إلى الأسواق أدى إلى تحول السوق إلى سوق مشتريين تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وأيسر الشروط ومن ثم أصبح التنافسية من أهم الوسائل للتعامل مع مثل هذه الأسواق.

المطلب الثاني: محددات التنافسية

توجد مجموعة من المحددات التي يتوجب توفرها للمؤسسات لتساعد على بناء قدرات تنافسية، وقد تطرق لها (مايكل بورتر) من خلال المنهج الذي وضعه والمعروف بـ (The Diamond) أي الماسة، والذي يشكل نظاما متداخلا ومتكاملا بين المحددات، بحيث يؤثر كل محدد في بقية المحددات الأخرى وأيضا تدعم بعضها بعضا، ويساعد هذا التفاعل الديناميكي بين كل هذه المحددات في تحقيق وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة والمحافظة عليها واستمرارها. وتشتمل محددات التنافسية على محددات رئيسية وأخرى مساعدة أو مكملية لها، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (31): محددات التنافسية



Source : Michael Porter, L'Avantage concurrentiel des nations, Inter-éditions, Paris, p 141.

أولاً. المحددات الرئيسية

وفقاً للشكل أعلاه فإن المحددات الرئيسية المحددة للتنافسية تتكون من أربعة عوامل وهي كالآتي:

1. ظروف عوامل الإنتاج

يرى بورتر أن هذه العوامل تتضمن إضافة إلى العوامل الإنتاجية العادية كل من "الرأس المال المورد البشري والموارد الطبيعية"، الموارد المختصة المرتبطة بحاجات خاصة للصناعات، خاصة كل من الموارد المعرفية من العلوم وكذا المعارف الخاصة بالسوق، ومراكز البحوث ودراسات السوق، إضافة إلى البنية التحتية والاتصالات، كما يضيف أن الاعتماد على اليد العاملة أو مصادر المواد الأولية لا تمثل ميزة كبيرة في الصناعات التي تستعمل العلم والمعرفة بصفة كثيفة، وعليه فإن توفر يد عاملة رخيصة أو مادة أولية منخفضة التكلفة تشكل مزايا مهمة دون الاعتماد الكلي عليها، كما ترتبط فعالية هذه العوامل بمدى وفرتها وملاءمتها وسهولة وصول المؤسسات إليها، بمقدار ما

تتوفر وتنخفض تكلفتها وتزداد فعاليتها وكفاءتها، بقدر ما تكون محققة للميزة التنافسية للاقتصاد.¹⁵

2. الطلب المحلي

يعتبر الطلب المحلي محددا أساسية للقدرة التنافسية، فهو الأكثر تعقدا وسريع التشبع والذي يتساير مع متطلبات السوق الخارجي، وكثيرا ما يدفع المؤسسات في السوق المحلية إلى التجديد والتطوير وهذا هو جوهر التنافس، لذا فإن حجم السوق من المحددات الرئيسية للتنافسية لأن الأسواق الكبيرة تمكن المؤسسات من الاستفادة من ظاهرة وفورات الحجم الكبير، هذا وقد عادت عولمة الاقتصاد بالفائدة على الأسواق الصغيرة بسبب التأثير المباشر للانفتاح التجاري على معدلات النمو الاقتصادي، كما أن أهمية الطلب المحلي في منهج Porter لم تأت مقتصرة على أثر الكمية ووفرة الحجم وإنما تمتد لتشمل الأثر الديناميكي التي تتوقف على خصائص الطلب المحلي من حيث نوعيته، مدى تقدمه، سرعة تشبعه وقدرته على أن يعكس الأذواق العالمية.¹⁶

كما وضع مايكل بورتر (M. Porter) أن زيادة التشابه بين سمات الطلب المحلي والطلب العالمي حتما يسمح بزيادة القدرة التنافسية، وهذا من خلال تصدير العادات والسلوكيات الاستهلاكية السائدة في السوق المحلي إلى الأسواق الخارجية، وكسبيل مثال فإن تصدير السلوكيات الاستهلاكية للمواطن الأمريكي، والمتمثلة في تفضيله الوجبات السريعة على الوجبات الكاملة أو المنزلية، نتج عنه الإنتشار الكبير للمطاعم التي تقدم الوجبات السريعة في الكثير من الدول.¹⁷

¹⁵ عبد الكريم كاكي. الاستثمار الأجنبي المباشر والتنافسية الدولية. مكتبة حسن العصرية للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 2014، ص 131.

¹⁶ عبد الرحمان بن عنتر، مرجع سابق، ص 161

¹⁷ Michael Porter, L'Avantage Concurrentiel Des Nations, Op.Cit, P95.

3.الصناعات المرتبطة والمغذية

يقصد بالصناعات المرتبطة تلك التي تشترك مع الصناعة التي تنشط فيها المؤسسة سواء تعلق الأمر بالمدخلات أو التكنولوجيا المستخدمة أو قنوات التوزيع، أو تلك الصناعات المنتجة لمواد مكملة لهذه الصناعة، بينما الصناعات المغذية أو المساندة هي التي تقدم الدعم للصناعة المعينة من حيث المدخلات اللازمة للعملية الإنتاجية، وعليه فكل هذين النوعين من الصناعات يساعد على خلق مجموعة من العلاقات والتكاملات الأمامية والخلفية وفقاً لمتطلبات النموذج، بما يضيفه من قيمة مضافة على سلسلة القيمة للمؤسسة وفق لتلك الترابطات بين الصناعات أو القطاعات السوقية المختلفة، وما ينجم عنها من وفورات في التكلفة بفعل الاستفادة من تسهيلات إنتاج مشتركة أو خبرة فنية أو منافذ توزيع، كما أن استغلال تلك الترابطات بشكل جيد سواء على مستوى التمييز أو التكاليف الدنيا سيرفع من القدرات التنافسية للمؤسسة.¹⁸

ومن هنا يتبين أن هذا الارتباط بين الصناعات وتكاملها وتغذية بعضها البعض، يؤدي إلى تشكيل العناقيد الصناعية، التي تتميز بوجود علاقات ترابط وتشابك وتكامل بين المؤسسات، يؤدي إلى مرونة وسهولة انتقال المعلومات والأفكار الجديدة بينهم، وتحسين المنتجات وطرائق الإنتاج والتسويق، الأمر الذي يساهم في تعزيز القدرة التنافسية لتلك الصناعة بصفة عامة، وهذا بدوره ينعكس إيجاباً على القدرات التنافسية لهذه المؤسسات المرتبطة والمكملة لبعضها البعض.

4.إستراتيجية وهيكل المؤسسة والمنافسة المحلية

فحسب (M.E.Porter) أن هذا المحدد يتمثل في العوامل والظروف المحلية والعناصر المشكلة للثقافة الوطنية من عادات وتقاليد، وطبيعة ودرجة المنافسة المحلية، يتم ضمنها إنشاء وإدارة

¹⁸ سلامي يحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 38.

المؤسسات، بالإضافة إلى وضع الأهداف والاستراتيجيات، وتحديد نوعية تنظيم المؤسسات وهياكلها، مما يجعل كل هذه العناصر تدفع بالمؤسسات إلى تحسين كفاءتها وجودتها وتخفيض التكاليف ، وعلى التجديد والابتكار المستمر مما يؤدي إلى إنشاء تشكيلات من المنتجات والخدمات التي تغطي العديد من القطاعات، لذا تعتبر عوامل تساعد على تحسين المركز التنافسي للمؤسسات على المستوى المحلي والدولي.¹⁹

كما يتبن مما سبق أن هناك ارتباط شديد بين تحسين القدرات التنافسية محليا ودوليا والمنافسة المحلية، حيث تؤدي شدة المنافسة المحلية دورا مهما في تحفيز المؤسسات على الابتكار والإبداع، من خلال تحسين المنتجات وطرائق الإنتاج والتسويق وتقديم المنتجات الجديدة، ويمكن أيضا ملاحظة أن الاختلافات بين البلدان على مستوى المفاهيم والتطبيقات الادارية والمهارات التنظيمية ينعكس ويؤثر على إستراتيجية المؤسسة وأهدافها مما يسمح بخلق مزايا تنافسية أخرى.

ثانيا. المحددات المساعدة

تنقسم هذه المحددات المساعدة أو الثانوية إلى محددين هما:

1. دور الصدفة

تشكل عوامل البيئة الخارجية والتي تحدث بالمصادفة وتكون غير متوقعة، عنصر محفز وداعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات للكثير من المؤسسات، حيث تؤدي هذه العوامل إلى أحداث تغيرات في الوضع التنافسي يمكن المؤسسات من استغلال هذه الفرص لاحتلال مكانة تنافسية في السوق المحلية، ويمكن ذكر بعضها فيما يلي:²⁰

¹⁹ Michael Porter, L'Avantage concurrentiel des nations, Op.Cit, p 119-120.

²⁰ Michael Porter, L'Avantage Concurrentiel Des Nations, op-cit, p 119-120.

- التطورات التكنولوجية المستمرة في جميع الميادين (التكنولوجية الحيوية و الالكترونيات الدقيقة،.. إلخ)
- التقلبات الفجائية في الأسعار مثل تقلبات في مستويات أسعار النفط. والمواد الأولية، والذهب.
- عدم الاستقرار في الأسواق المالية العالمية وأسعار الصرف.
- التغيرات المستمرة في الطلب العالمي أو المحلي.
- القرارات السياسية لحكومات الدول الأجنبية.
- الصراعات الإقليمية والحروب والكوارث الطبيعية

2. دور الحكومة

يظهر أهمية دور الحكومة كمحدد ثانوي أو مساعد في محددات القدرة التنافسية عبر السياسات الحكومية، حيث يؤثر على كل محدد من المحددات الرئيسية للقدرة التنافسية بطريقة إيجابية أو سلبية؛ فمن ناحية تساعد الحكومة على خلق وتنمية عوامل الإنتاج، من خلال ما تبذله من جهود لزيادة الإنتاجية عن طريق زيادة الاستثمارات في برامج التعليم والتدريب والدعم والسياسات المالية وتشجيع الإبداع والتطوير، وزيادة الاستثمارات في البنية التحتية، ومن ناحية أخرى تساعد الحكومة على توفير الصناعات المرتبطة والمغذية عن طريق تشجيع ودعم وإقامة تجمعات صناعية متكاملة، وتوفير البنية الأساسية لها، أما تأثيرها على عنصر الطلب المحلي من خلال مساهمتها كمؤشر لدعم الطلب، من خلال القواعد التي تضعها بخصوص مواصفات المنتجات وقوانين حماية المستهلك، كما يبرز دورها أيضا في توجيه إستراتيجية وهيكل المؤسسة من خلال تنظيم أسواق رؤوس الأموال والسياسة الضريبية وقوانين المنافسة.²¹

²¹ Michael Porter, L'Avantage concurrentiel des nations, Op.Cit, p 138.

وهنا نستطيع القول إن السياسات والبرامج المسطرة من الحكومة لا تستطيع أن تنتج قدرة تنافسية أو تساهم في بناء مزايا تنافسية للمؤسسات، إنما تستطيع أن تساعد على تحفيز وتدعيم قدراتهم التنافسية، عن طريق وضع الحكومات السياسات الداعمة والمحفزة لزيادة المنافسة وتشجيع عمليات البحث والتطوير والإبداع.

المطلب الثالث: مؤشرات قياس التنافسية

هناك مقاييس كثيرة ومتعددة لقياس التنافسية للإختلاف مستوياتها (مؤسسة، قطاع، دولة)، إذ نجد أن كل مستوى يتواجد به مجموعة من المؤشرات المختلفة التي من خلالها يمكن تحليل وتقييم القدرة التنافسية لمؤسسة أو القطاع أو الدولة ومن ثم مقارنتها بالمنافسين، وسنستعرض هذه المؤشرات التي تساعد على قياس التنافسية حسب كل مستوى كما يلي:

أولاً. مؤشرات قياس التنافسية على المستوى الكلي

وتتمثل هذه المجموعة من المؤشرات فيما يلي:

1. مؤشر التنافسية العالمية (GCI) Global Competitiveness index

يصدر ضمن تقرير التنافسية العالمية (The Global Competitiveness Report) الذي يعده المنتدى الاقتصادي العالمي (World Economic Forum (WEF من أجل قياس القدرة التنافسية لـ 141 دولة، بواسطة 12 مؤشراً رئيسياً وهي: المؤسسات، البنية التحتية، اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، استقرار الاقتصاد الكلي، الصحة، المهارات، سوق المنتج، سوق العمل، النظام المالي، حجم السوق، ديناميكية الأعمال، والقدرة على الابتكار، وبدورها تجزأ إلى 103 من المؤشرات الثانوية.²²

ويعد المؤشر خريطة تفصيلية للعوامل والسمات التي تدفع الإنتاجية والنمو والتنمية البشرية،

²² Klaus Schwab, The Global Competitiveness Report 2019, Op.Cit, P02.

ومقياساً سنوياً لواضعي السياسات للنظر إلى ما هو أبعد من التدابير قصيرة المدى والرجعية، وبدلاً من ذلك تقييم التقدم الذي أحرزوه مقابل مجموعة كاملة من العوامل التي تحدد الإنتاجية.

2. مؤشرات البنك الدولي

يقوم البنك الدولي بإعداد مجموعة من البيانات عن مؤشرات القدرة التنافسية لكثير من الدول، ويعتمد في ذلك على مجموعة من المؤشرات الكلية التي تبين خصائص البيئة المحلية لكل دولة ومدى دعمها للقدرة التنافسية، وتم توزيعها على ثلاثة مجموعات رئيسية وهي كالتالي:²³

1.2 سرعة الاقتصاد الكلي في الاستجابة للتغيرات: تبين هذه المؤشرات قدرة المؤسسات على الاستجابة السريعة للتغيرات في أحوال السوق المحلي والعالمي، والتي تعكس الأداء الاقتصادي بصفة عامة والأداء التصديري على وجه الخصوص.

2.2 مستوى الثقة في الاقتصاد الوطني: يبين هذا الصنف من المؤشرات درجة قوة وثقة المؤسسات في الاقتصاد المحلي التي تنشط فيه، ومستوى قوة مؤسسات كل دولة على العمل المتواصل في ظل بيئة تتميز بالمخاطر وعدم الوضوح.

3.2 قابلية تكامل وترابط الاقتصاد مع المحيط: تعكس هذه المؤشرات قدرة الاقتصاد على إقامة الترابطات بين الأسواق المحلية والدولية، والتفاعل مع المتغيرات العالمية ومصادر المعلومات والتكنولوجيا

3. مؤشرات المعهد الدولي للتنمية الإدارية (IMD)

يقدم المعهد الدولي للتنمية الإدارية (IMD) تقرير سنوي حول القدرة التنافسية للبلدان، ضمن الكتاب السنوي للتنافسية العالمية (WCY ;World Competitiveness Yearbook)، الذي

²³ <http://www.worldbank.org/en/topic/competitiveness>, consulté le 12 /01/2020 à 21h20.

أصدره لأول مرة في سنة 1989، وقيس هذا التقرير القدرة التنافسية لـ 64 إقتصادا بالإعتماد على 336 معياراً، مقسمة على أربعة مجموعات رئيسية هي:²⁴

- الأداء الاقتصادي: تنقسم هذه المجموعة إلى 5 مؤشرات رئيسية تعمل على تقييم الاقتصاد المحلي والتجارة الدولية والاستثمارات الأجنبية والتوظيف والأسعار من خلال 82 مؤشراً.
- كفاءة الحكومة: وتبين هذه المجموعة تأثير سياسة وأداء الحكومة في دعم وتشجيع البيئة التنافسية، أو زيادة العراقيل، من خلال التركيز على 5 مؤشرات فرعية المالية العامة، السياسة الضريبية، التشريعات التجارية، الإطار المجتمعي والإطار المؤسسي، ويتم قياس هذا التأثير عن طريق 72 مؤشراً

- كفاءة الأعمال: تنقسم هذه المجموعة إلى 5 مؤشرات رئيسية تعمل على تقييم كفاءة الأعمال من خلال 75 مؤشراً.

- البنية التحتية: تتكون هذه المجموعة كذلك من 5 مؤشرات فرعية مجزأة إلى 106 مؤشراً تتعلق بالبنية الأساسية والتكنولوجية والعلمية، الصحة والبيئة والتعليم.

4. مؤشرات تنافسية الاقتصادات العربية

يساهم تقرير تنافسية الاقتصادات العربية الذي يعده صندوق النقد العربي سنوياً منذ سنة 2016، في تحليل القدرة التنافسية للدول العربية ويقارنها مع بعض الدول المرجعية، بهدف تسليط الضوء على الإجراءات والسياسات الاقتصادية التي تنتهجها الدول العربية من أجل تطوير إنتاجيتها وتحسين مؤشرات التنافسية، ويتكون هذا التقرير من مؤشرين رئيسيين يتمثلان في مؤشر الاقتصاد الكلي ومؤشر بيئة وجاذبية الاستثمار، حيث يعكس مؤشر الاقتصاد الكلي مدى قدرة الحكومات على تحقيق أسس الاستقرار الاقتصادي الداعمة للإنتاجية والتنافسية، فيما يعكس مؤشر بيئة وجاذبية

²⁴ IMD World Competitiveness Yearbook, Disponible sur : [IMD WORLD COMPETITIVENESS CENTER](http://www.imd.ch/COMPETITIVENESS-CENTER), consulté le 18/04/2021.

الاستثمار السياسات المختلفة التي يتم تبينها لتحسين مناخ الأعمال بهدف جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية²⁵.

يركز مؤشر الاقتصاد الكلي الذي يضم 16 مؤشرا فرعيا كميا على قياس القدرة التنافسية لأربعة قطاعات رئيسية تتمثل في القطاع الحقيقي، والقطاع النقدي والمصرفي، وقطاع مالية الحكومة، والقطاع الخارجي، بينما مؤشر بيئة وجاذبية الاستثمار الذي يتكون من 13 مؤشر فرعيا يركز على بيئة الأعمال، والبنية التحتية، والمؤسسات والحكومة الرشيدة.

ثانيا. مؤشرات قياس التنافسية على المستوى القطاعي

توجد مجموعة من المؤشرات التي تساعد على قياس التنافسية على المستوى القطاعي وتتمثل فيما يلي:

1. مؤشر التكاليف والإنتاجية (CUMO) Cost and productivity Index

يعتبر هذا المؤشر من المؤشرات الاقتصادية الهامة التي تدل على التنافسية، فهو يعمل على تحليل الإنتاجية للعاملين، ومعدل التكاليف الكلية للقطاع في الدولة نفسها مقارنة مع الدول الأخرى، وبناءا على هذا المؤشر يكون القطاع تنافسيا، إذا كانت الإنتاجية الكلية لعناصر الإنتاج مرتفعة بالمقارنة مع القطاعات المنافسة في دول أخرى، وبعبارة أخرى يكون فرع النشاط تنافسياً إذا كانت الإنتاجية الكلية للعوامل (Productivité Totale des Facteurs) فيه مساوية أو أعلى منها لدى المشروعات الأجنبية المزاخرة أو كان مستوى تكاليف الوحدة بالمتوسط يساوي أو يقل عن تكاليف الوحدة للمزاحمين الأجانب. ويركز على إجراء المقارنات الدولية حول إنتاجية اليد العاملة أو التكلفة الحدية لليد العاملة (CUMO)،²⁶ ويمكن تعريف دليل تنافسية تكلفة اليد العاملة لفرع النشاط p في البلد c في الفترة t بواسطة المعادلة التالية:

²⁵ تقرير تنافسية الاقتصادات العربية، صندوق النقد العربي، العدد 04، 2020، ص 03.

²⁶ عبد العزيز عبدوس، سياسة الانفتاح التجاري ودورها في تحسين الإنتاجية في المؤسسات الجزائرية كمؤشر تنافسية مع التركيز على مؤشر إنتاجية العامل، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 2013، العدد 03، ص 169.

$$CUMO_{pct} = W_{pct} \times R_{ct} / (Q/L)_{pcts}$$

W_{pct} تمثل معدل أجر الساعة في فرع النشاط p والبلد c في خلال الفترة t .
 R_{ct} تمثل معدل سعر الصرف للدولار الأمريكي بعملة البلد c في خلال الفترة t
 $(Q/L)_{pct}$ تمثل الإنتاج الساعي في فرع النشاط p والبلد c في خلال الفترة t .
ويصبح من الممكن التعبير من خلال المعادلة التالية عن " التكلفة الوحيدة لليد العاملة النسبية" مع
البلد Y :

$$CUMO_{pct} = CUMO_{pct} / CUMO_{pyt}$$

ويمكن أن ترتفع التكلفة الوحيدة لليد العاملة ($CUMO$) للبلد c بالنسبة إلى مثيلاتها في البلدان المنافسة، لسبب أو أكثر وتتمثل في مما يلي:

- أن يرتفع معدل الأجور والرواتب بشكل أسرع مما يجري في الخارج.

- أن ترتفع إنتاجية اليد العاملة بسرعة أقل من الخارج.

- إرتفاع قيمة العملة المحلية بالقياس لعملات البلدان الأخرى.

ويعاب على هذا المؤشر صعوبة الحصول على بيانات لعناصر الإنتاج الأخرى مثل رأس المال بين الدول بشكل يساعد على القيام بالمقارنات الدولية، وذلك بسبب تباين أسعار الفائدة بين الدول، فضلا عن إختلاف الأنظمة الضريبية بين الدول المختلفة، وما يعاب عليه أيضا صعوبة تطبيقه في الدول النامية، وذلك بسبب صعوبة قياس إنتاجية عناصر الإنتاج (العمل، رأس المال، الأرض...)، بالإضافة إلى الاقتصار عند حسابه على مستوى الأجر وسعر الصرف والإنتاجية لتقييم القدرة التنافسية، في حين أن التكلفة الإجمالية تضم تكاليف أخرى، يمكن أن تكون لها تأثير على القدرة التنافسية للقطاع أو فرع النشاط على سبيل المثال تكلفة رأس المال.

2. السعر النسبي (relative price)

يمثل السعر التصديري أهم المحددات الأساسية في التأثير على المركز التنافسي لمنتج ما في السوق العالمي، فإذا كانت قيمته أكبر من المنافسين مع وجود تقارب النوعي مع منتجات الدولة المنافسة يؤدي بعزوف المستهلكين على شراء المنتج والبحث عن بدائل أخرى، بينما إذا كانت قيمته

أقل من المنافسين سيؤدي ذلك اكتساب منتجات هذه الدولة المصدرة ميزة تنافسية سعرية، يساعد ذلك في توسيع الحصة السوقية للدولة وجلب أسواق جديد.

ويحسب مؤشر السعر التصديري من خلال المعادلة:

$$XP_{PC} = \left(\frac{p_{PC}}{p_{Py}} \right) \times 100$$

XP_{PC} مؤشر السعر التصديري بين سعر الدولة المصدرة C والمنافسة y .

p_{PC} سعر الدولة المصدرة C للمنتج p .

p_{Py} سعر الدولة المنافسة y لنفس المنتج p

3. مؤشر النصيب السوقي (Market share)

يمثل مؤشر نصيب السوقي أحد أهم المؤشرات لقياس الأداء التنافسي للمؤسسة في السوق الخارجية وقدرتها على اكتساب أسواق جديدة، حيث يساعد على معرفة نسبة استحواذ مبيعات المؤسسة على السوق الخارجية،²⁷ فهو يمثل النسبة المئوية لمبيعات الفعلية للمؤسسة لمنتج معين إلى إجمالي الواردات الكلية لنفس المنتج في البلد المستورد خلال فترة زمنية محددة، ويعكس ارتفاع النصيب السوقي القدرات التنافسية للدولة في هذا المنتج في الأسواق الخارجية، وهو من الأهداف الرئيسية لأي دولة لتوسيع حجم الصادرات، ويمكن حساب مؤشر النصيب السوقي باستخدام المعادلة التالية:

$$MS_{PC} = \left(\frac{X_{PC}}{i_{Py}} \right) \times 100$$

MS_{PC} النصيب السوقي للدولة C من السلعة p

²⁷ Jehoshua Elaishberg, Market Share Analysis : Evaluating Competitive Marketing Effectiveness, Kluwer Academic Publishers, London, 2010, P17.

X_{PC} كمية صادرات الدولة c إلى الدولة y من السلعة p

i_{py} إجمالي كمية واردات الدولة y من السلعة p

وما يعاب على هذا المؤشر تأثره الشديد بالتغيرات السعرية للمنتجات المصدرة، حيث أن كلما زاد ارتفاع سعر المنتجات سيؤدي لإنخفاض نصيبها السوقي، رغم محافظة المنتجات على الميزة التنافسية لها.

4. مؤشر إختراق السوق (Market Penetration Rate)

يمثل هذا المؤشر أحد أهم المؤشرات التي توضح القدرة التنافسية للقطاع الاقتصادي، وهو النسبة بين كمية واردات الدولة من المنتج p ، واستهلاكها الفعلي من نفس المنتج،²⁸ ويمكن حسابه من المعادلة التالية:

$$MPR_{PC} = \frac{i_{PC}}{Q_{PC} + i_{PC} + E_{PC}}$$

حيث أن:

MPR_{PC} معدل اختراق الواردات من المنتج p في الدولة c

i_{PC} واردات الدولة c من المنتج p

Q_{PC} إنتاج الدولة c من المنتج p

E_{PC} صادرات الدولة c من المنتج p

وتشير إرتفاع قيمة هذا المؤشر إلى أن هذه السوق تتميز بالكبر والانتساع وتسمح بدخول المنافسين بشكل سهل، بسبب التركيز على الواردات بدرجة كبيرة لإشباع الطلب المحلي، مما يؤدي إلى إضعاف القدرة التنافسية للاقتصاد الداخلي، في حين أن إنخفاض قيمة المؤشر قد تشير إلى أن هذه السوق تتسم بشدة التنافس بين مؤسسات المكون له، مما يسمح لها بمنافسة واردات المؤسسات

²⁸ داليا عبد الحميد يس وهشام أحمد عبد الرحيم، الوضع التنافسي للصادرات المصرية من البرتقال في أهم الأسواق التصديرية، المجلة المصرية للاقتصاد الزراعي، 2019، المجلد 29، العدد 4، ص 1818.

الأجنبية، وقد تعد دليلاً على إرتفاع معدل الإنتاجية المحلية للسوق، وانخفاض مستوى الأسعار المحلية، وارتفاع مستوى معيشة الأفراد، ومن ثم ارتفاع القدرة التنافسية للاقتصاد الداخلي.

5. الميزة النسبية الظاهرة (Revealed Comparative Advantage)

يعمل هذا المؤشر على قياس الأداء التصديري لمنتج معين في بلد ما، والذي يعتبره (M. Porter) أحد أهم المؤشرات للتنافسية بالاعتماد على الميزة التنافسية الظاهرة (RCA)[♣]، ويمكن حسابه وفق العلاقة التالية:¹

$$RCA_{PC} = \{ (X_{pc} / X_c) / (X_{gip} / X_{gi}) \} \geq 1$$

RCA_{PC} : الميزة النسبية الظاهرة لصادرات الدولة لمنتج معين إلى السوق العالمي خلال سنة.

X_{pc} : قيمة صادرات الدولة لمنتج معين إلى السوق الدولي خلال سنة

X_c : قيمة الكلية لصادرات الدولة في قطاع هذا المنتج خلال سنة.

X_{gip} : قيمة الصادرات العالمية لنفس المنتج خلال سنة

X_{gi} : قيمة الصادرات الكلية العالمية في قطاع هذا المنتج خلال سنة.

إن هذا مؤشر يدل على القوة التصديرية للدولة، فإذا كانت الميزة النسبية الظاهرة أكبر من

الواحد، فهذا يعني أن الدولة (c) تمتلك ميزة نسبية ظاهرة في المنتج p، وأما إذا كانت النتيجة أقل

من الواحد فهذا يترجم إلى أن هذه الدولة لا تملك ميزة نسبية في المنتج p.

ثالثاً. مؤشرات قياس التنافسية على مستوى المؤسسة

يعتمد في قياس التنافسية على مستوى المؤسسة على أربعة مؤشرات وهي كل من الربحية وتكلفة

♣ RCA : Revealed Comparative Advantage Index

¹ <https://unctadstat.unctad.org/EN/RcaRadar.html>, consulté le 12 /01/2020 à 21h20.

الإنتاج والإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج والحصة السوقية، والتي يمكن التطرق إليها كما يلي:¹

1. الربحية

تشكل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية، وكذلك تشكل الحصة من السوق مؤشرا على التنافسية إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها، أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد غرض رفع حصتها من السوق، ولكن المؤسسة يمكن أن تكون تنافسية في سوق يتجه هو ذاته نحو التراجع، وبذلك فإن تنافسيتها الحالية لن تكون ضمانا لربحياتها المستقبلية. وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها.

كما تعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها، وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة، وعلى إنفاقها الحالي على نشاطات البحث والتطوير وبراءات الاختراع التي تتحصل عليها، إضافة إلى عناصر أخرى ذات أهمية في اكتساب الجاذبية لمنتجاتها ومن ثم النفاذ إلى الأسواق والمحافظة عليها.

2 تكلفة الإنتاج

تعد تكلفة الإنتاج المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين، مؤشرا كافيا لقياس تنافسية المؤسسة في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس، ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة، عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، وهذا مرهون فقط على المنتجات المتجانسة ولا يسري على المنتجات البديلة أو المنافسة.

¹ محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، جسر التنمية، العدد 24، ديسمبر

3 الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج:

تقوم الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج بقياس الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، إلا أن هذا المفهوم لا يوضح إيجابيات وسلبيات تكلفة عناصر الإنتاج، بالإضافة إلى أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية، فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئاً حول جاذبية منتجات المؤسسة المعروضة.

ويمكن مقارنة الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج أو نموها لعدة مؤسسات على المستوى المحلي والدولي، ونستطيع القول بأن نموها مرتبط سواء بالتغيرات التقنية وإلى تحقيق وفورات الحجم، ويمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بتسيير غير فعال أو بدرجة من الاستثمار غير فعالة أو بكليهما معاً.

4 الحصة السوقية

تعتبر الحصة السوقية من أهم وأوضح مؤشرات تنافسية المؤسسة، ومؤشراً جيداً للحكم على تنافسيتها فهي تمثل قيمة مجموع مبيعات المؤسسة من علامة معينة مقسومة على مجموع مبيعات المؤسسات الأخرى لنفس السلعة وبمختلف العلامات، فهي تعبر عن النسبة بين سوق المؤسسة وحصة السوق الكلية أو حصة سوق المنافس الأحسن أداءً.

لذا تعتبر الحصة السوقية من أهم وأوضح مؤشرات تنافسية المؤسسة، فإذا كانت المؤسسة تمتلك أكبر حصة من السوق فإنها تنافسية ومهيمنة، أما إذا كانت حصتها السوقية منخفضة فنقول أن تنافسية المؤسسة ضعيفة إلا أن هذا يتوقف على الظروف التي تنشط فيها المؤسسة.

كما يمكن لمؤسسة ما أن تكون مستحوذة على جزء كبير من السوق الداخلية بدون أن يكون تنافسها على المستوى الدولي، بسبب سياسة حماية السوق المحلية تجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسة أن تكون ذات ربحية لحظية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة تجاه تحرير التجارة، لذلك ينبغي مقارنة تكاليف المشروع مع تكاليف منافسيه الدوليين، وعندما يكون هناك حالة توازن تعظم

المنافع ضمن قطاع نشاط ما وذو إنتاج متجانس، فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالمقارنة بتكاليف المنافسين، كلما كانت حصته من السوق أكبر وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوي العوامل الأخرى، فالحصّة من السوق تترجم إذن المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج.

ومنّه يمكن القول إن تنوع هذه المؤشرات يدل على الجوانب الكثيرة التي يمكن أن تكسب المؤسسة من خلالها ميزة تنافسية أو ترفع تنافسيتها من خلالها.

المبحث الثاني: مدخل تحليلي للميزة التنافسية

إن تحليل الميزة التنافسية من الأسس الرئيسية في النظم الإدارية الحديثة لتحديد إستراتيجية وأهداف المؤسسة المتوافقة مع إمكانياتها، حيث نشهد اليوم تركيز المؤسسات على رصد التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، بهدف اكتشاف الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة في بيئتها، وتحديد نقاط القوة والضعف لديها، لبناء وامتلاك مزايا تنافسية تساعد على تقوية مركزها التنافسي في السوق وتحافظ على رضا ووفاء عملائها.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية، مصادرها وأبعادها

لقد عرفت الميزة التنافسية اهتماماً من قبل الباحثين، ويعتبر الكثير منهم أنها العنصر الأساسي لبقاء واستمرار المؤسسات في الأسواق، هذا ما يدفعنا إلى التعرف على وجهات نظرهم إتجاه مفهومها ومصادر تكوينها والأبعاد التي تصبو إليها.

أولاً. تعريف الميزة التنافسية

لقد تعددت وتوعدت المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية، حيث جاء هذا التعدد كنتيجة تناولها من زوايا مختلفة، وبالتالي سنقدم مجموعة من المفاهيم لباحثين في الاختصاص وهي كالتالي:

فحسب (M. Porter) فهو يرى ان الميزة التنافسية تنشأ بمجرد وصول المؤسسة إلى اكتشاف طرق

أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، ويكون بإمكانها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا.¹

ويعرفها (Heen & Sanchez) بأنها الصفات والمميزات لدى المؤسسة التي تساعدها بتقديم

منتجات وخدمات تتميز بها عن غيرها، مما يحقق للمؤسسة الكثير من المنافع أو القيم التي تميزها

على باقي المنافسين من وجهة نظر المستهلكين.²

أما (MC Fetridge) فهو يرى بأن تنافسية المؤسسة يمكن أن تتحقق في حال ما إذا كان

بإستطاعتها أن تحتفظ بمستوى مرتفع من الإنتاجية والأرباح مقابل انخفاض في التكاليف وارتفاع

في الحصة السوقية.³

بينما يرى علي السلمي بأنها تلك المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة انتاج

قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين

من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع

والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.⁴

وهناك من يرى بأنها "عملية التوليف بين التحكم في التكلفة، التمايز وخلق القيمة بالنسبة

للعلماء، وكذلك التوليف بين الإبداع الاستراتيجي والفعالية التنظيمية"⁵

¹ Michael Porter, L'Avantage concurrentiel des nations, Op.Cit, p48.

² سامر أحمد قاسم وأيهام يوسف إبراهيم، دور اليقظة التكنولوجية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على المصارف التجارية السورية الخاصة، مجلة جامعة تشرين لمبحوث والدراسات العلمية، 2018، المجلد 40، العدد 6، ص 159-180.

³ أحمد بلالي، الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الاستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2007، العدد 11، ص 245-261.

⁴ علي السلمي، مرجع سابق، ص 104.

⁵ نور الدين حامد ونور الهدى بو رغدة، دور إدارة الجودة الشاملة في إنشاء الميزة: دراسة حالة مؤسسة مينائية، دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع، 2016، ص 115.

وهناك من عرفها بأنها الموقع الفريد طويل الأمد الذي تطوره المؤسسة من خلال اداء انشطتها بشكل مميز وفعال، واستغلال نقاط قوتها الداخلية باتجاه تقديم منافع قيمة فائقة لزبائنهم لا يستطيع منافسوها تقديمه.⁶

كما تشير الميزة التنافسية إلى المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تنافس غيرها بطريقة أكثر فعالية، وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية، أو فيما يتعلق بمواردها وكفاءاتها البشرية، فالميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية إضافة إلى الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المؤسسة مقارنة بمنافسيها.⁷

من خلال التعاريف السابقة يمكننا ان نعرف الميزة التنافسية بأنها الأجراء أو الكيفية أو المورد الذي يمكن للمؤسسة أن تستطيع التميز به عن منافسيها في نفس النشاط، عن طريق اتباع استراتيجيات تنافسية معينة تتلائم مع قدراتها، وتحقق رغبة العملاء.

ثانيا. مصادر الميزة التنافسية

ان بناء الميزة التنافسية يستند بشكل اساسي على ما تمتلكه المؤسسة من موارد وإمكانات ووسائل، وبالرغم من أن مصدر الميزة التنافسية في الكثير من الأحيان هو من داخل المؤسسة، الا أن كون المؤسسة نظام يعمل في بيئة خارجية تؤثر فيها وتتأثر بها، لذلك فالبيئة الخارجية يمكن ان يكون أيضا مصدرا للميزة التنافسية، هنا يتوجب على المؤسسة الربط بين الموارد والامكانيات الداخلية وبين بيئتها الخارجية لتحقيق ميزة تنافسية يصعب تقليدها من قبل المنافسين.

⁶ أكرم سالم الجناحي، الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار أمجد للنشر والتوزيع، 2017، ص 152.

⁷ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية، مجموعة النيل العربية، مصر، 1999، ص 27.

1. المصادر الداخلية

وهي المصادر المرتبطة بـموارد داخلية للمؤسسة بشتى أنواعها والتي تدخل في جميع العمليات الإنتاجية والتسويقية والتوزيع وإلى ما ذلك، وتتمثل أساسا فيما يلي:

1.1. الموارد المالية

تسمح الموارد المالية للمؤسسة بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، لذا يجب على المؤسسة أن توسع من مصادر مداخيلها المالية وتعمل على المحافظ عليها، وتسعى إلى تعظيمها باستمرار بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد⁸.

2.1. الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية للمؤسسة وتعزيزها، لأن إكتساب التميز في أداء لمؤسسة لن يستند على مجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب، بل يستند في المقام الأول على توفر نوعيات خاصة من الموارد البشرية، تمتلك القدرة والمهارة على تعظيم الإستفادة من الموارد الأخرى، لذا يشكل المورد البشري العنصر التنظيمي الجوهري المساعد على استخدام المؤسسة للأساليب والمعلومات والأفكار والتكنولوجيا الجديدة، وعنصرا فاعلا في ترشيد استغلالها لمواردها الداخلية⁹.

3.1. الإمكانيات التنظيمية

إن توفير الهياكل التنظيمية المناسبة المتطور والمرنة، والأساليب الإدارية البسيطة والملائمة،

⁸ عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص127.

⁹ وسيم أبو عريش، الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية، دار خالد اللحاني للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 106.

والنظم التي تتسق المعلومات والمعارف تساعد على إحداث تغييرات جذرية في المؤسسة لتحقيق مزايا تنافسية، بالإضافة الى وجود قيادة تمتلك قدرة ومهارة للمساعدة في إحداث هذه التحولات والاستمرار في مراقبتها لتصحيح النقائص.¹⁰

4.1. التكنولوجيا الحديثة

تعتبر التكنولوجيا من أهم العناصر التي تساعد المؤسسات على أداء المهام وتحقيق مزايا تنافسية، وتساعد على القيام بالعمليات التالية:¹¹

- تصميم منتجات جديدة تعتمد على تكنولوجيا جديدة.
- تسهيل العمليات الإنتاجية وتقليل الأخطاء.
- تساعد على تدفق التغذية العكسية، ومراقبة وتقييم النتائج، وتحسين القدرة على البحث والتطوير، كما تساعد المؤسسة على انشاء وابداع منتجات جديدة أو تطوير المنتجات الحالية.
- تبسط عمليات دراسة السوق لمعرفة احتياجات ومتطلبات العملاء.
- المساعدة في تجديد العمليات والمهام المختلفة.
- زيادة تراكم الخبرة في التكنولوجيا يؤدي الى زيادة حجم العمليات الإنتاجية وتحسين نوعيتها.

2. المصادر الخارجية:

وهي كثيرة ومتعددة وتتشكل من خلال المتغيرات والعوامل المكونة للبيئة الخارجية وتتمثل

فيما يلي:¹²

¹⁰ سامر أحمد قاسم وأيهم يوسف إبراهيم، دور اليقظة التكنولوجية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على المصارف التجارية السورية الخاصة، مجلة جامعة تشرين لمبحوث والدراسات العلمية، 2018، المجلد 40، العدد 6، ص 159-180.

¹¹ سامر أحمد قاسم وأيهم يوسف إبراهيم، مرجع سابق، ص 166.

¹² أكرم سالم الجنابي، مرجع سابق، ص 154-155.

1.2. البيئة

وتتضمن جميع العوامل والأوساط المحيطة بالمؤسسة من مؤسسات أخرى، أو منظومات صناعية تحويلية ومنشآت مدنية وغيرها، أو منظومات احيائية مسؤولة عن إمدادات الموارد الطبيعية، إذ أصبحت قضية الاستدامة البيئية جوهرية وذات صلة وثيقة بعمل المؤسسات واستراتيجياتها، فالبيئة الخضراء والحد من التلوث أصبحت الشغل الشاغل اليوم من أجل الحفاظ على السلامة البيئية حاضرا ومستقبلا، وأخذت الدول تشرع لها القوانين البيئية التي تقيد الأنشطة التجارية والصناعية وتصوب مساراتها، هذا ما يجعل المؤسسة تختار المزايا التنافسية وفق هذه الشروط .

2.2.العوامل الاقتصادية

تتعلق هذه العوامل بخطط التنمية وتطوير البنى الارتكازية، وتشمل معدلات النمو الاقتصادي والميزان التجاري ومعدلات الفائدة، والتضخم والسياسات المالية والنقدية والضريبية وما الى ذلك من عوامل التي تأثر بشكل مباشر أو غير مباشر على النشاطات التجارية والصناعية للمؤسسات، ومنه فهذه العوامل تقيد بشكل مباشر المؤسسة عند إختيار المزايا التنافسية التي تريد التفرّد بها في السوق.

3.2 العوامل السياسية:

تتضمن الفلسفة السياسية والتوجهات الفكرية للدولة من حيث موقفها من القطاع العام أو الخاص أو السياسات العامة الأخرى في القطاعات المختلفة والتي تنعكس حتما عليها سلبا أو إيجابا، وتتضمن أيضا مدى الإستقرار السياسي للنظام الذي يؤثر بشكل كبير على تشغيل الإستراتيجيات أو تعطيلها، كذلك فإن اشتداد المنافسة العالمية بين المؤسسات في ظروف العولمة والانفتاح التجاري العالمي قد خلق تهديدات عديدة وفرصا عديدة، إذ أخذت الحدود المحلية والقيود الجمركية تتهاوى إزاء المنتجات وأنشطة المؤسسات العالمية في أي مكان من العالم تقريبا، وهو ما فتح فرصا وأسواقا جديدة للشركات الكبرى، فيما وضع حواجز وشروط عديدة اما المؤسسات الصغيرة

أو التي لا تسير في ركاب التطور.

4.2. دور الحكومة

تدخل الحكومة في زيادة القدرة التنافسية للسلع والخدمات مهم، من خلال توفير خدمات البنية التحتية المساندة للقطاعات السلعية والخدمية، وإتباع السياسات الاقتصادية والإجراءات الإدارية المعززة للقدرة التنافسية، وكذلك وضوح وشفافية القوانين والتشريعات المؤسسة للبيئة الاستثمارات الملائمة والمعززة للقدرة التنافسية لمختلف القطاعات الاقتصادية¹³.

ثالثاً. أنواع الميزة التنافسية

هناك ثلاث أنواع وهي:

1. ميزة تكلفة أقل:

إن هذا النوع تسعى إليه الكثير من المؤسسات لمساهمة الفعالة في وصول المؤسسة الى الريادة في السوق، ولتحقيق هذا وامتلاك المؤسسة ميزة التكلفة الأقل لابد أن تكون تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافس، مع ضرورة مراقبة والتحكم الجيد في العوامل المخفضة للتكاليف ومقارنتها بتلك المعتمدة من طرف المنافسين.

وتتبع المؤسسة مجموعة من الطرق للوصول الى ذلك وهي:¹⁴

- **مراقبة الحجم:** من المعروف أن الزيادة في الحجم تؤدي إلى تخفيض التكاليف، ولكن يجب مراعاة الحجم المرغوب الوصول إليه مع التكاليف المتوقعة لكل النشاطات الأساسية في إطار القطاع

¹³ عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، مرجع سابق، 124.

¹⁴ علي ميا وعامر سمير شمه، دور أبعاد إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية دراسة ميدانية في جامعة تشرين، مجلة جامعة تشرين لمبحوث والدراسات العلمية، 2019، المجلد 40، العدد 2، ص 169-186

المستهدف، وذلك لتفادي أي اختلال قد ينتج عن عدم قدرة استيعاب نشاط أو أكثر لهذا الحجم، مما يجعل منه عبأ يزيد من تكاليف المؤسسة.

• **مراقبة التعلم:** هو نتيجة الجهود المبذولة والمتواصلة من قبل كل الموارد البشرية، والتي تؤدي إلى تنمية وتطوير مستواهم وكفاءتهم، لذلك يجب ألا يتم التركيز على اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى التكاليف والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، وهذا قائم على مقارنة درجة التعلم بالمعايير المعمول بها في المؤسسة.

• **مراقبة الروابط:** يمكن للمؤسسة تحسين موقعها في ميدان التكاليف، إذا تمكنت من التعرف على الروابط بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة، واستغلالها من جهة أخرى.

• **مراقبة الإلحاق:** ويتم ذلك بتجميع الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة، وذلك بهدف استغلال الإمكانيات المشتركة ومعرفة كيفية العمل في إدارة نشاط منتج للقيمة إلى وحدات استراتيجية تقوم بأنشطة مماثلة.

• **مراقبة الإجراءات:** تعتمد المؤسسة على تطبيق إجراءات بصفة طوعية وقد يرجع ذلك إلى سوء فهم هذه الإجراءات، وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجابياً في ميزة التكلفة الأقل فهي تكلف أكثر مما يجب، وبالتالي فإن مراقبة الإجراءات يسمح بفهمها ومن ثم تخفيض التكاليف.

2. ميزة التمايز:

تختار المؤسسة هذا النوع من الميزة إذا كانت قدراتها تتوافق مع إمكانية تطوير خدمة أو منتج يكون بصفات متميز وفريد يصعب تقليده من قبل المؤسسات الأخرى المنافسة في نفس النشاط، هذا

إما التميز بنوعية وجودة الخدمة أو المنتج الذي تقدمه، أو بطبيعة الموارد التي تمتلكها المساعدة على تحقيق الميزة التنافسية واستمرارها.¹⁵

ويشير (P.Kotler) أن مصادر التميز تكمن فيما يلي:¹⁶

- الإجراءات التقديرية الخاصة بالنشاطات المرغوب ممارستها مثل خدمات ما بعد البيع.
- تتبع خاصية التفرد من الروابط الكامنة بين الأنشطة مع الموردين ومع قنوات التوزيع الخاصة.
- التموضع ومركز المؤسسة وكذلك الموقع الذي تحمله وحداتها الإنتاجية أو مراكز التوزيع التابعة لها.

- التعلم وأثار نشره التي تتجلى في تطوير الأداء إلى الأفضل بفضل المعرفة التي يمتلكها كافة أفراد المؤسسة.

- إدراج وإدماج أنشطة جديدة منتجة للقيمة، مما يساهم في التنسيق بين هذه الأنشطة لزيادة تميز المؤسسة.

- حجم النشاط، والذي يتناسب إيجاباً أو سلباً مع عنصر التميز أو التفرد الخاص بالمؤسسة.

3. ميزة تقليل الوقت:

هي اكتساب ميزة تنافسية وفق مبدأ تخفيض عنصر الزمن لصالح الزبون، وذلك من خلال

اتباع هذه الخطوات أو إحداها وتتمثل في:¹⁷

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق.
- تخفيض زمن دورة التصنيع المنتجات وبالتالي تخفيض كل من تكاليف التخزين وتكاليف الإنتاج.

¹⁵ G.Johnson and K.Scholes, Exploring Corporate Strategy, 6Th Edition, Pearson, USA, 2002, P155.

¹⁶ علي ميا وعامر سمير شمه، مرجع سابق، ص 169-186.

¹⁷ محمد إسماعيل محمود، دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على شركات الأدوية المصرية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة الحلوان، مصر، 2012، العدد 04، ص 341-376.

- تخفيض مدة تسليم الطلبية للزبون.

رابعاً. أبعاد الميزة التنافسية

اختلف المؤلفين والباحثين في تحديد الأبعاد المشكلة للميزة التنافسية وهذا بسبب وجهات نظرهم المختلفة وثقافتهم الأيديولوجية المتباينة، ومن أهم الأبعاد المتفق عليها نجد:

1. التكلفة: تعتبر الهدف الرئيسي للمؤسسات التي تسعى لتحقيق الميزة التنافسية، وتتمثل في سعي

المؤسسة إلى تخفيض التكلفة منتجاتها مقارنة بالمنافسين في نفس الصناعة، والوصول إلى أسعار تنافسية لتعزيز تميز منتجاتها في السوق، ويتطلب تخفيض التكلفة إشراف مكثف ومراقبة مستمرة على استغلال الجيد والأمثل للموارد التي تملكها المؤسسة والخفض في النفقات، للوصول إلى أفضلية تنافسية سعرية.¹⁸

2. النوعية: وذلك من خلال إضافة خصائص فريدة للمنتجات يعطيها جاذبية تنافسية والتي يجب أن تكون ذات فائدة للعملاء، وتحقيق من خلال توسيع وتجديد السلعة والخدمات، واستثمار الطاقات المتميزة للعاملين والبحث عن أساليب جديدة غير معروفة عند الآخرين.¹⁹

3. المعرفة: إن المؤسسات المميّزة والمتفوقة هي التي تركز على التجميع المنظم للمعرفة من شتى المصادر المختلفة، وتعمل على تحليلها وتفسيرها لإنتاج مختلف العوامل والمؤثرات التي تستخدم في تحسين وتطوير العمليات الإنتاجية، للاستفادة منها في عمليات تحسين الأداء والارتقاء إلى المستويات أعلى من الإنجاز، لتحقيق التميز على المنافسين، لذا أصبحت المعرفة مصدراً أساسياً من مصادر الميزة التنافسية، وهي تتمثل فيما يطلق عليه الآن بالرأس المال الفكري.²⁰

¹⁸ فائز غازي، المواصفة الدولية 2008: ISO 9001 وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 2018، المجلد 24، العدد 103، ص 216-239.

¹⁹ نور الدين حامد ونور الهدى بو رعدة، مرجع سابق، ص 127.

²⁰ وسيم أبو عريش، مرجع سابق، ص 105.

4.الابداع: يعتبر الإبداع نجاح وتفوق المؤسسات كونه يشير إلى كل ما هو جديد أو حديث، ومتعلق بطريقة إدارة المؤسسة أو منتجاتها وبالتالي فهو كل تطور يتحقق في أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهيكل التنظيمية والإستراتيجيات التي تعتمد على المؤسسة، لذلك فإن الإبداع يشكل مصدرا رئيسيا للميزة التنافسية المستدامة لأنه يمنح المؤسسة شيئا متقدرا يميزها عن منافسيها.²¹

5.الجودة: إن الجودة أحد أهم الأسلحة التنافسية التي تسعى المؤسسات الى اكتسابها، ويتم التوصل اليها عن طريق تلبية رغبات وتطلعات الزبائن، فالجودة هي تقديم منتجات أو خدمات بمواصفات تتطابق مع وجه نظر العملاء لإرضائهم وكسب ولأئهم وهذا يسهم في تعزيز التنافسية للمؤسسة في السوق.²²

6.المرونة: هي القدرة على مواجهة التغيرات وعلى استغلال الفرص الموجودة في البيئة التنافسية، وتتطلب تحديد عناصر التحليل البيئي المتصلة بعمليات المراقبة، التنبؤ والتقدير لاحتياجات المستهلكين ورغباتهم المتغيرة وأهداف المنافسين واستراتيجياتهم المتطورة، بالإضافة إلى المناورة بمصادر بناء الميزة التنافسية.²³

7.الاستجابة المتميزة لحاجات العملاء: لتحقيق استجابة متفوقة للزبائن يجب على المؤسسة أن تكون قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد وإشباع حاجات المستهلكين، وعندئذ سيولي المستهلكون قيمة أكبر لمنتجاتها مما يؤدي إلى خلق تميز يستند على الميزة التنافسية، ويجب أن تتماشى عملية تحسين جودة المنتج الذي تقدمه المؤسسة مع تحقيق تلك الاستجابة.²⁴

²¹ علاء فرحان طالب وزينب مكي محمود، مرجع سابق، ص 250-260

²² فائز غازي، مرجع سابق، ص 216-239.

²³ نور الدين حامد ونور الهدى بو رعدة، مرجع سابق، ص 127.

²⁴ علاء فرحان طالب وزينب مكي محمود، مرجع سابق، ص 250-260

8. الوقت (الزمن): يعتبر الوقت عنصر هام وثمين لدى الزبون، فقد زاد اهتمامه به وأصبح يقيم به

المنتجات والخدمات، مما أدى إلى بروز ما يعرف بالمنافسة المرتكزة على عنصر الزمن، حيث

بتقليص الزمن في جميع المراحل التي تمر بها المنتجات حتى تصل الى العملاء، تكسب المؤسسة

به ولاء العملاء وتجذب آخرين جدد،²⁵ وتتجلى لنا أهمية الوقت كبعد تنافسي من خلال ما يلي:²⁶

• **تقليص زمن التسليم:** وهو زمن تقديم المنتج للعميل، أي تقليص الفترة المستمرة ما بين طلب

العميل للمنتج وتسليمه إياه، أو ما يعرف بوقت التسليم السريع

• **تقليص زمن تحويلات العمليات:** إذا كانت عملية التصنيع ليست سوى عملية تدفق لعناصر

المدخلات والمخرجات فإنه وانطلاقاً من فلسفة الوقت المحدد، يمكن تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة

كلما أمكن تخفيض مدة الإنجاز، فذلك يساهم في تقليص تكاليف التخزين بفعل الالتزام بمدة زمنية

محددة وثابتة لمناولة وتسليم المكونات الداخلة في عملية الإنتاج.

• **سرعة التطوير:** وهي تقليص الفترة المرتبطة بابتكار وتطوير المنتجات ما أمكن، لتحقيق الأسبقية

على هذا المستوى خدمة لتنافسية المؤسسة، وتحسب هذه الفترة من بداية بروز الأفكار الخاصة

بالمنتجات الى غاية التصميم النهائي أو الإنتاج الفعلي للمنتج.

خامساً. محددات الميزة التنافسية

إنّ محددات الميزة التنافسية للمؤسسة تكمن في عنصرين أساسيين، حيث من خلالهما يتم

الحكم على مدى قوة الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين، وإمكانية الصمود أمامهم واستمرارها

لأطول فترة ممكنة، ويتمثلان فيما يلي:

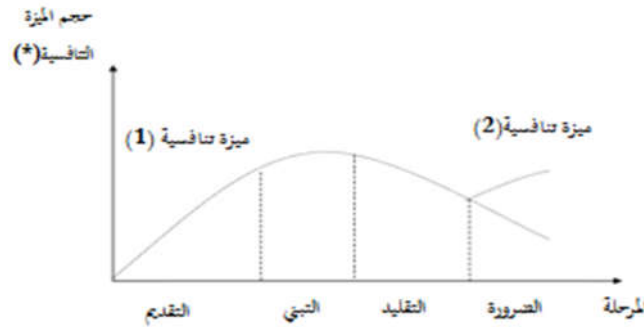
²⁵ أحمد بلالي، مرجع سابق، ص 252.

²⁶ نفس المرجع، ص 253.

1. حجم الميزة التنافسية:

حيث تمر الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتجات، ويتم تمثيل ذلك من خلال الشكل الآتي:²⁷

الشكل رقم (32): دورة حياة الميزة التنافسية



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

المصدر: نبيل مرسي خليل. الميزة التنافسية في مجال الأعمال ص 86.

✓ **مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري والمادي والمالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر، ويعزي ذلك إلى القبول الذي تخص به من قبل عدد متزايد من الزبائن.

✓ **مرحلة التبني:** تعرف الميزة هنا استقراراً نسبياً من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدلوها يركزون عليها، وتكون الوفرات هنا أقصى ما يمكن.

✓ **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئاً فشيئاً إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تراجع أسقيقتها عليهم، ومن ثمة انخفاض في الوفرات.

✓ **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة

²⁷ محمد إسماعيل محمود، مرجع سابق، ص 353.

جديدة على أسس تختلف تماماً، عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تقلد أسبقيتها تماماً، وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

وبما أنه لا يمكن أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية إلى الأبد، وبالتالي فهي مطالبة بمتابعة دورة حياة الميزة، وتحدد الوقت المناسب لإجراء التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة جديدة. فللميزة التنافسية هي ذات طبيعة ديناميكية يجعل أمر مراجعتها ضروري ودوري، وجب إدراجه ضمن الآليات التي تساعد على التحسين المستمر لأداء المؤسسة.

2. نطاق التنافس:

يعبر النطاق على مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، وخبرة فنية واحدة، بإستخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة أو صناعات مترابطة، وهو يتشكل من أربعة أبعاد وهي:²⁸

- **القطاع السوقي:** يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم

الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

- **النطاق الرأسي:** يعبر عن أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد

على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء)، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد.

²⁸ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 87-88.

• **النطاق الجغرافي:** يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة ويسمح هذا النطاق للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (أثر مشاركة الموارد).

• **نطاق الصناعة:** يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة بتقليدها أو محاكاة الميزة القائمة حالياً.

المطلب الثاني: سلسلة القيم ودورها في التنافسية

يعتبر (M.Porter) أول من تطرق إلى مصطلح سلسلة القيمة في كتابه (الميزة التنافسية)، ويمكن تعريفها على أنها " طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها الشركة ويمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التنافسية التي تحققها الشركة على منافسيها²⁹ .

أولاً. متطلبات استخدام سلسلة القيم:

ان استخدام نموذج سلسلة القيم لتقييم مراحل المنتج أو الخدمة يستوجب على المؤسسة توفير مجموعة من المستلزمات، والتي نذكر منها ما يلي:³⁰

- يجب أن يساهم هذا المنتج أو الخدمة في تقديم قيمة مضافة يدركها العميل.

²⁹ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 88.

³⁰ باسم أحمد المبيضين، العلاقات العامة وأثرها في تعزيز القدرة التنافسية في منظمات الأعمال، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 43.

- أن مفهوم سلسلة القيمة يركز أساسا على فكرة مرور المنتج أو الخدمة على مجموعة من الوظائف والأنشطة في المؤسسة تقوم بتنفيذها، بدءا بفكرة المنتج أو الخدمة ثم تصميمها وإنتاجها ثم مرحلة التسويق وخدمة العملاء، والهدف هنا هو مضاعفة أنشطة القيمة المضافة وتقليل الأنشطة التي لا تزيد وتحسن من المنتج أو الخدمة من وجه نظر المستهلكين.

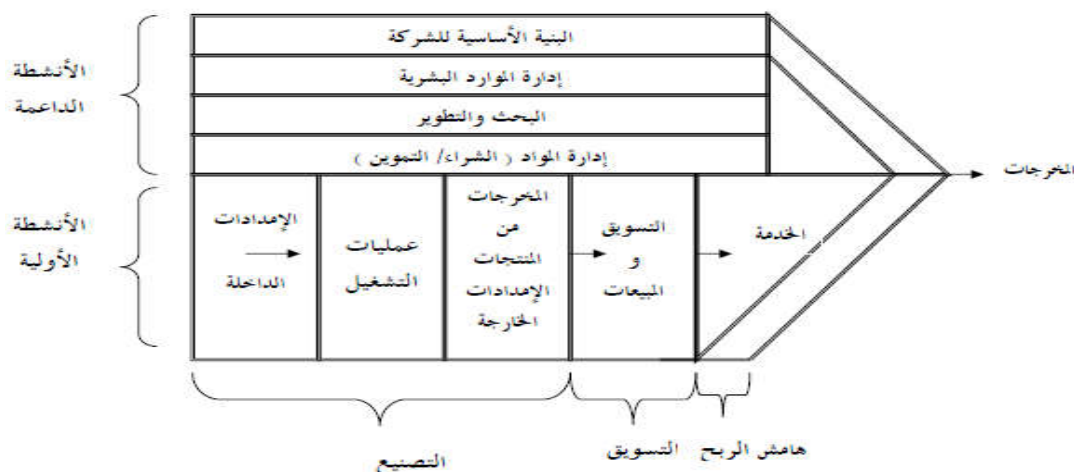
- وضع أهداف لكل إدارة أو قسم، حيث إن ذلك يساعد على تقييم أدائهم ومدى تحقق الأهداف المسطرة.

- تحديد الأبعاد الزمنية بدقة لعملية سلسلة القيمة، حيث أن الزمن يمثل عنصرا تنافسيا مهما لا بد على المؤسسة من إدراك أهمية الوقت، ومعرفة أيضا الوقت الذي يستخدم لتقديم المنتج أو الخدمة. وكيفية ترويج لها.

ثانيا. أنشطة سلسلة القيم

يمكن تقسيم سلسلة القيم في المؤسسة إلى سلسلة من الأنشطة تعمل على تحويل المدخلات إلى مخرجات وتحصيل هامش للربح، وتنقسم هذه الأنشطة بين أنشطة أولية أو أساسية وأنشطة داعمة أو ثانوية، وهذا ما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم (33): سلسلة القيمة



1. الأنشطة الأولية:³¹

1.1 الإمدادات الداخلية: وهي أنشطة لوجستية مرتبطة باستلام، وتخزين، وتوصيل المدخلات اللازمة لعمليات الإنتاج، وتشمل مناولة المواد، والمخازن، والرقابة على المخزون، والمرجات إلى الموردين.

2.1 عمليات التشغيل: وهي الأنشطة المرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكلها النهائي، وتشمل التشغيل على الآلات، والتجميع والتغليف، والتعبئة، وصيانة الآلات.

3.1 الإمدادات الخارجية: وهي أنشطة مرتبطة بالتجميع، والتخزين والتوزيع المادي للمنتج إلى المستهلكين، وطرق التوزيع المستخدمة، وجميع الأنشطة المتعلقة بنقل وتسليم المنتجات بما فيها دراسة وجدولة وتنفيذ طلبات الزبائن.

4.1 التسويق والمبيعات: تتعلق بالأنشطة المرتبطة بتزويد الوسائل التي يمكن من خلالها للزبون أن يشتري المنتج وتحفزه على الشراء، وتتمثل في العمليات التسويقية والبيعية كالإعلان، والترويج، ورجال البيع، اختيار المنفذ والعلاقات مع منافذ التوزيع والتسعير.

5.1 الخدمة: تضم كل الأنشطة المرتبطة بتقديم الخدمة لتدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج، أي الخدمات المرتبطة بما بعد البيع، وتشمل خدمات التركيب، الإصلاح، التدريب، قطع الغيار والأجزاء وتعديل المنتج.

³¹ Michael Porter, L'Avantage concurrentiel, Dunod, Paris, 1997, pp 56-57.

2. الأنشطة الداعمة:³²

وهي التي تزود الأنشطة الأولية في سلسلة القيمة بالمدخلات اللازمة التي تسمح لها بالتحقق والحدوث، وتنقسم إلى أربعة أصناف أساسية، وكل صنف بدوره يتجزأ إلى أنشطة فرعية منشئة للقيمة، ويمكن عرض الأنشطة الداعمة على النحو الآتي:

1.2 البنية الأساسية للمؤسسة: وتعتبر بمثابة الوعاء الذي يستوعب كل الأنشطة الأخرى حيث تمثل الإدارة العليا جزءاً من الهيكل التنظيمي ونظام الرقابة وكذا الثقافة التنظيمية للمؤسسة، ومن ناحية أخرى تساهم في تشكيل البنية الأساسية للمؤسسة وتشمل أنشطة مثل الإدارة العامة، المحاسبة، والجوانب القانونية، والتخطيط الاستراتيجي.

2.2 إدارة الموارد البشرية: تمثل الأنشطة الضرورية لضمان اختيار المزيج الصحيح من الأفراد المهرة لأداء كل ما يتعلق بأنشطة سلسلة القيمة بشكل فعال، وتشمل النشاطات المتعلقة باختيار وتعيين وتوظيف هؤلاء الأفراد وتكوينهم وتنمية مهاراتهم والترقية ونظام التعويض والمكافآت وتقييم الأداء.

3.2 البحث والتطوير: وهي أنشطة تتعلق بتصميم المنتج وكذلك تحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في كل سلسلة القيمة وتشمل المعرفة الفنية، والإجراءات المدخلات التكنولوجية المطلوبة لكل نشاط داخل سلسلة القيمة.

4.2 إدارة المواد (الشراء/التموين): وهي الأنشطة التي تتعلق بالحصول على المدخلات المطلوب شراؤها، سواء كانت مواد أولية أو خدمات أو آلات، وبذلك يتغلغل هذا النشاط عبر سلسلة القيمة ككل لأنها تدعم كل نشاط في حالة شراء ما يلزمه.

³² نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص 93.

وتهدف المؤسسة من خلال تحديد سلسلة القيمة ومدتها الزمنية إلى التحكم في التكاليف الكلية لمختلف العمليات التي يمر بها المنتج أو خدمة ما، وهذا عن طريق إعادة تجميع الأنشطة بناءاً على القيمة المستحدثة وقيمة التكلفة التي يتطلبها كل نشاط، مما يؤدي إلى إحداث ارتباطات وثيقة بين الأنشطة المختلفة.

إلا أن سوء تجميع الأنشطة والعمليات في المؤسسة ينتج تفكك بين مراحل وعمليات الإنتاجية مما يعرض المؤسسة للخطر، حيث يتسبب كل نشاط موجود في سلسلة القيمة في إحداث تكلفة إضافية ناجمة عن عدم التناسق والترابط مع الأنشطة الأخرى في السلسلة. ونشير إلى أن تحليل سلسلة القيمة يتميز بالقصور، والتي يمكن نوضحها في النقاط التالية:³³

- باعتبار سلسلة القيمة تحليلاً داخلياً فإنه لا يتأثر بمعطيات المحيط الخارجي.
- إن التركيز على خفض التكاليف على كل المستويات قد يحد من عملية الإبداع.
- يواجه تحليل سلسلة القيمة مقاومة من العاملين بالشركة.
- لا تتوقف الميزة التنافسية للشركة على سلسلة القيمة لديها فقط بل أيضاً على السلاسل القيم الخاصة بكل من مورديها ومستخدمي مخرجاتها.

المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنافسية

إن الوضع الراهن جعل المؤسسة تعيش في بيئة تنافسية، لذا وجب عليها تحديد رؤية مستقبلية لها على المدى الطويل باستخدام مجموعة من الإستراتيجيات التي تمكنها من اكتساب مزايا تنافسية، وقد تناول الباحثون هذا الموضوع من خلال تحديد أهم الاستراتيجيات التنافسية الناجعة والفعالة.

³³ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص 93.

أولاً: مفهوم الاستراتيجية

وردت عدة تعاريف للاستراتيجيات التنافسية ومن أهم تلك التعريفات التي قدمت ما يلي:

وتعرف بأنها " الإستراتيجية التي تهتم بخلق وإدامة الميزة التنافسية للمؤسسة ضمن إطار وقطاع الأعمال الذي تعمل فيه، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال التركيز على قطاع أعمال، منتجات، خدمات، منفعة سوقية محددة أو مستهلك معين"³⁴

في حين يعرف (Chandler) الإستراتيجية على أنها " تحديد المؤسسة لأغراضها وأهدافها الرئيسية وغاياتها على المدى البعيد، وتبني أدوار عمل معينة، وتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأغراض والغايات"³⁵.

وهناك من يرى أنها الطريقة التي تستخدمها المؤسسة في النضال من أجل تحقيق أهدافها، عند تحديد التهديدات والفرص الموجودة في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، وحين إستغلال الموارد والقدرات المتاحة في المؤسسة للتعامل الجيد مع الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات.³⁶

وبناء على ما سبق يتبين أن المؤسسات تسعى باستمرار لإكتساب ميزات لتتفوق بها على المنافسين وتسيطر بها على السوق، ويتأتى ذلك باستخدام إستراتيجية وهي وضع خطة تتناسب مع الأهداف المسطرة والتوقعات المستقبلية للتغيرات في البيئة، مع توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لتطبيقها لتساعدها على احتلال مركز تنافسي رائد ومستمر.

³⁴ عبد الكريم كاكي، مرجع سابق، ص 143.

³⁵ مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط والتفكير الإستراتيجي المتميز. المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015، ص 125.

³⁶ سيد محمد، التخطيط الإستراتيجي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2016، ص 5.

ثانياً: أنواع الإستراتيجيات التنافسية

تتنوع الاستراتيجية التنافسية حسب إمكانيات المؤسسة وظروف المحيط بها، كما تتباين وفق الأهداف التي تريد تحقيقها، وبغية إختيار أفضلها يتطلب كذلك تحليل الوضع التنافسي المنافسين، والتعرف على استراتيجياتهم التنافسية، وتتمثل هذه الاستراتيجيات في ثلاثة أصناف حددها (Michael Porter)، وهي موضحة في الشكل الموالي:

الشكل (34): الاستراتيجيات التنافسية حسب بورتر
الميزة التنافسية

تمايز	تكلفة أقل	
استراتيجية التميز	استراتيجية الريادة في التكلفة	سوق مستهدف واسع
التركيز المبني على التمايز	التركيز المبني على تخفيض التكاليف	سوق مستهدف ضيق

Source : Michael Porter, L'avantage concurrentiel- Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance-, Dunod, Paris, 2ème Ed, 1997, p24.

يتبن لنا من خلال الشكل ان الاستراتيجيات التنافسية تنقسم إلى:

1- إستراتيجيات الريادة في التكلفة:

تعتمد هذه الاستراتيجية على خفض التكلفة، إذ تسمح بوضع أسعار بيع أقل مقارنة بالمنافسين، وقد ظهرت في القرن العشرين، بسبب إنتشار مفهوم منحني التجربة الذي يساعد على السيطرة على التكاليف بالتركيز على مجموعة من الإجراءات الوظيفية والعملية خلال المرحلة الإنتاجية، وتستهدف من خلال ذلك أسواق كثيرة يؤدي إلى زيادة حجم مبيعاتها وحصتها السوقية، ويتطلب ذلك أدوات وأساليب محكمة للمراقبة والتحكم في التكاليف والمصاريف المباشرة وغير المباشرة.³⁷

³⁷ Michael Porter, choix stratégique et concurrence, Economic, Paris, 1999, p38-40.

وتحقق إستراتيجية قيادة التكلفة الكثير من المزايا للمؤسسات التي تنتج بأقل تكلفة، ويمكن

ذكرها في النقاط التالية:³⁸

- تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر أمام المنافسين المشابهين لها.
- تتمتع المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.
- يمكنها في بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء، وخاصة ما إذا كانت إعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط إرتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة.
- إن المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر في حالة دخول المنافسين الجدد أو المحتملين إلى السوق.
- تستطيع المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل استخدام تخفيضات السعر لمواجهة السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

2- إستراتيجية التمييز:

تركز المؤسسة التي تستخدم هذه الاستراتيجية على خلق المنتجات عالية التميز والإختلاف مع المنافسين، ووضع برامج تسويقية متميزة، يجعلها قادرة على قيادة الصناعة، وتتصف هذه الإستراتيجية بخاصية تفضيل العملاء للعلامة التجارية لهذه المؤسسة رغم تكاليفها العالية،³⁹ وهي موجهة إلى الأسواق كبيرة الحجم، ويزداد حجم مبيعات هذه المؤسسات خاصة عند تقديم منتجات بأسعار أقل أو حين إستعمال عروض التخفيضات، وتستخدم هذه الإستراتيجية مجموعة من

³⁸ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 115.

³⁹ سيد محمد، مرجع سابق، ص 348.

المؤسسات، مثل شركة Ferrari للسيارات وشركة Apple للأجهزة الالكترونية.

3- إستراتيجية التركيز:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى التموقع الجيد داخل الصناعة من خلال تركيز نشاطاتها في جزء من السوق بدلا من التعامل مع السوق كلها، أي استهداف شريحة معينة من المستهلكين، حيث تسعى المؤسسة التي تتبع هذه الإستراتيجية إلى الإستفادة من ميزة تنافسية في السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة، أو من خلال تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة أو المواصفات أو خدمة العملاء بسبب التركيز على التميز.⁴⁰

ثالثا: علاقة الاستراتيجية بالهيكل والمنافسة

تعتبر الاستراتيجية والهيكل والمنافسة الخاصة بالمؤسسات داخل دولة ما الخاصية الرابعة للميزة التنافسية في نموذج بورتر، حيث حدد حولها نقطتين أساسيتين هما ان الدول المختلفة تتميز باتباعها ايدولوجيات متباينة يمكن ان تساعد او تعوق بناء ميزة تنافسية وطنية (محلية)، فعلى سبيل المثال يلاحظ بورتر سيطرة المهندسين على مستويات الإدارة العليا بالشركات اليابانية والألمانية ويرجع ذلك إلى تأكيد هذه الشركات على تحسين العمليات الصناعية وكذلك تحسين عملية تصميم المنتج، أما في الشركات الامريكية يلاحظ بورتر سيطرة الأفراد ذوي الخلفيات المالية على مستوى الإدارة العليا، ويربط ذلك بنقص الاهتمام بتحسين العمليات الصناعية وتصميم المنتج وزيادة التأكيد على الربحية في الاجل القصير، والنقطة الثانية في نموذج بورتر هو وجود علاقة بين المنافسة المحلية القوية وتكوين ميزة تنافسية والاستمرار فيها في أي صناعة، حيث أن المنافسة المحلية القوية تدفع الشركات

⁴⁰ عبد الكريم كافي، مرجع سابق، ص 152.

إلى السعي نحو تحسين الكفاءة وبالتالي تخفيض التكاليف، كما تخلق المنافسة المحلية نوعاً من الضغوط على عملية التجديد وعلى تحسن الجودة، ويساعد على خلق طبقة من المنافسين الدوليين⁴¹.

المبحث الثالث: دور تأهيل الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تبحث المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن اكتساب مزايا تنافسية في منتجاتها وخدماتها لإشباع رغبات واحتياجات عملائها، فأصبحت في موقف يحتم عليها تغيير تركيزها على الموارد الخارجية التي هي خارج سيطرتها، إلى الاستثمار في الموارد الداخلية التي تستطيع التحكم فيها، لذا اعتمدت على المورد الاستراتيجي القادر على التأثير وتحريك باقي الموارد ألا وهو المورد البشرية، وقد أدركت أنه الركيزة الأساسية الكفيلة بصناعة مزايا تنافسية التي تقودها نحو ريادة السوق.

ونظراً لهذا بدأت النظم الإدارية الحديثة في هذه المؤسسات تهتم بالموارد البشرية وتعمل على تأهيلها وتطويرها لزيادة كفاءتها، وإستغلال مهاراتهم وقدراتهم ومعارفهم لتحقيق الكفاءة والتميز لضمان مستوى تنافسي عالي وقدرة أكبر على التصدي ومواجهة المنافسين.

المطلب الأول: تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأسس بنائها

تعتبر التنافسية أهم أولويات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهدفها الرئيسي الساعي لتنميتها وزيادة قدرتها، فهي تمثل محددًا هامة في الحكم على نجاح هذه المؤسسات ومعياراً لمدى استطاعتها على مواجهة التحديات في السوق، لهذا تسارع في بناء مزايا تنافسية والمحافظة عليها أقصى فترة زمنية ممكنة معتمدة في ذلك على ركائز هامة.

أولاً: تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

⁴¹ الوليد هلال، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة المسيلة، 2008-2009، ص17.

لقد تبين لنا أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جميع أنحاء العالم هي المشكلة لمعظم النسيج المؤسساتي، وتعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من المساهمين الأساسيين في خلق فرص العمل وتلعب دوراً حيوياً في التنمية الاقتصادية، وحفاظاً على هذا الدور تسارع هذه المؤسسات الى الاهتمام بتحليل البيئة التنافسية لها لتحديد الفرص والتهديدات واستعمال ركائز تتوافق مع امكانياتها لزيادة قدراتها التنافسية، وتبني إستراتيجيات تساعد على مواجهة التحديات والمنافسين.

1. خصائص تنافسية المؤسسات

ان تحديد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نوع المزايا التنافسية لمنتجاتها أو خدماتها أو الاستراتيجية التي تطبقها أمام منافسيها، يعتمد على خصائصها التنافسية بشكل عام، وعلى الأهداف المحددة من المؤسسة ومنافذها السوقية، التي تؤثر على هذه الممارسات، وتتمثل هذه الخصائص المستمدة من تجميع مجموعة من الدراسات فيما يلي:⁴²

- ميول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى تقديم مجموعة محدودة من المنتجات في عدد محدود من الأسواق، مستخدمة استراتيجيات اختراق السوق وتطوير المنتجات بدلاً من استراتيجيات تطوير السوق أو التنويع.

- في كثير من الأحيان لا تستطيع تحمل تكاليف الأقسام المكلفة بإجراء تحليلات ودراسات معقدة للسوق

- تتميز هذه المؤسسات بكثرة المعوقات في الوصول إلى رأس المال البشري والمالي.

- صغر الحجم يسمح لها بالتخصص في مجالات معينة، يسبب في الكثير من الأحيان صغر حجم المبيعات وارتفاع التكاليف الثابتة.

⁴² Sascha Kraus and others, IMPLICATIONS OF STRATEGIC PLANNING IN SMES FOR INTERNATIONAL ENTREPRENEURSHIP RESEARCH AND PRACTICE, Published in M. Tazovski (Ed.), Energizing Management through Innovation and Entrepreneurship : European Research and Practice, London, 2007, pp. 110-127

- تتميز بمحدودية الموارد يؤدي بها إلى التركيز على مجموعة صغيرة من المنتجات، هذا ما يسمح ببناء مزايا تنافسية قوية وكفاءات محددة في حل المشكلات، مثل ما يتعلق بالقيادة النوعية للسوق.
- سرعة اتخاذ القرار والاتصالات المباشرة مع العملاء مفيدة بشكل خاص لتحويل نتائج البحث والتطوير إلى ابتكارات قابلة للتسويق، على الرغم من أن المخاطر لا تزال قائمة من حيث الاعتماد المفرط على عدد قليل فقط من المنتجات وما ينتج عن ذلك من نقص تعويض الخسارة.

وقد ذكر (GUEGUEN) مجموعة أخرى من الخصائص وهي:⁴³

- عدم اليقين البيئي لنقص اهتمام الكثير منها بالنشاط الإداري الذي يقوم بالدراسات التحليلية المرتبط بالمسح المستمر للبيئة الخارجية بحثاً عن التهديدات والفرص.
- قلة برامج البحث والتطوير التي تساعد على تطوير المعارف والكفاءة، وابتكار منتجات جديدة.
- سرعة المناورة والردود الاستراتيجية عندما تكون الاختلالات البيئية قصيرة الأجل بسبب مركزية القرار عند صاحب المؤسسة.
- المرونة والقدرة على ردة الفعل على التغيرات في البيئة المحلية، وجعل أهداف المؤسسة تتوافق مع هذه التغيرات وفق تصور المدير لهذه التطورات.
- التأثير الكبير لشخصية المسير في بناء التصورات الإستراتيجية.
- إشكالية تجسيد الخيارات الإستراتيجية المتاحة في الواقع.
- التوطين وكثرة انتشارها يساعدها على التقرب من الموردين والعملاء، مما يولد ثقة واستقرار للتبادلات بينهم، يؤدي إلى اكتسابها سلوك الهيمنة كما يساعد على بناء استراتيجيات الشبكية مع المؤسسات الأخرى.

⁴³ Gaël Gueguen, Orientations stratégiques de la PME et influence de L'environnement entre déterminisme et volontarisme, Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, jours 13-14-15 juin 2001, p 4-13.

- محدودية الاستثمار في المعدات والآلات والأدوات التكنولوجية.

من خلال هذا نستنتج ان هناك اتفاق على أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتميز بمركزية التسيير من قبل المالك، وعدم رسمية الهيكل، والموارد المحدودة، وقلة عدد المنتجات، وصغر حجم الأسواق التي يتم تقديم المنتجات به.

2. المشاكل المقيدة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لزيادة التنافسية

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مجموعة من المشكلات التنافسية التي تقيد وصولها الى امتلاك مزايا تنافسية وبناء علامة تجارية قوية وكسب ولاء العملاء، وتنقسم هذه المشاكل الى:⁴⁴

1.2. صغر الحجم

على الرغم من أن صغر الحجم يساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على إمكانية التجميع والتعاقد من الباطن والتخصص والمرونة إلا ان هذه الميزة تسبب لها مشكلة، فعندما تكون وظائف التصنيع أو التسويق أو الوظائف التكنولوجية أو غيرها من الوظائف ذات وفورات حجم وعاملا رئيسيا في أية مرحلة من مراحل سلسلة القيمة، فإن عامل صغر الحجم يفرض عائق التكلفة الذي يضعف من قدرتها التنافسية، كما يعيقها في الأنشطة التي تكون فيها المخاطر كبيرة، أو التكنولوجيا سريعة الحركة بشكل استثنائي وتعتمد على البحث والتطوير الضخم، أو عندما تستهدف الاستثمارات الأسواق العالمية منذ البداية.

2.2. أوجه الخلل في الأسواق

تجد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نفسها في وضع لا يسمح لها بإمكانية الوصول الى أكبر وأكثر أسواق المدخلات والائتمان والعمالة والبنية التحتية والمعلومات والتكنولوجيا، بسبب تجزئة

⁴⁴ Lall Sanjaya, Strengthening SME's For International Competitiveness, paper for the workshop " wath marks your Firm internationally competitive ", Center for Economic Studies (ECES), Cairo, The Egyptian, 2000, on 5-8 March 2000, P 6-9.

الأسواق في الكثير من البلدان النامية، حيث نجد تفضيل الموردين لعوامل ومدخلات الإنتاج التعامل مع عدد قليل من المؤسسات الكبيرة، لأن ذلك يكون أسهل وأقل تكلفة وأكثر أماناً مقارنة بالتعامل مع عدد كبير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتفرقة، لصعوبة جمع ورصد المعلومات بالتفصيل عنهم وقد تكون تكلفة إنفاذ العقود كبيرة بشكل غير متناسب بالنسبة لحجم الصفقة.

3.2. تحيز في السياسات الحكومية

يوجد في الكثير من السياسات الحكومية تحيز ضد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا هو الحال على وجه الخصوص في البلدان النامية، حيث يكون الاستخدام الواسع النطاق لتراخيص وضوابط الاستثمار والاستيراد، والائتمان الموجه، وحوافز الموقع، وتوفير البنية التحتية، وما إلى ذلك، لصالح المؤسسات التي تتمتع بموارد واتصالات أفضل مع الجهات المعنية، بالإضافة إلى هناك سياسات توفر الامتيازات والحوافز الضريبية للمؤسسات الصغيرة فقط، يؤدي زيادة رغبة المؤسسات في البقاء صغيرة أو تعمل في شكل غير رسمي بدلاً من النمو لتصبح كبيرة، وقد يؤدي ذلك إلى انتشار الوحدات إلى ما دون الحجم الخاضع للضريبة، وهذا ما حدث في الهند حيث يتم تخصيص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لإنتاج منتجات صناعية معينة، أدى ذلك إلى خنق المنافسة وتأخير التطوير التكنولوجي، خاصة في المجالات التي تتمتع بقوة تصديرية مثل قطاع النسيج.

4.2. نقص المعلومات الاستراتيجية

تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من عدم قدرتها على رصد وتحليل المعلومات الاستراتيجية بشكل مستقل نظراً لعدم وجود:⁴⁵

– المعرفة والمهارات اللازمة لتنفيذ التحليل التنافسي واستخدام نتائجه لتطوير الاستراتيجية تنافسية.

⁴⁵ Katarzyna Rostek, Benchmarking Collaborative Networks A Key to SME Competitiveness, Springer, London, 2015, P 21.

- الموارد المالية والتقنية والبشرية والتنظيمية اللازمة لتنفيذ حلول تكنولوجيا المعلومات، والمساعدة في تحقيق التحليل التنافسي المتقدم.

- موظفون مؤهلون مسؤولون عن التعامل مع الحلول التكنولوجية وصيانتها وتطويرها اللازمة لضمان تنفيذ التحليل التنافسي وتوزيع التقارير الناتجة.

- عدد موارد البيانات التي تم إنشاؤها وجمعها، والتي تعد مصدر الطاقة للتحليل التنافسي.

ويضاف الى هذه المشاكل مجموعة أخرى وتتمثل في:⁴⁶

- ضعف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سياق التعامل مع بعض العوامل الخارجية من حيث عدم قدرتها على التكيف مع التغيير، ويقال إنه نظرا لمحدودية الموارد فإن أي تغييرات معينة مثل تلك التي يجلبها تغييرات التشريعات الحكومية، يمكن أن يحدث تأثيرا غير متناسب على موارد المؤسسات.

- كما تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مشكلة تغير سياسات واستراتيجيات المؤسسات الكبيرة، حيث إن التحول في سياسة بعض المؤسسات الكبيرة "للتصنيع" بدلاً من الشراء على سبيل المثال، يصبح كارثياً بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي أقامت علاقة تجارية معها.

- محدودية وصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى الأسواق الرئيسية خاصة في قطاع التجزئة، الذي يعد هذا الأمر ذا أهمية، حيث تجد هذه المؤسسات نفسها مضطرة للخروج من أفضل المواقع لصالح المؤسسات الكبيرة.

⁴⁶ Oswald Jones and Fiona Tilley, COMPETITIVE ADVANTAGE IN SMEs, Wiley, England, 2003,P36.

3. محددات تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعتمد فعالية القدرات التنافسية واستمراريتها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على معرفة العوامل التي تحدد الميزة التنافسية وكيفية التنبؤ بالأساليب والإجراءات المتخذة من قبل المنافسين في السوق، ويمكن عرض أهم العوامل التي بالإمكان الاعتماد عليها في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما يلي:

3.1. الخصائص الذاتية للمسير

ينظر الى شخصية مالك أو مسير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على أنها تؤثر بقوة على طريقة إدارة ونجاح المؤسسة، لأن السمات الشخصية للمسير التي تشمل مستوى الكفاءة والقدرات لديه، المهارات والسلوك، العادات، قبول المجازفة، المخاطرة، جميعها أساسية لعملية بناء المزايا التنافسية للمؤسسة ونموها، وتؤثر أيضًا على طريقة اغتنام الفرص واستغلالها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، ولهذا جاءت العديد من الدراسات المتعلقة بسلوك مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، منها دراسة (Couderc et Stephany 2005) قامت بتصنيف سلوك مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى ثلاث أنواع وهي:⁴⁷

- **المسير المقلد:** يقتصر هذا النوع على توجيه التسيير لأهداف البقاء، الاستقلال والنمو، وغالبا ما يستخدم رأسماله الشخصي والعائلي عند الضرورة، ويكون نمو المؤسسة معتدلا ومواكبا لتغيرات السوق، لذا يصبح الإبداع غير مرغوب فيه، والاستثمارات المادية وغير المادية تبقى ضعيفة ومحدودة.

⁴⁷ مداح عرابي الحاج، التسيير الاستراتيجي وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، الجزائر، 17-18 أفريل 2006، ص 1061.

- **المسير المقاول (الرائد):** ترتكز قيادته للمؤسسة على ثلاثة مبادئ هي النمو، الاستقلالية والثراء، ويكون الإبداع مطلوباً بكثافة ويؤدي إلى استثمارات معتبرة، ولبلوغ هذا الهدف يتجه هذا النوع من المسيرين للحصول على مصادر تمويل خارجية وحتى لفتح رؤوس أموالهم.

- **المسير التسييري:** يتوافق هذا النوع مع المفهوم الكلاسيكي للتسيير في المؤسسات الكبيرة، وهنا يكون تركيز المسير في البحث على الأداء المرتفع من خلال سيرورة قرارات عقلانية ويفضل الإبداع لكن مع تحكم نسبي في الجوانب المالية.

ويميز كل من (Julien et Marchesnay 1996) سلوك المقاولين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى نوعين رئيسيين، وكل صنف له خصوصيات متميزة عن الآخر فيما يخص السلوكيات الإستراتيجية، وهما كما يلي:⁴⁸

*** سلوك المقاول (Pérennité - Indépendance – Croissance) PIC:**

تمثل الخاصية (الاستدامة والاستقلال والنمو) الفكرة التي يسير بها المقاول مؤسسته، وتكون أولى اهتماماته ضمان بقاء نشاطه، فهو يركز على المحافظة وتراكم ممتلكاته، ثم يأتي بعد ذلك الرغبة في الاستقلالية من خلال رفضه لرفع الرأسمال الاجتماعي لمؤسسته بالمساهمات من المشاركين الأجانب، وفي الأخير يعتبر النمو كنتيجة للبحث عن تراكم الممتلكات فهي ليست هدفاً في حد ذاتها. يتميز هذا النوع من المقاولين بالتكوين التقني أي الاهتمام بالإنتاج، وله رؤية أكثر انطوائية للأعمال، كما أن رؤيته الخارجية وعمليات دراسة السوق محدودة وفردية لا يعطيها أهمية كبيرة، حيث يحجب العمل على أساس وفاء شبكة العلاقات مع الزبائن والموردين، وهكذا يصبح سلوكه الاستراتيجي ذو طابع ميراثي وشخصي وتتم صياغة السيرورة الإستراتيجية خارج أي إجراءات.

⁴⁸ مداح عرابي الحاج، مرجع سابق، ص 1069.

ويفضل استعمال أسلوب التأمل من أجل تطوير قراراته في حالة استثمار كبير، فاستراتيجيته هي استكشافية يتم تكوينها بالتدرج للوصول لاتخاذ للقرارات، ويكون أسلوبه تفاعلي في ردة الفعل اتجاه المشاكل المتوقع حدوثها، ويغلب عليه المركزية في اتخاذ القرارات.

* سلوك المقاول CAP (Croissance - Autonomie - Pérennisation):

يتمثل اهتمام هذا المقاول في خاصية (النمو والاستقلالية والاستدامة) ، حيث يركز في أولى اهتماماته على النشاطات ذات النمو السريع، فهو محفز بالنشاطات التي تحقق له أكبر ربح ولو بدرجة كبيرة من المخاطر، فهذا المقاول أكثر حيوية فهو لا يتردد في التنازل عن نشاطاته التي لم تبلغ مرحلة الاستغلال المكثف، بالإضافة الى تمسكه بالاستقلالية المالية، كما انه يبحث على الاستقلال في اتخاذ القرارات وبالخصوص التقدير في توزيع النفقات، من هنا فهو لا يتردد في اللجوء إلى التمويل الخارجي وفتح رأسماله مادام يضمن استقلالية التسيير.

ويتطلب من مسير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أن يمتلك مجموعة من الكفاءات حتى يجعل المؤسسة قادرة على المنافسة وتتمثل فيما يلي:

- **كفاءات الفرصة:** وهي القدرة على التعرف على فرص السوق واستغلالها.
- **كفاءات العلاقة:** التفاعلات بين الأفراد ومن مجموعة إلى مجموعة على أساس التعاون والتواصل والثقة.
- **الكفاءات المفاهيمية:** وهي القدرات المفاهيمية المتعلقة بمهارات اتخاذ القرار، واستيعاب المعلومات، والمخاطرة، والابتكار.
- **الكفاءات التنظيمية:** وهي القدرة على تنظيم وربط الأنشطة الداخلية والداخلية المرتبطة بالموارد البشرية والمادية والمالية والتكنولوجية.

- **الكفاءات الإستراتيجية:** وضع وتقييم وتنفيذ الإستراتيجية، كفاءات الالتزام، دافع ريادة الأعمال

2.3. بيئة المؤسسة

إن البيئة الاقتصادية أصبحت مضطربة وغير قابلة للتنبؤ، مما صعب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة المحيط وسلوك المنافسين، وهذا يؤثر كثيرا على هذه المؤسسات في تحديد السلوك والتوجه الاستراتيجي لها في السوق، وجعلت هذه الاضطرابات والتغيرات ديناميكية البيئة الاقتصادية تتميز بعدم اليقين المستمر والمنافسة الشديدة، مما يجعل المزايا التنافسية الحالية للمؤسسات تتآكل بسرعة وهذا يشكل خطرا على حصتها السوقية، ويمكن في نفس الوقت خلق فرص تنافسية جديدة.⁴⁹

رغم صعوبة الموقف الذي اصطدمت به للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتأثير المحيط عليها، يمكن لها تجاوز ذلك من خلال تفعيل ميزة المرونة العالية، المرتبطة بالعناصر الآتية:⁵⁰

- **المرونة العملية:** وتتعلق بتنظيم الموارد في المؤسسة، فهذه المرونة خاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لأنها تعتبر معاكسة لمفهوم التخصص، كما يسمح تنوع الموارد البشرية بالتكيف العام لمقتضيات المدى القصير في المؤسسة.
- **المرونة التنظيمية:** وتتعلق بقابلية التكيف بدلالة الوضعيات المختلفة، فهي تتواجد في المستويات العليا وتخص الوظائف الأساسية أكثر من المهام التنظيمية.
- **المرونة الإستراتيجية:** وتقاس بدرجة الحرية التي تمتلكها المؤسسة في تحديد وإنجاز الأهداف، ويتم تحليل هذه المرونة على المدى الطويل، وترتبط بين قدرات المؤسسة ومتطلبات المحيط، أي أنها تعبر على درجة استجابة المؤسسة إزاء متغيرات محيطها.

⁴⁹ Gaël Gueguen, op-cit, P13.

⁵⁰ مداح عرابيبي الحاج: مرجع سابق، ص 1063.

3.3. موارد بشرية مؤهلة

يعتبر تأثير الموارد البشرية المؤهلة في دعم المزايا التنافسية كبير، لأن أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يكون فيها فردا واحدا أو فريق صغير جدا مسؤولاً عن مجموعة كاملة من الأنشطة الوظيفية، ومن الواضح أن هذه ميزة جيدة لأن هناك سرعة في نقل المعلومات واتخاذ القرارات والتواصل، وحل المشاكل يكون بشكل مباشرة، أما ما يعيب هذا النمط هو افتقار هذه المؤسسات إلى الموارد الإدارية والمتخصصين الوظيفيين المؤهلين، يؤدي الى تسيير العديد من الأنشطة بشكل سيئ يؤثر بشكل سلبي على تنافسية هذه المؤسسات،⁵¹ كما يعد فقدان العاملين المؤهلين الذين يقومون بعمليات الإنتاج والتسويق واستعمال التكنولوجيا لصالح المنافسين وخاصة المؤسسات الكبيرة في نفس النشاط، أحد المخاوف الرئيسية لهذه المؤسسات في فقدان المزايا التنافسية واستمرارها، بسبب احتمالية تسرب معلوماتها التنافسية للمنافسين، وكذلك التكاليف والوقت اللازمين لتأهيلين عاملين آخرين للقيام بالمهام بشكل جيد.

4.3. التكنولوجيا والمعلومات العلمية المتاحة

تعد الموارد التكنولوجية ضرورية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأنها تسمح للمؤسسات بالتوسع بسرعة وكفاءة، وتلبية تفضيلات المستهلكين المتغيرة من خلال العمل كعامل تمكين لوظائف الإنتاج والخدمات للعاملين لديها، وبالتالي العمل على تحقيق ميزات في الإنتاج تسهم في التفوق والمنافسة في السوق، فاستغلال هذه المزايا يكون بالتكيف مع التكنولوجيا الجديدة و تخطي القيود كنقص رأس المال الأولي المطلوب للحصول على التكنولوجيا الجديدة، ونقص العمالة الماهرة، والاستراتيجيات المناسبة لاستخدام التكنولوجيا، ونقص المعلومات، وعدم اليقين، بالإضافة الى الاستعداد المؤسسي

⁵¹ Oswald Jones and Fiona Tilley, op-cit, P17.

بتوعية العاملين بالمزايا المحتملة لاعتماد التكنولوجيا الجديدة في ظل الاقتصاد العالمي سريع

التغير.⁵² 5.3. الاستثمار المادي

إن الاستثمار في المعدات ذات الأساس التكنولوجي الجديد والحديث تعمل على تحسين أساليب الإنتاج وتسييرها، كالورشات المرنة والورشات المسيرة بواسطة الحاسوب، مما تسمح بتحسين الإنتاجية وتخفيض تكاليف الإنتاج.

كما أن تجديد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يقتصر فقط على الاستثمار في الوسائل والمعدات الإنتاجية الحديثة، بل لا بد من اكتساب واستغلال المعارف العلمية والتكنولوجية، وكذا المرونة التي تتمثل في قدرة الإدارة على استغلال الفرص المتاحة في السوق والتأقلم السريع مع التغيرات الطارئة في بيئة المؤسسة، وتتوقف كذلك على ديناميكية المفاوض في قدرته للجوء إلى التكنولوجيات الجديدة في تسيير الإنتاج وتنظيمه داخل المؤسسة، بالإضافة إلى المجهودات والطاقات الإبداعية التي تتوفر عليها المؤسسة.⁵³

6.3. الجودة التنظيمية.

هناك علاقة قوية بين الجودة والإدارة داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، هو أن الجودة تعمل على خلق ميزة تنافسية دائمة للمنظمة في السوق. إذا تم إتقانها والتعامل معها بشكل جيد، فإن الجودة تكاد تعتبر أفضل إستراتيجية فعالة سواء كانت إستراتيجية كلفه قياديه، أو إستراتيجية تمايز، وذلك لأن الجودة هي الطريقة الأمثل من أجل تحسين الفعالية وتخفيض التكاليف الإنتاجية في سلسلة عمليات الأنشطة المختلفة التي تقوم بها المنظمة. ويمكن للجودة الشاملة أيضاً أن تعمل على تحسين

⁵² Rpir Prasanna, and others, Sustainability of SMEs in the Competition : A Systemic Review on Technological Challenges and SME Performance, Journal of Open Innovation Technology, Market, and Complexity, 2019, Volume 5, Issue 4, P 11.

⁵³ Marie Florence Estime et all, Les déterminants de la compétitive des PME, Problèmes économiques, n° 2359, 19 Janvier 1994, p 17.

فرص المنظمة في أن تصبح رائدة في أي سوق محددة⁵⁴.

7.3. المرونة:

* برزت المرونة كأحد أهم المحددات الأساسية لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بسبب أن هذه المؤسسات ذات تأثير قليل على بيئة عملها بنفس الطريقة التي تؤثر بها المؤسسات الكبرى، فهي تستطيع من خلال المرونة التغلب على المنافسين الأقوياء بقدرتها على الاستجابة بسرعة أكبر للإشارات المتغيرة من السوق، لذلك من الضروري عند إدخال إجراءات روتينية جديدة كالأنشطة أو عمليات التركيز على أهمية المرونة، ويشمل ذلك النشاط الإداري المرتبط بالمسح المستمر للبيئة بحثاً عن التهديدات والفرص، واستعداد الموظفين لتطوير مهارات جديدة، ومن ثم ينبغي تصميم سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة فيما يتعلق بالتوظيف والمكافأة لتعزيز المواقف والسلوكيات المناسبة.⁵⁵

4. أنواع الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تتباين الاستراتيجيات التنافسية المتبعة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لترقية قدرتها التنافسية، وهذا لإختلاف سلوكها الإستراتيجي والإمكانيات والموارد وطبيعة نشاطها وطبيعة استجابتها للمتغيرات البيئية، فمنها من يتبع السلوك الانفرادي فتختار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إستراتيجيات التنافسية العامة، ومنها من يريد العمل الجماعي فتتبع إستراتيجيات التحالفات الإستراتيجية والاندماج في العناقيد.

1.4. استراتيجيات Porter:

وهي استراتيجيات مايكل بورتر (M. Porter) التي يعتمد عليها في تحقيق القدرة التنافسية، ولقد ذكرناها سابقاً، فهي تنقسم الى ثلاثة إستراتيجية تخفيض التكلفة، إستراتيجية التمييز واستراتيجية التركيز. وسنفصل فيها كما يلي:

⁵⁴ خضير كاظم حمود، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 51.

⁵⁵ Oswald Jones and Fiona Tilley, op-cit, P29.

* التكلفة المنخفضة:⁵⁶

تستند هذه الإستراتيجية على مبدأ خفض تكلفة الإنتاج، حيث يشرط في نجاح هذه الاستراتيجية التحليل الدقيق لمحددات تكاليف الوحدة وللأنشطة في المؤسسة، وهناك طرق متنوعة لتوفير التكلفة كإعادة تنظيم المؤسسة أو إعادة هيكلتها وتشكيل الأنشطة أو الاستعانة بمصادر خارجية للأنشطة غير الأساسية، كما أن أثر تعلم أعضاء المؤسسة وتطوير الإجراءات الفردية والجماعية التي تسمح بزيادة الإنتاجية، وحل مشاكل العمل وتنظيمه، والتنسيق مع الأعضاء الآخرين المشاركين في العملية. ويتسم تراكم هذه التجربة مع مرور الوقت بالمعرفة الضمنية، والتي تساعد في تقليل وقت انجاز النشاط.

وفي حالة وفورات الحجم تتحقق الميزة التنافسية عندما تنخفض تكاليف وحدة الإنتاج نتيجة لزيادة المدخلات المستخدمة في عملية الإنتاج، فكلما زادت الكميات المنتجة انخفضت تكاليف الوحدة وبالتالي سعر شراء المنتج، ويمكن تحقيق هذه النتيجة في الإنتاج الصناعي، ولكن أيضًا في المشتريات والبحث والتطوير والتوزيع والإعلان وعلى طول سلسلة القيمة للمؤسسة، ويعتمد اقتصاد الحجم على العلاقة بين كميات المدخلات والمخرجات من حيث التكاليف وأحجام الإنتاج، وعلى مستوى التخصص والتوحيد القياسي الذي تستطيع المؤسسة الوصول إليه، وتؤدي كل هذه العوامل إلى تركيز القطاع حيث يحتفظ بحصة الإنتاج عدد محدود من المؤسسات.

كما ترتبط تكاليف الإنتاج المنخفضة بشكل أكبر بتكلفة بعض المدخلات المطلوبة لتحقيق المنتج النهائي، حيث يسمح إدخال تكنولوجيا جديدة للمؤسسة بتخفيض تكاليف إنتاجها مع الحفاظ على نفس حجم الإنتاج أو تغيير تصميم المنتج لتسهيل عملية الإنتاج، وبالتالي ضمان توفير

⁵⁶ Laura Gavinelli, Business Strategies and Competitiveness in Times of Crisis A Survey on Italian SMEs, Palgrave Macmillan, USA, 2016, P 25-28.

التكاليف.

* التميز

تقوم المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية بتقديم مزايا تختلف عن المنافسين، حيث تقدم سلعة أو خدمة يُنظر إليها على أنها مختلفة عن البدائل في السوق ويتجاوز هذا الاختلاف السعر، وبالتالي لا يمكن أن يستند ببساطة إلى ميزة التكلفة، ويمكن أن تكون القيمة المضافة جوهرية في خصائص المنتج، بالإضافة إلى العناصر غير الملموسة للعرض بما في ذلك الخدمات وفي الأسواق الناضجة، وينطبق التمايز أيضًا على جميع السلع التي تتواجد في السوق ويطلبها العملاء بما في ذلك السلع الأساسية كالماء والسكر، ومن أجل تحديد العناصر التي تمثل قيمة مضافة للسوق، يجب على المؤسسة تحليل وتفسير احتياجات ومتطلبات الطلب بعناية، ويكون التحليل داخليًا بالتركيز على نقاط القوة وخصائص المؤسسة، وخارجيًا من خلال التركيز على احتياجات الطلب⁵⁷.

* التركيز

إن مبدأ هذه الإستراتيجية هو خدمة مجموعة معينة من المستهلكين، أو جزء معين من السوق، أو منطقة جغرافية محددة، حيث تعمل المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية على تحديد هدفها التسويقي بشكل دقيق، وتقوم بإرضاء حاجياته من خلال قيادة التكلفة أو التمييز داخل القطاع السوقي المستهدف.⁵⁸

ولاعتماد هذه الاستراتيجيات من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يتطلب التدقيق في أبعاد كل ميزة من أجل أن يكون هناك توافق بينها وبين امكانياتها ومواردها، ويمكن توضيح هذه الأبعاد في الشكل التالي:

⁵⁷ Laura Gavinelli, op-cit, P 28.

⁵⁸ Michael Porter : L'Avantage Concurrentiel, op-cit, p 27-29.

الشكل رقم (35): أبعاد الإستراتيجيات التنافسية ل Porter في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

استراتيجية التركيز	استراتيجية التمايز	استراتيجية قيادة التكلفة
• التخصص في جزء من السوق، التخصص في منتج ما، معدل الهامش الوحدوي	• أصالة وجودة المنتج، ابتكار المنتج، تكنولوجيا المنتج، خدمة العملاء، البحث والتطوير، قوى البيع، الإشهار والاتصال، ترويج المبيعات	• مراقبة التكلفة، الابتكار في عمليات الإنتاج، الاستثمارات في المعدات الجديدة، تخفيض التكاليف المباشرة، التقليل من التكاليف غير المباشرة، وفورات الحجم، الاستفادة القصوى من الطاقات الإنتاجية

Source : Frédéric le Roy et Olivier Torres, La Place de l'Innovation dans la Stratégie Concurrentielle des PME internationale, p 5-6. Disponible sur : <http://c.net/travaux/pdf/ot4innov.PDF>.

2.4. الأسواق المحددة:

ينتج عن الاندفاع نحو الأسواق الكبيرة، عدم حصول العديد من شرائح السوق الصغيرة على ما تستحق من انتباه، وتوفر هذه الأسواق فرصا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تمتلك مستوى ملائما من التكنولوجيا، إلى جانب المرونة وسرعة التحرك الضرورية لخدمة أسواق محدودة نسبيا، ولكنها متنوعة جغرافيا. وقد كانت هذه هي الإستراتيجية التي تبنتها المؤسسات الألمانية الصغيرة والمتوسطة التي ركزت على سوق محددة محدودة توفرت لها فيها ميزة تنافسية، ثم ركزت كل مواردها في المحافظة على الريادة في هذه السوق. ويتسم الإنتاج والعمليات عادة بمستوى عال من القدرة على تكييف المنتجات حسب احتياجات الزبائن والتفاعل معهم بغية المحافظة على الريادة في السوق.¹

السوق.¹

3.4. المرونة في التخصص:

¹ رياض بن جليلي، مرجع سابق، ص 10.

يساعد استخدام المعدات ذات الأغراض العامة من قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغير في المواصفات وطلبات الزبائن، كما تقيم المؤسسة هنا شبكة من العلاقات مع مؤسسات أخرى الكبيرة أو الصغيرة من خلال مجموعة متنوعة من وسائل الربط الرسمية وغير الرسمية (مثل التعاقد من الباطن).¹

4.4. الابتكار

أصبح الابتكار عاملاً تنافسياً رئيسياً للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاستفادة من الفرص التي توفرها التقنيات الجديدة والتسويق المتغير لتوفير السلع والخدمات التي تلبي متطلبات العملاء في ظل بيئة ديناميكية مضطربة الأعمال كانت سبباً لظاهرة العولمة، ورغم أنه من المفروض في أيامنا هذه أن المؤسسات تحتاج إلى الابتكار المستدام لتحقيق النجاح، يبدو أن خصائص الشركات الصغيرة والمتوسطة تفرض حواجز عليها أمام هذا التوجه، وتوضح البحوث الأكاديمية أنه لا يمكن ترويضها إلا من خلال مجرد تبني الإبداع، فهو المورد الرئيسي للتغلب على تلك الحواجز وبالتالي، يجب أن تتمتع الشركات الصغيرة والمتوسطة بقدرة أكبر على تطوير وتنفيذ ممارسات إدارية جديدة لجعل الإبداع مصدر أساسي للبحث المستمر عن الفرص، والمرونة للتكيف والاستجابة للبيئة الخارجية المتغيرة.²

5.4. التحالفات

وهي ضمن الاستراتيجيات التضامنية والتعاونية التي تنشأ بين المؤسسات، حيث يرى كل من (Golden & P.Dollinger) أن التحالف الإستراتيجي هو عقد بين شركتين أو أكثر، يرمي إلى تحقيق نوع من التكامل والعمل على التنسيق في مجالات عدة، مع بقاء كل طرف حر غير خاضع

¹ رياض بن جليلي، مرجع سابق، ص 11.

² Klaus North and Gregorio Varvakis, Competitive Strategies for Small and Medium Enterprises, Springer, London, 2016, P 77.

للطرف الآخر، وكهدف فإن هذا التعاون يرمي إلى تجاوز نقاط الضعف التي تميز كل مؤسسة بمفردها، ومن ثم اكتساب نقاط قوة جديدة تسمح لها مجتمعة مواجهة المنافسة المفروضة.¹

6.4. العناقيد

وهي استراتيجية اندماج مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في العناقيد، وهذه الأخيرة هي عبارة عن تجمع جغرافي لمجموعة من المؤسسات والمؤسسات المساندة التي تعمل في صناعة معين، تتربط وتتكامل فيما بينها في إنتاج مجموعة من منتجات أو خدمات هذه النوع من الصناعة، وتدخل في علاقة تكامل وتشابك فيما بينها بشكل رأسي وأفقي في جميع مراحل العملية الإنتاجية مكونة بذلك السلسلة الكاملة للقيمة المضافة للمنتج، وتشمل هذه العلاقة تبادل السلع والخدمات والمعلومات والخبرات والموارد البشرية.

والمؤسسات المشكل لهذه العناقيد هم مصنعي المنتجات النهائية ومصنعي وموردي مدخلات الإنتاج والمعدات المستخدمة في العملية الإنتاجية، ومنتجي المنتجات المكملية، والشركات التي تستخدم مدخلات متشابهة أو عمالة وتقنية متقاربة، كما يضم هذا المحيط قنوات التسويق المختلفة والمشتريين والمصدرين ومؤسسات التمويل المختلفة، وحاضنات الأعمال والجهات التعليمية والتدريبية المتخصصة كالجامعات والمعاهد ومراكز البحث والتطوير العلمي والدعم الفني بالإضافة إلى مقدمي الخدمات الأساسية وخدمات البنية التحتية الخاصة بتلك الصناعة والجهات الحكومية وغير الحكومية التي تهتم وترعى شؤون وبيئة الاستثمار.²

7.4. التدويل

وهي إستراتيجية التوسع والتنويع الجغرافي دولياً، وتكتسب هذه الميزة عندما تقوم بأنشطة إنتاجية و/أو تجارية في بلدين أو أكثر بشكل مستمر، وتعتبر هذه الإستراتيجية معقدة ولها تأثير مباشر على

¹ نبيل مرسي خليل: مرجع سابق، ص 114-115.

² صندوق التنمية الصناعية السعودي، العناقيد الصناعية مفهومها وآلية عملها، الجزء الأول، سبتمبر 2007، ص 02.

الهيكل التنظيمي للمؤسسة، والذي يتم وضعه من خلال مراعاة أفضل مزيج من منطقة العمل والمنطقة الجغرافية، وآليات الرقابة والتنسيق بين وحدات الإنتاج والمبيعات المختلفة، ويؤثر تنظيم المؤسسة أيضًا على قدرتها على التكيف مع مختلف السياقات الاجتماعية والثقافية والسوقية، فضلاً عن قدرتها على استيعاب المعرفة، كما أن هناك عوامل داخلية وخارجية تؤدي إلى اختيار هذه الاستراتيجية، وتشمل العوامل الداخلية استغلال المزايا التنافسية التي تمتلكها السوق الأصلية في مناطق جغرافية جديدة والبحث عن ظروف سوقية أكثر ملاءمة، وقد تكون فوائد تجارية أو صناعية أو تتعلق بالضرائب والتمويل العام، أو مرتبطة بانخفاض تكاليف الطاقة وانخفاض تكاليف العمالة، أو بالحصول على المواد الخام أو مدخلات الإنتاج، أو بأنظمة صناعية أكثر ملاءمة، ومن المزايا الأخرى للعمل على نطاق دولي إمكانية استغلال المعرفة والعلاقات على المستوى الدولي، بالإضافة إلى إمكانية إطالة دورة حياة المنتجات، وعرضها في أسواق ذات مستويات مختلفة من النضج. ويساعد في تعزيز صورة العلامة التجارية للمؤسسة ويجعل الحملات الترويجية لمنتجاتها أكثر فعالية.

ثانياً. الأسس الداعمة لبناء قدرات تنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

توجد العديد من المرتكزات التي تعتمد عليها المؤسسات لبناء مزايا تنافسية، إلا أن قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة له خصوصيته، ونظراً لإمكانيات هذه المؤسسات وقدراتها الضعيفة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، نرى أن أهم المرتكزات والأسس التي يجب التركيز عليها لبناء قدرات تنافسية هي:

1. الكفاءات

تعتبر الكفاءات عنصر هاماً ومميز في عملية تحسين وتطوير الإنتاجية، وضرورية لتحقيق ميزة تنافسية عندما تنشأ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قيمة استثنائية من خلال الاستفادة من مزيجها الفريد من الموارد الأساسية والكفاءات.

1.1. تعرف الكفاءات

تعتبر الكفاءات من أهم أصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والعنصر الأساسي المكون للاستراتيجية، والفاعل الأساسي في تعظيم أداء الوظائف والمهام، لهذا احتل مفهوم الكفاءات مكانة كبيرة لدى الباحثين في مجال الإدارة والموارد البشرية.

فقد عرف (Sylvie) الكفاءات على أنها: "مجموعة من المميزات الكامنة التي تسمح للفرد بتحقيق أداء عال في العمل أو في موقف محدد أو مهمة معطاة".¹

وعرفت كذلك الكفاءة بأنها "القدرة على تنفيذ مجموعة مهام محددة، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط، وبشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجنيذ وتجميع ووضع الموارد (المعارف، المعارف العملية، معارف السلوكية) في العمل، والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل".²

وتعرف المجموعة المهنية الفرنسية (MEDEF) الكفاءة بأنها "تركيبية من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها".³

وتعرف أيضا بأنها عبارة عن مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات التي يتمتع بها الفرد، والتي تتفاوت من شخص لآخر. وتعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة، لأنها ذات طبيعة تراكمية، وهي صعبة التقليد من قبل المنافسين.⁴

¹ Sylvie Guerrero, Les Outils des RH «Les savoir-faire essentiels en GRH», DUNOD, France, 2004, P2

² منصور كمال وصولح سماح، تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، الجزائر، المجلد 04، العدد 07، ص50.

³ دودين أحمد يوسف، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2014، ص37.

⁴ شارف عبد القادر وحمادي جمال، الاستثمار في كفاءة رأس المال البشري وعلاقته بأداء الأفراد داخل المنشأة الرياضية دراسة حالة لعينة من المركبات الرياضية بالجنوب الجزائري، مجلة رماح للبحوث والدراسات، الأردن،

2.1. أنواع الكفاءات

هناك الكثير من التصنيفات للكفاءات نظرا لإختلاف مجال دراستها، وعليه نستعرض تصنيف

الكفاءات الذي يتفق عليه الكثير من الباحثين وهو كالتالي:¹

1.2.1 الكفاءات الفردية : تمثل حلقة فصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها

من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة ، وتتمتع هذه الكفاءات بمجموعة من الخصائص فالفرد فيها يكون جد حيوي يقوم بما يجب القيام به، ويتميز بسرعة التعلم، كما يملك فكرة اتخاذ القرار ، ويساعد في إنشاء الجو المناسب للتطور، ويؤدي دور مراقبة مثيري المشاكل ونهيم على ذلك، ويحبذ العمل الجماعي، ويتميز بالمرونة وقابلية بناء علاقات جيدة مع الآخرين، يوفق بين عمله وحياته الشخصية، يعرف نقاط ضعفه وقوته، يجعل الأشخاص في وضعية مربحة، يتصرف بمرونة.

وبإمكان المؤسسة الحياة على الكفاءات الفردية بالاستناد إلى معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف، وكذا تكوين الأفراد بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها، حيث ينتظر منهم مردودية أكبر.

2.2.1 الكفاءات الجماعية أو المحورية: تدعى أيضا بالكفاءات المتميزة أو القدرات، وتعرف

على أنها تلك المهارات الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المؤسسة حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة فهي لا تحل محل الموارد، بل تسمح بتطورها وتراكمها. كما تعرف أيضا على أنها تركيبة أو مجموعة من المهارات الفائقة، الأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص، التكنولوجيات الفائقة المستوى، الروتينيات (التصرفات المنتظمة)، والتي تشكل في مجملها أساسا جيدا وقاعدة لطاقات المؤسسة على التنافس ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية

متواصلة في مجال نشاط معين، والهدف منها تحقيق مركز قيادي للمؤسسة في السوق. ويطلق عليها محورية لأنه يتوقف عليها بقاء وتطور المؤسسة في السوق أو انسحابها، ويجب أن تتوفر فيها الخصائص التالية:

- يجب أن تكون مساعد على الوصول إلى عدة أنواع من الأسواق.
 - يجب أن تكون تساهم بشكل معتبر في قيمة المنتج النهائي الملحوظ من قبل الزبون.
 - يجب أن تكون صعبة التقليد من قبل المنافسين.
- وعليه فالمؤسسة مطالبة بتجديد وتطوير كفاءاتها المحورية من خلال القدرات الديناميكية التي تتمتع بها، وتطوير هذه الأخيرة على المدى البعيد، والتي تصنف إلى أربع أصناف:
- تطوير وتشجيع توصيل وتبادل المعلومات أو المعرفة بين أعضاء المؤسسة (رأس المال البشري للمؤسسة) والتعلم القائم على تجارب المؤسسة.
 - الإبداع الذي يستعمل الكفاءات المحورية الحالية من أجل إنشاء كفاءات جديدة.
 - اكتشاف العلاقات الموجودة بين الكفاءات، وكيفية تطورها عبر الزمن.
 - الحفاظ على الكفاءات المحورية التي يجب أن تبقى ملك للمؤسسة، والحيلولة دون تدهورها

3.2.1. الكفاءات الاستراتيجية:

هي تلك الكفاءات والقدرات التي يتمتع بها العاملون المحقق للأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، فالكفاءات لا تعد ذات طابع إستراتيجي ما لم تساهم في تكيف المؤسسة مع بيئتها التنافسية، حيث توجد مقارنة تنظر إلى المؤسسة من خلال درجة الإعتمادية بين محيطها ونجاحها، بحيث يكون ذلك الأمر مشروطا بقدرتها على استغلال وتنمية الموارد الداخلية الأصلية.

حيث أن الكفاءات الإستراتيجية للمؤسسة لا ترتبط فقط بالموارد البشرية لأن كفاءة الفرد تتكون

من خلال مجموع الصفات الفردية (المعرفة، والمهارة، والسلوك) المرتبطة بمجموعة من النشاطات الخاصة، بل هي التكامل ما بين المهارات الفردية والأصول الخاصة، والقواعد التنظيمية يؤدي هذا إلى دعم الميزة التنافسية المرتبطة بدرجة التدعيم وسرعة تحويل ونقل الكفاءات الإستراتيجية.¹

إن تهاون المؤسسة في الاستثمار في الموارد والكفاءات يؤدي بها إلى تقادم هذه الأخيرة، وبالتالي تراجع موقعها التنافسي، ونميز فرقا بين تقادم أو تآكل الموارد والكفاءات، بحيث تتقادم الموارد عند استعمالها في حين تتآكل الكفاءات عند عدم استعمالها لأن مصدرها الأفراد، فإذا لم يسمح لهم بإظهار كفاءاتهم ومهاراتهم، فإن هذه الكفاءات والمهارات ستضمحل.

وتهدف المؤسسة للحيازة على ميزة تنافسية أكثر قوة عن طريق الكفاءات، لذا فهي تسعى الى التستر على قدرات ومهارات الكفاءات والموارد التي أدت إلى هذه الميزة، كي يصعب على المنافسين تقليد ومحاكاة هذه الكفاءات والموارد، ومن ثم صعوبة تقليد هذه الميزة.²

3.1 خصائص الكفاءات

إن التنوع في الكفاءات يجعلها تمتاز بمجموعة من الخصائص أهمها:³

*** خاصية الإدماج:** تسعى إلى إدماج المعارف والمهارات والمواقف لتشكل واقعا منسجما ومندمجا: فهنا كالجانب السوسيو وجداني (affectif - socio) وهو الذي يجعل الموظف متحفزا للقيام بمهمة معينة والانغماس فيها وجدانيا وهناك الجانب المعرفي الذهني (cognitif) المرتبط بالمعارف والاستراتيجيات التي ستوظف أو التي سيتم بناؤها واكتسابها أثناء القيام بالمهمة.

*** خاصية الواقعية:** حل مشكلات ذات دلالة عملية وترتبط بالحياة اليومية الواقعية

¹ سلامي يحضيه، مرجع سابق، ص 140-141.

² عبد الله حسن مسلم، مرجع سابق، ص 130.

³ نوال عبد الكريم الأشهب، إدارة الموارد البشرية، دار المجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 01، ص 123-124.

*** خاصية التحويل:** أي القدرة على معالجة صنف واسع من الوضعيات تتداخل فيها عدة مواد،

بشكل يشابه الواقع المعاش والمتميز بطابعه المركب، وبالتالي يسهل على الموظف تحويل ما تعلمه

وتدرب عليه في المدرسة، إلى التطبيق الفعلي والعملي في الحياة اليومية

*** خاصية التعقيد:** تأتي الكفاءات في قمة الهرم من حيث التعقيد مقابل أهداف التعلم ذات مستوى

تعقيد أقل والتي يتجه إليها التقويم عادة، كما نضيف عليها أنها:

- المحطة النهائية للتنظيم .

- أنه كلما تطور الوقت زاد مستوى الكفاءة

- الكفاءة مرتبطة بسلوك الفرد والجماعة

- كلما زادت الكفاءة زادت جودة تحقيق الأهداف

- كلما زادت كفاءة الفرد زادت رغبة المؤسسة في بقاءه.

- الكفاءة تزيد وتثري العمل

4.1 دور الكفاءات في بناء الميزة التنافسية

تمثل الكفاءات البشرية المصدر الرئيسي لتحقيق المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة

والمتوسطة من خلال تعظيم أدائها، وهذا ما يظهره دورها في⁴:

- إعداد وتطبيق استراتيجية المؤسسة: تمتلك المؤسسة رؤية إستراتيجية تستطيع أن تحقق مزايا

تنافسية وتحسنها على خلاف غيرها من المؤسسات التي تقتصر إلى مثل هذه الرؤية. ولكي تطبق

هذه الإستراتيجية بإحكام وتككل بالنجاح، لابد من مشاركة الكفاءات البشرية في جميع المستويات

التنظيمية، والمجالات الوظيفية.

⁴ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط 2، 2006، ص

- **القدرة على إدارة التغيير:** إن ديناميكية البيئة تحتم على المؤسسة القيام بتدعيم قدراتها على إدارة التغيير، من خلال الاستعمال الأمثل لمهارات وخبرات الموارد البشرية، لذا يجب على المؤسسة امتلاك كفاءات تتسم بالمرونة مع ضرورة العمل على تطويرها، بالإضافة الى دعم معايير الابتكار.

- **التشارك الاستراتيجي:** يقصد بذلك درجة مشاركة أفراد المؤسسة ذوي الكفاءة سواء كانوا داخلها أو خارجها في مجموعة القيم والافتراضات الأساسية المتعلقة بتلك المؤسسة، فمثلا إذا كانت خدمة العميل من القيم الأساسية التي تحكم أداء المؤسسة، فإن تلك القيمة يجب أن تكون متبناة من طرف العاملين الذين يملكون المهارة والكفاءة والإدارة والموردين والمساهمين وغيرهم من الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة.

2. الابداع

يعد الإبداع في الوقت الحالي دعامة أساسية لبناء مزايا تنافسية وتحقيق النجاح والتفوق على المؤسسات الأخرى، حيث يساعد على تلبية متطلبات وحاجيات زبائنهم المتغيرة نتيجة التغير المستمر لأذواقهم ورغباتهم، كما يساعد على كسب ولائهم من خلال تحقيق توقعاتهم المستقبلية.

1.2. تعريف الابداع:

اختلفت وجهات نظر الباحثين حول موضوع الإبداع، مما ساهم في عدم وجود تعريف متفق عليه، ويؤول ذلك إلى تنوع المجالات التي تتضمن مفهوم الإبداع من جهة، وإلى مناهج واهتمامات الباحثين العلمية والثقافية من جهة ثانية، وعليه سنعرض بعض التعاريف لمجموعة من الباحثين: عرفه (P.Kotler) بأنه تبني مؤسسة فكرة أو سلوك جديد في صناعاتها أو سوقها أو بيئتها العامة، فالإبداع يجب أن يكون فكرة جديدة تهدف الى ايجاد نمط جديد لمنتج او خدمة لم يكن معروفا من

قبل أو النظر للأمور الحالية برؤية جديدة.⁵

تعرفه مؤسسة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي على انه مجموع الخطوات العلمية والفنية والتجارية والمالية اللازمة لنجاح تطوير وتسويق منتجات صناعية جديدة أو محسنة، والاستخدام الأساليب وعمليات أو معدات جديدة أو محسنة أو إدخال طريقة جديدة في الخدمة الاجتماعية.⁶ وهناك من يقصد بالإبداع بأنه مجموعة من مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة للفرد أو الشركة أو المجتمع أو العالم.⁷

2.2. أنواع الإبداع:

يوجد نوعان أساسيان من الإبداع هما إبداع المنتج وإبداع العمليات:⁸

- **إبداع المنتج:** هو عملية تطوير المنتجات أو وضع خصائص جديدة متفوقة على المنتجات الموجودة حالياً. ويساعد هذا الصنف من خلق قيمة من خلال إيجاد منتجات جديدة أو تحسين عمل المنتجات الموجودة التي يدرك الزبون انها سوف تقدم منفعة أكثر وبالتالي تزداد خيارات الاسعار المؤسسة.
- **إبداع العمليات:** هو تطوير العمليات الانتاجية الحالية أو إدخال سلسلة عمليات جديدة لإنتاج المنتجات وتسليمها للزبائن. ويسمح هذا النوع للمؤسسة بزيادة القيمة من خلال تخفيض كلفة الانتاج وزيادة الكمية.

⁵ علاء فرحان طالب وزينب مكي محمود، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة: مدخل معاصر، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012، ص 181.

⁶ اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، قدرة المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة على الابتكار في بلدان مختارة من الاسكوا، الأمم المتحدة، نيويورك، 2002، ص 10.

⁷ عبد الله حسن مسلم، مرجع سابق، ص 19.

⁸ علاء فرحان طالب وزينب مكي، محمود، مرجع سابق، ص 182.

3.2. أهمية الإبداع:

- يساعد الإبداع المؤسسات في تحقيق مجموعة من الأهداف وهي:
- يساع المؤسسات على مواجهة التغيرات التي تحصل حالياً ومستقبلاً.
- يساهم في زيادة المؤسسات لقدرتها التنافسية، وتقديم خدماتها بشكل أفضل.
- يزيد الإبداع من تقدم المؤسسات، وزيادة المرونة في عملياتها الإدارية والفنية المستمرة.
- يساعد الإبداع على اكتشاف ودعم قدرات الأفراد الذاتية وتوجيهها نحو تطوير أدائها.
- يساعد الإبداع في تحقيق الذات والشعور بالإنجاز لجميع العاملين.
- تطوير وتنمية معارف ومهارات الأفراد والتأثير على توجهاتهم وسلوكهم.
- يساهم في بناء الثقة لدى الأفراد العاملين.
- يساعد الفرد على التغلب على المعوقات الشخصية التي تحول دون قدرته على التعبير عن إمكاناته الإبداعية.

4.2. مميزات المؤسسة المبدعة:

- إن من أهم المميزات التي تتمتع بها المؤسسات التي تبذل وتشجع سياسة الإبداع لديها هي ما يلي:⁹
- عدم الرضا عن الوضع الحالي الموجود لمسائل وقضايا العمل والتأكيد والحرص على التحسين المستمر.

- تبني الهياكل التنظيمية والإجراءات التشغيلية المناسبة.
- الإدارة التشاركية والمرنة والانفتاح على الأفكار الإبداعية.
- اختيار وتكامل وقبول الأعمال.
- تطوير المهارات الفردية والجماعية وتشجيع أسلوب فريق العمل

⁹ علاء فرحان طالب وزينب مكي محمود، مرجع سابق، ص 183.

- التأكيد على التجريب والاكتشاف والتعلم المستمر في شتى المجالات والأقسام.
- التأكيد على المنتجات البديلة لحل المشاكل والنماذج البديلة لاتخاذ القرارات.

5.2. الإبداع ومساهمته في بناء الميزة التنافسية

أدت التطورات التكنولوجية من جهة وتغيرات البيئة التنافسية من جهة أخرى، إلى فرض الإبداع كبعد أساسي من أبعاد الأداء الاستراتيجي شأنه شأن الكفاءات والجودة، وهذا جعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تدرك أكثر من أي وقت مضى بأن الإبداع هو المصدر الأكثر أهمية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ويظهر دور الإبداع في دعم الميزة التنافسية من خلال مساهمة في:¹⁰

• إستراتيجية التكاليف (قيادة التكلفة)

إن للإبداع تأثير إيجابي وسلبي على إستراتيجية التكاليف، بالرغم من أن الإبداعات في أصلها تهدف إلى تخفيض التكاليف وتحسين المنتج المقدم أو الطريقة الإنتاجية في المؤسسة المبدعة، و يساعد المؤسسة في تدعيم عملية التعلم لديها، وإكسابها الخبرة في أقصر مدة، وتوفير الأدوات اللازمة لتخفيض التكاليف لديها وذلك بزيادة الإنتاج ومن ثم تغطية أكبر للتكاليف الثابتة، حيث يمكن على سبيل المثال التحسين في المنتج، بمعنى إحداث إبداع تكنولوجي جزئي في المنتج يمكن أن يرفع في مبيعات المؤسسة وجلب زبائن جدد، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج ومنه الاستفادة من أثر منحنى الخبرة أو التجربة وكذا أثر التعلم، اما الجانب السلبي هو تحمل تكاليف إضافية في المراحل الأولى من تطبيق الإبداع، لكن سيعود ذلك عليها إيجابيا فيما بعد من خلال الرفع في رقم الأعمال والحصول السوقية.

¹⁰ بن نذير نصر الدين، دراسة إستراتيجية للإبداع التكنولوجي في تكوين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة-حالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011، ص 165-166.

• إستراتيجية التمييز

يتمثل تأثير الإبداع التكنولوجي لإستراتيجية التمييز من خلال عرض المؤسسة لمنتجات جديدة، أو إضافة بعض الخصائص، أو إحداث استعمالات جديدة لمنتجات سابقة، بهدف إشباع رغبات الزبائن بطريقة فريدة وبشكل مختلف ومتميز عما تقدمه المؤسسات المنافسة، ومن ثم إقناع الزبون بضرورة دفع ثمن مرتفع يكون مبررا لتمييزها من خلال العرض المقدم، وهنا يتضح أن الإبداع يؤثر ايجابيا على إستراتيجية التمييز، كون أنه من بين أسس بناء وتبني هذه الإستراتيجية قائمة على تكثيف مجهودات المؤسسة في البحث والتطوير تجاه المنتج من أجل تحسين خصائصه وزيادة استخداماته وتنويع تشكيلاته وتقديم نماذج جديدة، بمعنى أن الإبداع التكنولوجي هو ركيزة من ركائز هذه الإستراتيجية.

• إستراتيجية التركيز

كما تم الإشارة إليه سابقا في اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدرجة كبيرة على إستراتيجية التركيز، بالنظر لمحدودية إمكانياتها وتلاؤمها مع أهم خصائصها، و يمكنها تدعيم هذه الاستراتيجية عن طريق تحقيق إبداعات مستمرة لتقوية وضعيتها التنافسية واكتساب مكانة رائدة في السوق، بمعنى حصة سوقية جيدة بين المتنافسين، كما يؤدي الإبداع إلى تحسين منتجاتهم باستمرار وتعزيز حصصهم السوقية التي تجعلهم في مأمن من التهديدات، وعليه فيعتبر الإبداع من بين أهم الأسس لنجاح إستراتيجية التركيز، من خلال إتاحة المجال للمؤسسة لإشباع احتياجات ورغبات الزبائن بطرق خاصة، أو التخصص في خدمة نسبة معينة من السوق عبر طرح منتجات جديدة أو محسنة.

3. الجودة

تمثل الجودة أحد أبرز الركائز لتكوين الميزة التنافسية وتجعلها المؤسسات الصغير والمتوسطة ضمن أولوياتها، هذا ما يعكسه اهتمامها الكبير بها في جميع المراحل الإنتاجية لقوة تأثيرها على

تفضيلات العملاء في السوق، إذ أن العميل يتحمل دفع سعر أعلى من أجل الحصول على منتجات هذه المؤسسات ذات الجودة العالية.

1.3. تعريف الجودة

فقد أشار (Ishikaea, 1988)، إلى أن جودة المنتج أو الخدمة، تشمل على جودة طريقة الأداء، وجودة المعلومات، وجودة العمليات الإنتاجية، وجودة مكان العمل، وجودة العاملين بكافة مستوياتهم الوظيفية، وأخيرا جودة العمل ككل.¹¹

ويوضح (Slack et al) بأن الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة، والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن¹².

وحسب معايير (ISO:9000) فإن الجودة تعني "قدرة مجموعة من الخصائص الجوهرية لمنتج أو سيرة أو نظام ما على إرضاء متطلبات الزبائن وباقي الأطراف المعنية"¹³.

وقد عرفها المعهد الفيدرالي الأمريكي للجودة بأنها القيام بالعمل الصحيح من أول لحظة (First Right)، والاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى الاتقان في الأداء.¹⁴

2.3. مبادئ الجودة:

وضع جارفين (Garvin 1988) ثمانية مبادئ لأبعاد الجودة وهي:¹⁵

✓ **الأداء: Performance** وهو الخصائص الأساسية في المنتج أو الخدمة.

✓ **الميزات: Features** وهي خصائص إضافية للمنتج أو الخدمة مثل الأمان سهولة الاستخدام،

¹¹ حسين محمد الحراشنة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي. دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، 2011. ص 27.

¹² عبد الله حسن مسلم، مرجع سابق، ص 134.

¹³ Monin. J.m, La certification qualité dans les services, Afnor, Paris, 2001, P 52

¹⁴ علاء فرحان طالب وزينب مكي محمود، مرجع سابق، ص 177.

¹⁵ حسين محمد الحراشنة، مرجع سابق، ص 26.

أو التكنولوجيا المتقدمة.

✓ **الاعتمادية: Reliability** وتشير إلى قدرة المنتج على الأداء المرضي تحت ظروف التشغيل

العادية ولمدة معينة من الزمن

✓ **الصلاحية: Durability** وهي العمر التشغيلي المتوقع، أي مدة بقاء المنتج أو الخدمة صالحة

✓ **المطابقة: Conformance** وهي الإنتاج حسب المواصفات المطلوبة أو معايير الصناعة،

وكذلك تطابق صفات وأداء المنتج أو الخدمة مع الوصف المرفق.

✓ **الخدمات المقدمة (خدمات ما بعد البيع: Serviceability)** وتتضمن حل المشكلات والاهتمام

بالشكاوى بالإضافة إلى مدى سهولة الإصلاح، ويمكن قياس هذه الخدمات على أساس سرعة

وكفاءة الإصلاح، كذلك مدى التجاوب مع الزبون مثل اللطف والكياسة في التعامل مع العميل.

✓ **الجمالية: Aesthetics** وهي مرتبطة بذوق وإحساس العميل من حيث الخصائص المفضلة

لديه، مثل الشكل، التصميم، الصوت، الطعم، الرائحة أو الملمس التي يمتاز بها المنتج أو الخدمة .

✓ **السمعة: Reputation** وتتمثل بالخبرة والمعلومات والانطباعات عن المنتج، والتي تتركز

حول إدراك الزبون لجودة المنتج، وذلك ناتج عن الاسم التجاري أو الإعلانات التجارية أو الصورة

3.3. أهداف الجودة

تطمح المؤسسات من خلال الجودة للوصول الى تحقيق الجودة في كافة مكونات المؤسسة

والوصول الى الميزة التنافسية، وهناك أهداف أخرى يمكن إبراز أهمها فيما يلي:¹⁶

✓ **تخفيض التكاليف** مما يساعد المؤسسة على تقليل في النفقات، وتقديم أسعار منخفضة على

المنافسين يسمح بامتلاك تنافسية سعرية، مما رفع قيمة أرباح المؤسسة وزيادة الحصة السوقية لها.

✓ **تساهم في التحكم الجيد في التقنيات** وذلك بتوحيد طرق التصنيع وتحسين أساليب وإجراءات

¹⁶ سعد صادق، إدارة المشروعات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004، ص 299-300.

المراقبة.

✓ خلق جو تعاوني في المؤسسة وتساعد على ترسيخ ثقافة فرق العمل، فهي مسؤولية مشتركة بين جميع العاملين والإدارات، ويحدث ذلك توافق وانسجام بين العاملين والأقسام والإدارة في المؤسسة، كما ينمي الاتصالات بينهم ويجعل العمال يرتبطون أكثر بمؤسستهم.

✓ تحسين سمعة المؤسسة وعلامتها التجارية من خلال الانطباعات الجيدة التي تكتسبها المؤسسة من عند العملاء لجودة المنتج أو الخدمة المقدمة.

- تجعل المؤسسة لها مسؤولية القانونية عن المنتجات، فأي ضرر يصيب المستهلك من جراء استعماله منتج هذه المؤسسات الغير مطابق لمعايير الجودة، تتابعها الجهات المعنية قضائياً بسبب أنها تنتج وتبيع منتجات غير مطابقة للمقاييس.

- إعطاء المؤسسة سمعة دولية، من خلال تدويل النشاط الذي يوجب على المؤسسات ان تستوفي شروط الجودة والمعايير الدولية.

4.3. الجودة وتنافسية المؤسسة

إن العلاقة الكامنة بين الجودة وتنافسية المؤسسة هو أن الجودة تعمل على خلق ميزة تنافسية دائمة للمؤسسة في السوق. إذا تم إتقانها والتعامل معها بشكل جيد، فإن الجودة تعتبر أفضل إستراتيجية فعالة سواء كان التوجه الاستراتيجي للمؤسسة هو تبني إستراتيجية كلفه قياديه، أو إستراتيجية تمايز وذلك لأن الجودة هي الطريقة الأمثل من أجل تحسين فعالية الأداء في جميع الوظائف، وتخفيض التكاليف الإنتاجية في سلسلة عمليات الأنشطة المختلفة التي تقوم بها المؤسسة، ويمكن للجودة أيضاً أن تعمل على تحسين فرص المؤسسة في أن تصبح رائدة في السوق.¹⁷

وتساعد الجودة على ضمان ولاء العملاء وتعظيم القيمة المقدمة لهم من خلال المنتجات ذات

¹⁷ محسن أحمد الخضيرى، مرجع سابق، ص 51.

الجودة العالية، ويؤدي التزام المؤسسة بالمواصفات والمعايير الموافقة لمتطلبات العميل إلى تحقيق مجموعة من العوامل، كإنخفاض العيوب وتقليل الأعطاب وأعمال التصليح في الآلات، والتخلص من الأنشطة الزائدة، وتخفيض وقت التسليم الذي يؤدي إلى التقليل من الشكاوى، وإجمالاً ينعكس هذا على الأداء المالي للمؤسسة على المستوى الداخلي، أما على مستوى خارجي فينعكس في سمعة المؤسسة الجيدة وتحكمها في الأسعار، وتعتمد فكرة الربط بين الإنتاجية والجودة على مبدأ التخلص من الهدر والإسراف في الموارد والطاقات، وبذلك فالجودة هي أحد الأبعاد الرئيسية في بناء المزايا التنافسية.¹⁸

4. التميز

يعتبر التميز من العناصر الأساسية التي تساعد على بناء مزايا تنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث يعمل هذا العنصر على تمييز منتج أو خدمة عن بقية نظرائها في النشاط ذاته، يؤدي ذلك إلى زيادة الأرباح لهذه المؤسسات وولاء العملاء إلى العلامة التجارية.

1.4. تعريف التميز

تعددت وتتنوع المفاهيم المقدمة من قبل الباحثين لتعريف التميز، وذلك للتباين في فلسفات ووجهات نظرهم واختلاف أهداف دراساتهم وأماكن تنفيذها، لهذا سنقدم بعض منها:

فحسب (عبد الحميد) الذي يقدم التميز على أنه تقديم المؤسسة لمنتجات أو خدمات ذات مزايا وخصائص إيجابية تفوق خصائص منتجات المنافسين مما يساعد في تحقيق رضا العميل أكثر مما يستطيع أن يقوم به المنافسون.¹⁹

¹⁸ فتيحة بوجرود، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لصناعة المزايا التنافسية: بين النظرية والتطبيق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2014، العدد 02، ص 119.

¹⁹ عبد الحميد عبد المطلب، الإدارة الاستراتيجية في بيئة الأعمال، الشركة العربية المتحدة للتسويق، القاهرة، 2010، ص 84.

ويعرف بأنه حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المؤسسة بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضي عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المؤسسة²⁰

ويضيف (عادل زايد) أن إدارة التميز ليست تميز المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة ولكنها مفهوم أكبر يتضمن جودة كل الجوانب التنظيمية اللازمة لتحقيق رضا الزبون وقيادة السوق ومختلف نتائج الأعمال الأخرى، وهو شعار ترفعه العديد من المؤسسات الحديثة وتتخذة رسالة أساسية لها.²¹

ويحدد (Noe and others) مفهوم التميز بأنه يعني تميز الخدمات التي تقدمها المؤسسة لإيجاد شيء فريد ومميز، وتحقق هذه الميزة بأشكال متعددة كتصميم مميز أو علامة تجارية أي أنها تحاول إيجاد تصور لدى المستفيدين بأن خدمات المؤسسة المعنية تختلف عن مثيلاتها في القطاع نفسه، وقد يأتي هذا التميز أيضا من خلال إيجاد شهرة للعلامة التجارية أو من خلال استخدام تقنية معينة، وبهذا ستحصل المؤسسة على عائدات تفوق المتوسط.²²

2.4. مجالات التميز:

إن أهم مجالات التمييز تتمثل فيما يلي:²³

- التميز على أساس التفوق الفني.
- التميز على أساس الجودة.
- التميز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك.

²⁰ عامر سامح، التميز الإداري في القرن الحادي والعشرين، مؤسسة طبعة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013، ص 12.

²¹ عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006، ص 11.

²² محمد لينا جمال، إدارة التميز والإبداع الإداري، دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص 24.

²³ عبد الرحمن ابتهاج مصطفى، الإدارة الإستراتيجية: البدائل الإستراتيجية، التنفيذ والرقابة، إدارة التغيير الاستراتيجي، المنظمة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 1995، ص 79.

- التميز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر للمستهلك نظير المبلغ المدفوع فيه.

3.4 مبادئ التميز

يقدم Samson & Challis مفهوما متكاملًا لأنماط التميز ومجموعة المبادئ التالية

المؤدية إلى التميز وهي:²⁴

- تحقيق التوافق بين سلوك العاملين وبين أهداف وسياسات المؤسسة.
- توزيع السلطات والصلاحيات القيادية وعمليات اتخاذ القرار بين الأفراد وفرق العمل مع تحملهم المسؤولية عن نتائج الأداء وتحسينه وتطويره.
- حشد الجهود والتركيز على خلق المنافع وتحقيق القيم وتنسيق العمليات المحققة للأهداف.
- المبادرة والسبق في تطوير الأساليب والمعايير والمنتجات والجودة.
- التأكيد على الشفافية والاحترام في المعاملات بين العاملين وفي علاقاتهم مع الآخرين والحرص على تنمية العلاقات.
- الموازنة بين متطلبات وأهداف المدى القصير والمدى المتوسط والموازنة بين ضرورات التشغيل في الوقت الحاضر ومتطلبات النمو.
- استثمار الوقت وتوظيفه بكفاءة والارتكاز إليه في بناء القدرات التنافسية.
- قبول التغيير والتعامل مع المتغيرات بإيجابية، ونشر فكر التغيير بين جميع العاملين وتشجيعهم على المبادرة بالتغيير.
- التأكيد على أهمية التعلم واكتساب المعرفة من جانب جميع العاملين، وإتاحة الفرص لاستثمار المعرفة المتراكمة

²⁴ عامر سامح، مرجع سابق، ص 15-16.

- الالتزام بالسياسات والنظم ووضعها موضع التنفيذ الفعال.
- تطبيق نظم لقياس الأداء ومتابعة تطوره وإعداد تقارير وافية ودورية.
- التأكيد على قيمة العملاء باعتبارهم الهدف الأساسي للمؤسسة.
- بناء وتنمية القدرات والإمكانات التنظيمية والبشرية والمعلوماتية.
- الربط الوثيق بين مسؤوليات وفعاليات ونتائج عمل كل فرد في الشركة وبين أهدافها ومستويات الأداء الكلي المطلوب إنجازها على المستوى العام.

4.4. متطلبات التميز:

- تعتمد المؤسسة على مجموعة من الأنشطة للوصول الى التميز وهي:²⁵
 - شراء مواد خام جيدة، بحيث تؤثر على أداء جودة المنتج النهائي.
 - تكثيف مجهودات البحوث والتطوير تجاه المنتج بحيث تؤدي إلى تقديم تصميمات وخصائص أداء أفضل، زيادة استخدامات المنتج، تنويع تشكيلة الإنتاج، تقديم نماذج جديدة.
 - زيادة عمليات البحث والتطوير موجهة نحو عملية الإنتاج، بحيث تؤدي إلى تحسين الجودة والشكل الخارجي للمنتج.
 - عملية التصنيع بحيث يتم التركيز على عدم وجود أي عيوب في التصنيع، وتصميم أداء فائق من الناحية الهندسية، صيانة، استخدامات مرنة للمنتج، وجودة المنتج.
 - نظام للتسليم في أقصر زمن مع وجود نظام دقيق لإعداد الملفات والأوامر المطلوبة.

²⁵ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 119-120.

- أنشطة التسويق والمبيعات وخدمة المستهلك والتي تؤدي إلى تقديم المساعدة الفنية للمستهلك،
صيانة أسرع وخدمات إصلاح أفضل، معلومات أكثر عن كيفية استخدام المنتج، تقديم شروط
ائتمانية أفضل، والتشغيل السريع للأوامر والطلبات.

5.4. أهمية التميز في بناء الميزة التنافسية

تستطيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحقيق مزايا تنافسية من خلال خاصية التميز للبقاء
في الريادة والاستحواذ على حصة كبيرة من السوق، وتتمثل مواضع التميز في هذه المؤسسات لتحقيق
التفوق التنافسي فيما يلي:

1.5.4. تميز المنتج:

يمكن للمؤسسات الغيرة والمتوسطة تحقيق التميز في المنتج لخلق مزايا تنافسية مغايرة
للمنافسين، وذلك بالتركيز سواء من حيث مستوى الجودة المحقق، أو من حيث السعر الذي يباع به
المنتج للعميل، أو من حيث التصميم بحيث يتمتع بمزايا إضافية عن المنتجات البديلة المنافسة، هذه
المزايا يقبلها المستهلك، وتتمثل ملامح التميز للمنتج فيما يلي²⁶:

- **تصنيع المنتج:** بمعنى أن تصميم المنتج للمؤسسة يمثل أفضل تصميم مقارنة بغيره من المنتجات
المنافسة، وتتمثل الأنشطة اللازمة لتمييز المنتج من حيث التصميم في دراسة المواصفات التي يتطلبها
ويحبها المستهلك وتميز هذا المنتج عن غيره من المنتجات المنافسة، والمفاضلة بين بدائل التصميم
المتاحة واختيار أفضلها.

- **الجودة:** تعتبر جودة المنتج العامل الأساسي لتحقيق ميزة تنافسية للمنتج مقارنة بالمنتجات المنافسة
له في السوق، ولتحقيق تميز المنتج من حيث الجودة تقوم المؤسسة بدراسة الخاصية التي تحقق ميزة

²⁶ أنوار محمد مبارك، إطار مقترح لتحقيق التكامل بين إدارات المنشأة لتحقيق مزايا تنافسية دراسة نظرية تطبيقية، المجلة
المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، مصر، 2005، المجلد 29، العدد 02، ص 259-260.

تنافسية ومدى قبول المستهلك لها، بإعتبار أن الجودة تتضمن كل من جودة التصميم وجودة المطابقة، وتتمثل ملامح تميز المنتج عن غيره من المنتجات المنافسة في قيام المؤسسة بإنتاج منتج يحتوي على المواصفات التي يتطلبها المستهلك وتكون مميزة عن المنتجات المنافسة، كما أن تحسين مستوى الجودة يترتب عليه تخفيض التكاليف وبالتالي إمكانية البيع بسعر تنافسي.

• **السعر:** لا يشترط أن يكون السعر أقل الأسعار مقارنة بالمنتجات المنافسة وذلك حتى يكون سعرا تنافسيا، وإنما يجب أن يتناسب مع ما يتضمنه المنتج مزايا يرغبها المستهلك والخصائص الأساسية التشغيلية والخصائص التكميلية، والمنتج الذي يتميز من حيث التصميم والسعر الذي يتناسب مع المزايا الإضافية وما يتضمنه من مقومات يفرض نفسه ويشتريه المستهلك برغبته فعلية في الشراء حتى ولو كان سعره مرتفعا، كما أن ارتفاع سعر المنتج مع زيادة الإقبال عليه من المستهلك يعكس زيادة تحقيق جودة التصميم.

• **التميز بالتجديد:** ويتحقق ذلك من خلال التطوير المستمر للمنتجات القائمة على مواكبة التغير في أذواق ورغبات المستهلك، وابتكار وتقديم منتجات جديدة تفوق خصائصها وقيمتها منتجات المنافسين.

• **التميز بالتكاليف:** ويتحقق ذلك من خلال التخفيض المستمر للتكلفة مع المحافظة على التحسين المستمر لمستوى جودة المنتج.

2.5.4. تميز الموارد البشرية

إن الأداة الحقيقية والقوة الفاعلة في تحقيق غايات وأهداف المؤسسات لتحقيق التفوق التنافسي هم الموارد البشرية المتميزة ذوي المعرفة الذين يتم اختيارهم بعناية فائقة، وتوفر لهم الإدارة فرص التنمية المستمرة والتدريب الهادف لزيادة مهاراتهم، وتستثمر قدراتهم الفكرية والمعرفية المتميزة في تطوير الأداء، من خلال تمكينهم واعطائهم صلاحيات في توجيه العمل وحرية تحركاتهم والمشاركة

في تحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات،²⁷ هذا ما يؤدي في اكتساب المؤسسة الى موارد بشرية متميزة تساعد على صناعة مزايا تنافسية تفوق ما يملكه المنافسين.

3.5.4. تميز التكنولوجيا

تظهر أهمية تكنولوجيا المعلومات المتميزة من مساهمتها الكبيرة في تعزيز عناصر الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تساهم في توسيع وانتشار الأعمال، تخفيض التكاليف، تحقيق وفورات كبيرة في الجهد والوقت، المرونة العالية في تحديث وتطوير الأداء وتحقيق عوائد وموارد جديدة للمؤسسة، تحسين سرعة الاستجابة للزبائن، والتحسين المستمر للجودة وتكوين القاعدة التقنية لبناء نظم إدارة المعرفة في المؤسسة.²⁸

4.5.4. تميز خدمات الزبائن

حيث يعتبر الزبون هو الحكم الأخير على تميز المؤسسة، بحسب ما يحصل عليه من خدمات ومنافع وشروط الحصول عليها، بالمقارنة بتوقعاته وتفضيلاته من ناحية وما يمكنه الحصول عليه من المنافسين من ناحية أخرى، لذا يجب على المؤسسة تنمية علاقات التعامل مع الزبائن والاحتفاظ بولائهم للمؤسسة ومنتجاتها، وتحسين مركزها التنافسي في السوق من خلال التركيز على خدمة الزبائن.²⁹

5.5.4. تميز شبكة الموزعين

تسعى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الى التميز من خلال استعمال شبكة توزيع سريعة لإيصال المنتجات للعملاء، كما تركز على قوة البيع وأن يكون لديها قدرات على الترويج لمنتجاتها

²⁷ عامر سامح، مرجع سابق، ص 35.

²⁸ غسان قاسم داود اللامي، إدارة التكنولوجيا (مفاهيم ومداخل، تقنيات، تطبيقات عملية)، ط1، دار المناهج للنشر والتميز، عمان، 2007، ص 167.

²⁹ ليلى جمال محمد، إدارة التميز والإبداع الإداري، دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع، 2017، ص 48.

بطريقة متميزة وحديثة، من خلال الإقناع والإتصال الفعال مع الزبائن، وهذا من أجل مواجهة أي تغير في تصرفات الزبائن في القطاع السوقي.³⁰

المطلب الثاني: علاقة الموارد البشرية بتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعتبر التغيرات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية، والسعي نحو زيادة القدرات التنافسية، سببان رئيسيان في تغيير وجه نظر هذه المؤسسات نحو الموارد البشرية، وأصبحت تعتبرها أكثر الأصول أهمية والمصدر الرئيسي لتحقيق مزايا لتنافسية، والمورد الذي يمكنها من احتلال مراكز تنافسية في السوق، ويجعلها أيضا قادرة على التكيف ومواكبة تلك التغيرات والاستمرار في الأسواق.

أولا. تعريف تنافسية الموارد البشرية

عرف كل من (Ellinger and all) تنافسية الموارد البشرية بأنها مجموعة من الأنماط السلوكية التي تمثل الاحتياجات الضرورية التي لا بد من توافرها في العامل من أجل انجاز المهام والوظائف بشكل منافس، وإن قدرة المؤسسات في امتلاك موارد بشرية متميزة يساعد على بناء الميزة التنافسية، وتصبح هذه المؤسسات الأكثر صعوبة في التقليد.³¹

ثانيا. خصائص الموارد البشرية المحققة لمزايا تنافسية

كي تعتبر الموارد البشرية مصدرا استراتيجيا لخلق الميزة التنافسية والمسؤولة على نجاح وتفوق المؤسسة في السوق، وجب أن تتوفر فيها الخصائص التالية³²:

³⁰ محمد داود، إدارة التميز والإبداع الإداري، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص 99.

³¹ بسنت عادل، مرجع سابق، ص 31.

³² سلامي يحضيه، مرجع سابق، ص 61.

1. مساهمة في خلق القيمة:

إن الطبيعة المتباينة للموارد البشرية من خلال اختلاف مستوياتها وقدراتها تجعل مساهمتها في خلق القيمة متباينة، فمثلاً بقدر ما نجد المستخدمين ذوي كفاءات بقدر ما يكون أداؤهم جيداً، وبالتالي يزداد ما يضيفونه من قيمة للمنتج أو الخدمة، كما أنه كلما كانت المؤسسة تمتلك مستخدمين ذوي قدرات ومهارات عالية بقدر ما يكون رصيدها من الرأس المال البشري والفكري قيماً ومميزاً.

2. الندرة:

حتى يكون المورد البشري مصدراً للميزة التنافسية يجب أن يكون نادراً، وأخذاً بعين الاعتبار التباين الطبيعي للقدرات الذهنية، أو القدرات الإدراكية في الموارد البشرية، هذه الأخيرة التي إذا ما امتلكت قدرات عالية عادة ما تكون نادرة، ومن ثم فالمشكل الأساسي الذي تعاني منه المؤسسات الاقتصادية في ظل التنافسية الشديدة هو النقص الكبير في الكفاءات المتخصصة والمؤهلة، وبالتالي المتاح من هذه الأخيرة يمثل للمؤسسة التي تمتلكها وتستخدمها ميزة تنافسية.

3. غير قابلة للتقليد:

إن أهم ما يصعب إمكانية تقليد الموارد البشرية طبيعة ثقافة المؤسسة، ومعايير أدائها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة، بالإضافة إلى صعوبة تحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة، أو فرد في القيمة التي تم خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات المختلفة، وصعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات.

وتجدر الإشارة إلى أنه وحتى في حالة توصل مؤسسة ما إلى استقطاب كفاءات المؤسسات المنافسة من خلال طرح حوافز مغايرة، فإن الموارد البشرية ليست متحركة بسهولة وبشكل تام بسبب

تكلفة الإحلال والاستقطاب المرتفعة، وكذا صعوبة تحقيق نفس التوائم والتآزر داخل المؤسسة المستقطبة

4. غير قابلة للتبديل

يجب على المورد البشري حتى يكون مصدرا للميزة التنافسية المستدامة، ألا يكون قابلا للتبديل بمورد مماثل له على مستوى الاستراتيجية المنتهجة من قبل المؤسسة، وبالتالي نعتقد أن الموارد البشرية تعد من بين الموارد النادرة غير القابلة للتحويل، وأن الميزة التنافسية المحققة من خلالها يصعب استمرارها حالة تبديل تلك الموارد والكفاءات.

ثالثا. متطلبات الموارد البشرية لزيادة التنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن المتطلبات التي يجب توفرها في المؤسسة لتحقيق مزايا تنافسية من خلال الموارد البشرية كثيرة ومتنوعة، ولقد حصرها (Pfeffer)، في 14 مبدأ يراه أنه يساهم في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة من خلال موردها البشري وهي:³³

- ان يكون هناك وضوح للرؤية وللرسالة والأهداف المؤسسة لجميع العاملين.
- الأمان الوظيفي للعاملين
- دفع الحوافز والتعويضات المناسبة.
- المساواة في الأجور بحيث تكون مماثلة للشركات المنافسة
- الميزة التنافسية تحتاج إلى خطط قد تكون طويلة الأجل
- شعور العامل بأنه عنصر مهم وفعال في المؤسسة تكوين وإدارة فريق العمل
- أن يكون تصميم الوظائف واضح لجميع العاملين بالمؤسسة.

³³ بسنت عادل، مرجع سابق، ص 32.

- التدريب الشامل للعاملين من وقت لآخر
- تبادل المعلومات بين جميع العاملين
- الاهتمام بمشاركة وتمكين العاملين.
- تنمية مهارات العاملين باستمرار وتشجيعهم.
- التواصل الجيد وأن تحترم الإدارة العليا جميع العاملين بالمؤسسة
- الاهتمام بتخطيط وتنمية المسار الوظيفي للعاملين

رابعاً. أهداف تميز الموارد البشرية

تمتلك الموارد البشرية دور جوهري في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويمكن

حصر أهمها في النقاط التالية:

- الموارد البشرية منبع الابداع والابتكار اللذان يعتبران أساس القدرات التنافسية
- قدرتها على استيعاب استخدام التكنولوجيا الحديث وإدخال الذكاء الصناعي في العمليات وهي من العوامل الأساسية التي تسهم في تحقيق مزايا تنافسية
- الموارد البشرية أساس البحث العلمي وتطويره، والضامنة لتطبيق نتائجه.
- الاستفادة من الموارد البشرية المتميزة في التسيير وممارسة الأنشطة والمهام بكفاءة، والمساهمة في حل المشكلات واتخاذ القرارات بسرعة مما يضمن تقليص الوقت.
- قدرة الموارد البشرية المتميزة على استخدام الأمثل للمدخلات يؤدي الى خفض التكاليف والمحافظة على المخزون من الموارد الأولية، وهذا يشكل ميزة فريدة خاصة في حالة ندرة المدخلات.

— المساهمة في استدامة المزايا التنافسية والمحافظة عليها من خلال الاستمرار في الأداء

المتميز والإبداع وهذا بالتطوير المستمر لمهارات الموارد البشرية وتجديد معارفهم

المطلب الثالث: الدور الاستراتيجي لتأهيل الموارد البشرية في زيادة

تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يعتبر المورد الثمين ممثلاً في الموارد البشرية أحد أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للميزة التنافسية ونجاحها في البقاء والتوسع في الأسواق، لذا فإن التركيز على هذه الموارد بتأهيلها وتنميتها وتزويدها بالمهارات والقدرات وتوفير لها بيئة العمل المؤثرة إيجاباً على معنوياتها، يساعدها على تقديم أداء متميز وتنفيذ القرارات الاستراتيجية بشكل سليم، مما يسمح لهذه المؤسسات بتحقيق التفوق التنافسي على منافسيها، ويمكن إظهار كيفية زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تأهيل الموارد البشرية، عن طريق تسليط الضوء على دور كل بعد من أبعاد التأهيل في تحقيق المزايا التنافسية لهذه المؤسسات.

أولاً: دور التدريب في زيادة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يلعب التدريب دوراً كبيراً في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بفضل تحقيقه

مزايا كثيرة إذا تم استخدامه بشكل جيد، ومن بين أهم المزايا نجد:³⁴

1. **تحسين الكفاءة في الأداء:** ويقصد بها ارتفاع معدل الأداء بالنسبة للجهد المبذول، ومن ثم يستهدف التدريب رفع معدل أداء المتدرب (في أي من عناصر الأداء أو جميعها بحسب الحالة) مع بقاء الجهد المبذول على مستواه أو حتى مع تخفيض الجهد المبذول.
2. **تحسين الإنتاجية:** أي تحسين النسبة بين المخرجات (ناتج الأداء) وبين المدخلات (الموارد

³⁴ عبد الكريم أحمد جميل، مرجع سابق، ص 52-55.

المختلفة التي استخدمت في الأداء)، ومن المفهوم إن الإنتاجية تتحسن في أي من الحالات التالية (مع ثبات الجودة في جميع الحالات):

- ارتفاع المخرجات (كمية /قيمة) مع ثبات المدخلات.
- ارتفاع المخرجات بنسبة أعلى من نسبة ارتفاع المدخلات.
- انخفاض المخرجات بنسبة اقل من نسبة انخفاض المدخلات.
- ثبات المخرجات مع انخفاض المدخلات.

3. تحسين معدلات إنجاز الاداء في مواعيده: حين يكون الوقت هو المعيار الأهم في الأداء، فإن التخلص من أسباب إهداره وترشيد وتقليص الزمن المستغرق في الأداء مع مسايرة الخطط والأهداف، هو من أهم النتائج التي تسعى إليها المؤسسات المعاصرة حيث تتبلور المنافسة الحقيقية في الأسواق على عنصر الوقت والسرعة في الوصول إلى العملاء بالمنتجات والخدمات التي يرغبونها في وقت قصير.

4. تنمية الترابط والتشابك بين العاملين: إن أحد أهم النتائج التي يستهدفها التدريب هو تنمية قدرة العاملين على العمل الجماعي، والقيام بالمهام كفريق متكامل ومتربط حتى ولو تباعدت أماكنهم في العمل، كما إن أحد أهم أهداف التدريب هو تنمية إحساس العاملين في المؤسسة بأنهم فريق متكامل يؤثر أداء كل منهم في أداء الآخرين سواء سلباً أو إيجاباً، وأنهم ينتمون الى منظمة واحدة تتأثر مصالحهم بما يحققونه لها من منافع.

5. تحسين اقتصاديات الأداء: وذلك بترشيد النفقات والتخلص من أشكال الفاقد والضائع في الموارد المستخدمة، وتنمية الإيرادات الناتجة من الأداء، ومن ثم تحسين الفائض المتحقق وارتفاع القيمة المضافة للأداء.

6. تحسين (تغيير) أنماط السلوك: تتعدد مظاهر السلوك البشري غير المتوافق مع توجهات المؤسسة

وأهدافها، ويصبح التدريب وسيلة مهمة في كثير من الأحيان لإحداث تغيير سلوكي يؤدي إلى مزيد من التوافق بين توجهات الأفراد وأهداف المؤسسة.

7. تنمية الابتكارات وأنماط التفكير الخلاق: تعتمد المؤسسات المعاصرة على التطوير المستمر للمنتجات والعمليات والتقنيات التي تستخدمها كوسائل للانطلاق في المنافسة وزيادة خدمة العملاء وكسب مكانة أقوى في السوق، وتتبنى عمليات التطوير على أساس توفر الطاقة الابتكارية والتفكير الخلاق بين العاملين في المؤسسة، واستخدامهم لتلك الطاقات وتوظيفها في خدمة أهداف التطوير، وتسعى كثير من المؤسسات إلى استخدام التدريب كوسيلة لتحريك تلك الطاقات الابتكارية وحفزها وتنمية إحساس العاملين بها من ناحية، وتدريب القيادات الإدارية على توفير الظروف المناسبة لتفعيلها وتوظيفها بكفاءة من ناحية أخرى.

8. تحسين الجودة: يعتبر التدريب أحد المقومات الأساسية التي يركز عليها برنامج إدارة الجودة، ويقول الخبراء وأن التحدي لتحسين جودة المنتج وخدمة العميل ليس بالأمر السهل لجميع المؤسسات، فهو يتطلب تدريب وتطوير مهاراتهم ومعارفهم فيما يتعلق بالجودة، لذا فإن تحقيق النتائج المرغوبة من عمليات تحسين مستويات الأداء والجودة في المؤسسة، يستلزم على المديرين أن يقوموا بتشجيع التدريب على العمليات الخاصة بتحسين الجودة بصفة مستمرة، ولكي يتحقق هذا يجب أولاً أن يصبح هؤلاء المديرون متخصصين في مهارات إدارة الجودة الشاملة، حيث يتم اكتسابهم لهذه الصفات عن طريق إخضاعهم أيضاً لعمليات تدريب مكثفة حول هذا المفهوم، وهذا ما يؤكد ديمينغ Deming على ضرورة التدريب والتطوير في عملية إدارة الجودة الشاملة، حيث يرى أن تدريب موظفين في العمل هو بمثابة إعادة التدريب على مهارات جديدة تتغير بتغير عملية تحسين الجودة، كما يشير معظم المتخصصين في أدبيات إدارة الجودة الشاملة أن النجاح في تطبيق هذه الإدارة، يتوقف إلى حد كبير على إخضاع جميع العاملين في المؤسسة للتدريب المستمر وأن تضع التدريب في سلم

أولويتها، لأن العنصر البشري هو محرك النشاطات في المؤسسة يجب تدريبه وتطويره لتحقيق الجودة الشاملة.³⁵

ثانياً: منافع التحفيز في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن للتحفيز منافع كبيرة في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند استخدامه، فهو يساعدها على تحقيق العديد من المزايا منها:

1. **تنمية الكفاءات:** تساهم نظم الحوافز في تقجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام في تأدية المهام، ويؤدي هذا إلى اختزال في القوى العاملة المطلوبة وتسخير الفائض منها إلى وحدات أخرى قد تعاني من نقص في القوى العاملة.³⁶
2. **تحقيق الأرباح:** تساعد نظم الحوافز في زيادة عوائد أرباح المنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، حيث أن الاختيار السليم للحافز (المادي أو المعنوي) يؤدي إلى دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.³⁷
3. **زيادة الإنتاجية:** يساعد التحفيز في زيادة نواتج العمل من حيث كميات الإنتاج والجودة والكفاءة في الأداء وسرعة التنفيذ وتطوير الأداء وزيادة فاعليته، كما يساهم في تخفيض الوقت المستغرق في العمليات باستمرار ينتج عن ذلك زيادات في الإنتاج.³⁸

³⁵ عبد الكريم أحمد جميل، مرجع سابق، ص 210.

³⁶ سنان الموسوي، مرجع سابق، ص 230.

³⁷ نفس المرجع، ص 230.

³⁸ حجاج بن صالح بن حجاج المرعي، مرجع سابق، ص 160.

4. **تخفيض الفاقد في العمل:** يساهم التحفيز في زيادة ولاء العاملين للمؤسسة مما يدفع العاملين على الحرص على تخفيض التكاليف وتخفيض الفاقد في الموارد البشرية، يؤدي هذا بالمؤسسة الى امتلاك مزايا تنافسية في السوق.³⁹

5. **تحسين المناخ التنظيمي:** يساهم التحفيز في تحقيق جو من رضى العاملين على العمل مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية والتنافسية للمؤسسة.⁴⁰

6. **الاستعمال الجيد للتكنولوجيا:** إن تحفيز العاملين يساهم في زيادة جهودهم على تطوير قدراتهم ومعارفهم، وبذل أقصى ما لديهم من إمكانيات لاستخدام الوسائل التقنية والتكنولوجيا المتطورة، فهو يلعب دورا أساسيا في انتقاء العناصر الصالحة للعمل ووضعهم في المكان المناسب، كما يؤدي دور مهم في صيانة هذه العناصر والحفاظ عليها ودفعها باتجاه أداء أدوارها بدقة.⁴¹

ثالثا: مزايا التمكين في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يحقق التمكين مجموعة من المزايا، تجعله قادرا على المساهمة الفعالة في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من أهمها:⁴²

1. **زيادة ولاء العاملين للمؤسسة:** ان تمكين العامل وترك له مجال حرية التصرف في العمل، ينمي العلاقة بين الإدارة والعاملين ويجعلها إيجابية وصحية، وهذا بدوره يساهم في تنمية مستوى ولاء العاملين للمؤسسة وانخراطهم فيها وتمسكهم بالعمل داخلها وتحملهم للمسؤولية، كما يساهم في تحسين

³⁹ نفس المرجع، ص 160

⁴⁰ محمد الفاتح المغربي، مرجع سابق، ص 299.

⁴¹ الهيتي خالد عبد الرحيم، مرجع سابق، ص 253.

⁴² محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص

مستوى إنتاجية العامل كما ونوعا.

2. تقليل التكاليف: يساعد تمكين العمال في تقليل تكاليف رقابة وغياب العمال نظرا لالتزام العاملين بأداء المهام بفعالية وازدياد ولائهم للعمل وتطبيق ثقافة الرقابة الذاتية، كما يساهم في تخفيض تكاليف التشغيلية وتكاليف العمل من خلال تقليل المستويات الإدارية الغير الضرورية.

3. زيادة وتنمية الإبداع: يسمح تمكين العاملين كما ذكرنا سابقا الى حرية التصرف والعمل كفريق، فهذا يشجع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار جديدة، وتنمية روح الابداع والابتكار لديهم.

4. يساعد المؤسسة في برامج التطوير: يمتلك العامل الممكن رغبة كبيرة في التغيير والتجديد والتطوير وتجده أقل مقاومة للتغيير، التي تعتبر من أصعب الأمور التي تؤدي إلى فشل مشاريع التغيير في المؤسسات.

5. تحقيق نتائج أداء جيدة: وهذا من حيث جودة الأداء ومن حيث الربحية والحصة السوقية وسمعة المؤسسة، حيث تبين من خلال الدراسات بأن برامج التمكين تساهم في تحسين أرباح المؤسسات، لذا يكون أمرا حتميا على المؤسسات أن تحاول تطبيق مثل هذه البرامج لتحقيق أداء متميز وتقدم في مستوى أرباحها وتحقيق مؤشرات مالية مرتفعة باستمرار.

6. تحسين الجودة: إن منح العاملين حرية التصرف والاستقلالية ومشاركتهم في القرارات المتعلقة بأعمالهم، يساهم في تحسين جودة المنتجات والعمليات والخدمات، وهذا نظرا لأن العاملين في مواقع التنفيذ في ظل عملية التمكين، قادرين على اتخاذ أي قرار متعلق بعملهم من شأنه ضمان جودة عالية في أدائهم، كما أن السماح بهامش من المخاطرة وخطأ للعاملين وتشجيع عملية التعلم واكتساب الخبرة من الأخطاء والتغذية المرتدة عن السلوك، تساعد على التطوير والتحسين المستمر للعمليات

7. **زيادة المونة:** ان المؤسسات تتشط في بيئة تتميز بمنافسة عالية وشديدة، وتكنولوجيا جديدة ومتطورة، يدفع بالكثير من المديرين إلى الاعتقاد بأن التخلي عن السلطة المركزية سوف يعزز السرعة والمرونة،⁴⁴ وهذا من مرتكزات التمكين فهو يضمن تشجيع العمال على المشاركة في صنع واتخاذ القرارات مما يؤدي بالمؤسسة الى اكتساب سرعة ومرونة في التفاعل مع المتغيرات والتقلبات الكثيرة في البيئة الاقتصادية، ومع متطلبات وأذواق الزبائن المتغيرة باستمرار.

8. **تلبية طلبات العملاء بشكل مميز:** إن تمكين العاملين أصحاب الكفاءة والمهارة سيؤدي إلى توصيل خدمة مميزة واستثنائية في معظم الأسواق التنافسية؛ وبالتالي سيؤدي إلى مضاعفة الأرباح، كما أن تمكين العاملين هو الأداة التي سوف تزيد العائد وتطور العاملين في المستوى الأدنى من الهرم الوظيفي مما يساهم في تحسين الإنتاجية والجودة، كما يعد التمكين أفضل طريقة لخلق علاقة جيدة ودائمة بين العاملين والزبائن.⁴⁵

⁴³ زكريا مطلق الدوري وأحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 80.

⁴⁴ زكريا مطلق الدوري وأحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 29.

⁴⁵ Potochny D. K, Employee Empowerment Key to Efficient Customer Service, Nation Restaurant News.1998, vol 32, n° 32, P 1-3.

خلاصة الفصل:

قمنا في هذا الفصل الثالث بدراسة وتحليل التنافسية ومحدداتها ومؤشرات قياسها، كما تناولنا المدخل التحليلي للميزة التنافسية الذي حاولنا من خلاله تحديد طبيعة مفهومها، وأنواعها، ومصادرها، وسلسلة القيم ودورها في التنافسية، وفي الأخير تم ختم هذا الفصل بمناقشة تأثير دور تأهيل الموارد البشرية ف يتحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وخلصنا أن مفهوم التنافسية يختلف باختلاف محل الحديث فيما إذا كان عن مؤسسة، أو قطاع، أو دولة، فالعلاقة ما بين مستويات التنافسية الثلاثة هي علاقة تكاملية، بحيث أن إحداها تؤدي إلى الأخرى؛ فلا يمكن الوصول إلى قطاع أو صناعة تنافسية دون وجود مؤسسات ذات قدرة تنافسية قادرة على قيادة القطاع لاكتساب مزايا وقدرات تنافسية على الصعيد الدولي، ومن ثم الوصول إلى مستوى معيشة أفضل على صعيد المحلي.

كما تبين لنا أنه على المؤسسة على اختلاف شكلها ونشاطها السعي لمواكبة التغيرات والتطورات في البيئة الاقتصادية من خلال بناء مزايا تنافسية التي تسمح لها بالبقاء في السوق واحتلال مراتب ريادية مقارنة بالمنافسين، ويستدعي تحقيق هذا التفوق على المنافسين الاستناد إلى ميزة تنافسية يتوجب على المؤسسة بنائها استنادا على أبعادها الأربعة الرئيسية، والتي تتمثل في الكفاءات والابداع والجودة والتميز، وهذا بالاعتماد المؤسسة على مصادرها الداخلية والخارجية.

كما خالصنا أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تستمد تنافسياتها من تميز مواردها البشرية فهي الكفيلة بتحقيق مزايا تنافسية متنوعة، الأمر الذي يتطلب تأهيلها وتطويرها لزيادة فعاليتها وقدراتها المهارية والفكرية.

كما خالصنا من خلال تحليل الأدب النظري إلى أن هناك علاقة وأثر كبير لتأهيل الموارد البشرية على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لذا سنعمل على اختبار هذه العلاقة ميدانيا في الفصل الموالي من خلال دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر

الفصل الرابع

طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها

تمهيد

يتناول هذا الفصل وصفًا تفصيليًا للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ دراسته هذه، ومنها خطوات الدراسة الاستطلاعية وما توصلت اليه من نتائج اضافة الى التعريف بمنهج الدراسة المعتمد، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينتها، وأدوات الدراسة المستخدمة لجمع البيانات والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة الاساسية، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

المبحث الأول: أساسيات حول الصناعة الصيدلانية والشبه الصيدلانية في

الجزائر

تعتبر الصناعة الصيدلانية والشبه الصيدلانية من الصناعات الهامة والمدرة لأرباح كبيرة، بسبب الطلب المتجدد والمستمر على منتجاتها التي تقدمها استجابة لضروريات تحسين حياة المجتمعات، وأصبحت معظم الدول تسارع الى تنميتها وتطويرها بشكل دائم، هذا ما جعلها في الوقت الحالي من الصناعات الاستراتيجية في اقتصاديات الدول، نظرا لتلبية حاجات الأفراد المستمرة والدائمة لمنتجات هذه المؤسسات، وكذلك كونها أداة تحقيق التنويع الاقتصادي، وتمكنت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من وضع بصمتها على هذا القطاع من خلال مساهمتها الكبيرة في ابتكار وإنتاج المنتجات الجديدة أكثر من المؤسسات الكبيرة، هذا ما يؤدي الى ضرورة التعريف بهذا القطاع وتوضيح أهميته وكذلك مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيه.

المطلب الأول: مدخل للصناعة الصيدلانية

أولا. مفهوم الصناعة الصيدلانية

يعتبر مفهوم الصناعة الصيدلانية من المفاهيم التي لم يتوصل اليها الباحثون الى تحديدها رغم المحاولات الكثير، نتيجة التداخل بين النشاطات والصناعات التي تملأ هذا الاختصاص، فهناك المؤسسات المختصة في الصناعة الدوائية (l'Industrie de médicament)، وأخرى في صناعة المستلزمات الطبية او بما يعرف المواد الشبه الصيدلانية (l'Industrie parapharmaceutique)، وهناك المتخصصة في صناعة الأجهزة الطبية (les Dispositifs médicaux)، وبهذا الصدد نقوم بتقديم مفهوم لكل اختصاص على حدى.

1. الصناعة الدوائية (l'industrie de médicament):

إن الصناعة الدوائية هي أهم فرع في الصناعة الصيدلانية، وتتمثل في المؤسسات التي تقوم بإنتاج وتسويق الأدوية، وصناعة الدواء هي عبارة عن صناعة للمستحضرات والعقاقير الطبية عن طريق قيام الخبراء والصيدلة في هذه المؤسسات بدمج وتركيب الموارد الكيميائية أو الأعشاب الطبية (النباتية) واخضاعها لسلسلة من التحاليل والاختبارات والتجارب حتى يتمكن المستهلك من استخدامه في شكله النهائي اما على شكل أقراص أو الكبسولات أو السوائل أو الكريمات أو حقن.

وتعرف مجموعة البنك الدولي الصناعة الدوائية بأنها " تلك الصناعات التي تشمل صناعة المستحضرات الصيدلانية، والتي تقوم باستخراج وتصنيع ومعالجة وتنقية وتعبئة المواد الكيميائية لاستخدامها كأدوية للإنسان أو الحيوان".¹

وتعرفها منظمة العالمية للصحة بأنها "المؤسسات التي تعمل على إنتاج أي مادة أو خليط من المواد المصنعة، التي يتم بيعها أو عرضها للبيع، أو المقدمة من أجل الاستخدام في التشخيص والعلاج وتخفيف من الآلام أو الوقاية من الامراض أو الحالات الجسدية والأعراض غير العادية، التي تصيب الإنسان أو الحيوان، كما نستطيع استخدامها في استعادة أو تصحيح أو تعديل الوظائف العضوية للإنسان أو الحيوان".²

وتعرف أيضا بأنها " المؤسسات المصنعة للمستحضرات الصيدلانية، أي المؤسسات التي تعمل في إنتاج الأدوية الموصوفة أو تحضيرها أو نشرها أو تركيبها أو تحويلها أو معالجتها، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر عن طريق الاستخراج من مواد ذات أصل طبيعي، أو بشكل مستقل

¹ World Bank Group, Pollution prevention and abatement handbook : Toward cleaner production, usa, 1998, P382.

² Nilay Shah, Pharmaceutical supply chains : Key issues and strategies for optimisation, Computer and chemical engineering, London, UK, 2003, P.929.

عن طريق التخليق الكيميائي، أو عن طريق الجمع بين الاستخراج والتوليف الكيميائي، أو أي مؤسسة تعمل في التعبئة والتغليف أو إعادة التعبئة أو وضع العلامات أو إعادة التسمية³.

2. الصناعة الشبه الصيدلانية (l'industrie parapharmaceutique):

وتتمثل في المؤسسات التي تقوم باستخدام المواد لإنتاج منتجات شبه صيدلانية موجهة للإنسان مثل منتجات الحمية الغذائية والأطعمة الخاصة بالرضع عادة ما يتم اشتقاقها من النباتات، والمنتجات الموجهة للنظافة والتعقيم، والضمادات، وإنتاج القطن والقفايزات والكمادات الطبية، والمنتجات البلاستيكية مثل الأقنعة وأنايب جمع الدم بكافة أنواعها، وتتميز بأنها تباع في الصيدليات أو المحلات الأخرى.

3. صناعة الأجهزة الطبية (les Dispositifs médicaux):

تعمل المؤسسات في هذا النوع من الصناعة على إنتاج المعدات والأجهزة الطبية بمختلف أشكالها، كأجهزة الفحص الميكروبيولوجي، وأجهزة قياس السكري، وأجهزة قياس الضغط الدموي العادية والإلكترونية، وجهاز قياس الحرارة، وجميع أنواع أجهزة التنفس، بالإضافة لمجموعة واسعة من الأجهزة والكواشف المتعلقة بالمجال الطبي.

ثانياً. أهمية الصناعة الصيدلانية

ساهمت الأدوية في تحسين متوسط العمر المتوقع ونوعية الحياة للعديد من المرضى ، ولعبت الصناعة الصيدلانية دوراً مهماً في عدد من اقتصادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، حيث توظف بشكل مباشر أكثر من 1.2 مليون شخص، منهم ما يقرب من نصف مليون في الولايات المتحدة، وتمثل الصناعة أيضاً حصة كبيرة (0.8-0.9 %) من إجمالي العمالة

³ Lawinsider, Pharmaceutical manufacturer definition, This definition posted online at the Lawinsider website, from : <https://www.lawinsider.com>

في بلدان مثل سويسرا وسلوفينيا والدنمارك، وتعد من بين القطاعات الأكثر كثافة في البحث والتطوير حيث تستثمر الصناعة ما يصل إلى حوالي 40٪ من إجمالي القيمة المضافة (GVA) في البحث والتطوير في اليابان والولايات المتحدة، ويمثل البحث والتطوير في مجال صناعة الأدوية 30٪ من إجمالي أنشطة البحث والتطوير الخاصة في سويسرا وبلجيكا، و 24-25٪ في سلوفينيا والدنمارك، وعلى الصعيد العالمي يتم إجراء أكثر من ثلاثة أرباع جميع التجارب السريرية للأدوية والتدخلات الصحية الأخرى في بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية⁴.

ثالثاً. أنواع المنتجات الصيدلانية

هناك العديد من المعايير التي تصن من خلالها المنتجات الصيدلانية، ولكن قبل التطرق لبعض منها نتعرف أولاً على مفهوم المنتج الدوائي.

1. مفهوم المنتج الدوائي:

يعتبر الدواء من المنتجات دقيقة الصنع وعالية السلامة، يستخدم للعلاج أو إنقاص الآلام، ويتوصل إليه بعد سلسلة من الإجراءات التي تقوم بها المؤسسات والمخابر الصيدلانية. يقصد بالدواء كل مادة أو مركب يتم اكتشافه وتصنيعه ويمتاز بقدرته على العلاج أو الوقاية من الأمراض التي تصيب الإنسان أو الحيوان، كما يمكنه في المساهمة في التشخيص الطبي وإعادة تعديل أو تصحيح الخصائص العضوية أو الفيزيولوجية⁵.

تعرف المنظمة العالمية للصحة (OMS) الدواء على أنه "مادة تستعمل في تغيير أو معالجة الأنظمة الفيزيولوجية الخاصة بالمريض"⁶.

⁴ OECD, Pharmaceutical Innovation and Access to Medicines, OECD Health Policy Studies, OECD Publishing, OECD, Paris, 2018, P16.

⁵ شحاتة غريب الشلقامي، خصوصية المسؤولية المدنية في مجال الدواء، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 04.

⁶ Larousse médical, paris, 2005, P639.

2. التصنيف حسب طريقة البيع

وتنقسم المنتجات الدوائية حسب طريقة البيع بشكل عام الى ثلاث أنواع رئيسية⁷:

- **المنتجات الدوائية الاستهلاكية الخاصة:** وهي تلك المنتجات الدوائية التي لا تعطى الا بوصفة طبية من طبيب مختص، وهي عبارة عن العلاجات الدوائية المتخصصة لأمراض معقدة او عادية.
- **المنتجات الدوائية الاستهلاكية الاعتيادية:** وهي التي تعطى او تباع في الرفوف داخل الصيدليات، وهي عادة منتجات دوائية لا تحتاج الى وصفات طبية كمواد التغذية، الفيتامينات، مضادات حيوية، الادوية الخاصة بالألم والصداع والاسنان، مضادات الحموضة والمواد الطبيعية العشبية. وتتضمن أيضا المنتجات الشبه الصيدلانية.
- **المنتجات الدوائية المستخدمة في صناعة الادوية:** وهي عبارة عن تلك المنتجات اما تكون مصنعة ويعاد تغليفها وبيعها بأسماء تجارية أخرى او تكون مواد خام (كيميائية، حيوية) والتي تشكل الأساس في تصنيع المواد الدوائية بشكل عام.

3. التصنيف حسب الشكل القانوني

تصنف المنتجات الدوائية حسب شكلها القانوني الى ثلاثة أصناف وهي⁸:

- **المنتجات المحمية Ethique:** حيث تكون هذه الأدوية محمية ببراءة تتراوح مدتها من 5 إلى 20 سنة ولا يسمح لأي مؤسسة أخرى من إنتاجها خلال هذه الفترة، وتكون أسعارها مرتفعة جدا.

⁷ رشاد محمد الساعد، محمود جاسم الصميدعي، التسويق الدوائي، مدخل استراتيجي تحليلي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص 189-190.

⁸ الحاج مداح عرايبي، تنافسية الصناعات الصيدلانية في دول شمال إفريقيا، مجلة الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، 2013، العدد 09، ص 21-33.

- **المنتجات الجينية Générique**: وهو انتقال المنتجات المحمية بعد انتهاء الفترة القانونية لسريان مفعول البراءة إلى المجال العمومي أين تكون المنافسة واسعة مع انخفاض الأسعار.

- **المنتجات الحرة (OTC) Over the counter**: التي لا تحتاج لوصفة طبية فيمكن شراؤها مباشرة من الصيدلي وفي المحلات العامة، حيث يكون سعرها مرتفع، سوقها محدود وهي لا يتم تعويض ثمنها من طرف الضمان الاجتماعي.

رابعاً. خصائص الصناعة الصيدلانية:

تتميز الصناعة الصيدلانية بخصائص تميزها عن الصناعة الأخرى، ويمكن توضيح أبرز هذه السمات فيما يلي⁹:

- صناعة كثيفة رأس المال (Capital-intensive)، وأيضا كثيفة التكنولوجيا (Technology-Intensive)، وعليه فإن المؤسسات الصيدلانية العملاقة هي تلك التي تحتكر التكنولوجيا من خلال (الابتكارات والاختراعات وحقوق الامتياز...) ولديها رأس مال ضخم.

- صناعة تعتمد على التخصص (Specialisation)، والمهارات الراقية (Skills High) والخبرات المتراكمة (Accumulation of Experience)، إن بعض المؤسسات الدوائية تتخصص في تصنيع أدوية لا تستطيع مؤسسات أخرى منافستها عليها، بينما توجد مؤسسات تنتج لشريحة معينة من السوق (Segmentation Market)، وهناك مؤسسات لا تصنع إلا الأدوية غالية الثمن مثل أدوية الأمراض المزمنة أو الأدوية المنقذة للحياة.

⁹ بشير العلاق، "التسويق الصيدلاني"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن 9007، ص 9-99.

- صناعة تشتد فيها المنافسة أيضا باعتبارها صناعة مربحة تثير رغبة الآخرين بالدخول على أسواقها، هذا على الرغم من أن سوق الوصفات الطبية مسيطر عليه من قبل عدد قليل من مؤسسات الأدوية.
- تتمتع الصناعة الدوائية بنظام أو أنظمة توزيع ديناميكية. ويشكل نظام التوزيع جزءا لا يتجزأ من استراتيجيات التسويق الدوائي، كما أن الصناعة تعول كثيرا على العلاقات المتنامية بينها وبين شبكة تجارة الأدوية، حيث يساهم التوزيع في إيصال المنتجات إلى المنتفع النهائي بفاعلية وكفاءة عالية.
- تتمتع الصناعة الدوائية بمعدلات إنتاجية عالية، وتتبع استراتيجيات تقليص التكاليف، وتمتلك استراتيجيات تسويقية هجومية. (Offensive Marketing)

المطلب الثاني: الصناعة الصيدلانية دوليا

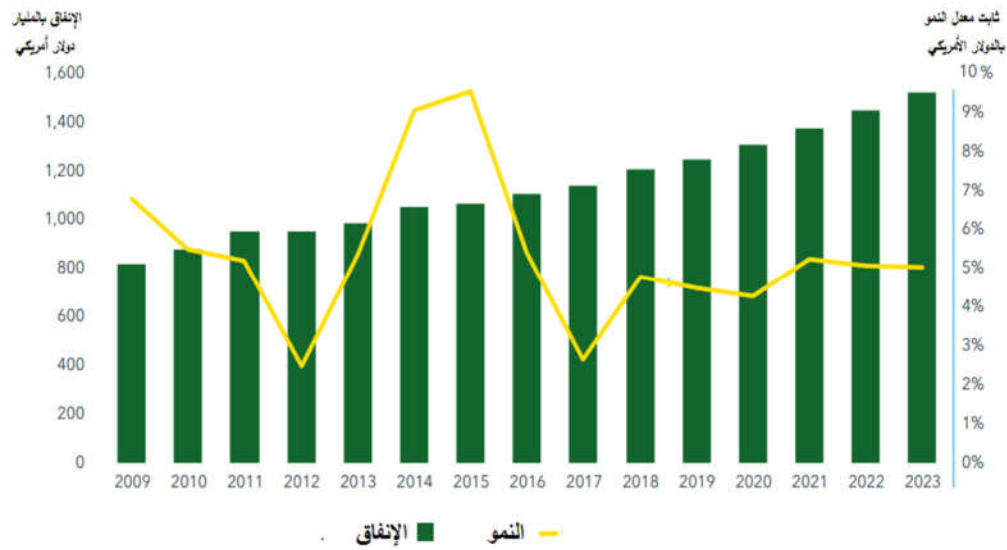
يشهد أداء الأسواق العالمية لدواء تطورات كبيرة في السنوات الأخيرة سواء من حيث الإنتاج أو المبيعات، هذا نتيجة تزايد الاستهلاك العالمي بسبب ارتفاع النمو الديمغرافي وظهور بعض الأوبئة من حين إلى آخر، بالإضافة إلى التطور التكنولوجي والابتكارات الكثيرة في علوم الصيدلة مما ساهم كثيرا في تطوير الصناعة الدوائية.

أولا: تطور السوق الصيدلاني العالمي 2009 - 2023

عرف الانفاق العالمي على استهلاك الأدوية تطورا خلال الفترة 2009 و 2023، وهذا ما يبينه

الشكل الآتي:

الشكل رقم (36): الإنفاق العالمي على الدواء ومعدل النمو 2009-2023



Source : Reprinted, from : IQVIA, The Global Use of Medicine in 2019 and Outlook to 2023, IQVIA Institute for Human Data Science, 2019, P05 .

بلغ الإنفاق العالمي على الأدوية سنة 2017 ما مقداره (1.1) تريليون دولار أمريكي، وارتفع الى (1.2) تريليون دولار أمريكي في عام 2018، وبقي محافظة على وتيرة التزايد ليصل في سنة 2019 الى أقل بقليل من 1.3 تريليون دولار أمريكي مقابل نسبة نمو (4-5%) على مستوى العالم، وتجاوز الإنفاق العالمي 1.5 تريليون دولار سنة عام 2023 حيث ينمو السوق بمعدلات نمو متوسطة، ويعود سبب النمو بشكل أساسي الى الأسواق المتقدمة لاعتمادها على مجموعة من المنتجات المبتكرة التي تم إطلاقها، وسيكون النمو العالمي في الولايات المتحدة الأمريكية أكثر وضوحا لاستحواذها على معظم المنتجات الجديدة.

وكذلك الولايات المتحدة الأمريكية والدول المتقدمة يهيمنون على غالبية حصص السوق الدوائية في

العالم، والجدول الآتي يبين نسب الحصص السوقية لهذه الدول لسنة 2008 و2018.

الجدول رقم (26): تطور الحصة السوقية لدواء في العالم لسنوات 2008 و2018.

البلد	الحصة من السوق العالمية 2008 (%)	الحصة من السوق العالمية 2018 (%)
الولايات المتحدة الأمريكية	37.6 %	45.5 %
الصين	/	8.2 %
اليابان	9.9 %	7.1 %
ألمانيا	5.3 %	4.8 %
فرنسا	5.5 %	3.3 %
إيطاليا	3.3 %	3.1 %
المملكة المتحدة	2.9 %	2.3 %
برازيل	/	2.2 %
إسبانيا	2.9 %	2.2 %
كندا	2.4 %	2.1 %

Source : leem, Bilan économique Edition 2019, leem.2019, P 41

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان السوق الأمريكية جاءت في المرتبة الأولى، حيث تمتلك تقريبا 45.5 % من السوق العالمية، متقدمة بشكل كبير على أسواق البلدان الخمس الأوروبية الكبيرة (ألمانيا وفرنسا وإيطاليا والمملكة المتحدة وإسبانيا)، والتي لديها حصة سوقية تبلغ 15.7 % واليابان (7.1 %) والبلدان الناشئة (الصين والبرازيل) بلغت الحصة السوقية لهما 10.4 %.

. ثانيا: ترتيب عشر مؤسسات الرائدة في صناعة الأدوية في العالم:

لمعرفة ترتيب المؤسسات الصيدلانية المسيطرة على السوق لسنة 2019، نقدم الجدول الآتي:

الجدول رقم (27): ترتيب عشر مؤسسات الأولى في العالم في مجال صناعة الأدوية لسنة 2017.

الرقم	اسم المؤسسة	الحصة السوقية (مليار دولار)	الحصة من السوق (%)
1	Johnson & Johnson (Etats-Unis)	53.5	5.1
2	Novartis (Suisse)	51.1	4.9
3	Roche(Suisse)	47.2	4.5
4	Pfizer (Etats-Unis)	46.6	4.4

4.2	43.4	Merck & Co (Etats-Unis)	5
3.9	40.8	Abbvie (Etats-Unis)	6
3.9	40.6	Sanofi (France)	7
3.8	39.5	Glaxosmithkline(Royaume-Uni)	8
3.5	37.1	BMS (Etats-Unis)	9
3	31.2	Lilly (Etats-Unis)	10

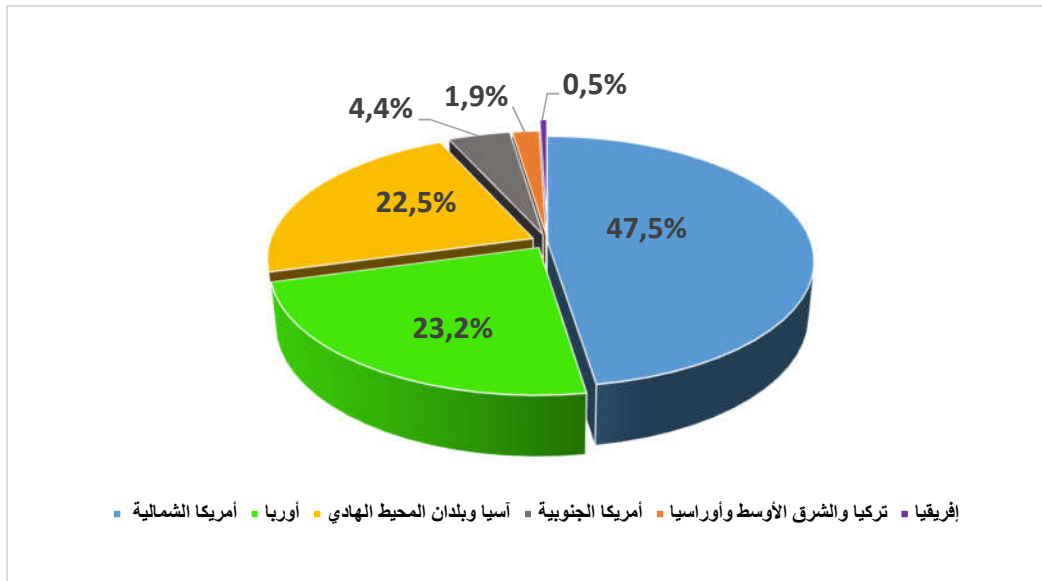
Source: leem, Bilan économique Edition 2020, leem.2021, P 31

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ احتلال المؤسسة الأمريكية Johnson & Johnson الصدارة العالمية للدواء لسنة 2019، وتسيطر على أكبر حصة سوقية في بنسبة 5.1%، في حين جاءت المؤسسة السويسرية Novartis في المرتبة الثانية من السوق العالمية للدواء بنسبة 4.9 %، بينما مؤسسة Roche تحصلت على الرتبة الثالثة بحصة سوقية بلغت 47.2 مليار دولار، نلاحظ أن المؤسسات الأمريكية جاءت ستة منها في المراتب 10 الأولى، وتمثل المؤسسات الأمريكية مجتمعة أكثر من 47 % من السوق العالمية.

خامسا. التوزيع الجغرافي للسوق الصيدلاني العالمي حسب القارات:

وصل حجم سوق الأدوية العالمي 1.1 تريليون دولار أمريكي سنة 2019، بزيادة قدرها أكثر من 5% مقارنة بسنة 2018، ولا يزال هناك توزيع متباين في الحصص السوقية بين دول العالم، حيث استحوذت دول أمريكا الشمالية على الحصة الأكبر، عكس الدول الأفريقية التي جاء في المرتبة الأخيرة من حيث تمثيلها للسوق، والشكل القادم يمثل توزيع حصص سوق الأدوية حسب المناطق الجغرافية لدول العالم خلال سنة 2019.

الشكل رقم (37): توزيع السوق الصيدلاني عالميا حسب القارات لسنة 2019



Source : Prepared by the researcher, based on : leem, Bilan économique Edition 2020, leem.2021, P30.

يتبين لنا من الشكل أعلاه نسبة استحواذ دول أمريكا الشمالية على السوق والتي قدرة بـ 47.5% متقدمة بفارق كبير عن الأسواق الأوروبية الرئيسية (ألمانيا وفرنسا وإيطاليا والمملكة المتحدة وإسبانيا)، التي حققت نسبة 23.2% من حجم السوق، ويفسر امتلاك هذه الدول المتقدمة للمنطقتين معا لـ 70.5% من حجم السوق الى الانفاق اللامحدود على البحث والتطوير واستخدام التكنولوجيا المتطور جدا في الصناعة الصيدلانية والامكانيات المادية الكبيرة التي تتوفر عليها، وجاءت ثالثا دول منطقة آسيا والمحيط الهادي بنسبة 22.5%، تليها منطقة أمريكا اللاتينية بنسبة قدرها 4.4%، أما دول الشرق الأوسط وتركيا ودول أوراسيا والدول الأفريقية كانت نسبة مساهمتها محتشمة وضئيلة جدا وتقدر بـ 2.4%.

المطلب الثالث: واقع الصناعة الصيدلانية والشبه الصيدلانية في الجزائر

أولاً. نشأة وتطور صناعة الادوية في الجزائر

يمكن القول بأن صناعة الأدوية في الجزائر قد مرت بأربع مراحل مختلفة منذ الحقبة الاستعمارية إلى اليوم وهي¹⁰:

1. المرحلة الأولى ما قبل الاستقلال:

وهي اثناء الفترة الاستعمارية، حيث كانت الصناعة الصيدلانية في الجزائر تمثلها مؤسسة وحيدة تسمى بيوتيك BIOTIC والتي تم إنشاها سنة 1952، وبعد الاستقلال تمت الإعلان عن ولادة مؤسسة جديدة سنة 1962 وأطلق عليها اسم مؤسسة فارمال (Pharmal)

2. مرحلة التسيير المباشر من طرف الإدارة الصحية:

وكانت تحت رعاية الصيدلية المركزية الجزائرية PCA. هذه الأخيرة، وتحت سلطة وزارة الصحة، كانت لها المسؤولية الكاملة لتسيير سوق الدواء من حيث الإنتاج، الاستيراد والتوزيع بالجملة. وقد تأسست الصيدلية المركزية الجزائرية «Pharmacie Centrale Algérienne» PCA سنة 1969 بأمر رئاسي وأسند لها مهمة احتكار الدولة للاستيراد والتصنيع والتسويق للمنتجات الصيدلانية.

3. مرحلة الإصلاحات الاقتصادية: وفي إطار إعادة الهيكلة التي مست كل المؤسسات الكبرى

للقطاع العام خلال الثمانينيات، تحولت الصيدلية المركزية الجزائرية إلى أربع مؤسسات حكومية، أوكلت لها المهام التالية:

¹⁰ صبرينة زبير، أثر الاستراتيجيات التنافسية والتوجه السوقي على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة حالة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، 2020، ص 188.

✓ التصنيع المحلي للأدوية، أوكل لمؤسسة جديدة وهي المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني

ENPP وهذا بمقتضى المرسوم 161/28 الصادر في أفريل 1982.

✓ استيراد وتوزيع الأدوية الذي أسند إلى ثلاث مؤسسات جديدة، وهي: مؤسسات استيراد

وتوزيع الأدوية لغرب الجزائر ENCOPHARM وهران، ولشرق الجزائر ENOPHARM

قسنطينة، ووسط الجزائر ENAPHARM العاصمة.

✓ استيراد الأجهزة والمستلزمات الطبية والذي أوكل إلى مؤسسة حكومية ENEMED.

ومما سبق يمكن القول إن تمويل السوق الوطني للدواء ومن ثم تطبيق السياسة العامة في مجال الأدوية كانت تحت رعاية وزارة الصحة من خلال الصيدلية المركزية الجزائرية ثم المنظمات الجهوية التي ظهرت بعد إعادة الهيكلة. وقد كانت الصعوبات تتمثل في نمط إدارة كل الاقتصاد الوطني في ذلك الوقت، بالإضافة إلى القيود القوية في الوصول إلى العملة والتنظيم الجامد للأسواق والتدخل المكثف للإشراف الإداري على هذه المؤسسات. وقد تمثلت الصعوبة الرئيسية في النقص المزمن في السوق الوطني، الأمر الذي أدى إلى ظهور الاضطرابات الدائمة التي أثرت على كل النظام الصحي.

وتجدر الإشارة إلى أن الإنتاج الوطني للدواء لم يعرف تطورا ملحوظا أثناء تلك الفترة، على

الرغم من الاستثمارات الهامة في مشاريع واسعة النطاق والتي لم تكن نتائجها مرضية.

4. مرحلة الانفتاح التدريجي للسوق الوطني للدواء: في البداية تم فتح هذه الفترة بحكم قانون

المالية التكميلي لسنة 1990 جويلية (1990) والذي سمح بإنشاء وكالات أجنبية في عدد من

الأنشطة الاقتصادية ومنهم الخاصة بالدواء. وكان هذا الإجراء كتمهيد لانفتاح السوق بدلا من

الالتزام بالتصنيع الوطني. وبذلك أنشأت العديد من المؤسسات والتي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة

مع مصالح مخابر الدواء الأجنبية. وكانت هذه المؤسسات الجديدة السبب في عملية الانفتاح التي اصطدمت بثلاث أنواع من العراقيل، هي:

✓ نظام ضبط الواردات الذي يركز على الرقابة الإدارية والبنكية الصارمة والذي كان موجه أكثر لإدارة صفقات المؤسسات العمومية عن الخاصة. وكان ذلك نتيجة الحالة الاقتصادية والمالية الصعبة التي واجهت البلاد في بداية التسعينيات؛

✓ التزام التصنيع في قطاع نشاط معقد كالدواء كان مهمة صعبة جدا، حيث لم تكن فقط بيئة المستثمر مليئة بالعراقيل البيروقراطية ولكن كان أيضا الالتزام بالاستثمار بحكم نص مثبت بدون توضيح التفاصيل اللازمة لكيفية التطبيق؛

✓ عدم البيئة القانونية مسبقا قبل السماح لمصالح خاصة للتدخل بكل أمان في مجال ترتبط مخاطرة بحماية الصحة العامة.

منذ سنة 1995 وفي إطار مخطط التعديل الهيكلي المفروض من طرف المؤسسات المالية الدولية، شهدت الجزائر تطورا ملحوظا تمثل في الحرية الكاملة للوصول إلى الأسواق الخارجية لكل الأنشطة الاقتصادية.

هذا الانفتاح كان على نطاق أوسع تدريجيا وبشكل خاص فيما يلي:

✓ تخفيضات تدريجية للتعريفة الجمركية الخاصة بالسلع؛

✓ تسهيل إجراءات الاستثمار الوطني والأجنبي؛

✓ توقيع اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي.

وفي هذا السياق، عرفت صناعة الدواء تطورات هامة تمثلت في الآتي:

✓ جهد واضح من طرف الإدارة الصحية لتنظيم الإطار التقني والقانوني لانفتاح سوق الدواء .
وقد تمثلت هذه الهويات في تحديد الإجراءات الواضحة للموافقة على الموزعين والمنتجين؛
إنشاء مخبر وطني لمراقبة الأدوية؛ إجراءات تحديد سعر الدواء؛ الخ.

✓ الارتفاع الهام والسريع لعدد المتعاملين من القطاع الخاص على مستوى استيراد الدواء
والتوزيع بالجملة، حيث وصل عدد المستوردين الخواص في سنة 2007 إلى أكثر من 70
مستوردا، بعد أن كانت هذه الأرقام منعقدة في بداية التسعينيات.

✓ قد تكون سيطرة القطاع الخاص على سوق الدواء سببا في خسارة المؤسسات الحكومية
المكلفة الاستيراد والتوزيع ومن ثم اختفاءها، وذلك نتيجة عدم قدرتها لمواجهة المنافسة الجديدة
من الناحية الاقتصادية والمالية.

وعلى الرغم من هذه التحولات الجذرية التي عرفها السوق الوطني للدواء، غير أنها لم تكن كافية
لترقية الصناعة الوطنية للدواء ومن ثم تحقيق أهداف السياسة الصحية العامة. وقد تواجه كل
الإجراءات المتخذة، والتي تمت بشكل تدريجي، قيودا حتمية فرضتها قواعد وتعليمات المنظمة العالمية
للتجارة، وبذلك، يواجه سوق الدواء في الجزائر مرحلة جديدة، إذ يجب من خلالها إعادة صياغة
وتوضيح دور مختلف ممثلي هذا السوق.

ثانيا. نظرة على السوق الصيدلاني في الجزائر

يمتلك القطاع الصيدلاني الجزائري إمكانيات كبيرة للنمو والتنويع، جعل ذلك السوق الصيدلاني
يحتل مكانة هامة في الأسواق الإفريقية والشرق الأوسط، حيث يعتبر ثالث أهم الأسواق الإفريقية بعد
كل من إفريقيا الجنوبية ومصر، ولا يزال يعرف نموا مستمرا نتيجة ارتفاع الطلب على الأدوية
والمنتجات الشبه الطبية نظرا لارتفاع النمو الديمغرافي للسكان، وتزايد الخدمات الصحية المقدمة

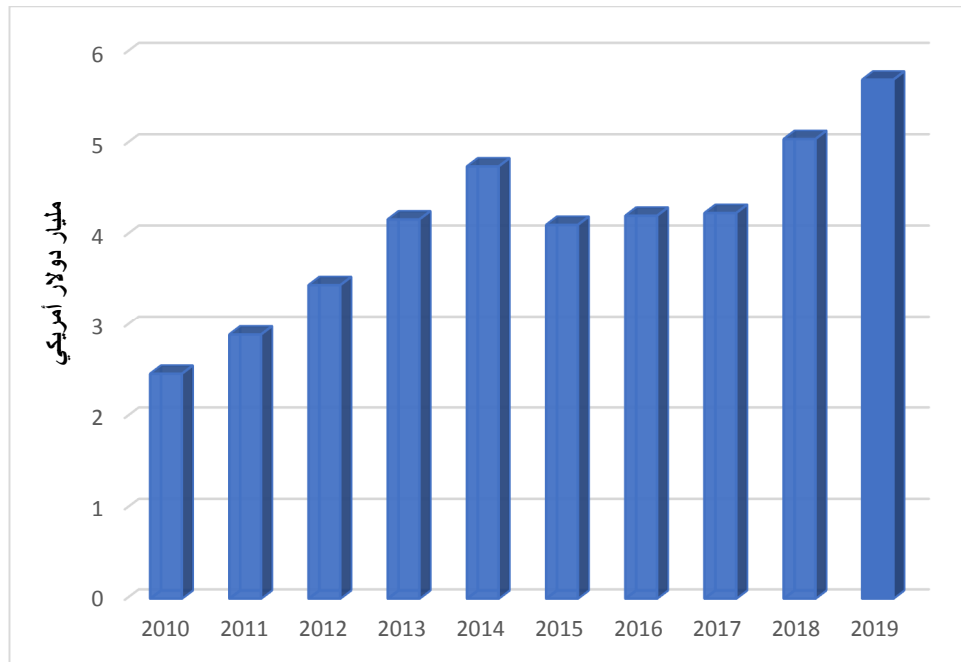
للأفراد، هذه العوامل أدت الى زيادة اهتمام الجزائر بهذا القطاع وتشجيعه، وترك حرية دخول المتعاملين الاقتصاديين الأجانب الى السوق الجزائرية، نتج عن ذلك نمو حجم السوق الصيدلاني الجزائري واشتداد المنافسة بين مؤسساته.

1. تطور حجم سوق الصناعة الصيدلانية بالجزائر

شهد السوق الصيدلاني للجزائر تزايدا مستمر خلال السنوات الأخيرة، بفضل جهود الدولة في تلبية احتياجات المواطنين للدواء وتشجيع الاستثمار في الصناعة الصيدلانية والشبه الصيدلانية محليا، حيث ارتفع حجم السوق الصيدلاني الجزائري بمتوسط معدل نمو قدره 10.40%، والشكل

التالي يوضح تطور نمو حجم السوق

الشكل رقم (38): نمو حجم السوق الصيدلاني في الجزائر 2010-2019



Source: Préparé par le chercheur, selon : Zerhouni & El Fellousse, Vers un marché maghrébin du médicament, L'Institut de Prospective Économique du Monde Méditerranéen (IPEMED), 2015, P25 ; and Fitch Solutions, Alegria Pharmaceuticals Report 2020.

بلغ حجم السوق الصيدلاني الجزائري سنة 2019 ما مقداره 5.71 مليار دولار أمريكي، ضعف مكان عليه في سنة 2010 والذي قدر حجمه بـ 2.46 مليار دولار أمريكي، أي بمعدل نمو قدر

متوسطه بـ 10.40 % خلال هذه العشر سنوات، وكان كل من كمية واردات الجزائر من المواد الصيدلانية والشبه الصيدلانية لتغطية النقص الداخلي لهذه المواد، بالإضافة الى انتاجها الوطني عبر المؤسسات الوطنية والمؤسسات الأجنبية المستثمرة في القطاع هي الاسباب الرئيسية لتزايد نمو السوق الصيدلاني الوطني.

وساهم الإنتاج الصيدلاني المحلي بدور فعال في تغطية الطلب والاحتياجات الداخلية للوطن، حيث ساعد على تقليص فتورة واردات المواد الصيدلانية والشبه الصيدلانية، والشكل الموالي يبين مساهمة الإنتاج الوطني للمواد الصيدلانية والشبه الصيدلانية في السوق الوطنية:

الجدول رقم (28): تطور مساهمة الإنتاج الوطني للأدوية في تلبية الطلب الداخلي (%)

2018	2016	2012	2011	2010	2008	2004	2000	
65	46	32	36	33	22	20	20	حصة الإنتاج الوطني (%)

المصدر: الوثائق الداخلية من صيدال

يتبن لنا من خلال الجدول أعلاه بان الإنتاج الصيدلاني يغطي نسبة 65% من احتياجات الجزائر من الأدوية سنة 2018، فقد تمكن الإنتاج الصيدلاني من تحقيق نمو متزايدا أدى الى زيادة قدرته في تلبية حاجيات الطلب الداخلي من 20% في سنة 2000 إلى 33% لعام 2010 وواصل نموه الى غاية تحقيقه نسبة 65% لسنة 2018، وتأمل الجزائر تحقيق الوصول الى تغطية 70% من الطلب على الداخلي على الأدوية بنهاية سنة 2022، ولهذا الغرض تم تطبيق إجراءات تقليص كمية الواردات لخفض فاتورة الاستيراد من جهة وتشجيع الإنتاج الداخلي وتنويع منتجاته وحمايتها من جهة أخرى، بالإضافة الى التوجه الى التصدير واختراق الأسواق الخارجية.

2 تطور حصص القطاع العام والخاص من حيث انتاج الادوية:

للتعرف على حصص كل من القطاع العام والخاص من حيث انتاج الادوية، نقدم الجدول الآتي:

الجدول رقم (29) تطور حصص القطاع العام والخاص من حيث انتاج الادوية للفترة 2008-2016

السنة	القطاع العام	القطاع الخاص	القطاع العام	القطاع الخاص
2008	142.36	391.54	% 26.66	%73.34
2009	139.99	631.33	%18.15	%81.85
2010	120.24	679.79	%15.03	%84.97
2011	132.26	917.74	%12.60	%87.40
2012	133.63	1016.37	%11.62	%88.38
2013	135.06	1204.94	%10.08	%89.92
2014	137.76	1035.54	%11.74	%88.26
2015	140.50	1060.79	%11.69	%88.31
2016	142.05	1044.30	%11.97	%88.03

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على: التقارير السنوية لمجمع صيدال للفترة 2000-2016

نلاحظ من الجدول أعلاه تفوق الحصة السوقية للقطاع الخاص بنسب مقاربه من %73.34

سنة 2008 لتصل سنة 2016 الى %88.03 على حساب القطاع العام الذي يسجل تراجع في

الحصة السوقية من %26.66 سنة 2008 لتصل سنة 2016 الى %11.97 وهذا راجع لزيادة

عدد المؤسسات المنافسة في القطاع الخاص والتي تطور عددها ليصبح سنة 2018 ما يقارب 80

وحدة منتجة للأدوية، كل هذا ساهم في نمو انتاج القطاع الدوائي الخاص حيث بلغ سنة 2008 ما

يقارب 391.54 مليون دولار ليصبح في سنة 2016 حوالي 1044.30 مليون دولار.

لقد كان لجملة الإجراءات المتخذة من قبل الجهات الوصية الأثر الإيجابي، ودفعة قوية لزيادة

الاستثمار في القطاع الصيدلاني ودخول منتجين محليين وبالتالي التخفيض من تبعية الدواء

المستورد، حيث وصلت نسبة المؤسسات الداخلة في القطاع 78 % في العشر سنوات الأخيرة بعد ما كانت تقارب 22 % قبل سنة 2000.

ثالثا. تطور واردات وصادرات الجزائر من الأدوية

1. تطور واردات الجزائر من الأدوية: تعتبر صناعة الأدوية في الجزائر صناعة غير قادرة على تلبية الطلب المحلي من الدواء، وهي تعتمد بنسبة كبيرة على الواردات سواء في المنتجات النهائية أو في المادة الأولية لتلبية الطلب المتزايد وهي في تزايد مستمر حتى سنة 2017 بقيمة 2250 مليون دولار، ويرجع ذلك أساسا الى ضعف الإنتاج الوطني واستيراد الادوية الاصلية بدلا من الادوية الجنيسة وكذلك زيادة في أسعار الادوية ثم عرفت انخفاض في سنة 2018 ما يقارب 47% وما يعادل قيمة 1074 مليون دولار، وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم 30: تطور واردات الجزائر من الأدوية.

السنة	قيمة الواردات (الوحدة مليون دولار)	معدل النمو %
1020	1665	-
1120	1339	-19.58
2012	1820	+35.92
2013	2349	+29.06
2014	2699	+14.90
2015	1967	-27.12
2016	2022	+2.79
7201	2250	+11.27
8201	1074	-52.26

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية

يمكن تفسير الانخفاض المسجل في واردات الأدوية هو الهدف الذي وضعت السلطات العامة

في حظر استيراد الادوية المنتجة بكميات كافية في الجزائر.

2. تطور صادرات الجزائر من الادوية

ان اعتماد الجزائر على الادوية الجنيسة في تغطية الطلب المحلي على الادوية تمكنت الجزائر من تحقيق فائض في بعض الأنواع من الأدوية والتي من شأنها أن تصدر الى بعض الدول الأخرى حتى ولو كانت قليلة، والجدول القادم يبين تطورات صادرات الادوية في الجزائر خلال الفترة 2004-2016.

الجدول رقم(31): تطور صادرات الجزائر من الادوية 2004-2016

السنة	قيمة الصادرات	% معدل النمو
2004	1.44	-
2005	1.30	-10.09
2006	5.19	+300.28
2007	2.96	-52.64
2008	1.73	-29.57
2009	2.72	+57.39
2010	1.39	-48.85
2011	0.94	-32.84
2012	1.82	+94.96
2013	3.51	+92.35
2014	1.87	-46.72
2015	2.48	+26.23
2016	7.14	+09.781

Source : Evolution des échanges extérieurs de marchandises de 2004 a 2014, office national des statistique - Alger – novembre 2015, p117.811 sur le site: <http://www.ons.dz/-Statistiques-Economique>

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان صادرات الجزائر من الادوية بلغت ذروتها سنة 2016 حيث تزايدت بنسبة 260.41% عن سنة 2004، اما السنوات الأخرى فكانت قيمة الصادرات من الادوية ذات قيمة منخفضة، وكان الهدف الأساسي من تشجيع إنتاج الأدوية محليا هو التغطية الكاملة للحاجيات والتصدير للدول الإفريقية خصوصا، حيث أنه حاليا يتم تصدير بعض الانواع من

الأدوية والعتاد الى حوالي 11 دولة افريقية، وكانت لمجهودات الحكومة الكبيرة في المجال لتدعيم ومرافقة وتشجيع الإنتاج الوطني الذي لم يكن يتجاوز 5 بالمائة منذ سنوات قليلة الفضل في ان السوق الجزائرية واعدة وتعمل حاليا على تشجيع المتعاملين الخواص والمخابر الدولية على العمل أكثر ضمنا لانتقال الجزائر إلى مصاف الدول المصدرة للدواء.

رابعا. أهم زبائن المنتجات الصيدلانية للجزائر

تستهدف الجزائر أسواق معينة لتزويدها بالمنتجات الصيدلانية كما يظهر بالجدول التالي

الجدول رقم (32): أهم زبائن المنتجات الصيدلانية للجزائر

2014		2000	
القيمة	البلد	القيمة	البلد
0.560	فرنسا	0.257	المغرب
0.448	السعودية	0.025	فرنسا
0.358	غينيا	0.0041	الأردن
0.139	المغرب	0.0031	السنغال
0.105	الاردن	0.0007	العراق
0.099	موريتانيا		/
0.052	ساحل العاج		/
0.026	النيجر		/

المصدر: قطاف سلمى، تأثير البحث والتطوير على تنافسية صناعة الادوية دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس سطيف 1، كلية العلوم الاقتصادية، 2018/2017، ص193.

نلاحظ من الجدول السابق ان التصدير سنة 2000 اقتصر على خمسة أسواق فقط وهي المغرب وفرنسا والأردن ولسنغال والعراق، بينما في سنة 2014 بدأ النطاق الجغرافي يتسع حيث تطور عدد أسواق المنتجات الصيدلانية للجزائر في سنة 2014 الى 25 بلد على الترتيب¹، كان أهمها البلدان المحددة في الجدول.

¹ قطاف سلمى، تأثير البحث والتطوير على تنافسية صناعة الادوية دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس سطيف 1، كلية العلوم الاقتصادية، 2018/2017، ص193.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة.

إن إسقاط الجانب النظري لموضوع الدراسة على أرض الواقع من خلال دراسة حالة المسيرين والاداريين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر، يوجب علينا تحديد إطار منهجي واضح يبين الملامح والقواعد الأساسية التي ستجرى من خلالها الدراسة الميدانية، وذلك من خلال تحديد مجالات ومتغيرات الدراسة ليتم على ضوءها بناء نموذج الدراسة، والتي يشترط عند تحديدها الابتعاد عن العشوائية والذاتية، للوصول إلى نتائج ذات مصداقية تقترح على أساسها التوصيات المناسبة والهادفة التي يستفاد منها في المستقبل.

المطلب الأول: منهج الدراسة ومتغيراتها

ان تعدد مناهج البحث المستخدمة في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية، يلزم على أي باحث إختيار منهج معين الذي يتحدد وفق الأهداف التي تسعى دراسته إلى تحقيقها وطبيعة الموضوع الذي تعالجه، وعليه سنطرق في هذا المطلب إبراز المنهج المتبع في هذه الدراسة وتحديد مجالاتها، وأيضا ضبط أبعاد متغيراتها التابع والمستقل ووضعها في نموذج توضيحي.

أولا. منهج الدراسة

المنهج العلمي الذي يتعبه أي باحث في دراسته، هو عبارة عن العديد من الخطوات التي تعتمد بشكل منظم من أجل الوصول إلى تلك الحقائق اليقينية حول ظاهرة موضوع الدراسة، ويعتبر منهج البحث كالقانون الذي يحكم أية محاولة للدراسة أو التقييم على أسس علمية، أو هو فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة من أجل الكشف والبرهنة عن حقيقة مجهولة،¹

¹ علي غربي، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، قسنطينة: مطبعة سيرا كوبي، 2006، ص71.

وفي هذه الدراسة ونظرا لطبيعة الموضوع المعالج وإشكاليته والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها، ترتب على الباحث اعتماد المنهج الوصفي الهادف إلى استكشاف الظاهرة التي تتمحور حول تأثير تأهيل الموارد البشرية بعناصره الثلاث التدريب والتحفيز والتمكين على تنافسية المؤسسات وتحليلها ووصفها كميًا وكيفيًا، وهذا بدءا بوصف مفاهيم متغيرات الدراسة المتمثلة في تأهيل الموارد البشرية كمتغير مستقل وتنافسية المؤسسات كمتغير تابع وصفا علميا، بالإضافة الى توضيح العلاقة القائمة بين هذه المتغيرات، باستعمال مصادر ومراجع مختلفة كالكتب ورسائل الدكتوراه والبحوث العلمية والمقالات والمداخلات العلمية وشبكة الانترنت في الجزء النظري، ثم الاعتماد على دراسة الحالة في الجانب التطبيقي على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر، مستخدمين الأساليب الإحصائية للحصول على نتائج دقيقة وشاملة من أجل الوصول إلى أجوبة للأسئلة والفرضيات المطروحة.

ثانيا. مجالات الدراسة

إن البحوث العلمية مهما كثرت وتباينت فلها مجالات دراسة محددة وهو ما ينطبق أيضا على البحوث في علوم التسيير، التي يجب تحديد مجالاتها تحديدا دقيقا مكانيا فيما يتعلق بمكان إجراء الدراسة، وزمانيا أي متى تتم الدراسة، وبشرياً أي الفئة المعنية بالدراسة من أفراد المجتمع، شريطة أن تكون هذه الاختيارات لمجالات الدراسة بعناية وموضوعية، حتى تكون معبرة ومقبولة وحتى يمكن تعميم نتائج الدراسة على أكبر نطاق، إلا أن التعميم صعب نظرا لإختلاف النتائج بإختلاف الزمان والمكان وحتى أفراد العينة الذين أقيمت عليهم الدراسة.

ومن خلال هذا فإن مجالات هذه الدراسة حددت كما يلي:

1. المجال الجغرافي:

وهو يعبر عن المجال المكاني الذي تتم فيه الدراسة، أي مكان تواجد أفراد مجتمع الدراسة،

والمتمثل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتجة للمواد الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر، حيث قمنا باختيار عينة من الولايات نظرا لكبر مجتمع الدراسة وصعوبة الوصول إليه كاملا عبر التراب الوطني، ونظرا لارتفاع التكاليف المادية وطول المدة الزمنية لتغطيتها كاملة، هذه الاعتبارات دفعتنا للاكتفاء بتوزيع الاستبانة على المؤسسات المتمركزة في 12 ولاية، التي توجد بها أكثر كثافة عددية لهذا النوع من المؤسسات، وموقعها يساعدنا على استغلال الإمكانيات والقدرات المتاحة لنا لتجميع البيانات عنها، وتتمثل الولايات التي أجريت بها الدراسة في (ولاية الجزائر وقسنطينة، وهران، بومرداس، تيبازة، البلدية، المدية، المسيلة، الجلفة، الاغواط، وغرداية، ورقلة).

2. المجال الزمني:

ويعبر عنها بالفترة الزمنية التي تستغرقها الدراسة حيث امتدت من مارس 2016 الى غاية نهاية 2019 في شقها النظري، أما بالنسبة للدراسة الميدانية التي اخذت كل الوقت فقد امتدت من 2018 الى غاية نوفمبر 2022، لصعوبة الحصول على عدد وعناوين مؤسسات الدراسة من الجهات المعنية وكذلك عدم تجاوب بعض المؤسسات معنا وأيضا كبر حجم العينة المقدر بـ 165 مؤسسة.

3. المجال البشري:

ويتمثل في المجتمع الأصلي الذي تطبق عليه الدراسة، وفي هذه الدراسة فإن المجال البشري يتمثل في عينة عشوائية من الاداريين العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتجة للمواد الصيدلانية والشبه الصيدلانية المتواجد في 12 ولاية المحدد سابقا.

ثالثا. متغيرات الدراسة

إن الهدف الأساسي من معظم الدراسات هو محاولة الكشف عن العلاقات التي تربط بين مجموعة من المتغيرات ومدى التأثير والتأثير المتبادل بينهم، والتي تنقسم أهمها الى المتغيرات المستقلة والتابعة، لذلك يستلزم على الباحث تحديد المتغير المستقل والتابع المكونان للبحث لتأخذ الدراسة

مجراها المنهجي والطبيعي الذي يوصلها إلى النتائج الصحيحة والمرجوة. ودراستنا هذه تتشكل من متغيرين هما:

1. المتغير المستقل:

يتمثل المتغير المستقل لهذه الدراسة في تأهيل الموارد البشرية الذي قسم إلى 3 الأبعاد الأكثر شيوعاً في قياس التأهيل وتعبير عنه، وتم اعتمادها بعد تحليل وتمحيص الكثير من أبعاد نماذج الدراسات السابقة التي تناولت مواضيع لها علاقة بموضوعنا، والتي نوضح أهمها من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (33): أبعاد تأهيل الموارد البشرية حسب ما جاء في بعض الدراسات السابقة

الكاتب	السنة	الأبعاد
Bruce & all	2005	الاختيار في التوظيف، تمكين، التدريب وتطوير الموظفين، التحفيز، خيارات الأسهم
Altinay & all	2008	التوظيف، التدريب، التحفيز، التمكين.
Subramony	2009	التمكين، والتحفيز، وتعزيز المهارات
Maria Amaanda	2011	التدريب، التحفيز، استثمار في الرأس المال الفكري، تنمية الجودة.
Muhammad Shahnawaz Adil	2015	التوظيف والاختيار، تقييم الأداء التدريب والتطوير، التعويضات والمكافآت، الأمن الوظيفي، الأوصاف الوظيفية، الفرص الوظيفية اللامركزية والتمكين.
Andreas & Isabella	2016	تدريب المهارات، التمكين، التحفيز.
عادل بومجان	2014	التمكين الإداري، إدارة المعرفة.
فريحة ليندة	2014	تحليل الاحتياجات، توظيف الكفاءات البشرية، تخطيط وتصميم برامج تدريبية، تقييم الأداء، التحفيز.
ناظم جواد عبد الزيدي وزينب مصطفى خليل	2015	التعليم، التدريب، التمكين، الوصف الوظيفي، الخبرة العملية، التطوير الإداري.
جميل صلاح الدين جميل	2015	تدريب العاملين، تحفيز التعلم الذاتي، تمكين العاملين، تطوير المسار المهني، تقييم الأداء.
تواتي خالد	2015	التدريب، التمكين.
بن مبروك أمينة	2017	التدريب، التحفيز، المشاركة في اتخاذ القرار، المساهمة في إستغلال الفرص، تأدية المهام بالجودة المطلوبة، الرصيد المعرفي، التنسيق في تحمل المسؤوليات.

المصدر: من إعداد الطالب بناء على تحليل الدراسات السابقة

من خلال الجدول أعلاه يمكننا القول بأن هذه الدراسات التي تناولت موضوع الموارد البشرية وكيفية تأهيلها وتطويرها، ركزت على مجموعة من الأبعاد التي تسعى من خلالها المؤسسات الى تطوير كفاءات ومهارات الموارد البشرية، والسعي نحو تنميتها بواسطة مجموعة من الممارسات، وعليه اعتمدنا في دراستنا لقياس تأهيل الموارد البشرية على الأبعاد التي نراه أكثر استخداما في الدراسات السابقة والتي أشرنا لها في الفصل الأول (التدريب، التحفيز والتمكين).

2. المتغير التابع:

انطلاقا من ضرورة سعي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دائما وبشكل مستمر الى المحافظة على مزاياها التنافسية وتنمية قدراتها التنافسية بهدف الحفاظ مكانتها السوقية وجذب زبائن جدد، من خلال استغلال مصادر تنافسياتها بالشكل الجيد والاستثمار في العوامل التي تساعد على زيادة قوتها واستمرارها، لذا كان لابد من البحث عن الأبعاد التي تعبر عن التنافسية وكيفية زيادة مستوياتها، فحاولنا أن نجمع أهم الدراسات التي تحددت مؤشرات وأبعاد التنافسية الا أنها تعددت واختلف بين الباحثين، لذلك اعتمدنا على أربعة أبعاد مهمة اشتركت فيها بعض نماذج الدراسات الغربية والعربية، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (34): أبعاد التنافسية حسب ما جاء في بعض الدراسات السابقة

الأبعاد	السنة	الكاتب
قيادة التكلفة، الجودة، الابداع، رضا الزبون	1992	Broderick & Boudreau
الجودة، الكفاءة، الابداع، استجابة العملاء	2008	Hill & all
التميز، تحسين الجودة، القيادة المرونة، كفاءة، الموظف،	2004	Watson & All
التكلفة، المرونة، التميز، الاستجابة السريعة، الجودة	2013	Diab
ابداع المنتج، الجودة، المرونة التشغيلية، التميز	2014	الحوارة كامل محمد
الكفاءة المتميز، الجودة المتميزة، الابداع، توفير المعلومات للعملاء	2016	الزيادي بسنت عادل
السعر التنافسي، الابداع، الجودة، السرعة، الكفاءة، الاستجابة السريعة للزبون	2016	تبرورت علال
الكفاءة، الجودة، الابداع، الخدمات	2017	رياض بن صوشية
الكفاءة، الجودة، الابداع، التميز، المعرفة.	2017	عبد الرحمان أكرم

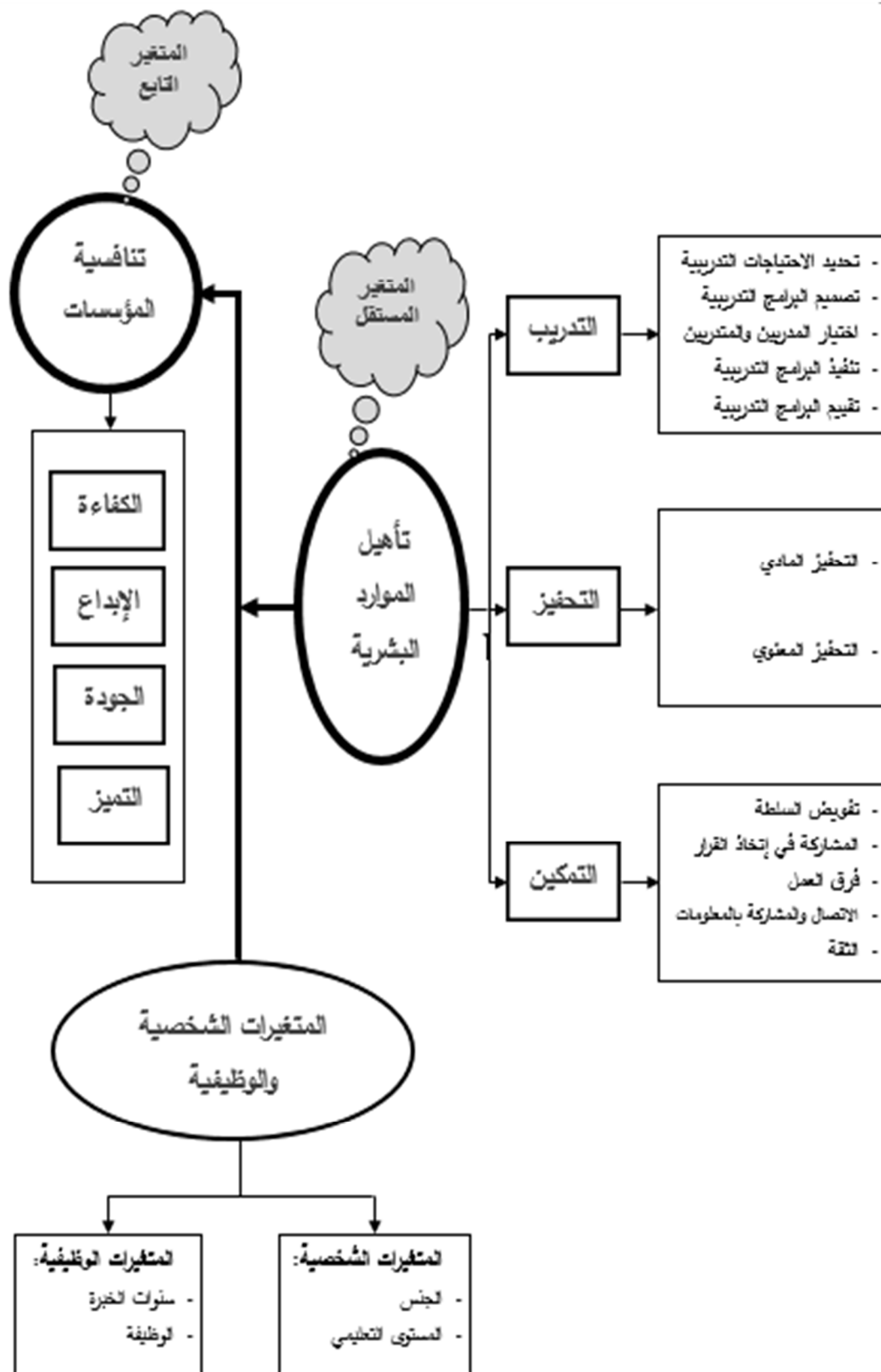
المصدر: من إعداد الطالب بناء على تحليل الدراسات السابقة

وانطلاقاً مما جاء في الجدول أعلاه الذي يبين التباين بين الباحثين في اعتماد ابعاد التنافسية في دراساتهم، وعليه سنعتمد في دراستنا على قياس التنافسية من خلال الأبعاد الآتية: (الكفاءة، الابداع، الجودة، التميز) وهي الأكثر ملائمة لطبيعة ومجال الدراسة.

رابعاً. نموذج الدراسة

بعد اتضاح أبعاد المتغير المستقل (التدريب، التحفيز، التمكين) وأبعاد المتغير التابع (الكفاءة، الابداع، الجودة، التميز) وكيفية الحصول عليها يمكننا تمثيل نموذج الدراسة من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (39): نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الباحث بناء على تحليل الدراسات السابقة

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته هو حصر مجتمع البحث، وعينة الدراسة.

أولاً. مجتمع الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة كل عناصر المجتمع الأصلي للدراسة، بغض النظر هل سيتم الإعتماد على عينة منه أو المجتمع ككل، ولا توجد نسبة ثابتة متفق عليها في تحديد مجتمع الدراسة في كل البحوث إلا انه كلما كان كبيرة فذلك يكون أفضل لأنه يؤدي الى كبر حجم العينة، ويعرف على أنه "مجموع الوحدات لإحصائية المراد دراستها ومعرفة خصائصها بشكل دقيق، حيث يمكن تمييزها عن غيرها من الوحدات التي تكون مجتمع آخر، بعبارة أخرى هو مجموعة الوحدات الإحصائية المشتركة في الصفة الأساسية التي تهتم الباحث في دراسته والذي يختلف باختلاف المشكلة أو الظاهرة محل الدراسة¹، وبناءا على إشكالية الدراسة وأهدافها فان المؤسسات التي تم استهدافها هي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتجة للمواد الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر، حيث قدر عددها بـ 3017 مؤسسة بناءا على الاحصائيات المقدمة من مركز السجل التجاري المتعلقة بالمؤسسات المنتجة للمواد الصيدلانية والشبه الصيدلانية، ونظرا لصعوبة اجراء الدراسة في جميع هذه المؤسسات ، وارتفاع التكاليف المالية وطول المدة الزمنية لتغطيتها كاملة، دفع ذلك الى اختيار المؤسسات المتمركزة في 12 ولاية التي تتواجد بها كثافة عديدة لهذه المؤسسات، وتغطيتها تتوافق مع إمكانيات

¹ السعدي رجال، الإحصاء الوصفي، مؤسسة الرجاء للطباعة والنشر، الجزائر، 2013، ص 18.

الباحث، الأمر الذي سمح بتحديد عددها الذي بلغ 1628 مؤسسة، والجدول التالي يبين توزيعها على الولايات :

الجدول رقم (35): توزيع مؤسسات مجتمع الدراسة عبر 12 ولاية

الولاية	نوع المؤسسة		مجموع المؤسسات
	صيدلانية	شبه صيدلانية	
الجزائر	177	652	829
قسنطينة	69	225	294
وهران	48	149	197
بومرداس	12	67	79
تيزابزة	14	43	57
البلدية	11	91	102
المدية	1	6	7
المسيلة	0	28	28
الجلقة	0	13	13
الاغواط	0	3	3
غرداية	0	14	14
ورقلة	1	4	5
المجموع	333	1295	1628

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على الاحصائيات المقدمة من مركز السجل التجاري

وعلى هذا الأساس فمجتمع الدراسة يتمثل في المدراء والمدراء الفرعيين ورؤساء الأقسام لهذه

المؤسسات المستهدفة عبر 12 ولاية.

ثانيا. عينة الدراسة:

تعرف عينة الدراسة على أنها: "جزء من المجتمع أو مجموعة جزئية من المجموعة الكلية للبحث،

يتم اختيارها وفق معايير محددة يجرى عليها التجربة أو التطبيق، إذ يتم التجربة على العينة وتعمم

النتائج على المجتمع"¹، وعند اختيار العينة حتى تكون ممثلة للمجتمع الذي سحبت منه تمثيلا

¹ حمزة محمد دودين، التحليل الاحصائي المقدم للبيانات باستخدام Spss، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان،

صادقا، أن يتم سحبها من المجتمع بطريقة عشوائية حتى تتاح الفرصة لجميع مفردات المجتمع للظهور في العينة دون تأثير أو تأثير.

وفي دراستنا هذه نجد صعوبة في تحديد العدد الهائل من الإداريين الذين يعملون في المؤسسات الصيدلانية والشبه الصيدلانية المحددة سابقا، وهذا راجع الى عدم وجودها في الاحصائيات المقدم لنا، بالإضافة الى تكتم المؤسسات على العدد الصحيح، لذلك قام الباحث بعد استشارة المشرف وعدد من المتخصصين بقياس حجم العينة من عدد المؤسسات المستهدفة، ومرت عملية تحديد العينة بمرحلتين:

• المرحلة الأولى:

في هذه المرحلة قمنا باحتساب عينة المؤسسات التي سيتم توزيع الاستبيان للأفراد الإداريين فيها، ونظرا للعدد الكبير للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية المستهدفة، ا اعتماد على شرطين لتحديد حجم العينة، الأول وفق ما يراه (Angers, M) الذي حدد أخذ 10 % من مجتمع الدراسة إذا كان يقدر ببعض المئات الى بعض الآلاف من المفردات¹،

وعلى اعتبار أن مجتمع البحث يتكون من 1628 مؤسسة موزعة على 12 ولاية، وبتطبيق النسبة 10% التي ذكرت سابقا لاختيار حجم العينة فإنه ستكون قيمة حجم العينة n المفترضة هي:

$$N = (1628 * 10) / 100 \longrightarrow N = 162.8$$

مما يعني أن حجم عينة الدراسة N_0 يجب أن يكون على الأقل يساوي قيمة N المحسوبة أو أكبر منها، أي أن: $162.8 \leq N_0$.

2010، ص 24.

¹ مورييس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، الجزائر، دار القصة للنشر، 2004، ص 319.

أما الشرط الثاني فهو ألا يقل حجم العينة عن عشرة أضعاف متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة¹، وبما انه يوجد سبعة متغيرات في الدراسة ثلاثة لتأهيل الموارد البشرية وأربعة لتنافسية المؤسسات، لذلك يجب أن يفوق حجم العينة 70 مفردة، أي أنه يجب ان يكون $70 \leq N_0$ ، ولتحقيق الشرطين تم اختيار عينة قوامها 163 مؤسسة، وهذا بطريقة عشوائية (أنظر الملحق رقم 2)

• المرحلة الثانية:

بعد اختيار عينة عشوائية من المؤسسات انتقلنا في هذه المرحلة الى تحديد عدد الأفراد العينة بشكل عشوائي، وتتكون هذه العينة من المدراء والمدراء الفرعيين ورؤساء المصالح والأقسام وبلغ حجمها 750 مفردة، والجدول القادم يوضح ذلك:

الجدول رقم (36): توزيع المفردات المكونة لعينة الدراسة على المؤسسات

الولاية	نشاط المؤسسة	عدد مؤسسات العينة	المفردات	مجموع المفردات لكل ولاية
الجزائر	صيدلانية	25	100	190
	شبه صيدلانية	20	90	
قسنطينة	صيدلانية	15	70	110
	شبه صيدلانية	8	40	
وهران	صيدلانية	10	50	70
	شبه صيدلانية	5	20	
بومرداس	صيدلانية	5	20	50
	شبه صيدلانية	10	30	
تيزازة	صيدلانية	9	40	75
	شبه صيدلانية	6	35	
البلدية	صيدلانية	3	15	60
	شبه صيدلانية	7	45	
المدينة	صيدلانية	1	6	36
	شبه صيدلانية	6	30	
المسيلة	صيدلانية	0	/	40
	شبه صيدلانية	10	40	
الجلفة	صيدلانية	0	/	50
	شبه صيدلانية	10	50	

¹ أحمد إسماعيل المعاني وآخرون، أساليب البحث العلمي والاحصاء، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 89.

25	/	0	صيدلانية	الاغواط
	25	2	شبه صيدلانية	
30	/	0	صيدلانية	غرداية
	30	10	شبه صيدلانية	
14	6	1	صيدلانية	ورقلة
	8	2	شبه صيدلانية	
750	750	165	المجموع الكلي	

المصدر: من إعداد الباحث

المطلب الثالث: تصميم وبناء أداة الدراسة

يتطلب جمع البيانات للقيام بأي دراسة الإستعانة بأدوات، إلا أنها تتعدد ولكل منها مميزات وأساليبها وآليات استخدامها وأيضا تتباين على حسب طبيعة موضوع البحث، وفي هذه الدراسة وجدنا أن الأداة المناسبة لتحقيق أهداف البحث هو الإستبيان، وهذا بسبب صعوبة جمع البيانات المطلوبة باستخدام الأدوات الأخرى كالمقابلات الشخصية، والملاحظة...الخ، وسنقدم شرحا مفصلا على مراحل بناء الأداة المستعملة والتأكد من صدقها وكيفية توزيعها.

أولا. تصميم أداة الدراسة

انطلاقا من نموذج الدراسة وبناءا على الدراسات السابقة والبيانات المراد جمعها وبهدف تحديد واقع تأهيل الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة وتأثيره على الوضع التنافسي لها، وتم تصميم أسئلة الاستبيان وحرصنا على أن تكون محتواها واضحا وشاملا وتشمل كافة متغيرات وأبعاد الدراسة وتعطي صورة واقعية عن حقيقة الممارسات المرتبطة بتأهيل الموارد البشرية وتنافسية المؤسسات، يعتمد الباحث في تصميم الاستبيان على ما يلي:

- مراجعة الدراسات والأبحاث السابقة سواء النظرية أو الميدانية والتي تناولت موضوع تأهيل الموارد البشرية والتنافسية، للإستفادة منها في حصر أبعاد المتغيرين وصياغة عبارات الاستبيان.

- زيارة بعض المؤسسات محل الدراسات لمقابلة المسؤولين والعاملين وإجراء محادثات معهم، لجمع معلومات تساعدنا في وضع الأسئلة التي تتناسب معهم، ولتكوين صورة قبلية على ميدان الدراسة، والتعرف مسبقا على المشكلات التي يحتمل مواجهتها عند إجراء الدراسة الميدانية.
 - تحديد الأبعاد والأبعاد الفرعية وهذا بالاعتماد على الأكثر شيوعا في قياس تأهيل الموارد البشرية والتنافسية، مما ساعد الباحث على تحديد سبعة أبعاد تعكس تمثيلها للمتغيرين، كما تم وضع ابعاد فرعية في المتغير المستقل وهذا لبناء أبعاده الرئيسة بشكل جيد ودقيق وتكون العبارات شاملة للبعد.
 - إعداد العبارات من خلال مراجعة عبارات الأبعاد في الدراسات السابقة للإحاطة بأكثر العبارات المستخدمة والتي يمكن من خلالها التعبير عن الأبعاد المحددة لدينا، وتم التركيز في صياغة العبارات على البساطة اللغوية والوضوح، وأسلوب العبارات الموجبة من حيث الصياغة أو المضمون وتجنب النفي المزدوج (نفي النفي)، وأن تكون كل عبارة بفكرة واحدة مع الابتعاد على وضع الكلمات التي تصعب من فهم العبارات مثل غالبا وإطلاقا وحتما.
 - وتأسيسا على الخطوات السابقة تم بناء الاستبيان في صورته الأولية، وقد تكون من (106) عبارة يتضمن تمثيلها لمتغيرات الدراسة وموزعة على الأبعاد السبعة التي تكونها.
 - بعد الانتهاء من بناء الاستبانة في شكلها الأولي وعرضها على المشرف على الدراسة الذي أبدى مجموعة من الملاحظات وأجرى بعض التعديلات حسب ما رآه مناسبا، كان لابد من عرضها على مجموعة من المحكمين من داخل الوطن وخارجه.
- ثانيا. صدق أداة الدراسة.**

وللتحقق من صدق أداة الدراسة قمنا بداية بقياس صدقها الظاهري، حيث بعد موافقة المشرف العلمي عليها قمنا بعرضها على عدد من المحكمين وهم مجموعة متنوعة من الأساتذة نظرا لتعدد مجالات موضوع الدراسة لذا حرصنا على تنويع تخصصاتهم، فمنهم أساتذة في علوم التسيير وآخرون

في العلوم التجارية والتسويق وأساتذة متخصصين في منهجية البحث العلمي، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مدى مناسبة وشمولية متغيرات البيانات الأولية، ومدى أهمية ووضوح الصياغة اللغوية للعبارات ومدى انتماء كل عبارة لمحورها، ومدى قياسها لما وضعت من أجله، بعد ذلك أدت إقتراحاتهم الى إعادة الصياغة اللغوية لبعض العبارات، وحذف بعض العبارات الأخرى لوجود اتفاق حول عدم صلاحيتها، وأصبح يتكون من 93 عبارة.

ثالثاً. الأداة في شكلها النهائي

انطلاقاً مما سبق، وعلى ضوء اقتراحات المحكمين قام الباحث بإعداد الاستبيان بصورته النهائية

مكون من أربعة أجزاء رئيسية وهي كما يلي:

- **الجزء الأول:** يتضمن مقدمة تعريفية تبين للمستجوب طبيعة الدراسة وأهدافها، وتطمئنه على سرية المعلومات المصرح بها وارتباطها بمتطلبات البحث العلمي فقط، ومن أجل ذلك طُلب من المستجوبين عدم كتابة الاسم واللقب، كما أشرنا إلى ضرورة الإجابة بصدق وعلى كامل العبارات.
- **الجزء الثاني:** ويتكون من المتغيرات الشخصية والوظيفية للمستجوبين ممثلة في اسم المؤسسة، نوع المؤسسة، الجنس، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة، الوظيفة.
- **الجزء الثالث:** ويضم المتغيرات المتعلقة بقياس تأهيل الموارد البشرية، والتي كانت عبارة عن ثلاثة أبعاد أساسية (التدريب، التحفيز، التمكين) بها مجموعة من الأبعاد الفرعية ووزعت عباراتها على النحو التالي:

الجدول رقم (37): توزيع العبارات على أبعاد المتغير المستقل

الأبعاد الأساسية	الأبعاد الفرعية	العبارات
التدريب	تحديد الاحتياجات التدريبية	خصص له العبارات (4,3,2,1)
	تصميم البرامج التدريبية	خصص له العبارات (16,15,14,13,12,11,10,9,8,7,6,5)
	اختيار المدربين والمتدربين	خصص له العبارات (20,19,18,17)
	تنفيذ البرامج التدريبية	خصص له العبارات (25,24,23,22,21)
	تقييم البرامج التدريبية	خصص له العبارات (29,28,27,26)
التحفيز	التحفيز المادي	خصص له العبارات (36,35,34,33,32,31,30)
	التحفيز المعنوي	خصص له العبارات (41,40,39,38,37)
التمكين	تفويض السلطة	خصص له العبارات (47,46,45,44,43,42)
	المشاركة في اتخاذ القرار	خصص له العبارات (52,51,50,49,48)
	فرق العمل	خصص له العبارات (56,55,54,53)
	الاتصال والمشاركة بالمعلومات	خصص له العبارات (61,60,59,58,57)
	الثقة	خصص له العبارات (66,65,64,63,62)

المصدر: من إعداد الطالب

■ الجزء الرابع: وشمل الأبعاد المتعلقة بقياس تنافسية المؤسسات، والتي كانت عبارة عن أربعة

أبعاد (الكفاءة، الابداع، الجودة، التميز) وتكون هذا الجزء من 27 عبارة وزعت على النحو

التالي:

الجدول رقم (38): توزيع العبارات على أبعاد المتغير التابع

البعد	العبارات
الكفاءة	خصص له العبارات (72,71,70,69,68,67)
الابداع	خصص له العبارات (77,76,75,74,73)
الجودة	خصص له العبارات (85,84,83,82,81,80,79,78)
التميز	خصص له العبارات (93,92,91,90,89,88,87,86)

المصدر: من إعداد الطالب

رابعاً. تطبيق أداة الدراسة.

يقصد بتطبيق أداة الدراسة الإجراءات والخطوات التي تم من خلالها توزيع الإستبان على عينة الدراسة، فبعد الضبط النهائي للإستبانة أداة الدراسة قمنا بتوزيعها على جميع المفردات 750 في كافة المؤسسات قيد الدراسة، البعض منها بشكل مباشر من أجل شرح عبارات الاستبانة وتوضيح معانيها والبعض الآخر تم توزيعه الكترونياً، والجدول الآتي يفصل بدقة توزيع عدد أفراد العينة على المؤسسات والإستبانات الموزعة عليهم والمسترجعة والمفقودة:

الجدول رقم (39): توزيع المؤسسات المكونة لعينة الدراسة وعدد الاستبانات الموزعة فيها والمسترجعة منها

الولاية	نشاط المؤسسة	عدد مؤسسات العينة	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المسترجعة	المسترجعة غير صالحة للتحليل	الصالحة للتحليل	نسبة الاستبانات الصالحة للتحليل
الجزائر	صيدلانية	25	100	93	3	90	96,77
	شبه صيدلانية	20	90	85	2	83	97,65
قسنطينة	صيدلانية	15	70	64	4	60	93,75
	شبه صيدلانية	8	40	36	6	30	83,33
وهران	صيدلانية	10	50	48	0	48	100
	شبه صيدلانية	5	20	18	1	17	94,44
بومرداس	صيدلانية	5	20	19	1	18	94,74
	شبه صيدلانية	10	30	28	3	25	89,29
تيزازة	صيدلانية	9	40	35	1	34	97,14
	شبه صيدلانية	6	35	34	2	32	94,12
البلدية	صيدلانية	3	15	15	2	13	86,67
	شبه صيدلانية	7	45	43	1	42	97,67
المدية	صيدلانية	1	6	5	1	4	80
	شبه صيدلانية	6	30	29	2	27	93,10
المسيلة	صيدلانية	0	/	/	/	/	/
	شبه صيدلانية	10	40	40	4	36	90,00
الجلفة	صيدلانية	0	/	/	/	/	/
	شبه صيدلانية	10	50	48	1	47	97,92
الاغواط	صيدلانية	0	/	/	/	/	/
	شبه صيدلانية	2	25	20	2	18	90
غرداية	صيدلانية	0	/	/	/	/	/
	شبه صيدلانية	10	30	25	3	22	88
ورقلة	صيدلانية	1	6	4	0	4	100
	شبه صيدلانية	2	8	8	2	6	75
المجموع		165	750	697	41	656	76,65

المصدر: من إعداد الباحث

يبين الجدول أعلاه عدد الاستبانات المسترجعة بلغ 697 استبانة وفقدان 53 استبانة بنسبة استرجاع اجمالية بلغت (92.93%)، كما قدر عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 656 بنسبة وصلت الى 76.65 % وهي نسبة عالية وتعتبر معبرة الى حد كبير ويمكن أن تعطي التمثيل المطلوب والمقبول للمجتمع.

المبحث الثالث: اختبار صلاحية أداة الدراسة وتحليل البيانات الشخصية

المطلب الأول: الأساليب والاختبارات الإحصائية المستعملة في الدراسة.

قصد الوصول إلى الأهداف المرجوة، وللإجابة على الإشكالية، واختبار فرضيات الدراسة لجأنا إلى مجموعة من الأساليب والاختبارات الإحصائية في الدراسة، التي تساعدنا على الربط والتحليل واستقراء النتائج بشكل يمتاز بالموضوعية والدقة، وتقديم الاقتراحات والحلول للمشاكل، حيث استخدمنا برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) الإصدار الثاني والعشرون (22)، ويمكن إبراز أهم الأساليب المستعملة في التحليل الإحصائي كآلاتي:

أولاً. الأساليب الإحصائية:

وتتمثل في مجموعة من الأساليب وهي:

- **مقاييس الإحصاء الوصفي:** وذلك لوصف خصائص مجتمع الدراسة اعتماداً على التكرارات والنسب المئوية، بالإضافة إلى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة طبيعة الاتجاهات.
- **التكرارات والنسب المئوية.**
- **المتوسط الحسابي Mean.**
- **الانحراف المعياري: (Standard Déviation)** وهو يدرس مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة نحو فقرات الدراسة، كما أنه يوضح قيم التشتت في استجابات أفراد الدراسة، حيث أنه كلما اقترب من الصفر قل تشتتها.

■ **اختبار التوزيع الطبيعي (Kurtosis, Skewness):** حيث يقيسان معاملا الالتواء والتقلطح وبالتالي يستعمل هذا الاختبار لإثبات أن البيانات المعالجة تخضع أو لا تخضع للتوزيع الطبيعي وبالتالي استعمال إما الاختبارات المعلمية أو اللامعلمية، فإذا كان التوزيع طبيعيا عولج بالاختبارات المعلمية.

■ **معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):** يستعمل من أجل تقدير ثبات الدراسة، حيث يأخذ هذا المعامل قيما تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، وكلما اقترب من الواحد الصحيح كلما كان ثبات الدراسة أكبر، والقاعدة العامة لمعامل ألفا كرونباخ كالتالي¹:

- إذا كان معامل ألفا كرونباخ أقل من (0.6) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ضعيف، الأمر الذي يستدعي إعادة النظر في بناء الدراسة.

- إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (0.6 - 0.7) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات مقبول.

- إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (0.7 - 0.8) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات جيد.

- إذا كان معامل ألفا كرونباخ أكبر من (0.8) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ممتاز.

■ **معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient):** وذلك لقياس العلاقات

الارتباطية بين الفقرات والأبعاد والمتغيرات، ويحدد شدة العلاقة بين المتغيرات كما يلي:

- أكبر من 0.50 تعني وجود علاقة قوية بين المتغيرين.

- أقل من 0.50 وتعني وجود علاقة ضعيفة بين المتغيرين.

- يساوي 0.50 وتعني وجود علاقة متوسطة بين المتغيرين.

■ **حساب معامل تضخم التباين (Inflation Factory Variance-VIF) واختبار التباين**

المسموح (Tolerance): وذلك بغية التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.

■ **تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis):** وذلك من أجل قياس

أثر الأبعاد أو المتغيرات المستقلة على أبعاد أو متغيرات تابعة، أي أنه يساعد في معرفة تأثير

المتغير المستقل (X) على المتغير التابع (Y)، وتفيد دراسة الانحدار إلى التنبؤ بقيمة المتغير (Y)

بمعرفة متغير آخر (X) وفق المعادلة التالية: $Y = \beta + X_i + e_i$

¹ أوما سيكران، طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية، ترجمة إسماعيل علي بسيوني وعبد الله بن سليمان العزاز، المنشورات العلمية لجامعة الملك سعود، السعودية، 1998، ص 445.

■ **تحليل الإنحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis):** وذلك لاختبار أثر مجموعة من الأبعاد أو المتغيرات المستقلة على أبعاد أو متغيرات تابعة.

■ **تحليل الإنحدار التدريجي (Stepwise Multiple Regression Analysis):** لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع

■ **إختبار T في حالة عينة واحدة (Independent-Samples (T-test):** للتعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية من عدمها في آراء المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعا للعوامل الخاصة بالمؤسسات والوظيفية ذات الفئتين.

■ **إختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA (One Way Analysis of Variance):** للتعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية من عدمها في آراء المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعا للعوامل الخاصة والوظيفية لأكثر من فئتين.

ثانيا. قياس الإتجاهات والمستويات

إن الهدف الرئيسي للدراسة هو تحليل أثر تأهيل الموارد البشرية على التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتجة للمواد الصيدلانية والشبه الصيدلانية، ومن أجل ذلك يتطلب قياس اتجاهات أفراد العينة نحو عبارات الإستبان الموجهة إليهم، وقد تم إستخدام مقياس ليكرت الخماسي الذي يعد الأنسب لمثل هذه الدراسات، وقد كانت الخيارات المتاحة أمام كل عبارة (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)، وقد تم ربط كل خيار بوزن محدد كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (40): الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة على العبارات في الإستبان

خيارات الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الأوزان	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالب

ولحساب طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي، تم حساب المدى ($5-1=4$)، ثم بقسمته على عدد فئات المقياس نحصل على طول الخلية ($0.8 = 5 / 4$)، ثم بعد ذلك تم إضافة هذا العدد إلى أقل قيمة في المقياس، ونواصل العملية حتى الوصول إلى أعلى قيمة في المقياس وهي خمسة. وكانت النتائج كما تظهر في الجدول الآتي:

الجدول رقم (41): المتوسطات المرجحة للعبارات والاتجاه الموافق لها.

الاتجاه	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	(1.79 - 1)
غير موافق	(2.59 - 0.8)
غير متأكد	(3.39 - 2.6)
موافق	(4.19 - 3.4)
موافق بشدة	(5 - 4.2)

المصدر: من إعداد الطالب

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن تحديد الاتجاه العام لكل عبارة من عبارات الاستبيان

يكون وفق الترتيب الآتي:

✓ إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة يتراوح ما بين (1.79 - 1) فهذا يعني أن الاتجاه العام هو غير موافق بشدة.

✓ إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة يتراوح ما بين (2.59 - 0.8) فهذا يعني أن الاتجاه العام هو غير موافق.

✓ إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة يتراوح ما بين (3.39 - 2.6) فهذا يعني أن الاتجاه العام هو محايد.

✓ إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة يتراوح ما بين (4.19 - 3.4) فهذا يعني أن الاتجاه العام هو موافق.

✓ إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة يتراوح ما بين (4.2- 5) فهذا يعني أن الإتجاه العام هو بموافق بشدة.

ولتحديد مستوى كل متغير أو مؤشر، فإننا نستعمل مقياس خاص يعرف بالمقياس الثلاثي الذي يحتوي على ثلاثة مستويات وهي مرتفع، متوسط ومنخفض والجدول التالي يوضح هذا التصنيف والمستويات:

الجدول رقم (42): المتوسطات المرجحة للأبعاد والمتغيرات والمستويات الموافق لها.

الاتجاه	المتوسط المرجح
منخفض	(1 - 2.33)
متوسط	(2.34 - 3.67)
مرتفع	(3.68 - 5)

المصدر: من إعداد الطالب.

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن تحديد المستوى العام لكل بعد أو متغير في الاستبيان يكون وفق الترتيب الآتي:

✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للبعد أو المتغير يتراوح ما بين (1 - 2.33) فهذا يعني أن الاتجاه العام هو منخفض.

✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للبعد أو المتغير يتراوح ما بين (2.34 - 3.67) فهذا يعني أن الاتجاه العام هو متوسط.

✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للبعد أو المتغير يتراوح ما بين (3.68 - 5) فهذا يعني أن الاتجاه العام هو مرتفع.

المطلب الثاني: اختبار صلاحية أداة الدراسة

تعتبر عملية اختبار صلاحية أداة الدراسة أحد الأسس التي يقوم عليها أي بحث، فهي تظهر صدق الأداة ومدى ثبات نتائجها، لذا سيتم في هذا المطلب التعرف على صدق وثبات الأداة، لكن

قبل البدء باستخراج النتائج وتحليلها يجب التأكد من أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، ثم المرور إلى اختبار الاتساق والثبات.

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي.

يعد اختبار (One Sample Kolmogorov-Smirnov Test) من بين أهم الاختبارات التي تستخدم في التأكد من أن نتائج متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وقد تم إجراء هذا الاختبار والجدول التالي يوضحه النتيجة التي تم التوصل إليها:

الجدول رقم (43): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمجالات الدراسة.

المجال	عدد العبارات	Kolmogorov-Smirnov	
		قيمة Z	القيمة الاحتمالية (sig)
تأهيل الموارد البشرية	66	0.081	0.173
التنافسية	27	0.088	0.225
الدراسة ككل	93	0.056	0.263

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج (spss)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مستوى القيمة الاحتمالية (Sig) للمجالات أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

ثانياً. الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

بعد ما تم تأكيد الصدق الظاهري لأداة الدراسة في المبحث السابق عن طريق مجموعة من المحكمين، يتوجب الآن اختبار الاتساق الداخلي، ومن أجل ذلك استخدم معامل الارتباط لسبيرمان لأنه الاختبار الأنسب لمعرفة مدى اتساق كل عبارة مع البعد الذي تنتمي إليه، وتم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (44): معاملات الارتباط بين عبارات تأهيل الموارد البشرية مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها

التدريب							
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0,630**	23	0,669**	16	0,605**	09	0,583**	01
0,579**	24	0,556**	17	0,596**	10	0,604**	02
0,581**	25	0,654**	18	0,579**	11	0,550**	03
0,394**	26	0,631**	19	0,653**	12	0,637**	04
0,341**	27	0,636**	20	0,577**	13	0,606**	05
0,349**	28	0,592**	21	0,567**	14	0,625**	06
0,216**	29	0,667**	22	0,619**	15	0,654**	07
						0,612**	08
التحفيز							
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0,588**	39	0,617**	36	0,648**	33	0,497**	30
0,534**	40	0,607**	37	0,567**	34	0,554**	31
0,628**	41	0,567**	38	0,595**	35	0,584**	32
التمكين							
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0,581**	61	0,541**	55	0,567**	49	0,383**	42
0,564**	62	0,581**	56	0,529**	50	0,579**	43
0,666**	63	0,476**	57	0,547**	51	0,492**	44
0,543**	64	0,495**	58	0,517**	52	0,541**	45
0,551**	65	0,454**	59	0,584**	53	0,584**	46
0,548**	66	0,487**	60	0,598**	54	0,570**	47
* دال إحصائيا عند مستوى مغنوية (0.05)			** دال إحصائيا عند مستوى مغنوية (0.01)			0,594**	48

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج برنامج SPSS

يتبين من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط جاءت موجبة، وهذا يعني أن هناك علاقة طردية بين جميع عبارات تأهيل الموارد البشرية لدى المستجوبين بالمؤسسات محل الدراسة، مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها، حيث حصلت العبارة رقم (16) على أعلى قيمة تقدر بـ 0,669، وأدنى قيمة كانت من نصيب العبارة رقم (29) بـ 0,216، كما يتبين أن جميع الفترات كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية يساوي (0.01)

الجدول رقم (45): معاملات الارتباط بين عبارات التنافسية مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها

الكفاءة		الابداع		الجودة		التميز	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0,692**	67	0,616**	73	0,636**	78	0,602**	86
0,797**	68	0,775**	74	0,689**	79	0,655**	87
0,708**	69	0,770**	75	0,690**	80	0,739**	88
0,788**	70	0,694**	76	0,733**	81	0,684**	89
0,778**	71	0,768**	77	0,753**	82	0,687**	90
0,696**	72			0,769**	83	0,756**	91
** دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01)		* دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05)		0,617**	84	0,716**	92
				0,678**	85	0,677**	93

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج برنامج SPSS

من الجدول أعلاه نستنتج بأن جميع معاملات الارتباط جاءت موجبة، وهذا يعني أن هناك علاقة طردية بين جميع عبارات التنافسية لدى المستجوبين بالمؤسسات محل الدراسة، مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها، ونالت أعلى قيمة العبارة رقم (68) بمقدار يساوي 0.797، أما أدنى قيمة تحصلت عليها العبارة رقم (86) ب قيمة تساوي 0.602، كما نلاحظ أن جميع الفقرات كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية يساوي (0.01).

ثالثاً: الصدق البنائي.

إن الصدق البنائي هو الآخر أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، فهو يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويوضح درجة ارتباط كل مجال من المجالات الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الإستان، ولمعرفة هذا الارتباط تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسن، والنتائج المتحصل عليها نبينها في الجدول التالي:

الجدول رقم (46): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.

المجال	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (sig)
التدريب	0,793**	0.000
التحفيز	0,901**	0.000
التمكين	0,838**	0.000
تأهيل الموارد البشرية	0.867**	0.000
الكفاءات	0,770**	0.000
الابداع	0,781**	0.000
الجودة	0,835**	0.000
التميز	0,821**	0.000
التنافسية	0.902**	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج برنامج SPSS

نستنتج من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الإستهبان دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا يؤكد الصدق البنائي بين أبعاد الإستهبان والمحور الذي ينتمي إليه، وبين محاور الإستهبان والدرجة الكلية للإستهبان.

وانطلاقاً من النتائج السابقة يمكننا القول بأن أداة الدراسة (الاستبان) يتمتع بمصادقية كبيرة، وأنه يصلح للتطبيق على الواقع، هذا ما عكسته قوة الارتباط الداخلي بين جميع عباراته ومحاور انتمائها.

رابعاً: ثبات أداة الدراسة.

ان قياس ثبات الاستبان يسمح بمعرفة مدى ثبوت واستقرار الاستبان إذا تمت إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني التحصل على نفس النتائج وعدم تغييرها بشكل كبير، وهناك الكثير من الطرق الإحصائية التي تستخدم لقياس ثبات الاستبان، وفي هذه الدراسة اعتمد على معامل ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha)، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (47): نتائج معامل ألفا كرومباخ لقياس ثبات الاستبانة

المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
التدريب	29	0,931
التحفيز	12	0,844
التمكين	25	0,911
تأهيل الموارد البشرية	66	0,954
الكفاءات	6	0,846
الابداع	5	0,786
الجودة	8	0,864
التميز	8	0,852
التنافسية	27	0,929
الدراسة ككل	93	0,966

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول المبين أعلاه الذي يرصد لنا قيم معامل ألفا كرونباخ، حيث جاءت قيمة هذا المعامل مرتفعة لكل الأبعاد والمتغيرات في الدراسة، وبلغت قيمة معامل الثبات لمحور تأهيل الموارد البشرية (0.954) وهي قيمة أكبر من (0.8) وهذا يعني ان المحور له قيمة ممتازة، أما معامل الثبات لمحور التنافسية بلغت قيمته (0.929) وهي قيمة ممتازة أيضا، ويتبين لنا أن معامل الثبات للدراسة ككل يساوي (0.966) وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائيا، وعليه فهذه القيم تدل على صلاحية وثبات استبيان الدراسة، مما يجعله أداة قياس مناسبة لهذه الدراسة ويمكن تطبيقه بكل ثقة لجمع المعلومات.

المطلب الثالث: تحليل البيانات الشخصية

تسمح لنا هذه البيانات بمعرفة الخصائص العامة لمجتمع البحث وخصائص أفراد عينة الدراسة، ولذلك تم استخدام الاحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات والنسب المئوية لكل متغير من المتغيرات الشخصية والوظيفية وذلك على النحو التالي:

أولاً: توزيع مؤسسات عينة الدراسة حسب نوع النشاط

يوضح الجدول الآتي توزيع مؤسسات محل الدراسة وفقاً لنوع النشاط.

الجدول رقم (48): توزيع عينة الدراسة حسب نوع النشاط.

نوع النشاط	التكرار	النسبة %
الصيدلاني	69	41.82%
الشبه الصيدلاني	96	58.18%
المجموع	165	100%

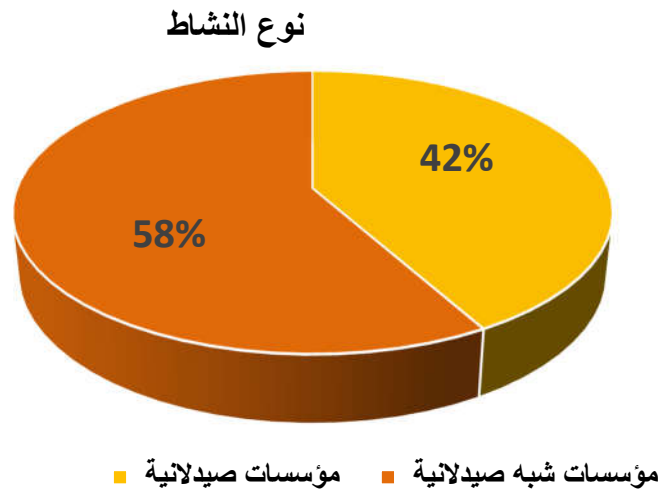
المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه توزيع مؤسسات محل الدراسة حسب نوع النشاط، ونلاحظ من الجدول أن النسب متقاربة بين المؤسسات النشطة في المجال الصيدلاني والمؤسسات التي تعمل في المجال الشبه الصيدلاني، حيث بلغت نسبة المؤسسات الصيدلانية (41.82%) أما النوع الآخر من المؤسسات قدرت نسبته بـ (58.18%).

وهذا ما يدل على زيادة النسيج المؤسسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المجال الشبه الصيدلاني أكثر منه في المجال الصيدلاني، وهذا ما تبينه تركيبة هذه المؤسسات في الولايات المختارة في الدراسة، ويرجع ذلك لسهولة الاستثمار في المجال الشبه الصيدلاني فهو لا يحتاج رؤوس أموال كبيرة ومعدات تكنولوجية كثيرة وباهظة الثمن عكس المجال الصيدلاني، لأن إمكانيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المالية والتكنولوجية تكون محدود يجعلها تميل إلى الاستثمار في المجال الشبه الصيدلاني أكثر.

ويمكن توضيح هذه النسب في الشكل الموالي:

الشكل رقم (40): نسبة توزيع مؤسسات محل الدراسة حسب نوع النشاط



المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج برنامج SPSS

ثانيا: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

يبين الجدول الآتي النتائج المتعلقة بتوزيع عينة الدراسة حسب نوع للجنس:

الجدول رقم (49): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	49	74,85%
أنثى	165	25,15%
المجموع	656	100%

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

تشير بيانات الجدول أعلاه أن غالبية عينة الدراسة من فئة الذكور بنسبة تقدر بـ (74.85%)،

في حين أن نسبة فئة الإناث قد بلغت (25.15 %)، مما يدل على أن مجتمع عينة الدراسة يعد

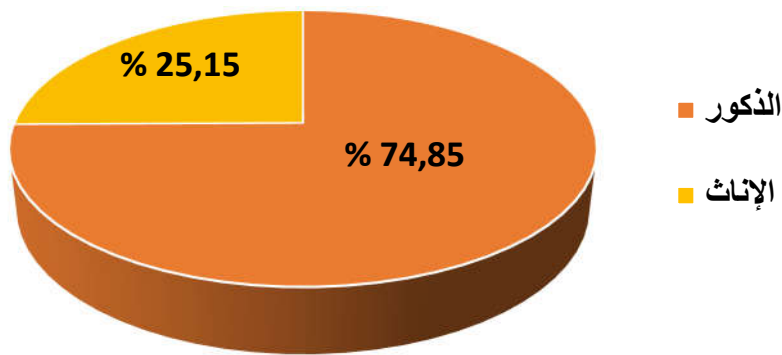
مجتمعا ذكوريا، ويمكن إرجاع هذا التباين والاختلاف بين الجنسين في عينة الدراسة إلى ميول الإناث

الى العمل في القطاع العام خاصة التعليم والصحة أكثر من القطاع الخاص وبالأخص القطاع

الصناعي لأنه يتطلب مجهودات، وأيضاً ثقافة المسيرين الخواص في الجزائر الذين يحبذون الذكور على الإناث خوفاً من كثرة العطل المرضية والأمومة التي تطلبها الإناث بكثرة، مما يؤدي إلى خسارة فيعاملات لفترات طويلة ينعكس بالسلب على إنتاجية المؤسسات.

وللتوضيح الأكثر يمكن تمثيل هذه النسب في الشكل الموالي:

الشكل رقم (41): نسبة توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج برنامج SPSS

ثالثاً: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

لتوضيح هذا التوزيع نقدم الجدول الآتي الذي يوضح لنا الصورة التركيبية لعينة الدراسة حسب

المستوى التعليمي لها:

الجدول رقم (50): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	145	22,10%
ليسانس	153	23,32%
ماستر	249	37,96%

دكتوراه	109	16,62%
المجموع	656	100%

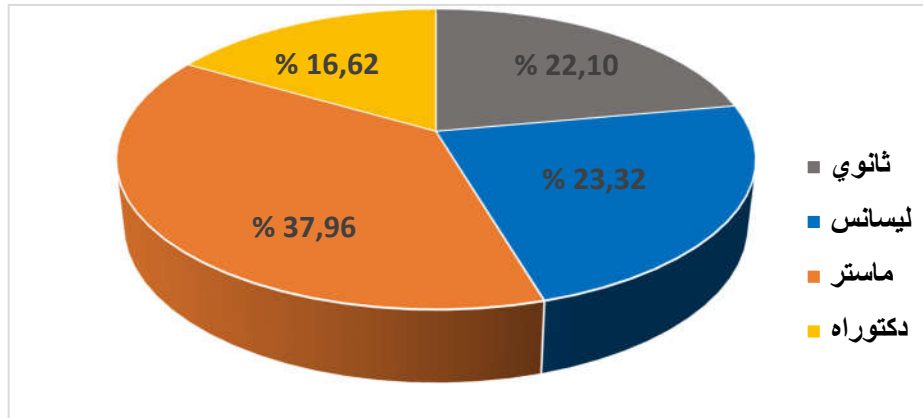
المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه لعينة الدراسة أن المستوى التعليمي الغالب على المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة هو للمتحصلين على شهادة الماستر، حيث بلغت نسبة حاملي هذه الشهادة (7,96%)، يليهم حاملي شهادة الليسانس والتي بلغت نسبة حامليها (23,32%)، ثم جاء بعدها أصحاب المستوى التعليمي الثانوي وبلغت نسبتهم (22,10%)، يليهم المتحصلين على شهادة الدكتوراه بنسبة بلغت (16,62%).

ويمكننا القول بأن حاملي الشهادات الجامعية بمختلف أصنافها يشكلون ما نسبته (70.90%) من عدد الكلي للمستجوبين، وهذا ما يفسر بأن العاملين في المستويات الإدارية العليا في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتجة للمواد الصيدلانية والشبه الصيدلانية ذوي مستويات معرفية عالية، كما يمكن ان نستنتج أن هذه المؤسسات تعمل على استقطاب أصحاب المؤهلات والكفاءات العلمية العالية وإعادة تأهيلهم على حسب وظائف الموكل لهم، وهذا ما أكدته لنا بعض مدراء الموارد البشرية عند مقابلتهم لتوزيع الاستبيان.

وللتوضيح الأكثر يمكن تمثيل هذه النسب في الشكل الموالي:

الشكل رقم (42): نسبة توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج برنامج SPSS

رابعاً. توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

ولمعرفة ذلك نقترح الجدول الآتي الذي يبين النتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة

الدراسة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (51): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
45,12 %	296	أقل من 5 سنوات
33,38 %	219	من 6 إلى 10 سنوات
6,25 %	41	من 11 إلى 15 سنوات
15,24 %	100	أكثر من 15 سنة
100 %	656	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين بأن الفئة لسنوات الخبرة الأكثر تواجداً في المؤسسات محل

الدراسة هي أقل من 5 سنوات بنسبة بلغت (45.12 %)، تليها الفئة من 6 إلى 10 سنوات بنسبة

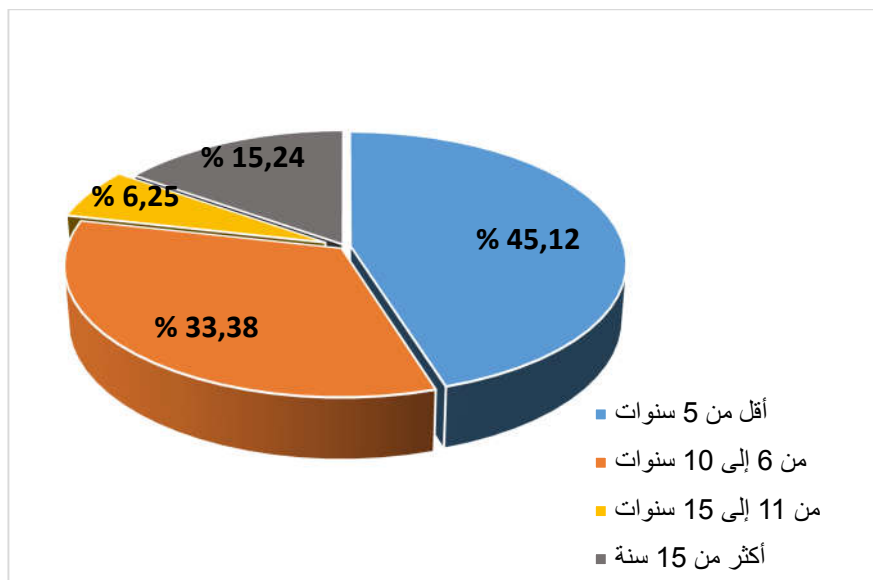
وصلت إلى (33.38 %)، وتقدمت فئة الذين يتمتعون بخبرة عالية أكثر من 15 سنة التي جاءت

بنسبة (15.24 %) على أصحاب فئة الخبرة المتوسطة المحصورة بين 11 و 15 سنة الذين بلغت نسبتهم (6.25%).

ويمكن الاستدلال من هذه النسب ان هذه المؤسسات تمتلك مزيج من التنوع في الخبرة لدى العاملين لديها، يتطلب عليها تشجيع التدريب والتعلم والعمل التعاوني والتشاركي لاكتساب العمال الجدد المزيد من الخبرة من زملائهم أصحاب المهارات والخبرات الكبيرة.

ولإعطاء نظرة دقيقة لهذا التنوع في الخبرة لدى المستجوبين نقترح الشكل التالي:

الشكل رقم (43): نسبة توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

خامسا. توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

ولمعرفة ذلك نقترح

يبين الجدول الآتي النتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب وظيفة

المستجوب:

الجدول رقم (52): توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

طبيعة الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
مدير	82	% 12.50
مدير فرعي	186	%28.35
رئيس مصلحة	388	%59.15
المجموع	656	% 100

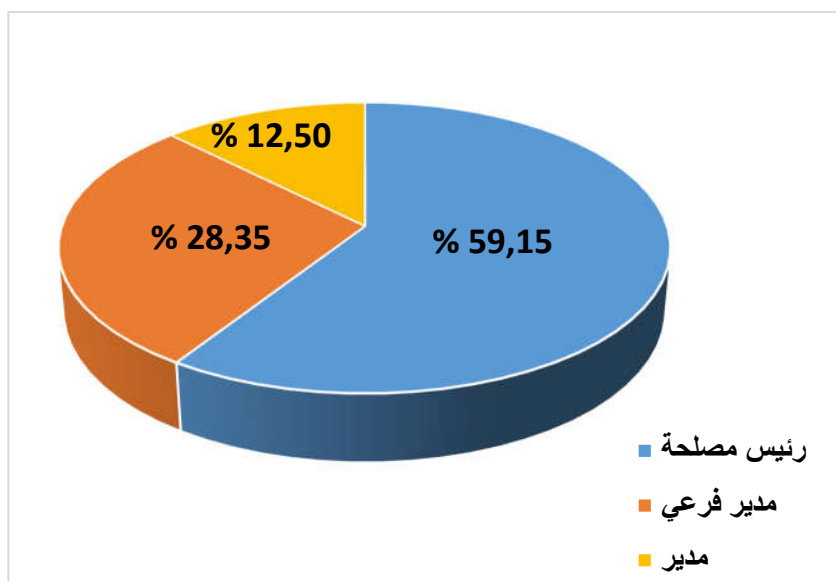
المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

عند ملاحظة نتائج الجدول أعلاه نستنتج ان تركيبة عينة الدراسة حسب طبيعة الوظيفة تتكون أغلبها من رؤساء المصالح والأقسام بنسبة (59.15%)، يليها المدراء الفرعيين سواء للموارد البشرية أو المصالح المالية أو مدير تجاري وتسويقي أو للوسائل...الخ، حيث مثلوا ما نسبته (28.35%)، أما مدراء المؤسسات فلم يمثلوا سوى (12.50%) من عدد المستجوبين.

يمكننا القول ان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتجة للمواد الصيدلانية والشبه الصيدلانية تعتمد على تنظيم إداري وهياكل تنظيمية وتسلسل هرمي في السلطات والوظائف، وهذا ما يعكس تواجد مدير ومدير فرعي ورؤساء للمصالح، عكس ما نراه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بعض المجالات الأخرى التي نجد فيها فقط مدير والعاملين ولا يوجد طاقم اداري بكامله.

ولتوضيح النتائج أكثر يمكن تمثيلها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (44): نسبة توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات SPSS

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل الرابع إلى طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها، حيث قدمنا تعريف للقطاع الصيدلاني والشبه الصيدلاني التي تنشط فيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للتعرف أكثر على المؤسسات محل الدراسة، ثم تطرقنا إلى تحليل وتفصيل الإطار المنهجي، من خلال توضيح كيفية بناء نموذج الدراسة عن طريق البحث في الدراسات السابقة، مكننا ذلك من اختيار أبعاد تأهيل الموارد البشرية وضبط عوامل زيادة تنافسية المؤسسات، مما ساعد على بناء نموذج خاص بالدراسة يقيس تأثير الموارد البشرية على تنافسية المؤسسات،

وانطلاقاً من هذا تم تطوير أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان، قمنا بإعداده وتحكيمه وإجراء أهم التعديلات عليه حتى أصبح جاهزة للتوزيع، على عينة الدراسة التي تكونت من (656) إداري بالمؤسسات الـ (165) المستهدفة في الدراسة والموزعة على 12 ولاية عبر التراب الوطني.

وحاولنا إبراز أهم الأساليب الإحصائية التي سنستخدمها في هذه الدراسة، وقد قمنا باختبار التوزيع الطبيعي للبيانات ووجدنا أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي، ثم مررنا إلى اختبار الصدق البنائي وتوصلنا إلى أنها تتمتع بالالتصاق الداخلي بين جميع فقراتها والأبعاد التي تنتمي إليها، وأن الاستبانة تمتع بالصدق البنائي وبالتالي تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضع لقياسه، كما توصلنا إلى أن معامل (Cronbach's Alpha) للدراسة ككل يبلغ (0.966)، وهذا ما يثبت بأنها تتمتع بثبات ممتاز يدعم مصداقيتها.

كما خلصنا إلى أن عينة الدراسة ممتاز بالتنوع في الخصائص الشخصية والوظيفية، حيث أنها تتكون من (74.85%) من الذكور، وأن لديهم مستويات علمية ومعرفية مختلفة أبرزها حاملي شهادة الماستر، وأن ما يقارب (40%) منهم يتمتعون بخبرة متوسطة في العمل بهذه المؤسسات، كما توصلنا إلى أن معظم مؤسسات محل الدراسة تمتلك تنظيم إداري وبها إدارة للموارد البشرية.

الفصل الخامس

إختبار فرضيات الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد الوقوف على مجال الدراسة الميدانية والتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، وكيفية بناء الإستبيان وتحكيمه وتوزيعه، وبعد مناقشة الخصائص الشخصية وتحليل ومناقشة بيانات استجابات أفراد عينة الدراسة، يأتي هذا الفصل الذي يتم من خلاله التأكد من صحة فرضيات الدراسة، واختبار الأثر المباشر لتأهيل الموارد البشرية على التنافسية وهذا على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتجة للمواد الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر، حيث أنه من بين الأهداف الأساسية التي يسعى إليها أي بحث علمي، هو مدى صحة الفرضيات التي بني عليها، وفي بحثنا هذا ارتكزنا على خمسة فرضيات أساسية، سنسعى من خلال إختبارها الوصول إلى تأكيد صحتها أو نفيها، إذ سنحاول في البداية عرض كل الفرضيات بصفة كلية ثم نتعمق في كل من الرابعة والخامسة أكثر من خلال تقسيمها إلى فرضيات فرعية ونقوم بإختبارها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بغية التحقق منها والوصول إلى نتائج تسمح بالإجابة على التساؤلات والفرضيات المطروحة، ونظهر طبيعة الارتباط بين تأهيل الموارد البشرية بأبعاده (التدريب، التحفيز، التمكين) ومتغيرات التنافسية (الكفاءة، الإبداع، الجودة، التميز) والتي من خلالها يمكننا أن نقدم بعض التوصيات والاقتراحات يستفاد منها في الدراسات المستقبلية، وإيجاد الحلول السريعة لمشاكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وفي إطار هذا السياق سيقدم هذا الفصل إختبار الفرضيات الخمس، وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: إختبار الفرضيات الرئيسية.

المبحث الثاني: إختبار الفرضية الرئيسية لتأثير المتغيرات المستقلة على التنافسية.

المبحث الثالث: اختبار فرضية الفروقات.

المبحث الأول: إختبار الفرضيات الرئيسية

ضمن هذا المبحث سيتم إختبار ومناقشة الفرضيتان الأولى والثانية اللتين تبينان مستوى إستجابة وإدراك المستجوبين نحو أبعاد تأهيل الموارد البشرية والتنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالإعتماد على بعض الطرق الإحصائية في برنامج الـ (spss) من بينها التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، المتوسطات الحسابية المرجحة، بالإضافة إلى إختبار علاقة الارتباط بين المتغيرين المندرجة ضمن الفرضية الثالثة من خلال إستخدام مقياس سبيرمان براون (Spearman Brown)، وفي ما يلي عرض مفصل لنتائج إختبار هذه الفرضيات ضمن المطالب التالية .

المطلب الأول: إختبار الفرضية الرئيسية الأولى

يتناول هذا المطلب عرض للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال إختبار الفرضية التي تسمح بالتعرف على واقع ممارسة تأهيل الموارد البشرية في مؤسسات عينة الدراسة، من خلال تحليل إستجابة أفراد العينة لأبعاد تأهيل الموارد البشرية، وجاء نص هذه الفرضية الأولى كما يلي:

* " لا يوجد مستوى مرتفع لتأهيل الموارد البشرية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر".

لإختبار هذه الفرضية بشكل تفصيلي يتم تحليل إستجابة أفراد العينة لكل بعد من أبعاد تأهيل الموارد البشرية والتي تتمثل في (التدريب، التحفيز والتمكين) ، ولتقدير مستويات هذه الأبعاد نتبع الخطوات التالية:

أولا. مستوى التدريب في المؤسسات الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر

للتعرف على إتجاه ومستوى التدريب لدى مؤسسات العينة، نقوم بتحليل كل بعد من أبعاد التدريب، حيث تم تقسيم التدريب إلى خمسة أبعاد كما أشرنا إليها سابقا والتي بموجبها تم بناء عبارات التدريب، وعليه سيتم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتب، ودرجة الإستجابة باستخدام المتوسط الحسابي المرجح، لمعرفة درجة إجابة أفراد العينة على كل عبارة من عبارات البعد، والجداول التالية توضح ذلك:

1. بعد تحديد الإحتياجات التدريبية:

الجدول رقم (53): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة إستجابة عينة الدراسة

لبعد تحديد الإحتياجات التدريبية

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الإتجاه العام	درجة الإستجابة
1	3,81	0,993	1	موافق	مرتفع
2	3,56	1,125	3	موافق	متوسط
3	3,73	1,039	2	موافق	مرتفع
4	3,55	1,076	4	موافق	متوسط
الدرجة الكلية	3,66	0,866	/		متوسط

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

إنطلاقا من بيانات الجدول أعلاه فإن أكثر عبارات بعد تحديد الإحتياجات التدريبية أهمية بالنسبة للمبحوثين، هي المتعلقة بالإهتمام المؤسسه بتحديد الإحتياجات التدريبية للعنصر البشري بمتوسط حسابي قدر بـ(3,81) وإنحراف معياري قيمته (0,993)، وفي المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة جاءت العبارة التي مضمونها "يعمل المسؤولون بتحديد الإحتياجات التدريبية بناءا على التطورات الداخلية والخارجية لمؤسساتهم" بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3,81) وإنحراف معياري يساوي (1,039)، وجاءت العبارة المتعلقة " بتحديد المؤسسه للاحتياجات التدريبية وفق احتياجات العاملين" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها من قبل المستجوبين وذلك بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.56) وبإنحراف معياري يساوي (1.125)، واحتلت العبارة التي تضمنت " نقوم

مؤسستنا بتحديد الإحتياجات التدريبية بشكل مستمر " المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة وهذا بمتوسط حسابي قدر بـ (3.56) وبإنحراف معياري يساوي (1.125) .

كما يلاحظ أن مستوى الإهتمام بعملية تحديد الإحتياجات التدريبية في المؤسسات قيد الدراسة كان متوسط، وهذا ما عكسه نتيجة المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين في عينة الدراسة لهذا البعد إذ بلغ (3.66)، مع وجود تباين نسبي في آراءهم حول البعد حيث سجل الإنحراف المعياري قيمة قدرها (0,866).

وهذه النتيجة المسجلة ترجع إلى وجود عدم في الرضى لبعض المستجوبين إتجاه سياسة مؤسساتهم التي لا تأخذ برأيهم عند التخطيط لعملية التدريب، بالإضافة لذلك عدم قدرة بعض هذه المؤسسات على تحديد الإحتياجات التدريبية بشكل مستمر نظرا للتكاليف الكبيرة التي تتجر عن هذه العملية، وبما أنها عينة لمؤسسات صغيرة ومتوسطة فالإمكانيات المادية المحدودة لها تعيقها على الاستمرارية في هذا النهج.

2. بعد تصميم البرامج التدريبية:

يتكون هذا البعد من 12 عبارة كانت موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الآتي:

الجدول رقم (54): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ودرجة إستجابة عينة الدراسة

لبعد تصميم البرامج التدريبية

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	الإتجاه العام	درجة الإستجابة
5	3,86	0,967	4	موافق	مرتفع
6	3,71	0,974	10	موافق	مرتفع
7	3,64	1,154	11	موافق	متوسط
8	3,83	1,056	6	موافق	مرتفع
9	3,77	1,063	7	موافق	مرتفع
10	3,85	1,025	5	موافق	مرتفع
11	3,87	1,065	3	موافق	مرتفع
12	3,75	1,079	9	موافق	مرتفع
13	3,98	1,009	1	موافق	مرتفع
14	3,76	1,048	8	موافق	مرتفع
15	3,92	0,950	2	موافق	مرتفع

متوسط	موافق	12	1,059	3,64	16
مرتفع	/		0,722	3,80	الدرجة الكلية

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن ترتيب العبارات تنازليا وفق المتوسط الحسابي، حيث تحتل المرتبة الأولى فيه العبارة المتضمنة "تساهم الدورات التدريبية في التقليل العاملين للأخطاء في العمل" بمتوسط حسابي قدر بـ (3.98) وبإنحراف معياري يساوي (1.009)، وجاءت ثانيا من حيث درجة موافقة المستجوبين العبارة المتعلقة بإدراك المستجوبين بأن التدريب يسمح بزيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.92) وإنحراف معياري يساوي (1.039)، وجاءت ثالثا عبارة "يساعد التدريب في تحسين سلوك العاملين بالمؤسسة" بمتوسط حسابي قدر بـ (3.87) وإنحراف معياري قيمته (1.065)، وتليها العبارة التي تضمنت "يطور التدريب من مهارات وخبرات العاملين" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.86) وإنحراف معياري يساوي (0.967)، وبعدها جاءت خامسا العبارة التي تعبر على أهمية البرامج التدريبية في المساعدة على حل المشاكل وتجاوز الصعوبات وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.85) وبإنحراف معياري قيمته (1.025)، وهذا ما يدل على إدراك المستجوبين بالعوائد الثمينة للتدريب على عملهم، وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة التي تضمنت "محتوى البرامج التدريبية متوافق مع الأهداف المسطرة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.64) بإنحراف معياري مقداره (1.059) وهذا ما يؤكد أن هناك بعض التشتت في آراء المستجوبين، وأن البرامج المصمم من قبل مؤسساتهم لا تأخذ بعين الاعتبار احتياجاتهم الوظيفية الضرورية لهم، وهذا ما يعزز آرائهم السابقة بأن بعض المؤسسات لا تأخذ بمقترحات العمال في تحديد الاحتياجات التدريبية العمل.

وتشير نتائج الجدول أيضا بأن درجة الإهتمام بعملية تصميم البرامج التدريبية في المؤسسات محل الدراسة كان مرتفع، وهو ما تثبته قيمة المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد والمقدرة بـ (3.80)،

كما أن هناك اتفاق كبير بين المبحوثين في الإجابة على عبارات هذا البعد، حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.722).

وهي نتيجة يمكننا القول بأنها مرضية جداً، لأن المستجوبين لديهم درجة موافقة كبيرة على قدرة مؤسساتهم في تصميم برامج تدريبية، التي تساهم في التقليل من الأخطاء في العمل وتقويم السلوك وتحقيق الرضى الوظيفي واستخدام وسائل ومعدات العمل الحديثة بشكل جيد، كما كانت وجهة نظرهم إتجاه فوائد البرامج التدريبية التي تصممها مؤسساتهم إيجابية، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لها بين (3.71، 3.98).

3. بعد اختيار المدربين والمتدربين

يتكون هذا البعد من 4 عبارات كانت موزعة في الاستبانة وفقاً للتسلسل الآتي:

الجدول رقم (55): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة إستجابة عينة الدراسة

لبعد اختيار المدربين والمتدربين

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الإتجاه العام	درجة الإستجابة
17	3,92	0,979	1	موافق	مرتفع
18	3,84	1,035	3	موافق	مرتفع
19	3,71	1,141	4	موافق	مرتفع
20	3,89	1,049	2	موافق	مرتفع
الدرجة الكلية	3,84	0,851	/		مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات SPSS

انطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه تحصلت العبارة التي تضمنت " يشجع المسؤولين العاملين على المشاركة في الدورات التدريبية " أعلى درجة موافقة من قبل المستجوبين بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,92) وانحراف معياري يساوي (0,979)، تليها العبارة المتعلقة باختيار المؤسسة للمدربين حسب كل تخصص في البرنامج التدريبي بمتوسط حسابي (3,89) وانحراف معياري (1,049)، ثم جاءت في المرتبة الثالثة العبارة التي مضمونها " تقدم البرامج التدريبية بالمؤسسة من طرف خبراء ذوي كفاءة " بمتوسط حسابي (3,84) وانحراف معياري (1,035)، وأخيراً العبارة التي

مضمونها " تلتزم مؤسستنا باستفادة كافة العاملين من التدريب " بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3,71) وانحراف معياري يساوي (1,141).

ويتضح من خلال الجدول أعلاه أيضا أن هناك درجة إستجابة مرتفعة لمستوى اختيار المدربين والمتدربين لدى المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية، وهذا ما يدل عليه المتوسط الحسابي الذي بلغت قيمته (3.84) وانحراف معياري يساوي (0.851)، وهذا يعني أن هناك اتفاق كبير في أجوبة المستجوبين على عبارات هذا البعد.

ويفسر ذلك أن هذه المؤسسات تهتم بالتدريب بشكل كبير وتشجع العاملين على المشاركة فيه، سواء التدريب الخارجي في المؤسسات والمراكز والمعاهد المتعاقد معها أو التدريب الداخلي في المؤسسة، وهذا الأخير تختار له هذه المؤسسات مدربين وخبراء ذوي كفاءات عالية لتقديم البرامج التدريبية، بسبب الطبيعة التقنية لعمل هذه المؤسسات فهي تنشط في المجال الصيدلاني والشبه الصيدلاني، كما نسجل وجود بعض التذمر عند المستجوبين بسبب وجود عدم المساواة في فرص الاستفادة من التدريب داخل بعض مؤسسات محل الدراسة، مما ينعكس سلبا على الرضا الوظيفي لديهم، ويمكن أن يتسبب في زرع الصراعات والانقسامات بين المستفيدين والمحرومين.

4. بعد تنفيذ البرامج التدريبية

يتكون هذا البعد من أربع عبارات وزعت في الإستبان وفقا للترتيب الآتي:

الجدول رقم (56): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة إستجابة عينة الدراسة

لبعد تنفيذ البرامج التدريبية

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الإتجاه العام	درجة الإستجابة
21	3,91	0,976	1	موافق	مرتفع
22	3,73	1,047	4	موافق	مرتفع
23	3,50	1,128	5	موافق	متوسط
24	3,75	1,041	3	موافق	مرتفع
25	3,84	0,921	2	موافق	مرتفع
الدرجة الكلية	3,75	0,759	/		مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

بناءً على نتائج الجدول أعلاه تحصلت العبارة التي تضمنت " تهتم المؤسسة بتنفيذ البرامج التدريبية بشكل كامل" أعلى درجة موافقة من قبل المستجوبين بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.91) وإنحراف معياري يساوي (0.976)، وجاء في المرتبة الثانية العبارة المتعلقة بإعتماد المؤسسات لبرامج تدريبية تتوافق مع طبيعة عمل كل مؤسسة بمتوسط حسابي (3.84) وإنحراف معياري (0.921)، ثم جاءت في المرتبة الثالثة العبارة التي مضمونها "توفر المؤسسة للعاملين الإمكانيات اللازمة للاستفادة الجيدة من التدريب" بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.75) وإنحراف معياري (1.041) ، تليها العبارة التي تضمنت " توفر المؤسسة للعاملين بيئة ملائمة لتطبيق ما تعلموه من التدريب على الواقع" وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.73) وبإنحراف معياري قيمته (1.047)، وأخيرا العبارة التي مضمونها " تتوافق الدورات التدريبية المبرمجة مع المستوى التعليمي للعاملين المستهدفين" بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.50) وإنحراف معياري يساوي (1.128).

وتأسيساً على نفس النتائج الواردة في الجدول السابق نجد أن هناك درجة إستجابة مرتفعة لمستوى تنفيذ البرامج التدريبية لدى المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي الذي قدر بـ (3.75) وبإنحراف معياري قيمته (0.759)، ونلاحظ أن جل عبارات هذا البعد تحصلت على الموافقة، هذا يعني أن هناك اتفاق كبير في أجوبة المستجوبين.

ويرجع ذلك إلى أن المستجوبين وبصفتهم هم مدراء وإداريين تنفيذيين فهم حريصين جدا على تنفيذ البرامج التدريبية المبرمجة لتساعدتهم على تنمية وصقل مهاراتهم ومهارات العاملين لمواكبة احتياجات العمل الحالية والمستقبلية، ويرون أن مؤسساتهم حريصة على توفير الإمكانيات والوسائل والمناخ الملائم والمريح في العمل لتمكينهم من الاستفادة من مخرجات البرامج التدريبية وتطبيقها داخل المؤسسة لإنجاز مهامهم بكفاءة عالية.

5. بعد تقييم البرامج التدريبية

يتكون هذا البعد من أربع عبارات وزعت في الإستانبان حسب الترتيب الآتي:

الجدول رقم (57): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة إستجابة عينة الدراسة

لبعد تقييم البرامج التدريبية

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الإتجاه العام	درجة الإستجابة
26	3,81	0,953	3	موافق	مرتفع
27	3,88	0,989	2	موافق	مرتفع
28	3,53	1,190	4	موافق	متوسط
29	4,11	0,980	1	موافق	مرتفع
الدرجة الكلية	3,83	0,776	/		مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

إنطلاقاً من بيانات الجدول أعلاه فإن العبارة التي استحوذت على أكبر أهمية بالنسبة للمبحوثين، هي المتعلقة بتقييم مؤسساتهم للعاملين من أجل قياس نتائج البرامج التدريبية على أدائهم بمتوسط حسابي قدر بـ (4.11) وانحراف معياري قيمته (0.980)، وفي المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة جاءت العبارة التي مضمونها " تستعمل مؤسساتنا أساليب متنوعة لتقييم فاعلية البرامج التدريبية " بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3,88) وانحراف معياري يساوي (0,989)، وجاءت العبارة المتعلقة بإهتمام مؤسساتهم بتقييم برامجها التدريبية في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستجوبين وذلك بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.81) وبانحراف معياري يساوي (0.953)، واحتلت العبارة التي تضمنت " يقوم المسؤولون بتقييم العاملين أثناء الدورة التدريبية لاكتشاف الثغرات " المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة وهذا بمتوسط حسابي قدر بـ (3.53) وبانحراف معياري يساوي (1.190).

ووفقاً لنفس النتائج المدرجة في الجدول نلاحظ أن مستوى الإهتمام بعملية تقييم البرامج التدريبية في المؤسسات محل الدراسة كان مرتفع، وهذا ما تعكسه نتيجة المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين

في عينة الدراسة لهذا البعد إذ بلغ (3.83)، مع وجود اتفاق في آراءهم حول عبارات البعد حيث سجل الانحراف المعياري قيمة قدرها (0,776).

وهذه النتيجة المسجلة ترجع إلى وجود رضى لدى المستجوبين إتجاه إهتمام مؤسساتهم بتقييم البرامج التدريبية وإتجاه الأساليب التي تستعمل في تقييم هذه البرامج لقياس العائد منها.

❖ النتيجة:

على ضوء النتائج والتحليلات السابقة لأبعاد التدريب يمكن لنا التعرف على آراء المستجوبين وموقفهم من ممارسة مؤسساتهم لعملية التدريب، والجدول الآتي يبين لنا هذه الإتجاهات:

الجدول رقم (58): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة إستجابة عينة الدراسة لبعد التدريب

أبعاد التدريب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الإستجابة
تحديد الإحتياجات التدريبية	3,66	0,866	5	متوسط
تصميم البرامج التدريبية	3,80	0,722	3	مرتفع
اختيار المدربين والمتدربين	3,84	0,851	1	مرتفع
تنفيذ البرامج التدريبية	3,75	0,759	4	مرتفع
تقييم البرامج التدريبية	3,83	0,776	2	مرتفع
الدرجة الكلية لبعد التدريب	3,78	0,603	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

تشير نتائج الجدول إلى أن مستوى التدريب بالمؤسسات الصيدلانية والشبه الصيدلانية محل الدراسة مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,78) وإنحراف معياري يساوي (0,603)، وأن أغلب أبعاد التدريب تمارس بدرجة مرتفعة، وأكثر الأبعاد ممارسة من وجهة نظر المستجوبين هو إختيار المدربين والمتدربين بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3,84) وإنحراف معياري يساوي (0,851)، ثم جاء ثانياً بعد تقييم البرامج التدريبية بمتوسط حسابي بلغ (3,83) وإنحراف معياري يساوي (0,776)، وجاء ثالثاً بعد تصميم البرامج التدريبية بمتوسط حسابي قدر بـ (3,80) وإنحراف معياري قيمته (0,722)، ويليه بعد تنفيذ البرامج التدريبية بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3,75) وإنحراف معياري يساوي (0,759)،

ويفسر ارتفاع مستوى التدريب لدى المؤسسات محل الدراسة بأنه نتيجة سعيها على حيازة موارد بشرية ذات كفاءات ومهارات عالية، لأنها تعمل على انتاج مواد صيدلانية وشبه صيدلانية وهذا النوع من الصناعات أساسه المورد البشري المؤهل والمدرّب جيداً، لذلك تبذل معظمها مجهودات لتعظيم قدرات ومهارات العاملين لديها من خلال عملية التدريب للرفع من مستوى أدائهم وزيادة الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات، وكذلك من أجل مواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الخارجية خاصة المنافسة القوية في السوق الجزائرية التي فرضتها المخاطر الأجنبية ومؤسسة صيدال.

ثانياً. مستوى التحفيز في المؤسسات الصيدلانية والشبه الصيدلانية.

لتوضيح إتجاه ومستوى التحفيز لدى مؤسسات العينة، نقوم بالتعرف أولاً على مستوى الأبعاد التي يتكون منها، حيث تم تقسيمه إلى بعدين كما تم توضيح ذلك مسبقاً والتي على أساسها تم بناء عبارات التحفيز، وعليه سيتم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتب، ودرجة الإستجابة باستخدام المتوسط الحسابي المرجح، لمعرفة درجة إجابة أفراد العينة على هذه الأبعاد، وجاءت النتائج كما تبينها الجداول الآتية:

1. بعد التحفيز المادي

يتكون هذا البعد من سبع عبارات وزعت في الإستبان حسب الترتيب الآتي:

الجدول رقم (59): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة إستجابة عينة الدراسة لبعد التحفيز المادي

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الإتجاه العام	درجة الإستجابة
30	3,83	1,080	1	موافق	مرتفع
31	3,63	1,143	4	موافق	متوسط
32	3,75	1,071	2	موافق	مرتفع
33	3,48	1,181	6	موافق	متوسط
34	3,73	1,019	3	موافق	مرتفع
35	3,62	1,028	5	موافق	متوسط
36	3,39	1,170	7	محايد	متوسط
الدرجة الكلية	3,63	0,746	/		متوسط

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

من خلال التمعن في نتائج الجدول أعلاه يظهر أن أكثر عبارة لقيت قبول لدى المستجوبين هي المتضمنة " تحفز المؤسسة العاملين ماديا" بمتوسط حسابي قدر بـ (3,83) وإنحراف معياري قيمته (1,080)، ثم جاءت العبارة التي مضمونها " تمنح المؤسسة الحوافز المادية لزيادة الولاء وزيادة الإستقرار الوظيفي " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,75) وإنحراف معياري (1,071)، تليها العبارة المتعلقة بدور الحوافز المادية في تلبية رغبات وإشباع حاجيات العاملين حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3,73) بإنحراف معياري مقداره (1,019)، وبعدها أتت العبارة التي تضمنت ' يشعر العاملون بالرضا نحو الحوافز والمكافآت الممنوحة لهم" بمتوسط حسابي بلغ (3,63) وإنحراف معياري يساوي (1,143)، وجاءت خامسا العبارة التي تضمنت " يتحصل العامل على مكافآت مقابل العمل الإضافي الذي يقوم به" بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,62) وإنحراف معياري يساوي (1,028)، وجاءت العبارة المتعلقة بتوافق المكافآت والحوافز الممنوحة للعاملين مع الجهد المبذول من طرفهم بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3,48) وإنحراف معياري يساوي (1,181)، وأخيرا العبارة التي تضمنت " يتلقى العامل حوافز مادية مقابل المبادر بفكرة جديدة " وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3,39) وإنحراف معياري قيمته (1,170).

ومن خلال النتائج الواردة في نفس الجدول نجد أن مستوى الإستجابة للتحفيز المادي متوسطة لدى المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي الذي قدر بـ (3.63) وإنحراف معياري قيمته (0,746)، مما يدل على وجود توافق بين المبحوثين على الإجابة على عبارات هذا البعد.

وهو ما يؤكد بأن المستجوبين يشعرون بالقليل من الرضى نحو المكافآت المادية الممنوحة لهم في مؤسساتهم، لأن مؤسساتهم رغم معرفتها بالعلاقة الطردية بين التحفيز المادي وزيادة الولاء والإستقرار الوظيفي هذا من جهة، وكونها مؤسسات اقتصادية منتجة التي من المفروض يكون حجم

الأجور والمكافآت فيها عال من جهة أخرى، فهي لا تمنح مكافآت وحوافز تتناسب مع الجهد المبذول من طرفهم، ولا مكافآت مقابل العمل الإضافي الذي يقوم به، هذا ما يبين أن هذه المؤسسات تتمتع بنظام تحفيزي يتطلب تحسينه.

2. التحفيز المعنوي:

يتكون هذا البعد من خمس عبارات وزعت في الإستبيان حسب الترتيب الآتي:

الجدول رقم (60): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة إستجابة عينة الدراسة لبعد التحفيز المعنوي

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام	درجة الإستجابة
37	3,63	1,134	5	موافق	متوسط
38	3,70	1,085	4	موافق	مرتفع
39	3,73	1,082	2	موافق	مرتفع
40	3,77	1,069	1	موافق	مرتفع
41	3,70	1,147	3	موافق	مرتفع
الدرجة الكلية	3,71	0,814	/		مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

تشير النتائج في الجدول أعلاه إلى أن العبارة التي تضمنت " مناخ العمل السائد بالمؤسسة يسوده الاحترام والتقدير " أعلى درجة موافقة من قبل المستجوبين بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,77) وانحراف معياري يساوي (1,069)، وجاء في المرتبة الثانية العبارة المتعلقة بسعي المؤسسة على تحسين نظام الترقيات ليتلائم مع تطلعات العاملين بمتوسط حسابي (3,73) وانحراف معياري (1,082)، ثم جاءت في المرتبة الثالثة العبارة التي مضمونها " تهتم مؤسستنا بتكريم وتقدير العاملين المميزين والمبدعين " وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3,70) وبانحراف معياري قيمته (1,147) ، تليها العبارة التي تضمنت " تهتم مؤسستنا بالحوافز المعنوية " وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3,70) وبانحراف معياري قيمته (1,085)، وأخيرا العبارة التي مضمونها " تقدير وإهتمام المؤسسة بالعاملين يدفعهم للعمل بجهد وبحماس " بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3,63) وانحراف معياري يساوي (1,134).

وبناءً على نفس نتائج الجدول أعلاه أن هناك درجة إستجابة مرتفعة لمستوى التحفيز المعنوي لدى المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي الذي قدر بـ(3,71) وبإنحراف معياري قيمته (0,814)، ونلاحظ أن هناك اتفاق كبير في أجوبة المستجوبين حول عبارات هذا البعد والتي تحصلت جلها على الموافقة.

ونفسر ذلك بأن المؤسسات تهتم بتحفيز العاملين معنويا وتشجعهم، لأن المسؤولين عليها يدركون بأن سياسة التقدير الإيجابي تساعد على توطيد علاقتهم مع العاملين مما يزيد في شعورهم بالفخر، يدفعهم ذلك على انجاز مهامهم على أفضل وجه، ويحرصون أيضا على توفير مناخ يسوده الاحترام يساعد العاملين على العطاء والأداء المتميز، كما أنهم يقدرون انجازات العاملين المميزين والمبدعين من أجل تشجيعهم على الاستمرار في تحقيق النجاحات.

❖ النتيجة:

من خلال هذه النتائج والتحليلات لأبعاد التحفيز يمكن لنا التعرف على آراء المستجوبين وموقفهم من نظام التحفيز في مؤسساتهم، والجدول الآتي يبين لنا هذه الإتجاهات:

الجدول رقم (61): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة إستجابة عينة الدراسة لبعد

التحفيز

أبعاد التحفيز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الإستجابة
التحفيز المادي	3,63	0,746	2	متوسط
التحفيز المعنوي	3,71	0,814	1	مرتفع
الدرجة الكلية لبعد التحفيز	3,66	0,668	/	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات SPSS

تشير نتائج الجدول أن مستوى التحفيز بالمؤسسات الصيدلانية والشبه الصيدلانية محل الدراسة متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.66) وإنحراف معياري يساوي (0.668)، وأكثر الأبعاد قبول لدى المستجوبين هو التحفيز المعنوي بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3,63) وإنحراف معياري

يساوي (0,746)، ثم جاء ثانيا بعد التحفيز المادي بمتوسط حسابي بلغ (3,63) وإنحراف معياري يساوي (0,776).

ويرجع ذلك إلى ميول بعض مؤسسات عينة الدراسة إلى التحفيز المعنوي أكثر من التحفيز المادي أدى إلى وجود مشكل في نظام الحوافز داخلها وأثر على الرضى والإستقرار الوظيفي لديها، وأيضا سبب تقديمها لمكافآت مادية غير كافية وملائمة تأثر على إشباع الدافع المادي للعمال، ولهذا نلاحظ عدم كفاءة نظام الحوافز والمطلوب منها بذل المزيد من الجهود ووضع أسس جديد لنظام حوافز، تكون واضحة ومعلومة لجميع العاملين وترتبط بأهداف العاملين والإدارة معا.

ثالثا. مستوى التمكين في المؤسسات الصيدلانية والشبه الصيدلانية.

انطلاقا من التقسيم المعتمد في دراستنا لتمكين سنتناول تحليل مستواه من خلال الخمس أبعاد التي تكون منها، وعليه سيتم استخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، والرتب، ودرجة الإستجابة باستخدام المتوسطات المرجحة، لمعرفة درجة إجابة أفراد العينة على هذه الأبعاد، وجاءت النتائج كما تبينها الجداول الآتية:

1. بعد تفويض السلطة:

لتقدير مستوى هذا البعد الذي يتكون من ستة عبارات سنقوم بحساب المتوسط الحسابي، والإنحراف المعياري، وذلك لمعرفة درجة موافقة المستجوبين إتجاه كل عبارة من عباراته، وهذا ما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (62): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ودرجة إستجابة عينة الدراسة لبعد تفويض السلطة

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	الإتجاه العام	درجة الإستجابة
42	3,88	0,999	1	موافق	مرتفع
43	3,51	1,163	4	موافق	متوسط
44	3,61	1,119	3	موافق	متوسط
45	3,50	1,093	5	موافق	متوسط
46	3,67	1,028	2	موافق	متوسط

متوسط	موافق	6	1,105	3,49	47
متوسط	/		0,757	3,61	الدرجة الكلية

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات SPSS

من أرقام الجدول أعلاه يتضح أن العبارة التي مضمونها "يقوم رئيسي بتفويض صلاحيات لي مناسبة لأداء واجباتي الوظيفية" في المرتبة الأولى من حيث موافقة المستجوبين عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.88) وبإنحراف معياري مقداره (0.999)، وجاءت في المرتبة الثانية العبارة "تهتم المؤسسة بتفويض السلطة لنا كأسلوب لتطوير القيادات" بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,67) وإنحراف معياري يساوي (1,028)، أما ثالثاً جاءت العبارة المتعلقة بمنح الرئيس صلاحيات إتخاذ القرار دون الرجوع إليه بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3,61) وإنحراف معياري يساوي (1,119)، وتتبعها العبارة التي تضمنت "تسمح المؤسسة للعاملين بتحديد الأسلوب المناسب لإنجاز مهامهم" بمتوسط حسابي بلغ (3,51) وإنحراف معياري يساوي (1,163)، واحتلت العبارة المتضمنة "يمنحني رئيسي في العمل حرية تطبيق المبادرات خارج نطاق التعليمات الرسمية" المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,50) وإنحراف معياري يساوي (1,093)، وتحصلت على المرتبة الأخير العبارة التي مضمونها "يساعد تفويض الصلاحيات في زيادة قدرات ابتكار أساليب جديدة في تسيير العمل" وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3,49) وبإنحراف معياري قيمته (1,105).

ويتبين أيضاً من هذه النتائج أن أفراد عينة الدراسة المتمثلة في إطارات المؤسسات الصيدلانية والشبه الصيدلانية موافقون بدرجة متوسطة على إجمالي عبارات بعد تفويض السلطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح له (3.61)، وبإنحراف معياري مقداره (0.757)، كما يتضح من النتائج أن هناك تقارب في إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد تفويض السلطة في المؤسسات محل الدراسة حيث تراوحت متوسطات إجاباتهم ما بين (3.49 إلى 3.88) وهي متوسطات تقع في فئة المقياس الخماسي المقابلة لـ (موافق).

وتفسر نتائج إجابات المستجوبين بوجود ثقافة تفويض السلطة في بيئة العمل بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية محل الدراسة بشكل متوسط، وأن الرؤساء يفوضون الصلاحيات إلى بعض المرؤوسين وليس إلى جميعهم هذا ما دل عليه التشتت في الإجابة على العبارة (43)، فهم يرون انها تمنح الا للذين هم قادرين على تحمل المسؤولية عند اتخاذ القرارات، كما أن العاملين يلجؤون في الكثير من المرات إلى رؤسائهم عند تأدية المهام المفوضة إليهم، هذا كله أدى إلى إضعاف فعالية التفويض، لذا يتطلب من هذه المؤسسات الحرص على انتقاء العاملين المدربين جيداً ومنحهم القدر الكافي من السلطة والمسؤولية، بما يضمن قدرتهم على تأدية مهامهم بفعالية وتطبيق مبادرات جديدة دون الرجوع إلى رؤساء المباشرين.

2. بعد المشارك في اتخاذ القرار:

من أجل تحليل مستوى هذا البعد ومعرفة درجة موافقة المستجوبين، سنقوم بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من العبارات الخمس المكونة له، والتي جاءت مرتبة في الاستبانة وفق الترتيب الذي يبينه الجدول الآتي:

الجدول رقم (63): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة إستجابة عينة الدراسة

لبعد المشارك في اتخاذ القرار

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام	درجة الإستجابة
48	3,63	1,027	4	موافق	متوسط
49	3,63	1,101	5	موافق	متوسط
50	3,72	1,081	3	موافق	مرتفع
51	3,78	1,017	2	موافق	مرتفع
52	3,79	1,027	1	موافق	مرتفع
الدرجة الكلية	3,71	0,785	/		مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات SPSS

بناءً على نتائج الجدول أعلاه تحصلت العبارة التي تضمنت " تأخذ المؤسسة رأيي بشأن كفاءة

أساليب العمل " على أعلى درجة موافقة من قبل المستجوبين بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,79)

وإنحراف معياري يساوي (1,027)، وجاء في المرتبة الثانية العبارة المتعلقة بتشجيع المؤسسة للعاملين على تقديم الأفكار والمقترحات الجديدة بمتوسط حسابي (3,78) وإنحراف معياري (1,017)، ثم جاءت في المرتبة الثالثة العبارة التي مضمونها "يسمح لنا المسؤولون بالمشاركة في التخطيط وتحديد الأهداف" بمتوسط حسابي يقدر بـ(3,72) وإنحراف معياري (1,081)، تليها العبارة التي تضمنت "أساهم في تقديم اقتراحات تحسن من طرق العمل بمؤسستنا" وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ(3,63) وإنحراف معياري قيمته (1,027)، وأخيرا العبارة التي مضمونها "تتيح المؤسسة لي فرص التعبير على رأيي عند اتخاذ القرار" بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3,63) وإنحراف معياري يساوي (1,101). ومن خلال نفس النتائج الواردة في الجدول السابق نجد أن هناك درجة إستجابة مرتفعة لمستوى المشارك في اتخاذ القرار لدى المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي الذي قدر بـ(3,71) وإنحراف معياري قيمته (0,785).

وتعليقا على هذه النتائج يمكن القول بأن الرؤساء في هذه المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر المستجوبين لا ينفردون بقراراتهم وإنما يشجعون أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار مع العاملين، ويأخذون بآرائهم ومقترحاتهم بشأن أساليب العمل، وأشراكهم في التخطيط وتحديد أهداف المؤسسة، وأنهم واعون بأهمية العمل التشاركي لذا يعملون على تبادل الآراء والاقتراحات والتوصيات مع العاملين، وهذا ما يدعم أن هناك مستوى مقبول في تفويض السلطة بين الرؤساء والعاملين.

3. بعد فرق العمل

للتعرف على مستوى هذا البعد ومعرفة درجة موافقة المستجوبين، سنقوم بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من العبارات الخمس المكونة له، والتي جاءت مرتبة في الاستبانة وفق الترتيب الذي يبينه الجدول الآتي:

الجدول رقم (64): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة إستجابة عينة الدراسة لبعد فرق العمل

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الإتجاه العام	درجة الإستجابة
53	3,71	0,845	3	موافق	مرتفع
54	3,86	0,988	1	موافق	مرتفع
55	3,64	1,101	4	موافق	متوسط
56	3,76	0,818	2	موافق	مرتفع
الدرجة الكلية	3,74	0,801	/		مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات SPSS

انطلاقاً من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه تحصلت العبارة التي تضمنت " أتعاون مع زملائي لإنجاز العمل بالشكل المطلوب " أعلى درجة موافقة من قبل المستجوبين بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,86) وإنحراف معياري يساوي (0,988)، تليها العبارة المتعلقة بسعي العامل للاستفادة من كفاءات وخبرات زملاءه بمتوسط حسابي (3,76) وإنحراف معياري (0,818)، ثم جاءت في المرتبة الثالثة العبارة التي مضمونها " تحفزي المؤسسة على العمل بروح الفريق " بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,71) وإنحراف معياري يساوي (0,845)، وأخيراً العبارة التي مضمونها " توفر مؤسستنا بيئة عمل تساعدني على العمل بروح الفريق " بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3,64) وإنحراف معياري يساوي (1,101).

ويتضح من النتائج أيضاً أن هناك درجة إستجابة مرتفعة لمستوى فرق العمل لدى المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية، وهذا ما يدل عليه المتوسط الحسابي الذي بلغت قيمته (3,74) وإنحراف معياري يساوي (0,801)، ويتبين أيضاً أن (65.51%) من المستجوبين لديهم إتجاه موافق على وجود فرق العمل وهذا يعني وجود تقارب كبير في أجوبة المستجوبين على عبارات هذا البعد.

ونفسر هذا بأن هذه المؤسسات محل الدراسة لديها إهتمام واقتناع بفلسفة العمل الجماعي وليس الفردي، وأداء المهام بروح الفريق الواحد، هذا ما يعكس إدراك الرؤساء بضرورة العمل الجماعي

لمسايرة النظم الإدارية المعاصرة التي تؤكد على أهمية هذا الأسلوب لما يحققه من مزايا إستراتيجية تنعكس على مستوى الفرد والمؤسسة، لذا يعملون على تشجيع العاملين على التعاون وتبادل الخبرات والمهارات لإنجاز العمل المطلوب منهم بالشكل الجيد، وذلك ما أشرنا إليه سابقا بأن هذه المؤسسات تدعم العمل التشاركي، ورغم كل هذا التشجيع والإهتمام إلا أن الفقرة (55) تبين أن بيئة المؤسسات محل الدراسة لا توفر متطلبات ممارسة العمل الجماعي بمرونة وسهولة سواء دعم مادي أو وسائل.

4. بعد الاتصال والمشاركة بالمعلومات

لمعرفة مستوى بعد الاتصال والمشاركة بالمعلومات الذي يتكون من خمس عبارات سنقوم بحساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وذلك لمعرفة درجة موافقة المستجوبين إتجاه كل عبارة من عباراته، وهذا ما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (65): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة إستجابة عينة الدراسة

لبعد الاتصال والمشاركة بالمعلومات

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الإتجاه العام	درجة الإستجابة
57	3,68	1,105	5	موافق	مرتفع
58	3,85	1,076	4	موافق	مرتفع
59	3,98	1,012	1	موافق	مرتفع
60	3,94	1,080	2	موافق	مرتفع
61	3,88	1,050	3	موافق	مرتفع
الدرجة الكلية	3,86	0,797	/		مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن العبارة التي تضمنت " توفر لنا مؤسستنا الوسائل التكنولوجية الحديثة للاتصال تساعد على انجاز العمل بسهولة " تمتلك أعلى درجة موافقة من قبل المستجوبين بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,98) وإنحراف معياري يساوي (1,012)، تليها العبارة المتعلقة بسماع المسؤولين للعمال المشاركة معهم في اقتراح الحلول لمشكلات العمل بمتوسط حسابي (3,94) وإنحراف معياري (1,080)، ثم جاءت في المرتبة الثالثة العبارة التي مضمونها "

أُتبادل المعلومات والاتصال مع الزملاء بشكل بسيط وسهل في المؤسسة " بمتوسط حسابي يقدر بـ(3,88) وانحراف معياري يساوي (1,050)، وجاءت رابعا العبارة التي مضمونها " تشجعنا المؤسسة على تبادل المعلومات بيننا " بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3,85) وانحراف معياري يساوي (1,076)، وأخيرا جاءت العبارة التي تنص على " تسمح لنا المؤسسة بمشاركة المعلومات والبيانات لإنجاز مهامنا " بمتوسط حسابي يقدر بـ(3,68) وانحراف معياري يساوي (1,105)

وتظهر النتائج أيضا أن هناك درجة إستجابة مرتفعة لمستوى عملية الاتصال والمشاركة بالمعلومات لدى المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية، وهذا ما يدل عليه المتوسط الحسابي الذي بلغت قيمته (3,86) وانحراف معياري يساوي (0,797)، ويتبن أيضا أن هناك تباين في آراء المستجوبين على العبارات الا أن نسبة المستجوبين الذين لديهم إتجاه (موافق/ موافق بشدة) على البعد بلغت (36.49% / 32.77%) على التوالي.

ونفسر ذلك بأن المؤسسات محل الدراسة توفر للعاملين الوسائل التكنولوجية الحديثة للاتصال تساعد على انجاز العمل بسهولة، هذا الامر يعود بدرجة الأولى إلى أن الصناعة الصيدلانية والشبه الصيدلانية تتطلب وسائل ومعدات تكنولوجية جد متطورة، إنعكس ذلك على قوة وفعالية نظام المعلومات والاتصال داخل هذه المؤسسات، ساعد ذلك على سهولة وسرعة التواصل وتبادل المعلومات بين العاملين، وهذا سيؤدي حتما إلى ربح الوقت والجهد، لكن رغم ذلك تبقى بعض المؤسسات حذرة في نقل المعلومات لأن هناك سرية لبعض المعلومات ولا تتداول مع كافة العاملين، خاصة وأن البيئة التنافسية لهذه المؤسسات صعبة جدا.

5. بعد الثقة

تم تقسيم بعد الثقة إلى خمس عبارات، ولمعرفة مستوى هذا البعد من وجهة نظر المستجوبين بالمؤسسات محل الدراسة، سنقوم بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عباراته، وهذا ما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (66): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة إستجابة عينة الدراسة لبعد الثقة

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام	درجة الإستجابة
62	3,80	1,179	1	موافق	مرتفع
63	3,68	1,133	4	موافق	مرتفع
64	3,52	1,097	5	موافق	متوسط
65	3,74	1,073	2	موافق	مرتفع
66	3,73	1,014	3	موافق	مرتفع
الدرجة الكلية	3,69	0,796	/		مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات SPSS

من خلال استقراء نتائج الجدول أعلاه نستنتج أن أكثر عبارة لقيت قبول لدى المستجوبين هي المتضمنة " توجد ثقة متبادلة بيني وبين رؤسائي في العمل " بمتوسط حسابي قدر بـ (3,80) وانحراف معياري قيمته (1,179)، ثم جاءت العبارة التي مضمونها " أعمل وفق أخلاقيات العمل والضمير المهني " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,74) وانحراف معياري (1,073)، تليها العبارة المتعلقة بسعي المؤسسة إلى زيادة الثقة بين العامل ورئيسه المباشر حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3,73) وانحراف معياري مقداره (1,014)، ثم أتت العبارة التي تضمنت " يثق رئيسي في قدرتي على أداء المهام الموكلة إلي " بمتوسط حسابي بلغ (3,68) وانحراف معياري يساوي (1,133)، وجاءت في الأخير العبارة التي تضمنت " يدرك رئيسي قدرتي على التعامل مع المهام والمسؤوليات " بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,52) وانحراف معياري يساوي (1,097).

ومن خلال النتائج الواردة في نفس الجدول نجد أن مستوى الإستجابة نحو بعد الثقة مرتفعة لدى المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية، وهذا ما يعكسه المتوسط

الحسابي الذي قدر بـ(3.69) وبإنحراف معياري قيمته (0,796)، مما يدل على وجود توافق بين المبحوثين على الإجابة على عبارات هذا البعد، وجاء اتجاه المستجوبين نحو كل العبارات (موافق). وكتفسير لذلك يمكننا القول بأن المستجوبين يصرحون بوجود ثقة متبادلة بين الرؤساء والعاملين في هذه المؤسسات، وأن المؤسسات تقدر وتثمن جهودهم المبذولة في أداء المهام وأنهم راضون عن ذلك، وهذه النتيجة تعزز مستوى الجدارة حيث تسمح بزيادة ثقة العامل بنفسه مما يدفعهم إلى الاجتهاد والمثابرة في بذل المزيد من الجهود في التعامل مع المهام الموكلة إليه، كما تزيد من اعتزاز وفخر العمال لانتمائهم للمؤسسة التي تسعى دوما لزرع الثقة فيهم.

❖ النتيجة:

بناءً على النتائج والتحليلات السابقة لأبعاد التمكين يمكن لنا التعرف على آراء المستجوبين وموقفهم من ممارسة مؤسساتهم لأسلوب التمكين، والجدول الآتي يبين لنا هذه الاتجاهات:

الجدول رقم (67): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة إستجابة عينة الدراسة لبعد التمكين

أبعاد التمكين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الإستجابة
تفويض السلطة	3,61	0,757	5	متوسط
المشارك في اتخاذ القرار	3,71	0,785	3	مرتفع
فرق العمل	3,74	0,801	2	مرتفع
الاتصال والمشاركة بالمعلومات	3,86	0,797	1	مرتفع
الثقة	3,69	0,796	4	مرتفع
الدرجة الكلية لبعد التمكين	3,72	0,603	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات SPSS

نستنتج من نتائج الجدول أن مستوى التمكين بالمؤسسات الصيدلانية والشبه الصيدلانية محل الدراسة مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.72) وإنحراف معياري يساوي (0,603)، وأن معظم أبعاد التدريب تمارس بدرجة مرتفعة، وأكثر الأبعاد ممارسة من وجهة نظر المستجوبين هو الاتصال والمشاركة بالمعلومات بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3,86) وإنحراف معياري يساوي (0,797)، ثم جاء ثانياً بعد فرق العمل بمتوسط حسابي بلغ (3,74) وإنحراف معياري يساوي

(0,801)، وجاء ثالثا بعد المشارك في اتخاذ القرار بمتوسط حسابي قدر بـ (3,71) وإنحراف معياري قيمته (0,785)، يليه بعد الثقة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3,69) وإنحراف معياري يساوي (0,796)، وأخيرا جاء بعد تفويض السلطة حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3,61) بإنحراف معياري مقداره (0,757).

ويفسر ارتفاع مستوى التمكين لدى المؤسسات محل الدراسة بأنه نتيجة حرصها على توفير متطلبات التمكين، من مناخ داعم لهذا الأسلوب الإداري، إلى تبني آراء ومقترحات العاملين وتشجيع وتنميين مبادراتهم وأفكارهم الجديدة، بالإضافة إلى تحول ذهنية الرؤساء من السلوك القيادي القديم الذي يركز على التقرد في صنع واتخاذ القرار، إلى النمط القيادي التعاوني المعاصر الذي يركز على تكاثف الجهود بين الرؤساء والعاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمهام وأهداف المؤسسة، زيادة على هذا هو تشجيعهم للعاملين على المشاركة وتكوين فرق عمل لغرض تبادل الخبرات والمهارات والأفكار.

رابعا. المستوى الكلي لمحور تأهيل الموارد البشرية

بعد استكشاف مستويات ودرجات الإستجابة للأبعاد التدريب والتحفيز والتمكين من وجهة نظر المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية وتحليلها بعدا بعد وتفسير نتائجها، سنقوم بعرض باختصار ما تم الاجماع عليه من قبل المستجوبين من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (68): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الإستجابة عينة الدراسة

لمحور تأهيل الموارد البشرية

أبعاد التأهيل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الإستجابة
التدريب	3,78	0,603	1	مرتفع
التحفيز	3,66	0,668	3	متوسط
التمكين	3,72	0,603	2	مرتفع
الدرجة الكلية لتأهيل الموارد البشرية	3,72	0,542	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يتضح من النتائج الموضحة بالجدول أعلاه أن أكثر بعد من أبعاد تأهيل الموارد البشرية ممارسة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية من وجهة نظر المستجوبين هو بعد التدريب بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3,78) وإنحراف معياري يساوي (0,603)، وفي المرتبة الثانية هو بعد التمكين حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.72) وإنحراف معياري قدر بـ (0,603)، وثالثا جاء بعد التحفيز بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.66) وإنحراف معياري بلغت قيمته (0.668).

كما يتبين أن مستوى تأهيل الموارد البشرية في هذه المؤسسات مرتفعا، حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.72) وإنحراف معياري مقداره (0.542)، وهي نتيجة تعكس جهود هذه المؤسسات في تطوير وتنمية مهارات مواردها البشرية.

وبناء على هذه النتيجة فإنها تنفي كليا الفرضية الصفرية التي تضمنت أنه:

- " لا يوجد مستوى مرتفع لتأهيل الموارد البشرية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر".

ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

* يوجد مستوى مرتفع لتأهيل الموارد البشرية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

يتناول هذا المطلب عرض للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال اختبار الفرضية التي تسمح بالتعرف على مستوى تنافسية مؤسسات عينة الدراسة، من خلال تحليل إستجابة أفراد العينة لأبعاد التنافسية، وجاء نص هذه الفرضية الأولى كما يلي:

* لا يوجد مستوى مرتفع للتنافسية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر.

وبناء على نموذج الدراسة المعتمد سنتناول تحليل مستوى التنافسية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية محل الدراسة من خلال أربعة أبعاد رئيسية وهي: الكفاءة، الإبداع، الجودة، التميز، ولرصد مستويات هذه الأبعاد نتبع الخطوات التالية:

أولاً. مستوى الكفاءة في المؤسسات الصيدلانية والشبه الصيدلانية

للتعرف على مستوى بعد الكفاءة الذي يتكون من ستة عبارات سنقوم بحساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وذلك لمعرفة درجة موافقة المستجوبين إتجاه كل عبارة من عباراته، وهذا ما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (69): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة إستجابة عينة الدراسة لبعء الكفاءة

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الإتجاه العام	درجة الإستجابة
67	3,57	1,093	6	موافق	متوسط
68	3,67	1,222	5	موافق	مرتفع
69	3,97	1,006	1	موافق	مرتفع
70	3,75	1,063	4	موافق	مرتفع
71	3,82	0,978	2	موافق	مرتفع
72	3,77	1,040	3	موافق	مرتفع
الدرجة الكلية	3,76	0,804	/		مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

تشير النتائج في الجدول أعلاه إلى أن العبارة التي تضمنت " بإمكانني التعامل مع التكنولوجيا الحديثة بكفاءة " أعلى درجة موافقة من قبل المستجوبين بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,97) وانحراف معياري يساوي (1,006)، وجاء في المرتبة الثانية العبارة المتعلقة بقدرة العامل على حل المشاكل والصعوبات الطارئة في العمل بحكمة بمتوسط حسابي (3,82) وانحراف معياري (0,978)، ثم جاءت في المرتبة الثالثة العبارة التي مضمونها " تسعى المؤسسة لامتلاك عمال ذوي كفاءات

ومهارات " وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ(3,77) وبإنحراف معياري قيمته (1,040) ، تليها العبارة التي تضمنت " أقوم بأداء مهامي بالشكل المطلوب " وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ(3,75) وبإنحراف معياري قيمته (1,063)، ثم العبارة التي مضمونها " أرغب في تعلم أي جديد يتعلق بوظيفتي " بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3,67) وإنحراف معياري يساوي (1,222).

وبناء على نفس نتائج الجدول أعلاه أن هناك درجة إستجابة مرتفعة لمستوى بعد الكفاءة لدى المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي الذي قدر بـ(3,76) وبإنحراف معياري قيمته (0,804)، ونلاحظ أن هناك اتفاق كبير في أجوبة المستجوبين حول عبارات هذا البعد والتي تحصلت كلها على الموافقة.

ونفسر ذلك بأن هذه المؤسسات تتميز بامتلاك موارد بشرية ذات قدرات وكفاءات عالية تسمح لها التعامل مع التكنولوجيا الحديثة بكل سهولة ومهارة، ويتمتعون بالخبرة اللازمة التي تساعدهم على تأدية المهام بكفاءة عالية، وأن لديهم القدرة والمرونة اللازمة على حل وتجاوز المشاكل والصعوبات الطارئة أثناء العمل، وهذا الأمر يرجع إلى أن مؤسسات هذا القطاع الصيدلاني والشبه الصيدلاني تعمل على استقطاب وتوظيف الكفاءات العالية نظرا لحساسية وخصوصية وسائل الإنتاج والمنتجات.

ثانيا. مستوى الإبداع في المؤسسات الصيدلانية والشبه الصيدلانية

للتعرف على مستوى بعد الإبداع الذي يتكون من خمس عبارات سنقوم بحساب المتوسط الحسابي، والإنحراف المعياري، وذلك لمعرفة درجة موافقة المستجوبين إتجاه كل عبارة من عباراته، وهذا ما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (70): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ودرجة إستجابة عينة الدراسة لبعد الإبداع

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	الإتجاه العام	درجة الإستجابة
73	3,62	1,070	4	موافق	متوسط
74	3,83	1,101	3	موافق	مرتفع
75	3,87	1,063	2	موافق	مرتفع

مرتفع	موافق	1	1,028	3,91	76
متوسط	موافق	5	1,118	3,53	77
مرتفع	/		0,790	3,75	الدرجة الكلية

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

نستنتج من نتائج الجدول أعلاه أن أكثر عبارة لقيت قبول لدى المستجوبين هي المتضمنة " تهتم المؤسسة بالبحث والتطوير " بمتوسط حسابي قدر بـ (3,91) وانحراف معياري قيمته (1,028)، ثم جاءت العبارة التي مضمونها " أحرص على تقديم الأفكار الإبداعية الجديدة في العمل " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,87) وانحراف معياري (1,063)، تليها العبارة المتعلقة بامتلاك العامل أفكار وأساليب جديدة تساهم في تطوير المؤسسة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3,83) بانحراف معياري مقداره (1,101)، ثم أتت العبارة التي تضمنت ' أمتلك المهارات الإبداعية الكافية لإنجاز مهماتي " بمتوسط حسابي بلغ (3,62) وانحراف معياري يساوي (1,070)، وجاءت في الأخير العبارة التي تضمنت " تعتمد المؤسسة على الإبداع لإنتاج منتجات جديدة " بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,53) وانحراف معياري يساوي (1,118).

ويتضح من النتائج أن مستوى الإستجابة نحو بعد الإبداع مرتفعة لدى المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي الذي قدر بـ (3,75) وانحراف معياري قيمته (0,790)، مما يدل على وجود توافق بين المبحوثين على الإجابة على عبارات هذا البعد وجاء إتيان المستجوبين نحو كل العبارات (موافق).

ويفسر ارتفاع مستوى الإبداع لدى المؤسسات محل الدراسة بأنه نتيجة إهتمامها ودعمها لنشاطات البحث والتطوير و تعزيز ثقافة الإبداع كونه مطلباً ضروري فرضته البيئة التنافسية للصناعة الصيدلانية والشبه الصيدلانية، وهذا الأمر يمكنها من تحقيق الأهداف الإستراتيجية من أهمها هو تحقيق مزايا تنافسية، ورغم كل هذا نجدها لا تركز على الإبداع في المنتج ومستواه ضعيف، وإنما نجده في المجالات الأخرى كطرق الإنتاج والتسويق والترويج وهذا ما لمسناه من خلال الزيارات

الميدانية، لذا يتطلب منها إعادة النظر في سياسة الإبداع وإعطاء الأولوية إلى الإبداع في المنتج، هذا ما يمكننا من تحقيق اكتفاءنا من الدواء والمستلزمات الطبية والقضاء على الندرة التي ألفناها في السنوات الأخيرة.

ثالثاً. مستوى الجودة في المؤسسات الصيدلانية والشبه الصيدلانية

للتعرف على مستوى بعد الجودة الذي يتكون من ثمانية عبارات سنقوم بحساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وذلك لمعرفة درجة موافقة المستجوبين إتجاه كل عبارة من عباراته، وهذا ما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (71): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة إستجابة عينة الدراسة لبعدها الجودة

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الإتجاه العام	درجة الإستجابة
78	3,73	1,069	4	موافق	مرتفع
79	3,72	1,036	5	موافق	مرتفع
80	3,74	1,099	3	موافق	مرتفع
81	3,78	1,092	1	موافق	مرتفع
82	3,70	1,101	6	موافق	مرتفع
83	3,52	1,209	8	موافق	متوسط
84	3,59	1,176	7	موافق	متوسط
85	3,74	1,051	2	موافق	مرتفع
الدرجة الكلية	3,69	0,792	/		مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن ترتيب العبارة تنازلياً وفق المتوسط الحسابي، تتحصل على المرتبة الأولى العبارة المتضمنة " تعمل مؤسستنا على تحسين جودة المنتجات " بمتوسط حسابي قدر بـ (3,78) وانحراف معياري يساوي (1,092)، وجاءت ثانياً من حيث درجة موافقة المستجوبين العبارة المتعلقة بإستخدام المؤسسة أساليب متعددة لمراقبة جودة المنتجات بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3,74) وانحراف معياري يساوي (1,051)، وجاءت ثالثاً عبارة " تستخدم مؤسستنا معدات ووسائل تكنولوجية متطورة في الإنتاج " بمتوسط حسابي قدر بـ (3,74) وانحراف معياري قيمته

(1,099)، وتليها العبارة التي تضمنت "تقدم مؤسستنا منتجات ذات جودة مقارنة بالمنافسين" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3,73) وإنحراف معياري يساوي (1,069)، وبعدها جاءت خامسا العبارة التي تعبر على سعي المؤسسة على نشر ثقافة الجودة وفقا لمتغيرات البيئة وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3,72) وإنحراف معياري قيمته (1,036)، وهذا ما يدل على إدراك المؤسسات بالعوائد الثمينة للجودة في المنتجات والخدمات، وجاءت في المرتبة السادسة العبارة التي تضمنت "تعتمد المؤسسة على تطبيق أساليب علمية حديثة في الإنتاج لتحسين الجودة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3,70) بإنحراف معياري مقداره (1,101)، ثم سابعا العبارة التي مضمونها "قوم مؤسستنا بإنتاج منتجات وفق المواصفات والمعايير الدولية ISO" وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي الذي قدر بـ (3,59) وإنحراف معياري يساوي (1,176)، وفي المرتبة الأخيرة احتلتها العبارة التي تتكلم عن حرص المؤسسة على تجنب وقوع الأخطاء أثناء العملية الإنتاجية بمتوسط حسابي بلغ (3,52) وإنحراف معياري يساوي (1,209).

وتشير نتائج الجدول أيضا بأن درجة الإهتمام بالجودة في المؤسسات محل الدراسة كان مرتفع، وهو ما تثبته قيمة المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد والمقدرة بـ (3,69)، كما أن هناك اتفاق كبير بين الباحثين في الإجابة على عبارات هذا البعد، حيث بلغت قيمة الإنحراف المعياري (0,722)، ومعظم إتجاهات العبارات وجد مرتفعاً.

وهي نتيجة يمكننا القول بأنها مرضية جدا لأن المستجوبين لديهم درجة موافقة كبيرة على قدرة مؤسساتهم في توفير متطلبات ومستلزمات تحقيق الجودة، فهي أساس ضمان تطابق منتجاتها مع معايير السلامة والفعالية والشروط القانونية، لذا فهي تعتمد على دعم ثقافة الجودة داخلها في كافة الأنشطة والمستويات الإدارية لتحسين الأداء باستمرار، وتستخدم أساليب متعددة لمراقبة جودة لتجنب وقوع الأخطاء أثناء العملية الإنتاجية، لضمان تقديم منتجات ذات جودة مقارنة بالمنافسين.

رابعاً. مستوى التميز في المؤسسات الصيدلانية والشبه الصيدلانية

لتمكن من معرفة مستوى بعد التميز الذي يتكون من ثمانية عبارات سنقوم بحساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وذلك لمعرفة درجة موافقة المستجوبين إتجاه كل عبارة من عباراته، وهذا ما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (72): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة إستجابة عينة الدراسة لبعد التميز

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الإتجاه العام	درجة الإستجابة
86	3,74	1,069	5	موافق	مرتفع
87	3,68	1,110	7	موافق	مرتفع
88	3,75	1,059	2	موافق	مرتفع
89	3,65	1,149	8	موافق	متوسط
90	3,74	1,077	4	موافق	مرتفع
91	3,76	1,029	1	موافق	مرتفع
92	3,75	1,023	3	موافق	مرتفع
93	3,71	1,045	6	موافق	مرتفع
الدرجة الكلية	3,72	0,750	/		مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات SPSS

من أرقام الجدول أعلاه يتضح أن العبارة التي مضمونها " تقدم المؤسسة منتجات بأسعار مميزة وتنافسية " في المرتبة الأولى من حيث موافقة المستجوبين عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3,76) وانحراف معياري مقداره (1,029)، وجاءت في المرتبة الثانية العبارة " تتميز مؤسستنا بسرعة الإستجابة لحاجيات ومتطلبات الزبائن " بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,75) وانحراف معياري يساوي (1,059)، أما ثالثاً جاءت العبارة المتعلقة بسعي المؤسسة على تنمية ثقافة التميز لدى العاملين بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3,75) وانحراف معياري يساوي (1,023)، وتتبعها العبارة التي تضمنت " تملك مؤسستنا شبكة توزيع سريعة لإيصال المنتجات إلى العملاء " بمتوسط حسابي بلغ (3,74) وانحراف معياري يساوي (1,077)، واحتلت العبارة المتضمنة " تقدم المؤسسة منتجات متميزة " المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,74) وانحراف معياري يساوي (1,069)،

وجاءت سادسا العبارة التي تضمنت "تقوم مؤسستنا بالمراقبة المستمرة للأسواق للمحافظة على تميز منتجاتها" بمتوسط حسابي (3,71) وانحراف معياري (1,045)، أما سابعا فكانت للعبارة التي تنص على "تتميز المؤسسة بتطوير وتحسين منتجاتها" وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ(3,68) وانحراف معياري قيمته (1,110)، وتحصلت على المرتبة الأخير العبارة التي مضمونها "تسعى مؤسستنا إلى التميز من خلال استعمال وسائل ترويجية حديثة" وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ(3,65) وانحراف معياري قيمته (1,149).

ويتبين أيضا من هذه النتائج أن أفراد عينة الدراسة المتمثلة في إطارات المؤسسات الصيدلانية والشبه الصيدلانية موافقون بدرجة مرتفعة على إجمالي عبارات بعد التميز، إذ بلغ المتوسط الحسابي له (3,72)، وانحراف معياري مقداره (0,750)، كما يتضح من النتائج أن هناك تقارب في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد في المؤسسات محل الدراسة حيث تراوحت متوسطات إجاباتهم ما بين (3.65 إلى 3.76) وهي متوسطات تقع في فئة المقياس الخماسي المقابلة لـ (موافق).

وتفسر نتائج إجابات المستجوبين بوجود التميز في منتجات وخدمات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية محل الدراسة بشكل مرتفع، أن الرؤساء يعملون على إرساء سياسة التميز في المنتجات والأسعار

لأنهم يدركون أهمية امتلاك سمات متميز على الآخرين، فهذه الأخيرة لم تعد اختيارية بل الزامية لا بدل منها لتقديم منتجات متطورة وخالية من الأخطاء وبسرع إلى العملاء، حتى تحافظ على مكانتها وقوتها واستمرارية تواجدتها في السوق، لهذا الأمر نجدتها من وجهة نظر المستجوبين أنها تعمل على تحسين جودة المنتجات وتنمية ثقافة التميز لدى العاملين، وسرعة الإستجابة لحاجيات ومتطلبات العملاء من خلال توفير شبكات توزيع سريعة لإيصال طلبيات العملاء.

خامسا. المستوى الكلي لمحور التنافسية

بعد التعرف على مستويات ودرجات الإستجابة للأبعاد الكفاءة، الإبداع، الجودة، التميز من وجهة نظر المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية وتحليلها بعدا بعد وتفسير نتائجها، سنقوم بتجميع ما تم الاتفاق عليه من قبل المستجوبين من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (73): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الإستجابة عينة الدراسة

لمحور تنافسية المؤسسات

أبعاد التنافسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الإستجابة
الكفاءة	3,76	0,804	1	مرتفع
الإبداع	3,75	0,790	2	مرتفع
الجودة	3,69	0,792	4	مرتفع
التميز	3,72	0,750	3	مرتفع
الدرجة الكلية لتنافسية المؤسسات	3,73	0,637	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يتضح من النتائج الموضحة بالجدول أعلاه أن أكثر بعد من أبعاد التنافسية موجود في بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية من وجهة نظر المستجوبين هو بعد الكفاءة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3,76) وإنحراف معياري يساوي (0,804)، وفي المرتبة الثانية هو بعد الإبداع حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3,75) وإنحراف معياري قدر بـ (0,790)، وثالثا جاء بعد التميز بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,72) وإنحراف معياري بلغت قيمته (0,750).

كما يتبين أن مستوى التنافسية في هذه المؤسسات مرتقعا، حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.73) وإنحراف معياري مقداره (0,637)، وهي نتيجة تعكس سعي هذه المؤسسات لتعزيز وتطوير

تنافسياتها.

وعلى ضوء هذه النتيجة فإننا نرفض كليا الفرضية الصفرية التي تضمنت أنه:

- "لا يوجد مستوى مرتفع للتنافسية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر.

ونقبل بالفرضية البديلة المحققة والتي تنص على أنه:

* يوجد مستوى مرتفع للتنافسية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر.

المطلب الثالث: إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

يسعى هذا المطلب إلى تحديد علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة، باستعمال الأساليب الإحصائية، المتمثلة في معامل الارتباط بيرسون (Pearson) وذلك من أجل إختبار الفرضية الرئيسية التالية:

* " لا توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) بين تأهيل الموارد البشرية والتنافسية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر".

وتتفرع هذه الفرضية الرئيسية إلى أربعة فرضيات فرعية هي:

✓ **الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) بين تأهيل الموارد البشرية بأبعاده منفردة (التدريب، التحفيز، التمكين) والتنافسية بأبعادها منفردة (الكفاءة، تنمية الإبداع، الجودة، التميز) من وجهة نظر المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر.

✓ **الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) بين تأهيل الموارد البشرية بأبعاده منفردة (التدريب، التحفيز، التمكين) والتنافسية بأبعادها مجتمعة من وجهة نظر المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر.

✓ **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) بين تأهيل الموارد البشرية بأبعاده مجتمعة والتنافسية بأبعادها منفردة (الكفاءة، تنمية الإبداع، الجودة، التميز) من وجهة نظر المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر.

✓ **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) بين تأهيل الموارد البشرية بأبعاده مجتمعة والتنافسية مجتمعة من وجهة نظر المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر.

ولإختبار هذه الفرضيات تم حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، وكانت النتائج كما يلي:

أولاً. **العلاقة المعنوية بين تأهيل الموارد البشرية بأبعاده منفردة والتنافسية بأبعادها منفردة** للتعرف على درجة هذه العلاقة تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين تأهيل الموارد البشرية بأبعاده (التدريب، التحفيز، التمكين) والتنافسية بأبعادها (الكفاءة، تنمية الإبداع، الجودة، التميز)، وظهرت النتائج كما هي واردة في الجدول الاتي:

الجدول رقم (74): قيمة معامل الارتباط بين أبعاد تأهيل الموارد البشرية وأبعاد التنافسية

المتغير التابع	الكفاءات		الإبداع		الجودة		التميز	
	معامل الارتباط Pearson	قيمة الاحتمالية (Sig)	معامل الارتباط Pearson	قيمة الاحتمالية (Sig)	معامل الارتباط Pearson	قيمة الاحتمالية (Sig)	معامل الارتباط Pearson	قيمة الاحتمالية (Sig)
التدريب	0,327**	0,000	0,433**	0,000	0,445**	0,000	0,512**	0,000
التحفيز	0,435**	0,000	0,465**	0,000	0,514**	0,000	0,473**	0,000
التمكين	0,584**	0,000	0,565**	0,000	0,591**	0,000	0,573**	0,000
(**) الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)								

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معاملات الارتباط بين بعد التدريب من جهة وأبعاد التنافسية (الكفاءة، تنمية الإبداع، الجودة، التميز) من جهة أخرى موجبة حيث بلغت (0.327، 0.433، 0.445، 0.512) على الترتيب، كما يتبين أن قيمة معاملات الارتباط بين بعد التحفيز وأبعاد التنافسية (الكفاءة، تنمية الإبداع، الجودة، التميز) أيضا موجبة وتقدر بـ (0.435، 0.465، 0.514، 0.573) على التوالي، وحافظت قيمة معاملات الارتباط على إيجابيتها في بعد التمكين وبلغت تباعا (0.584، 0.565، 0.591، 0.573)، كما نلاحظ أن كافة قيم الاحتمال المعنوي (Sig) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.01$)، وهذا ما يدل على وجود علاقة إرتباطية موجبة بين أبعاد تأهيل الموارد البشرية وأبعاد التنافسية، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرضية البديلة المحققة والتي تنص على أنه:

* توجد علاقة إرتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) بين تأهيل الموارد البشرية بأبعاده منفردة (التدريب، التحفيز، التمكين) والتنافسية بأبعاده منفردة (الكفاءة، تنمية الإبداع، الجودة، التميز) من وجهة نظر المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر.

ثانيا. العلاقة المعنوية بين تأهيل الموارد البشرية بأبعاده منفردة والتنافسية بأبعادها مجتمعة

لإختبار صلاحية الفرضية الفرعية الثانية وتحديد درجة العلاقة تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين

تأهيل الموارد البشرية بأبعاده (التدريب، التحفيز، التمكين) والتنافسية، ونبين ذلك في الجدول الآتي:

الجدول رقم (75): قيمة معامل الارتباط بين أبعاد تأهيل الموارد البشرية والتنافسية

التنافسية		المتغير التابع المتغير المستقل
قيمة الاحتمالية (Sig)	معامل الارتباط Pearson	
0,000	0, 527**	التدريب
0,000	0, 580**	التحفيز
0,000	0, 712**	التمكين
(**) الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)		

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

تشير نتائج تحليل درجة واتجاه العلاقة بين تأهيل الموارد البشرية بأبعاده (التدريب، التحفيز،

التمكين) والتنافسية أن قيمة معاملات الارتباط بينهم جاءت كلها موجبة وبلغت (0.527، 0.580،

0.712) على الترتيب، كما نلاحظ أن كافة قيم الاحتمال المعنوي (Sig) تساوي (0.000) وهي

أقل من مستوى المعنوية $(\alpha \leq 0.01)$ ، وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباطية موجبة بين تأهيل

الموارد البشرية بأبعاده (التدريب، التحفيز، التمكين) والتنافسية، مما يؤدي إلى رفض الفرضية ونقبل

بالفرضية العكسية المحققة والتي مفادها:

* توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.01)$ بين تأهيل

الموارد البشرية بأبعاده منفردة (التدريب، التحفيز، التمكين) والتنافسية بأبعادها مجتمعة من وجهة

نظر المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر.

ثالثا. العلاقة المعنوية بين تأهيل الموارد البشرية بأبعاده مجتمعة والتنافسية بأبعادها منفردة

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثالثة وإستنتاج نوع العلاقة بين تأهيل الموارد البشرية والتنافسية

بأبعادها (الكفاءة، تنمية الإبداع، الجودة، التميز) منفردة، والجدول القادم يوضح ذلك:

الجدول رقم (76): قيمة معامل الارتباط بين تأهيل الموارد البشرية وأبعاد التنافسية

المتغير التابع	الكفاءات		الإبداع		الجودة		التميز	
	معامل الارتباط Pearson	قيمة الاحتمالية (Sig)	معامل الارتباط Pearson	قيمة الاحتمالية (Sig)	معامل الارتباط Pearson	قيمة الاحتمالية (Sig)	معامل الارتباط Pearson	قيمة الاحتمالية (Sig)
تأهيل الموارد البشرية	0,517**	0,000	0,561**	0,000	0,595**	0,000	0,597**	0,000
(**) الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)								

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن تحليل درجة وإتجاه العلاقة بين تأهيل الموارد البشرية وأبعاد

التنافسية (الكفاءة، تنمية الإبداع، الجودة، التميز) يظهر أن قيمة معاملات الارتباط بينهم جاءت كلها

موجبة وبلغت (0.517، 0.561، 0.595، 0.597) على الترتيب، كما نلاحظ أن كافة قيم الاحتمال

المعنوي (Sig) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.01$)، وهذا ما يدل على

وجود علاقة إرتباطية موجبة بين تأهيل الموارد البشرية والتنافسية والتنافسية بأبعادها (الكفاءة، تنمية

الإبداع، الجودة، التميز) منفردة، مما يؤدي إلى رفض الفرضية ونقبل بالفرضية العكسية المحققة

والتي مفادها:

* توجد علاقة إرتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) بين تأهيل

الموارد البشرية بأبعاده مجتمعة والتنافسية بأبعادها منفردة (الكفاءة، تنمية الإبداع، الجودة، التميز)

من وجهة نظر المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر

رابعاً. العلاقة المعنوية بين تأهيل الموارد البشرية بأبعاده مجتمعة والتنافسية مجتمعة

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الرابعة وإبراز قوة العلاقة الارتباطية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين تأهيل الموارد البشرية والتنافسية، وقد أسفرت النتائج على قيم نوضحها في الجدول الآتي:

الجدول رقم (77): قيمة معامل الارتباط بين تأهيل الموارد البشرية والتنافسية

التنافسية		المتغير التابع
قيمة الاحتمالية (Sig)	معامل الارتباط Pearson	المتغير المستقل
0,000	0, 527**	تأهيل الموارد البشرية
(**) الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)		

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يمكن أن نستدل بأن تحليل درجة واتجاه العلاقة بين تأهيل الموارد البشرية والتنافسية يبين أن قيمة معامل الارتباط بينهم موجبة وبلغت (0.527)، كما نلاحظ أن قيمة الاحتمال المعنوي (Sig) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.01$)، وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباطية موجبة بين تأهيل الموارد البشرية والتنافسية، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرضية البديلة والتي تنص بأنه:

* توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) بين تأهيل الموارد البشرية بأبعاده مجتمعة والتنافسية بأبعادها مجتمعة من وجهة نظر المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر.

وعلى ضوء نتائج الفرضيات الفرعية السابقة فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرضية

البديلة التي تنص على أنه:

* توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) بين تأهيل الموارد البشرية والتنافسية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر .

المبحث الثاني: إختبار الفرضية الرئيسية لتأثير المتغيرات المستقلة على التنافسية

يتضمن هذا المبحث إختبار الفرضية الرئيسية الرابعة والفرضيات الفرعية لها، حيث نقوم بقياس تأثير أبعاد الدراسة المستقلة (التدريب، التحفيز، التمكين) بصفة مستقلة وبصفة مجتمعة على التنافسية من وجهة نظر المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر، باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة والمتمثلة في نموذج تحليل التباين وتحليل الإنحدار الخطي البسيط والمتعدد والتدرجي، وجاءت هذه الفرضيات على النحو التالي:

تضمنت الفرضية الرئيسية الرابعة ما يلي :

* " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتأهيل الموارد البشرية بأبعاده (التدريب، التحفيز، التمكين) على التنافسية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر ."

وتتفرع هذه الفرضية إلى ثلاث فرضيات فرعية هي:

✓ **الفرضية الفرعية الأولى:** " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

لتدريب على التنافسية من وجهة نظر المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر ."

✓ **الفرضية الفرعية الثانية:** " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

للتحيز على التنافسية من وجهة نظر المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر ."

✓ **الفرضية الفرعية الثالثة:** " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمتمكين على التنافسية من وجهة نظر المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر".

المطلب الأول: أثر التدريب على تنافسية المؤسسات

من أجل إختبار صلاحية الفرضية المتعلقة بأثر التدريب على التنافسية والمتمثلة في الفرضية الفرعية الأولى، نعلم على تحليل التباين للإنحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الإنحدار البسيط (Analysis Simple Regression)، والجدول الموالي يوضح النتائج:

الجدول رقم (78): نتائج تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر التدريب على التنافسية

المصدر	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (F)
الإنحدار	1	73,691	73,691	250,864	0.000*
الخطأ	654	192,113	0,294	* التأثير دال احصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)	
المجموع	655	265,804	/	قيمة (F) المجدولة عند مستوى الدلالة (0.05) وبدرجات حرية (654/1) = 3.85	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (250.864) أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (3.85)، بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة يبلغ (0.000) وهو اقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وعليه نستنتج أن النموذج صالح لإختبار هذه الفرضية، وبالتالي نستطيع استخدام الإنحدار البسيط لقياسه، كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (79): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار أثر التدريب على التنافسية

المتغير	معامل الإنحدار β	الخطأ المعياري (S.E)	معامل الإنحدار (Beta)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة (T)	الأثر
الثابت	1,629	0,134	/	12,121	0.000*	/

التدريب (X_1)	0,556	0,035	0,527	15,839	0.000*	يوجد أثر
الإرتباط (R)	0,527			معادلة الإنحدار البسيط: $Y= 1,629 + 0.556 X_1+ei$		
معامل التحديد (R^2)	0,277					
* دال احصائيا عند الدلالة بمعنوية ($\alpha =0.05$)						
قيمة T المجدولة عند مستوى الدلالة(0.05) وبدرجة حرية (655) = 1.96						

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يتبين من نتائج التحليل الواردة في الجدول أعلاه أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب كبعد من أبعاد تأهيل الموارد البشرية على التنافسية من وجهة نظر المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية محل الدراسة، وما يؤكد ذلك قيمة (T) المحسوبة المقدرة بـ (15,839) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1,96)، وبقيمة احتمالية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$).

ويتضح من نفس النتائج الإحصائية أن هناك تأثير وعلاقة طردية موجبة لتدريب على التنافسية، هذا ما تؤكد قيمة معامل الانحدار (Beta) الموجبة والتي تعني أن أي تغيير في التدريب بدرجة واحدة يؤدي إلى تغيير في التنافسية بمقدار (0,527) درجة، كما تشير قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة (0,277) إلى أن التدريب في النموذج يفسر ما نسبته (27,70%) من التغيرات التي تطرأ على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر، وتبقى نسبة (72.30%) تفسرها متغيرات أخرى.

وبناء عليه، نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

* " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب على التنافسية من وجهة نظر المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر " .

ومحاولة للتعمق أكثر في معرفة تأثير أبعاد التدريب على تنافسية هذه المؤسسات، قام الباحث

بصياغة خمس فرضيات ثانوية تتعلق بهذه الأبعاد وهي:

1. "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتحديد الإحتياجات التدريبية

كبعد من أبعاد التدريب على التنافسية من وجهة نظر المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر".

2. "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتصميم البرامج التدريبية كبعد

من أبعاد التدريب على التنافسية من وجهة نظر المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر".

3. "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاختيار المدربين والمتدربين

كبعد من أبعاد التدريب على التنافسية من وجهة نظر المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر".

4. "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتنفيذ البرامج التدريبية كبعد

من أبعاد التدريب على التنافسية من وجهة نظر المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر".

5. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم البرامج التدريبية كبعد

من أبعاد التدريب على التنافسية من وجهة نظر المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر".

ومن أجل إختبار الفرضيات السابقة استخدمنا تحليل الإنحدار الخطي البسيط لإختبار أثر كل

بعد من أبعاد التدريب على التنافسية وفق المراحل التالية:

أولاً. أثر تحديد الإحتياجات التدريبية على التنافسية

من أجل تحديد قوة ودرجة تأثير تحديد الإحتياجات التدريبية كبعد من أبعاد التدريب على التنافسية، نعلم على تحليل التباين للإندجار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الإندجار البسيط (Analysis Simple Regression)، والجدول الموالي يوضح النتائج:

الجدول رقم (80): نتائج تحليل التباين للإندجار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر تحديد الإحتياجات التدريبية على التنافسية

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (F)
الإندجار	1	48,097	48,097	144,487	0.000*
الخطأ	654	217,707	0,333		* التأثير دال احصائياً عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$
المجموع	655	265,804	/		قيمة (F) المجدولة عند مستوى الدلالة (0.05) وبدرجات حرية (654/1) = 3.85

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (144.487) أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (3.85)، بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة يبلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وعليه نستنتج أن النموذج صالح لإختبار تأثير تحديد الإحتياجات التدريبية كبعد من أبعاد التدريب على التنافسية، وبالتالي نستطيع استخدام الإندجار البسيط لقياسه، كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (81): نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار أثر تحديد الإحتياجات التدريبية على التنافسية

المتغير	معامل الإنحدار β	الخطأ المعياري (S.E)	معامل الإنحدار (Beta)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة (T)	الأثر
الثابت	2,584	0,098	/	26,352	0.000*	/
تحديد الإحتياجات التدريبية (X_{11})	0.313	0,026	0,425	12,020	0.000*	يوجد أثر
الإرتباط (R)	0,425			معادلة الإنحدار البسيط: $Y= 2,584+ 0.313 X_{11}+ei$		
معامل التحديد (R^2)	0,181					
* دال احصائيا عند الدلالة بمعنوية ($\alpha =0.05$)						
قيمة T المجدولة عند مستوى الدلالة(0.05) وبدرجة حرية (655) = 1.96						

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يتبين من نتائج التحليل الواردة في الجدول أعلاه أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحديد الإحتياجات التدريبية كبعد من أبعاد التدريب على التنافسية من وجهة نظر المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر، وما يؤكد ذلك قيمة (T) المحسوبة المقدرة بـ (12,020) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1,965)، وبقيمة احتمالية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$).

ويتضح من نفس النتائج الإحصائية أن هناك تأثير وعلاقة طردية موجبة لتحديد الإحتياجات التدريبية على التنافسية، وذلك استنادا إلى قيمة معامل الإنحدار (Beta) الموجبة والتي تدل أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين حيث أن أي تغيير في تحديد الإحتياجات التدريبية بدرجة واحدة يؤدي إلى تغيير في التنافسية بمقدار (0,425) درجة، كما تشير قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة (0,181) إلى أن تحديد الإحتياجات التدريبية في النموذج يفسر ما نسبته (18,10%) من التغيرات التي تطرأ على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر.

وبناء عليه، نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

*" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتحديد الإحتياجات التدريبية على التنافسية من وجهة نظر المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر ".

ثانيا. أثر تصميم البرامج التدريبية على التنافسية:

لمعرفة قوة ودرجة تأثير تصميم البرامج التدريبية كبعد من أبعاد التدريب على التنافسية، نعتمد على تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (Analysis Simple Regression)، والجدول الموالي يوضح النتائج:

الجدول رقم (82): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر تصميم البرامج التدريبية على التنافسية

المصدر	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (F)
الانحدار	1	79,633	79,633	279,741	0.000*
الخطأ	654	186,171	0,285	* التأثير دال احصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)	
المجموع	655	265,804	/	قيمة (F) المجدولة عند مستوى الدلالة (0.05) وبدرجات حرية (654/1) = 3.85	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (279,741) أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (3.85)، بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة يبلغ (0.000) وهو اقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وعليه نستنتج أن النموذج صالح لإختبار تأثير تصميم البرامج التدريبية كبعد من أبعاد التدريب على التنافسية، وبالتالي نستطيع استخدام الانحدار البسيط لقياسه، كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (83): نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار أثر تصميم البرامج التدريبية على التنافسية

المتغير	معامل الإنحدار β	الخطأ المعياري (S.E)	معامل الإنحدار (Beta)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة (T)	الأثر
الثابت	1,897	0,112	/	17,005	0.000*	/
تصميم البرامج التدريبية (X_{12})	0,483	0,029	0,547	16,725	0.000*	يوجد أثر
الإرتباط (R)	0,547		معادلة الإنحدار البسيط: $Y= 1,897+ 0,483 X_{12}+ei$			
معامل التحديد (R^2)	0,300					
* دال احصائيا عند الدلالة بمعنوية ($\alpha =0.05$)						
قيمة T المجدولة عند مستوى الدلالة (0.05) وبدرجة حرية (655) = 1.96						

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يتبين من نتائج التحليل الواردة في الجدول أعلاه أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصميم البرامج التدريبية كبعد من أبعاد التدريب على التنافسية من وجهة نظر المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر، وما يؤكد ذلك قيمة (T) المحسوبة المقدرة بـ (16,725) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1,96)، وبقيمة احتمالية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$).

ويتضح من نفس النتائج الإحصائية أن هناك تأثير وعلاقة طردية موجبة لتصميم البرامج التدريبية على التنافسية، وذلك استنادا إلى قيمة معامل الانحدار (Beta) الموجبة والتي تدل على أن أي تغيير في تصميم البرامج التدريبية بدرجة واحدة يؤدي إلى تغيير في التنافسية بمقدار (0,547) درجة، كما تشير قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة (0,300) إلى أن تصميم البرامج التدريبية في النموذج يفسر ما نسبته (30%) من التغيرات التي تطرأ على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر.

وبناء عليه، نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

* " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتصميم البرامج التدريبية على التنافسية من وجهة نظر المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر ".

ثالثا. أثر اختيار المدربين والمتدربين على التنافسية:

للتعرف على قوة ودرجة تأثير اختيار المدربين والمتدربين كبعد من أبعاد التدريب على التنافسية، نعتمد على تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (Analysis Simple Regression)، والجدول الموالي يوضح النتائج:

الجدول رقم (84): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر اختيار المدربين والمتدربين على التنافسية

المصدر	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (F)
الانحدار	1	34,835	34,835	98,636	0.000*
الخطأ	654	230,969	0,353	* التأثير دال احصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)	
المجموع	655	265,804	/	قيمة (F) المجدولة عند مستوى الدلالة (0.05) وبدرجات حرية (654/1) = 3.85	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (98,636) أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (3.85)، بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة يبلغ (0.000) وهو اقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وعليه نستنتج أن النموذج صالح لإختبار تأثير اختيار المدربين والمتدربين كبعد من

أبعاد التدريب على التنافسية، وبالتالي نستطيع استخدام الإنحدار البسيط لقياسه، كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (85): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار أثر اختيار المدربين والمتدربين على التنافسية

المتغير	معامل الإنحدار β	الخطأ المعياري (S.E)	معامل الإنحدار (Beta)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة (T)	الأثر
الثابت	2,690	0,107	/	25,066	0.000*	/
اختيار المدربين والمتدربين (X_{13})	0,271	0,027	0,362	9,932	0.000*	يوجد أثر
الإرتباط (R) معامل التحديد (R^2) * دال احصائيا عند الدلالة بمعنوية ($\alpha = 0.05$) قيمة T المجدولة عند مستوى الدلالة (0.05) وبدرجة حرية (655) = 1.96	0.362		معادلة الإنحدار البسيط: $Y = 2,690 + 0,271 X_{13} + e_i$			
	0.130					

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يتبين من نتائج التحليل الواردة في الجدول أعلاه أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاختيار المدربين والمتدربين كبعد من أبعاد التدريب على التنافسية من وجهة نظر المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر، وما يؤكد ذلك قيمة (T) المحسوبة المقدرة بـ (9,932) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1,96)، وبقيمة احتمالية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$).

ويتضح من نفس النتائج الإحصائية أن هناك تأثير وعلاقة طردية موجبة لاختيار المدربين والمتدربين على التنافسية، وذلك استنادا إلى قيمة معامل الإنحدار (Beta) الموجبة والتي تدل على أن زيادة الإهتمام بدرجة واحدة في اختيار المدربين والمتدربين سيؤدي إلى تحسين مستوى التنافسية بنسبة (0.362) درجة، كما تشير قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة (0,130) إلى أن اختيار المدربين والمتدربين في النموذج يفسر ما نسبته (13%) من التغيرات التي تطرأ على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر.

وبناء عليه، نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

*" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاختيار المدربين والمتدربين على التنافسية من وجهة نظر المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر ".

رابعا. أثر تنفيذ البرامج التدريبية على التنافسية

لمعرفة قوة ودرجة تأثير تنفيذ البرامج التدريبية كبعد من أبعاد التدريب على التنافسية، نعتمد على تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (Analysis Simple Regression)، والجدول الموالي يوضح النتائج:

الجدول رقم (86): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر تنفيذ البرامج التدريبية على التنافسية

المصدر	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (F)
الانحدار	1	56,139	56,139	175,112	0.000*
الخطأ	654	209,665	0,321	* التأثير دال احصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)	
المجموع	655	265,804	/	قيمة (F) المجدولة عند مستوى الدلالة (0.05) وبدرجات حرية (654/1) = 3.85	

المصدر: من إعداد الباحث بناءا على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (175,112) أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (3.85)، بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة يبلغ (0.000) وهو اقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وعليه نستنتج أن النموذج صالح لإختبار تأثير تنفيذ البرامج التدريبية كبعد من أبعاد التدريب على التنافسية، وبالتالي نستطيع استخدام الانحدار البسيط لقياسه، كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (87): نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار أثر تنفيذ البرامج التدريبية على التنافسية

المتغير	معامل الإنحدار β	الخطأ المعياري (S.E)	معامل الإنحدار (Beta)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة (T)	الأثر
الثابت	2,286	0,111	/	20,518	0.000*	/
تنفيذ البرامج التدريبية (X_{14})	0,386	0,029	0,460	13,233	0.000*	يوجد أثر
الإرتباط (R)	0,460			معادلة الإنحدار البسيط: $Y= 2,286 + 0,386 X_{14}+ei$		
معامل التحديد (R^2)	0,211					
* دال احصائيا عند الدلالة بمعنوية ($\alpha =0.05$)						
قيمة T المجدولة عند مستوى الدلالة(0.05) وبدرجة حرية (655) = 1.96						

المصدر: من إعداد الباحث بناءا على مخرجات SPSS

يتبين من نتائج التحليل الواردة في الجدول أعلاه أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنفيذ البرامج التدريبية كبعد من أبعاد التدريب على التنافسية من وجهة نظر المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر، وما يؤكد ذلك قيمة (T) المحسوبة المقدرة بـ (13,233) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1,96)، وبقية احتمالية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$).

ويتضح من نفس النتائج الإحصائية أن هناك تأثير وعلاقة طردية موجبة لتنفيذ البرامج التدريبية على التنافسية، وذلك استنادا إلى قيمة معامل الإنحدار (Beta) الموجبة والتي تعني أن زيادة الإهتمام بدرجة واحدة بتنفيذ البرامج التدريبية سيؤدي إلى تحسين مستوى التنافسية بمقدار (0,460) درجة، كما تشير قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة (0,211) إلى أن تنفيذ البرامج التدريبية في النموذج يفسر ما نسبته (21.10%) من التغيرات التي تطرأ على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر.

وبناء عليه، نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

* "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتنفيذ البرامج التدريبية على التنافسية من وجهة نظر المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر".

خامسا. أثر تقييم البرامج التدريبية على التنافسية:

للتعرف على مدى قوة ودرجة تأثير تقييم البرامج التدريبية كبعد من أبعاد التدريب على التنافسية، نعتمد على تحليل التباين للإنحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج، والجدول الموالي يوضح النتائج:

الجدول رقم (88): نتائج تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر تقييم البرامج التدريبية على التنافسية

المصدر	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (F)
الإنحدار	1	0.011	0,011	0,028	0.868*
الخطأ	654	265,793	0,406	* التأثير دال احصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)	
المجموع	655	265,804	/	قيمة (F) المجدولة عند مستوى الدلالة (0.05) وبدرجات حرية (654/1) = 3.85	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (0,028) أقل من قيمتها المجدولة والبالغة (3.85)، بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة يبلغ (0.868) وهو أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وعليه نستنتج أن النموذج غير صالح لإختبار تأثير تقييم البرامج التدريبية كبعد من أبعاد التدريب على التنافسية، وأنه لا يوجد أثر لتقييم البرامج التدريبية على التنافسية.

وبناء عليه، نقبل الفرضية الصفرية، والتي تنص على أنه:

*" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتنفيذ البرامج التدريبية على التنافسية من وجهة نظر المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر."

سادسا. أكثر أبعاد التدريب تأثيرا على تنافسية المؤسسات

نعمل في هذا العنصر على إختبار تأثير التدريب بأبعاده (تحديد الإحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، اختيار المدربين والمتدربين، تنفيذ البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية)، ثم نرتب أبعاده التي تدخل في معادلة التنبؤ لتنافسية المؤسسات.

1. أثر أبعاد التدريب (مستقلة في نفس الوقت) على تنافسية المؤسسات

لمعرفة أي الأبعاد المتعلقة بالتدريب الأكثر تأثيرا على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر، استخدمنا تحليل الإنحدار الخطي المتعدد لإختبار أثر أبعاد التدريب على تنافسية المؤسسات، ولكن قبل هذا لا بد من التأكد من عدم وجود مشكل التداخل الخطي المتعدد بين أبعاد التدريب (Multicollinearity) الذي يؤثر على النتائج، واستخدمنا إختبار معامل تضخم البيانات («VIF» Inflation Factory Variance)، فإذا كانت قيمته أكبر من 10 وإختبار التباين المسموح به (Tolerance) اقل من (0.05)، فإنه يوجد مشكل إرتباط المتغيرات مع بعضها البعض ويؤثر ذلك على حدوث مشكلة في تحليل الإنحدار المتعدد، والجدول الموالي يوضح نتائج الإختبارات:

الجدول رقم (89): إختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح

المتغير المستقل (أبعاد التدريب)	VIF	Tolerance
تحديد الإحتياجات التدريبية	1.627	0.615
تصميم البرامج التدريبية	2.146	0.466
اختيار المدربين والمتدربين	1.895	0.528
تنفيذ البرامج التدريبية	2.317	0.432
تقييم البرامج التدريبية	1.146	0.873

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات المستقلة تقل عن (10) وتتراوح بين (1.146، 2.317)، وأن قيم إختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت بين (0.432، 0.873)، وهي أعلى من (0.05)، ويدل هذا على عدم وجود مشكل التداخل الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)، ولهذا يمكن استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر أبعاد التدريب على تنافسية المؤسسات دون حذف أي بعد من أبعاد التدريب، والنتائج موضحة في الجداول التالية:

الجدول رقم (90): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار

أثر أبعاد التدريب على التنافسية

المصدر	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (F)
الانحدار	5	93.029	18.606	69.998	0.000*
الخطأ	650	172.775	0.266	* التأثير دال احصائيا عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$	
المجموع	655	265,804	/	قيمة (F) المجدولة عند مستوى الدلالة (0.05) وبدرجات حرية (650/5) = 2.22	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (69.998) أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (2.22)، بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة يبلغ (0.000) وهو أقل من مستوى

الدلالة ($\alpha=0.05$)، وعليه نستنتج أن هناك ثبوت لصلاحية النموذج لإختبار هذه الفرضية، وبالتالي نستطيع استخدام الإنحدار الخطي المتعدد لقياسها، كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (91): نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار أثر أبعاد التدريب على التنافسية

المتغير	معامل الإنحدار β	الخطأ المعياري (S.E)	معامل الإنحدار (Beta)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة (T)	الدلالة الإحصائية (Sig)
الثابت	2.005	0.137	/	14.640	0.000*	/
تحديد الإحتياجات التدريبية (X_{11})	0.105	0.030	0.143	3.533	0.000*	دال
تصميم البرامج التدريبية (X_{12})	0.324	0.041	0.368	7.940	0.000*	دال
اختيار المدربين والمتدربين (X_{13})	0.010	0.033	0.013	0.297	0.767*	غير دال
تنفيذ البرامج التدريبية (X_{14})	0.154	0.040	0.184	3.815	0.000*	دال
تقييم البرامج التدريبية (X_{15})	- 0.132	0.028	- 0.160	- 4.736	0.000*	دال
معامل الارتباط (R)	0.592			* دال احصائيا عند الدلالة بمعنوية ($\alpha = 0.05$)		
معامل التحديد (R^2)	0.350			قيمة T المجدولة عند مستوى الدلالة (0.05) وبدرجة حرية (655) = 1.96		
معادلة الإنحدار المتعدد:						
$Y= 2.005 + 0.105 X_{11}+0.324 X_{12}+0.010 X_{13}+0.154 X_{14} -0.132 X_{15}+e_i$						

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يتبين من نتائج التحليل الواردة في الجدول أعلاه أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التدريب (تحديد الإحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية) على التنافسية من وجهة نظر المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر، وما يؤكد ذلك قيم (T) المحسوبة لها أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1,96)، وبقيمة احتمالية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$).

كما تشير قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة (0,350) إلى أن هذه الأبعاد للتدريب في النموذج تفسر ما نسبته (35.50%) من التغيرات الحاصلة في تنافسية هذه المؤسسات.

ونلاحظ من نفس النتائج أن قيمة (β) لتقييم البرامج التدريبية والتي تساوي (-0.132) تدل أن هناك تأثير وعلاقة عكسية بينها وبين تنافسية المؤسسات، كما يتبن أيضا عدم وجود أثر دال إحصائيا لبعد اختيار المدربين والمتدربين إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة له (0.297) بمستوى معنوية (0.767) وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية المفروض ($\alpha = 0.05$).

2. ترتيب دخول أبعاد التدريب في معادلة التنبؤ بتنافسية المؤسسات:

لمعرفة أهمية كل بعد من أبعاد التدريب في المساهمة في النموذج، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression Analysis)، والجدول التالي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار.

الجدول رقم (92): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ بالتنافسية من خلال أبعاد التدريب كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول أبعاد التدريب في معادلة التنبؤ	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
تصميم البرامج التدريبية	0,547	0,300	8,150	0.000*
تحديد الإحتياجات التدريبية	0,564	0,318	3,639	0.000*
تقييم البرامج التدريبية	0,577	0,332	-4,744	0.000*
تنفيذ البرامج التدريبية	0,592	0,350	4,184	0.000*
* دال احصائيا عند الدلالة بمعنوية ($\alpha = 0.05$)		قيمة (F) المجدولة عند مستوى الدلالة (0.05) وبدرجات حرية (650/5) = 2.22		

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن بعد تصميم البرامج التدريبية هو أول الأبعاد الداخلة في معادلة الانحدار، يليه بعد تحديد الإحتياجات التدريبية، ثم جاء ثالثا بعد تقييم البرامج التدريبية، وأخيرا

بعد تنفيذ البرامج التدريبية وتجتمع هذه الابعاد جميعا لتفسير ما نسبته (35%) من قيمة التباين في المتغير التابع (التنافسية).

المطلب الثاني: أثر التحفيز على تنافسية المؤسسات

من أجل إختبار صلاحية الفرضية المتعلقة بأثر التحفيز على التنافسية والمتمثلة في الفرضية الفرعية الثانية، نعتمد على تحليل التباين للإنحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الإنحدار البسيط (Analysis Simple Regression)، والجدول الموالي يوضح النتائج:

الجدول رقم (93): نتائج تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر التحفيز على التنافسية

المصدر	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (F)
الإنحدار	1	89,545	89,545	332,249	0.000*
الخطأ	654	176,260	0,270	* التأثير دال احصائيا عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$	
المجموع	655	265,804	/	قيمة (F) المجدولة عند مستوى الدلالة (0.05) وبدرجات حرية (654/1) = 3.85	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (332,249) أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (3.85)، بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة يبلغ (0.000) وهو اقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، ومنه نستنتج أن النموذج صالح لإختبار هذه الفرضية، وبالتالي نستطيع استخدام الإنحدار البسيط لقياسه، كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (94): نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار أثر التحفيز على التنافسية

المتغير	معامل الإنحدار β	الخطأ المعياري (S.E)	معامل الإنحدار (Beta)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة (T)	الأثر
الثابت	1,704	0,113	/	15,074	0.000*	/
التحفيز (X_2)	0,553	0,030	0,580	18,228	0.000*	يوجد أثر
الإرتباط (R)	0,580		معادلة الإنحدار البسيط: $Y= 1,704 + 0,553 X_2+ei$			
معامل التحديد (R^2)	0,337					
* دال احصائيا عند الدلالة بمعنوية ($\alpha =0.05$)						
قيمة T المجدولة عند مستوى الدلالة (0.05) وبدرجة حرية (655) = 1.96						

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يتبين من نتائج التحليل الواردة في الجدول أعلاه أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز كبعد من أبعاد تأهيل الموارد البشرية على التنافسية من وجهة نظر المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر، وما يثبت ذلك قيمة (T) المحسوبة المقدرة بـ (18,228) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1,96)، وبقيمة احتمالية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$).

ونلاحظ من نفس النتائج الإحصائية أن هناك تأثير وعلاقة طردية موجبة للتحفيز على التنافسية، وذلك بناء على قيمة معامل الإنحدار (Beta) الموجبة والتي تعني أن زيادة الإهتمام بدرجة واحدة بالتحفيز سيؤدي إلى تحسين مستوى التنافسية بمقدار (0,580) درجة، كما تشير قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة (0,337) إلى أن التحفيز في النموذج يفسر ما نسبته (33,70%) من التغيرات التي تطرأ على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر، وتبقى نسبة (66.30%) تفسرها متغيرات أخرى.

وبناء عليه، نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

* " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز على التنافسية من وجهة نظر المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر ."

ومحاولة للتعلم أكثر في معرفة تأثير أبعاد التحفيز على تنافسية هذه المؤسسات، تم صياغة فرضيتين ثانويتين وهي:

1. "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز المادي كبعد من أبعاد التحفيز على التنافسية من وجهة نظر المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر ."

2. "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز المعنوي كبعد من أبعاد التحفيز على التنافسية من وجهة نظر المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر ."

ومن أجل اختبار هذه الفرضيات السابقة استخدمنا تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار أثر كل بعد من أبعاد التحفيز على التنافسية متبعين الخطوات التالية:

أولاً. أثر التحفيز المادي على التنافسية

من أجل اختبار قوة ودرجة تأثير التحفيز المادي كبعد من أبعاد التحفيز على التنافسية، نعتمد على تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (Analysis Simple Regression)، والجدول الموالي يوضح النتائج:

الجدول رقم (95): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار

أثر التحفيز المادي على التنافسية

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (F)
الانحدار	1	60,278	60,278	191,808	0.000*
الخطأ	654	205,526	0,314		* التأثير دال احصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)
المجموع	655	265,804	/	قيمة (F) المجدولة عند مستوى الدلالة (0.05) وبدرجات حرية (654/1) = 3.85	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (191,808) أكبر من قيمتها الجدولة والبالغة (3.85)، بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة يبلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وعليه نستنتج أن النموذج صالح لإختبار تأثير التحفيز المادي كبعد من أبعاد التحفيز على التنافسية، وبالتالي نستطيع استخدام الانحدار البسيط لقياسه، كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (96): نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار أثر التحفيز المادي على التنافسية

المتغير	معامل الإنحدار β	الخطأ المعياري (S.E)	معامل الإنحدار (Beta)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة (T)	الأثر
الثابت	2,254	0,109	/	20,700	0.000*	/
التحفيز المادي (X_{21})	0,407	0,029	0,476	13,849	0.000*	يوجد أثر
الإرتباط (R)	0,476			معادلة الإنحدار البسيط: $Y= 2,254+ 0,407 X_{21}+ei$		
معامل التحديد (R^2)	0,227					
* دال احصائيا عند الدلالة بمعنوية ($\alpha =0.05$)						
قيمة T المجدولة عند مستوى الدلالة (0.05) وبدرجة حرية (655) = 1.96						

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يتبين من نتائج التحليل الواردة في الجدول أعلاه أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز المادي كبعد من أبعاد التحفيز على التنافسية من وجهة نظر المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر، وما يؤكد ذلك قيمة (T) المحسوبة المقدرة بـ (13,849) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1,965)، وبقيمة احتمالية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$).

ويتضح من نفس النتائج الإحصائية أن هناك تأثير وعلاقة طردية موجبة للتحفيز المادي على التنافسية، وذلك استنادا إلى قيمة معامل الانحدار (Beta) الموجبة والتي تعني أن زيادة الإهتمام بدرجة واحدة بالتحفيز المادي سيؤدي إلى تحسين مستوى التنافسية بمقدار (0,407) درجة، كما

تشير قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة (0,227) إلى أن التحفيز المادي في النموذج يفسر ما نسبته (22,70%) من التغيرات التي تطرأ على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر.

وبناء عليه، نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

* "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز المادي كبعد من أبعاد التحفيز على التنافسية من وجهة نظر المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر".

ثانيا. أثر التحفيز المعنوي على التنافسية

لإستنتاج درجة تأثير التحفيز المعنوي كبعد من أبعاد التحفيز على التنافسية، نعتمد على تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (Analysis Simple Regression)، والجدول الموالي يوضح النتائج:

الجدول رقم (97): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار

أثر التحفيز المعنوي على التنافسية

المصدر	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (F)
الانحدار	1	75,297	75,297	258,490	0.000*
الخطأ	654	190,507	0,291		* التأثير دال احصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)
المجموع	655	265,804	/	قيمة (F) المجدولة عند مستوى الدلالة (0.05) وبدرجات حرية (654/1) = 3.85	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (258,490) أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (3.85)، بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة يبلغ (0.000) وهو اقل من مستوى

الدلالة ($\alpha=0.05$)، وعليه نستنتج أن النموذج صالح لإختبار تأثير التحفيز المعنوي كبعد من أبعاد التحفيز على التنافسية، وبالتالي نستطيع استخدام الانحدار البسيط لقياسه، كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (98): نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار أثر التحفيز المعنوي على التنافسية

المتغير	معامل الإنحدار β	الخطأ المعياري (S.E)	معامل الإنحدار (Beta)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة (T)	الأثر
الثابت	2,188	0,098	/	22,265	0.000*	/
التحفيز المعنوي (X_{22})	0,416	0,026	0,532	16,078	0.000*	يوجد أثر
الإرتباط (R)	0,532			نموذج الإنحدار البسيط: $Y= 2,188+ 0,416 X_{22}+ei$		
معامل التحديد (R^2)	0,283					
* دال احصائيا عند الدلالة بمعنوية ($\alpha =0.05$)						
قيمة T المجدولة عند مستوى الدلالة (0.05) وبدرجة حرية (655) = 1.96						

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال نتائج التحليل الواردة في الجدول أعلاه أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز المعنوي كبعد من أبعاد التحفيز على التنافسية من وجهة نظر المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر، وما يؤكد ذلك قيمة (T) المحسوبة المقدرة بـ (16,078) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1,96)، وبقيمة احتمالية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$).

ويتضح من نفس النتائج الإحصائية أن هناك تأثير وعلاقة طردية موجبة للتحفيز المعنوي على التنافسية، وذلك استنادا إلى قيمة معامل الانحدار (Beta) الموجبة والتي تعني أن زيادة الإهتمام بدرجة واحدة بالتحفيز المعنوي سيؤدي إلى تحسين مستوى التنافسية بمقدار (0,532) درجة، كما تشير قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة (0,283) إلى أن التحفيز المعنوي في النموذج يفسر ما

نسبته (28.30%) من التغيرات التي تطرأ على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر.

وبناء عليه، نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

* " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز المعنوي كبعد من أبعاد التحفيز على التنافسية من وجهة نظر المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر ".

ثالثاً. أبعاد التحفيز الأكثر تأثيراً على تنافسية المؤسسات

هنا سيتم إختبار تأثير التحفيز بأبعاده (التحفيز المادي، والتحفيز المعنوي) على تنافسية المؤسسات محل الدراسة، وترتيب أبعاده التي تدخل في معادلة التنبؤ بتنافسية المؤسسات.

1. أثر أبعاد التحفيز (التحفيز المادي، والتحفيز المعنوي) على تنافسية المؤسسات

لتعرف على أي الأبعاد المتعلقة بالتحفيز الأكثر تأثيراً على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر، استخدمنا تحليل الإنحدار الخطي المتعدد لإختبار أثر أبعاد التحفيز مجتمعة على تنافسية المؤسسات، ولكن قبل هذا لا بد من التأكد من عدم وجود مشكل التداخل الخطي المتعدد بين أبعاد التحفيز (Multicollinearity) الذي يؤثر على النتائج، واستخدمنا إختبار معامل تضخم البيانات («VIF» Inflation Factory Variance)، وعليه تم حساب قيم المعاملين والجدول الموالي يوضح نتائج هذه الإختبارات:

الجدول رقم (99): إختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح

المتغير المستقل (أبعاد التحفيز)	VIF	Tolerance
التحفيز المادي	1.301	0.752
التحفيز المعنوي	1.306	0.769

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات المستقلة (أبعاد التحفيز) تقل عن (10) وتقدر بـ (1.301، 1.306)، وأن قيم إختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت بين (0.752، 0.769)، وهي أعلى من (0.05)، ويدل هذا على عدم

وجود مشكل التداخل الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)، ولهذا يمكن استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر أبعاد التحفيز على تنافسية المؤسسات دون حذف أي بعد من أبعاد التحفيز، والنتائج مبينة في الجداول التالية:

الجدول رقم (100): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار

أثر أبعاد التحفيز على تنافسية المؤسسات

المصدر	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (F)
الانحدار	2	92.077	46.039	173.049	0.000*
الخطأ	653	173.727	0.266	* التأثير دال احصائيا عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$	
المجموع	655	265,804	/	قيمة (F) المجدولة عند مستوى الدلالة (0.05) وبدرجات حرية (653/2) = 3.01	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (173.049) أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (3.01)، بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة يبلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وعليه نستنتج أن هناك ثبوت لصلاحية النموذج لإختبار أثر أبعاد التحفيز على التنافسية، وبالتالي نستطيع استخدام الانحدار الخطي المتعدد لقياسها، كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (101): نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار أثر أبعاد التحفيز مجتمعة على التنافسية

المتغير	معامل الإنحدار β	الخطأ المعياري (S.E)	معامل الإنحدار (Beta)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة (T)	الدلالة الإحصائية (Sig)
الثابت	1.698	0.112	/	15.121	0.000*	/
التحفيز المادي (X_{21})	0.245	0.031	0.287	7.942	0.000*	دال
التحفيز المعنوي (X_{22})	0.309	0.028	0.394	10.933	0.000*	دال
معامل الارتباط (R)	0.589		* دال احصائيا عند الدلالة بمعنوية ($\alpha = 0.05$)			
معامل التحديد (R^2)	0.346		قيمة T المجدولة عند مستوى الدلالة (0.05) وبدرجة حرية (655) = 1.96			
معادلة الإنحدار المتعدد:						
$Y= 1.698 + 0.245 X_{21}+0.309 X_{22}+e_i$						

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات SPSS

يظهر لنا من نتائج التحليل الواردة في الجدول أعلاه أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التحفيز (التحفيز المادي، والتحفيز المعنوي) مجتمعة على التنافسية من وجهة نظر المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر، وما يؤكد ذلك قيم (T) المحسوبة لهما والتي بلغت (7.942، 10.933) على التوالي، وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1,96)، وقيمة احتمالية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، كما تشير قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة (0,346) إلى أن هذه الأبعاد للتحفيز مستقلة في نفس الوقت في النموذج تفسر ما نسبته (34.60%) من التغيرات الحاصلة في تنافسية هذه المؤسسات.

2. ترتيب دخول أبعاد التحفيز في معادلة التنبؤ بتنافسية المؤسسات

للتعرف على أهمية كل بعد من أبعاد التحفيز في المساهمة في النموذج، تم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression Analysis)، والجدول التالي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الإنحدار.

الجدول رقم (102): نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ بالتنافسية من خلال

أبعاد التحفيز كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول أبعاد التحفيز في معادلة التنبؤ	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
التحفيز المعنوي	0.532	0,283	258,490	0.000*
التحفيز المادي	0.589	0,346	173,049	0.000*
* دال احصائيا عند الدلالة بمعنوية ($\alpha = 0.05$)		قيمة (F) الجدولة عند مستوى الدلالة (0.05) وبدرجات حرية (653/2) = 3.01		

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن التحفيز المعنوي أول الأبعاد الداخلة في معادلة الإنحدار، حيث يفسر ما نسبته (28.30%) من قيمة التباين في المتغير التابع، ثم جاء ثانيا بعد التحفيز المادي حيث يفسر البعدين معا ما نسبته (34.6%) من قيمة التباين في المتغير التابع (التنافسية).

المطلب الثالث: أثر التمكين على تنافسية المؤسسات

للتحقق من صحة الفرضية المتعلقة بأثر التمكين على التنافسية والمتمثلة في الفرضية الفرعية

الثالثة والتي تص على أنه:

✓ " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين على التنافسية من وجهة نظر المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر".

استخدم الباحث تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية

النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (Analysis Simple Regression)، وقد أسفرت

النتائج على ما يلي:

الجدول رقم (103): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر التمكين على التنافسية

المصدر	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (F)
الانحدار	1	134,587	134,587	670,796	0.000*
الخطأ	654	131,217	0,201	* التأثير دال احصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)	
المجموع	655	265,804	/	قيمة (F) المجدولة عند مستوى الدلالة (0.05) وبدرجات حرية (654/1) = 3.85	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (670,796) أكبر من قيمتها

المجدولة والبالغة (3.85)، بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة يبلغ (0.000) وهو اقل من مستوى

الدلالة ($\alpha=0.05$)، وعليه نستنتج أن النموذج صالح لإختبار هذه الفرضية، وبالتالي نستطيع استخدام

الانحدار البسيط لقياسه، كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (104): نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار أثر التمكين على التنافسية

المتغير	معامل الإنحدار β	الخطأ المعياري (S.E)	معامل الإنحدار (Beta)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة (T)	الأثر
الثابت	0,935	0,109	/	8,547	0.000*	/
التمكين (X_3)	0,752	0,029	0,712	25,900	0.000*	يوجد أثر
الإرتباط (R)	0,712		معادلة الإنحدار البسيط: $Y= 1,629 + 0.556 X_3+ei$			
معامل التحديد (R^2)	0,506					
* دال احصائيا عند الدلالة بمعنوية ($\alpha =0.05$)						
قيمة T المجدولة عند مستوى الدلالة (0.05) وبدرجة حرية (655) = 1.96						

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يتبين من نتائج التحليل الواردة في الجدول أعلاه أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين كبعد من أبعاد تأهيل الموارد البشرية على التنافسية من وجهة نظر المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر، وما يؤكد ذلك قيمة (T) المحسوبة المقدرة بـ (25,900) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1,96)، وبقيمة احتمالية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$).

ويتضح من نفس النتائج الإحصائية أن هناك تأثير وعلاقة طردية موجبة للتمكين على التنافسية، وذلك استنادا إلى قيمة معامل الإنحدار (Beta) الموجبة والتي تعني أن زيادة الإهتمام بدرجة واحدة بالتمكين سيؤدي إلى تحسين مستوى التنافسية بمقدار (0,712) درجة، كما تشير قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة (0,506) إلى أن التمكين في النموذج يفسر ما نسبته (50,60%) من التغيرات التي تطرأ على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر، وتبقى نسبة (49.40%) تفسرها متغيرات أخرى.

وبناء عليه، نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

* " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين على التنافسية من وجهة نظر المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر".

ومحاولة للتعمق أكثر في الكشف على تأثير أبعاد التمكين على تنافسية هذه المؤسسات، تم

صياغة خمس فرضيات ثانوية وهي:

1. "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتفويض السلطة كبعد من أبعاد التمكين على التنافسية من وجهة نظر المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر".

2. "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمشاركة في اتخاذ القرار كبعد من أبعاد التمكين على التنافسية من وجهة نظر المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر".

3. "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لفرق العمل كبعد من أبعاد التمكين على التنافسية من وجهة نظر المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر".

4. "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاتصال والمشاركة بالمعلومات كبعد من أبعاد التمكين على التنافسية من وجهة نظر المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر".

5. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للثقة كبعد من أبعاد التمكين على التنافسية من وجهة نظر المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر".

ومن أجل إختبار الفرضيات السابقة استخدمنا تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار أثر كل بعد من أبعاد التمكين على التنافسية، وتم ذلك حسب الخطوات التالية:

أولاً. أثر تفويض السلطة على التنافسية

للتحقق من درجة تأثير تفويض السلطة كبعد من أبعاد التمكين على التنافسية، نعتمد على تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (Analysis Simple Regression)، والجدول الموالي يوضح النتائج:

الجدول رقم (105): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر تفويض السلطة على التنافسية

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (F)
الانحدار	1	55,468	55,468	172,467	0.000*
الخطأ	654	210,336	0,322	* التأثير دال احصائياً عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$	
المجموع	655	265,804	/	قيمة (F) المجدولة عند مستوى الدلالة (0.05) وبدرجات حرية (654/1) = 3.85	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (172,467) أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (3.85)، بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة يبلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وعليه نستنتج أن النموذج صالح لإختبار تأثير تفويض السلطة كبعد من أبعاد التمكين على التنافسية، وبالتالي نستطيع استخدام الانحدار البسيط لقياسه، كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (106): نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار أثر تفويض السلطة على التنافسية

المتغير	معامل الإنحدار β	الخطأ المعياري (S.E)	معامل الإنحدار (Beta)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة (T)	الأثر
الثابت	2,343	0,108	/	21,696	0.000*	/
تفويض السلطة (X_{31})	0,384	0,029	0,457	13,133	0.000*	يوجد أثر
الإرتباط (R)	0,457		معادلة الإنحدار البسيط: $Y= 2,343 + 0,384 X_{31}+ei$			
معامل التحديد (R^2)	0,209					
* دال احصائيا عند الدلالة بمعنوية ($\alpha =0.05$)						
قيمة T المجدولة عند مستوى الدلالة (0.05) وبدرجة حرية (655) = 1.96						

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يتبين من نتائج التحليل الواردة في الجدول أعلاه أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتفويض السلطة كبعد من أبعاد التمكين على التنافسية من وجهة نظر المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر، وما يؤكد ذلك قيمة (T) المحسوبة المقدرة بـ (13,133) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1,96)، وبقيمة احتمالية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$).

ويتضح من نفس النتائج الإحصائية أن هناك تأثير وعلاقة طردية موجبة لتفويض السلطة على التنافسية، وذلك استنادا إلى قيمة معامل الانحدار (Beta) الموجبة والتي تعني أن زيادة الإهتمام بدرجة واحدة بتفويض السلطة سيؤدي إلى تحسين مستوى التنافسية بمقدار (0,457) درجة، كما تشير قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة (0,209) إلى أن تفويض السلطة في النموذج يفسر ما نسبته (20,90%) من التغيرات التي تطرأ على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر.

وبناء عليه، نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

* يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتفويض السلطة كبعد من أبعاد التمكين على التنافسية من وجهة نظر المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر .

ثانيا. أثر المشاركة في اتخاذ القرار على التنافسية

لمعرفة قوة ودرجة تأثير المشاركة في اتخاذ القرار كبعد من أبعاد التمكين على التنافسية، نعتمد على تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (Analysis Simple Regression)، والجدول الموالي يوضح النتائج:

الجدول رقم (107): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار

أثر المشاركة في اتخاذ القرار على التنافسية

المصدر	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (F)
الانحدار	1	74,545	74,545	254,902	0.000*
الخطأ	654	191,259	0,292	* التأثير دال احصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)	
المجموع	655	265,804	/	قيمة (F) المجدولة عند مستوى الدلالة (0.05) وبدرجات حرية (654/1) = 3.85	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (254,902) أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (3.85)، بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة يبلغ (0.000) وهو اقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وعليه نستنتج أن النموذج صالح لإختبار تأثير المشاركة في اتخاذ القرار كبعد من أبعاد التمكين على التنافسية، وبالتالي نستطيع استخدام الانحدار البسيط لقياسه، كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (108): نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار أثر المشاركة في اتخاذ القرار على التنافسية

المتغير	معامل الإنحدار β	الخطأ المعياري (S.E)	معامل الإنحدار (Beta)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة (T)	الأثر
الثابت	2,135	0,102	/	20,899	0.000*	/
المشاركة في اتخاذ القرار (X_{32})	0,430	0,027	0,530	15,966	0.000*	يوجد أثر
الإرتباط (R)	0,530		نموذج الإنحدار البسيط: $Y= 2,135 + 0,430 X_{32}+ei$			
معامل التحديد (R^2)	0,280					
* دال احصائيا عند الدلالة بمعنوية ($\alpha =0.05$)						
قيمة T المجدولة عند مستوى الدلالة (0.05) وبدرجة حرية (655) = 1.96						

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يتبين من نتائج التحليل الواردة في الجدول أعلاه أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمشاركة في اتخاذ القرار كبعد من أبعاد التمكين على التنافسية من وجهة نظر المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر، وما يؤكد ذلك قيمة (T) المحسوبة المقدرة بـ (15,966) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1,96)، وبقيمة احتمالية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$).

ويتضح من نفس النتائج الإحصائية أن هناك تأثير وعلاقة طردية موجبة المشاركة في اتخاذ القرار على التنافسية، وذلك استنادا إلى قيمة معامل الانحدار (Beta) الموجبة والتي تعني أن زيادة الإهتمام بدرجة واحدة بالمشاركة في اتخاذ القرار سيؤدي إلى تحسين مستوى التنافسية بمقدار (0,530) درجة، كما تشير قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة (0,280) إلى أن المشاركة في اتخاذ القرار في النموذج يفسر ما نسبته (28%) من التغيرات التي تطرأ على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر.

وبناء عليه، نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

* " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمشاركة في اتخاذ القرار كبعد من أبعاد التمكين على التنافسية من وجهة نظر المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر . "

ثالثا. أثر فرق العمل على التنافسية

للتحقق من مدى تأثير بعد فرق العمل كبعد من أبعاد التمكين على التنافسية، نعتمد على تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (Analysis Simple Regression)، والجدول الموالي يوضح النتائج:

الجدول رقم (109): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر فرق العمل على التنافسية

المصدر	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (F)
الانحدار	1	100,214	100,214	395,794	0.000*
الخطأ	654	165,591	0,253	* التأثير دال احصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)	
المجموع	655	265,804	/	قيمة (F) المجدولة عند مستوى الدلالة (0.05) وبدرجات حرية (654/1) = 3.85	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (395,794) أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (3.85)، بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة يبلغ (0.000) وهو اقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وعليه نستنتج أن النموذج صالح لإختبار تأثير فرق العمل كبعد من أبعاد التمكين على التنافسية، وبالتالي نستطيع استخدام الانحدار البسيط لقياسه، كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (110): نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار أثر فرق العمل على التنافسية

المتغير	معامل الإنحدار β	الخطأ المعياري (S.E)	معامل الإنحدار (Beta)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة (T)	الأثر	
الثابت	1,899	0,094	/	20,181	0.000*	/	
فرق العمل (X_{33})	0,489	0,025	0,614	19,895	0.000*	يوجد أثر	
الإرتباط (R)	0,614		معادلة الإنحدار البسيط: $Y= 1,899 + 0,489 X_{33}+ei$				
	0,377						
	* دال احصائيا عند الدلالة بمعنوية ($\alpha =0.05$)						
	قيمة T المجدولة عند مستوى الدلالة (0.05) وبدرجة حرية (655) = 1.96						

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يتبين من نتائج التحليل الواردة في الجدول أعلاه أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لفرق العمل كبعد من أبعاد التمكين على التنافسية من وجهة نظر المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر، وما يؤكد ذلك قيمة (T) المحسوبة المقدرة بـ (19,895) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1,96)، وبقيمة احتمالية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$).

ويتضح من نفس النتائج الإحصائية أن هناك تأثير وعلاقة طردية موجبة لفرق العمل على التنافسية، وذلك استنادا إلى قيمة معامل الانحدار (Beta) الموجبة والتي تعني أن زيادة الإهتمام بدرجة واحدة بفرق العمل سيؤدي إلى تحسين مستوى التنافسية بمقدار (0,614) درجة، كما تشير قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة (0,377) إلى أن بعد فرق العمل في النموذج يفسر ما نسبته (37.70%) من التغيرات التي تطرأ على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر.

وبناء عليه، نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

* " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لفرق العمل كبعد من أبعاد التمكين على التنافسية من وجهة نظر المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر".

رابعاً. أثر الاتصال والمشاركة بالمعلومات على التنافسية

لإظهار مدى تأثير الاتصال والمشاركة بالمعلومات كبعد من أبعاد التمكين على التنافسية، نعتمد على تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (Analysis Simple Regression)، والجدول الموالي يوضح النتائج:

الجدول رقم (111): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر الاتصال والمشاركة بالمعلومات على التنافسية

المصدر	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (F)
الانحدار	1	81,078	81,078	287,045	0.000*
الخطأ	654	184,726	0,282	* التأثير دال احصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)	
المجموع	655	265,804	/	قيمة (F) المجدولة عند مستوى الدلالة (0.05) وبدرجات حرية (654/1) = 3.85	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (287,045) أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (3.85)، بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة يبلغ (0.000) وهو اقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وعليه نستنتج أن النموذج صالح لإختبار تأثير الاتصال والمشاركة بالمعلومات

كبعد من أبعاد التمكين على التنافسية، وبالتالي نستطيع استخدام الإنحدار البسيط لقياسه، كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (112): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار أثر الاتصال والمشاركة بالمعلومات على التنافسية

المتغير	معامل الإنحدار β	الخطأ المعياري (S.E)	معامل الإنحدار (Beta)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة (T)	الأثر
الثابت	2,025	0,103	/	19,707	0.000*	/
الاتصال والمشاركة بالمعلومات (X_{34})	0,441	0,026	0,552	16,942	0.000*	يوجد أثر
الإرتباط (R)	0,552			نموذج الإنحدار البسيط: $Y= 2,025 + 0,441 X_{34}+ei$		
معامل التحديد (R^2)	0,305					
* دال احصائيا عند الدلالة بمعنوية ($\alpha =0.05$)						
قيمة T المجدولة عند مستوى الدلالة (0.05) وبدرجة حرية (655) = 1.96						

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يتبين من نتائج التحليل الواردة في الجدول أعلاه أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاتصال والمشاركة بالمعلومات كبعد من أبعاد التمكين على التنافسية من وجهة نظر المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر، وما يؤكد ذلك قيمة (T) المحسوبة المقدرة بـ (16,942) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1,96)، وبقيمة احتمالية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$).

ويتضح من نفس النتائج الإحصائية أن هناك تأثير وعلاقة طردية موجبة للاتصال والمشاركة بالمعلومات على التنافسية، وذلك استنادا إلى قيمة معامل الإنحدار (Beta) الموجبة والتي تعني أن زيادة الإهتمام بدرجة واحدة بالاتصال والمشاركة بالمعلومات سيؤدي إلى تحسين مستوى التنافسية بمقدار (0,552) درجة، كما تشير قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة (0,305) إلى أن بعد الاتصال

والمشاركة بالمعلومات في النموذج يفسر ما نسبته (30.50%) من التغيرات التي تطرأ على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر.

وبناء عليه، نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

* " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاتصال والمشاركة بالمعلومات كبعد من أبعاد التمكين على التنافسية من وجهة نظر المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر".

خامسا. أثر الثقة على التنافسية

لمعرفة درجة تأثير الثقة كبعد من أبعاد التمكين على التنافسية، نعتمد على تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (Analysis Simple Regression)، والجدول الموالي يوضح النتائج:

الجدول رقم (113): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر الثقة على التنافسية

المصدر	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (F)
الانحدار	1	97,437	97,437	378,482	0.000*
الخطأ	654	168,367	0,257		* التأثير دال احصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)
المجموع	655	265,804	/	قيمة (F) المجدولة عند مستوى الدلالة (0.05) وبدرجات حرية (654/1) = 3.85	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (378,482) أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (3.85)، بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة يبلغ (0.000) وهو اقل من مستوى

الدلالة ($\alpha=0.05$)، وعليه نستنتج أن النموذج صالح لإختبار تأثير الثقة كبعد من أبعاد التمكين على التنافسية، وبالتالي نستطيع استخدام الإنحدار البسيط لقياسه، كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (114): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار أثر الثقة على التنافسية

المتغير	معامل الإنحدار β	الخطأ المعياري (S.E)	معامل الإنحدار (Beta)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة (T)	الأثر
الثابت	1,941	0,094	/	20,621	0.000*	/
الثقة (X ₃₅)	0,485	0,025	0,605	19,455	0.000*	يوجد أثر
الإرتباط (R)	0.605		معادلة الإنحدار البسيط: Y= 1,941+ 0,485 X ₃₅ +ei			
معامل التحديد (R ²)	0,367					
* دال احصائيا عند الدلالة بمعنوية (α =0.05)						
قيمة T المجدولة عند مستوى الدلالة (0.05) وبدرجة حرية (655) = 1.96						

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يتبين من نتائج التحليل الواردة في الجدول أعلاه أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقة كبعد من أبعاد التمكين على التنافسية من وجهة نظر المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر، وما يؤكد ذلك قيمة (T) المحسوبة المقدرة بـ (19,455) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1,96)، وبقيمة احتمالية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$).

ويتضح من نفس النتائج الإحصائية أن هناك تأثير وعلاقة طردية موجبة للثقة على التنافسية، وذلك استنادا إلى قيمة معامل الإنحدار (Beta) الموجبة والتي تعني أن زيادة الإهتمام بدرجة واحدة بالثقة سيؤدي إلى تحسين مستوى التنافسية بمقدار (0,605) درجة، كما تشير قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة (0,367) إلى أن بعد الثقة في النموذج يفسر ما نسبته (36.70%) من التغيرات التي تطرأ على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر.

وبناء عليه، نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

* " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للثقة كبعد من أبعاد التمكين على التنافسية من وجهة نظر المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر".

سادسا. أكثر أبعاد التمكين تأثيرا على تنافسية المؤسسات

نسعى من خلال هذا العنصر إلى إختبار تأثير التمكين بأبعاده (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، فرق العمل، الاتصال ولمشاركة بالمعلومات، الثقة)، ثم نقوم بترتيب أبعاده التي تدخل في معادلة التنبؤ بتنافسية المؤسسات.

1. أثر أبعاد التمكين على تنافسية المؤسسات

لمعرفة أي الأبعاد المتعلقة بالتمكين الأكثر تأثيرا على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر، استخدمنا تحليل الإنحدار الخطي المتعدد لإختبار أثر أبعاد التمكين على تنافسية المؤسسات، ولكن قبل هذا لا بد من التأكد كذلك من عدم وجود مشكل التداخل الخطي المتعدد بين أبعاد التمكين (Multicollinearity) الذي يؤثر على النتائج، واستخدمنا إختبار معامل تضخم البيانات («VIF» Inflation Factory Variance)، ونتائج هذه الإختبارات مدونة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (115): إختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح

المتغير المستقل (أبعاد التدريب)	VIF	Tolerance
تفويض السلطة	1.556	0.643
المشارك في اتخاذ القرار	1.997	0.501
فرق العمل	2.121	0.472
الاتصال والمشاركة بالمعلومات	1.665	0.601
الثقة	1.962	0.510

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات المستقلة لأبعاد التمكين تقل عن (10) وتتراوح بين (1.556، 2.121)، وأن قيم إختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت بين (0.472، 0.643)، وهي أعلى من (0.05)، ويدل هذا على عدم وجود مشكل التداخل الخطي المتعدد بين متغيرات التمكين (Multicollinearity)، ولهذا يمكن استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر أبعاد التمكين على تنافسية المؤسسات دون حذف أي بعد من أبعاد التمكين، والنتائج موضحة في الجداول التالية:

الجدول رقم (116): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار

أثر أبعاد التمكين على التنافسية

المصدر	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (F)
الانحدار	5	139.602	27.920	143.804	0.000*
الخطأ	650	126.202	0.194	* التأثير دال احصائيا عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$	
المجموع	655	265,804	/	قيمة (F) المجدولة عند مستوى الدلالة (0.05) وبدرجات حرية (650/5) = 2.22	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (143.804) أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (2.22)، بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة يبلغ (0.000) وهو اقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وعليه نستنتج أن هناك ثبوت لصلاحية النموذج لإختبار أثر أبعاد التمكين مجتمعة على التنافسية، وبالتالي نستطيع استخدام الانحدار الخطي المتعدد لقياسها، كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (117): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لإختبار أثر التمكين على التنافسية

المتغير	معامل الإنحدار β	الخطأ المعياري (S.E)	معامل الإنحدار (Beta)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة (T)	الدلالة الإحصائية (Sig)
الثابت	0.949	0.109	/	8.708	0.000*	/
تفويض السلطة (X_{31})	0.062	0.028	0.074	2.183	0.029*	دال
المشاركة في اتخاذ القرار (X_{32})	0.134	0.031	0.165	4.310	0.000*	دال
فرق العمل (X_{33})	0.185	0.031	0.233	5.909	0.000*	دال
الاتصال والمشاركة بالمعلومات (X_{34})	0.186	0.028	0.232	6.663	0.000*	دال
الثقة (X_{35})	0.176	0.030	0.220	5.815	0.000*	دال
معامل الارتباط (R)	0.592		* دال احصائيا عند الدلالة بمعنوية ($\alpha = 0.05$)			
معامل التحديد (R^2)	0.350		قيمة T المجدولة عند مستوى الدلالة (0.05) وبدرجة حرية (655) = 1.96			
معادلة الإنحدار المتعدد:						
$Y= 0.949 + 0.062 X_{31}+0.134 X_{32}+0.185 X_{33}+0.186 X_{34}+0.176 X_{35}+e_i$						

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يتبين من نتائج التحليل الواردة في الجدول أعلاه أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لكل أبعاد التمكين (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، فرق العمل، الاتصال ولمشاركة بالمعلومات، الثقة) مجتمعة على التنافسية من وجهة نظر المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر، وما يؤكد ذلك قيم (T) المحسوبة لها أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1,96)، وبقيمة احتمالية بلغت (0.000، و 0.029) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$).

كما تشير قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة (0,350) إلى أن هذه الأبعاد للتمكين في النموذج تفسر ما نسبته (35%) من التغيرات الحاصلة في تنافسية هذه المؤسسات.

2. ترتيب دخول أبعاد التدريب في معادلة التنبؤ بتنافسية المؤسسات:

لتوضيح مدى أهمية كل بعد من أبعاد التمكين في المساهمة في النموذج، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression Analysis)، والجدول التالي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار.

الجدول رقم (118): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ بالتنافسية من خلال أبعاد

التمكين كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول أبعاد التدريب في معادلة التنبؤ	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
فرق العمل	0,377	0,614	395,794	0.000*
الثقة	0,472	0,687	291,691	0.000*
الاتصال والمشاركة بالمعلومات	0,501	0,708	218,051	0.000*
المشارك في اتخاذ القرار	0,522	0,722	177,537	0.000*
تفويض السلطة	0,525	0,725	143,804	0.000*
* دال احصائيا عند الدلالة بمعنوية ($\alpha = 0.05$)		قيمة (F) المجدولة عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجات حرية (650/5) = 2.22		

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن فرق العمل أول الأبعاد الداخلة في معادلة الانحدار يليه بعد الثقة، ثم جاء ثالثا بعد الاتصال والمشاركة بالمعلومات، ثم تلاه بعد المشارك في اتخاذ القرار، وأخيرا جاء بعد تفويض السلطة وقد فسروا جميعا ما نسبته (72.50%) من التباين الحاصل في تنافسي المؤسسات.

المطلب الرابع: نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

بعد التحقق من صحة الفرضيات الفرعية والثانوية للفرضية الرئيسية الرابعة، وللتذكير فهي نصت على أنه:

*"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتأهيل الموارد البشرية بأبعاده (التدريب، التحفيز، التمكين) على التنافسية من وجهة نظر المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر.

وهي تعتبر أساس الدراسة كونها تحقق هدفها الرئيسي وهو قياس مدى تأثير تأهيل الموارد البشرية بأبعاده (التدريب، التحفيز، التمكين) على التنافسية.

وللتحقق من صلاحية هذه الفرضية استخدم الباحث لذلك تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression)، والجدول الموالي يوضح النتائج:

الجدول رقم (119): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر تأهيل الموارد البشرية على التنافسية

المصدر	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (F)
الانحدار	1	129,297	129,297	619,453	0.000*
الخطأ	654	136,507	0,209	* التأثير دال احصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)	
المجموع	655	265,804	/	قيمة (F) المجدولة عند مستوى الدلالة (0.05) وبدرجات حرية (654/1) = 3.85	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (619,453) أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (3.85)، بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة يبلغ (0.000) وهو اقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وعليه نستنتج أن النموذج صالح لإختبار هذه الفرضية، وبالتالي نستطيع استخدام الانحدار البسيط لقياسه، كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (120): نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار أثر تأهيل الموارد البشرية على التنافسية

المتغير	معامل الإنحدار β	الخطأ المعياري (S.E)	معامل الإنحدار (Beta)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة (T)	الأثر
الثابت	0,682	0,124	/	5,508	0.000*	/
تأهيل الموارد البشرية	0,819	0,033	0,697	24,889	0.000*	يوجد أثر
الإرتباط (R)	0,697		معادلة الإنحدار البسيط: Y= 0,682 + 0,819 X +ei			
معامل التحديد (R ²)	0,486					
* دال احصائيا عند الدلالة بمعنوية (α =0.05)						
قيمة T المجدولة عند مستوى الدلالة (0.05) وبدرجة حرية (655) = 1.96						

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يتبين من نتائج التحليل الواردة في الجدول أعلاه أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتأهيل الموارد البشرية على التنافسية من وجهة نظر المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر، وما يؤكد ذلك قيمة (T) المحسوبة المقدرة بـ (24,889) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1,96)، وبقيمة احتمالية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$).

ويتضح من نفس النتائج الإحصائية أن هناك تأثير وعلاقة طردية موجبة لتأهيل الموارد البشرية على التنافسية، وذلك استنادا إلى قيمة معامل الإنحدار (Beta) الموجبة والتي تعني أن زيادة الإهتمام بدرجة واحدة بتأهيل الموارد البشرية سيؤدي إلى تحسين مستوى التنافسية بمقدار (0,697) درجة، كما تشير قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة (0,486) إلى أن تأهيل الموارد البشرية في النموذج يفسر ما نسبته (48,60%) من التغيرات التي تطرأ على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر، وتبقى نسبة (72.30%) تفسرها متغيرات أخرى، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرضية البيلة التي تنص على أنه:

* يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتأهيل الموارد البشرية بأبعاده (التدريب، التحفيز، التمكين) على التنافسية من وجهة نظر المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر ."

وللتعمق أكثر في مدى تأثير تأهيل الموارد البشرية بأبعاده (التدريب، التحفيز، التمكين) ومعرفة أي الأبعاد الأكثر تأثير على تنافسية المؤسسات محل الدراسة، قمنا بالإجراءات التالية:

1. أثر التأهيل الموارد البشرية بأبعاده على تنافسية المؤسسات

للتعرف على درجة تأثير تأهيل الموارد البشرية بأبعاده مستقلة في نفس الوقت (التدريب، التحفيز، التمكين) على التنافسية، كان لابد قبل استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد التأكد من عدم وجود مشكل التداخل الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة والمتمثلة في أبعاد تأهيل الموارد البشرية (التدريب، التحفيز، التمكين) (Multicollinearity) كي لا تؤثر على النتائج، واستخدمنا إختبار معامل تضخم البيانات («VIF» Inflation Factory Variance). ونتائج هذه الإختبارات مدونة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (121): إختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح

المتغير المستقل (أبعاد التدريب)	VIF	Tolerance
التدريب	1.588	0.630
التحفيز	2.572	0.389
التمكين	2.356	0.424

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات المستقلة تقل عن (10) وتتراوح بين (1.588، 2.572)، وأن قيم إختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت بين (0.389، 0.630)، وهي أعلى من (0.05)، ويدل هذا على عدم وجود مشكل التداخل الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)، ولهذا يمكن استخدام تحليل الانحدار

الخطي المتعدد لقياس أثر تأهيل الموارد البشرية على تنافسية المؤسسات دون حذف أي بعد من

أبعاد التأهيل، والنتائج موضحة في الجداول التالية:

الجدول رقم (122): نتائج تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار

أثر تأهيل الموارد البشرية على تنافسية المؤسسات

المصدر	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (F)
الإنحدار	3	142.341	47.447	250.566	0.000*
الخطأ	652	123.463	0.189	* التأثير دال احصائيا عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$	
المجموع	655	265,804	/	قيمة (F) المجدولة عند مستوى الدلالة (0.05) وبدرجات حرية (652/3) = 2.61	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (250.566) أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (2.61)، بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة يبلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وعليه نستنتج أن هناك ثبوت لصلاحية النموذج لإختبار أثر تأهيل الموارد البشرية على تنافسية المؤسسات محل الدراسة، وبالتالي نستطيع استخدام الإنحدار الخطي المتعدد لقياسه، كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (123): نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار أثر التدريب على التنافسية

المتغير	معامل الإنحدار β	الخطأ المعياري (S.E)	معامل الإنحدار (Beta)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة (T)	الدلالة الإحصائية (Sig)
الثابت	0.555	0.122	/	4.556	0.000*	/
التدريب (X_1)	0.207	0.036	0.196	5.816	0.000*	دال
التحفيز (X_2)	0.023	0.041	0.024	0.558	0.577*	غير دال
التمكين (X_3)	0.621	0.043	0.588	14.360	0.000*	دال
معامل الارتباط (R)	0,732		* دال احصائيا عند الدلالة بمعنوية ($\alpha = 0.05$)			
معامل التحديد (R^2)	0.536		قيمة T المجدولة عند مستوى الدلالة (0.05) وبدرجة حرية (655) = 1.96			
معادلة الإنحدار المتعدد:						
$Y= 0.555 + 0.207 X_1+0.023 X_2+0.621 X_3+e_i$						

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات SPSS

يتبين من نتائج التحليل الواردة في الجدول أعلاه أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتأهيل الموارد البشرية ببعديه (التدريب، التمكين) على تنافسية المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر مسيريها، وما يؤكد ذلك قيمة (T) المحسوبة لهذه الأبعاد والتي بلغت (5.816، 14.360) على التوالي، وهي أكبر من القيمة الجدولية المقدرة بـ (1,96) وبقيمة احتمالية لكل بعد بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$).

ويلاحظ من الجدول أيضا أن بعد التحفيز ليس له أثر على تنافسية المؤسسات حيث أن قيمة (β) والتي بلغت (0.023) وكذلك قيمة (T) المحسوبة التي تقدر بـ (0.558) وبقيمة احتمالية تساوي (0.577) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

كما تشير قيمة معامل التفسير (R^2) التي تساوي (0.536) إلى أن تأهيل الموارد البشرية في النموذج يفسر ما نسبته (53.60%) من التغيرات الحاصلة في تنافسية هذه المؤسسات محل الدراسة، وهي قوة تفسيرية مرتفعة نسبيا ومقبولة جدا لأن تنافسية المؤسسات تتحكم عوامل كثيرة في تحسينها، مما تعكس أهمية الموارد البشرية في المؤسسة ودورها الفعال في زيادة القدرات التنافسية لها.

2. ترتيب دخول أبعاد تأهيل الموارد البشرية في معادلة التنبؤ بتنافسية المؤسسات

للتعرف على أهمية كل بعد من أبعاد تأهيل الموارد البشرية في المساهمة في النموذج، تم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression Analysis)، والجدول التالي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الإنحدار.

الجدول رقم (124): نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ بالتنافسية من خلال

أبعاد تأهيل الموارد البشرية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول أبعاد التدريب في معادلة التنبؤ	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
التمكين	0,712	0,506	670,796	0.000*
التدريب	0,732	0,535	376,090	0.000*

* دال احصائيا عند الدلالة بمعنوية ($\alpha = 0.05$)	قيمة (F) المجدولة عند مستوى الدلالة (0.05) وبدرجات حرية (652/3) = 2.61

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن التمكن قد احتل المرتبة الأولى في الأبعاد الداخلة في معادلة الانحدار وفسر ما نسبته (50.6%) من قيمة التباين في تنافسية المؤسسات محل الدراسة، ثم تبعه ثانيا بعد التدريب الذي أضاف قيمة تفسيرية بلغت (2.9%) حيث يفسر مع بعد التمكن ما مقداره (53.50%) من قيمة التباين في التنافسية.

المبحث الثالث: اختبار فرضية الفروقات

سنتطرق في هذا المبحث إلى اختبار وجود فروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة (تأهيل الموارد البشرية والتنافسية) تعزى للعوامل الشخصية والديمغرافية. حيث تضمنت الفرضية الرئيسية الخامسة ما يلي:

* " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة تأهيل الموارد البشرية والتنافسية تعزى إلى العوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، المستوى العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة).

وتتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية وهي:

* " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المستجوبين نحو تأهيل الموارد البشرية والتنافسية تعزى لمتغير الجنس.

* " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المستجوبين نحو تأهيل الموارد البشرية والتنافسية تعزى لمتغير المستوى العلمي.

* " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المستجوبين نحو تأهيل الموارد البشرية والتنافسية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

* " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المستجوبين نحو تأهيل الموارد البشرية والتنافسية تعزى لمتغير الوظيفة".

وللتأكد من صحة هذه الفرضيات استخدم الباحث الاجراءات التي سنذكرها في المطالب الآتية:

المطلب الأول: إختبار صحة فرضية الفروق الفرعية الاولى

تنص هذه الفرضية على ما يلي:

* " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المستجوبين نحو تأهيل الموارد البشرية والتنافسية تعزى لمتغير الجنس".

ومن أجل التأكد من هاته الفرضية نتبع المراحل التالية:

أولا. أثر متغير الجنس على آراء المستجوبين تجاه تأهيل الموارد البشرية.

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة تجاه تأهيل الموارد البشرية طبقا إلى اختلاف متغير الجنس للأشخاص المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية محل الدراسة، تم صياغة فرضية جزئي تنص على:

* " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المستجوبين نحو تأهيل الموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس".

ولإختبار هذه الفرضية نستخدم إختبار (Independent simples T-test) باعتبارنا في حالة

فئتين فقط هما (ذكر، أنثى)، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (125): نتائج إختبار (Independent simples T-test) للفروقات تبعا للجنس تجاه تأهيل الموارد

البشرية

البعد	الجنس	المتوسط	الانحراف	قيمة T المحسوبة	T مستوى معنوية
التدريب	ذكر	3,788	0,604	0,531	0,595
	أنثى	3,759	0,602		
	ذكر	3,676	0,680	0,866	0,387

		0,633	3,624	أنثى	التحفيز
0,442	0,770	0,605	3,730	ذكر	التمكين
		0,597	3,688	أنثى	
0,402	0,838	0,543	3,731	ذكر	محور تأهيل الموارد
		0,542	3,691	أنثى	البشرية

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

تكشف قراءة الأرقام الواردة في الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء المبحوثين تعزى لعامل الجنس وذلك استناداً إلى أن قيمة الدلالة المحسوبة تساوي (0.402) أكبر من مستوى المعنوية المفترض (0.05)، كما بلغ المتوسط الحسابي (3.731) بالنسبة للذكور وهي قيمة أكبر من الإناث (3.691)، وبلغ الانحراف المعياري (0.543) بالنسبة للذكور و (0.542) بالنسبة للإناث.

وهذه النتيجة تبرز أن المستجوبين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية محل الدراسة، لا تختلف آرائهم باختلاف جنسهم تجاه محور تأهيل الموارد البشرية، أي أن العاملين من كلا الجنسين يحملون نفس التصورات والاتجاهات تجاه هذا المحور. وبناء على هذا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المستجوبين نحو تأهيل الموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس".

ثانياً. أثر المستوى العلمي على آراء المستجوبين تجاه التنافسية.

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المستجوبين تجاه التنافسية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية محل الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الجنس، تم صياغة فرضية جزئية تنص على:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المستجوبين

نحو التنافسية تعزى لمتغير الجنس ."

ولإختبار صحة هذه الفرضية الجزئية سنعتمد على إختبار (Independent simples T-test)

باعتبارنا في حالة فئتين فقط هما (ذكر، أنثى)، والجدول الآتي يبين نتائج هذه الإختبارات:

الجدول رقم (126) نتائج إختبار (Independent simples T-test) للفروقات تبعا للجنس تجاه التنافسية

البعد	الجنس	المتوسط	الإنحراف	قيمة T المحسوبة	T مستوى معنوية
الكفاءات	ذكر	3,751	0,801	0,446	0,655
	أنثى	3,783	0,814		
الإبداع	ذكر	3,793	0,773	0,554	0,019
	أنثى	3,627	0,828		
الجودة	ذكر	3,715	0,784	1,554	0,182
	أنثى	3,620	0,813		
التمييز	ذكر	3,746	0,754	2,554	0,151
	أنثى	3,649	0,736		
تنافسية المؤسسات	ذكر	3,751	0,635	3,554	0,154
	أنثى	3,670	0,641		

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$

لآراء الباحثين تعزى لعامل الجنس وذلك استنادا إلى أن قيمة الدلالة المحسوبة تساوي

(0.154) أكبر من مستوى المعنوية المفترض $(\alpha = 0.05)$ ، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي

(3,751) بالنسبة للذكور وهي قيمة أكبر من الإناث والتي بلغت (3.670)، كما بلغ الإنحراف

المعياري (0.635) بالنسبة للذكور و(0.641) بالنسبة للإناث وهي أكبر من الذكور ، غير أننا

نلاحظ أن هناك فروقا تظهر في بعد الإبداع حيث كان مستوى المعنوية (0.019) وهو أقل من

مستوى المعنوية المفترض $(\alpha = 0.05)$ ، جاءت لصالح الذكور بمتوسط قدره (3.793) للذكور

و(3.627) للإناث وبإنحراف معياري قدره (0.773) للذكور و (0.828) بالنسبة للإناث .

وبناء على هذا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المستجوبين نحو التنافسية تعزى لمتغير الجنس".

واستنادا على نتيجة الفرضيتين الجزئيتين فإننا نستطيع القول بأن العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية محل الدراسة، لا تختلف آرائهم في تأهيل الموارد البشرية والتنافسية باختلاف الجنس، وبذلك نقبل الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المستجوبين نحو تأهيل الموارد البشرية والتنافسية تعزى لمتغير الجنس".

المطلب الثاني: اختبار صحة فرضية الفروق الفرعية الثانية

تضمنت الفرضية الفرعية الثانية ما يلي:

* " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المستجوبين نحو تأهيل الموارد البشرية والتنافسية تعزى لمتغير المستوى العلمي".

وتتفرع هذه الفرضية إلى فرضيتين جزئيتين، نتحقق من صحتها كما يلي:

أولا. أثر المستوى العلمي على آراء المستجوبين تجاه تأهيل الموارد البشرية

لتوضيح ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة تجاه تأهيل الموارد البشرية طبقا إلى اختلاف متغير المستوى العلمي للأشخاص المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية محل الدراسة، تم صياغة فرضية جزئي تنص على:

** " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المستجوبين نحو

تأهيل الموارد البشرية تعزى لمتغير المستوى العلمي".

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء المبحوثين تعزى للمستوى العلمي وذلك استناداً إلى أن قيمة F المحسوبة تساوي (0.581) وهي أقل من قيمة F المجدولة (2.61)، كما أن قيمة الدلالة المحسوبة تساوي (0.628) أكبر من مستوى المعنوية المفترض (0.05)، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي (3,750) بالنسبة للفئة (ثانوي) وبإنحراف معياري قدره (0.545)، وبالنسبة للفئة (ليسانس) كان متوسطها الحسابي (3.675) وبإنحراف معياري قدره (0.558)، أما الفئة (ماستر) فكان متوسطها الحسابي (3.722) وإنحراف معياري قدره (0.56)، أما متوسط الفئة (دكتوراه) فقدر بـ (3.746) وبإنحراف معياري قدره (0.47) .

وهذه النتيجة تبرز أن العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية محل الدراسة، لا تختلف آرائهم باختلاف المستوى التعليمي إتجاه تأهيل الموارد البشرية، ومنه نقبل صحة الفرضية الصفرية والتي كان مضمونها: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المستجوبين نحو تأهيل الموارد البشرية تعزى لمتغير المستوى العلمي".

ثانياً. أثر المستوى العلمي على آراء المستجوبين تجاه التنافسية.

لإستنتاج ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه التنافسية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية محل الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المستوى العلمي، قمنا بوضع فرضية جزئي تنص على:

* " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المستجوبين نحو التنافسية تعزى لمتغير المستوى العلمي".

ولإختبار صحة هذه الفرضية الجزئية استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية تجاه التنافسية طبقاً إلى اختلاف متغير المستوى العلمي، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (128): نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء المستجوبين تجاه التنافسية حسب المستوى العلمي

البعد	مستوى التعليمي	المتوسط	الإنحراف	درجة الحرية	قيمة F	قيمة الدلالة
الكفاءات	ثانوي	3,805	0,762	3/652	0,926	0,428
	ليسانس	3,666	0,859			
	ماستر	3,782	0,822			
	دكتوراه	3,774	0,735			
الإبداع	ثانوي	3,720	0,840	3/652	0,379	0,768
	ليسانس	3,737	0,761			
	ماستر	3,793	0,800			
	دكتوراه	3,719	0,742			
الجودة	ثانوي	3,735	0,822	3/652	0,533	0,660
	ليسانس	3,626	0,794			
	ماستر	3,694	0,808			
	دكتوراه	3,716	0,710			
التميز	ثانوي	3,779	0,729	3/652	0,748	0,524
	ليسانس	3,675	0,771			
	ماستر	3,695	0,773			
	دكتوراه	3,772	0,693			
تنافسية المؤسسات	ثانوي	3,760	0,635	3/652	0,519	0,670
	ليسانس	3,676	0,653			
	ماستر	3,741	0,660			
	دكتوراه	3,745	0,563			
قيمة (F) المجدولة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ودرجات الحرية $652/3 = 2.61$						

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات SPSS

من خلال تتبع البيانات الواردة من الجدول أعلاه نجد أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية

عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء المبحوثين تعزى للمستوى العلمي وذلك استناداً إلى أن قيمة

F المحسوبة تساوي (0.519) وهي أقل من قيمة F المجدولة (2.61)، كما أن قيمة الدلالة

المحسوبة تساوي (0.670) أكبر من مستوى المعنوية المفترض ($\alpha = 0.05$)، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي (3,760) بالنسبة للفئة (ثانوي) وبإنحراف معياري قدره (0,635)، وبالنسبة للفئة (ليسانس) كان متوسطها الحسابي (3.676) وبإنحراف معياري قدره (0.653)، أما الفئة (ماستر) فكان متوسطها الحسابي (3.741) وإنحراف معياري قدره (0.660)، أما متوسط الفئة (دكتوراه) فقد ب (3.745) وبإنحراف معياري قدره (0.563) .

هذا ما يجعلنا نقر بأن العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية محل الدراسة، لا تختلف آرائهم باختلاف المستوى التعليمي إتجاه التنافسية، ومنه نقبل صحة الفرضية الصفرية والتي كان مضمونها: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المستجوبين نحو التنافسية تعزى لمتغير المستوى العلمي".

وتأسيسا على النتيجة السابقتين يمكننا القول بأن العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية محل الدراسة، لا تختلف آرائهم تجاه التنافسية باختلاف المستوى العلمي، وبذلك نقبل الفرضية الفرعية الأولى والتي تضمنت أنه:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المستجوبين نحو تأهيل الموارد البشرية والتنافسية تعزى لمتغير المستوى العلمي".

المطلب الثالث: إختبار صحة فرضية الفروق الفرعية الثالثة

نعمل هنا على إختبار صيغة هذه الفرضية التي تضمنت:

* " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المستجوبين نحو تأهيل الموارد البشرية والتنافسية تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

وللتحقق من صحتها قمنا بتجزئتها إلى فرضيتين جزئيتين، وللتحقق من صحتهم اتبعنا الخطوات

التالية:

أولاً. أثر متغير سنوات الخبرة على آراء المستجوبين تجاه تأهيل الموارد البشرية.

لاكتشاف ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى

اختلاف متغير عدد سنوات الخبرة تجاه تأهيل الموارد البشرية نقوم بإختبار الفرضية التي تضمنت:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المستجوبين

نحو تأهيل الموارد البشرية تعزى لمتغير سنوات الخبرة " .

وللتحقق من ذلك نستخدم تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لتوضيح دلالة

الفروق في إجابات المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية،

وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم (129): نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء المستجوبين تجاه تأهيل الموارد البشرية حسب سنوات

الخبرة

البعد	سنوات الخبرة	المتوسط	الانحراف	درجة الحرية	قيمة F	قيمة الدلالة
التدريب	أقل من 5 سنوات	3,742	0,608	3/652	1,828	0,141
	من 6 إلى 10 سنوات	3,773	0,608			
	من 11 إلى 15 سنوات	3,945	0,574			
	أكثر من 15 سنة	3,846	0,583			
التحفيز	أقل من 5 سنوات	3,637	0,680	3/652	0,671	0,570
	من 6 إلى 10 سنوات	3,704	0,683			
	من 11 إلى 15 سنوات	3,726	0,563			
	أكثر من 15 سنة	3,623	0,641			
التمكين	أقل من 5 سنوات	3,684	0,620	3/652	1,307	0,271
	من 6 إلى 10 سنوات	3,761	0,609			
	من 11 إلى 15 سنوات	3,838	0,495			

			0,575	3,687	أكثر من 15 سنة	
			0,556	3,688	أقل من 5 سنوات	
			0,546	3,746	من 6 إلى 10 سنوات	
			0,441	3,836	من 11 إلى 15 سنوات	
			0,529	3,719	أكثر من 15 سنة	
0,328	1,151	3/652				محور تأهيل الموارد البشرية
قيمة (F) المجدولة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ودرجات الحرية $652/3 = 2.61$						

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

نتيح لنا بيانات الجدول السابق إكتشاف أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء المبحوثين تعزى لسنوات الخبرة وذلك استنادا إلى أن قيمة F المحسوبة تساوي (1.151) وهي أقل من قيمة F المجدولة (2.61)، كما أن قيمة الدلالة المحسوبة تساوي (0.328) أكبر من مستوى المعنوية المفترض ($\alpha = 0.05$)، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.688) بالنسبة للفئة (أقل من 5 سنوات) وبإنحراف معياري قدره (0.556)، وبالنسبة للفئة (من 6 إلى 10 سنوات) كان متوسطها الحسابي (3.746) وبإنحراف معياري قدره (0.546)، أما الفئة (من 11 إلى 15 سنوات) فكان متوسطها الحسابي (3.836) وإنحراف معياري قدره (0.441)، أما متوسط الفئة (أكثر من 15 سنة) فقدر بـ (3.719) وبإنحراف معياري قدره (0.529).

هذه النتيجة توضح أن العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية محل الدراسة، لا تختلف آرائهم باختلاف سنوات الخبرة في العمل تجاه تأهيل الموارد البشرية، ومنه نقبل صحة الفرضية الصفرية والتي كان مضمونها: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المستجوبين نحو تأهيل الموارد البشرية تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

ثانيا. أثر سنوات الخبرة على آراء المستجوبين تجاه التنافسية.

للتحقق من إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المستجوبين تجاه التنافسية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية محل الدراسة طبقا إلى اختلاف متغير سنوات الخبرة، تم صياغة فرضية جزئي تنص على:

* " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المستجوبين نحو التنافسية تعزى لمتغير سنوات الخبرة ".

لإختبار صحة هذه الفرضية الجزئية استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية تجاه التنافسية طبقا إلى اختلاف متغير سنوات الخبرة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (130): نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء المستجوبين تجاه محور التنافسية حسب سنوات الخبرة

البعد	سنوات الخبرة	المتوسط	الإنحراف	درجة الحرية	قيمة F	قيمة الدلالة
الكفاءات	أقل من 5 سنوات	3,725	0,825	3/652	0,644	0,587
	من 6 إلى 10 سنوات	3,797	0,787			
	من 11 إلى 15 سنوات	3,870	0,797			
	أكثر من 15 سنة	3,730	0,783			
الإبداع	أقل من 5 سنوات	3,721	0,787	3/652	1,348	0,258
	من 6 إلى 10 سنوات	3,751	0,786			
	من 11 إلى 15 سنوات	3,985	0,738			
	أكثر من 15 سنة	3,748	0,824			
الجودة	أقل من 5 سنوات	3,632	0,799	3/652	1,343	0,259
	من 6 إلى 10 سنوات	3,707	0,826			

			0,704	3,823	من 11 إلى 15 سنوات	
			0,720	3,776	أكثر من 15 سنة	
			0,762	3,672	أقل من 5 سنوات	
			0,751	3,712	من 6 إلى 10 سنوات	
			0,607	3,869	من 11 إلى 15 سنوات	
			0,757	3,831	أكثر من 15 سنة	
0,168	1,691	3/652				التميز
			0,638	3,687	أقل من 5 سنوات	
			0,646	3,741	من 6 إلى 10 سنوات	
			0,547	3,887	من 11 إلى 15 سنوات	
			0,644	3,771	أكثر من 15 سنة	
0,231	1,436	3/652				تنافسية المؤسسات
قيمة (F) المجدولة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ودرجات الحرية $652/3 = 2.61$						

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات SPSS

أسفرت نتائج الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء المبحوثين تعزى لسنوات الخبرة وذلك استناداً إلى أن قيمة F المحسوبة تساوي (1.436) وهي أقل من قيمة F المجدولة (2.61)، كما أن قيمة الدلالة المحسوبة تساوي (0.231) أكبر من مستوى المعنوية المفترض (0.05)، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.687) بالنسبة للفئة (أقل من 5 سنوات) وبانحراف معياري قدره (0.638)، وبالنسبة للفئة (من 6 إلى 10 سنوات) كان متوسطها الحسابي (3.741) وبانحراف معياري قدره (0.646)، أما الفئة (من 11 إلى 15 سنوات) فكان متوسطها الحسابي (3.887) وانحراف معياري قدره (0.547)، أما متوسط الفئة (أكثر من 15 سنة) فقدر بـ (3.771) وبانحراف معياري قدره (0.644).

من خلال ما ورد في هذه النتائج يمكننا القول إن متغير سنوات الخبرة لم يؤثر على تصورات وإتجاهات المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية محل الدراسة تجاه التنافسية، لذا نقبل الفرضية التي نصت على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المستجوبين نحو التنافسية تعزى لمتغير سنوات الخبرة ".
ومن خلال ما تم التوصل اليه في الفرضيتين السابقتين، يتم قبول صحة الفرضية التي تقرر
بأنه:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المستجوبين
نحو تأهيل الموارد البشرية والتنافسية تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

المطلب الرابع: إختبار صحة فرضية الفروق الفرعية الرابعة

في حين تنص هذه الفرضية على ما يلي:

* " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المستجوبين
نحو تأهيل الموارد البشرية والتنافسية تعزى لمتغير الوظيفة".

لإختبار هذه الفرضية بشكل تفصيلي تم تقسيم الفرضية إلى فرضيتين جزئيتين، يتم التحقق منهما
كالآتي:

أولاً. أثر متغير الوظيفة على آراء المستجوبين لمحور تأهيل الموارد البشرية.

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة تجاه
تأهيل الموارد البشرية طبقاً إلى اختلاف متغير المنصب الوظيفي للمستجوبين، نقوم بإختبار الفرضية
التي تضمنت:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المستجوبين
نحو تأهيل الموارد البشرية تعزى لمتغير الوظيفة ".

وللتحقق من ذلك نستخدم تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لتوضيح دلالة

الفروق في إجابات المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية،
وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم (131): نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء المستجوبين تجاه تأهيل الموارد البشرية حسب الوظيفة

البعد	الوظيفة	المتوسط	الإنحراف	درجة الحرية	قيمة F	قيمة الدلالة
التدريب	رئيس مصلحة	3,764	0,595	0,984	0,374	0,984
	مدير فرعي	3,833	0,614			
	مدير	3,746	0,620			
التحفيز	رئيس مصلحة	3,643	0,669	1,415	0,244	1,415
	مدير فرعي	3,730	0,616			
	مدير	3,606	0,767			
التمكين	رئيس مصلحة	3,693	0,587	0,958	0,384	0,958
	مدير فرعي	3,760	0,585			
	مدير	3,757	0,709			
تأهيل الموارد البشرية	رئيس مصلحة	3,700	0,535	1,243	0,289	1,243
	مدير فرعي	3,774	0,520			
	مدير	3,703	0,620			
قيمة (F) المجدولة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ودرجات الحرية $3 = 653/2$						

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

لآراء المبحوثين تعزى للوظيفة وذلك استناداً إلى أن قيمة F المحسوبة تساوي (1.243) وهي أقل

من قيمة F المجدولة (3.00)، كما أن قيمة الدلالة المحسوبة تساوي (0.289) أكبر من مستوى

المعنوية المفترض ($\alpha = 0.05$)، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.700) بالنسبة للفئة (رئيس

مصلحة) وبانحراف معياري قدره (0.535)، وبالنسبة للفئة (مدير فرعي) كان متوسطها الحسابي

(3.774) وبانحراف معياري قدره (0.520)، أما الفئة (مدير) فكان متوسطها الحسابي (3.703)

وبانحراف معياري قدره (0.620).

نستخلص من هذه النتيجة أن العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه

الصيدلانية محل الدراسة، لا تختلف آرائهم باختلاف المنصب الوظيفي لهم تجاه تأهيل الموارد البشرية، ومنه نقبل صحة الفرضية الصفرية والتي كان مضمونها: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المستجوبين نحو تأهيل الموارد البشرية تعزى لمتغير الوظيفة".

ثانيا. أثر متغير الوظيفة على آراء المستجوبين لمحور التنافسية.

من أجل أن نبين ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المستجوبين تجاه التنافسية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية محل الدراسة طبقا إلى اختلاف متغير الجنس، تم صياغة فرضية جزئي تنص على:

* " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المستجوبين نحو التنافسية تعزى لمتغير الوظيفة ".

وللتحقق من صحتها استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الإطارات بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية تجاه التنافسية طبقا إلى اختلاف متغير الوظيفة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (132): نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء المستجوبين تجاه محور التنافسية حسب الوظيفة

البعد	الوظيفة	المتوسط	الانحراف	درجة الحرية	قيمة F	قيمة الدلالة
الكفاءات	رئيس مصلحة	3,721	0,812	2/653	1,140	0,320
	مدير فرعي	3,827	0,761			
	مدير	3,783	0,860			
الإبداع	رئيس مصلحة	3,716	0,802	2/653	2,076	0,126
	مدير فرعي	3,851	0,698			
	مدير	3,693	0,910			
الجودة	رئيس مصلحة	3,697	0,797	2/653	0,079	0,924
	مدير فرعي	3,694	0,760			
	مدير	3,659	0,844			
التميز	رئيس مصلحة	3,686	0,756	2/653	1,480	0,228
	مدير فرعي	3,800	0,730			
	مدير	3,715	0,761			
تنافسية المؤسسات	رئيس مصلحة	3,705	0,653	2/653	1,242	0,290
	مدير فرعي	3,793	0,562			
	مدير	3,712	0,715			
قيمة (F) المجدولة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ودرجات الحرية $2/653 = 3$						

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

لآراء المبحوثين تعزى للوظيفة وذلك استناداً إلى أن قيمة F المحسوبة تساوي (1.242) وهي أقل

من قيمة F المجدولة (3.00)، كما أن قيمة الدلالة المحسوبة تساوي (0.290) أكبر من مستوى

المعنوية المفترض ($\alpha = 0.05$)، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.705) بالنسبة للفئة (رئيس

مصلحة) وبإنحراف معياري قدره (0.653)، وبالنسبة للفئة (مدير فرعي) كان متوسطها الحسابي

(3.793) وبإنحراف معياري قدره (0.562)، أما الفئة (مدير) فكان متوسطها الحسابي (3.712) وبإنحراف معياري قدره (0.715) .

وهذا ما يدل على أن العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية محل الدراسة، لا تختلف آرائهم باختلاف المنصب الوظيفي تجاه تنافسية مؤسساتهم، ومنه نقبل صحة الفرضية الصفرية والتي كان مضمونها: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المستجوبين نحو التنافسية تعزى لمتغير الوظيفة".

واستنادا على نتائج الفرضيتين السابقتين نتوصل إلى أن متغير الوظيفة ليس لديه تأثير على آراء المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة تجاه كل من تأهيل الموارد البشرية وتنافسية مؤسساتهم، هذا يجعلنا نقبل بصحة الفرضية والتي كان مضمونها:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المستجوبين نحو تأهيل الموارد البشرية والتنافسية تعزى لمتغير الوظيفة".

وانطلاقا من النتائج السابقة كلها وما تم استخلاصه من عدم تأثر آراء وتصورات العمال

المستجوبين تجاه تأهيل الموارد البشرية وتنافسية مؤسساتهم بالمتغيرات الشخصية والمعنوية

للعاملين، وأن لديهم نفس الاتجاهات تجاه محاور الدراسة (تأهيل الموارد البشرية، التنافسية)، مما يجعلنا نؤكد صحة الفرضية الرئيسية والتي تضمنت أنه:

* " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة تأهيل الموارد البشرية والتنافسية تعزى إلى العوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، المستوى العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة).

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل إختبار الفرضيات واستعراض النتائج وتحليلها، للوقوف على واقع تأثير تأهيل الموارد البشرية بأبعاده (التدريب، التحفيز، التمكين) على تحسين مستوى التنافسية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية المتركة في بعض الولايات، وهذا بعد تحليل البيانات الواردة من الإستبيان الموزع على إطارات هذه المؤسسات، باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية.

والتي مكنتنا من التعرف على أن مستوى ممارسة عملية التدريب في المؤسسات كان مرتفعاً، أما بالنسبة لعملية التحفيز فكان مستوى ممارستها في هذه المؤسسات من وجهة نظر إطاراتها بدرجة متوسطة وتركز بشكل أكبر على أسلوب التحفيز المعنوي، أما ممارسة عملية التمكين فكان بمستوى مرتفع نتيجة ارتفاع مستوى معظم الأبعاد، هذه المستويات المرتفعة جعلت ممارسة عملية تأهيل الموارد البشرية في هذه المؤسسات تميل إلى درجة المستوى المرتفع، بالإضافة إلى ذلك وجد مستوى التنافسية في هذه المؤسسات مرتفع وهذا نتيجة أن مستوى كل أبعاده جاء مرتفع لكل من الكفاءة والإبداع والجودة والتميز.

وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) بين تأهيل الموارد البشرية والتنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية محل الدراسة سواء كانت أبعادهم مجتمعة أو منفردة، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتأهيل الموارد البشرية بأبعاده (التدريب، التحفيز، التمكين) على التنافسية من وجهة نظر المستجوبين بهذه المؤسسات محل الدراسة، وتوصلنا أيضاً إلى أن أبعاد تأهيل الموارد البشرية عندما تكون مستقلة في نفس الوقت يكون هناك أثراً ذو دلالة إحصائية لبعدها التدريب والتمكين فقط ويفسران ما مقداره (53.50%) من قيمة التباين في تنافسية المؤسسات ، وبعد التحفيز لم يكن له تأثير معنوي.

كما خلصنا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء وتصورات المستجوبين نحو تأهيل الموارد البشرية وتنافسية مؤسساتهم تعزى للخصائص الشخصية والمعنوية (الجنس، المستوى العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة).

خاتمة

خاتمة:

دفعت حتمية التحديات العالمية المعاصرة المؤسسات الى التكيف ومسايرة هذه التغيرات في بيئة الأعمال الحديثة، باختيار أحسن الطرق الفعالة لمواجهة هذه التحديات، والاستثمار في مواردها وجعلها ركيزة أساسية لتطوير الأداء وجعله أكثر كفاءة وفعالية لبلوغ غاية البقاء والاستمرار والتطور في الأسواق، عكس ذلك أهمية الموارد البشرية بالمؤسسات كونه أثن الموارد المتواجد بها خاصة بعد التطورات التكنولوجية الكبيرة والذكاء الصناعي، أدى الى جعل المورد البشري المحدد الأساسي لكفاءة الإنتاج وتحقيق المزايا التنافسية، وان الموارد الأخرى ماهي الا أدوات مساعد للموارد البشرية لتحقيق اهداف المؤسسات.

وتحتاج هذه الموارد البشرية الى إدارة تعمل على تسييرها وتطويرها وانماءها بناء على أوضاع الداخلية والخارجية والرى الاستراتيجية للمؤسسات، عن طريق الأنشطة التي تقوم بها كالاستقطاب والاختيار والتنمية والتقييم، واستخدام الأساليب التي من خلالها يتم اكساب العاملين معارف ومهارات ضرورية لأداء مهامهم بكفاءة، وأهم أسلوب تعتمد المؤسسات كمسلك اجباري وحتمي لتحسين الأداء وزيادة الإنتاج هو أسلوب تأهيل الموارد البشرية، يساعد على تحسين ادا العاملين وتقليص الوقت وتقليل الهدر في الموارد المستخدمة في الإنتاج، وهذا ما يؤدي الى تعظيم العائد وتحقيق مزايا تنافسية.

وفي دراستنا هذه تضمن بحثنا عن تأثير تأهيل الموارد البشرية في تنمية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ثلاث مستويات من التحليل (الكلي والخاص والداخلي)، حيث تم البدء بالتحليل النظري لتأهيل المواد البشرية والتنافسية بشكل عام، وركزنا على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة في الجزائر وواقع تأهيلها للموارد البشرية، ثم حصر عملية التأهيل فقط على المؤسسات الصيدلانية والشبه الصيدلانية.

* نتائج الدراسة النظرية:

توصلنا في هذه الدراسة إلى عدة نتائج يمكن بيانها كالتالي

* لا يوجد مفهوم مشترك حول تأهيل الموارد البشرية والتنافسية فكلاهما اختلف اراء الباحثين حول تعريفها، وكل باحث يعرف المصلحين حسب ما تقتضيه دراسته.

* تأهيل الموارد البشرية يساهم بشكل كبير في تحسين أداء العاملين من خلال الاساليب التي يقوم بها التدريب، التحفيز، التمكين التي تهدف ترشيد الموارد المتاحة بالمؤسسة وتحقيق الاستفادة القصوى منها، وتطوير مهارات العاملين وتغير سلوكياتهم وزيادة كفاءتهم العملية.

* الموارد البشرية هي الركيزة الأساسية في أي مؤسسة، والمحرك لكل العوامل الأخرى.

* لا يمكن اعتبار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بديلا عن المؤسسات الكبيرة، أو صورة مصغرة لها، وإنما تمثل عنصرا متما ومكملا ومعززا ومغزيا للمؤسسات الكبيرة.

* تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من مشاكل وقيود كثيرة، تحد من تطورها، وتهدد بقائها، وتعرقل نشاطها، وتقلل من مساهمتها البارزة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتقيد أدوارها التنموية خاصة في الدول النامية.

* من خلال تحليلنا لمؤشرات التنافسية العالمية لاحظنا احتلال الجزائر المراتب المتأخرة في اغلب المؤشرات، هذا ما يتطلب على المؤسسات والحكومة العمل المتواصل على تحسين وتطوير إنتاجية المؤسسات الجزائرية بإيجاد آليات على المستوى الكلي وعلى المستوى الجزئي.

* يوجد ثلاثة مستويات للقدرة التنافسية، وهي مستوى المؤسسة، والقطاع، والدولة ويختلف مفهومها باختلاف المستويات.

* إن من أهم الأساليب المستخدمة اليوم لمواجهة المنافسة وتحقيق ميزة تنافسية فعالة، تلك المرتكز على المورد البشري وهي بتبني سياسة تأهيل الموارد البشرية.

* نتائج الدراسة الميدانية:

- كانت جميع فقرات الاستبانة على علاقة طردية مع المجال الكلي للدراسة، وهذا ما يعكس مصداقية وصلاحيّة إدارة الدراسة للتطبيق الميداني، وهذا ما دعمه الصدق البنائي من خلال وجود علاقة طردية بين أبعاد الدراسة والمجال الكلي للدراسة، والذي يثبت صدق الأداة التي تعبر عن قدرتها على تحقيق الأهداف التي تريد الأداة (الاستبانة) الوصول إليها، كما توصلنا إلى وجود ثبات عال في أداة الدراسة من خلال قيمة معامل (Cronbach's Alpha) التي بلغت (0.966) مما يدل على أنها متكاملة ومتجانسة بدرجة (96.6%).

- وجود ارتباط دال احصائياً من كل بعد ومحوره الذي ينتمي إليه، وبين المحاور والاستبيان ككل.

- بصفة عامة كان تحليل مستوى تأهيل الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح له (3.47)، أما الأبعاد المشكلة له فقد كان مستوى كل بعد مرتفع التدريب، التحفيز، التمكين، وبلغت قيمة المتوسطات الحسابية المرجحة على التوالي: (3.78)، (3.66)، (3.72).

- أن مستوى توافر التنافسية بالمؤسسات محل الدراسة مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح له (3.73)، أما الأبعاد المشكلة له فقد كان مستوى كل بعد مرتفع الكفاءة، الإبداع، الجودة، التميز، وبلغت قيمة المتوسطات الحسابية المرجحة على التوالي: (3.76)، (3.75)، (3.73)، (3.72).

* نتائج اختبار الفرضيات:

■ يوجد مستوى مرتفع لتأهيل الموارد البشرية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر.

- يوجد مستوى مرتفع للتنافسية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر.
- توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) بين تأهيل الموارد البشرية بأبعاده منفردة (التدريب، التحفيز، التمكين) والتنافسية بأبعاده منفردة (الكفاءة، تنمية الإبداع، الجودة، التميز) من وجهة نظر المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر.
- توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) بين تأهيل الموارد البشرية بأبعاده منفردة (التدريب، التحفيز، التمكين) والتنافسية بأبعاده مجتمعة من وجهة نظر المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر.
- توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) بين تأهيل الموارد البشرية بأبعاده مجتمعة والتنافسية بأبعاده منفردة (الكفاءة، تنمية الإبداع، الجودة، التميز) من وجهة نظر المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر.
- توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) بين تأهيل الموارد البشرية والتنافسية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب على التنافسية من وجهة نظر المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز على التنافسية من وجهة نظر المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين على التنافسية من وجهة نظر المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر.

▪ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتأهيل الموارد البشرية بأبعاده (التدريب، التحفيز، التمكين) على التنافسية من وجهة نظر المستجوبين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر .

▪ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة تأهيل الموارد البشرية والتنافسية تعزى إلى العوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، المستوى العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة).

* الاقتراحات والتوصيات:

▪ ضرورة البحث عن مسببات عدم رضا العمال على الحوافز المادية، من أجل معالجتها وتقادي وقوعها لما لها من اثار سلبية كبيرة على هذه المؤسسات.

▪ يجب على هذه المؤسسات فهم العلاقة التأثيرية بين كل من تأهيل الموارد البشرية وزيادة تنافسيته من أجل تحقيق التابع بناء على التركيز على المستقل لأهميته البالغة في الظروف الحالية.

▪ من الضروري أن تسعى هذه المؤسسات إلى تحسيس العاملين أي كان منصبهم، لتأثر المؤسسة بأفكارهم وأعمالهم في الحاضر والمستقبل.

▪ من الضروري أن تسعى هذه المؤسسات إلى تشجيع الأفكار والممارسات الجديدة، وأن تعمل على تحفيز العاملين لجسدها واقعيًا، وتقادي الروتين في العمل والتعليمات الصارمة التي تقضي على روح الإبداع وترسخ التبعية والميول إلى النمطية.

▪ يجب على هذه المؤسسات توفير الجو الملائم للإبداع والابتكار من خلال خلق حلقات حوار مختلفة بين مستويات العاملين المختلفة من أجل العصف بأفكارهم.

▪ يجب على هذه المؤسسات السعي إلى تنويع مصادر ميزتها التنافسية من أجل تثبيتها أكثر وزيادة فعاليتها من جهة وضمان استدامتها لأطول مدة ممكنة من جهة أخرى.

▪ يجب على هذه المؤسسات تخصيص ميزانية أكبر للبحث والتطوير من أجل الوصول إلى أفكار إبداعية جديدة وتطويرها باعتبارها الأسلوب للمحافظة على مركزها التنافسي وضمان البقاء في سوق الأدوية الصيدلانية والشبه الصيدلانية لأطول مدة ممكنة.

* آفاق الدراسة:

بعد وقوفنا على موضوع هذه الدراسة لاحظنا أن هناك عدة مواضيع تتفرع منه يمكن أن تكون مشاريع بحوث مستقبلية ومن أهمها ما يلي:

▪ دور تفعيل الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية.

▪ تأهيل الرأس المال الفكري ودوره في إنجاح سياسة إبداع المنتج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية.

▪ أثر اقتصاد المعرفة على تطور الأصول اللاملموسة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية.

▪ تبني خصائص المنظمة المتعلمة في المؤسسات الصيدلانية لتحسين جودة المنتجات: دراسة ميدانية.

▪ الذكاء الصناعي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل تعزيزه: دراسة ميدانية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولا. المراجع باللغة العربية

الكتب

1. أحمد إسماعيل المعاني وآخرون، أساليب البحث العلمي والاحصاء، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
2. أكرم سالم الجنابي، الإدارة الإستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار أمجد للنشر والتوزيع، 2017.
3. أمال عبد الله محمد، التخطيط الاستراتيجي، دار المعنز للنشر، عمان، الأردن، 2016.
4. أنيس احمد عبد الله، إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون، دار الجنان للنشر والتوزيع، 2016.
5. إيهاب مقابلة، دراسة تحليلية لأبعاد التحديات التي تواجه المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة ودور مؤسسات الدعم الفني، المعهد العربي لتخطيط، الكويت، 2017.
6. بشير العلاق، "التسويق الصيدلاني"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2007.
7. بلال خلف السكارنه، اتجاهات حديثة في التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط 1، 2011.
8. جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية "المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين"، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003.
9. حجاج بن صالح بن حجاج المرعي، إدارة الأفراد، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2010.
10. حسين محمد الحراحشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي. دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، 2011.
11. حمزة محمد دودين، التحليل الاحصائي المقدم للبيانات باستخدام Spss، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
12. خالد حسن لطفي، الموارد البشرية في دائرة الاحتراف الجزء الأول، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض، السعودية، 2014.
13. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، تنمية مهارات مسؤولي التدريب والتطوير، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013.
14. خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة السادسة، 2015.
15. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
16. د. آرثر أبه تومسون وأبه جي ستريكلاند، الإدارة الإستراتيجية، المفاهيم والحالات العملية، مكتبة لبنان ناشرون،

- لبنان، 2006 .
17. دودين أحمد يوسف، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2014.
18. راوية حسن ومحمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2011.
19. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001.
20. رشاد محمد الساعد ومحمود جاسم الصميدعي، التسويق الدوائي، مدخل استراتيجي تحليلي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006.
21. رضا إبراهيم المليجي، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2012.
22. رياض بن جليلي، تنافسية المنشآت الصغيرة والمتوسطة الخصائص والتحديات، جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد 93، 2010.
23. زكريا مطلق الدوري وأحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
24. سعد صادق، إدارة المشروعات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004.
25. سعدون الربيعاوي وحسين عباس، رأس المال الفكري، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
26. السعدي رجال، الإحصاء الوصفي، مؤسسة الرجاء للطباعة والنشر، الجزائر، 2013.
27. سعيد بن يمينه، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
28. سعيد يس عامر، الادارة وتحديات التغيير، مركز وايد سرفيس، القاهرة، 2001 .
29. سمية عامر بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، 2016.
30. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
31. السيد عليوه، تنمية مهارات مسئولين شؤون العاملين، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005.
32. السيد فتحي الويشي، الأساليب القيادية للموارد البشرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة 01، 2013.
33. سيد محمد، التخطيط الإستراتيجي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2016.
34. شادية سعودي كمال، التجارة الخارجية اليابانية، العربي للنشر والتوزيع، مصر، 2015.
35. الشمري مها صلاح عسكر، تحليل المتغيرات المساندة للمدخل الاستراتيجي في تدريب وتطوير الموارد البشرية، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.

36. صالح مهدي محسن، طاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 02، 2008.
37. طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
38. طاهر محمود الكلالده، إدارة الموارد البشرية الحديثة، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2013.
39. طاهر محمود الكلالده، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر، عمان، الأردن، 2008.
40. عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006.
41. عاطف جابر طه، قضايا عالمية معاصرة في الموارد البشرية، دار الأكاديمية للعلوم، القاهرة، مصر، 2013.
42. عامر سامح، التميز الإداري في القرن الحادي والعشرين، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013.
43. عبد البار دره، الصباغ زهير نعيم، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 02، 2010.
44. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية، مصر، 1999.
45. عبد الحميد عبد المطلب، الإدارة الاستراتيجية في بيئة الأعمال، الشركة العربية المتحدة للتسويق، القاهرة، 2010.
46. عبد الرحمن ابتهاج مصطفى، الإدارة الإستراتيجية: البدائل الإستراتيجية، التنفيذ والرقابة، إدارة التغيير الاستراتيجي، المنظمة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 1995.
47. عبد الرحمن يسري أحمد، تنمية الصناعات الصغيرة ومشكلات تمويلها، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1996.
48. عبد الكريم أحمد جميل، إدارة الموارد البشرية، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
49. عبد الكريم أحمد جميل، تدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
50. عبد الكريم كاكبي. الاستثمار الأجنبي المباشر والتنافسية الدولية. مكتبة حسن العصرية للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 2014.
51. عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
52. عبد الله خبابة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة آلية لتحقيق التنمية المستدامة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2013.
53. عثمان فريد رشدي، التدريب المهني، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2013.
54. عدنان حسين يونس ورائد خضير عبيس، دور حاضنات الأعمال في تطوير المشاريع الصغيرة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.

55. عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 02، عمان، الأردن، 2009.
56. علاء فرحان طالب وزينب مكي محمود، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة: مدخل معاصر، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012.
57. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 2001.
58. علي غربي، أبعاد المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، قسنطينة: مطبعة سيرتا كوبي، 2006.
59. عماد علي المهيرات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2010.
60. غسان قاسم اللامي، تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات، دار الثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
61. غسان قاسم داود اللامي، إدارة التكنولوجيا (مفاهيم ومداخل، تقنيات، تطبيقات عملية)، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
62. فايز جمعه صالح النجار وعبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
63. فتحي السيد عبده أبو السيد أحمد، الصناعات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية المحلية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2005.
64. فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مكتبة الإشعاع للنشر، الإسكندرية، 2000.
65. الكرخي مجيد، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
66. لينا جمال محمد، إدارة التميز والإبداع الإداري، دار خالد اللحاني للنشر والتوزيع، 2017.
67. ماجدة عطية، إدارة المشروعات الصغيرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة 1، 2002.
68. مال عبد الله محمد، التخطيط الاستراتيجي، دار المعتر للنشر، عمان، الأردن، 2016.
69. المجموعة العربية للتدريب والنشر، المستقبل الوظيفي في ظل جداريات التدريب، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013.
70. المجموعة العربية للتدريب والنشر، المستقبل الوظيفي في ظل جداريات التدريب، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013.
71. محسن أحمد الخضير: صناعة المزايا التنافسية: منهج تحقيق التقدم من خلال الخروج إلى آفاق التنمية المستدامة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004.
72. محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2010.
73. محفوظ جودة وآخرون، منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف. دار وائل للنشر والتوزيع، ط 2، عمان، الأردن، 2008.

74. محمد إبراهيم عبد اللاوي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اطارها النظري والتطبيقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.
75. محمد الفاتح المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، 2018.
76. محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الابعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة - الهندرة، دار الرطوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
77. محمد داود، إدارة التميز والإبداع الإداري، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، 2020.
78. محمد سرور الحريري، ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والخاصة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2016.
79. محمد فتحي، 766 مصطلحا إداريا إيضاح وبيان، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، مصر، 2003.
80. محمد كمال مصطفى، أربعة محاور لزيادة فعالية الموارد البشرية، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، مصر، 2016.
81. محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 02، 2014.
82. محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
83. محمود يوسف عبد الرحمان، التطوير الإداري مفاهيم حديثة. دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2012.
84. مدحت محمد أبو النصر، العلاقات العامة وأثرها في تعزيز القدرة التنافسية في منظمات الأعمال، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
85. مدحت محمد أبو النصر، تنمية الموارد البشرية، الروابط العالمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2009.
86. مدحت محمد أبو النصر، مراحل العملية التدريبية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.
87. مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط والتفكير الإستراتيجي المتميز. المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015.
88. مصطفى يوسف كافي، بيئة وتكنولوجيا إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، 2014.
89. معمار صلاح صالح، التدريب الأسس والمبادئ، دار دبيونو لتعليم التفكير، عمان، الأردن، 2010.
90. منصور إيمان أحمد، الوجيز في الإدارة الناجحة، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2020.
91. منى سعد العازمي وآخرون، واقع تطبيق الادوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية في جامعة الكويت وأثرها على الأداء التنظيمي، المجلة التربوية، جامعة الكويت، 2018، المجلد 32، العدد 128.
92. مورييس أنجريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، الجزائر، دار

القصة للنشر، 2004.

93. ميساء حبيب سلمان وسمير العبادي، المشروعات الصغيرة وأثرها التنموي، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2017.

94. نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2007.

95. نبيل محمد مرسى وأحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007.

96. نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال مصر: مركز الإسكندرية للكتاب، 1998.

97. نزار عوني اللبدي، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، دار دجلة ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2015.

98. نوال عبد الكريم الأشهب، إدارة الموارد البشرية، دار المجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 01.

99. نور الدين حامد ونور الهدى بو رغبة، دور إدارة الجودة الشاملة في إنشاء الميزة: دراسة حالة مؤسسة مينائية، دار خالد اللحاني للنشر والتوزيع، 2016.

100. هاشم حمدي، التدريب الإداري المفاهيم والأساليب، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2013.

101. هالة محمد لبيب عنبه، إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي دليل عملي لكيفية البدء بمشروع صغير وإدارته في ظل التحديات المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2002.

102. هایل عبد المولى طشطوش، المشروعات الصغيرة ودورها في التنمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

103. الهيتي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2010.

104. وسيم أبو عريش، الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية، دار خالد اللحاني للنشر والتوزيع، عمان، 2016.

105. ياسر أحمد عريبات، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

106. يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2015.

الأطروحات والرسائل العلمية

1. أطروحات الدكتوراه

1. بن نذير نصر الدين، دراسة إستراتيجية للإبداع التكنولوجي في تكوين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة

والمتوسطة-حالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة

الجزائر، 3، 2011.

2. سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.
3. سلامي يحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
4. صبرينة زبير، أثر الاستراتيجيات التنافسية والتوجه السوقي على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة حالة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، 2020.
5. عبد الرحمان بن عنتر، دراسة أثر إدارة الإنتاج على الإنتاجية في المؤسسات الصناعية حالة الوحدة الصناعية للآلات الميكانيكية الثقيلة بحسين داي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.
6. فريحة ليندة، استراتيجية تطوير كفاءات الموارد البشرية في إطار تأهيل المؤسسة الاقتصادية دراسة لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2014.
7. قطاف سلمى، تأثير البحث والتطوير على تنافسية صناعة الأدوية دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، 2018.

2. رسائل الماجستير

1. حنان شناق، "تأثير الاستثمارات الأجنبية في قطاع الأدوية على الاقتصاد الجزائري دراسة حالة شركة الكندي لصناعة الأدوية"، م1 ذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009.
2. رزيقة يحيوي، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة المسيلة، 2013/2012.
3. العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
4. الوليد هلال، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة المسيلة، 2009/2008.

المجلات، الدوريات والمقالات

1. أثير عبد الأمير حسوني، رأس المال الفكري والميزة التنافسية: العلاقة والأثر، مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 10، العدد الأول، 2008.
2. أحمد بلالي، الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الإستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2007، العدد 11.

3. أنوار محمد مبارك، إطار مقترح لتحقيق التكامل بين إدارات المنشأة لتحقيق مزايا تنافسية دراسة نظرية تطبيقية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، مصر، 2005، المجلد 29، العدد 02.
4. أوما سيكران، طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية، ترجمة إسماعيل علي بسيوني وعبد الله بن سليمان العزاز، المنشورات العلمية لجامعة الملك سعود، السعودية، 1998.
5. إيمان عبد الرضا محمد، أثر الإبداع في تقديم الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 73.
6. بسنت عادل، أثر إدارة المواهب على تعزيز القدرات التنافسية، مجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، 2016، العدد 3.
7. بن بركة عبد الوهاب، مياح عادل، الهيكل الصناعي الدوائي في الجزائر، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، جامعة بسكرة، العدد 9، جوان 2011.
8. داليا عبد الحميد يس وهشام أحمد عبد الرحيم، الوضع التنافسي للصادرات المصرية من البرتقال في أهم الأسواق التصديرية، المجلة المصرية للاقتصاد الزراعي، 2019، المجلد 29، العدد 4.
9. رزيق كمال، تأهيل المؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2004، المجلد 4، العدد 6.
10. سامر أحمد قاسم وأيهم يوسف إبراهيم، دور اليقظة التكنولوجية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على المصارف التجارية السورية الخاصة، مجلة جامعة تشرين لمبحوث والدراسات العلمية، 2018، المجلد 40، العدد 6.
11. سحر حساني بريري، أثر تأهيل القوى البشرية في المشاركة بفاعلية في سوق العمل: دراسة حالة، حوليات آداب عين شمس، جامعة عين شمس، مصر، 2013، المجلد 41، العدد 3.
12. سليمة غدير أحمد، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر دراسة تقييمية لبرنامج ميداء، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، 2011، المجلد 9، العدد 9.
13. شارف عبد القادر وحمادي جمال، الاستثمار في كفاءة رأس المال البشري وعلاقته بأداء الأفراد داخل المنشأة الرياضية دراسة حالة لعينة من المركبات الرياضية بالجنوب الجزائري، مجلة رماح للبحوث والدراسات، الأردن، 2018، العدد 26.
14. شليحي الطاهر، تأهيل الموارد البشرية في المؤسسات المالية الإسلامية، مجلة التراث، جامعة الجلفة، الجزائر، 2012، المجلد 1، العدد 2.
15. صالح صالح، أساليب تنمية المشروعات الصغيرة والصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، المجلد 3، العدد 3، 2004.
16. الطيب داودي، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الواقع والمعوقات حالة الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، المجلد 11، العدد 11، 2011.

17. عادل النعمة، آمال سليمان، دور تمكين العاملين في دعم أهداف التحسين المستمر دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوي، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، العراق، 2012، المجلد 34، العدد 18.
18. عبد العزيز عبدوس، سياسة الانفتاح التجاري ودورها في تحسين الإنتاجية في المؤسسات الجزائرية كمؤشر تنافسية مع التركيز على مؤشر إنتاجية العامل، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 2013، العدد 03.
19. عثمان لخلف، مفهوم المؤسسات الصغيرة وسماتها، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، المجلد 8، العدد 2، 2004.
20. عز الدين سلمان، التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية، مجلة مقاربات، جامعة الجلفة، الجزائر، المجلد 3، العدد 5، 2015.
21. علي فلاق، الميزة التنافسية من خلال إدارة الموارد البشرية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان، المجلد 28، العدد 03، 2014.
22. علي ميا وعامر سمير شمه، دور أبعاد إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية دراسة ميدانية في جامعة تشرين، مجلة جامعة تشرين لمبحوث والدراسات العلمية، 2019، المجلد 40، العدد 2.
23. عماد أبو رضوان، التحديات التي تواجه المشاريع الصغيرة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 17 و 18 أفريل، 2006.
24. فائز غازي، المواصفة الدولية ISO 9001:2008 وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 2018، المجلد 24، العدد 103.
25. فتيحة بوجرود، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لصناعة المزايا التنافسية: بين النظرية والتطبيق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2014، العدد 02.
26. كريمة محمد الحسيني، نحو إستراتيجية لتنمية المشروعات الصغيرة في مصر، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان، مصر، المجلد 31، العدد 3، 2017.
27. مجلة هارفارد بزنس ريفيو العربية، متاحة على الموقع الإلكتروني: <https://hbrarabic.com>.
28. محمد إسماعيل محمود، دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على شركات الأدوية المصرية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة الحلوان، مصر، 2012، العدد 04.
29. محمد عبد الواحد إسماعيل حسن، الصناعات الصغيرة ودورها في تحقيق العدالة الاجتماعية في ظل الوضع التنافسي لمصر، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، مصر، المجلد 39، العدد 02، 2017.
30. محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، جسر التنمية، العدد 24، ديسمبر 2003.

31. منصور كمال وصولح سماح، تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، الجزائر، المجلد 04، العدد 07.
32. نعيمة مدان، سفيان قسول، تأهيل العنصر البشري لتحقيق الميزة التنافسية في البنوك، مجلة إيكوفان للدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة بشار، الجزائر، 2019، المجلد 1، العدد 1.
33. نيفين حسين شمت، نحو دعم القدرة التنافسية للصناعة المصرية، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، معهد التخطيط القومي المصري، المجلد 14، العدد 2، 2006.

الندوات والملتقيات والمؤتمرات

1. حسين عبد المطلب الاسرج، تعزيز تنافسية المشروعات العربية الصغيرة والمتوسطة في ظل اقتصاد المعرفة، الملتقى العلمي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، الجزائر، 04-05 ديسمبر 2007.
2. راج بوقرة ونبيل جعيجع، أثر استراتيجية التنويع على مؤسسة كوندور، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي 8 و9 نوفمبر 2010 بجامعة الشلف.
3. سمير خطاب، أهمية المشروعات الصغيرة في إقتصاديات الدول، ورقة بحثية ضمن مؤتمر دعم وتنمية المشروعات الصغيرة، جامعة عين الشمس، القاهرة، مصر، مارس 2012.
4. عميش عائشة، مؤشرات قياس التنافسية ووضعيتها في الدول العربية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي 8 و9 نوفمبر 2010 بجامعة الشلف.
5. فرحي محمد وصالحي سلمى، المشاكل والتحديات الرئيسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 17 و18 أبريل 2006.
6. محمد فتحي صقر، واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها الاقتصادية، ورقة بحثية ضمن ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي الإشكاليات وآفاق التنمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، أيام 18-22 جانفي 2004.
7. مداح عرابي الحاج، التسيير الاستراتيجي وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، الجزائر، 17-18 أبريل 2006.
8. مصطفى محمود عبد العال عبد السلام: دور العناقيد الصناعية في إدارة مخاطر المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة خبرة دولية، ورقة بحثية ضمن المؤتمر السابع حول إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 2010.

9. منتدى الرياض الاقتصادي، تنمية دور المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني، منتدى الرياض الاقتصادي الدورة السادسة، السعودية، أيام 9-11 ديسمبر 2013.
10. منتدى الرياض الاقتصادي، دراسة المنشآت الصغيرة محركات أساسية لنمو اقتصادي منشود، منتدى الرياض الاقتصادي الدورة الأولى، السعودية، أيام 6-7 أكتوبر 2003.
11. ميلود وعيل، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي 8 و9 نوفمبر 2010 بجامعة الشلف.
12. يسري فاروق داود، وسيم وجيه الكسان: قياس الميزة التنافسية للسلع البيئية في التجارة الدولية - دراسة مقارنة، ورقة بحثية ضمن المؤتمر العربي، السادس للإدارة البيئية بعنوان: التنمية البشرية وأثرها على التنمية المستدامة، شرم الشيخ، مصر ماي، ص 2007.

التقارير والمنشورات والدراسات

1. تقرير التنمية العربية، المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصادات العربية دور جديد لتعزيز التنمية المستدامة، المعهد العربي للتخطيط بالكويت ومعهد التخطيط القومي بمصر، 2019.
2. تقرير تنافسية الاقتصادات العربية، صندوق النقد العربي، العدد 04، 2020.
3. دراسة مقارنة، ورقة بحثية ضمن المؤتمر العربي، السادس للإدارة البيئية بعنوان: التنمية البشرية وأثرها على التنمية المستدامة، شرم الشيخ، مصر ماي 2007.
4. رشيد موساوي، نتائج البرنامج الوطني للتأهيل، الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجزائر، ماي، 2010.
5. صندوق التنمية الصناعية السعودي، العناقيد الصناعية مفهومها وآلية عملها، الجزء الأول، سبتمبر 2007.
6. فريق التنافسية الأردني، التنافسية وتجربة الأردن، وزارة التخطيط والتعاون الدولي، الأردن، 2003.
7. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، قدرة المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة على الابتكار في بلدان مختارة من الاسكوا، الأمم المتحدة، نيويورك، 2002.
8. وزارة الصناعة والمناجم، نشرية المعلومات الإحصائية عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد 36، سنة 2019.
9. وزارة الصناعة والمناجم، نشرية المعلومات الإحصائية عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد 36، سنة 2019.
10. وزارة الصناعة والمناجم، نشرية المعلومات الإحصائية عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد 28، ماي 2016.
11. وزارة المالية المصرية، تعزيز القدرة التنافسية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في مصر: إطار سياسي عام وخطة عمل، مصر، أوت 2004.

القوانين والأوامر والمراسيم التشريعية

1. الأمر رقم 03-01 المؤرخ في 01 جمادى الثانية 1422 الموافق لـ 20 أوت 2001 المتعلق بتطوير الاستثمار، الجريدة الرسمية الجزائرية، المادة 06، العدد 47، 2001/08/20.
2. الأمر رقم 59-75 المؤرخ في 20 رمضان 1395 الموافق لـ 26 سبتمبر سنة 1975 يتضمن القانون التجاري، المواد من 551 الى 563، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 101، 1975 /12/19.
3. الأمر رقم 96-27 المؤرخ في 28 رجب 1417 الموافق لـ 09 /12/ 1996، المعدل والمتمم للأمر رقم 59-75 المؤرخ في 26 /09/ 1975 المتضمن القانون التجاري، المادة 564، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 77، 1996 /12/11.
4. الجريدة الرسمية الجزائرية، المادة 05 من الفصل الثاني في القانون رقم 17-02 المؤرخ في 10 جانفي 2017، المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية الصادرة بتاريخ 11 جانفي 2017، العدد 02.
5. القانون رقم 01-18 المؤرخ في 27 رمضان عام 1422 الموافق لـ 2001/12/12، المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المادة 18، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 77، 2001/12/15.
6. القانون رقم 14-10 المؤرخ في 08 ربيع الأول 1436 الموافق لـ 30 ديسمبر 2014، المتضمن قانون المالية لسنة 2015، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 78، 2014/12/31.
7. القانون رقم 15-20 المؤرخ في 18 ربيع الأول عام 1437 الموافق لـ 2015/12/30، المعدل والمتمم للأمر رقم 59-75 المؤرخ في 26 /09/ 1975 المتضمن القانون التجاري، المادة 567 و 590، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 71، 2015/12/30.
8. القانون رقم 17-02 المؤرخ في 10 جانفي 2017، المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية، المادة (24)، العدد 02، 2017/01/11.
9. القانون رقم 17-02 المؤرخ في 11 ربيع الثاني 1438 الموافق لـ 10 جانفي 2017، سبق ذكره، المادة 17.
10. المادة (4) من المرسوم التنفيذي رقم 20-331 المؤرخ في 6 ربيع الثاني 1442 الموافق لـ 2020 /10/22، المذكور سابقا.
11. المادة 3 من المرسوم التنفيذي رقم 17-194 المؤرخ في 16 رمضان 1438 الموافق لـ 11 جوان 2017.
12. المادة 5، من المرسوم التنفيذي رقم 04-14 المؤرخ في 29 ذي القعدة 1424 الموافق لـ 2004/01/22.
13. المرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 3 ذي القعدة 1413 الموافق لـ 25 /04/ 1993، المعدل والمتمم للأمر رقم 59-75 المؤرخ في 26 /09/ 1975 المتضمن القانون التجاري، أحكام الفقرة 2 من المادة 544، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 27، 1993 /04/27.
14. المرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 3 ذي القعدة 1413 الموافق لـ 25 /04/ 1993، المعدل والمتمم للأمر رقم 59-75 المؤرخ في 26 /09/ 1975 المتضمن القانون التجاري، المادة 563 مكرر من 1 الى 10، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 27، 1993 /04/27.
15. المرسوم التنفيذي رقم 02-373 المؤرخ في 06 رمضان 1423 الموافق لـ 2002/10/11، المتضمن إنشاء صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحديد قانونه لأساسي، الجريدة الرسمية الجزائرية،

- العدد 74، 2002/10/13.
16. المرسوم التنفيذي رقم 03-188 المؤرخ في 20 صفر 1424 الموافق لـ 2003/04/22 الذي يتضمن تشكيلة المجلس الوطني المكلف بترقية بالمناولة وتنظيمه وسيره، الجريدة الرسمية الجزائرية، المادة (1. 2. 3)، العدد 29، 2003/04/23.
17. المرسوم التنفيذي رقم 03-288 المؤرخ في 9 رجب 1424 الموافق لـ 6 سبتمبر 2003، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 54، 2003/09/10.
18. المرسوم التنفيذي رقم 03-78 المؤرخ في 24 ذي الحجة 1423 الموافق لـ 2003/02/25، المتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات، المادة (2)، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 13، 2003/02/26.
19. المرسوم التنفيذي رقم 03-79 المؤرخ في 24 ذي الحجة 1423 الموافق لـ 2003/02/25، والمحدد للطبيعة القانونية لمراكز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومهامها وتنظيمها، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 13، 2003/02/26.
20. المرسوم التنفيذي رقم 04-134 المؤرخ في 29 صفر 1425 الموافق لـ 2004/04/19، المتضمن القانون الاساسي لصندوق ضمان قروض استثمارات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المواد (2.3.5.6.9.13)، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 24، 2004/04/28.
21. المرسوم التنفيذي رقم 04-14 المؤرخ في 29 ذي القعدة 1424 الموافق لـ 2004/01/22، المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر وتحديد قانونها الأساسي، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 6، 2004/01/25.
22. المرسوم التنفيذي رقم 05-414 المؤرخ في 22 رمضان 1426 الموافق لـ 2005/10/25، المتضمن تحديد كفاءات تسيير حساب التخصيص الخاص رقم 117-302، الجريدة الرسمية الجزائرية، المادة 4، العدد 72، 2005/11/02.
23. المرسوم التنفيذي رقم 14-241 مؤرخ في أول ذي القعدة 1435 الموافق لـ 27 أوت 2014، المتضمن تحديد مهام وزير الصناعة والمناجم، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 52، 2014/09/14.
24. المرسوم التنفيذي رقم 14-241 مؤرخ في أول ذي القعدة 1435 الموافق لـ 27 أوت 2014، المتضمن تحديد مهام وزير الصناعة والمناجم، الجريدة الرسمية الجزائرية، المادة 11، العدد 52، 2014/09/14.
25. المرسوم التنفيذي رقم 14-242 مؤرخ في أول ذي القعدة 1435 الموافق لـ 27 أوت 2014، المتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة الصناعة والمناجم، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 52، 2014/09/14.
26. المرسوم التنفيذي رقم 17-100 المؤرخ في 06 جمادى الثانية 1438 الموافق لـ 5 مارس 2017، المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 06-356 المؤرخ في 16 رمضان 1427 الموافق لـ 9 أكتوبر 2006 المتضمن صلاحيات الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار وتنظيمها وسيرها، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 16، 2017/03/08.
27. المرسوم التنفيذي رقم 17-193 المؤرخ في 16 رمضان 1438 الموافق لـ 2017/06/11، المتضمن تعديل القانون الاساسي لصندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 36، 2017/06/14.

28. المرسوم التنفيذي رقم 17-194 المؤرخ في 16 رمضان 1438 الموافق لـ 11 جوان 2017، المتضمن مهام المجلس الوطني للتشاور من أجل تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية الجزائرية، المادة (2)، العدد 36، 14/06/2017.
29. المرسوم التنفيذي رقم 18-169 المؤرخ في 12 شوال 1439 الموافق لـ 26 جوان 2018، المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 16-163 المؤرخ في 2 جوان 2016 المتضمن تحديد كفاءات تسيير حساب التخصيص الخاص رقم 124-302، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 39، 04/07/2018.
30. المرسوم التنفيذي رقم 18-170 المؤرخ في 12 شوال 1439 الموافق لـ 26 جوان 2018، المتضمن تحديد مهام الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار وتنظيمها وسيرها، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 39، 04/07/2018.
31. المرسوم التنفيذي رقم 18-170 المؤرخ في 12 شوال 1439 الموافق لـ 26 جوان 2018، سبق ذكره، الجريدة الرسمية الجزائرية، المادة (27)، العدد 39، 04/07/2018.
32. المرسوم التنفيذي رقم 18-170 المؤرخ في 12 شوال 1439 الموافق لـ 26 جوان 2018، سبق ذكره، الجريدة الرسمية الجزائرية، المواد (27. 28. 29. 30. 31. 32)، العدد 39، 04/07/2018.
33. المرسوم التنفيذي رقم 18-279 المؤرخ في 26 صفر 1440 الموافق لـ 04/10/2018، المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 04-134، المادة (15)، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 66، 14/10/2018.
34. المرسوم التنفيذي رقم 20-331 المؤرخ في 6 ربيع الثاني 1442 الموافق لـ 22/10/2020، يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 18-170 المؤرخ في 26 جوان 2018 المتضمن تحديد مهام الوكالة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار وتنظيمها وسيرها، الجريدة الرسمية الجزائرية، المادة (04)، العدد 70، 25/10/2020.
35. المرسوم التنفيذي رقم 94-188 المؤرخ في 26 محرم 1415 الموافق لـ 06/07/1994، المتضمن القانون الأساسي لصندوق الوطني لتأمين عن البطالة، المواد (1.2.3.4.5)، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 44، 07/07/1994.
36. المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 24 ربيع الثاني 1417 الموافق لـ 8 سبتمبر 1996، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 52، 11/09/1996.
37. المواد (من 4 الى غاية 14) من المرسوم التنفيذي رقم 17-194 المؤرخ في 16 رمضان 1438 الموافق لـ 11 جوان 2017.
38. وزارة الصناعة والمناجم، نشرية المعلومات الإحصائية عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد 36، سنة 2019.
39. وزارة الصناعة والمناجم، نشرية المعلومات الإحصائية عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد 36، سنة 2019.

المواقع الالكترونية

<https://hbrarabic.com>

www.fgar.dz

ثانيا. المراجع باللغة الأجنبية

الكتب

1. Ahmed Hamadouche , Méthodes et outils d'analyse stratégique, édition Chihab, Alger, 1997.
2. Besterfield Dale H, and All, Total Quality Management, Pearson Education, India, 2012.
3. David Ransburg & all, Human Resources in the Family Business Maximizing the Power of Your People, Palgrave Macmillan, UK, 2016.
4. Fonds de promotion de la compétitivité industrielle dispositif de mise à niveau des entreprises, 2002.
5. G.Johnson and K.Scholes, Exploring Corporate Strategy, 6Th Edition, Pearson, USA, 2002.
6. Gérard A. Kokou Dokou et al, L'accompagnement managérial et industriel de la PME, Edition l'Harmattan, Paris, France, 2000.
7. Harvie Charles, Lee Boon-Chye, The Role of SMEs in National Economies in East Asia, Edward Elgar, vol 2,UK,2002.
8. Jehoshua Elaishberg, Market Share Analysis : Evaluating Competitive Marketing Effectiveness, Kluwer Academic Publishers, London, 2010.
9. Katarzyna Rostek, Benchmarking Collaborative Networks A Key to SME Competitiveness, Springer, London, 2015.
10. Kiril Todorov & David Smallbone, Handbook of research on Management in Small and Medium Enterprises, Business Science Reference, USA, 2014.
11. Klaus North and Gregorio Varvakis, Competitive Strategies for Small and Medium Enterprises, Springer, London, 2016.
12. Laura Gavinelli, Business Strategies and Competitiveness in Times of Crisis A Survey on Italian SMEs, Palgrave Macmillan, USA, 2016.
13. Michael Porter : La concurrence selon Porter, Edition Village mondial, Paris, 1999.
14. Michael Porter, choix stratégique et concurrence, Economic, Paris, 1999
15. Michael Porter, L'Avantage Concurrentiel des Nations, Inter-éditions, Paris, 1993.
16. Monin. J.m, La certification qualité dans les services, Afnor, Paris, 2001.
17. Morice Moulin, Anoine Coquerel, Pharmacologie, 2eme edition, édition Elsevier, 2002.
18. Olivier Torres, "Les PME", Editions Flammarion, Collection Dominos, 1999.
19. Oswald Jones and Fiona Tilley, COMPETITIVE ADVANTAGE IN SMEs, Wiley, England, 2003.
20. Pitts et al, stratégic management, building and sustaining compitétéve advantage, west pub, 1996.
21. Rodolphe Durand, Guide du Management Stratégique, 99 concepts clés; Ed: DUNOD,Pris, 2000 .
22. S. Kotha & D. Orne, General Manufacturing Strategies: An Conceptual Synthesis,

Strategic Management Journal, Vol. 10, 1989

23. Sylvie Guerrero, Les Outils des RH «Les savoir-faire essentiels en GRH», DUNOD, France, 2004.

الرسائل العلمية

1. Rezig Amira, L'enjeu de la stratégie marketing dans la commercialisation des produit pharmaceutiques cas de: l'Amoxypen (Amoxicilline) de saidal, mémoire de magistère, Ecole Des Hautes Etude Commerciales (EHEC) ex: INC, Alger, 3ème promotion, 2009/2010.

المجلات، الدوريات والمقالات.

1. Abby Ghobadian & David N Gallear, Total Quality management in SMEs, Omega The international Journal of Management Science, Volume 24, Issue 1, 1996.
2. Gaël GUEGUEN, Orientations stratégiques de la PME et influence de L'environnement entre déterminisme et volontarisme, Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, jours 13-14-15 juin 2001.
3. Gurdeep Singh Narang, ACHIEVING COMPETITIVE ADVANTAGE HROUGH HR PRACTICES, International Registered Research Journal, vol 1,2014.
4. Lamia AZOUAOU, La compétitivité et la mise à niveau des PME maghrébines, Revue D'économie et de Management, Université Tlemcen, Algérie, vol 08, N°1, Octobre 2009.
5. Official Journal of the European Union, Commission Recommendation 2003/361/EC of 6 May 2003, concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises, OJ L 124 of 20.5.2003, Article 3.
6. Potochny D. K, Employee Empowerment Key to Efficient Customer Service, Nation Restaurant News.1998, vol 32, n° 32.
7. Rpir Prasanna, and others, Sustainability of SMEs in the Competition : A Systemic Review on Technological Challenges and SME Performance, Journal of Open Innovation Technology, Market, and Complexity, 2019, Volume 5, Issue 4.
8. Sascha Kraus and others, IMPLICATIONS OF STRATEGIC PLANNING IN SMES FOR INTERNATIONAL ENTREPRENEURSHIP RESEARCH AND PRACTICE, Published in M. Tazovski (Ed.), Energizing Management through Innovation and Entrepreneurship : European Research and Practice, London, 2007.
9. Sonia Mukherjee, Challenges to Indian micro small scale and medium enterprises in the era of globalization, Journal of Global Entrepreneurship Research, Volume 8, issue 1, December 2018.

الندوات والملتقيات والمؤتمرات

1. Gaël Gueguen, Orientations stratégiques de la PME et influence de L'environnement entre déterminisme et volontarisme, Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, jours 13-14-15 juin 2001.

2. Lall Sanjaya, Strengthening SME's For International Competitiveness, paper for the workshop " wath markes your Firm internationally competitive ", Center for Economic Studies (ECES), Cairo, The Egyptian,2000, on 5-8 March 2000.
3. Programme d'Appui aux PME/PMI et à la Maîtrise des TIC (PME II), dossier de presse, Atelier de visibilité, Hôtel El Djazair, Algérie, 24 février 2010.
4. Sascha Kraus and others, IMPLICATIONS OF STRATEGIC PLANNING IN SMES FOR INTERNATIONAL ENTREPRENEURSHIP RESEARCH AND PRACTICE, Published in M. Tazovski (Ed.), Energizing Management through Innovation and Entrepreneurship : European Research and Practice, London, 2007.

التقارير والمنشورات والدراسات

1. ADB, Asia Small and Medium-Sized Enterprise Monitor 2020 : Country and Regional Reviews, ADB, vol 01, 2020.
2. ANDPME, programme national de mise à niveau des petites et moyenne entreprises, présentation du programme national de mise à niveau des PME 2007.
3. Bertelsmann Stiftung, Transformation Index BTI 2018 Governance in International Comparison, on the site : <https://atlas.bti-project.org>
4. Commission population et besoins sociaux, le médicament plate forme pour un débat social, Alger, ————— Décembre 2003.
5. Erick Gonzales & all, MSME Country Indicators 2014, international finance corporation, World Bank Group, 2014.
6. European Commission, Annual Report on European SMEs (2018/2019) Research & Development and Innovation by SMEs, European Commission, Luxembourg, 2019.
7. European Commission, Study on tax compliance costs for SMEs, European Union, Luxembourg, 2018.
8. European Patent Office, Market success for inventions Patent commercialisation scoreboard" European SMEs", EPO, Germany, 2019.
9. International Finance Corporation (IFC), MSMEs Finance Gap, World Bank & IFC & SMEs Finance Forum, Washington, USA, 2017.
10. International Labour Organization (ILO), World Employment and Social Outlook 2017 'Sustainable enterprises and jobs – Format enterprises and decent work', ILO, 2017.
11. ITC, SME Competitiveness Outlook 2017 – The region : A door to global trade, International Trade Centre, Geneva, 2017.
12. J. Sharples, & N. Milham, Longrun Competitiveness of Austtralian Agricultura, USDA Foreign Agricultural Economic Report No.243, US Department of Agriculture, 1990
13. Khondoker Haider & all, MSME Economic Indicators Analysis Note December 2019, the World Bank Group & SME finance forum & international finance corporation, 2019.
14. Klaus Schwab, The Global Competitiveness Report 2017-2018, World Economic Forum, Switzerland, 2018.

15. Marie Florence Estime et all, Les déterminants de la compétitive des PME, Problèmes économiques, n° 2359, 19 Janvier 1994.
16. Ministère de l'Industrie et des Mines, Bulletin d'information statistique N°28, Algérie, Mai 2016.
17. Ministère de L'industrie et des Mines, La Revue de l'entreprise Algérienne Atout PME, L'ANDPME, Algérie, Janvier 2015.
18. OECD, Enhancing the Contributions of SMEs in a Global and Digitalised Economy, OECD, Paris, 2017.
19. OECD, Financing SMEs and Entrepreneurs : Statistics 2018, From : [stats.oecd Finance](http://stats.oecd.org/Finance),
20. OECD, Financing SMEs and Entrepreneurs 2019, OECD, Paris, 2019.
21. OECD, OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2019, OECD Publishing, Paris, 2019.
22. OECD, OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2019, OECD Publishing, Paris, 2019.
23. ONUDI, Évaluation indépendante Algérie Programme intégré pour l'amélioration de la compétitivité et l'appui à la restructuration industrielle en Algérie, ONUDI, 2006.
24. R.Chiappini, Les indices composites sont-ils de bonnes mesures de la compétitivité des pays?, Laboratoire d'analyse et de recherche en économie et finances internationales Working Paper N°2012-05, 2012.
25. The World Bank Group, Doing Business 2019 Training for Reform, The World Bank, Washington, USA, 2019.
26. The World Bank, Doing Business 2013 Smarter Regulations for Small and Medium-Size Enterprises, The World Bank & IFC, Washington, 2013.
27. Transparency International, Corruption Perceptions Index 2018, Transparency International, Germany, 2019.
28. Union européenne, Revue de la Délégation de la Commission européenne en Algérie, n°10, Novembre/Décembre 2009.
29. World Bank group, Doing Business 2019 Training for Reform, The World Bank, USA, Washington.
30. World Trade Organization (WTO), World Trade Report 2016 " Levelling the trading field for SMEs", WTO, 2016.

القواميس

1. Larousse médical, paris, 2005.

المواقع الالكترونية

[http : //www.worldbank.org/en/topic/competitiveness](http://www.worldbank.org/en/topic/competitiveness),

[http : //IMD WORLD COMPETITIVENESS CENTER](http://IMD WORLD COMPETITIVENESS CENTER)

[http : //www.imd.org](http://www.imd.org)

[http : //www.worldbank.org/en/topic/competit](http://www.worldbank.org/en/topic/competit)

<https://unctadstat.unctad.org/EN/RcaRadar.html>.

الملاحق

الملحق رقم (01):

الملحق رقم 01: مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيمة المضافة حسب الشكل القانوني والأنشطة الاقتصادية خلال الفترة 2010-2013

2013		2012		2011		2010		الطابع القانوني	قطاعات النشاط
النسبة	القيمة	النسبة	القيمة	النسبة	القيمة	النسبة	القيمة		
99,09	1613,00	99,30	1411,76	99,34	1165,91	99,70	1012,11	الخاص	الزراعة
0,91	14,81	0,70	9,93	0,66	7,8	0,30	3,08	العمومي	
100	1627,81	100	1421,69	100	1173,71	100	1015,19	المجموع	
86,06	1344,00	87,35	1232,67	86,41	1091,04	98,73	1058,16	الخاص	البناء والأشغال العمومية
13,94	217,70	12,65	178,48	13,59	171,53	1,27	13,59	العمومي	
100	1561,70	100	1411,15	100	1262,57	100	1071,75	المجموع	
83,80	1209,00	80,44	881,06	81,97	860,54	81,58	806,01	الخاص	النقل والمواصلات
16,20	233,80	19,56	214,21	18,03	189,23	18,42	182,02	العمومي	
100	1442,80	100	1095,27	100	1049,77	100	988,03	المجموع	
80,65	139,10	79,71	123,05	79,58	109,5	79,15	96,86	الخاص	خدمات المؤسسات
19,35	33,37	20,29	31,32	20,42	28,09	20,85	25,51	العمومي	
100	172,47	100	154,37	100	137,59	100	122,37	المجموع	
84,02	146,30	82,70	114,9	88,61	107,6	88,61	101,36	الخاص	الفندقة والإطعام
15,98	27,82	17,30	24,04	11,39	13,83	11,39	13,03	العمومي	
100	174,12	100	138,94	100	121,43	100	114,39	المجموع	
87,29	249,20	87,25	232,2	86,17	199,79	86,04	169,95	الخاص	الصناعة الغذائية
12,71	36,30	12,75	33,93	13,83	32,06	13,96	27,58	العمومي	
100	285,50	100	266,13	100	231,85	100	197,53	المجموع	
89,77	2,37	89,47	2,38	90,00	2,34	88,42	2,29	الخاص	صناعة الجلد
190	0,27	10,53	0,28	10,00	0,26	11,58	0,3	العمومي	
280	2,64	100	2,66	100	2,6	100	2,59	المجموع	
94,07	1760,00	94,17	1555,29	94,07	1358,92	94,10	1204	الخاص	التجارة والتوزيع
5,93	111,00	5,83	96,25	5,93	85,71	5,90	75,45	العمومي	
100	1871,00	100	1651,54	100	1444,63	100	1279,45	المجموع	
90,54	6462,97	90,42	5553,31	90,26	4895,64	92,89	4450,74	مجموع القطاع الخاص	
9,46	675,07	9,58	588,44	9,74	528,51	7,11	340,56	مجموع القطاع العام	
100	7138,04	100	6141,75	100	5424,15	100	4791,30	المجموع الكلي للمؤسسات	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على: نشرية المعلومات الإحصائية لوزارة الصناعة والمناجم
عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من العدد 18 الى غاية 24
الخاصة بالسنوات من 2010 الى غاية 2013.

مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيمة المضافة حسب الشكل القانوني والأنشطة

الاقتصادية خلال الفترة 2014 - 2016

2016		2015		2014		الطابع القانوني	قطاعات النشاط
النسبة	القيمة	النسبة	القيمة	النسبة	القيمة		
99,30	2125,39	99,09	1918,67	99,25	1758,18	الخاص	الزراعة
0,70	14,90	0,91	17,70	0,75	13,31	العمومي	
100	2140,29	100	1936,37	100	1771,49	المجموع	
83,08	1653,22	81,78	1513,60	83,14	1438,51	الخاص	البناء والأشغال العمومية
16,92	336,81	18,22	337,16	16,86	291,68	العمومي	
100	1990,03	100	1850,76	100	1730,19	المجموع	
82,85	1488,85	84,38	1401,42	83,52	1299,57	الخاص	النقل والمواصلات
17,15	308,12	15,62	259,33	16,48	256,50	العمومي	
100	1796,97	100	1660,75	100	1556,07	المجموع	
68,58	157,00	72,35	155,20	72,57	142,07	الخاص	خدمات المؤسسات
31,42	71,92	27,65	59,32	27,43	53,70	العمومي	
100	228,92	100	214,52	100	195,77	المجموع	
80,07	192,47	80,99	172,34	82,27	155,49	الخاص	الفندقة والإطعام
19,93	47,92	19,01	40,44	17,73	33,50	العمومي	
100	240,39	100	212,78	100	188,99	المجموع	
87,47	340,77	86,90	307,36	87,39	288,98	الخاص	الصناعة الغذائية
12,53	48,80	13,10	46,35	12,61	41,71	العمومي	
100	389,57	100	353,71	100	330,69	المجموع	
86,57	2,45	89,93	2,50	89,16	2,55	الخاص	صناعة الجلد
13,43	0,38	10,07	0,28	10,84	0,31	العمومي	
100	2,83	100	2,78	100	2,86	المجموع	
94,19	2205,22	94,12	2126,50	94,51	1956,31	الخاص	التجارة والتوزيع
5,81	136,01	5,88	132,83	5,49	113,73	العمومي	
100	2341,23	100	2259,33	100	2070,04	المجموع	
89,43	8165,37	89,48	7597,59	89,75	7041,66	مجموع القطاع الخاص	
10,57	964,86	10,52	893,41	10,25	804,44	مجموع القطاع العام	
100	9130,23	100	8491,00	100	7846,10	المجموع الكلي للمؤسسات	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على: نشرية المعلومات الإحصائية لوزارة الصناعة

والمناجم عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من العدد 26 الى غاية 30

الخاصة بالسنوات من 2014 الى غاية 2016

مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيمة المضافة حسب الشكل القانوني والأنشطة الاقتصادية خلال الفترة 2017-2019

قطاع النشاط	الطابع القانوني	2017		2018		2019	
		القيمة	النسبة	القيمة	النسبة	القيمة	النسبة
الزراعة	الخاص	2264	99,23	2409,25	99,27	99,27	99,27
	العمومي	17,5	0,77	17,65	0,73	0,73	0,73
	المجموع	2281,50	100	2426,90	100	100,00	100
البناء والأشغال العمومية	الخاص	1765	83,33	1879,01	79,72	1976,79	82,35
	العمومي	353	16,67	375,08	16,64	423,6	17,65
	المجموع	2118,00	100	2254,09	96	2400,39	100
النقل والمواصلات	الخاص	1645	83,67	1810,60	84,61	1905,26	84,87
	العمومي	321	16,33	329,28	15,39	339,61	15,13
	المجموع	1966	100	2139,88	100	2244,87	100
خدمات المؤسسات	الخاص	162	65,45	171,51	65,12	184,93	65,76
	العمومي	85,5	34,55	91,86	34,88	96,31	34,24
	المجموع	247,5	100	263,37	100	281,24	100
الفندقة والإطعام	الخاص	2191	97,76	235,39	80,57	248,01	81,54
	العمومي	50,3	2,24	56,76	19,43	56,16	18,46
	المجموع	2241,3	100	292,15	100	304,17	100
الصناعة الغذائية	الخاص	357	87,52	377,94	87,20	389,02	87,48
	العمومي	50,9	12,48	55,46	12,80	55,68	12,52
	المجموع	407,9	100	433,40	100	444,7	100
صناعة الجلد	الخاص	2,5	88,03	2,62	85,34	2,76	84,40
	العمومي	0,34	11,97	0,45	14,66	0,51	15,60
	المجموع	2,84	100	3,07	100	3,27	100
التجارة والتوزيع	الخاص	1996	93,97	2210,20	94,07	2301,77	94,11
	العمومي	128	6,03	139,39	5,93	144,04	5,89
	المجموع	2124,00	100	2349,59	100	2445,81	100
مجموع القطاع الخاص		10382,50	91,16	9096,52	89,51	7107,81	86,42
مجموع القطاع العام		1006,54	8,84	1065,93	10,49	1116,64	13,58
المجموع الكلي للمؤسسات		11389,04	100	10162,45	100	8224,45	100

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على: نشرية المعلومات الإحصائية لوزارة الصناعة والمناجم عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من العدد 32 الى غاية 36، الخاصة بالسنوات من 2017 الى غاية 2019.

الملحق رقم (02):

الملحق رقم 02: قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	اسم ولقب الأستاذ	الرقم
جامعة البليدة 2	أ.د. بن نذير نصر الدين	01
جامعة البليدة 2	أ.د. سي أحمد نذير	02
جامعة البليدة 2	أ.د. يدو محمد	03
جامعة البليدة 2	أ.د. حاج عيسى سي أحمد	04
جامعة البليدة 2	د. طاطاي كمال	05
جامعة البليدة 2	د. بوشنافة رضا	06
جامعة الجلفة	أ.د. علة مراد	07
جامعة الجلفة	أ.د. ضيف أحمد	08
جامعة الجلفة	د. صديقي النعاس	09

الملحق رقم (03)

الملحق رقم 03: استبيان الدراسة

 جامعة لونيبي علي - البليدة 2 كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير 
استبيان
السيد(ة) الفاضل(ة) السلام عليكم: في إطار إعداد أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير والموسومة بعنوان: أثر تأهيل الموارد البشرية على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والشبه الصيدلانية بالجزائر - يطيب لي أن أضع أمامك مجموعة من العبارات المتعلقة بالاستبيان الخاص بالدراسة الميدانية، لذا نرجو منكم التقضل بالإجابة عنها بوضع العلامة (X) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم على العبارة، ونعتمد باستخدام معلوماتكم في إطار البحث العلمي فقط. طالب الدكتوراه: بن خيرة أحمد إشراف: أ.د. بن نذير نصر الدين تقبلوا خالص احترامي وتقديري، ونشكركم على تعاونكم معنا.

البيانات الشخصية	
☐ صيدلانية	☐ شبه صيدلانية
☐ أنثى	☐ ذكر
☐ ثانوي	☐ ليسانس
☐ دكتوراه	☐ ماستر
☐ أقل من 5 سنوات	☐ من 6 إلى 10 سنوات
☐ من 11 إلى 15 سنوات	☐ أكثر من 15 سنة
☐ مدير	☐ مدير فرعي
☐ رئيس قسم	☐

المحور الثاني: أبعاد المتغير المستقل: أهيل الموارد البشرية					
البعد الأول: التدريب					
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا	تحديد الاحتياجات التدريبية
					1. تهتم مؤسستنا بتحديد الاحتياجات التدريبية للعنصر البشري
					2. تحدد مؤسستنا الاحتياجات التدريبية وفق احتياجات العاملين
					3. يعمل المسؤولون على تحديد الاحتياجات التدريبية بناءا على التطورات الداخلية والخارجية للمؤسسة
					4. تقوم مؤسستنا بتحديد الاحتياجات التدريبية بشكل مستمر
تصميم البرامج التدريبية					
					5. يطور التدريب من مهارات وخبرات العاملين
					6. تساهم البرامج التدريبية في استغلال وتنظيم وقت العمل
					7. تهتم مؤسستنا بالموارد البشري وتدريبه
					8. يساهم التدريب في زيادة القدرات الإبداعية والابتكارية
					9. تمنح البرامج التدريبية أساليب جديدة للقيام بالعمل بسهولة
					10. تقيد البرامج التدريبية في حل المشاكل وتجاوز الصعوبات
					11. يساعد التدريب في تحسين سلوك العاملين بالمؤسسة
					12. تسعى مؤسستنا إلى تحسين مهارات ومعارف العاملين من خلال برامج تدريبية مستمرة
					13. تساهم الدورات التدريبية في التقليل العاملين للأخطاء في العمل
					14. يساعد التدريب على إستخدام وسائل ومعدات العمل الحديثة بشكل جيد
					15. يسمح التدريب بزيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين
					16. محتوى البرامج التدريبية متوافق مع الأهداف المسطرة
اختيار المدربين والمتدربين					
					17. يشجع المسؤولون العاملين على المشاركة في الدورات التدريبية
					18. تقدم البرامج التدريبية بالمؤسسة من طرف خبراء ذوي كفاءة
					19. تلتزم مؤسستنا باستفادة كافة العاملين من التدريب
					20. تختار المؤسسة المدربين وفق تخصص البرنامج التدريبي
تنفيذ البرامج التدريبية					
					21. تهتم المؤسسة بتنفيذ البرامج التدريبية بشكل كامل
					22. توفر المؤسسة للعاملين بيئة ملائمة لتطبيق ما تعلموه من التدريب على الواقع
					23. تتوافق الدورات التدريبية المبرمجة مع المستوى التعليمي للعاملين المستهدفين
					24. توفر المؤسسة للعاملين الإمكانات اللازمة للاستفادة الجيدة من التدريب
					25. تتوافق البرامج التدريبية المسطرة مع طبيعة العمل
تقييم البرامج التدريبية					
					26. تهتم مؤسستنا بتقييم برامجها التدريبية
					27. تستعمل مؤسستنا أساليب متنوعة لتقييم فاعلية البرامج التدريبية

28	يقوم المسؤولون بتقييم العاملين أثناء الدورة التدريبية لاكتشاف الثغرات				
29	يخضع العاملون للتقييم من أجل قياس نتائج البرامج التدريبية على أدائهم				
البعد الثاني: التحفيز					
التحفيز المادي					
30	تحفز المؤسسة العاملين ماديا				
31	يشعر العاملون بالرضا نحو الحوافز والمكافآت الممنوحة لهم				
32	تمنح المؤسسة الحوافز المادية لزيادة الولاء وزيادة الاستقرار الوظيفي				
33	تتناسب المكافآت والحوافز الممنوحة للعاملين مع الجهد المبذول من طرفهم				
34	تساهم الحوافز المادية في تلبية رغبات وإشباع حاجيات العاملين				
35	يحصل العامل على مكافآت مقابل العمل الإضافي الذي يقوم به				
36	يتلقى العامل حوافز مادية مقابل المبادر بفكرة جديدة				
التحفيز المعنوي					
37	تقدير واهتمام المؤسسة بالعاملين يدفعهم للعمل بجد وحماس				
38	تهتم مؤسستنا بالحوافز المعنوية				
39	تعمل مؤسستنا على تحسين نظام الترقيات ليتلائم مع تطلعات العاملين				
40	مناخ العمل السائد بالمؤسسة يسوده الاحترام والتقدير				
41	تهتم مؤسستنا بتكريم وتقدير العاملين المميزين والمبدعين				
البعد الثالث: التمكين					
تفويض السلطة					
42	يقوم رئيسي بتفويض صلاحيات لي مناسبة لأداء وظيفتي الوظيفية				
43	تسمح المؤسسة للعاملين بتحديد الأسلوب المناسب لإنجاز مهامهم.				
44	يمنحني رئيسي في العمل صلاحيات إتخاذ القرار دون الرجوع إليه				
45	يمنحني رئيسي في العمل حرية تطبيق المبادرات خارج نطاق التعليمات الرسمية				
46	تهتم المؤسسة بتفويض السلطة لنا كأسلوب لتطوير القيادات				
47	يساعد تفويض الصلاحيات في زيادة قدرات ابتكار أساليب جديدة في تسيير العمل				
المشاركة في اتخاذ القرار					
48	أساهم في تقديم اقتراحات تحسن من طرق العمل بمؤسستنا				
49	تتيح المؤسسة لي فرص التعبير على رأيي عند اتخاذ القرار				
50	يسمح لنا المسؤولون بالمشاركة في التخطيط وتحديد الأهداف				
51	تشجعني المؤسسة على تقديم الأفكار والمقترحات الجديدة				
52	تأخذ المؤسسة رأيي بشأن كفاءة أساليب العمل				
فرق العمل					
53	تحفزني المؤسسة على العمل بروح الفريق				
54	أتعاون مع زملائي لإنجاز العمل بالشكل المطلوب				
55	توفر مؤسستنا بيئة عمل تساعدني على العمل بروح الفريق				
56	أسعى للاستفادة من كفاءات وخبرات زملائي				
الاتصال والمشاركة بالمعلومات					
57	تسمح لنا المؤسسة بمشاركة المعلومات والبيانات لإنجاز مهامنا				
58	تشجعنا المؤسسة على تبادل المعلومات بيننا				
59	توفر لنا مؤسستنا الوسائل التكنولوجية الحديثة للاتصال تساعد على إنجاز العمل بسهولة				
60	يسمح لنا المسؤولون في العمل بالمشاركة معهم في اقتراح الحلول لمشكلات				

					العمل	
					61	أ تبادل المعلومات والاتصال مع الزملاء بشكل بسيط وسهل في المؤسسة
						الثقة
					62	توجد ثقة متبادلة بيني وبين رؤسائي في العمل
					63	يثق رئيسي في قدرتي على أداء المهام الموكلة إلي
					64	يدرك رئيسي قدرتي على التعامل مع المهام والمسؤوليات
					65	أعمل وفق أخلاقيات العمل والضمير المهني
					66	تسعى المؤسسة إلى زيادة الثقة بين العامل ورئيسه المباشر
					المحور الثالث: أبعاد المتغير التابع: التنافسية	
					البعد الأول: الكفاءات	
				غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد
					موافق	موافق تماماً
					67	تتوافق كفاءتي مع الوظيفة التي أمارسها
					68	أرغب في تعلم أي جديد يتعلق بوظيفتي
					69	بإمكاني التعامل مع التكنولوجيا الحديثة بكفاءة
					70	أقوم بأداء مهامي بالشكل المطلوب
					71	لدي القدرة على حل المشاكل والصعوبات الطارئة في العمل بحكمة
					72	تسعى المؤسسة لامتلاك عمال ذوي كفاءات ومهارات
					البعد الثاني: تنمية الإبداع	
					73	أمتلك المهارات الإبداعية الكافية لإنجاز مهامي
					74	أمتلك أفكار وأساليب جديدة تساهم في تطوير المؤسسة
					75	أحرص على تقديم الأفكار الإبداعية الجديدة في العمل
					76	تهتم المؤسسة بالبحث والتطوير
					77	تعتمد المؤسسة على الإبداع لإنتاج منتجات جديدة
					البعد الثالث: الجودة	
					78	تقدم مؤسستنا منتجات ذات جودة مقارنة بالمنافسين
					79	تعمل المؤسسة على نشر ثقافة الجودة وفقاً لمتغيرات البيئة
					80	تستخدم مؤسستنا معدات ووسائل تكنولوجية متطورة في الإنتاج
					81	تعمل مؤسستنا على تحسين جودة المنتجات.
					82	تعتمد المؤسسة على تطبيق أساليب علمية حديثة في الإنتاج لتحسين الجودة
					83	تحرص مؤسستنا على تجنب وقوع الأخطاء أثناء العملية الإنتاجية
					84	تقوم مؤسستنا بإنتاج منتجات وفق المواصفات والمعايير الدولية ISO
					85	تستخدم المؤسسة أساليب متعددة لمراقبة جودة المنتجات
					البعد الرابع: التميز	
					86	تقدم المؤسسة منتجات متميزة
					87	تتميز المؤسسة بتطوير وتحسين منتجاتها
					88	تتميز مؤسستنا بسرعة الاستجابة لحاجيات ومتطلبات الزبائن
					89	تسعى مؤسستنا إلى التميز من خلال استعمال وسائل ترويجية حديثة
					90	تملك مؤسستنا شبكة توزيع سريعة لإيصال المنتجات إلى العملاء
					91	تقدم المؤسسة منتجات بأسعار مميزة وتنافسية
					92	تعمل مؤسستنا على تنمية ثقافة التميز لدى
					93	تقوم مؤسستنا بالمراقبة المستمرة للأسواق للمحافظة على تميز منتجاتها

	Université Lounici Ali- Blida 2 Faculté des sciences économiques, sciences commerciales et sciences de gestion Département de gestion	
	Questionnaire	
Madame, Monsieur, bonjour Dans le cadre de la réalisation d'une thèse de doctorat en gestion portant le titre : L'impact de la qualification des ressources humaines sur la compétitivité des petites et moyennes entreprises - Etude du cas des PME pharmaceutiques et des parapharmaceutiques en Algérie - C'est avec un immense plaisir que je mets à votre disposition une série d'expressions concernant un questionnaire relatif aux études pratiques. A cet effet, il vous sera souhaitable de bien vouloir y répondre en cochant avec (x) la case qui exprime votre approbation sur l'expression. On vous promet que votre avis sera uniquement utilisé dans le domaine de la recherche scientifique. Doctorant : Benkheira Ahmed Promoteur : Pr. Bennadir Naseredin Veuillez agréer mes chaleureuses expressions de respect. Merci pour votre coopération		

Coordonnées personnelles :					
Nom de l'entreprise :					
Type de l'entreprise	pharmaceutique ☐		parapharmaceutique ☐		
sexe	male ☐		femelle ☐		
Niveau scolaire	lycée ☐	licence ☐	master ☐	doctorat ☐	
Années d'expérience	moins de 5 ans ☐	de 6 à 10 ans ☐	de 11 à 15 ans ☐	plus de 15 ans ☐	

Fonction	directeur ☐	s-directeur ☐	chef de service ☐

	Phrases	Absolument pas d'accord	Pas d'accord	neutre	d'accord	Tout à fait d'accord
1	Notre entreprise se met à définir les besoins de formation					
2	Notre entreprise détermine les besoins formation selon les besoins des employés					
3	Les responsables déterminent les besoins de formation en fonction des évolutions internes et externes de l'entreprise					
4	Notre entreprise se met en permanence à déterminer les besoins de formation					
5	La formation développe les compétences et l'expérience des employés					
6	Les programmes de formation contribuent à l'exploitation et à l'organisation du temps du travail					
7	Notre entreprise s'intéresse à la ressource humaine et à sa formation					
8	La formation contribue à l'augmentation des capacités innovatrices et créatives					
9	Les programmes de formation apprennent de nouvelles façons de travailler avec facilité					
10	Les programmes de formation aident à la résolution des problèmes et faire face aux difficultés					
11	La formation assiste dans l'amélioration des comportements des employés au sein de l'entreprise					
12	Notre entreprise œuvre à améliorer les talents et les connaissances des employés par le biais des formations continues					
13	Les programmes de formation contribuent à minimiser les erreurs des employés au travail					
14	La formation permet de bien utiliser les outils et équipements modernes du travail					
15	La formation permet d'augmenter la satisfaction au travail des employés					
16	Le contenu des programmes de formation est cohérent avec les objectifs déterminés					
17	Les responsables encouragent les employés à participer dans les sessions de formation					
18	Les sessions de formation sont assurées au sein de l'entreprise par des experts compétents					
19	Notre entreprise s'engage à ce que tous les employés bénéficient des formations					
20	L'entreprise choisit les experts selon la spécialité du programme de formation					
21	L'entreprise prend en charge la mise en œuvre entière des programmes de formation					
22	L'entreprise assure aux employés un environnement adéquat pour appliquer, en réalité, les connaissances apprises de la formation					
23	Les sessions de formation programmées correspondent au niveau scolaire des employés ciblés.					
24	L'entreprise procure aux employés des moyens nécessaires pour faire bon usage de la formation					
25	Les programmes de formation sont correspondants à la nature du travail					
26	Notre entreprise s'intéresse à évaluer ses programmes de					

	formation					
27	Notre entreprise utilise une variété de méthodes pour évaluer l'efficacité des programmes de formation					
28	Les responsables évaluent le personnel lors de la formation a fin de repérer les insuffisances					
29	Les employés sont soumis à une évaluation pour mesurer les résultats des programmes de formation sur leur performance.					
30	L'entreprise motive financièrement les employés					
31	Les employés se sentent satisfaits des incitations et récompenses qui leur sont accordées					
32	L'entreprise accorde des incitations financières pour augmenter la fidélité et la stabilité de l'emploi.					
33	Les récompenses et incitations accordées aux employés sont correspondent aux efforts déployés de leur part.					
Phrases		Absolument pas d'accord	Pas d'accord	neutre	d'accord	Tout à fait d'accord
34	Les incitations financières contribuent à répondre aux désirs et à satisfaire les besoins des employés					
35	L'employé reçoit des récompenses pour les heures supplémentaires qu'il assure.					
36	L'employé reçoit des motivations financières en échange du lancement d'une nouvelle idée.					
37	L'appréciation et l'estime de l'entreprise motive les employés à travailler dur et avec enthousiasme.					
38	Notre entreprise s'intéresse aux motivations morales					
39	Notre entreprise veille à améliorer le système de promotions pour répondre aux aspirations des employés					
40	Le respect et l'estime domine l'atmosphère générale du travail					
41	Notre entreprise se met à apprécier et honorer les meilleurs et créatifs employés					
42	Mon patron me délègue les pouvoirs appropriés pour exercer mes fonctions					
43	L'entreprise permet aux employés de déterminer la méthode appropriée pour accomplir leurs tâches					
44	Mon patron me confie des prérogatives de prise de décision sans le consulter					
45	Mon patron m'autorise de prendre l'initiative en d'hors des directives officielles					
46	L'entreprise nous délègue le pouvoir comme une méthode de développer les leaders					
47	La délégation de pouvoirs contribue à accroître les capacités de création de nouvelles méthodes de conduite du travail.					
48	Je contribue à présenter des suggestions visant l'amélioration des méthodes de travail de notre entreprise					
49	L'entreprise me donne l'occasion d'exprimer mon opinion lors de la prise de décision					
50	Les responsables nous autorisent à participer à la planification et à la détermination des objectifs					
51	L'entreprise m'encourage à présenter de nouvelles idées et propositions					
52	L'entreprise prend mon avis sur l'efficacité des méthodes de production					
53	L'entreprise me motive à travailler en équipe					
54	Je participe avec mes collègues dans l'accomplissement du travail demandé					

55	L'entreprise nous fournit un climat de travail m'aidant au travail en équipe					
56	J'œuvre à apprendre des compétences et de l'expérience de mes collègues					
57	L'entreprise nous permet de partager des informations afin que nous accomplissions nos missions					
58	L'entreprise nous encourage à échanger les informations entre nous					
59	Notre entreprise met à notre disposition des moyens de technologie modernes en communication qui nous aident à mener notre travail facilement					
60	Mes supérieurs au travail nous permettent de participer avec eux à la proposition de solutions aux problèmes de travail					
61	Nous échangeons simplement et facilement les informations et la communication comme collègues					
62	Il y a une confiance mutuelle entre moi et mes supérieurs au travail					
63	Mon patron me fait confiance quand à l'accomplissement des missions qui me sont confiées					
64	Mon patron se rend compte de ma capacité de régir les missions et les responsabilités					
65	Je travaille suivant la déontologie et la conscience professionnelle					
66	L'entreprise œuvre à accroître la confiance entre l'employé et le patron					

	Phrases	Absolument pas d'accord	Pas d'accord	neutre	d'accord	Tout à fait d'accord
67	Mes compétences correspondent à ma fonction					
68	Je voudrais apprendre tout nouveau en ce qui concerne ma fonction					
69	Je peux manipuler la nouvelle technologie					
70	J'effectue parfaitement mes missions					
71	J'ai la capacité de résoudre sagement les problèmes et les difficultés inopinés					
72	L'entreprise œuvre à recruter des employés compétents et de qualité					
73	Je dispose du nécessaire des talents créatifs afin d'accomplir mes missions					
74	J'ai des nouvelles idées et méthodes qui contribueront au développement de l'entreprise					
75	Je m'assure d'apporter des nouvelles idées créatives au travail					
76	L'entreprise s'occupe de la recherche et du développement					
77	L'entreprise s'appuie sur la créativité en vue de produire de nouveaux produits					
78	Notre entreprise offre des produits de qualité en comparant avec des autres concurrents					
79	Notre entreprise vise à propager de la culture de qualité selon les variantes de l'environnement					
80	Notre entreprise utilise des équipements et des moyens technologiques développés dans la production					
81	Notre entreprise œuvre à améliorer la qualité des produits					
82	L'entreprise s'appuie sur l'application des méthodes scientifiques modernes dans la production en vue					

	d'améliorer la qualité					
83	Notre entreprise tend à éviter les erreurs durant la production					
84	Notre entreprise suit les normes internationales ISO dans la production					
85	L'entreprise utilise des méthodes diverses dans le contrôle de qualité					
86	L'entreprise présente des produits premium					
87	L'entreprise se distingue par le développement et l'amélioration de ses produits					
88	Notre entreprise se caractérise par la réponse rapide aux besoins et aux exigences des clients					
89	Notre entreprise vise l'excellence grâce à l'utilisation de méthodes promotionnelles modernes					
90	Notre entreprise dispose d'un réseau de distribution rapide pour livrer des produits aux clients					
91	L'entreprise propose des produits à des prix distinctifs et compétitifs					
92	Notre entreprise travaille pour développer ma culture d'excellence					
93	Notre entreprise surveille en permanence les marchés pour maintenir l'excellence de ses produits					

Veuillez répondre à toutes les questions et nous vous remercions de votre coopération



ملخص باللغة الأجنبية

Study summary:

This study is concerned with highlighting the methods of qualifying human resources, which are adopted by the modern human resources management in small and medium enterprises, in developing and developing the skills and capabilities of their human resources to improve their competitiveness in light of economic, technological and geopolitical changes, as this study focused on the experiences of some international institutions in qualifying their human resources, on Considering them the first ones to value the role of human resources and keen to hone their skills, which contributed to improving their productivity and increasing their competitiveness.

Making Algeria proceed towards investing in human resources and encouraging small and medium enterprises to do so, by setting up a special program for rehabilitation, improving the business environment and overcoming the obstacles they face. This is what led to the need to analyze and evaluate the indicators of the contribution of these institutions to development issues, and compare them with other experiences. To find out the actual return of these institutions in development and to discover their weaknesses and the difficulties that reduce their role in reviving the national economy.

This study aims to identify the effect of qualifying human resources in small and medium pharmaceutical and semi-pharmaceutical enterprises on their competitiveness according to a descriptive and analytical approach. On (750) employees in (163) institutions distributed over 12 states, and the number of valid ones for statistical analysis reached (656) questionnaires. to several results, the most important of which are:

- The level of practicing human resources qualification is high in the small and medium pharmaceutical and semi-pharmaceutical enterprises under study.
- The level of availability of competitiveness dimensions is high in the small and medium pharmaceutical and semi-pharmaceutical enterprises under study.
- The existence of a positive correlation between the dimensions of qualification of human resources and the dimensions of competitiveness, whether (combined, collectively) or (combined, individually) or (individually, collectively) in the small and medium pharmaceutical and semi-pharmaceutical enterprises under study.
- There is a statistically significant effect of qualifying human resources with its dimensions (training, motivation, empowerment) on the competitiveness of small and medium enterprises at a significant level ($\alpha \leq 0.05$).
- There are statistically significant differences at a significant level ($0.05 \geq \alpha$) in the opinions and perceptions of the respondents towards the qualification of human resources and the competitiveness of their institutions due to personal and moral characteristics (gender, educational level, years of experience, job).

Keywords: human resources, qualification of human resources, competitiveness, small and medium enterprises