

جامعة سعد دحلب بالبليدة

كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة ماجستير

التخصص: إدارة الأعمال

مقومات تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- دراسة حالة الجزائر -

من طرف

فاطمة الزهراء عبادي

أمام اللجنة المشكلة من:

رئيسا	أستاذ محاضر، جامعة البليدة	ناصر مراد
مشرفا و مقررا	أستاذ التعليم العالي، جامعة الجزائر	صخري عمر
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر، جامعة البليدة	رزيق كمال
عضوا مناقشا	أستاذ مكلف بالدروس، جامعة البليدة	براق عيسى

البليدة، سبتمبر 2007

ملخص

حضيت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة* باهتمام كبير من قبل مختلف الدول خصوصا النامية منها نظرا لدورها الكبير في تنمية الدخل و خلق فرص العمل، غير أن الم ص م تعاني من تحديات داخلية و خارجية كثيرة سواء المتعلقة بالبيئة الإقتصادية التي تنشط بها، أو تلك المتعلقة بطبيعة هذه المؤسسات، الأمر الذي يستوجب عليها التميز في أداءها حتى ترقى الى مستوى تلك التحديات، و قد اتجهت الإدارة المعاصرة للبحث عن السبل التي تساعد على تحقيق ذلك، حيث كانت إدارة الجودة الشاملة قاعدة الأساس التي انطلقت منها حركة البحث عن الأداء التميز.

و تكمن مقومات تحقيق هذا الأخير في وجود قيادة إدارية واعية تحرص على كسب رضا و ولاء العميل الخارجي و تعمل على تجنيد كافة موارد المؤسسة خصوصا البشرية منها و الإهتمام بها و السهر على تفعيل مشاركتها في تحقيق أهداف المؤسسة الموضوعية ضمن خطة إستراتيجية، تعتمد على الإبتكار لتقديم الجديد، بما يمكنها من تحسين أداء أعمالها، ويقع التعلم في صميم قدرة أي مؤسسة على التكيف مع بيئة سريعة التغير فهو مفتاح القدرة على التعرف في الوقت المناسب على الفرص المتاحة، واستغلالها بسرعة و على أكمل وجه، و يعد تدخل الدولة لدعم الم ص م ضروريا حتى تتمكن من الصمود أمام إزالة تدابير حماية الإقتصاد و اشتداد حدة المنافسة في كل من الأسواق المحلية و الدولية.

* للإختصار يرمز للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في إطار هذا البحث ب: الم ص م .

شكر

بسم الله الرحمن الرحيم
﴿رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ
وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾
صدق الله العظيم
سورة النمل، الآية 19

بداية نحمد الله عز و جل الذي بنعمته تتم الصالحات و بعد
نتقدم بأسمى عبارات الشكر وأخلصها الى:

أعز من في الوجود، الى الوالدين العزيزين
و الى كل أفراد العائلة.

الأستاذ المشرف الدكتور عمر صخري لقبوله الإشراف على العمل الذي قمنا به، و الذي لم يتوانى في تقديم يد
المساعدة و التوجيه طيلة فترة إعداد البحث.

كما نتقدم بعبارات الشكر الى السيد بوديعة علي شوقي نائب مدير التنافسية بوزارة المؤسسات الصغيرة
و المتوسطة و الصناعة التقليدية.

و الى كل من: الأستاذ حكيم شبوطي، الأستاذ خليل عبد القادر و الأستاذ بوشنافة ميسوم
من المركز الجامعي يحي فارس بالمدينة.

و الى كل من كان لهم فضل في مساعدتنا على إنجاز هذا البحث.

قائمة الجداول

الرقم	الصفحة
01	التعريف الياباني للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة 24
02	تعريف مصر للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة 25
03	تعريف الإتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة 26
04	تعريف الجزائر للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة 27
05	تطور قطاعات نشاط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التابعة للقطاع الخاص من 2004 الى 2006 133
06	توزيع عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العمومية على قطاعات النشاط و مناصب الشغل التي ساهمت في توفيرها خلال سنة 2006 134
07	تطور تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العمومية من 2001 الى 2006 135
08	تطور تعداد قطاع الصناعة التقليدية حسب نوع النشاط من 2002 الى 2006 136
09	تطور تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من 2001 الى 2006 137
10	تطور الناتج الداخلي الخام خارج المحروقات بالقيمة المضافة من 2001 الى 2005 138
11	تطور القيمة المضافة من 2001 الى 2005 139
12	وضعية الميزان التجاري الجزائري من 1996 الى 2006 141
13	تطور الصادرات الجزائرية خارج المحروقات من 1996 الى 2003 141
14	مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التشغيل من 2001 الى 2006 142

قائمة الأشكال

الصفحة		الرقم
137	تطور تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من 2001 الى 2006	01
143	مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التشغيل من 2001 الى 2006	02
160	مسار عملية التأهيل	03
161	أهداف برنامج التأهيل	04

الفهرس

ملخص

شكر

قائمة الجداول و الأشكال

الفهرس

9 مقدمة
15 1. ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مع عرض أهم التجارب الناجحة لها
16 1.1. ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
16 1.1.1. أسباب تعدد تعاريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و معايير تعريفها
16 1.1.1.1. أسباب تعدد تعاريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
17 2.1.1.1. معايير تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
21 2.1.1. تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
21 1.2.1.1. تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لدى بعض الدول
26 2.2.1.1. تعريف الجوائر للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة
28 3.1.1. المنظم و الأسس الفكرية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة
28 1.3.1.1. المنظم و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
31 2.3.1.1. الأسس الفكرية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة
35 2. 1. تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، خصائصها و أهميتها
35 1.2.1. تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
35 1.1.2.1. تصنيف الم ص م حسب إمكاناتها
36 2.1.2.1. تصنيف الم ص م حسب طبيعة منتجاتها
37 3.1.2.1. تصنيف الم ص م حسب طبيعة نشاطها
39 4.1.2.1. تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب معيار الملكية
39 2.2.1. خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
39 1.2.2.1. الخصائص الايجابية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة
41 2.2.2.1. الخصائص السلبية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة
44 3.2.1. أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
45 3.1. عرض بعض التجارب الناجحة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة
46 1.3.1. التجربة الإيطالية في مجال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
46 1.1.3.1. تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أهميتها في إيطاليا
47 2.1.3.1. سياسة الحكومة الإيطالية لدعم عناقيد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
47 3.1.3.1. الإطار التشريعي و أجهزة دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في إيطاليا
50 4.1.3.1. الدروس المستفادة من التجربة الإيطالية في مجال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
50 2.3.1. التجربة اليابانية في مجال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
51 1.2.3.1. أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في اليابان

512.2.3.1 سياسة الحكومة اليابانية لدعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
543.2.3.1 الإطار التشريعي و أجهزة دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في اليابان
554.2.3.1 الدروس المستفادة من التجربة اليابانية في مجال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
563.3.1 التجربة الهندية في مجال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
561.3.3.1 أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الهند
572.3.3.1 سياسة الحكومة الهندية لدعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
583.3.3.1 الإطار التشريعي و أجهزة دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الهند
614.3.3.1 الدروس المستفادة من التجربة الهندية في مجال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
632. ماهية الأداء المتميز و مقومات تحقيقه للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة
641.2 ماهية الأداء
641.1.2 مفهوم الأداء و الفرق بين كفاءة الأداء و فعاليته
641.1.1.2 مفهوم الأداء
652.1.1.2 الفرق بين كفاءة الأداء و فعالية الأداء
662.1.2 مفهوم تقييم الأداء و أهميته
671.2.1.2 مفهوم تقييم الأداء
682.2.1.2 أهمية تقييم الأداء
683.1.2 مؤشرات تقييم أداء المؤسسة و نظام بطاقة النتائج المتوازنة
681.3.1.2 مؤشرات تقييم أداء المؤسسة
742.3.1.2 نظام بطاقة النتائج المتوازنة
772.2 مفهوم الأداء المتميز، تكلفته و دوافعه في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مع عرض أهم نماذج التميز
781.2.2 مفهوم الأداء المتميز للمؤسسة و تكلفته
781.1.2.2 مفهوم الأداء المتميز للمؤسسة
792.1.2.2 تكلفة الأداء المتميز
812.2.2 دوافع التميز في أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
821.2.2.2 معدلات التغير السريعة
822.2.2.2 المنافسة
833.2.2.2 التطور التكنولوجي
844.2.2.2 الحفاظ على المكانة
845.2.2.2 الإهتمام بالجودة
853.2.2 بعض نماذج التميز
851.3.2.2 النموذج الأمريكي للتميز
882.3.2.2 النموذج الأوروبي للتميز
913.2 مقومات تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة
921.3.2 إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة
921.1.3.2 تعريف الجودة
932.1.3.2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة، مبادئها و أهمية تطبيقها في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة
983.1.3.2 سبل تحقيق كل من تنمية العنصر البشري، رضا العميل و المشاركة
1024.1.3.2 نظام الإيزو و إدارة الجودة الشاملة
1062.3.2 القيادة و التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة
1061.2.3.2 القيادة في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

1132.2.3.2 التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة
1173.3.2 الإبتكار و التعلم التنظيمي في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة
1171.3.3.2 الإبتكار في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة
1222.3.3.2 التعلم التنظيمي في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة
1273. واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و دور الدولة في تحقيق التميز في أداءها
1281.3. واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الإقتصاد الجزائري
1281.1.3. وضعية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ضمن إستراتيجية التنمية في الجزائر
1281.1.1.3. وضعية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خلال الفترة (1963-1982)
1292.1.1.3. وضعية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خلال الفترة (1982-1988)
1293.1.1.3. وضعية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خلال الفترة ما بعد عام 1988
1322.1.3. المكونات الرئيسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية و تطور تعدادها
1321.2.1.3. المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التابعة للقطاع الخاص
1342.2.1.3. المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التابعة للقطاع العام
1353.2.1.3. الصناعات التقليدية
1373.1.3. مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في بعض المؤشرات الإقتصادية العامة
1381.3.1.3. مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الناتج الداخلي الخام
1392.3.1.3. مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في القيمة المضافة
1403.3.1.3. مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الصادرات الجزائرية
1424.3.1.3. مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التشغيل
1432.3. معوقات أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، هيئات و برامج دعمها
1441.2.3. معوقات أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية
1441.1.2.3. المعوقات المالية
1452.1.2.3. المعوقات المرتبطة بالعمارة الصناعية
1453.1.2.3. المعوقات الإدارية
1464.1.2.3. معوقات أخرى
1472.2.3. المؤسسات الحكومية الداعمة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية
1471.2.2.3. وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية و المؤسسات التابعة لها
1502.2.2.3. أجهزة دعم الاستثمار
1533.2.2.3. أجهزة دعم التصدير
1564.2.2.3. الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر
1565.2.2.3. صناديق الدعم
1576.2.2.3. بورصات المناولة و الشراكة
1583.2.3. عملية تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر
1591.3.2.3. تعريف التأهيل
1602.3.2.3. أهداف برنامج التأهيل
1623.3.2.3. برامج التأهيل لتحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
4.3.2.3. دور برامج التأهيل في دعم الأداء المتميز للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة
170الجزائرية
3.3. دور الدولة في دعم الإبتكار و الجودة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية مع
171اقتراح نموذج للأداء المتميز
1711.3.3. سياسة دعم الإبتكار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية
1721.1.3.3. تشخيص حالة الإبتكار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

172 أهداف دعم الإبتكار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية.....2.1.3.3
173 الإجراءات المتخذة لدعم الإبتكار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية...3.1.3.3
176 الوسائل المستعملة لدعم الإبتكار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....4.1.3.3
178 الجائزة الجزائرية للجودة.....2.3.3
178 تقديم الجائزة الجزائرية للجودة.....1.2.3.3
178 أهداف الجائزة الجزائرية للجودة.....2.2.3.3
179 معايير التقييم الخاصة بالجائزة الجزائرية للجودة.....3.2.3.3
181 تقييم الجائزة الجزائرية للجودة.....4.2.3.3
183 إقتراح نموذج للأداء المتميز.....3.3.3
183 تقديم نموذج جائزة الأداء المتميز.....1.3.3.3
184 فوائد نموذج الأداء المتميز.....2.3.3.3
185 المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتميز.....3.3.3.3
186 معايير التقييم الخاصة بنموذج الأداء المتميز.....4.3.3.3
191 خاتمة.....
196 قائمة المراجع.....

مقدمة

نالت الم ص م اهتماما كبيرا من قبل مختلف الدول، نظرا لمساهماتها الفعالة على الصعيدين الإقتصادي والإجتماعي، فهي تعد إحدى الحلول الأساسية للقضاء على البطالة، الى جانب تحقيق الإستخدام الأمثل للموارد المحلية، كما لها دوراً ملحوظاً في زيادة الناتج الداخلي الإجمالي، والصادرات علاوة على دورها التكاملي مع المؤسسات الكبيرة، لذا أدت مختلف الإصلاحات التي خاضتها الجزائر منذ الثمانينات الى التغيير التدريجي للسياسة الإقتصادية، حيث سمحت بإعادة الإعتبار للمؤسسات الخاصة و الإعتراف بالدور الهام الذي يمكن أن تلعبه في التنمية الشاملة، و قد برز نتيجة ذلك قطاع الم ص م، كأداة فعالة تساهم في تحقيق التنمية الإقتصادية والإجتماعية.

و أمام إزالة تدابير حماية الاقتصاد و اشتداد المنافسة في كل من الأسواق المحلية و الدولية، أصبح من الضروري على المؤسسات الإقتصادية بصفة عامة و الصغيرة و المتوسطة بصفة خاصة ترقية أدائها لبلوغ مستوى التميز فيه، ذلك أن قيام هذه المؤسسات بدورها في تحقيق التنمية الإقتصادية و الإجتماعية مرهون بمستوى أداءها من جهة، و من جهة أخرى و من خلال الأداء المتميز تستطيع الم ص م، الوصول الى نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على كل من ينافسها و حتى على نفسها بمنطلق التعلم، كما أن محدودية موارد هذه المؤسسات و ضعف تحملها للفشل يحتم عليها السعي نحو الجودة الفائقة و الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ بطريقة تضمن تنفيذ الأعمال تنفيذا صحيحا من أول مرة، كما أن الأداء المتميز هو الكفيل بتحقيق النمو و الإستمرار لقطاع الم ص م و أحد المتطلبات الهامة لدخول سوق التنافس العالمي.

و للأداء المتميز مقومات و ذلك استنادا الى أبرز نماذج التميز العالمية و الوطنية، يمكن للم ص م من خلال تلك المقومات الوصول الى تحقيق رضا كل الأطراف الداخلية و الخارجية للمؤسسة، و هي مرتبطة جوهريا بصاحب المؤسسة الذي عادة ما يكون المالك و المسير معاً، و مدى وعيه، طموحه و سعيه الفعلي لتحقيق أداء متميز لمؤسسته، كما يتطلب تحقيق هذا الأخير مساندة الدولة حيث أن هذه المؤسسات تعاني من عقبات كثيرة تعيق أداءها، سواء كانت من المآخذ التي يحملها هذا النوع من المؤسسات أو تلك المتعلقة بالمحيط الإقتصادي و الإجتماعي، السياسي و الإداري الذي ينشط فيه وفي هذا الإطار تحاول الجزائر دعم أداء هذه المؤسسات و ذلك من خلال وضع البرامج و إنشاء الأجهزة التي من شأنها دعم الم ص م خصوصا تلك الساعية نحو الوصول الى الأداء المتميز.

تبعاً لما سبق و نظراً للإنتفاخ الذي يعرفه الإقتصاد الجزائري، و خصوصية قطاع الم ص م من حيث إسهاماته في الإقتصاد الوطني من جهة، و محدودية موارده و المعوقات التي تحد من أداءه من جهة أخرى و أمام تنامي الإهتمام بالتميز في الأداء كأداة فعالة لمواجهة المنافسة على المستوى الداخلي و الخارجي للبلاد يمكن بلورة الإشكالية على النحو التالي:

ما هي مقومات تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، و ما دور الدولة الحالي و المرتقب في دعمه؟

و انطلاقاً من هذه الإشكالية، يسعى البحث للإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى مساهمة الم ص م في عملية التنمية الإقتصادية و هل تتمتع بخصائص تميزها عن باقي المؤسسات الإقتصادية عدا الحجم؟
- هل يعد الأداء المتميز للم ص م ضرورة؟
- هل هناك مقومات في حالة توفرها يمكن للم ص م الوصول الى تحقيق التميز في أداءها؟
- هل يمكن للم ص م أن تصل الى مستوى الأداء المتميز دون مساعدة من الدولة؟
- من بين البرامج التي وضعتها الجزائر لتحسين تنافسية المؤسسات الإقتصادية هو برنامج التأهيل، فما مدى مساهمة عملية تأهيل الم ص م في تحقيق التميز في أداءها، و هل حققت النتائج المرجوة منها؟
- هل قامت الجزائر بوضع نموذج للأداء المتميز ؟

للإجابة على الأسئلة الفرعية السابقة يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- تساهم الم ص م مساهمة فعالة و أساسية في عملية التنمية الإقتصادية و الإجتماعية و يعد الحجم العلامة الفارقة بينها و بين باقي المؤسسات الإقتصادية.
- تواجه الم ص م ضغوطاً تنافسية متزايدة مقرونة بعدم التكافؤ في الفرص مقارنة مع المؤسسات الكبيرة الأمر الذي يحتم على هذه المؤسسات مواجهة تلك المنافسة من خلال الأداء المتميز.
- في إطار نماذج التميز العالمية و العربية و حتى يمكن للمؤسسة الإقتصادية بما فيها الم ص م و غير الإقتصادية الفوز بجائزة الأداء المتميز عليها التقيد بمجموعة من المعايير، تعبر عن المقومات الضرورية لتحقيق التميز حتى و إن اختلفت في التفاصيل إلا أنها تتشابه في عناصر كثيرة.
- هناك عدة معوقات تواجه الم ص م راجعة الى طبيعتها و كذا البيئة الإقتصادية المحيطة بها، فمن الصعب عليها الصمود بالإعتماد على قدراتها الذاتية، الأمر الذي يحتم وجود تدخل حازم من طرف الدولة لتوفير المناخ المناسب لتطويرها و تمكينها من الإستمرار و التنافس.

- أهم ما يميز عملية التأهيل هو مساعدة المؤسسات المنخرطة فيه على إنجاز الإستثمارات المادية وغير المادية، و بالتالي لا بد و أن تعمل هذه العملية على دفع قطاع المؤسسات الإقتصادية خصوصا الم ص م، حيث تم تخصيص مبالغ معتبرة لتمويله، إضافة الى إنشاء المؤسسات التي تتولى الأشراف عليها، هذا الى جانب المساعدات الخارجية التي تم الحصول عليها خصوصا مساعدة الإتحاد الأوروبي.

- لم تقم الجزائر بوضع نموذج للأداء المتميز، في حين أن دولا كثيرة بادرت بوضعه و هيأت له التغطية الإعلامية الكافية للتعريف به، لعل أهمها النموذج الأمريكي و النموذج الأوربي للتميز و اللذان كانا مصدر فكرة الموضوع، هذا الى جانب العديد من النماذج العربية كجائزة محمد بن راشد آل مكتوم للإدارة العربية التي قامت بوضعها إمارة دبي و جائزة عبد الله الثاني للتميز للمملكة الأردنية الهاشمية.

تبرز أهمية هذا البحث في كون أن أي سياسة اقتصادية تركز ضمن أولوياتها على توليد فرص العمل، من خلال تفعيل دور القطاع الخاص في النشاط الإقتصادي و تشجيع الإستثمار لذا تعمل الحكومات بمختلف أجهزتها و هيئاتها على تنمية السياسات و الإجراءات الخاصة بدعم المؤسسات و توفير الظروف الملائمة لنشاطها، خاصة الصغيرة و المتوسطة و التي أكدت فعاليتها حسب العديد من التجارب الناجحة لها.

و يكتسب تحقيق الأداء المتميز للم ص م أهمية كبيرة في الدول النامية عموما و الجزائر بصفة خاصة و التي هي محل الدراسة، حيث أن الم ص م تمثل الرافد لحل العديد من المشاكل لعل أهمهما البطالة و أمام تنامي دور هذا القطاع في الحياة الإقتصادية و الإجتماعية و قصد تعظيم الإستفادة من مزاياه، لا بد من إرساء مفاهيم التميز و نشرها و تفعيلها، و العمل على التخفيف من حدة مختلف القيود التي تعيق أداء الم ص م لتمكينها من التميز و التغلب على ضغوطات المنافسة المحلية و الخارجية.

و في هذا الإطار يمكن تقدير هذا البحث على أنه إضافة في مجال البحث العلمي، كونه يجمع بين المقومات الواجب تبنيتها للوصول بالم ص م الى الأداء المتميز، الى جانب تحليل و تقييم واقع هذه المؤسسات في الجزائر قصد تحديد أهم المعوقات التي تواجهها و دور الدولة المرتقب في المساهمة في تحقيق الأداء المتميز لهذا القطاع و بالتالي الرفع من مساهمته في التنمية الإقتصادية و الإجتماعية في الجزائر.

و يهدف هذا البحث إلى وضع إطار متكامل يوضح سبل تحقيق الأداء المتميز للم ص م الجزائرية، من خلال توفير بعض المقومات، منها ما هي مرتبطة بالمؤسسة مباشرة و كيفية إدارتها و المتعلقة بالتركيز على العميل الداخلي و الخارجي، المشاركة، المسؤولية الإجتماعية و التي يسهر على تحقيقها قائد إداري لديه قناعة بضرورة التخطيط الإستراتيجي، و يرى أن الإبتكار هو من أهم الأسس التي يمكن من خلالها الوصول الى الأداء المتميز، بطريقة تضمن له التفوق على منافسيه و حتى على إنجازات مؤسسته و ذلك بمنطلق التعلم الذي تكتسبه

المؤسسة و أفرادها، هذا كله الى جانب دعم الدولة التي تتولى إيجاد البيئة المساعدة بالإضافة الى إزالة العراقيل الممكنة، و مرافقة المؤسسات في طريقها نحو التميز.

كما يهدف هذا البحث إلى:

- محاولة إبراز الخصائص الإيجابية للم ص م التي تجعل منها أداة هامة تساهم في عملية التنمية الاقتصادية دون إهمال الإشارة الى خصائصها السلبية.
- لفت الإنتباه الى ضرورة الإهتمام بأسرار التجارب الناجحة للدول المختلفة و التي حققت مؤسساتها الصغيرة و المتوسطة مكانة متميزة في السوق العالمي، و ذلك من خلال توظيف نتائج تلك التجارب بما يتماشى مع احتياجات و ظروف الإقتصاد الجزائري.
- يتطلب بلوغ التميز تكلفة، إلا أنه يجب اعتبارها على أنها إيرادات يتم استرجاعها آجلا، فحتى لو كان التميز مكلفا، فإن عدم التميز هو أكبر تكلفة للمؤسسة، فقد يترتب عليه خسارة المؤسسة لحصتها السوقية أو حتى توقفها و ذلك في ظروف الإفتتاح الإقتصادي الذي تعرفه الجزائر.
- إبراز التطور الذي عرفته الم ص م و دورها في الرفع من أداء الإقتصاد الجزائري و مدى إسهام القطاع الخاص فيه.
- كشف أهم العقبات والمشاكل التي تعيق نشاط الم ص م في الجزائر و ذلك رغم جهود الدولة في دعم هذا القطاع.
- محاولة اقتراح نموذج للأداء المتميز للم ص م، قابل للتطبيق على باقي المؤسسات سواء كانت إقتصادية أو غير اقتصادية، عامة أو خاصة.

و بالنسبة الى حدود الدراسة فسيتم التطرق من خلال هذه الدراسة الى مكانة الم ص م في إستراتيجية التنمية الإقتصادية في الجزائر منذ الإستقلال الى وقتنا الحاضر، مع عرض أهم المشاكل التي يواجهها هذا القطاع و دور الدولة في تحقيق التميز في أداءه منذ التسعينيات، إضافة للتطور الذي عرفته مكونات هذا القطاع من مؤسسات عامة و خاصة و صناعات تقليدية منذ عام 2001 الى غاية نهاية عام 2006، هذا الى جانب توضيح مساهمتها في كل من الناتج الداخلي الخام، القيمة المضافة و التشغيل خلال تلك الفترة، مع عرض نتائج برامج التأهيل المحققة ابتداء من عام 2001 بالنسبة لبرنامج تأهيل المؤسسات الصناعية و من عام 2002 بالنسبة للبرنامج الأوروبي لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الى غاية أكتوبر 2006.

للإجابة على إشكالية البحث و اختبار مدى صحة الفرضيات تمت هذه الدراسة بالإعتماد على المنهج

الوصفي التحليلي الذي يتلائم و طبيعة الموضوع، وقد تم استخدام العديد من الأدوات:

- عرض بعض التجارب الناجحة في مجال الم ص م و كذا عرض نموذجين للأداء المتميز هما النموذج الأمريكي للتميز و كذا النموذج الأوروبي للتميز.
- الإستعانة ببعض العلاقات التي تتعلق بمؤشرات قياس أداء المؤسسة.
- مختلف القوانين و التشريعات التي تتعلق بالموضوع.
- مختلف الإحصائيات و التقارير التي لها صلة بواقع الم ص م في الجزائر أو في دول أخرى.
- الإستعانة بالدراسات السابقة و كذا مختلف الملتقيات الدراسية التي اهتمت بالموضوع.

أهم الصعوبات التي واجهت هذه الدراسة هي نقص المعطيات المتعلقة بالم ص م الجزائرية، خصوصا تطور تعدادها قبل سنة الألفين و مدى تأثيرها على أهم المؤشرات الإقتصادية العامة الأمر الذي انعكس على تحديد فترة الدراسة من عام 2001 الى غاية عام 2006، الى جانب عدم التنوع في المصادر، بحيث تم الإعتماد بشكل أساسي على المعطيات المعلنة من قبل وزارة الم ص م و الصناعة التقليدية.

أهم الأسباب الكامنة وراء اختيار هذا الموضوع هي:

- الارتباط الوثيق لموضوع الم ص م بتخصص إدارة الأعمال، فهي تشكل الحقل الذي يمكن من خلاله تطبيق مختلف الدراسات النظرية و ذلك قصد المساهمة في الرفع من أداء هذه المؤسسات.
- لقد كانت الم ص م الأداة التي تمكنت بها العديد من الدول الرفع من مستوى أداء نشاطها الإقتصادي و خلق الثروات، و من هذا المنطلق يجب العمل على الرفع من أداء مؤسسات هذا القطاع و ذلك بغية تفعيل مساهماتها إقتصاديا و إجتماعيا.
- عدم وجود دراسات تتناول كيفية الوصول الى تحقيق التميز في أداء الم ص م ضمن إطار متكامل يمكن الإعتماد عليه في لبلوغ ذلك التميز المنشود.
- إعتماد العديد من الدول العربية و الغربية على وضع نماذج للأداء المتميز في شكل جوائز تمنح على المستوى الوطني لكل دولة أو حتى على المستوى العالمي و هي تحظى بنجاح و اهتمام كبيرين.

فيما يخص الدراسات السابقة التي تناولت جزءا من موضوع الأداء المتميز للم ص م نذكر:

- سيد علي بلحمدي، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كأداة لتحقيق التنمية الإقتصادية في ظل العولمة، دراسة حالة الجزائر، مذكرة ماجستير، جامعة سعد دحلب البليدة، 2005.
- عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية، مصادرها، تميزتها و تطويرها، مذكرة ماجستير جامعة الجزائر، 2002.
- فايزة بريش، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، جامعة سعد دحلب البليدة 2005.

- نصيرة بن عبد الرحمان، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، في ظل تحرير التجارة الخارجية، مذكرة ماجستير، جامعة سعد دحلب البليدة، 2006.

لكن تجدر الإشارة الى أن هذه الدراسات لم تتناول موضوع الأداء و الأداء المتميز كما أنها لم تتناول مقومات تحقيقه للم ص م في إطار نموذج مبني على مختلف النماذج العالمية و الوطنية الخاصة بالأداء المتميز و التي كانت إدارة الجودة الشاملة أساس انطلاقها، و إنما تعرضت الى بعض عناصر مقومات تحقيق الأداء المتميز و هذا فيما يتعلق بالدراسات التي كانت تدور حول الميزة التنافسية، حيث ركزت الدراسة الأولى على مدى نجاح الجزائر في تجسيد أهداف التنمية الاقتصادية من خلال الإهتمام بنموذج الم ص م في ظل التحولات الاقتصادية الجديدة كالإنضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة و بداية تطبيق بنود الشراكة مع الإتحاد الأوروبي، أما الدراسة الثانية، فركزت على تحليل البيئة و الميزة التنافسية، و أهمية كل من الإبداع التكنولوجي، التنظيمي و التسويقي في المحافظة على هذه الميزة و من ثم تنميتها، أما الدراسة الثالثة فركزت على الإنتقال من المنافسة الى الميزة التنافسية، أصل الكفاءات و أساليب تفعيلها، أهمية المعرفة، الجودة الشاملة وكذا الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية، أما الدراسة الرابعة فقد تناولت حرية التجارة بين الفكر و الواقع الإقتصادي و تحليل تنافسية المؤسسة الاقتصادية، أما عن آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية فقد حصرتها في إدارة الجودة الشاملة، تنمية الموارد البشرية و نظم المعلومات، كما تطرقت الى الإجراءات العملية لتطوير تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و ذلك من خلال مفاوضات تحرير التجارة الخارجية و عملية التأهيل.

من أجل دراسة موضوع مقومات تحقيق الأداء المتميز للم ص م تم تقسيم الموضوع الى ثلاثة فصول:
يتناول الفصل الأول ماهية الم ص م مع عرض أهم التجارب الناجحة لها، يتناول في مبحثه الأول ماهية الم ص م، أما المبحث الثاني فيتناول تصنيف الم ص م، خصائصها و أهميتها، و يعرض المبحث الثالث بعض التجارب الناجحة في مجال الم ص م.

و يتناول الفصل الثاني ماهية الأداء المتميز و مقومات تحقيقه للم ص م، يتناول في مبحثه الأول ماهية الأداء، أما المبحث الثاني فيتناول مفهوم الأداء المتميز، تكلفته و دوافعه في الم ص م مع عرض أهم نماذج التميز، و يعرض المبحث الثالث مقومات تحقيق الأداء المتميز للم ص م.

و يتناول الفصل الثالث و الأخير واقع الم ص م في الجزائر و دور الدولة في تحقيق التميز في أداءها يتناول في مبحثه الأول واقع الم ص م في الإقتصاد الجزائري أما المبحث الثاني فيتناول معوقات أداء الم ص م في الجزائر، هيئات و برامج دعمها، و يعرض المبحث الثالث دور الدولة في دعم الإبتكار و الجودة في الم ص م الجزائرية مع اقتراح نموذج للأداء المتميز.

و في الأخير تطرح الخاتمة أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج، مع تقديم بعض الإقتراحات و التوصيات.

الفصل 1

ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مع عرض أهم التجارب الناجحة لها

تعتبر الم ص م إحدى الموضوعات الهامة التي تشغل متخذي القرار، و ذلك لما تتمتع به من أهمية و قدرة كبيرة على دعم التنمية الإقتصادية و النهوض بالصناعة، حيث أن هذا القطاع قادر على دعم الدولة و تخليصها من عدة مشاكل كبرى تواجه إقتصادها كالبطالة، الفقر و الكساد، وحتى يقوم هذا القطاع بدوره لا بد من التحديد الدقيق له و ذلك قصد معرفة عدد الم ص م، و تقدير مدى مساهمتها في دعم الإقتصاد الوطني و كذا حجم المعنيين بالسياسات و الإجراءات الموجهة لمساعدة هذا النوع من المؤسسات و توفير البيئة الملائمة لنشاطها.

و تأخذ الم ص م أشكالاً مختلفة مصنفة ضمن معايير معينة، و عموماً تتصف هذه المؤسسات بمختلف أصنافها بمجموعة من الخصائص الإيجابية التي تميزها عن المؤسسات الكبيرة، و ذلك دون إهمال لخصائصها السلبية الراجعة الى طبيعتها و تأثيرها بالبيئة التي تنشط بها بنسبة أكبر من المؤسسات الكبيرة، إلا أن ذلك لا يقلل من الأهمية التي تحتلها في مختلف الدول المتقدمة و النامية، فقد استطاع بعضها أن يصنع من تجاربه مع الم ص م قصصاً ناجحة تقتدي بها باقي الدول.

و يعرض هذا الفصل المقسم الى ثلاثة مباحث ماهية الم ص م مع عرض أهم التجارب الناجحة لها يتناول في مبحثه الأول ماهية الم ص م، يعرض المطلب الأول أسباب تعدد تعاريف الم ص م و معايير تعريفها و يعرض المطلب الثاني تعريف الم ص م، أما المطلب الثالث فيعرض المنظم و الأسس الفكرية لهذه المؤسسات.

أما المبحث الثاني فيعرض تصنيف الم ص م، خصائصها و أهميتها، بحيث يتناول المطلب الأول تصنيف الم ص م، أما المطلب الثاني فيعرض خصائصها الإيجابية و السلبية، و يعرض المطلب الثالث أهمية الم ص م.

و يعرض المبحث الثالث أهم التجارب الناجحة للم ص م، بحيث يعرض المطلب الأول تجربة إيطاليا أما المطلب الثاني فيضم تجربة اليابان و يعرض المطلب الثالث تجربة الهند في مجال الم ص م.

1.1.1. ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

قبل البدء في معالجة موضوع الدراسة، لا بد من التعرف على ماهية الم ص م، و في هذا الإطار سيتم التطرق الى المعايير المستعملة لتعريف هذه المؤسسات، و ذلك بعد توضيح أهم العوامل التي تكمن وراء وجود اختلافات في تعريفها بين مختلف الدول حتى و إن توحدت المعايير المستعملة، كما سيتم عرض تعريف الم ص م لدى بعض الدول بما في ذلك التعريف المعتمد في الجزائر بالإضافة الى توضيح الأسس الفكرية لهذه المؤسسات.

1.1.1.1. أسباب تعدد تعاريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و معايير تعريفها

يختلف تعريف الم ص م من دولة لأخرى، و ذلك راجع الى عوامل اقتصادية، تقنية أو تنظيمية مرتبطة بطبيعة كل دولة و ظروفها، إلا أنه لا بد من اعتماد تعريف موحد في الدولة الواحدة و ذلك قصد تنسيق الجهود لمساعدة هذا القطاع و الرفع من مساهماته على الصعيدين الإقتصادي و الإجتماعي و فيما يلي عرض لأهم أسباب تعدد تعريف الم ص م و كذا معايير تعريفها.

1.1.1.1.1. أسباب تعدد تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تحمل عبارة الم ص م في مضمونها مفهوم الحجم، لذلك يبدو أن مقارنة مؤسسة لإنتاج الأقلام بمؤسسة لإنتاج السيارات تتيح لكل شخص أن يدرك أنه أمام مؤسسة صغيرة و أخرى كبيرة، نظرا لأن الأولى توظف عددا قليلا من العمال، لها طاقة إنتاجية ضعيفة، حجم رأسمالها صغير، أو أن رقم أعمالها ضعيف إلى غير ذلك من المعايير الكمية الممكن تطبيقها، لنحصل على نتائج محددة في حدود المعايير المستعملة.

غير أن الإعتماد على المعايير الكمية فقط، لا يساعد على توضيح بعض الحقائق، كطبيعة تنظيم العمل في المؤسسة، درجة التخصص و عمق تقسيم العمل، لذا فإن تعريف الم ص م يجب أن لا يعتمد على المعايير الكمية فحسب، بل يتعين إضافة معايير نوعية أخرى.

و يعكس هذا التنوع في المعايير تعدد الخصائص التي يتميز بها القطاع المعني، الأمر الذي أدى إلى تعدد تعريفه حتى و إن اتفق بعضها في نوعية المعايير المعتمدة إلا أنها لا تعطيها نفس الأهمية بسبب عوامل إقتصادية، تقنية أو تنظيمية، و التي سيتم توضيحها فيما يلي [1] ص 184:

1.1.1.1.1. العوامل الإقتصادية

و تتمثل في التطور اللامتكافئ لقوى الإنتاج في مختلف الدول، فالمؤسسة التي تعتبر كبيرة في دولة ما يمكن أن تكون صغيرة في دولة أخرى، كما أن شروط النمو الإقتصادي و الإجتماعي قد تتغير من مرحلة لأخرى مما يؤدي إلى التغير في حجم المؤسسات، إضافة الى ذلك يؤدي تنوع الأنشطة الصناعية الى تغير متوسط أحجام

المؤسسات في مختلف الفروع، فالمؤسسات الموجودة في فرع الصناعات الزراعية الغذائية، قد تكون من النوع المتوسط أو الصغير مقارنة مع تلك الموجودة في فرع الصناعات التعدينية مثلاً.

2.1.1.1.1. العوامل التقنية

تتمثل في مستوى اندماج المؤسسات ذاتها، فحيثما تكون المؤسسات في بلد ما أكثر اندماجاً فإن عملية إنتاج كافة الأجزاء تتم في مصنع واحد، و بالتالي يتجه حجم هذه المؤسسات نحو الكبر، و على العكس من ذلك حين تكون عملية الصنع مجزئة و موزعة على عدد من المؤسسات المستقلة عن بعضها سيؤدي ذلك إلى ظهور وحدات إنتاج صغيرة و متوسطة.

3.1.1.1.1. العوامل التنظيمية

تتمثل في مدى اهتمام السلطات العامة بهذا القطاع، و يظهر ذلك خاصة عندما تريد الدولة مساعدته قصد تقويته و التخفيف من المشاكل التي تواجهه، و بالتالي يتعين تحديد المعايير التي يتم على أساسها التمييز بين الم ص م و غيرها من المؤسسات هذه المعايير تتغير من بلد لآخر سواء من حيث قيمها و أحجامها، أو من حيث طبيعة المعايير نفسها نوعية و كمية [1] ص 185.

و بالتالي، فإن كلا من درجة النمو الإقتصادي لكل دولة، طبيعة ممارسة النشاط الإقتصادي فيها و كذا التنظيم المتبع لتوجيه قطاع الم ص م، تعبر عن أهم العوامل الكامنة وراء اختلاف تعريف الم ص م من دولة لأخرى، و حتى في الدولة الواحدة خصوصاً عند غياب تعريف قانوني ملزم تضعه الدولة و تقيد به كل الأطراف المعنية، إلا أن أي تعريف للم ص م يستند على مجموعة معايير منها ما هو كمي و منها ما هو نوعي، فيما يلي عرض لأهمها.

2.1.1.1.1. معايير تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

حتى يتم التوصل إلى مفهوم مشترك نسبياً للم ص م، نعتمد على مجموعة من المعايير الكمية و التي تتعلق بعدد العمال، رأس المال، معامل رأس المال و رقم الأعمال و معايير نوعية تتعلق بالطبيعة القانونية و الإستقلالية، حصتها في السوق و طبيعة التنظيم الممارس و التي سيتم توضيحها فيما يلي:

1.2.1.1.1. المعايير الكمية

أهم المعايير الكمية المستعملة لتعريف الم ص م هي:

- معيار عدد العمال

يعتبر معيار عدد العمال أحد المعايير الكمية للتفرقة بين المؤسسات المصغرة، الصغيرة و المتوسطة وهو من أكثر المعايير شيوعا في الإستخدام نظرا لسهولة قياسه، و لهذا المعيار ميزة المقارنة الدقيقة بين المؤسسات و توافر البيانات المتعلقة به و سهولة الحصول عليها، حيث أنها لا تنطوي على حساسية أو سرية لأنها مطلوبة لأغراض إدارية مختلفة.

و لكن على الرغم من ذلك، لا يوجد اتفاق عام حول عدد العاملين فمن خلال استعراض تعاريف مختلف الدول المتقدمة و النامية نلاحظ تباينا في حدود هذا المعيار.

و قد تعرض هذا المعيار الى العديد من الإنتقادات أهمها، أن عدد العمال ليس الركيزة الوحيدة في العملية الإنتاجية، إذ أن هناك متغيرات إقتصادية ذات أثر كبير على حجم المؤسسة كحجم الإنتاج و الحجم الطبيعي للمؤسسة و المعدات الرأسمالية [2] ص 48.

- معيار رأس المال

يعتبر رأس المال المستخدم في المؤسسة أحد المعايير الكمية للتمييز بين المؤسسات الكبيرة و الم ص م حيث أن هذه الأخيرة تتميز بانخفاض حجم رأس المال المستثمر بها و الذي يختلف من دولة الى أخرى، و هنا تبرز مشكلة تحديد المقصود برأس المال، هل هو رأس المال المستثمر من ثابت و عامل أو رأس المال الثابت فقط ؟ و يفضل البعض رأس المال الثابت حيث أنه يعكس حجم الطاقة الإنتاجية و يستبعد البعض قيمة الأراضي و المباني كما هو الحال بمصر.

و يؤخذ على هذا المعيار، أنه لا يصلح بمفرده لتعريف الم ص م، أو حتى لاستعماله كمعيار للمقارنة بين الصناعات المماثلة في الدول المختلفة، حيث تختلف قيمة النقود من دولة الى أخرى بل تختلف في الدولة الواحدة حسب معدلات التضخم و الحالة الإقتصادية بصفة عامة، لذا يفضل الإسترشاد بهذا المعيار مع معيار آخر [2] ص 49.

- معيار معامل رأس المال

يتم الإعتماد في هذا المعيار على كل من عدد العمال و رأس المال، و قد سبقت الإشارة الى أن كل معيار من المعيارين بمفرده يوجه إليه بعض الإنتقادات و بالتالي فالجمع بينهما يقلل من هذه الإنتقادات.

فمعامل رأس المال/العمل $\left(\frac{K}{L}\right)$ يمثل حجم رأس المال (K) المستخدم بالنسبة للوحدة الواحدة من العمل (L) ويحسب بقسمة رأس المال الثابت* على عدد العمال والنتاج يعني كمية الإستثمار اللازمة لتوظيف عامل واحد في المؤسسة، وغالبا ما يكون هذا المعيار $\left(\frac{K}{L}\right)$ منخفضا في القطاعات التي تتميز بقلّة رأس المال كما هو الحال في المؤسسات و الصناعات الصغيرة و المتوسطة ومرتفعا في القطاعات الصناعية للمؤسسات الكبرى التي تحتاج الى رأسمال كبير وذات التقدم الفني العالي [3] ص 320 .

إلا أن هذا المعيار لا يخلُ من بعض أوجه القصور، فوضع حد أقصى للعمالة بجانب رقم معين للإستثمارات، يؤدي الى رفض بعض المؤسسات الصغيرة أن توظف أعدادا جديدة من العمال، رغم حاجتها إليهم، خوفا من حرمانها من بعض برامج الحكومة لدعمها كالفروض و المساعدات الفنية، مما يؤدي الى تخفيض مساهمتها في التخفيف من حجم البطالة، و لذلك أجرت الهند تعديلا يقضي بقصر تعريف المؤسسات الصغيرة على رأس المال وحده دون وضع حد أقصى لعدد العمال [2] ص 50 .

- معيار رقم الأعمال

يعتبر معيار رقم الأعمال من المعايير المهمة لمعرفة قيمة وأهمية المؤسسات وتصنيفها من حيث الحجم، ويستخدم لقياس مستوى نشاط المؤسسة، غير أن هذا المعيار تشوبه بعض النقائص ولا يعبر بصورة صادقة عن حسن أداء المؤسسة، نظرا لأنه في حالة الإرتفاع المتواصل لأسعار السلع المباعة فإن ذلك سيؤدي إلى ارتفاع رقم أعمالها، ويسود الإعتقاد بأن ذلك نتيجة تطور أداءها، لكن في الواقع هو ناتج عن إرتفاع أسعار السلع المباعة، لذلك يلجأ الإقتصاديون إلى تصحيح الصورة عن طريق استخدام الرقم القياسي لتوضيح النمو الحقيقي لرقم الأعمال وليس الإسمي، إضافة إلى ذلك يواجه هذا المعيار صعوبة أخرى تكمن في خضوع المبيعات في كثير من الأحيان إلى الفترات الموسمية، وهذا ما يؤكد بأن هذا المعيار ضروري ولكنه غير كاف [3] ص 320.

2.2.1.1.1. المعايير النوعية

يمكن إجمال أهم المعايير النوعية المستعملة في تعريف الم ص م فيما يلي:

* رأس المال الثابت Fixed capital يتمثل في تلك الأموال التي لا يؤدي استعمالها في عمليات الإنتاج إلا الى تغير بسيط فيها، بحيث لا يمنع استخدامها من جديد لنفس الغرض، و عليه فهو يشمل الأصول الملموسة (أرض، مباني، آلات،...) و بعض الأصول غير الملموسة (تكاليف الإنشاء، تكاليف اختبار و إعداد المؤسسة للإنتاج،...)

- المعيار القانوني

يتوقف الشكل القانوني للمؤسسة على طبيعة وحجم رأس المال المستثمر بها وطريقة تمويلها، فشرركات الأموال غالباً ما يكون رأسمالها كبير مقارنة مع شركات الأفراد، وفي هذا الإطار تشمل الم ص م: مؤسسات الأفراد، المؤسسات العائلية، التضامنية، شركات التوصية البسيطة، أو بالأسهم والمحاصة الوكالات و التعاونيات الصغيرة، الصناعات الصغيرة و الحرف و المهن صغيرة الحجم سواء كانت تقدم خدمة أو تنتج سلعة، فالورش و المحلات التجارية، الجمعيات التعاونية، المطابع ، الأسواق المركزية الخاصة و المزارع الصغيرة أو متوسطة الحجم، مكاتب السياحة و السفريات، النقل و الشحن، الوكالات و المهن الحرة بأنواعها و التجارة بالتجزئة و بعض أنشطة البيع بالجملة و غيرها، كلها تعد م ص م [4] ص 6.

- معيار الإستقلالية

تتميز الم ص م بأن صاحبها لديه إستقلالية كاملة في إدارة شؤون مؤسسته وليس عليه أن يعود لجهة أعلى منه إدارياً عند اتخاذ قرار ما [5] ص 3 .

و قد اشترط الإتحاد الأوروبي مثلاً ألا يزيد رأسمال الم ص م المملوك من قبل مؤسسة أو مجموعة مؤسسات أخرى عن 25 %، و هو ما تبنته الجزائر، أما مصر فهي تستبعد فروع الشركات الوطنية و متعددة الجنسيات من أن تكون م ص م [6] ص 60 .

- معيار حصتها في السوق

الم ص م هي مؤسسات تنافسية وليست احتكارية وبالتالي فإن حصتها في السوق محدودة، تعتبر مصر أن المؤسسة التي تحتكر أكثر من 10 % من إنتاج سلعة أو خدمة معينة، لا يجب اعتبارها من الم ص م كما أن مكتب المنافسة للصناعة الكندية لا يعترف بالتعريف التي تعتمد على معيار الحجم المطلق كالعائد السنوي و عدد العمال، و يعتبر هذا المكتب أن مفهوم السيطرة على الأسواق هي المحدد الأساسي للتعريف و هو المفهوم المستخدم أيضاً في الولايات المتحدة الأمريكية، فعلى سبيل المثال، هناك شركة لا يزيد عدد العاملين بها عن 20 عامل، تنتج نوعاً من الكريستال الأزرق الذي يدخل في صناعة المخروط الأمامي للقذائف الجوية، و هذه الشركة هي المنتج الوحيد علاوة على هذا فهي تمثل 100 % من الإنتاج الكندي لهذا المنتج كما أنها تمثل حوالي 30 % من إنتاج أمريكا الشمالية و نسبة لا بأس بها من الإنتاج العالمي، ورغم أن هذه الشركة صغيرة جداً إلا أنها لا تعد مؤسسة صغيرة و متوسطة [6] ص 14.

- المعيار التنظيمي

تصنف الم ص م وفقا لهذا المعيار إذا اتسمت بخاصتين أو أكثر من الخواص التالية [3] ص 321:

- الجمع بين الملكية والإدارة.
- قلة مالكي رأس المال.
- ضيق نطاق الإنتاج وتركزه في سلعة أو خدمة معينة.
- صغر حجم الطاقة الإنتاجية.
- المحلية إلى حد كبير.
- الإعتماد بشكل كبير على المصادر الخاصة للتمويل.

بعد عرض أهم المعايير الكمية التي يتم بموجبها التفرقة بين الم ص م و المؤسسات الكبيرة و ذلك مع الإشارة الى أهم أوجه القصور التي تشوب كل معيار في حالة استعماله بمفرده، نجد أنه لا يوجد معيار أمثل يمكن أن يطبق في كل الدول نظرا لاختلاف ظروف كل دولة عن الأخرى، لذا ينبغي تكملة هذه المعايير بمعايير نوعية أخرى بطريقة غير معقدة و لا مكلفة، يتم اختيارها بطريقة تساعد في التعرف على المجموعات المستهدفة بشكل ملائم، بغرض وضع الآليات الموجهة لدعم قطاع الم ص م، و تنسيق الجهود الرامية الى الرفع من تنافسيته، إضافة الى تبني فهم أفضل لدور و أثر الم ص م في النمو الإقتصادي و الإسهام في الناتج المحلي الإجمالي، خلق فرص العمل، التخفيف من الفقر و تنمية الصادرات.

2.1.1. تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

إن وضع تعريف محدد تأخذ به كل دول العالم غير ممكن لأسباب تتعلق بظروف كل دولة، بل قد يوجد أكثر من تعريف في الدولة الواحدة و فيما يلي موجز للتعريف الرسمية أو الأكثر انتشارا للم ص م لدى بعض الدول الى جانب التعريف المعتمد في الجزائر.

1.2.1.1. تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لدى بعض الدول

يعرف تعريف الم ص م تباينا كبيرا بين الدول المختلفة بطريقة تعكس ظروف كل دولة و احتياجاتها و فيما يلي أهم التعاريف المعتمدة في كل من كندا ، الولايات المتحدة الأمريكية، اليابان، الهند، مصر و دول الإتحاد الأوروبي.

1.1.2.1.1. تعريف كندا للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تختلف تعاريف الم ص م في كندا و ذلك حسب الأغراض الشخصية للجهة التي تقوم بوضعه و من بين أهم التعاريف [7] ص 1:

تعريف جمعية الصيارفة الكنديين l'association des banquiers canadiens للم ص م على أنها تلك المؤسسات التي يقدر رأس مالها السنوي بـ 50 مليون \$ دولار كندي أو أقل (3,082 مليار د ج) *.

و يعرف بنك التنمية الكندي Banque de développement du Canada الم ص م بأنها المؤسسات التي توظف 500 عامل أو أقل.

و تعرف وزارة الصناعة الكندية Industrie Canada الم ص م التي تنشط في القطاع الخدمي على أنها تلك المؤسسات التي توظف أقل من 300 عامل و تحقق 25 مليون دولار كندي كمدخيل سنوية (1,541 مليار دج)، أما الم ص م التي تنشط في القطاع الصناعي فهي تلك التي توظف أقل من 500 عامل و تحقق 25 مليون دولار كندي كمدخيل سنوية.

و تعرف التصدير و التطوير لكندا Exportation et Développement Canada مؤسسة التصدير الصغيرة بأنها المؤسسة التي يبلغ حجم مبيعاتها من التصدير أقل من مليون دولار كندي (61,644 مليون دج) [8] ص 3.

تعرف وكالة الإحصاء الكندية Statistique Canada الم ص م، على أنها جميع المؤسسات الهادفة للربح التي تشغل أقل من 500 عامل و تحقق إيرادات سنوية أقل من 50 مليون دولار كندي، و يستبعد من هذا التعريف المؤسسات غير الهادفة للربح، المؤسسات العمومية، المدارس، المستشفيات، فروع الشركات و التعاونيات و الشركات المالية [9] ص 1.

2.1.2.1.1. تعريف الولايات المتحدة الأمريكية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

في الولايات المتحدة الأمريكية يستعمل مصطلح الأعمال الصغيرة Small Business و التي يتولى تعريفها مكتب معايير الحجم Size standards office، الموجود بإدارة متخصصة في مساعدة الأعمال الصغيرة التي قامت الحكومة الفيدرالية الأمريكية بتأسيسها تحت إسم إدارة الأعمال الصغيرة Small Business Administration و تعرف اختصارا SBA و التي تم إنشائها بناء على قانون الأعمال الصغيرة الذي تم إصداره عام 1953 [10] ص 32.

* 1 دولار كندي = 61.64435 د ج ، بتاريخ 29 مارس 2007.

يستعمل المكتب مصطلح معايير الحجم، و ذلك حتى يحدد الحجم الأقصى للمؤسسة بكل فروعها لتكون جديرة للإستفادة من البرامج الحكومية المساعدة لهذا النوع من المؤسسات، و يعرف قانون الأعمال "العمل الصغير" بأنه "عمل مملوك و يدار بشكل مستقل و هو غير مهيمن في مجال عمله"، إلا أنه ليس هناك معايير موحدة للأعمال الصغيرة تطبق على كل الصناعات الأمريكية، فحدودها تتغير من صناعة لأخرى وذلك حتى تعكس الفروق الموجودة بين الصناعات المختلفة بدقة، و من أكثر معايير الحجم إستعمالا هي 500 عامل بالنسبة لمعظم الصناعات السلعية و الإستخراجية و ستة (6) ملايين دولار أمريكي كحد أقصى (428,38 مليون دج) * في متوسط المبيعات، و توجد العديد من الإستثناءات في إطار حدود معايير تعريف الأعمال الصغيرة يمكن الإشارة إليها ضمن الأصناف العامة لمعايير الحجم حسب الفئات الصناعية كما يلي [11] ص 13:

- تشييد البنايات العامة و متعهدو البناء التي تحقق 28,5 مليون دولار أمريكي (2,034 مليار دج) في متوسط الإيرادات السنوية و بعض متعهدو البناء الذين يحققون 12 مليون دولار أمريكي (856,77 مليون دج) في مجموع الإيرادات السنوية.

- بالنسبة لـ 75 ٪ من الصناعات السلعية يحدد عدد العمال بـ 500 عامل، أما الباقي فيتراوح عددهم بين 750 الى 1000 عامل.

- لكل الصناعات الإستخراجية يحدد معيار حجم العمال بـ 500 عامل.

- أغلب تجار التجزئة يحدد معيار حجم متوسط مبيعاتهم السنوية بـ 6 مليون دولار أمريكي.

غير أن القليل من بقاتل السلع و تجار محركات السيارات يكون معيار حجم متوسط المبيعات أعلى، فقد يصل الى 24,5 مليون دولار أمريكي (1,749 مليار دج).

- أغلب الخدمات يحدد معيار حجم متوسط إيراداتها السنوية بـ 6 مليون دولار أمريكي، أما عن

تصميم أنظمة برامج معلومات الكمبيوتر فيقدر بـ 21 مليون دولار أمريكي (1,499 مليار دج) و عموما يبلغ أكبر معيار حجم في متوسط الإيرادات السنوية للخدمات بـ 30 مليون دولار أمريكي (2,141 مليار دج).

- معيار حجم العمال المطبق بالنسبة الى تجار الجملة هو 100 عامل [11] ص 13.

3.1.2.1.1. تعريف اليابان للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

كانت أول خطوة لتنمية وتطوير الم ص م في اليابان، هي وضع تعريف واضح ومحدد لها، و قد عرف

القانون المسمى بالقانون الأساسي للم ص م (Small and Medium Enterprise Basic Law)

الم ص م و ذلك طبقا لعدد العمال و رأس المال مع الأخذ بعين الإعتبار القطاع الإقتصادي الذي تنشط به كما

يوضحه الجدول التالي [12] ص 2:

* 1 دولار أمريكي = 71.39772 دج بتاريخ 29 مارس 2007.

الجدول رقم 01: التعريف الياباني للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة [12] ص 4

القطاع	عدد العمال	رأس المال (مليون ين)
الصناعة و القطاعات الأخرى	300 عامل أو أقل	300 أو أقل (182,592 مليون دج)*
البيع بالجملة	100 عامل أو أقل	100 أو أقل (60,864 مليون دج)
البيع بالتجزئة	50 عامل أو أقل	50 أو أقل (30,432 مليون دج)
الخدمات	100 عامل أو أقل	50 أو أقل (30,432 مليون دج)

4.1.2.1.1. تعريف الهند للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تعرف وحدات الصناعة صغيرة الحجم SSI Unit (Small Scale Industry Unit) في الهند بأنها تلك الوحدات التي يبلغ الحد الأعلى لاستثماراتها في المباني و التجهيزات عشرة 10 ملايين روبية أي ما يعادل 16,603 مليون دج**، أما الوحدات المصغرة "Tiny Units" فتعرف بأنها تلك الوحدات التي يبلغ الحد الأعلى لاستثماراتها في المباني و التجهيزات مليونين و نصف المليون 2,5 روبية أي ما يعادل 4,150 مليون دج [13] ص 1.

استبعدت الهند معيار عدد العمال ليقصر تعريف المؤسسات الصغيرة على قيمة الأصول الرأسمالية الثابتة و ذلك بهدف خلق فرص عمل لعدد أكبر من العمال، دون أن يترتب على ذلك زيادة مماثلة في رأس المال المستثمر [2] ص 55.

5.1.2.1.1. تعريف مصر للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

قامت وزارة التجارة الخارجية المصرية بعدة دراسات في إطار مشروع تنمية الم ص م، و انتهت الى وضع تعريف للمؤسسات المتناهية في الصغر، الصغيرة و المتوسطة في أكتوبر 2003 و فيما يلي التعريف المقترح [14] ص 6:

* 1 ين ياباني = 0.60864 دج ، بتاريخ 29 مارس 2007.
** 1 روبية = 1.66035 دج ، بتاريخ 29 مارس 2007.

الجدول رقم 02: تعريف مصر للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة [14] ص 6

المبيعات (كحد أقصى) جنيه مصري	الأصول الثابتة (كحد أقصى) جنيه مصري	عدد العمال	
100.000 (1.238.666 دج) 10 ملايين (123.866.600 دج) 20 مليون (247.733.200 دج)	25.000 (309.666,5 دج)* 5 ملايين (61.933.300 دج) 10 ملايين (123.866.600 دج)	4-1 49-5 99-50	<u>الصناعات و الإشتاعات</u> متناهية الصغر الصغيرة المتوسطة
100.000 (1.238.666 دج) مليون (12.386.660 دج) 4 ملايين (49.546.640 دج)	25.000 (309.666,5 دج) 500.000 (6.193.330 دج) 2 مليونين (24.773.320 دج)	4-1 9-5 19-10	<u>الخدمات و التجارة</u> متناهية الصغر الصغيرة المتوسطة

و قد تم إرفاق التعريف بالملاحظات التالية:

- تخضع للتعريف أي مؤسسة تحقق إحدى هذه المعايير بغض النظر عن المعايير الأخرى.
- عدد العمال يتضمن فقط العمال المسجلين في التأمينات الإجتماعية.
- الأصول الثابتة لا تتضمن قيمة الأرض و المباني.

6.1.2.1.1. تعريف دول الإتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

قام الإتحاد الأوروبي بوضع تعريف جديد للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ذلك بموجب الأمر 2003/361/EC و الذي دخل حيز التنفيذ في أول جانفي 2005.

بحيث يعرف المؤسسات المتوسطة بأنها المؤسسات التي تشغل أقل من مائتين و خمسين (250) عامل و رقم أعمالها السنوي أقل من خمسين (50) مليون أورو (4,764 مليار دج)** أو ميزانيتها السنوية لا تتعدى ثلاثة و أربعين (43) مليون أورو (4,097 مليار دج).

المؤسسات الصغيرة هي المؤسسات التي تشغل أقل من خمسين (50) عامل و رقم أعمالها السنوي أو ميزانيتها السنوية لا تتعدى عشرة ملايين (10) أورو (952,838 مليون دج).

المؤسسات المصغرة هي المؤسسات التي تشغل أقل من عشرة (10) عمال و رقم أعمالها السنوي أو ميزانيتها السنوية لا تتعدى المليونان (2) أورو (190,567 مليون دج).

* 1 جنيه مصري = 12.38666 دج ، بتاريخ 29 مارس 2007.

** 1 أورو = 95.28383 دج ، بتاريخ 29 مارس 2007.

و تجدر الإشارة أن الدول الأعضاء في الإتحاد الأوروبي هي حرة في تطبيق أو عدم تطبيق هذا التعريف، غير أن كلاً من اللجنة الأوروبية، البنك الأوروبي للإستثمار و الصندوق الأوروبي للإستثمار يدعون الى تطبيق هذا التعريف في أوسع نطاق ممكن [15] ص 6.

الجدول رقم 03: تعريف الإتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة [15] ص 14

نوع المؤسسة	عدد العمال	رقم الأعمال السنوي (أورو)	أو	المجموع السنوي للميزانية (أورو)
متوسطة	أقل من 250	أقل من 50 مليون		أقل من 43 مليون
صغيرة	أقل من 50	أقل من 10 ملايين		أقل من 10 مليون
مصغرة	أقل من 10	أقل من 2 مليون		أقل من 2 مليون

2.2.1.1. تعريف الجزائر للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تعرف المؤسسة الصغيرة و المتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع و/أو الخدمات:

1. تشغل من شخص واحد الى مائتين و خمسين (250) شخصا.
2. لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي ملياري (2) دينار جزائري أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية خمسمائة (500) مليون دينار جزائري.
3. تستوفي معايير الإستقلالية.

يقصد في مفهوم هذا القانون بـ:

الأشخاص المستخدمون، عدد الأشخاص الموافق لعدد وحدات العمل السنوية، بمعنى عدد العاملين الأجراء بصفة دائمة خلال سنة واحدة، أما العمل المؤقت أو العمل الموسمي فيعتبران أجزاء من وحدات العمل السنوي حيث أن السنة التي يعتمد عليها هي تلك المتعلقة بأخر نشاط حسابي مقفل.

أما الحدود المعتمدة لتحديد رقم الأعمال أو مجموع الحصيلة هي تلك المتعلقة بأخر نشاط مقفل مدة إثني عشر (12) شهرا.

و يقصد بالمؤسسة المستقلة كل مؤسسة لا يمتلك رأسمالها بمقدار 25 % فما أكثر لا ينطبق عليها تعريف الم ص م.

و قد تم الفصل بين المؤسسات المتوسطة و الصغيرة و المصغرة على النحو التالي:

تعرف المؤسسة المتوسطة بأنها مؤسسة تشغل من 50 الى 250 شخصا، و يكون رقم أعمالها ما بين مائتي (200) مليون و ملياري (2) دج أو يكون مجموع حصيلتها السنوية ما بين مائة (100) و خمسمائة (500) مليون دج.

تعرف المؤسسة الصغيرة بأنها مؤسسة تشغل ما بين 10 الى 49 شخصا، و لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي مائتي (200) مليون دج، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية مائة (100) مليون دج.

و تعرف المؤسسة المصغرة بأنها مؤسسة تشغل من عامل (1) الى تسعة (9) عمال، و تحقق رقم أعمال أقل من عشرين (20) مليون دج أو يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية عشرة (10) ملايين دج [16] ص 5.

و يمكن إجمال التعريف السابق في الجدول التالي:

الجدول رقم 04: تعريف الجزائر للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة [16] ص 5

نوع المؤسسة	عدد العمال	رقم الأعمال السنوي (دينار جزائري)	أو	الحصيلة السنوية (دينار جزائري)
متوسطة	250 - 50	200 مليون - 2 مليار		100 - 500 مليون
صغيرة	49 - 10	200 مليون		100 مليون
مصغرة	9 - 1	20 مليون		10 مليون

من خلال ما سبق، يلاحظ أنه في كندا لا يوجد تعريف موحد للم ص م، فهو يعرف اختلافا كبيرا و ذلك باختلاف الجهة التي تقوم بوضعه، لكنه عموما يعتمد على معياري عدد العمال و حجم المبيعات السنوية أما بالنسبة للنظام المتبع لتعريف الم ص م في الولايات المتحدة الأمريكية فهو نظام معقد ذو تكلفة باهظة إذا ما استخدم خارجها، فكل قطاع نشاط له معايير حجم خاص به، و عموما يُعرّف العمل الصغير فيها على أنه العمل المملوك بشكل مستقل و غير المهيمن في مجال نشاطه، في حين أن التعريف الياباني فقد أدرج تحته كل الم ص م دون تفريق بينهما، و ذلك بالإعتماد على معياري عدد العمال و رأس المال، مع الأخذ بعين الاعتبار القطاع الإقتصادي الذي تنشط فيه هذه المؤسسات، أما تعريف الهند للم ص م فاقصر فقط على معيار قيمة الأصول الرأسمالية الثابتة، كحل فعال لمشكلة البطالة دون أن يترتب على ذلك زيادة مماثلة في رأس المال المستثمر، أما في مصر فإن تعريف الم ص م هو تعريف تم وضعه حديثا بناء على معايير تشمل كل من عدد العمال، الأصول الثابتة و المبيعات مع الأخذ بعين الاعتبار نوع النشاط الإقتصادي سواء كان صناعي و إنشاء أو خدمي و تجاري، و يعد تعريف الإتحاد الأوروبي التعريف الأقرب للتعريف الجزائري للم ص م بحيث يعتمد في تعريف الم ص م

على ثلاثة معايير هي عدد العمال و ذلك بنفس الحدود، و رقم الأعمال السنوي أو الحصيلة السنوية إضافة الى معيار الإستقلالية.

3.1.1.1. المنظم و الأسس الفكرية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

يستند الكتاب الذين يربطون بين الم ص م و المنظم الى أنها تشكل مجالاً رحباً لتنمية منظمين Entrepreneurs لهم القدرة على تحقيق الربح، و هم لا يهتمون في ذلك بالأشخاص ذاتهم بقدر ما تهتمهم الخصائص التي تميزهم عن غيرهم و آثار تصرفاتهم في الحركية الإقتصادية، و في هذا المجال سيتم عرض أربعة تيارات فكرية، يمثل التيار الأول هاربر سينسر، أما التيار الثاني فيمثلته شوماخر، و يمثل التيار الثالث مدرسة شيكاغو و في الأخير سيتم عرض مكانة الم ص م لدى تيار المستقبل، لكن قبل التطرق الى هذه التيارات سيتم توضيح دور المنظم في تحقيق التنمية الإقتصادية حسب شومبتر و كذا الفرق بين الريادة و الم ص م.

1.3.1.1. المنظم و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

إهتم جوزاف شومبتر* بمفهوم المنظم و دوره في تحقيق التنمية الإقتصادية، هذا المفهوم الذي عرف عدة تغيرات في ترجمته الى اللغة العربية من منظم الى مقاول الى ريادي، و فيما يلي عرض موجز لفكر شومبتر فيما يتعلق بالمنظم و توضيح للنقاط الفارقة بين مفهوم كل من الريادة و الم ص م:

1.1.3.1.1. دور المنظم في تحقيق التنمية الإقتصادية حسب شومبتر

يعد شومبتر أول من أعطى للمنظم دوراً أساسياً في التنمية الإقتصادية، حيث يعتبر المنظم مبتكراً ليس فقط من خلال استعمال الإختراعات، بل كذلك من خلال استعمال وسائل إنتاج جديدة، منتجات جديدة و طرق تنظيم جديدة، هذه الإبتكارات تعتمد على مهارات و جرأة أكبر يجب أن تتوفر في المنظم [17] ص 1.

و ينطلق شومبتر في تحليله، من أن الإقتصاد في الوضعية المستقرة يتميز بحرية المنافسة، الملكية الخاصة و تقسيم العمل بين المتعاملين، و أن طرق الإنتاج و الإستهلاك ثابتين و أن العرض يتساوى مع الطلب من خلال ديناميكية السعر، أما عن الذي يتسبب في كسر هذا الإستقرار هو المنظم و ابتكاراته، حيث يكون المنظم محفزاً بتحقيق الأرباح الناتجة عن النجاحات الممكنة تحقيقها مع تحمل المخاطر، و أن الأرباح المحققة هي مؤقتة، لأنها تقود الى ظهور منظمين مقلدين يقومون بعرض منتجات أو عمليات مشابهة، لذا تضطر المؤسسات الى التميز دون انقطاع أو الى خفض أسعارها.

* جوزاف ألوا شومبتر Joseph Alois Schumpeter إقتصادي نمساوي (8 فيفري 1883، 8 جانفي 1950) ، تولى سنة 1919 منصب وزير المالية في النمسا ، إسهاماته في مجال الإقتصاد تعلق بتحليل وظائف المنظم، حيث ركز على دوره في عمليات الإبتكار و الإستثمار، من أهم مؤلفاته: نظرية التنمية الإقتصادية Theory of Economic Development سنة 1911، الدورات الإقتصادية Business Cycles سنة 1939، الرأسمالية و الإشتراكية و الديمقراطية Capitalism, Socialism and Democracy و ذلك سنة 1942 .

و تقود ظاهرة التقليد الى ظهور ابتكارات جماعية، تطبيقها و نشرها يتوقف على عاملين، يتعلق الأول بميل المنظم الى المخاطرة و السعي نحو البروز عن طريق الإبتكارات الممكن استغلالها و القروض الممكن الحصول عليها، ويتعلق الثاني بالأشخاص الذي يتلقون هذه الإبتكارات (المنتجات الجديدة) أي يتعلق الأمر بأدواقهم و عاداتهم [18] ص 1.

كما أكد على ضرورة الإهتمام بعنصر المنافسة، و الى حقيقة أنها تميل الى التدمير الذاتي، حيث يرى شومبتر أن المؤسسة لكي تحصل على مركز تنافسي عليها خفض أسعارها و بالتالي خفض أرباحها، و أن تمتنع عن تمويل استثماراتها، لذا يرى أن الإحتكار هو المحرر من هذه القيود، حيث ينتج عنه رفع الأسعار و توفير الوسائل التي تمكنه من الإستثمار و تمويل البحث العلمي الضروري لإنتاج منتجات جديدة، كما أشار بأن هناك حدودا لهذا الإحتكار و هو الحد الذي يكون الإحتكار مدمرا، و لن يحدث ذلك إلا إذا قاطع المستهلكون تلك المنتجات و ذلك في حالة ما إذا كان ارتفاع أسعارها غير محتمل [19] ص 2 .

فحسب شومبتر فإن المنظم و عن طريق كل من الإبتكار، التقليد و الإحتكار له دور أساسي في تحقيق التنمية الإقتصادية.

2.1.3.1.1. الفرق بين الريادة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

عن أصل الترجمة العربية لمصطلح Entrepreneur تعتبر سعاد نائف برنوطي أنها تغيرت ثلاث مرات خلال العقود الأخيرة، فقد كانت " منظم" ثم "مقاول" ثم تحولت في التسعينيات الى "ريادي"، أما عن أسباب التغير فترجع الى أن علماء الإقتصاد الأوائل ترجموا المصطلح بـ " المنظم" لكونهم ركزوا على المهارات المتعلقة بالتنظيم و إقامة عمل أو شركة، وفي السبعينيات و بعد تدفق عوائد النفط و تصاعد نشاطات إقامة المشاريع الكبرى غير العلماء العرب الترجمة الى "المقاول" و السبب هو أن فئة المقاولين هي التي أظهرت أعلى استعدادات ريادية، و منذ التسعينيات أدرك العلماء بأن الإستعدادات الريادية غير محصورة بالمقاولين، بل إن الكثير من الشباب الذين أقاموا شركات لتقديم خدمات الحاسوب أو تجارة الهواتف النقالة و خدمات الانترنت أو متاجر الألبسة و الأغذية و غيرها، أقاموا شركات صغيرة حولها خلال مدة قصيرة الى شركات كبيرة و أحيانا عملاقة لذلك تم تغيير الترجمة مرة أخرى الى الريادة .

و الريادي أو الرائد هو فرد يقيم عملا صغيرا و يجعل منه خلال فترة قصيرة عملا كبيرا و ناجحا و هو يحقق ذلك لكونه يتمتع بمهارات محددة تسمى بالمهارات الريادية، كالنزعة للإستقلالية أي العمل لحسابه الخاص، و النزعة للمخاطرة، أما الريادة Entrepreneurship هي عملية إنشاء شيء جديد ذو قيمة و تخصيص الوقت،

الجهد و المال اللازم للمشروع وتحمل المخاطر المصاحبة و استقبال المكافئة الناتجة، و ذلك بالإعتماد على الإختلاف و الابتكار و التفرد [10] ص 28 .

و عموما هناك ثلاثة خصائص تشكل علامة فارقة بين الريادة و الم ص م تتمثل في [20] ص 22:

- الابتكار

يرتكز نجاح المشروع الريادي على الابتكار، ك تقديم منتج جديد، طريقة جديدة في تقديم المنتج أو تقديم خدمة جديدة، إنه يركز على طريقة جديدة في عمل الأشياء.

أما الم ص م فتؤسس و تقدم المنتج أو الخدمة و تميل الى الإنتاج بالطريقة التي تؤسسها، و هذا لا يعني أنها لا تقدم شيئا جديدا و لكنها تميل في الغالب الى المحلية في توجيهها و لا تعمل على تأسيس شيء جديد بشعور و توجه عالمي.

- إمكانية النمو

يملك المشروع الريادي عادة علاقة قوية مع إمكانيات النمو أكثر من الم ص م، و هذه النتائج تتبع من حقيقة أن المشروع الريادي يركز على الابتكار، بينما الم ص م تعمل في كافة الصناعات المؤسسة أصلا و قد تكون فريدة فقط من الناحية المحلية، لذلك فهي في الغالب تملك إمكانيات محدودة في النمو، و تعمل داخل صورة السوق المحدود، أما المشروعات الريادية فتبدأ و تدار بمهارة للمنافسة بكفاءة في سوق جديدة أكثر من المنافسة داخل سوق محدودة.

- الأهداف الإستراتيجية

إن الأهداف مكون هام في العملية الإدارية، تعمل المؤسسة في ظلها على تجنيد كافة مواردها قصد الوصول الى تحقيق تلك الأهداف، و أغلب الأعمال تملك على الأقل بعض الأهداف و حتى الأعمال الصغرى لا بد لها من أهداف، تحدد لها أسواقا مستهدفة للمبيعات أو بعض الأهداف المالية.

أما المشروع الريادي فعادة ما يذهب الى أبعد من الم ص م في الأهداف، فهو يملك أهدافا إستراتيجية ترتبط بالنمو المستهدف، تطوير السوق، الحصة السوقية، تستمد تلك الأهداف الإستراتيجية من الرسالة الرسمية للمشروع [20] ص 33 .

تم التطرق لهذا الإختلاف لأن جوهر هذا البحث يدور حول إخراج الم ص م من الحيز التقليدي لها و تسليط الضوء على المقومات اللازمة لهذه المؤسسات حتى تستطيع الوصول الى الأداء المتميز، فهو ليس حكرا

على المؤسسات الكبرى فقط، فالم ص م و في إطار بقاءها كمؤسسات صغيرة و متوسطة تستطيع امتلاك عناصر الأداء المتميز حيث الابتكار و وضع الأهداف الإستراتيجية الى جانب عناصر أخرى تسمح لها الإرتقاء الى ذلك المستوى من الأداء.

2.3.1.1. الأسس الفكرية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

أربعة تيارات فكرية يمكن أن تشكل إطارا مرجعيا للذين يربطون بين الم ص م و المنظم، يمثلها كل من هاربر سبنسر، إرنست فريديريك شوماخر، مدرسة شيكاغو و على رأسها ميلتون فريدمان، أما فيما يتعلق بتيار المستقبل فسيتم الإقتصار على كل من ألفين توفلر، راشمي مايور و بينيت دافيس:

1.2.3.1.1. التيار الأول و يمثله هاربر سبنسر

أسقط هاربر سبنسر* نظرية التطور على النظم الإقتصادية و الإجتماعية، و ذلك بالإعتماد على مفهوم البقاء للأكثر قدرة على التكيف، و في المجال الإقتصادي فإن السوق و قوانينها هي مكان المعركة، ففيها يتم الإنتقاء بين الأقوياء و الضعفاء، فالأفراد الذين لديهم أكبر قدرة على التكيف مع ظروف السوق يصلون إلى الثروات و يضمنون استمرارهم و في نفس الوقت ينسحب الأفراد الأقل تكيفا، و منه فالنجاح و الفشل يتوقفان على قدرات كل واحد.

كما أن إعانة الفاشلين هي إعاقة لعمل القوانين الطبيعية على المستوى الإجتماعي، مما يؤدي إلى القضاء على محفزات التطور لأنها تسمح بإعادة إنتاج العناصر الأقل كفاءة في المجتمع، فعندما تتجسد القوانين الطبيعية في الواقع، سيتحرك أفراد مسؤولون عن أنفسهم و مصيرهم، و في كل هذه المجالات سوف تبرز نخبة تبين الطريق الواجب إتباعه، هذه النخبة هي محرك التطور الإجتماعي و رائدته لكن من هي [1] ص 188؟

إنها مجموعة المنظمين الذين يحركهم الربح و لهم القدرة على تحمل المخاطر، و لكي تتمكن هذه الفئة من أداء مهمتها، يجب على المجتمع أو الأنظمة الإقتصادية أن تقبل داخلها الإختلاف الطبيعي و تمنحه من خلال وضع القواعد و المحفزات المناسبة لذلك.

2.2.3.1.1. التيار الثاني و يمثله إرنست فريديريك شوماخر

في هذا المجال سيتم تسليط الضوء على ضرورة إحداث مناصب عمل كأولوية عاجلة و مؤسسة ذات

* هاربر سبنسر Herbert Spencer (27 أبريل 1820 - 8 ديسمبر 1903) ، يعتبر أحد أكبر المفكرين الإنجليز تأثيرا في نهاية القرن التاسع عشر، يعد الأب الثاني لعلم الإجتماع بعد أوجست كونت الفرنسي، اشتهر بنظريته عن التطور، و استند على هذه النظرية في وضع الأسس لنسق و منظومة إجتماعية (سوسولوجية) تؤكد التطور اتجاه تعقيد إجتماعي متزايد وارتفاع درجة الفردية ، ولقد أدى هذا التأكيد على الفردية إلى معارضة الإصلاح من خلال تدخل الدولة.

حجم إنساني، فحسب شوماخر* يتعين إحداث مناصب عمل للجميع مهما كانت طبيعتها أو مردوديتها، ذلك أن العمل يبعث على الإطمئنان و يعطي قيمة للإنسان و يؤدي في نفس الوقت إلى إحداث ظروف قادرة على توليد النمو، فهذه الطريقة يمكن القضاء على الأفكار غير المنتجة و تكوين فكر جديد، فكر مجتمع عليه أن يستعمل طاقاته البشرية بكفاءة.

أما فيما يخص المؤسسة ذات الحجم الإنساني، فيرى شوماخر أن الإتجاه نحو الأحجام الضخمة يعني السعي نحو التدمير الذاتي، و يحدد شوماخر أبعاد المؤسسة ذات الحجم الإنساني بالحجم و التكنولوجيا و الموقع.

فالحجم يقصد به المؤسسة الصغيرة لأنها تسمح للإنسان أن يثبت ذاته (الناس لا يكونون إنسانيين إلا داخل مجموعة صغيرة).

كما يعتبر شوماخر أن التكنولوجيا الحالية غير إنسانية، لأنها تسلب الإنسان طاقته الإبداعية و بدون أن ينكر ضرورة استعمال التكنولوجيا المعاصرة في المؤسسات الكبرى، يقترح التكنولوجيا الوسيطة كحل للمشاكل الناتجة عن بنية الإنتاج الكبير و تكون ملائمة للمناطق الأقل تصنيعاً.

أما عن الموقع فإن المؤسسة الصغيرة و التي تستعمل تقنيات بسيطة نسبياً، يسهل توطنها في المناطق الداخلية و بالتالي تسمح للأفراد أن يجدوا مناصب عمل في أماكن إقامتهم [1] ص 188.

3.2.3.1.1. التيار الثالث و تمثله مدرسة شيكاغو

يتمثل التيار الثالث في مدرسة شيكاغو و على رأسها ميلتون فريدمان** وهي قائمة على ثلاث عناصر

إختيارات الرجل الإقتصادي، حرية السوق و عدم تدخل الدولة [1] ص 189:

- فاختيارات الرجل الإقتصادي المبنية على تحقيق أقصى المنافع المتجسدة في الأرباح المحققة في الميدان الإقتصادي هي التي تدفع إلى المخاطرة و الإبتكار الذي يقوم به المنظمون، و بالتالي فإن الربح ليس إلا مكافأة لهؤلاء المنظمين الذين يبتكرون و يتحملون المخاطر.

- كما أن السوق التي تسودها المنافسة هي أفضل وسيلة لتوزيع أمثل للموارد الإقتصادية، مما يؤدي إلى رفع الرفاهية المادية للمواطنين.

* إرنست فريديريك شوماخر Ernst Friedrich Schumacher (16 أوت 1911 - 4 سبتمبر 1977) كاتب إقتصادي من أصل ألماني ولد في مدينة بون كان لكتابه small is beautiful في عام 1973 صدى كبير أين وقف الى جانب المؤسسة الصغيرة كمؤسسة متفردة و متميزة .
** ميلتون فريدمان Milton Friedman (31 جويلية 1912- 16 نوفمبر 2006) إقتصادي أمريكي ، له إسهامات كبيرة في مجال الإقتصاد الكلي و الإقتصاد الجزئي و الإحصاء، أيد إقتصاد السوق و قد أشار إلى تقليل دور الحكومة في الإقتصاد عام 1962 ، حاز على جائزة نوبل في الإقتصاد سنة 1976 لإنجازاته في تحليل الإستهلاك و نظريته في شرح سياسات التوازن، و هو معروف باب المدرسة النقدية الحديثة Modern Monetaristis .

- أيضاً فإن تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية ليست إلا عرقلة لنشاط الخواص المنتجين و تحويل الموارد الاقتصادية الى مجالات غير إنتاجية كبرامج الحماية الإجتماعية.

يعني ذلك أن أنانية الأفراد، فرديتهم، المنافسة و عدم تدخل الدولة هي معالم التنظيم الاقتصادي الفعال فحسب مدرسة شيكاغو فإن البنية الاقتصادية التي تجسد هذا التنظيم الاقتصادي هي وحدات الم ص م الخاصة.

من خلال التيارات الثلاثة السابقة يتضح أن الحضور القوي للم ص م ليس من باب التطور العفوي لأجهزة اقتصادية فحسب، و إنما هو أيضاً نتيجة اعتقاد مجتمع يقبل أن الصراع داخله هو محرك التطور و يتجسد ذلك في المجال الاقتصادي من خلال المنافسة الحرة بين عدد كبير من المنظمين المالكين لوحدات اقتصادية و الذين يبحثون عن تعظيم الأرباح كتعبير عن أنانيتهم و فرديتهم، و لا يصبح هذا ممكناً إلا بتقسيم جزء كبير من رأس المال على وحدات صغيرة و متوسطة الحجم.

4.2.3.1.1. التيار الرابع و يمثله المستقبلون

يمثل تيار المستقبل أو المستقبلون* Futurists مجموعة من المفكرين الذين يؤكدون على أهمية

الم ص م و من أبرزهم ألفين توفلر، راشمي مايور و بينيت دافيس، و فيما يلي عرض لوجهة نظرهم:

- ألفين توفلر

يعد ألفين توفلر** واحداً من علماء المستقبل الذين حددوا هوية الإتجاه الى المهن الحرة و تحمل المخاطرة و المبادرة في دنيا الأعمال، و هذا عندما تنبأ في كتابه صدمة المستقبل Future Shock عام 1970 بنهوض النزعة الى المخاطرة و روح منظمية جديدة في ظل بيئة اقتصادية سريعة التغير، و قد كتب " إن صدمة المستقبل هي التوتر و عدم القدرة على تحديد الوجهة التي تحدث للأشخاص الذين يعيشون تغيرات كثيرة في مجال زمني صغير " [21] ص 1.

* المستقبلون Futurist هم أولئك الذين يتطلعون الى المستقبل و يحلون، استعمل هذا المصطلح مع المستقبلين الروسيين و الإيطاليين في أوائل القرن العشرين (1900-1930) و الذين يعبرون عن حركة فنية ، أدبية و سياسية تقضي الى نبذ الماضي و على العكس يجب تقبل التكنولوجيا ، التغير السريع، أما عن استعمال كلمة المستقبل futurist و مرادفتها futurologist في السياق الحديث و المتعلق بالتفكير في المستقبل و تحليله و ذلك في منتصف الأربعينيات من القرن السابق مع إنشاء أوائل المؤسسات الإستشارية المختصة بالتخطيط طويل الأجل، تطوير السيناريوهات و التصورات، و التي اقتصر تعاملها في البداية مع الجهات الحكومية ، ثم انتقل تعاملها مع المؤسسات الخاصة في أوائل الخمسينيات، و في سنة 1966 تم إلقاء أول محاضرة جامعية مكرسة تماماً للمستقبل و ذلك من طرف ألفين توفلر، و حالياً يعبر مصطلح المستقبل عن كل من الكتاب، المستشارين، فائدي المنظمات، و غيرهم الذين يعملون على تقديم الإستشارة و النصح لكل من المؤسسات الخاصة و العمومية في مسائل مختلفة ، السيناريوهات الممكنة، و مخاطر إدارة الأعمال.

** ألفين توفلر Alvin Toffler (3 أكتوبر 1928) كاتب أمريكي، يعد من أشهر علماء المستقبل تعلق أعماله بالثورة الرقمية digital revolution، الثورة المعلوماتية communications revolution ، التفرد التكنولوجي technological singularity، زوجته هايدي توفلر Heidi Toffler هي الأخرى كاتبة و من بين علماء المستقبل ساهمت في العديد من كتاباته من بينها الموجة الثالثة عام 1980 و آخرها الثروة الثورية Revolutionary Wealth عام 2006.

و عندما نشر كتابه الموجة الثالثة The Third Wave عام 1980، كان توفلر يتحدث عن الكوخ الإلكتروني Electronic Cottage الخاص بالأعمال التي تؤدي في المنزل، و في كتابه المشاهد و الوعود Previews and Promises عام 1983، فحص توفلر الأعمال الـ 350.000 التي تملكها نساء و يزاولنها في منازلهن الموجودة في الدولة، و يرى توفلر هذه الأعمال و كأنها جزيرة صغيرة في الإقتصاد و التي لم تكتشف بعد، مسؤولة عن ملايين الدولارات، إنها في رأيه أزمة انهيار الموجة الثانية Second wave القديمة: عصر الإقتصاد الصناعي و بزوغ موجة ثالثة Third Wave جديدة تؤدي دورها طبقا لمبادئ مغايرة تحمل بين طياتها ما أسماه توفلر "نقيض الإقتصاد الكبير Di-massified economy"، أو "مجتمع ما بعد التصنيع Post-industrial society" [22] ص 35.

- راشمي مايور بينيت دافيس

يرفض كل من راشمي مايور و بينيت دافيس* نموذج التنمية القائم على التصنيع بوجه عام و الصناعة الكبيرة أو التصنيع المتمركز centralized industrialization بوجه خاص، و يدعوان لنموذج تنموي جديد يقوم أساسا على بناء إقتصاد لا مركزي decentralized economy، عماده المؤسسات الصغيرة أو بالأحرى المصغرة micro enterprises المنتشرة على رقعة جغرافية واسعة في الدول النامية.

و في رأي هذين الكاتبين أنه من الأمثلة البارزة على هذا التوجه التنموي، المؤسسات الصغيرة المعتمدة أساسا على قروض صغيرة و مساعدة فنية تقدم من صغار المقرضين أو مؤسسات الإقراض المصغرة، مثل بنك جرامين في بنغلاديش، أما الدخول للتنمية من باب الصناعة، فهو منهج يحكم على الدول النامية، في تقديرهما البقاء في التخلف و الشقاء، لأن التصنيع من وجهة نظرهما يؤدي الى إنشاء مجموعة كبيرة من الهياكل الإقتصادية التي تدعم المركزية في السلطة و في اتخاذ القرارات، ليس فقط في المجال الإقتصادي بل و في مجالات التعليم و السياسة الإجتماعية و الحكم، و من هذه الزاوية فإن الدعوة للتصنيع تعد سباحة ضد التيار.

و المقصود بذلك أن التصنيع نقيض التيار الآخذ في التعاضم حاليا، و الذي يدور حول إقتصاد المعلومات و ما بعد الصناعة، و هو اقتصاد حلت فيه الخدمات الشخصية محل الصناعة التحويلية كمصدر للقيمة المضافة و تعد اللامركزية من أهم خصائصه: لا مركزية السلطة و لا مركزية اتخاذ القرارات و حلول المؤسسات الصغيرة جغرافيا محل التمرکز الشديد للمؤسسات الكبيرة.

* كاتبان أمريكيان، راشمي مايور Rachmi mayor رئيس تحرير سابق لمجلة المستقبل الأمريكية The Futurist، و هي مجلة تتعلق بمواضيعها بالأعمال الإختراعات، التربية، الإقتصاد، البيئة و غيرها من المواضيع، تصدر كل شهرين و ذلك منذ سنة 1967، أما بينيت دافيس Binit Davis فقد كان رئيس جمعية المستقبل العالمية World Future Society، و هي التي تشرف على نشر مجلة المستقبل الأمريكية، تم إنشائها عام 1966 كمنظمة ترويجية و علمية أمريكية غير هادفة للربح، تبحث في الحالة التي سيكون عليها التطور الإجتماعي، الإقتصادي و التكنولوجي في المستقبل، يبلغ عدد أعضائها حاليا 25.000 من أكثر من ثمانين دولة.

و يرى الكاتبان أن التكنولوجيا اللازمة لمثل هذه المؤسسات الصغيرة متوافرة، كما أنها تتميز بالبساطة والكفاءة و الديمومة، لكنها لا تنتشر بسرعة لأن البنك الدولي و غيره من المؤسسات الدولية ذات الصلة بالتنمية لم تدرك إلا حديثاً أن نموذج التنمية بالتصنيع قد تقادم و يجب التراجع عنه لصالح نموذج المؤسسات الصغيرة و التكنولوجيا البسيطة و الإقتراض المتناهي في الصغر (المصغر) [22] ص 35.

و بعد عرض النظرة الجديدة للتنمية، فإنه لا بد من الإشارة في هذا السياق، بأنه ليس واضحاً أن الم ص م ذات التكنولوجيا البسيطة تستطيع وحدها الوفاء بامتصاص البطالة و توفير فرص العمل للجدد في سوق العمل و تنمية القدرة التنافسية و النفاذ الى الأسواق الخارجية.

فرغم أهمية الم ص م في عملية التنمية إلا أن التنمية تحتاج الى أنواع مختلفة من المؤسسات (الكبيرة المتوسطة و الصغيرة) كما تحتاج الى تكنولوجيا متنوعة (عالية، متوسطة و صغيرة).

2.1. تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، خصائصها و أهميتها

تصنف الم ص م الى عدة أشكال و ذلك وفق معايير تتعلق بإمكانياتها، منتجاتها، طبيعة نشاطها و حسب شكلها القانوني، و كل منها تحمل خصائص مشتركة إيجابية و أخرى سلبية لا يمكن إغفالها ناتجة عن طبيعتها إلا أنها أثبتت أهميتها في تنمية الإقتصاد الوطني، الأمر الذي انعكس على زيادة الإهتمام بهذا النوع من المؤسسات و يتناول هذا المبحث تصنيف الم ص م ، خصائصها و أهميتها :

1.2.1. تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تمارس الم ص م أنشطتها داخل جميع قطاعات النشاط الإقتصادي، سواء الصناعي، التجاري أو الزراعي و كذا المقاولات و يمكن تصنيف الم ص م وفق عدة معايير تتعلق بإمكانياتها، طبيعة منتجاتها، طبيعة نشاطها و كذا حسب معيار الملكية القانونية لرأسمالها كما يلي:

1.1.2.1. تصنيف الم ص م حسب إمكانياتها

و يرتكز هذا المعيار في تصنيفه للم ص م على الإمكانيات الإنتاجية و التسييرية التي تعتمدها المؤسسة خلال عملياتها الإنتاجية و حسب هذا المعيار يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الم ص م [23] ص 13:

1.1.1.2.1. المؤسسات العائلية

تعتبر هذه المؤسسات أصغر الم ص م، مقرها في المنزل كما أن عملياتها الإنتاجية تكون غير مكلفة و ذلك لاعتمادها على جهد و مهارات أفراد العائلة في أغلب الأحيان، كما تتميز بمنتجاتها التقليدية التي تلبى سوقا محددًا بكميات محدودة جدًا.

2.1.1.2.1. المؤسسات الحرفية

هذا النوع من المؤسسات لا يختلف كثيرا عن المؤسسات العائلية، فهي تتميز بكونها قد تلجأ للإستعانة بالعامل الأجنبي عن العائلة، كما أن ممارسة النشاط فيها يكون في محل صناعي معين مستقل عن المنزل، كما تتميز أيضا ببساطة المعدات المستعملة في النشاط الإنتاجي.

و لهذا فإن هذين النوعين من المؤسسات يتميزان بمجموعة من الخصائص هي:

- اعتمادها في عملية الإنتاج على كثافة عنصر العمل.
- معدل التركيب العضوي لرأس المال منخفض جدا.*
- الإستخدام التكنولوجي يكاد ينعدم في معظم الأحيان إلا نادرا.
- تسييرها يتميز بالبساطة من جميع النواحي: المحاسبة، التسويق و التخزين...إلخ.
- تعمل في معظم الأحيان في القطاع غير الرسمي، خاصة المؤسسات العائلية.

3.1.1.2.1. الم ص م المتطورة و الشبه متطورة

تتميز هذه المؤسسات عن النوعين السابقين باعتمادها على طرق إنتاجية وإدارية حديثة و متطورة سواء من ناحية استخدام رأس المال الثابت أو من ناحية التكنولوجية التي تختلف درجتها بين المؤسسات المتطورة و شبه المتطورة، كما تتميز منتجاتها بدرجة التطور و مواكبة العصرنة و وفقا لمعايير الجودة، بالإضافة الى وجود نظام هيكلي بسيط و استعمال أيدي عاملة أجيرة، فهي مؤسسات تساعد على دفع عجلة التنمية الإقتصادية.

2.1.2.1. تصنيف الم ص م حسب طبيعة منتجاتها

يقوم هذا التصنيف على أساس طبيعة المنتجات التي تخصص في إنتاجها كل مؤسسة، سواء كانت سلعا إستهلاكية، وسيطة أو سلع تجهيز [23] ص 15:

* التركيب العضوي لرأس المال هو نسبة قيمة الأسهم الثابت الى قيمة الأسهم المتغير، أي نسبة كتلة وسائل الإنتاج الى كمية العمل الذي يسيّرهما و يرى ماركس أن زيادة نسبة التركيب العضوي لرأس المال ستؤدي إلى انخفاض معدل الربح.

1.2.1.2.1. مؤسسات إنتاج السلع الإستهلاكية

نجد أن هذه المؤسسات تعمل في مجال السلع الإستهلاكية المتمثلة في: المنتجات الغذائية، منتجات الجلود و الأحذية و النسيج، تحويل المنتجات الفلاحية، الورق و منتجات الخشب و مشتقاته، يرجع التركيز على هذا النوع من الصناعات الى ملائمتها لحجم المؤسسات حيث لا تتطلب رؤوس أموال ضخمة لتنفيذها.

2.2.1.2.1. مؤسسات إنتاج السلع الوسيطة

ونجد أن هذه المؤسسات تركز أعمالها في مجالات الصناعات الوسيطة والتحويلية المتمثلة في: تحويل المعادن، الصناعات الكيماوية والبلاستيكية، الصناعات الميكانيكية و الكهربائية، صناعة مواد البناء المحاجر و المناجم، وتعتبر من أهم الصناعات التي تمارسها الم ص م خاصة في الدول المتطورة.

3.2.1.2.1. مؤسسات إنتاج سلع التجهيز

إن أهم ما تتميز به صناعات سلع التجهيز عن الصناعات السابقة، احتياجها إلى الآلات والمعدات الضخمة التي تتمتع بتكنولوجية عالية للإنتاج، وكثافة رؤوس الأموال، الأمر الذي لا يتماشى و إمكانيات الم ص م مما يضيق عليها دائرة النشاط في هذا المجال، إذ تنحصر في بعض الأنشطة البسيطة مثل التركيب و صناعة بعض التجهيزات البسيطة هذا في الدول المتطورة، أما في الدول النامية فلا يتعدى نشاطها مجال الصيانة والإصلاح لبعض الآلات و التجهيزات كوسائل النقل.

3.1.2.1. تصنيف الم ص م حسب طبيعة نشاطها

حسب هذا المعيار يمكن تصنيف الم ص م بالإستناد إلى النشاط الإقتصادي الذي تنتمي إليه إلى [24]

ص 5:

1.3.1.2.1. مؤسسات التنمية الصناعية

يقصد بمؤسسات التنمية الصناعية الإنتاجية، تحويل المواد الخام إلى مواد مصنعة أو نصف مصنعة أو تحويل المواد نصف المصنعة إلى مواد كاملة التصنيع أو تجهيز مواد كاملة الصنع وتعبئتها وتغليفها، وتتسع أنشطة القطاع الصناعي لتقدم مجالات عديدة لنشاط المؤسسات.

2.3.1.2.1. مؤسسات التنمية الزراعية

و تمس النشاطات التالية:

- مؤسسات الثروة الزراعية كإنتاج الفواكه والخضر، الحبوب، المشاتل و البيوت الزراعية البلاستيكية.
- مؤسسات الثروة الحيوانية كتربية الأبقار، الأغنام، الدواجن، المناحل، الألبان ومشتقاتها.
- مؤسسات الثروة السمكية كصيد الأسماك أو إقامة بحيرات صناعية لمزارع الأسماك.

3.3.1.2.1. مؤسسات التنمية الخدمية و التجارية

- مؤسسات التنمية الخدمية و تشمل المؤسسات التي تقوم بالخدمات المصرفية، الفندقية، السياحية، خدمات الصيانة، خدمات النظافة، خدمات النقل والتحميل والتفريغ، خدمات النشر و الإعلان أو خدمات الكمبيوتر الخدمات الإستشارية، أو المستودعات والمخازن المبردة، أو الأسواق المركزية والمراكز التجارية أو المطاعم المتميزة.
- المؤسسات التجارية و تشمل أيضا المتاجر بجميع أنواعها مثل المتاجر العامة، و المتاجر المتخصصة في نوع معين من السلع مثل الأثاث، و متاجر السوبر ماركت.

4.3.1.2.1. مؤسسات المقاوله

تعتبر المقاوله الباطنية من أهم أشكال التكامل الصناعي الحديث و تعني تجسيد التعاون بين المؤسسات الكبيرة و الم ص م، و يمكن القول بأن المقاوله الباطنية هي العملية التي بموجبها يقوم المتعهد بإتمام أعمال معينة للغير بمقابل، أهم مجال تعمل فيه هذه المؤسسات هو قطاع البناء و الأشغال العمومية، تعتبر المقاوله الباطنية وسيلة هامة لخلق مناصب الشغل و تنمية الصناعات و كذا حل مشكل التسويق و تساعد على تحقيق تقسيم العمل، و تأخذ الأشكال التالية:

- تنفيذ الأشغال و يتمثل هذا النوع في قيام م ص م بتنفيذ أشغال لصالح جهات و مؤسسات أخرى و ذلك خلال مدة محددة بمقابل.
- الإنتاج و تقوم المؤسسات في هذه الحالة بإنتاج قطع الغيار و بعض المعدات حسب الخصائص و المواصفات المتفق عليها.
- تقديم الخدمات حيث تقوم الم ص م بتقديم مجموعة من الخدمات لفائدة جهات مختلفة مثل الدراسة و تقديم الإستشارات الفنية [24] ص 5.

4.1.2.1. تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب معيار الملكية

يمكن التمييز بين مجموعة أخرى من أنواع الم ص م و ذلك بالإستناد إلى معيار الملكية القانونية لرأسمالها فجد الأنواع التالية [23] ص 19:

1.4.1.2.1. المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العمومية

تعود ملكية هذا النوع من المؤسسات للقطاع الحكومي و تجدر الإشارة إلى أن هذا الصنف من الم ص م يعتبر قليلا جدا في جميع الدول خاصة المتطورة منها.

2.4.1.2.1. المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة

و هي جميع المؤسسات التي تعود ملكيتها إلى القطاع الخاص سواء كان محليا أو عبارة عن استثمار أجنبي، و هذه المؤسسات يمكن أن تكون شركات مساهمة أو شركات ذات مسؤولية محدودة أو شركات تضامنية، كما يمكن أن تأخذ شكل مشاريع استثمارية فردية أو عائلية و هذا النوع من المؤسسات هو الأكثر انتشارا في العالم.

3.4.1.2.1. المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المختلطة

و تكون ملكيتها مشتركة بين القطاع العام و القطاع الخاص بنسب متفاوتة.

2.2.1. خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تتميز الم ص م بمجموعة من الخصائص الإيجابية التي تبرر أهمية دعمها و تطويرها من خلال أي إستراتيجية تنمية طويلة الأجل، غير أن لها بعض السلبيات التي لا يمكن إغفالها، و يعرض هذا المطلب أهم الخصائص الإيجابية و السلبية للم ص م.

1.2.2.1. الخصائص الإيجابية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تتعدد الخصائص الإيجابية لامتلاك الم ص م و التي تعود بالنفع على كل من أصحاب هذه المؤسسات و الإقتصاد ككل و يمكن إجمال أهم خصائصها الإيجابية فيما يلي:

- الضالة النسبية لرأس مال هذه المؤسسات مما يسهل عملية تمويلها، خصوصا إذا كان صاحب أو أصحاب المؤسسة يمتلكون نصيبا من رأس المال بصورته العينية أو النقدية و يشترط أثناء إنشاء المؤسسة، مساهمة المنظم في الإستثمار مما يخفف الأعباء المالية على البنوك و الهيئات التمويلية الأخرى.

- قلة التدرج الوظيفي بهذه المؤسسات نظرا لعدد العاملين بها، يساعد على اتخاذ القرار بسرعة و سهولة كما يمكن من استقرار اليد العاملة بها جراء تمركز القرار في يد صاحب المشروع و الشركاء و بالتالي معالجة المشاكل التي يمكن أن تطرح في حينها [25] ص 133.

- سهولة و بساطة متطلبات التكوين، بحيث يمكن لأي إنسان و برأسمال محدود جدا أن يقيم عملا يدر عليه دخلا كافيا لإعالة أسرته و ذلك دون الحاجة الى أنظمة معقدة لإدارة العمل حيث يمكنه ببساطة خدمة منطقة صغيرة [10] ص 79.

- إنخفاض نسبة رأس المال الى العمل، الأمر الذي جعلها مؤسسات كثيفة العمالة لا سيما في المشروعات الحرفية، الأمر الذي رشحها لتكون حلا ناجحا لمشكل البطالة في العديد من الدول كالهند و مصر و هذا جانب إيجابي غير أن ذلك يتطلب برامج واسعة لتدريب اليد العاملة، كما أدى هذا الإنخفاض الى استعمال أقل للتكنولوجيا مما جنب هذه المؤسسات مصاريف إضافية تتمثل في مصاريف الصيانة [26] ص 215 .

- تتميز الم ص م بنقص الروتين بها و كذا قصر الدورة المستندية و الأوراق المكتبية و سرعة الحصول على المعلومات اللازمة للعمل.

- سهولة الدخول و الخروج من السوق لنقص نسبة الأصول الثابتة الى الأصول الكلية في أغلب الأحيان و زيادة نسبة رأس المال الى مجموع الخصوم و حقوق أصحاب المشروع [4] ص 7.

- إن الم ص م هي المصدر الرئيسي للأفكار الجديدة و الإختراعات، فكثير من براءات الإختراع تعود الى الأفراد و أغلبهم يعملون في الم ص م، كما أن المؤسسات الصغيرة و التي يديرها أصحابها تتعرض الى التجديد أكثر من المؤسسات العامة، ذلك لأن أصحاب هذه المؤسسات يعملون على ابتكار أفكار جديدة تؤثر على أرباحهم و يجدون بذلك حوافز تدفعهم بشكل مباشر للعمل.

- المعرفة التفصيلية بالعملاء و السوق، حيث أن سوق الم ص م محدود نسبيا و المعرفية الشخصية بالعملاء يجعل من الممكن التعرف على شخصيتهم و احتياجاتهم و تحليل هذه الإحتياجات و دراسة إتجاهات تطورها في المستقبل و بالتالي سرعة الإستجابة لأي تغير في هذه الإحتياجات و استمرار هذا التواصل يضمن لهذه البيانات التحديث المستمر.

- من المزايا الهامة التي تتمتع بها الم ص م والتي تجعلها تتفوق على المؤسسات الكبيرة هي العلاقات الشخصية القوية التي تربط صاحب العمل بالعاملين، نظرا لقلّة عددهم و طريقة اختيارهم التي تكون أحيانا ناتجة عن درجة القرابة الأسرية بين العاملين و صاحب العمل، و يساعد ذلك على الإشراف المباشر عليهم و توجيههم.

- تتسم الم ص م بمرونة الإدارة، بحيث تكون قادرة على التكيف مع ظروف العمل المتغيرة إضافة الى الطابع غير الرسمي في التعامل مع العاملين أو العملاء و كذا بساطة الهيكل التنظيمي و مركزية القرارات، بحيث لا توجد لوائح جامدة تحكم عملية إتخاذ القرارات، إلا أن الأمر يرجع الى خبرة صاحب المؤسسة و تقديره للمواقف [27] ص 27.

- تعتمد الم ص م على التخصص الناجح في العمل الذي تقوم به، كما تعتمد على تحديد المستهلك، حيث عادة ما تبحث عن سوق مستهدف (Market Niche) تستطيع أن تتميز في خدمته مثل المؤسسات التي تخصصت في إنتاج أدوات التجميل للسود في الولايات المتحدة الأمريكية مما يعطيها ميزة تنافسية [20] ص 69.

- إن حجم الم ص م يسمح لها الانتقال بسرعة من مراحل التفكير الى مراحل العمل، فالإنتقال بين المرحلتين هو مباشر و أسرع من نظيره في المؤسسات الكبيرة ذات الهيكلة المعقدة و الإجراءات العديدة [28] ص 18.

2.2.2.1. الخصائص السلبية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

بالرغم من أن امتلاك العمل الخاص يتميز بالعديد من المزايا و يوفر العديد من الفرص، إلا أن الشخص الذي يخطط للبدء بإنشاء م ص م، عليه أن يأخذ بعين الإعتبار سلبيات مثل هذا النوع من المؤسسات و التي يمكن الإشارة إليها فيما يلي [27] ص 69:

1.2.2.2.1. الإعتدال على الخبرات الذاتية

نقص الخبرات اللازمة لإدارة الم ص م تكون السبب الرئيسي لفشل هذه المؤسسات، أما المؤسسات الكبيرة فتعتمد على خبرات متعددة يتم تعيينها في مجالات العمل المختلفة، يسودها جو من التنسيق المستمر و هذا ما تفتقده الم ص م، حيث أنه يصعب على صاحب العمل القيام بكافة الوظائف المتعددة للمشروع، و أن يلم بالخبرات المتعلقة بكافة الوظائف بالمؤسسة.

2.2.2.2.1. القدرة المحدودة على تحمل الخسائر

تتميز الم ص م بقدرتها المحدودة على تحمل الخسائر و السبب في ذلك هو صغر حجمها، فإذا حدث و أن حققت المؤسسة خسارة، فإنه من الصعب عليها تحملها لصغر حجمها و رأسمالها و صغر حجم إنتاجها فهذه الخسارة قد تؤدي الى توقف مؤقت للمؤسسة و إعادة النظر في نشاطها و ظروف التشغيل الخاصة بها و إذا تجاوز مبلغ الخسارة حدا معيناً، قد يؤدي الى إنهاء كامل لنشاطها، بينما قد تكون تلك المبالغ للمؤسسات الكبيرة مبالغ بسيطة و محدودة، و أيضا يسبب صغر حجم المؤسسة تأثيراً آخر على إمكانية التنوع في المنتجات و بالتالي توزيع المخاطر، كما أنه يشكل عائقاً في التعامل مع المؤسسات المالية حيث أن الم ص م تجد صعوبات في الحصول على التمويل الكافي الذي يجعلها قادرة على تجاوز الأزمات.

3.2.2.2.1. الدخل غير المؤكد

إن البدء بالعمل بمؤسسة صغيرة و متوسطة، لا يعني للمالك أنه سيحقق إيرادات كافية يغطي تكاليف المشروع و مصاريفه الشخصية و بشكل خاص في بداية عمل المشروع، و قد يكون عليه أن يعتمد على مدخراته

الشخصية في حياته اليومية، فمن يريد الدخول في مجال الم ص م لا بد و أن يتوفر لديه القبول التام بمبدأ المخاطرة بالوظيفة ذات الدخل الثابت في مقابل مشروع صغير يدر عائدا أكبر إلا أن احتمالات فشله قائمة [29] ص 18.

4.2.2.2.1. المخاطرة بخسارة كل الاستثمار

تعتبر مخاطر فشل الم ص م عالية نسبيا، فاعتمادا على دراسة حديثة في الولايات المتحدة الأمريكية وجد أنه من كل عشرة (10) مؤسسات صغيرة أمريكية، سبعة (7) منها تستمر خلال أول سنة و ثلاثة (3) بعد ثلاثة سنوات و مؤسستين (2) سوف تبقى بعد خمسة سنوات، و قد اتضح أن 70 % من المؤسسات العائلية بالولايات المتحدة الأمريكية تنتهي قبل أن تصل الى الجيل الثالث [30] ص 31.

لذلك و قبل البدء بالمشروع على الشخص أن يراجع نفسه و يدرس مدى قدرته على تحمل نتائج الفشل و يحاول الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما هو أسوأ شيء يمكن أن يحدث إذا فشل عملي؟
- ما هي درجة احتمال حدوث الأسوأ (هل أنا فعلا مستعد للبدء بالعمل)؟
- ما الذي يمكن فعله لتقليل مخاطر الفشل في عملي؟
- إذا فشل عملي ما هي خططي البديلة للتكيف؟

5.2.2.2.1. العمل الشاق و ساعات العمل الطويلة

إن بدء عمل جديد يتطلب برامج مؤرقة، إذ على صاحب المؤسسة الصغيرة و المتوسطة أن يعمل لمدة 60 ساعة في الأسبوع و قد تصل في بعض الأحيان الى 70 ساعة أسبوعيا و العمل ستة أو سبعة أيام في الأسبوع و بدون إجازة.

6.2.2.2.1. نوعية حياة بمستوى أقل الى أن يثبت العمل وجوده

قد تستمر ساعات العمل و العمل الشاق مع استمرار العمل و استمرار صاحب العمل في عمله و غالبا ما يؤدي ذلك بأصحاب الم ص م للتخلي عن حياة عائلية عادية، بحيث يجد صعوبة في التوفيق بينها و بين عمله [31] ص 59.

7.2.2.2.1. مستويات عالية من التوتر

بدء إدارة العمل، قد تكون تجربة ممتعة و مفيدة في البداية و لكنها بمرور الزمن تؤدي الى الإرهاق و التوتر إذ أن مالك المؤسسة قد استثمر الكثير في عمله و خلف ورائه الأمان و الإطمئنان و الإيراد الثابت و قد يؤدي فشل المشروع الى الدمار المالي الكامل فكل ذلك يؤدي لزيادة التوتر و القلق.

8.2.2.2.1. المسؤولية الكاملة

من الممتع أن يكون الفرد مسؤولاً عن عمله و لكن العديد من أصحاب الم ص م قد يواجهون قضايا و مشاكل عليهم اتخاذ قرار بشأنها و لا يمتلكون المعلومات أو الخبرات الكافية التي تمكنهم من إتخاذ القرار الصحيح و قد تكون تلك القرارات خطيرة تهدد نجاح أو فشل المشروع، و إن لم تتوفر إمكانية إستشارة الآخرين فإن ذلك سيؤدي الى زيادة توترهم [29] ص 19.

9.2.2.2.1. نقص العمالة المدربة و المؤهلة

العمالة المؤهلة و المدربة تفضل العمل في المؤسسات الكبيرة لأسباب عديدة تتعلق بـ:

- ارتفاع مستوى الأجور في المؤسسات الكبيرة مقارنة مع نظيره في الم ص م.
- وجود مكافآت و امتيازات في المؤسسات الكبيرة أعلى مقارنة مع تلك الممنوحة في الم ص م.
- عدد ساعات العمل المطلوبة يوميا في الم ص م أعلى من تلك المطلوبة في المؤسسات الكبيرة.
- الفرص المحدودة للتقدم في الم ص م.
- مخاطر التوقف و الفشل تكون مرتفعة في الم ص م.

10.2.2.2.1. نقص التمويل اللازم

في أحيان كثيرة تعزف المؤسسات المالية عن إقراض الم ص م لارتفاع درجة المخاطرة، و بالتالي تطالب أصحاب هذه المؤسسات بضمانات كبيرة قد لا تتوفر لديهم، و ارتفاع أسعار الفائدة يعود لارتفاع درجة المخاطرة، مما يجعل أصحاب هذه المؤسسات يترددون في قبول مثل تلك القروض و يلجؤون الى توفير التمويل المطلوب من مصادر خاصة أو عائلية، و في أحيان كثيرة تبدأ هذه المؤسسات و هي تعاني من نقص في حجم الأموال المطلوبة فتكون بدايتها متعسرة ماليا.

11.2.2.2.1. المنافسة الشديدة

تواجه الم ص م منافسة شديدة من قبل المؤسسات الكبيرة المحلية والأجنبية، هذه الأخيرة تملك القدرة على استخدام تكنولوجيا متطورة، تنتج بكميات كبيرة و بتكلفة منخفضة، و بسبب عدم تكافؤ هذه المنافسة تكون النتائج لصالح المؤسسات الكبيرة على حساب الم ص م و فشلها أو توقفها و خروجها من السوق [27] ص 69.

3.2.1. أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

كانت النظرة العامة للم ص م أنها عمل أفراد مستقل عن الآخرين، لذلك كان الاعتقاد السائد أنها ضعيفة وغير قادرة على الوفاء باحتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، و لكن مع التجربة التي أثبتت قدرة تلك المؤسسات على تنمية الإقتصاد الوطني في العديد من الدول النامية و المتقدمة، أصبحت هناك قناعة تامة بأنها إحدى الحلول المثلى لتقوية و تنمية الإقتصاد الوطني، لذا فقد حظيت بأهمية بالغة في الإقتصاد العالمي لأنها تقوم بدور أساسي في دفع عملية التنمية والنشغيل، وتساهم في تحقيق الإستخدام الأمثل للموارد المحلية، كما لها دور ملحوظ في زيادة الناتج المحلي الإجمالي، والصادرات، كما تعد حقلًا للتجديد و الابتكار و تعليم المهارات الإدارية و الفنية، علاوة على دورها التكاملي مع المؤسسات الكبيرة.

ففي سنة 2006 بلغ عدد الم ص م في الإتحاد الأوروبي ثلاثة و عشرين (23) مليون م ص م، توظف حوالي خمسة و سبعين (75) مليون عامل و هي تمثل 99 % من مجموع مؤسسات الإتحاد الأوروبي [15] ص 52، و هي تساهم بـ 65 % في الناتج المحلي الإجمالي الأوروبي و تساهم المؤسسات الصغيرة الأمريكية بـ 45 % في الناتج المحلي الإجمالي الأمريكي [32] ص 1 .

كما تولي الدول العربية اهتماما متزايدا بالم ص م التي يمثل عددها أكثر من 90% من عدد المؤسسات الإنتاجية، وتشغل ما يزيد على 30% من العمالة، وتساهم بحوالي 20% في الناتج المحلي الإجمالي، علاوة على ذلك فإن نسبة 1% من الم ص م هي مؤسسات عالمية بالفعل، تقوم بأنشطة متعددة الجنسيات و عبر القارات، و تملك القدرة على العمل حيثما ترى الظروف ملائمة [33] ص 354.

و تتركز أهمية الم ص م في النقاط التالية :

- خلق فرص عمل، بحيث تساعد الم ص م مقارنة بالمؤسسات الكبيرة على حل مشكلة البطالة، لكونها تستخدم الأساليب الإنتاجية كثيفة العمل لذلك فإن نشر هذا النوع من المؤسسات سيرفع من معدلات تشغيل القوى العاملة.
- إحدى الآليات لدمج المرأة في النشاط الإقتصادي نظراً لصغر حجم المدخرات التي قد تمتلكها و محدودية البدائل المتاحة أمامها، و بالتالي فإن إقامة مؤسسات صغيرة ذات استثمار بسيط و تتطلب مهارات إدارية متواضعة، يعتبر آلية هامة تمكن المرأة من المساهمة بفعالية في العملية الإنتاجية [5] ص 8.

- إن التوسع في انتشار الم ص م سيخدم هدف العدالة في توزيع الدخل، فحاجتها إلى إمكانيات استثمارية متواضعة سيسمح لعدد كبير من أفراد المجتمع بإنشاء تلك المؤسسات، وهذا الأمر سيساعد على توسيع حجم الطبقة المتوسطة وتقليص حجم الطبقة الفقيرة، في حين تحتاج عملية الاستثمار في الصناعات الكبيرة إلى إمكانيات استثمارية ضخمة تدفع نحو زيادة حجم التفاوت الطبقي الاجتماعي [34] ص 3.
- تساعد الم ص م على زيادة الدخل الوطني خلال فترة قصيرة نسبياً، لأن إنشاء هذه المؤسسات يتم خلال فترة أقل مقارنة مع المؤسسات الكبيرة وبالتالي فهي تدخل في دورة الإنتاج بشكل أسرع.
- تنفرد الم ص م بقدرتها على الانتشار الجغرافي في المناطق الصناعية والريفية والمدن والمجتمعات العمرانية الجديدة، بما يحقق التنمية الإقليمية المتوازنة و يخفف من مشاكل الإسكان والمرافق وتلوث البيئة في المدن الكبيرة.
- كما لها دور مهم في مجال تنويع الهيكل الصناعي حيث تقوم بإنتاج السلع التي تحتاجها الأسواق المحلية فضلاً عن المكونات والأجزاء التي تحتاجها الصناعات الكبيرة بحيث تقوم بدور الصناعات المغذية لها.
- المساعدة في معالجة بعض الاختلالات الاقتصادية، مثل الاختلال بين الإيداع والاستثمار حيث تعاني الدول النامية من انخفاض معدلات الإيداع والاستثمار و الم ص م تعمل على علاج ذلك نظراً لانخفاض تكلفتها مقارنة مع المؤسسات الكبيرة، كما تساهم في علاج اختلال ميزان المدفوعات بدرجات متفاوتة في دول العالم من خلال تصنيع السلع المحلية بدلاً من استيرادها وتصدير السلع الصناعية [35] ص 1.
- إن تشجيع الم ص م خاصة العاملة في مجال الصناعة يساعد على تطوير الفنون الإنتاجية المحلية و دفع هذه المؤسسات إلى مواقف تنافسية جيدة [36] ص 16.
- تعتبر الم ص م موقعا مهما لتنمية مهارات الرياديين الضرورية لنمو أي اقتصاد معاصر، فالإقتصاد الذي تهيمن عليه شركات كبيرة و بيروقراطية لا يوفر فرصا كهذه، الأمر الذي يؤدي إلى تراجعها، و لعل أحد أسباب انهيار إقتصاد الدول الإشتراكية هو هذا الخنق للمبادرات الذاتية و المهارة في إقامة أعمال جديدة [10] ص 62 .

3.1. عرض بعض التجارب الناجحة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

حققت الم ص م في بعض الدول نجاحا كبيرا و سنحاول من خلال هذا المبحث عرض أهم النقاط المتعلقة بالتجارب الناجحة لكل إيطاليا، اليابان و الهند في مجال الم ص م و استخلاص أهم الدروس المستفادة من كل تجربة.

1.3.1. التجربة الإيطالية في مجال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

استطاع النظام الصناعي الإيطالي تحقيق نجاح كبير و الوصول الى العالمية باعتماده على الشبكات التي تكونها المؤسسات الصغيرة و المجموعات المتخصصة في نشاط معين و في منطقة جغرافية معينة، حيث أن كلا من خصائصها، مواردها و سلوكيات السكان شكلت عاملا هاما في نجاح الم ص م الإيطالية.

1.1.3.1. تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أهميتها في إيطاليا

تعرف إيطاليا بنجاحها في مجال الم ص م و قصد الإستفادة من تجربتها يستهل عرض هذه الأخيرة بتعريف الم ص م في إيطاليا مع الإشارة الى أهمية هذه المؤسسات في الإقتصاد الإيطالي كما يلي:

1.1.1.3.1. تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في إيطاليا

تعرف الم ص م في إيطاليا باسم عناقيد الم ص م SME cluster، و تعرفها منظمة التطوير الصناعي للأمم لمتحدة UNIDO بأنها تجمع قطاعي و جغرافي لمؤسسات تنتج و تباع منتجات مرتبطة أو متكاملة، و هذا في ظل تحديات و فرص مشتركة، حيث يتم التعاون و التنسيق بين الشركات المشاركة في المجموعة الصناعية الواحدة، فتكمل بعضها البعض، حيث تعمل على تقسيم مراحل الإنتاج فيما بينها بهدف تحقيق السهولة و السرعة في إنجاز العمل [37] ص 9.

من الجدير بالذكر أن القوانين الإيطالية لم تحدد معايير لتعريف الم ص م و حاليا تبنت إيطاليا التعريف الذي وضعه الإتحاد الأوروبي لتعريف الم ص م [38] ص 2.

و يقدر عدد العمال في 98% من المؤسسات الصناعية الإيطالية بأقل من 100 عامل، و 90 % من المؤسسات غير الصناعية يقدر عدد العاملين بها بأقل من 20 عامل، و يقدر متوسط عدد العمال في المؤسسات الصناعية الإيطالية بـ 7 عمال و لا يضاهاها في ذلك أي دولة أخرى في جميع أنحاء أوربا سوى اليونان و إسبانيا [39] ص 7.

2.1.1.3.1. أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في إيطاليا

تعتبر التجربة الإيطالية من أهم التجارب العالمية و المثيرة للإهتمام، حيث أكدت أن الوصول الى التنمية الإقتصادية ليس بالضرورة من خلال الشركات الضخمة، فحينما يتميز الإقتصاد الإيطالي بتكلفة عمالة عالية و ارتفاع نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي، نجد أن هذا الإقتصاد الضخم يعتمد في الأساس على مؤسسات صغيرة و متناهية الصغر.

لذلك نجد أن لها أعلى نسبة ضمن دول الإتحاد الأوربي من حيث أعداد الم ص م و على الرغم من صغر حجم تلك المؤسسات الصغيرة إلا أنها استطاعت الوصول للعالمية، و أصبحت من أقوى المصدرين للسلع ذات الجودة العالية، مثل السلع الغذائية، المنسوجات، السيراميك، ماكينات المشغولات المعدنية و الماكينات الزراعية و غيرها [40] ص 6.

2.1.3.1. سياسة الحكومة الإيطالية لدعم عناقيد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تتجه سياسات الحكومة الإيطالية التي تعمل على دعم المؤسسات الصغيرة، الى تقليل آثار العيب الرئيسي الذي تعاني منه هذه المؤسسات و هو صغر الحجم، و يمكن حصر أهم السياسات المتخذة كما يلي [38] ص 5:

- تحديث معدات الإنتاج و نقل التكنولوجيا المتطورة، من أجل تحسين تنافسية و إنتاجية المؤسسات الصغيرة.
- تحفيز البحث العلمي و التطبيقي.
- تحسين و تثبيت وضع المؤسسات الصغيرة في الأسواق الأجنبية و مساعدتها في الدخول الى أسواق جديدة و الترويج لمنتجاتها خارجيا.
- تحسين الجودة و زيادة حجم الخدمات الموجهة للمؤسسات الصغيرة فيجب ألا تقتصر المساعدات على الدعم المالي فقط، بل تتعدى ذلك الى توفير التدريب اللازم و الإستشارات في جميع المجالات.
- تحرير سوق العمل و تقليل السوق السوداء للتوظيف.
- تطوير التجارة الخارجية و الوصول بالمنتج النهائي للعالمية.
- كما أعطت إهتماما كبيرا لتوفير البيئة التشريعية لذلك، و وضعت عددا من القوانين التي تحكم عملية التعامل بين المؤسسات و بعضها، كما وضعت تشريعات لتنظيم القروض و المنح لمساعدة ملاك تلك المؤسسات.

3.1.3.1. الإطار التشريعي و أجهزة دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في إيطاليا

قصد التخفيف من المشاكل التي يمكن أن تعيق نشاط الم ص م في إيطاليا قامت هذه الأخيرة بسن عدة قوانين و تخصيص مجموعة أجهزة تتكفل بتقديم الدعم اللازم لنشاط هذه المؤسسات و التي سيتم توضيحها كما يلي:

1.3.1.3.1. الإطار التشريعي لدعم نشاط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في إيطاليا

قامت الحكومة الإيطالية بالإهتمام بالجانب التشريعي قصد توفير البيئة القانونية اللازمة التي تساعد على نمو المؤسسات و تسهيل عملها، أهم تلك التشريعات [40] ص 9:

- تشريعات حاكمة للتمويل الوطني للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- قامت الحكومة الإيطالية بإصدار عدد من القوانين في هذا الشأن تهدف الى:
- دعم و توفير التمويل اللازم للم ص م للسماح لها بالإستثمار في الأنشطة التي تهدف الى تحسين الإنتاجية و نقل التكنولوجيا، البحث عن أنشطة جديدة و إتباع المعايير الخاصة بالجودة.
 - توفير التمويل اللازم للم ص م من أجل المحافظة على مستويات العمالة في حالات التعرض للأزمات بالإضافة الى تحفيز الأفراد الذين تم تسريحهم من أعمالهم في مشروع مستقل.
 - دعم رجال الأعمال من الشباب و تشجيعهم على إنشاء أعمال خاصة بهم خاصة في المناطق التي تعاني من الكساد الإقتصادي.

- القوانين الخاصة بدعم البحث العلمي

- في إطار دعم البحث العلمي سنت الحكومة الإيطالية مجموعة من القوانين التي تنص على:
- نقل المعرفة العلمية و التقدم التكنولوجي للم ص م بحيث لا تقتصر على الشركات الكبيرة فقط.
 - دعم الم ص م من أجل المشاركة في برامج البحث و التطوير الأوروبية و الدولية.
 - تقديم تسهيلات مالية للم ص م التي تستثمر في الأعمال الإبتكارية و المشاريع البحثية.

- القوانين الخاصة بدعم التجارة الخارجية

- من أجل تعزيز قدرة الم ص م على المساهمة في التجارة الخارجية و الوصول الى العالمية قامت الحكومة الإيطالية بسن قوانين في هذا المجال تهدف الى:
- وضع السياسات و المقاييس التي تشجع صادرات الم ص م في الأسواق الأوروبية من ناحية و غير الأوروبية من ناحية أخرى بالإضافة الى العمل على فتح أسواق جديدة.
 - تشجيع خلق شركات في الدول النامية سواء كانت بمشاركة الحكومة أو القطاع الخاص.
 - تدعيم الم ص م ذات الأنشطة التصديرية.
 - تقديم تسهيلات مالية من أجل المشاركة في الأسواق العالمية.

- القوانين الخاصة بتشجيع الإبتكار و تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- وضعت الحكومة الإيطالية مجموعة قوانين في إطار تشجيع الإبتكار و تطوير الم ص م و ذلك من خلال السماح بإعطاء تسهيلات مالية ترتبط بالإستثمار في الأعمال الإبتكارية، بحيث يتم تمويل العمليات التالية [41]

- المشاريع الهادفة الى وضع برامج للبحث (تمويل شراء التجهيزات اللازمة للمخابر، الحصول على الإستشارة الفنية المتعلقة بالإبتكار و التطوير، الإستعانة بمخابر خارجية).
- تنفيذ الإستثمارات الإبتكارية، عندما تتجز من طرف الم ص م حديثة النشأة خصوصا تلك التي تنشط في المجال التكنولوجي.

2.3.1.3.1. أجهزة دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في إيطاليا

نظرا للأهمية الكبيرة التي تحتلها الم ص م ودورها الكبير في دعم التنمية بإيطاليا، فقد كانت محل تركيز شديد من العديد من الهيئات الحكومية و غير الحكومية و كانت دائما على قائمة أولوياتها و ذلك من أجل توفير الدعم اللازم للم ص م بالإضافة الى وضع السياسات التي تقوم بتوفير البيئة الملائمة لنموها، و من أهم تلك الهيئات [38] ص 5:

- وزارة الصناعة

تتركز مسؤوليات وزارة الصناعة في التالي:

- وضع المعايير الحكومية من أجل تطوير الإستراتيجيات الإقتصادية المختصة بالمؤسسات الصغيرة و الكبيرة على حد سواء.
- تنسيق الأنشطة الإقتصادية الوطنية في كل من الصناعة و التجارة و الأعمال الحرفية.
- توفير المساعدات المالية من أجل شراء المعدات اللازمة لعملية الإنتاج بالإضافة الى تنفيذ الأبحاث اللازمة للتطوير و الإبتكار.

- وزارة البحث العلمي

تتركز مسؤوليتها في دعم مشاريع الأبحاث العلمية و التطبيقية و تطوير وسائل الإنتاج لتحسين جودته.

- وزارة التجارة الخارجية

تعتبر وزارة التجارة الخارجية من أهم الجهات المشاركة في عملية دعم الم ص م بحيث تعمل على وضع السياسات المتعلقة بالتصدير، و التي من خلالها تهدف الحكومة الإيطالية الى زيادة تنافسية المنتجات و الخدمات الإيطالية في السوق العالمي و تشمل تلك السياسات نشر معلومات عن المجموعات الصناعية المصدرة و إعطاء قروض للشركات التصديرية.

- الغرفة التجارية

تقوم الغرفة التجارية الإيطالية بتوفير المعلومات عن الم ص م في جميع أنحاء إيطاليا.

- مراكز المعلومات الأوروبية

تهدف مراكز المعلومات الأوروبية الى تقديم المساعدة من أجل تطوير و توفير فرص الأعمال للم ص م بالإضافة الى إعطاء معلومات عن تمويل المشاريع الإستثمارية طبقا للقوانين الوطنية أو الأوروبية.

4.1.3.1. الدروس المستفادة من التجربة الإيطالية في مجال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

يعتبر سر نجاح التجربة الإيطالية هو خلق كتكتلات صناعية في منطقة واحدة بالإضافة الى تقسيم العمل بين الشركات، حيث تكون كل منها مسؤولة عن مرحلة معينة من مراحل الإنتاج و ذلك في إطار ما يسمى بالعناقيد الصناعية.

ساعدت هذه التكتلات على زيادة التعاون بين الشركات، بالإضافة الى مرونة التعامل و مرونة سير العمل كما ساعد على زيادة الإنتاجية و تقليل وقت الاستجابة، بما لا تستطيع عليه كبرى الشركات، كما أدى الإهتمام بمعايير الجودة الى زيادة جودة المنتجات و تنافسيتها ليس فقط في السوق المحلي و لكن أيضا في السوق العالمي.

و قد كان للحكومة الإيطالية دورا مهما في دعم هذا القطاع من خلال تبني الإستراتيجيات التي تتماشى مع مراحل تطور الم ص م مع مراعاة خصائص مختلف المناطق و مواردها البشرية، بالإضافة الى تنويع السياسات المتخذة لدعم هذا القطاع، خصوصا سياسات التجارة الخارجية التي تعمل على أساسها الحكومة الإيطالية و التي أدت بدورها الى وصول الم ص م الى العالمية، بالإضافة الى تعاون مختلف الوزارات من وزارة الصناعة، التجارة الخارجية و البحث العلمي مع الحرص على التوفيق بينها، و توفير المعلومات اللازمة لهذه المؤسسات و ذلك من خلال مراكز المعلومات الأوروبية [39] ص 27 .

كما كان للجانب التشريعي دورا مهما في ترقية هذا القطاع حيث اهتم بكل من التمويل و دعم البحث العلمي، و كذا مساعدة الم ص م بالتسهيلات المالية الضرورية من أجل تمويل العمليات المتعلقة بالإبتكار و تطوير هذه المؤسسات و تنظيم الحوافر المتعلقة بالتجارة الخارجية و الخروج الى العالمية.

2.3.1. التجربة اليابانية في مجال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

يشتهر المجتمع الياباني بتقديسه للعمل بالإضافة الى الدقة و الإلتزام في وضع خطط العمل، الأمر الذي انعكس على نجاح المؤسسات الصغيرة، و التي تمثل الأساس الذي يعتمد عليه نمو و قوة الإقتصاد الياباني

فبالإضافة الى تعدد الأنشطة التي تعمل بها و توفيرها العديد من فرص العمل، فإن لها دورا أساسيا في ابتكار و خلق صناعات جديدة و تشجيع المنافسة في السوق، مما يؤدي الى الرفع من تنافسية المنتج الياباني في كل من السوق المحلي و العالمي.

1.2.3.1. أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليابان

مر الإقتصاد الياباني بعدة مراحل أخذت فيها الم ص م مكانة متميزة، فابتداء من سنة 1945 و حتى 1954 قامت اليابان بإعادة إعمار اقتصادها، و ذلك عقب الدمار الذي خلفته الحرب العالمية الثانية، أما الفترة ما بين 1955 الى سنة 1972 عرفت خلاله اليابان نموا إقتصاديا كبيرا، و شهدت سنة 1963 إصدار القانون الأساسي للم ص م، أما الفترة ما بين 1973 الى 1984 فكانت مرحلة النمو المستقر و ذلك مع الأزمة الأولى للبترول في سنة 1973، و عرفت الفترة 1985-1999 بالمرحلة الإنتقالية الأولى، شهد الإقتصاد الياباني سنة 1985 كسادا و انخفاضا في قيمة الين، الأمر الذي أدى الى تدمير بعض الصناعات لذا قامت اليابان بإصدار قانون مؤقت سنة 1986 يهدف الى وضع إجراءات تحويل المشاريع الى بعض المؤسسات الصناعية الصغيرة و المتوسطة خصوصا في المناطق التي تضررت بالكساد الإقتصادي، و منذ سنة 2000 يشهد الإقتصاد الياباني المرحلة الثانية من المرحلة الإنتقالية تميزت بزيادة عدد المؤسسات التي تعمل في الأنشطة المختلفة و حتى داخل النشاط الواحد فقد تم التحول من الإنتاج الكبير للسلع المتشابهة الى الإنتاج الصغير لعدد متنوع من المنتجات [42] ص 1.

اعتمدت اليابان على الم ص م التي تمثل حوالي 99% من عدد المؤسسات وتشغل حوالي 71% من اليد العاملة، يكمن دورها الأساسي في إنشاء الصناعات الجديدة ، المساهمة في توفير فرص العمل، إحياء الإقتصاد الإقليمي، و كذا تشجيع التنافس في الأسواق [43] ص 2.

1.2.2.3.1. سياسة الحكومة اليابانية لدعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

قامت الحكومة اليابانية بوضع العديد من السياسات التي من شأنها أن تقوم بدعم الم ص م أهمها:

1.2.2.3.1. تسهيل الحصول على التمويل اللازم

نظرا للصعوبات التي تواجهها الم ص م اليابانية من ناحية الحصول على التمويل اللازم لها من الهيئات التمويلية الخاصة، قامت اليابان بإنشاء هيئات تمويلية حكومية تعمل على توفير التمويل اللازم لفترة طويلة بسعر فائدة قليل، تتمثل هذه الهيئات في ثلاثة مؤسسات مالية حكومية هي: بنك شوكو شوكين الذي أسس في 1936 والشركة الوطنية للتمويل أسست في 1949 و اللتان تقومان بمنح القروض للم ص م التي تعاني من

وضعية مالية صعبة، أما شركة التمويل الياباني للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و التي أسست في 1953 فتقوم بتوفير التمويل طويل الأجل للم ص م [42] ص 4 .

و في مارس 2005 قدرت نسبة مساهمة بنك شوكو شوكين بـ 3.8% من المجموع الكلي للتمويل الممنوح للم ص م، في حين قدرت مساهمة الشركة الوطنية للتمويل بـ 3.6%، أما عن نسبة مساهمة شركة التمويل الياباني للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة فقد قدرت بـ 2.9% من مجموع التمويل الكلي الممنوح لهذه المؤسسات، أما في ما يتعلق بالنسبة الباقية و المقدرة بـ 89.7% فقد قامت مؤسسات التمويل الخاصة بتمويلها [43] ص 4.

1.2.2.2.3.1. إنشاء هيئات خاصة بدعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

نظرا للأهمية الكبيرة التي تتمتع بها الم ص م في اليابان، فإن الحكومة لم تدخر وسعا من أجل توفير الدعم اللازم و الإستشارات التي تحتاجها في الأمور الإدارية ، المالية و القانونية إضافة الى تقديم الحلول لما يواجهها من مشاكل و ذلك من خلال إنشاء العديد من الهيئات المساعدة و التي توفر الدعم و التسهيلات و المساعدات لتلك المشروعات، و تنقسم الهيئات التي تعمل على دعم الم ص م الى ثلاثة أنواع و هي [40] ص 21:

- مراكز الدعم الإقليمي

تم إنشاء 251 مركز إقليمي في جميع أنحاء اليابان لدعم الم ص م، تقوم هذه المراكز بتقديم الإستشارات الفنية و المعلومات اللازمة من أجل رفع مستوى أداء العمل بها، و هي تكون ملتقى لأصحاب المؤسسات الصغيرة حيث يقومون بمناقشة أمورهم و الصعوبات التي تواجههم.

- مراكز الدعم الأهلية

هناك 54 مركز أهلي يعمل على دعم الم ص م، و ذلك من أجل تسهيل حصول تلك المؤسسات على الموارد البشرية المدربة و المعلومات عن السوق، بالإضافة الى الإطلاع على التكنولوجيا الحديثة و الحصول عليها ، كما تقوم تلك المراكز بالعمل كمركز إستشاري لأصحاب الأعمال.

- مراكز دعم المشروعات الصغيرة و المتوسطة حديثة الإنشاء

تم إنشاء مراكز لدعم الم ص م حديثة الإنشاء في 8 مواقع تغطي جميع أنحاء اليابان، تعمل على توفير المساعدات المالية و الفنية بالإضافة الى الخدمات الإستشارية في أساليب الإدارة الحديثة و الشؤون التمويلية و القانونية.

3.2.2.3.1. التشجيع على إنشاء مؤسسات جديدة

تعتبر حالة الإقتصاد الياباني من الحالات الفريدة التي تجمع بين نقيضين، فحينما يشهد الإقتصاد الياباني حالياً تنوعاً في احتياجات المستهلكين و تنافساً شديداً في الأسعار و الخدمات من أجل الوصول الى العالمية بمنتجاتهم، يعاني على الصعيد الآخر من ظاهرة زيادة معدلات المؤسسات التي تقرر إنهاء أعمالها و قلة عدد المؤسسات حديثة الإنشاء، لذلك تعمل الدولة على توفير الدعم الشامل لها على جميع المستويات و التشجيع على إنشاء مؤسسات جديدة.

4.2.2.3.1. توفير الأدوات اللازمة لمواكبة التطور التكنولوجي

من الصعوبات التي تواجه الم ص م هو الحصول على الموارد الضرورية مثل التكنولوجيا المتطورة و التمويل و المعلومات بالإضافة الى العمالة المدربة، و من أجل التغلب على ذلك تقوم الدولة بتوفير العديد من صور الدعم المتمثلة في:

- دعم المجهودات الذاتية للم ص م من أجل انطلاقة صحيحة لها.
- تسهيل الحصول على الموارد اللازمة من معلومات و موارد بشرية و تكنولوجيا حديثة تساعد على تطوير و دعم نشاط الم ص م.
- زيادة مشاركة الحكومة و الهيئات الصناعية و الأكاديمية في العمل من أجل تطوير عمل الم ص م و التنسيق بينهم بما يفيد في تطوير البرامج التدريبية لأصحاب تلك المؤسسات [2] ص 160.

5.2.2.3.1. الحماية من الإفلاس

تعتبر سياسة الحماية من الإفلاس إحدى السياسات الهامة الموجهة لتشجيع و تنمية المؤسسات الصغيرة حيث تقوم بتطبيق هذه السياسة مجموعة من المؤسسات المالية و التأمينية، ويمكن للمؤسسة الصغيرة الإنضمام لهذه الخدمة عن طريق مساهمته بقسط تأميني يدفع شهرياً، تقوم بموجبه شركة التمويل الياباني للم ص م (JASMEC)* بسداد ديون المؤسسة الصغيرة المتعثرة اتجاه المؤسسات الصغيرة الأخرى التي تتعامل معها حتى لا يكون إفلاس المؤسسة سبباً في إفلاس مؤسسات أخرى [44] ص 4.

6.2.2.3.1. برنامج التعاقد من الباطن

إهتمت اليابان بالتعاقد من الباطن منذ الحرب العالمية الثانية، نتيجة لمنع استيراد بعض مستلزمات الإنتاج، فبدأت الصناعات الصغيرة في تصنيع ما منع استيراده، كما عملت الحكومة على تشجيع نظام التعاقد من الباطن

*Japan Finance Corporation for Small and Medium Enterprise

من خلال حث المصانع الكبيرة على التنازل للمصانع الصغيرة بمهمة القيام بجانب هام في العملية الإنتاجية لتصنيع أجزاء مكملة أو القيام بعمليات إنتاجية معينة أو تجميع المنتج النهائي.

3.2.3.1. الإطار التشريعي و أجهزة دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في اليابان

قصد التخفيف من المشاكل التي يمكن أن تعيق نشاط الم ص م في اليابان قامت هذه الأخيرة بسن عدة قوانين و تخصيص مجموعة أجهزة تتكفل بتقديم الدعم اللازم لنشاط هذه المؤسسات و التي سيتم توضيحها كما يلي:

1.3.2.3.1. الإطار التشريعي لدعم نشاط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في اليابان

القانون رقم 153 لسنة 1963 (تم تعديله في 3 ديسمبر 1999) هو القانون الرئيسي الذي وضع مقاييس خاصة بالم ص م، من خلال وضع السياسات و المبادئ الأساسية التي تعمل على دعم عمل الم ص م في اليابان بالإضافة الى توضيح المسؤوليات الخاصة بالهيئات الحكومية و المحلية، ذلك من أجل المشاركة في التنمية الوطنية للإقتصاد و تحسين مستوى معيشة الأفراد، يتكون هذا القانون من عدة بنود، أهمها [40] ص 25:

- دور الحكومة و الهيئات المحلية في دعم الم ص م.
- دعم الابتكار في العمل من خلال دعم البحث العلمي و التشجيع على ابتكار منتجات و خدمات جديدة.
- العمل على تشجيع الأفراد لإنشاء شركات جديدة و توفير التدريب اللازم لبداية صحيحة.
- توفير الموارد اللازمة للعملية الإنتاجية.
- توفير التدريب اللازم و دعم العلاقات بين الجامعات و المراكز البحثية و أصحاب تلك الشركات من أجل زيادة معرفتهم بالبحث العلمي.
- دعم العمالة و حماية حقوقهم بالإضافة الى توفير التدريب اللازم لهم.
- إنشاء مجلس خاص يعمل على وضع السياسات الخاصة بالم ص م و ذلك تحت إشراف وزارات الإقتصاد و الصناعة و التجارة.

2.3.2.3.1. أجهزة دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في اليابان

قامت اليابان بإنشاء عدد من الهيئات التي تعمل على توفير الدعم اللازم للم ص م، أهمها [40] ص 22:

- الهيئة اليابانية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

بدأت الهيئة عملها في جويلية 1999 و كان الهدف من إنشاء تلك الهيئة هو أن تقوم بدور الهيئة التنفيذية لسياسات الدولة الخاصة بالم ص م، من خلال دعم المؤسسات الجديدة وتمويلها من أجل تحديث أساليب العمل و

الإنتاج و تقديم الخدمات الإستشارية، إضافة الى إنشاء نظام خاص من أجل تأمين التخلف عن دفع القروض عن طريق تحديد أقساط سنوية ثابتة لضمان سداد القروض و غيرها من الخدمات.

- الغرفة التجارية اليابانية

تقوم الغرفة التجارية اليابانية بتعزيز عمل الم ص م، من خلال القيام بالعديد من الأنشطة و الخدمات التي من شأنها أن توفر بيئة عمل صالحة لتنشيط عمل تلك المؤسسات، بالإضافة الى مساعدتها على النمو و ذلك عن طريق نشر معلومات عن التجارة الدولية، أنشطة تلك المؤسسات و الإستثمار، كما تقوم من خلال ثمانية فروع لها في مجموعة من الدول الآسيوية الصين، هونج كونج، اندونيسيا، كوريا، ماليزيا، الفلبين، سنغافورة و تايلاند بدعم المؤسسات و الأعمال اليابانية و بفضلها توسعت العديد من المؤسسات في العمل و فتحت لنفسها أسواقا جديدة .

- منظمة التجارة الخارجية اليابانية

تقوم المنظمة بالعديد من البرامج التي من شأنها أن تدعم التجارة الخارجية لليابان، و تعمل على تقديم العديد من التسهيلات و الخدمات للمؤسسات صاحبة الأنشطة التصديرية سواء كانت شركات كبرى أو م ص م نذكر منها:

- تكوين شبكة دولية من خلال 80 مكتب لها في العالم، تعمل على تجميع و توفير مجموعة كبيرة من المعلومات ذات العلاقة بنشاط المؤسسات اليابانية، هذا بالإضافة الى الشبكة المحلية التي تتكون من 36 مكتب إقليمي.
- تتبنى المنظمة برنامجا خاصا من أجل دفع سبل التعاون بين منطقتين تكون أحدهما يابانية، تتوافر بها فرص دعم التبادل و التعاون الصناعي، شاملا الأبحاث المشتركة المرتبطة بالتكنولوجيا الحديثة و التمويل، هذا بالإضافة الى ابتكار منتجات جديدة.
- دعم الإستثمار الأجنبي المباشر، الذي يعمل على دفع و تقوية الصناعات اليابانية من خلال القيام بتحديد فرص الإستثمار و تحليل الوضع الراهن للبيئة الإستثمارية في اليابان [40] ص 22.

4.2.3.1. الدروس المستفادة من التجربة اليابانية في مجال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

للم ص م أهمية كبيرة في الإقتصاد الياباني حيث شكلت الأساس الذي اعتمدت عليه في إعادة إحياء اقتصادها و ذلك بعد الحرب العالمية الثانية، و ما يميز التجربة اليابانية هو تعدد الجهات التي تقوم بدعم الم ص م ليس فقط داخل اليابان و لكن خارجها أيضا.

حيث قامت الحكومة اليابانية بوضع العديد من السياسات لدعم قطاع الم ص م، و ذلك من خلال تسهيل حصولها على التمويل الضروري، و إنشاء مراكز الدعم المختلفة خصوصا تلك الموجهة للمؤسسات حديثة الإنشاء، و كذا دعمها لمواكبة التطور التكنولوجي، و تعتبر سياسة الحماية من الإفلاس إحدى السياسات الهامة الموجهة لتشجيع وتنمية المؤسسات الصغيرة، هذا الى جانب تشجيع الحكومة لبرامج التعاقد من الباطن الذي يعطي دفعة قوية لهذا القطاع و ذلك بمساعدة المؤسسات الكبرى.

و في إطار تشجيع التجارة الخارجية، قامت الحكومة اليابانية بتقديم التسهيلات و الخدمات اللازمة للمؤسسات بما في ذلك الصغيرة والمتوسطة، لعل أهمها الشبكة الدولية المتكونة من 80 مكتب عبر مختلف دول العالم بالإضافة الى الشبكة المحلية المتكونة من 36 مكتب و التي تعمل على تجميع المعلومات المتعلقة بنشاط المؤسسات اليابانية.

3.3.1. التجربة الهندية في مجال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

كان دائما قطاع الم ص م على قائمة اهتمامات جميع الأحزاب السياسية في الهند منذ أن حصلت على الإستقلال في عام 1948، و كان السبب الرئيسي في ذلك هو إتباع سياسة غاندي الذي نادى بضرورة الإعتماد على النفس إقتصاديا أثناء فترة الإحتلال البريطاني، بالإضافة الى زيادة فرص التشغيل لأبناء الشعب الهندي و ذلك من خلال تبني فكرة المؤسسات الصغيرة، و قد وجدت الهند في الصناعات الصغيرة غايتها لدعم التنمية إجتماعيا و اقتصاديا و ذلك لقدرتها على استيعاب العمالة و تنمية الصناعة و الصادرات الوطنية، لذا اهتمت الحكومة الهندية بوضع السياسات اللازمة و توفير التسهيلات و الموارد التي تحتاج إليها المؤسسات الصغيرة و ذلك من أجل توفير البيئة الملائمة لها.

1.3.3.1. أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الهند

تتبع القوة الدافعة لهذا القطاع من قدرته الكبيرة على خلق فرص العمل، بالإضافة الى التنوع في الصناعات و تشجيع العمل الحر، و قد كان للصناعات الصغيرة دور كبير في التنمية التي يشهدها القطاع الصناعي و التنوع الكبير في المنتجات، و أحد أهم العوامل التي ساعدت على هذا النجاح هو تناسب الصناعات الصغيرة للبيئة الإقتصادية في الهند و التي تفتقر الى الموارد المالية، بالإضافة الى الزيادة الكبيرة في أعداد السكان من حيث كونها كثيفة العمالة و لا تحتاج الى رأس مال كبير.

انتقل عدد الوحدات الصناعية صغيرة الحجم في الهند من 80.000 وحدة في نهاية الأربعينيات الى 3,3 مليون وحدة سنة 2001، تشارك بنسبة 30 % في الناتج المحلي الإجمالي للهند، كما تساهم هذه الوحدات بنسبة 45 % من الصادرات الصناعية، و تمثل الم ص م 95 % من المؤسسات العاملة في القطاع الصناعي

و التي تنتج 40 % من الناتج الصناعي الهندي و 36 % من الصادرات الهندية يعمل فيها 18 مليون عامل [45] ص 1.

2.3.3.1. سياسة الحكومة الهندية لدعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تتركز أهم السياسات و التسهيلات المقدمة لصالح الم ص م الهندية في [40] ص 13:

- الخدمات التي تقدمها الدولة من أجل دعم عمل المؤسسات الصغيرة و في جميع المجالات من خلال تسهيل جميع الإجراءات التي تختص بالصناعات الصغيرة، قصد مساعدتها على العمل بمرونة و سهولة، توفير الموارد اللازمة لعملية الإنتاج و توفير الدعم الفني، تسهيل الحصول على العضوية في الإتحادات المختلفة، تقديم الخدمات الإستشارية سواء كانت قانونية أو إدارية، بالإضافة الى توفير البرامج التدريبية المختلفة و كذا مساعدة الشركات على استئجار أو شراء المعدات و الآلات الحديثة اللازمة لتحسين جودة العمل.
- وضع الإطار التشريعي اللازم من أجل خلق بيئة قانونية و تشريعية صالحة للم ص م، بالإضافة الى إنشاء ثمانية (8) محاكم خاصة للبت في القضايا الخاصة بالديون.
- وضع خطط جديدة للتنمية الشاملة للبنية التحتية من أجل دعم الصناعة في المناطق الريفية و المناطق المحرومة و ذلك من خلال إنشاء 100 مجموعة صناعية تنتشر في جميع أنحاء البلاد.
- التأكيد على دعم مفهوم التكنولوجيا الحديثة و مراقبة الجودة.
- الإهتمام بدعم التصدير من خلال إنشاء مراكز خاصة تعمل على تنمية صادرات الم ص م.
- تسهيل تدفق القروض و وضع خطط واضحة من أجل تأمين تلك القروض و تسهيلها خاصة للوحدات ذات الأنشطة التصديرية.
- التوسع في مجالات الإنتاج بحيث تشمل الصناعات الغذائية بالإضافة الى زيادة تعقيدها لتشمل منتجات أخرى كالآلات الحاسبة.
- دعم ملكية المرأة للأعمال الحرة من خلال:
- تقديم مساعدات و تسهيلات خاصة للمؤسسات التي تملكها و تديرها امرأة، و التي يبلغ 80 % من العاملين فيها من النساء و ذلك من خلال تقديم الدعم المالي الذي يبلغ أحيانا 50 % من رأس المال، من أجل التوسع و شراء معدات حديثة و كذا توفير الإستشارات الإدارية و المالية و القانونية و التدريب اللازم لهن على الطرق الحديثة في الإدارة و الوسائل المتقدمة في الإنتاج.
- زيادة القطاعات المعفاة من الضرائب لتشمل صناعات مثل القطن و التبريد، هذا بالإضافة الى تقديم إعفاءات على رسوم الإنتاج للمؤسسات المنتجة، كما قامت الحكومة بتخفيض الرسوم المستحقة على المياه و الكهرباء للوحدات الصناعية.

- الإهتمام بتسويق منتجات تلك المؤسسات محليا ودعم المؤسسات التي تقوم بالتصدير و تقديم التسهيلات اللازمة لها من أجل التسويق خارجيا.

- وضع برنامج التعاقد الفرعي، بحيث تعد الهند من أكبر الدول المتعاملة بنظام التعاقد الفرعي الذي يتم بين الصناعات الصغيرة و الكبيرة و يأخذ أحد الشكلين [2] ص 167:

الأول: يتم التعاقد فيه بين الصناعات الصغيرة و الكبيرة داخل الدولة.

الثاني: يتم بين الصناعات بالداخل و الصناعات الكبيرة بالخارج.

و يهدف التعاقد الى حصول الصناعات الكبيرة على الأجزاء و المكونات المختلفة لها بتكاليف إنتاجية منخفضة، كما تحصل الصناعات الصغيرة على التسهيلات الفنية و المواد الخام و تضمن تصريف منتجاتها.

3.3.3.1. الإطار التشريعي و أجهزة دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الهند

قصد التخفيف من المشاكل التي يمكن أن تعيق نشاط الم ص م في اليابان قامت هذه الأخيرة بسن عدة قوانين و تخصيص مجموعة أجهزة تتكفل بتقديم الدعم اللازم لنشاط هذه المؤسسات و التي سيتم توضيحها كما يلي

1.3.3.3.1. الإطار التشريعي لدعم نشاط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الهند

يعتبر الإطار التشريعي ذو أهمية كبيرة لتوفير بيئة صالحة للعمل، و من هذا المنطلق قامت الهند بوضع و تعديل عدد من التشريعات من أجل خدمة الم ص م ، و أهم التشريعات في هذا المجال [46] ص 1:

- القوانين الخاصة بالتوظيف

و التي تنظم العلاقات بين صاحب العمل و العامل و ذلك من أجل تشجيع العمالة على العمل في الم ص م و تشمل قوانين التوظيف:

- تحديد الحد الأدنى من الأجور.

- القانون الخاص بدفع الأجور و الذي ينظم دفع الأجور للعمال و الإقتطاعات المفروضة عليهم.

- قوانين خاصة بالتعويضات في حالة المرض أو الإصابة أو الموت بسبب العمل.

- قانون الإكتتاب الإختياري و الذي يسمح للعمال بالمشاركة في جزء من رأس المال عن طريق الإكتتاب بنسبة 5 % من قيمة الأسهم.

- القوانين الخاصة بتوظيف المرأة و الأطفال و التي تضمن توفير ظروف ملائمة لهم و حماية حقوقهم.

- قوانين حماية البيئة

و التي تشمل القوانين الخاصة بحماية الهواء و المياه من التلوث بالإضافة الى القوانين التي تنظم عملية التعامل مع المواد الكيميائية و البيولوجية الخطرة.

- القوانين الخاصة بالضرائب

و التي تعمل على تحديد ضرائب المبيعات و عدم المغالاة بها بالإضافة الى إعفاء تلك الوحدات من رسوم الإنتاج.

- قانون خاص بتطبيق معايير الجودة

و ذلك على جميع المنتجات، من أجل زيادة قدرتها التنافسية محليا و عالميا [46] ص 3.

2.3.3.3.1. أجهزة دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الهند

قامت الحكومة الهندية بإنشاء العديد من الهيئات و الوحدات التي تعمل خصيصا من أجل توفير الدعم اللازم للم ص م، و تعمل جميع تلك الهيئات تحت قيادة و تنسيق وزارة الم ص م و الصناعات الريفية و الزراعية [40] ص 15:

- وزارة الصناعات الصغيرة و الصناعات الريفية و الزراعية

قامت الوزارة بوضع ملامح خاصة لمهمتها خلال الألفية الجديدة و التي تتفق مع الأهداف العامة للحكومة و التي تشمل التالي:

- إعادة تأهيل و مساعدة الوحدات التي تواجه مشاكل.
- تحديث المؤسسات الصغيرة من خلال مساعدتها في الحصول على التكنولوجيا الحديثة.
- مساعدة المؤسسات الصغيرة على تسويق منتجاتها محليا و دوليا.
- توفير بيئة مالية مناسبة من خلال تخفيض الضرائب و الرسوم المفروضة على الصناعات الصغيرة.
- العمل على دعم الصناعات الصغيرة و الأعمال الحرة في المناطق الريفية.
- الإهتمام بدعم البنية التحتية من خلال تقوية البرامج الوطنية لتنمية المجموعات الصناعية.
- تقوية و دعم تكنولوجيا المعلومات و وضع خطط شاملة لإعداد الصناعات الصغيرة للتعامل من خلال التجارة الإلكترونية، و توفير جميع المعلومات عن الصناعات الصغيرة من خلال موقع خاص على شبكة الانترنت.

- لجنة الصناعات الصغيرة

تعمل هذه اللجنة تحت قيادة وزارة الصناعة و تقوم بالتالي:

- تقديم الإستشارة للحكومة فيما يتعلق بالصناعات الصغيرة.
- تسهيل التنسيق و التعاون بين الهيئات المختلفة من أجل تنمية قطاع الصناعات الصغيرة.
- البحث عن كيفية توفير المساعدات و التسهيلات في مجالات التسويق التمويل و القروض و مراقبة الجودة.

- منظمة تنمية الصناعات الصغيرة

تعمل هذه المنظمة على توفير عدد من الخدمات و ذلك تحت إشراف وزارة الصناعة و هي:

- التدريب على طرق الإدارة الحديثة بالإضافة الى تنمية و تشجيع الأعمال الحرة.
 - مساعدة الصناعات الصغيرة على توسيع مجال أعمالها.
 - توفير الدعم اللازم لتسويق منتجاتهم كإصدار كتيبات عن المنتجات.
 - توفير البيانات اللازمة للعمل بالإضافة الى مساعدة الشركات على القيام بدراسات الجدوى.
 - توفير المعدات الحديثة و اللازمة لتحسين الإنتاجية و جودة المنتجات.
- و نظرا لأهمية التمويل في دعم الم ص م حرصت الهند على إنشاء بنوك تضع ضمن أولوياتها مساندة هذا النوع من المؤسسات و من أهمها:

- بنك الهند الوطني

لعب هذا البنك دورا حيويا في تنمية قطاع الصناعات الصغيرة منذ عام 1956، حيث وصل عدد الشركات التي قام بتمويلها حتى الآن الى 800 ألف شركة في جميع أنحاء الدولة و يقوم البنك بتوفير التمويل للمؤسسات في شكل قروض أو مشاركة في رأس المال، و القيام بالأبحاث اللازمة من أجل تطوير شراء معدات جديدة و غيرها، و تبلغ قيمة القرض بين 500 ألف الى 2 مليون روبية يتم دفع قيمة القرض خلال ثلاث 3 سنوات على أساس شهري أو ربع سنوي طبقا للاتفاق بين الشركة و البنك [40] ص 17.

- بنك أندھرا

لقطاع الصناعات الصغيرة الأولوية في معاملات بنك أندھرا، و من أجل دعم و تنمية القطاع يقوم البنك بعدد من الخدمات التي تشمل المساعدات التمويلية مثل التحديث التكنولوجي للشركات، و منح القروض اللازمة لهذه الصناعات [47] ص 1.

4.3.3.1. الدروس المستفادة من التجربة الهندية في مجال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تتميز التجربة الهندية بأنها ليست وليدة سياسة جديدة و لكنها تتبع منذ الإحتلال البريطاني وفق توجهات غاندي، كما تتميز الحكومة الهندية بالمعرفة الجيدة بظروف الدولة و السوق و المجتمع و الدراسة المتأنية لها و منها قامت بوضع السياسات و التشريعات التي تتناسب مع طبيعة الشعب الهندي و التي تعمل على تشجيع العمل في هذا القطاع و في نفس الوقت التحكم و حماية حقوق العاملين به.

و قد كيفت الهند تعريف المؤسسات الصغيرة ليتناسب مع وضعية شعبها، حيث استبعدت عدد العمال حتى لا يكون قيذا على التوظيف و السماح لهذا القطاع بالمساهمة في التخفيف من حدة البطالة.

و قد تضمنت السياسة الحكومية توفير العديد من الخدمات التي من شأنها توفير الدعم اللازم لهذا القطاع من خلال تقديم الدعم الفني، و وضع العديد من البرامج التدريبية لتحسين مستوى اليد العاملة، الإهتمام بالتصدير، تسهيل تدفق القروض و دعم ملكية المرأة للأعمال الحرة و منحها تسهيلات خاصة سواء كانت مالية أو فنية من خلال تقديم الإستشارات الإدارية، القانونية و التدريب اللازم على الطرق الحديثة للإدارة و الوسائل المتقدمة في الإنتاج.

كما قامت بإنشاء العديد من الهيئات التي تعمل على توفير الدعم اللازم للصناعات الصغيرة ، مثل وزارة الصناعات الصغيرة و الصناعات الريفية و الزراعية، لجنة الصناعات الصغيرة التي تعمل كمستشار للحكومة لصالح هذا القطاع، إضافة الى منظمة تنمية الصناعات الصغيرة التي تعمل على تقوية الصناعات الصغيرة عن طريق الخدمات التي تستفيد منها هذه الأخيرة، هذا الى جانب المساعدة الفعالة المقدمة من طرف البنوك العمومية التي تولي الصناعات الصغيرة الأولوية في عملياتها التمويلية.

من خلال ما سبق، يتضح أنه لا يوجد تعريف موحد يجمع بين الم ص م في مختلف دول العالم و ذلك راجع الى مجموعة من العوامل الإقتصادية، التقنية و التنظيمية التي تعكس الفروقات الموجودة بين مختلف الدول و خصوصيات كل منها، حتى و إن توحدت المعايير الكمية أو/و النوعية المستعملة لتعريف هذه المؤسسات و المتعلقة أساسا بحجم العمال، مقدار رأس المال المستثمر و درجة إستقلالية هذه المؤسسات.

و تأخذ الم ص م أشكالا متنوعة بناء على معايير تتعلق بإمكانياتها، منتجاتها، طبيعة نشاطها و حسب شكلها القانوني، و هي تجتمع على مجموعة من الخصائص التي تبرز أهمية دعمها و تطويرها نظرا لما تساهم به في تحقيق مجموعة من الأهداف الإقتصادية و الإجتماعية لعل أهمها، المساهمة في الرفع من الناتج الداخلي الإجمالي، ترقية الصادرات، الحد من مشاكل الفقر و البطالة و المساهمة في تحقيق العدالة الإجتماعية و كذا التوازن الجهوي غير أن هذه المؤسسات تعاني من بعض الخصائص السلبية المتعلقة أساسا بمحدودية إمكانياتها

و إرتفاع درجة المخاطرة خصوصا مع ضعف تعدد منتجاتها و كذا إرتفاع حجم ضغوطات العمل و الإرهاق الذي يتعرض إليه صاحب المؤسسة الصغيرة و المتوسطة.

و قد كان المغزى من وراء عرض التجارب الناجحة لبعض الدول في مجال الم ص م تضم كلا من إيطاليا، اليابان و الهند، هو التأكيد على أن هذا القطاع يعاني من مشاكل عديدة و ذلك في مختلف الدول المتقدمة و النامية، الأمر الذي يفسر تعدد البرامج و المؤسسات الحكومية الموجهة لدعمه، كما أنه و من خلال عرض تلك التجارب الناجحة يمكن استخلاص بعض النتائج التي قد تساعد على وضع رؤية واضحة لأهم السياسات الرامية الى تحسين أداء الم ص م الجزائرية.

و تعبر نتائج الأداء عن مدى تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها، و في إطار السعي للوصول به الى مستوى التميز لا بد من توفر بعض المقومات الأساسية و التي سيتم التطرق إليها في الفصل الموالي.

الفصل 2

ماهية الأداء المتميز و مقومات تحقيقه للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

يتعلق أداء المؤسسة بالبحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج و المدخلات، و ذلك وفق توجهات المؤسسة و لن تستطيع هذه الأخيرة الحكم على مدى كفاءة و فعالية أداءها خلال فترة زمنية معينة، أو حتى مقارنته مع مؤسسات منافسة، إلا باعتمادها على مقاييس الأداء المناسبة التي تسمح لها بتقييم أداءها قصد تقوية نقاط قوتها و تطويرها و معالجة نقاط ضعفها.

و تنشط الم ص م في ظل بيئة إقتصادية، التغير هو الثابت فيها، تعرف تطورات كبيرة و منافسة شديدة و نظرا للطبيعة الخاصة للم ص م و التي تميزها عن باقي المؤسسات، فهي لن تستطيع الإستفادة من الفرص التي تتيحها هذه البيئة على حد سواء، و لكي تتمكن هذه المؤسسات من مقاومة المنافسة و ضمان الإستمرار في نشاطها و تحسينه، لا بد لها أن تسعى نحو التميز في أداءها، حتى و إن كلفها ذلك أموالا كبيرة على المدى القصير إلا أنها و من خلال التميز يمكنها استرجاع تلك الأموال مع تحقيق ربح مجزي.

و يرتبط الأداء المتميز للمؤسسة إرتباطا وثيقا بإدارة الجودة الشاملة التي تشكل قلب التميز، من خلال تطبيق أهم مبادئها و المتعلقة بالتركيز على كل من العميل الداخلي و الخارجي و تفعيل المشاركة في المؤسسة إضافة الى مجموعة مقومات تتعلق بالقيادة و التخطيط الإستراتيجي و تدعيم عملية الإبتكار و التعلم التنظيمي كلها تعمل في إطار متكامل يساعد توفره و دعمه تحقيق التميز في أداء الم ص م.

و يضم هذا الفصل ثلاثة مباحث، يتضمن مبحثه الأول ماهية الأداء، يتناول المطلب الأول مفهوم الأداء و الفرق بين كفاءة الأداء و فعاليته، أما المطلب الثاني فيتناول مفهوم تقييم الأداء وأهميته، و يعرض المطلب الثالث مؤشرات تقييم أداء المؤسسة ونظام بطاقة النتائج المتوازنة.

و يتضمن المبحث الثاني مفهوم الأداء المتميز، دوافعه في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تكلفته مع عرض أهم نماذج التميز، يعرض المطلب الأول مفهوم الأداء المتميز للمؤسسة و تكلفته، أما المطلب الثاني فيعرض دوافع التميز في أداء الم ص م و يخصص المطلب الثالث لعرض بعض نماذج التميز.

ويعرض المبحث الثالث مقومات تحقيق الأداء المتميز للم ص م بحيث يضم في مبحثه الأول إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة، و يضم المبحث الثاني القيادة و التخطيط الإستراتيجي في الم ص م و يتناول في الأخير كلاما من الإبتكار و التعلم التنظيمي في الم ص م.

1.2. ماهية الأداء

يعد موضوع الأداء من الموضوعات التي نالت اهتماما كبيرا من قبل الإداريين، فمع تزايد حدة المنافسة و جب على المؤسسات الإقتصادية التركيز على الرفع من مستوى أداؤها و الحرص على تقييمه باستمرار و ذلك بالإعتماد على مجموعة من المقاييس المالية و غير المالية.

و يعرض هذا المبحث مفهوم الأداء مع توضيح الفرق بين كفاءة الأداء وفعاليتها، مفهوم تقييم الأداء و أهميته، بالإضافة الى عرض مؤشرات الأداء و نظام بطاقة النتائج المتوازنة لقياس الأداء.

1.1.2. مفهوم الأداء و الفرق بين كفاءة الأداء و فعاليتها

يرتبط أداء المؤسسة بالناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي تتم داخلها و كيفية استغلال مواردها و في ما يلي عرض لمفهوم الأداء، مع توضيح للفرق بين كفاءة الأداء و فعالية الأداء.

1.1.1.2. مفهوم الأداء

يعرف الأداء لغة و اصطلاحا كما يلي:

- الأداء لغة: هو الإيصال و القضاء [48] ص 7.

- الأداء اصطلاحا: هو إيقاع الفعل في الوقت المحدد له [49] ص 1.

فالأداء هو نتيجة جهد معين قام ببذله فرد لإنجاز عمل محدد.

و قبل التطرق الى مفهوم الأداء على مستوى المؤسسة، فإن ما يجب الإشارة إليه هو ضرورة التفرقة بين مفهوم كل من الأداء، السلوك و الإنجاز.

فلا يجوز الخلط بين هذه المفاهيم، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك و الإنجاز، فهو مجموع السلوك و النتائج التي تحققت معا [50] ص 13.

أما الأداء على مستوى المؤسسة فيمكن تعريفه على أنه العمل المنجز بهدف ترقية فعالية المؤسسة على المدى القصير و الطويل [51] ص 24.

كما يعرف أداء المؤسسة على أنه البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج و الموارد و ذلك وفق أهداف محددة تعكس توجهات المؤسسة [52] ص 40 .

و يعرف أداء المؤسسة أيضا بأنه المنظومة المتكاملة لنتائج أعمالها في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية وهو يشتمل على الأبعاد التالية [53] ص 4:

- أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية.
- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.
- أداء المؤسسة في إطار البيئة الإقتصادية و الإجتماعية و الثقافية.

كما يعرف الأداء على أنه عملية يُعتمد عليها لتقييم نشاط المؤسسة من جهة التكاليف و التي تعبر عن الكفاءة عن طريق النسبة بين الوسائل المستخدمة و النتائج المحققة، و من جهة أخرى القيمة المضافة و التي تعبر عن الفعالية و ذلك وفق درجة تحقيق النتائج المتوقعة [54] ص 31.

من خلال ما سبق يمكن تعريف الأداء على أنه تقييم لمدى كفاءة و فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها المسطرة.

2.1.1.2. الفرق بين كفاءة الأداء و فعالية الأداء

هناك خلط بين مفهومي كفاءة الأداء وفعاليتها حيث يتم استخدامهما كبديلين يؤديان لنفس المعنى والغرض. تشير الكفاءة الى حسن استخدام الموارد و عدم إهدارها، و تشمل الموارد كلا من الأموال، الأفراد المباني، الأراضي، الآلات و الخامات و حتى الوقت، وقد عبر بيتر دراكر* أحد علماء الإدارة المعاصرين بأن الكفاءة هي فعل الأشياء بالطريقة الصحيحة Doing the things right [55] ص 23 .

ينصب مبدأ كفاءة الأداء على زيادة المخرجات عن المدخلات في العملية الإنتاجية، كان هذا المبدأ هو المعيار المسيطر لقياس الإنتاجية والحكم على مدى نجاح المؤسسة في ظل الإدارة العلمية التي قادها فريدريك تايلور** في الولايات المتحدة الأمريكية، و تحسب وفق العلاقة:

الكفاءة = قيمة المخرجات / قيمة المدخلات.

* بيتر فردينون دراكر Peter Ferdinand Drucker ، منظر أمريكي في مجال إدارة الأعمال، ولد في استراليا في 1909/11/19، و من أشهر كتبه هما ممارسة الإدارة Practice of Management و المدير الفعال The Effective Executive، توفي في الولايات المتحدة الأمريكية في 2005/11/11.

** فريدريك ونسلو تايلور Frederick Winslow Taylor (20 مارس 1856 - 21 مارس 1915) مهندس أمريكي أطلق عليه لقب أبو الإدارة العلمية من خلال دراسته للوقت و الحركة.

ولقد وجهت إنتقادات حادة للطرق التي صاحبت تطبيق مبدأ كفاءة الأداء في الإدارة العلمية، بسبب تركيزها على الإنتاج المادي وإهمالها الجانب الإنساني في العملية الإنتاجية، لذا بدأ التفكير في إيجاد مبدأ أشمل يؤدي دور كفاءة الأداء ويتجنب عيوب الإجراءات التي صاحبتها، هذا التوجه قاد إلى ظهور مبدأ "فعالية الأداء" في الفكر الإداري، و يركز مفهوم فعالية الأداء على ضمان استمرارية غزارة الإنتاج إلى جانب إرضاء العاملين والمستفيدين من خدمات المؤسسات العامة والخاصة في ظل مبدأ المصلحة العامة للمنتجين والمستفيدين [56] ص 50.

فالفعالية تشير الى مدى تحقيق الأهداف المرغوبة من استخدام الموارد و إدارتها بشكل جيد و هي وفقا لبيتر دراكر تعني فعل الأشياء الصحيحة في الوقت المناسب [55] Doing the right things in right time ص 23.

إن الفرق الجوهرى الذى يميز مبدأ كفاءة الأداء عن مبدأ فعالية الأداء، هو تركيز الثانى على "التأثير" الموجب الذى تتركه الإنتاجية التى يتم الوصول إليها بنفوس ومشاعر المكونات الداخلىة والخارجية للمؤسسة، فهى تجسد علاقة نوعية بين المدخلات أو الموارد المستخدمة و بين المخرجات أو النتائج المحققة بغض النظر عن التكلفة، و يتمثل منهجها فى اختيار مزيج مناسب من المدخلات و استخدامه بالأسلوب الصحيح فى أداء مهام معينة و فى الوقت المناسب، وهو ما لم يتنبه إليه الأول، وفى هذا التوجه الجديد الذى صاحب فاعلية الأداء إنتقالاً من مفهوم الإدارة المادية إلى مفهوم الإدارة العضوية أو الإنسانية، أى تلك التى تركز على أصالة الأهداف، فتهتم حين العملية الإنتاجية أو العملية الإدارية باحتياجات، آمال، أحاسيس وقيم وتقاليد الإنسان [56] ص 51.

و لن يكون الأداء فعالاً حتى يكون كفاءاً، لكن يمكن أن يكون الأداء كفاءاً و ليس فعالاً و ذلك حينما يتم استغلال الموارد استغلالاً جيداً لكن فى غير الغرض أو المجال المفيد [55] ص 24.

لذا يجب أن يقوم المدير فى المؤسسة بتحديد الأعمال و الأنشطة المطلوبة، و أن يقوم بأداء هذه الأعمال بدقة و بصورة صحيحة بما يضمن تحقيق الأهداف المسطرة [57] ص 117.

2.1.2. مفهوم تقييم الأداء و أهميته

إن تقييم الأداء عملية مهمة تهدف الى قياس أداء الفرد، المؤسسة و الإقتصاد ككل، و تركز فكرة التقييم على مدى اتقاق الأداء الفعلي مع المستهدف و فيما يلي عرض لمفهوم تقييم الأداء و أهميته و ذلك حسب مختلف مستوياته.

1.2.1.2. مفهوم تقييم الأداء

تقييم الأداء هو فحص تحليلي إنتقادي شامل لخطط، أهداف، طرق التشغيل و استخدام الموارد البشرية و المادية، بهدف التحقق من كفاءة و فعالية استخدام الموارد المتاحة، و يمكن التمييز بين المستويات التالية لتقييم الأداء [58] ص 189:

1.1.2.1.2. على مستوى الإقتصاد

إن تعريف تقييم الأداء على مستوى الإقتصاد عموماً، هو متابعة تنفيذ القطاعات الإقتصادية أو الإقتصاد ككل للأهداف المحددة مسبقاً و بيان الإنحرافات الحاصلة، أسبابها و اقتراح الحلول المناسبة لها.

2.1.2.1.2. على مستوى المؤسسة

تتم عملية تقييم الأداء في المؤسسة إلا أنها تدخل في تفاصيل أكثر تشعباً داخلها، بغية استخلاص النتائج بدقة و رفعها الى مراكز المسؤولية العليا لاتخاذ القرارات، و هي بدورها ترفع النتائج بشكل أكثر تلخيصاً لمراكز مسؤولية أعلى كالأجهزة المتخصصة بمتابعة تنفيذ الأهداف.

فتقييم الأداء على هذا المستوى يعني الحكم على كفاءة المؤسسة بمقارنة فعاليات التنفيذ في نهاية فترة معينة بما كان ينبغي تحقيقه من أهداف، و من ثم استخراج الإنحرافات الناشئة تمهيداً لتشخيص مصادر القوة و الضعف في مجالات العمل، ليتسنى عندها إقتراح الإجراءات العلاجية اللازمة لتلافي نواحي الخلل في أداء المؤسسة و تنمية و تطوير فاعلية النشاطات الأخرى الناجحة في أداءها.

3.1.2.1.2. على مستوى الفرد

تمارس عملية تقييم الأشخاص منذ القدم، و بصفة مستمرة، فقد يتم الحكم على شخص أنه سريع البديهة أو أنه إجتماعي أو إنطوائي، أو أنه نشيط الهمة، حيث يتم إجراء مقارنة أو ترتيب بسيط.

و تتبلور عملية تقييم أداء الأفراد في المؤسسة في التقدير المنتظم و المستمر لإنجاز الفرد للعمل و توقعات تنميته و تطويره في المستقبل [59] ص 125.

و بما أن الموظفين الذي يلتحقون بالمؤسسة يطمحون دائماً للترقية و زيادة الأجور فمن الضروري تقييم

أعمالهم من زاويتين [50] ص 22:

- مدى أداءهم للوظائف المسندة إليهم، و مدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة في إنتاجيتهم.

- مدى قدرتهم على التقدم و الاستفادة من فرص الترقية و زيادة الأجور.

2.2.1.2. أهمية تقييم الأداء

تكتسي عملية تقييم الأداء أهمية بالغة نظرا لما توفره من معلومات تساعد على تشخيص الوضع الحالي و التمكن من تكوين رؤية سليمة عن المستقبل، و يمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية [58] ص 191:

- التحقق من الإستخدام الأمثل للموارد الإقتصادية المتاحة.
- ترتبط أهمية تقييم الأداء إرتباطا وثيقا بالتخطيط على كافة المستويات سواء على المستوى الوطني، القطاعي و كذا على مستوى المؤسسة.
- التحقق من إلتزام الوحدات التنظيمية بتنفيذ مهامها.
- تحقيق التنسيق بين مختلف نشاطات المؤسسة.
- تحقيق معايير الجودة على أساس المواصفات الموضوعية.
- أما فيما يخص أهمية تقييم أداء الأفراد في المؤسسة فهي تتلخص في المساعدة على اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل، الترقيّة، الإستغناء و تخطيط القوى العاملة، و تحديد مكافآت الأفراد هذا بالإضافة الى تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها بالإضافة الى زيادة حفز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم [59] ص 125.

3.1.2. مؤشرات تقييم أداء المؤسسة و نظام بطاقة النتائج المتوازنة

تلعب مؤشرات الأداء دورا هاما في تقييم أداء المؤسسة، و في ما يلي عرض لأهم المؤشرات المستعملة لإتمام هذا الدور، مع عرض لنظام بطاقة النتائج المتوازنة المقدمة لتلافي أوجه القصور في أنظمة التقييم التقليدية، و ذلك بالإعتماد على مجموعة من المقاييس المالية و غير المالية لتقييم الأداء.

1.3.1.2. مؤشرات تقييم الأداء

هناك جدل كبير حول القيمة الفعلية لمؤشرات الأداء، حيث تشكوا الشركات من الهدر بسبب حجم الأوراق والوثائق التي تكس كل شهر بهدف إعداد التقارير، لكن المدراء التنفيذيون يدافعون عن هذا الوضع كون أن هذه المؤشرات تساعد في تحديد مدى كفاءة و فعالية استخدام موارد المؤسسة، و إعطاء الثقة في القرارات التي يتم اتخاذها.

1.1.3.1.2. مفهوم مؤشرات تقييم أداء المؤسسة

مؤشرات الأداء هي نسب مترابطة تقيد في قياس فعالية النشاطات الرئيسية والنتائج المحققة على مستوى المؤسسة، فالتقارير المالية تشير إلى ما قد تم إنجازه على أرض الواقع، بينما مؤشرات الأداء تتضمن النشاطات

بالإضافة إلى بيانات مالية وأخرى حول حالة السوق، كلها منتظمة معاً في علاقات محددة، الأمر الذي يعطي صورة واضحة عن مجريات العمل، ويشير إلى المتغيرات ويساعد على التحكم في تأثيراتها [60] ص 3.

يعرف مؤشر الأداء على أنه البيان الكمي الذي يقيس فعالية إجراء معين أو نظام بصفة كلية أو جزئية و ذلك مقارنة مع معيار أو خطة، أو هدف حدد و تم الإتفاق عليه في ظل الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

من خلال هذا التعريف يتضح ما يلي [61] ص 310:

- يعبر عن مؤشر الأداء بالكمية و ليس بالقيمة، فالتعبير المالي قد لا يكون له معنى و هو الحال بالنسبة لتقييم مخزون المواد الأولية في حالة الإرتفاع المستمر و السريع لسعر شراءها، و بالتالي فإن التقييم بالقيمة المالية سوف يحجب انخفاض الكمية المتوسطة للمخزون.
- يقيس مؤشر الأداء قدرة النظام على توليد أداء كلي أو جزئي لإجراء أو نظام قد يتعلق بوظيفة، قسم أو مؤسسة ككل.
- يقيس مؤشر الأداء الفعالية بالنسبة لمعيار أو هدف محدد ومقبول، الأمر الذي يتطلب تعبئة و تحفيز الموارد البشرية للمؤسسة لتحقيق الأهداف المسطرة.
- يعبر عن المؤشر في إطار إستراتيجية شاملة، الأمر الذي يتطلب مراجعة مدى انسجام المؤشرات المستعملة في مختلف المستويات داخل المؤسسة.

2.1.3.1.2. خصائص مؤشرات الأداء

- يجب أن تتميز مؤشرات الأداء بمجموعة من الخصائص و التي يمكن إيجازها في النقاط التالية:
- أن تكون سهلة الإستخدام، بما أن مؤشرات الأداء تتطلب كماً محدداً من البيانات، فإن إيجاد ومراقبة المؤشرات سيتم بتكلفة منخفضة [60] ص 4.
- أن تكون في عدد محدود و إلا سوف يصعب استعمالها كأداة مساعدة لاتخاذ القرار.
- أن يتم وضعها و تعميمها على جميع وظائف المؤسسة و ذلك قصد تحسين الأداء الكلي للمؤسسة.
- تكرار القياس يجب أن يكون مرتبطاً مع إمكانية وجود تحسين في الأداء.
- الإستمرار في استعمال المؤشر يجب أن يكون مرتبطاً بالحاجة من وراء وضعه، فعلى سبيل المثال يمكن استبدال المؤشر الحالي بمؤشر أكثر صرامة و ذلك قصد تحسين الأداء، كما يمكن حذف مؤشر ما عند انتفاء الغرض من وضعه [61] ص 312.

فمؤشرات الأداء يجب أن تكون أداة تدعم عمليات التحسين، من خلالها تعرف المؤسسة موقعها حالياً و تعطيتها العزيمة للوصول الى مستويات أبعد في المستقبل، فهي تهتم بقياس المكونات الأساسية التي تسمح بتحقيق النجاح للمؤسسة [62] ص 1.

3.1.3.1.2. تصنيف مؤشرات الأداء

في ما يلي أهم المؤشرات المتعلقة بقياس أداء المؤسسة في كل من المجال الإنتاجي، التسويقي و المالي بالإضافة الى مواردها البشرية:

- مؤشرات قياس فعالية أداء المؤسسة في المجال الإنتاجي

يمكن قياس فعالية النشاط الإنتاجي و ذلك بالإعتماد على بعض النسب، في ما يلي عرض لأهمها [63] ص

:177

- فعالية الآلات = الناتج / عدد ساعات تشغيل الآلات.

تشير هذه النسبة الى فعالية ساعة التشغيل حيث تقيس ما ينتج عن ساعة التشغيل الواحدة من عدد وحدات الناتج.

- فعالية استخدام الآلات = عدد ساعات التشغيل الفعلية / عدد ساعات التشغيل المتاحة.

تشير هذه النسبة الى مدى استغلال الطاقة الإنتاجية للآلات.

- معدل توقف الآلات = إجمالي عدد ساعات التوقف / عدد ساعات التشغيل الفعلية.

تكمل هذه النسبة سابقتها، و تشير الى المدى الذي لا تستخدم فيه هذه الآلات و يفسر ذلك بالصيانة المفاجئة

و عدم توافر قطع الغيار اللازمة لها.

- فعالية استخدام المواد: و تضم نسبتيين هما:

تكلفة المواد المستخدمة / تكلفة الإنتاج.

تشير هذه النسبة الى مدى إسهام تكلفة المواد المستخدمة في تكلفة الإنتاج الكلية.

عدد وحدات الناتج / إجمالي قيمة المواد المستعملة.

و تقيس هذه النسبة نصيب الوحدة المنتجة من تكلفة المواد المستخدمة.

- فعالية الرقابة على جودة = قيمة إجمالي تعويضات رداءة الجودة / قيمة إجمالي المبيعات.

و هي تشير الى نصيب الناتج المعيب من الناتج الكلي.

- فعالية استخدام الطاقة: و تضم نسبتيين هما:

عدد وحدات الناتج / إجمالي تكلفة الكهرباء المستخدمة.

عدد وحدات الناتج / تكلفة الوقود المستخدم.

و تشير هاتين النسبتين الى فعالية استخدام الطاقة من كهرباء أو وقود.

- فعالية المناولة: و تقاس بمجموعة من النسب أهمها:

عدد ساعات المناولة / عدد الوحدات المنتجة.

عدد عمال المناولة / عدد عمال الإنتاج.

تكاليف المناولة / تكاليف الإنتاج.

تشير هذه النسب الى مدى اعتماد العملية الإنتاجية على المناولة.

- مؤشرات قياس فعالية أداء المؤسسة في المجال التسويقي

يمكن قياس فعالية النشاط التسويقي و ذلك بالإعتماد على بعض النسب، في ما يلي عرض لأهمها [64]

ص 111:

- نسب الفعالية العامة: و تضم مجموعة من النسب أهمها:

فعالية نشاط التسويق = قيمة المبيعات / التكاليف التسويقية.

تقيس هذه النسبة فعالية الوحدة النقدية المنفقة في صورة تكاليف تسويق في خلق قيمة معينة من المبيعات.

المركز التنافسي للمؤسسة في السوق = مبيعات المؤسسة / مبيعات الصناعة.

و تقيس هذه النسبة حصة المؤسسة من مبيعات الصناعة التي تنتمي إليها.

هامش الربح = صافي الربح / صافي المبيعات.

و تقيس هذه النسبة هامش الربح كجزء من صافي الإيرادات المحققة من المبيعات.

- فعالية التسعير = قيمة الخصومات / قيمة المبيعات.

و تشير إلى نصيب الوحدة المباعة من الخصم الممنوح للزبون.

- فعالية الترويج = المبيعات / تكاليف الترويج.

و تشير إلى فعالية الوحدة النقدية المنفقة في شكل تكاليف ترويج في خلق قيمة معينة من المبيعات.

- فعالية التوزيع: و هي تضم مجموعة من النسب أهمها:

تكاليف التوزيع / المبيعات.

و تشير إلى نصيب المبيعات من تكاليف التوزيع.

المبيعات / عدد رجال البيع.

تشير هذه النسبة الى فعالية رجل البيع الواحد بقيمة أو عدد ما يحققه من مبيعات.

- مؤشرات قياس فعالية أداء المؤسسة في المجال المالي

تدرس المردودية العلاقة بين النتيجة و الأموال المستعملة، و هو مؤشر هام لقياس الأداء المالي كونه يأخذ

بعين الاعتبار قيمة النتيجة المحققة و قيمة الأموال المستعملة من طرف المؤسسة لتحقيق هذه النتيجة.

و سيتم في هذا المستوى الإقتصار على عرض كل من المردودية الإقتصادية و المالية و العلاقة بين المردودية و الربحية:

- المردودية الإقتصادية: تحسب المردودية الإقتصادية بالعلاقة التالية [65] ص 129:
معدل المردودية الإقتصادية = النتيجة الإقتصادية / الأموال المستعملة.

Rentabilité économique : re = résultat économique / capitaux engagés

النتيجة الإقتصادية تعبر عن نتيجة الإستغلال (تطرح الإهتلاكات عند حساب المردودية الإقتصادية الصافية).

يمكن حساب الأموال المستعملة بطريقتين إنطلاقا من الميزانية:

الأموال المستعملة = الأصول الثابتة + احتياجات رأس المال العامل + الخزينة.

الأموال المستعملة = الأموال الدائمة = الأموال الخاصة + الديون طويلة الأجل.

تقيس هذه النسبة الأداء الإقتصادي للمؤسسة و جودة العلاقة بين (الناتج و السوق)، كما تساعد على إجراء مقارنة داخلية على مستوى كل وحدة إنتاج، بالإضافة الى إجراء مقارنة خارجية أي بين المؤسسة و مؤسسات أخرى.

- المردودية المالية: تحسب المردودية المالية بالعلاقة التالية [66] ص 34:
معدل المردودية المالية = نتيجة الإستغلال / الأموال الخاصة.

Rentabilité financière : rf = résultat de l'exercice / capitaux propres

يفضل الممارسون استعمال النتيجة الجارية دون الأخذ بعين الإعتبار النتيجة خارج الإستغلال.
تعبر المردودية المالية عن جودة السياسة المالية المطبقة في المؤسسة.

تستعمل كل من المردودية الإقتصادية و المالية في تحديد السياسة المالية (الإختيار بين التمويل الذاتي أو التمويل عن طريق الإقتراض) و ذلك من خلال حساب أثر الرافعة، بالإضافة الى تحديد نسبة النمو الممكنة دون تغيير هيكله التمويل أي دون تحمل مخاطر إضافية.

- المردودية و الربحية: يحسب معدل الربحية بالعلاقة:

الربحية = النتيجة/الناتج ($\text{profitabilité} = \text{résultat} / \text{production}$)
و تبعا للنتيجة المستعملة إقتصادية أو مالية نحصل على الربحية الإقتصادية أو المالية.

- العلاقة التي تربط بين المردودية و الربحية الإقتصادية هي كما يلي:

النتيجة الإقتصادية / الأموال المستعملة = النتيجة الإقتصادية / الناتج \times الناتج / الأموال المستعملة.

المردودية الإقتصادية = الربحية × معدل دوران الأموال المستعملة.

- العلاقة التي تربط بين المردودية و الربحية المالية هي كما يلي:

نتيجة الإستغلال / الأموال الخاصة = نتيجة الإستغلال / الناتج × الناتج / الأموال الخاصة.

المردودية المالية = الربحية × معدل دوران الأموال الخاصة.

فهذه العلاقة (إقتصادية أو مالية) تساعد على فهم العوامل المؤثرة في المردودية، فقد يلجأ متجر الى وضع أسعار جذابة تحقق معدل ربحية ضعيفة، غير أن الأموال المستعملة هي الأخرى صغيرة مع استثمارات ضعيفة أو احتياجات رأس المال العامل سالبة، و منه فإن معدل دوران الأموال المستعملة يكون قويا يسمح بتحقيق أداء مقبول في ما يتعلق بالمردودية، و على العكس فإن زيادة المكننة الصناعية سوف تنعكس على إنخفاض دوران الأموال، و بالتالي فمن الضروري تصحيح ذلك من خلال الربحية [65] ص 132.

- مؤشرات قياس فعالية أداء المؤسسة في مجال مواردها البشرية

يمكن قياس فعالية وظيفة الموارد البشرية بالإعتماد على بعض النسب، في ما يلي عرض لأهمها [64]

ص 111:

- الفعالية العامة = إجمالي المخرجات (كمية أو نقدية) / عدد العاملين.

و تشير إلى مساهمة العامل الواحد في العملية الإنتاجية (كما أو نقدا)، و يمكن قياسها أيضا من خلال:

= ميزانية اليد العاملة / عدد العاملين، و تشير إلى تكلفة العامل الواحد.

= ميزانية اليد العاملة / إجمالي المخرجات، و تشير إلى نصيب الوحدة النقدية من المخرجات من تكلفة العمالة.

- فعالية حركية اليد العاملة = عدد تاركي العمل / متوسط عدد العاملين.

و تستخدم لقياس دوران العمل أو ما يطلق عليه بنسبة التسرب أو ترك العمل.

و توجد نسب أخرى للتعبير عن الحركية مثل:

عدد الترقيات / متوسط عدد العمال، و تمثل الفرص المتاحة للفرد في مجال الترقية.

عدد أيام الغياب / عدد أيام العمل الإجمالية، و تعرف بنسبة التغيب و بنفس المنطق تستعمل في تقييم التأخير أو

إصابات العمل أو العطل المرضية.

- فعالية التعيين = عدد التعيينات من الخارج / متوسط عدد العمال.

و تشير إلى مدى فعالية التعيين من خارج المؤسسة.

كذلك يمكن اعتماد نسب أخرى مثل: عدد التعيينات الجديدة / عدد المتقدمين للوظائف الجديدة، و هي مؤشر لمدى

استقطاب طالبي العمل.

- فعالية التدريب = ميزانية التدريب / ميزانية الأجور.

تقيس هذه النسبة نصيب الوحدة النقدية من الأجر من ميزانية التدريب و بالتالي تشير الى الأهمية النسبية للتدريب مقارنة بالأجر [63] ص 183.

إلا أنه منذ بداية الثمانينيات قام العديد من الكتاب بانتقاد النماذج المحاسبية لقياس الأداء في محيط يتسم بالتغير المستمر و المنافسة الشديدة، فمؤشرات الأداء المناسبة لا تعتمد على المعطيات المالية فحسب، بل إن كلا من الجودة، إرضاء الزبائن، الإبتكار و الحصة السوقية، كل هذه العوامل مجتمعة تعكس بشكل أفضل ظروف السوق، لهذا و من أجل التقييم الصحيح لأداء المؤسسة يجب الإعتماد على مجموعة من المؤشرات المالية و غير المالية حيث أن هذه الأخيرة تعطينا نظرة أحسن عن الأداء المستقبلي للمؤسسة، و ذلك ما تقدمه بطاقة النتائج المتوازنة [67] ص 4.

2.3.1.2. بطاقة النتائج المتوازنة

تقدم كل من (روبرت كابن و دافيد نورثن)* بفكرة بطاقة النتائج المتوازنة Balanced Score Card كطريقة لتقييم أداء المؤسسة بناء على مجموعة من المقاييس المالية و غير المالية، و التي سيتم عرضها في ما يلي:

1.2.3.1.2. مفهوم بطاقة النتائج المتوازنة

برر كل من كابن و نورثن تقديم فكرة BSC، بأن الحاجة الى زيادة المعرفة اللازمة لمعالجة مشكلة عجز الأدوات المالية في توفير المعلومات اللازمة لإدارة المؤسسة الحديثة، هي التي دعمت التقدم بهذه الفكرة و الأمر الذي حثهم على العمل في هذا الإتجاه، أن أعمالا كثيرة تتم في المؤسسات، مثل عمليات الإبتكار و أنشطة التدريب المستمرة، لا يمكن الحكم على جودة أداءها باستخدام أساليب تقييم الأداء التقليدية، من هنا بدأت الحاجة الى إيجاد نماذج تقييم أداء شاملة و متوازنة، تعكس حقيقة الإنجاز الفعلي في المؤسسة [68] ص 211.

و بالتالي فإن نظام BSC، مفهوم يعمل على ترجمة الإستراتيجية الى خطوات عمل تنفيذية، فالمقياس BSC يبدأ من رؤى المؤسسة و استراتيجياتها، حيث يتم التعرف على مفاتيح النجاح الحساسة التي تقود نحو تحقيق الأهداف، فهو نظام للقياس ينطلق من تطلعات المؤسسة و استراتيجياتها و يعتمد في آليته التنفيذية التركيز على التحقق من تنفيذ الجوانب الرئيسية لأنشطة المؤسسة.

* روبرت كابن Robert Kaplan أستاذ بمدرسة هارفارد للتجارة Harvard business school ، و ديفيد نورتن David Norton مؤسس Nolan Norton & Company مكتب لتقديم الإستشارة في إستراتيجية الإعلام الآلي، قاما بنشر مقال حول بطاقة النتائج المتوازنة Balanced Scorecard، في جانفي 1992 في مجلة Harvard Business Review و قد أثار المقال اهتماما واسعا و تطورت الفكرة لتصبح أحد أهم التقنيات المعاصرة في تقييم أداء المؤسسة .

2.2.3.1.2. مميزات نظام بطاقة النتائج المتوازنة

يقدم هذا النموذج تقييماً لأداء المؤسسة يتلافى أوجه القصور في نظم التقييم العادية بحيث يتميز بما يلي [69] ص 97:

- الارتباط بإستراتيجية المؤسسة، حيث يتم ترجمة رسالة المؤسسة و إستراتيجيتها الى أهداف و مقاييس في أربعة مجموعات تشكل أساس عملية التقييم.
- توفير المعلومات المناسبة لتمكين الإدارة من إعادة توجيه الأداء، بما يحقق التوافق مع الأهداف الموضوعية.
- توفير آلية للإتصال، تبادل المعلومات و التعلم، و ليس أداة للضبط و تقييد الأداء بمفهوم الرقابة التقليدي.
- التوازن بين المقاييس المادية الموضوعية و المقاييس المبنية على التقدير الشخصي.
- تعدد أبعاد التقييم بحيث يتعامل نظام بطاقة النتائج مع الأبعاد الأربعة التالية: التمويل، العملاء و عمليات المؤسسة، التعلم و النمو.

غير أن المشاكل التي تواجه الإدارة بخصوص المؤشرات غير المالية هي صعوبة إمكانية قياسها بالمقارنة مع المؤشرات المالية و بالتالي فإن الجهد المبذول لتنفيذ BSC لا يركز فقط على تحديد مؤشرات سليمة و لكن يركز أيضا على كيفية قياس تلك المؤشرات.

و عموما فإن هذا الإتجاه في التقييم أصبح أكثر قبولا اليوم في المؤسسات و يجد طريقه نحو التطبيق العملي بخطى سريعة.

3.2.3.1.2. محاور نظام بطاقة النتائج المتوازنة

قسم كل من كابلن و نورثن نظام BSC الى أربعة محاور أساسية هي المحور المالي، محور العمليات الداخلية، محور العملاء و محور التعلم و النمو، يمكن توضيحها كما يلي:

- المحور المالي

ترتكز BSC على المؤشرات المالية وذلك للتقييم الفعال للآثار الإقتصادية ذات الطابع الكمي للنشاطات السابقة، و تسمح بتحديد ما إذا كانت الإستراتيجية المطبقة تساهم في تحسين النتيجة المالية، وبصفة عامة يعبر عن الأهداف المالية بالمرادودية، ويتم قياسها بنتيجة الإستغلال بالنسبة لرؤوس الأموال التي تم استعمالها، كذلك يمكن التعبير عنها بالتطور السريع لرقم الأعمال و هناك ثلاثة جوانب للمقاييس المالية تتمثل في [54] ص 197:

- قياس نمو الدخل: و ذلك عن طريق مبيعات المؤسسة و حصتها من السوق، عدد المنتجات الجديدة و عدد العملاء الجدد و الأسواق الجديدة.

- تحديد تكلفة الإدارة: و ذلك بحساب الدخل المحقق لكل موظف، ما تحقق من إنخفاض في تكلفة وحدة المنتج و نسبة الأعمال ذات التكلفة المتدنية.

- بيان استخدام الأصول: و ذلك بحساب مقدار ما تحقق من إنخفاض المخزون و زيادة معدل دورانه و معدل دوران النقدية، العائد على رأس المال و الإنتاجية.

- محور العمليات الداخلية

يوجد نوعين من العمليات تؤخذ بعين الإعتبار عند تقييم المؤسسة من جهة بعد العمليات الداخلية، و هما العمليات التي من خلالها ينفذ المشروع و العمليات التي يحاول المشروع أن يحسنها، و قد يتضمن تقدير عمليات المشروع قدرًا من الموضوعية، إلا أن التخطيط الجيد و التوقعات الواضحة تعطي ضمانًا لصحتها، كما أن فحص و تحديث خطة المشروع باستمرار يمكّن من توقع المشاكل، و اتخاذ الخطوات اللازمة لتجنبها، و أهم عناصر محور العمليات الداخلية هي [68] ص 212:

- إيجاد السوق: بحيث يتم تحديد القطاع المربح في السوق، تحديد دخل المنتج الجديد و الدخل المحقق من التعامل مع العملاء الجدد.

- التسليم: نسبة العمليات التي تم تسليمها في الوقت و نسبة نفاذ المخزون.

- خدمات ما بعد البيع: متوسط حالة الرضا، عدد العملاء الذين يعودون للشراء خلال 3 شهور و عدد العملاء الذين لا يشترون خلال العام.

- محور العملاء

يعتبر التعرف على عملاء المؤسسة و معرفة احتياجاتهم بغية إرضائهم، من المؤشرات الهامة التي تساعد على تحقيق نجاح المؤسسة و كسب رضا عملائها، حيث أصبح رضا العميل يلعب دورًا هامًا في حياة المؤسسة التي تسعى باستمرار إلى تعبئة كافة مواردها لتحقيق ذلك، خصوصًا في ظل العولمة حيث أصبح الزبون على علم بكافة العروض المنافسة حيث يمكنه المقارنة و الإختيار [61] ص 46.

تسبق عملية وضع مقاييس العملاء عملية تحديد أسواق المؤسسة، فالمؤسسات عادة ما تختار الأسواق الأكثر ربحية بالنسبة لها أو التي تستطيع أن تسيطر عليها بدرجة أكبر، و فيما يلي مجالات القياس الفرعية التي يمكن استخدامها في قياس أداء المؤسسة بالنسبة لعملائها:

- حصة المؤسسة في السوق: و تقاس بنسبة مبيعات المؤسسة إلى المبيعات الكلية في السوق.

- مدى الإحتفاظ بالعملاء: و يعبر عن عدد العملاء الذين تركوا التعامل مع المؤسسة و مقدار الزيادة في المبيعات للعميل الحالي.

- جلب العملاء: و تقاس بعدد العملاء الجدد و تكلفة جلب العميل الجديد.
- رضا العميل: و تقاس بعدد الشكاوى، عدد حالات عدم الرد على رسائل الشكر الموجهة الى العملاء و نسبة الراضين عن نشاط المؤسسة.

- محور التعلم و النمو

- المؤسسات الطموحة تتصف بالقدرة على توسيع قاعدة المهارة و الثقة لدى فريق العمل لديها، فمن خلال وضع خطط واضحة و استخدام أفضل التدريبات و التكنولوجيا المتقدمة، يمكن الوصول الى رفع مستوى الأداء في المؤسسة ككل، و جعل بيئة العمل أكثر ملائمة لصالح الموظفين، و يسمح نظام BSC للمؤسسة تحديد و قياس المسببات و المخرجات و التي تمثل مفتاحا لنجاحها، حيث أن عناصر إدارة المشروع الجيدة ترتبط معا في سلسلة علاقات السبب و النتيجة تكون معروفة تماما للممارسين ليعملوا في ضوءها، و يشمل هذا المحور المقاييس التالية:
 - قدرات الموظف: و تشمل رضا الموظف عن نفسه من ناحية حصوله على المعرفة و القدرة التي تساعد في عمله، معدل دوران العمل و عدد العاملين المؤهلين للحصول على المناصب الهامة.
 - تقنية المعلومات: و تشمل معدل تغطية المعلومات و هي تتمثل في عدد العمليات التي تحصلت على معلومات قياسية عن الجودة و الوقت.
 - التحفيز و حث العاملين على الإنضباط: و تشمل المقترحات المقدمة، المقترحات المنفذة و المكافأة المقدمة للعاملين [68] ص 220.

و بالتالي فإن BSC هي منهجية تستخدم إطارا متعدد الأبعاد لوصف و تنفيذ و إدارة إستراتيجية المؤسسة وذلك من خلال تقييم النتائج المطلوبة من خلال أربعة محاور هي: المحور المالي، محور العمليات الداخلية محور العملاء و محور التعلم و النمو، وهذه البطاقة تعتبر نظاما متوازنا لقياس الأداء لأنها تحقق التوازن بين المقاييس المالية و غير المالية، بين المقاييس الداخلية و الخارجية، و بين المقاييس طويلة و قصيرة الأجل.

2.2. مفهوم الأداء المتميز، تكلفته و دوافعه في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مع عرض أهم نماذج التميز

إن قيام الم ص م بدورها في تحقيق التنمية الإقتصادية و الإجتماعية، مرهون بمستوى الأداء الذي تبديه ففي ظل العلاقات الإقتصادية الدولية و الإقليمية و ما تفرزه من تأثيرات على السوق المحلية و اشتداد التنافس في السوق العالمي، و جب على الم ص م تحقيق مستويات متميزة في أداءها تعزز قدرتها على المقاومة و إثبات وجودها، و يعرض هذا المبحث مفهوم الأداء المتميز و تكلفته، دوافعه في الم ص م بالإضافة الى عرض أهم نماذج التميز.

1.2.2. مفهوم الأداء المتميز للمؤسسة و تكلفته

في ظل ما تعرفه الساحة الإقتصادية من منافسة كبيرة و إلغاء للحدود، و جب على الم ص م السعي للوصول الى أداء متميز يسمح لها بالحفاظ على مكانتها و إثبات وجودها، حتى و إن كلفها ذلك في المدى القصير مبالغ كبيرة، إلا أنها لو استطاعت دراسة هذه العملية بشكل جيد فإنها ستضمن عوائد أكبر على المدى الطويل.

1.1.2.2. مفهوم الأداء المتميز للمؤسسة

كلمة التميز Excellence أصلها الكلمة اللاتينية Excellentia من Excellere و معناها أن تكون المتفوق être supérieur أو الأول le premier [70] ص 130.

إن التميز ليس نظرية في علم التسيير، بل هو محصلة لمجموعة من الأعمال و القيم تتبناها المؤسسة تحقق من خلالها الرضا لمختلف الأطراف داخليا و خارجيا بالنسبة للمؤسسة، و الأفضلية في تخصيص الموارد.

و التميز أيضا ليس غاية في حد ذاته، بل هو وسيلة لتحقيق الرضا، ابتداء من رضا الله، الى رضا أصحاب المؤسسة، ثم إلى رضا المتعاملين و رضا المجتمع ككل [71] ص 821.

ظهر مفهوم التميز على قمة التطورات التي بعثتها ثورة المعرفة، كمفهوم جامع يبلور الغاية الأساسية للإدارة في المؤسسات المعاصرة من ناحية، و يبرز السمة الرئيسية التي يجب أن تتصف بها من ناحية أخرى و يشير التميز Excellence الى بعدين أساسيين هما [69] ص 8 :

البعد الأول: إن غاية المؤسسة الحقيقية هي السعي الى تحقيق التميز، بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على كل من ينافسها بل و تتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم Learning .

البعد الثاني: إن كل ما يصدر عن المؤسسة من أعمال و قرارات و ما تعتمده من نظم و فعاليات يجب أن يتسم بالتميز، أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الإنحراف و تهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال تنفيذاً صحيحاً و تاماً من أول مرة .

و البعدان متكاملان و يعتبران وجهان لعملة واحدة و لا يتحقق أحدهما دون الآخر، كما أن بعدي التميز يعتمدان اعتماداً كلياً و تاماً على استثمار الرصيد المعرفي المتراكم و المتجدد باستمرار، و تيسير السبل للتعلم التنظيمي حتى يتم تفعيل تلك المعرفة على أرض الواقع .

و يعرف النموذج الأوروبي للتميز The European Excellence Model التميز "على أنه الممارسة الباهرة في إدارة المؤسسة و تحقيق النتائج".

فالمؤسسات ذات الأداء المتميز هي تلك المؤسسات التي تكافح من أجل إرضاء الأطراف ذوي المصالح في المؤسسة من خلال ما حققته، و كيف حققت، و ما يحتمل أن تحققه، والثقة التي تملكها في أن النتائج ستستمر في المستقبل [72] ص 1.

كما يعرف الأداء المتميز على أنه [73] ص 3:

- درجة عالية من الجودة.

- هو التفرد والتفوق على المنافسين فيما يقومون به ويقدمونه من منتجات أو خدمات.

- هو مرحلة متقدمة من الأداء الكفؤ والفعال، والذي يتم التوصل إليه نتيجة لتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة.

و هناك العديد من العوامل التي يجب أن تجمع سويا حتى يمكن وصف الأداء بالتميز، فالمؤسسات ذات الأداء المتميز يرجع وجودها إلى وضوح الأهداف الأساسية المتمثلة في الإلتزام بالتطوير و التحسين و توفير الوسائل التي تمكنها من العمل بشكل مرض، و تعتبر القيادة أهم العناصر التي تؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات، فهي تساعد إرساء الإستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف في إطار قيم التميز المتمثلة في الحماس و التشجيع و التماسك و الجرأة [74] ص 734 .

و بالتالي فإن التميز لا يقصد به تميز المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة فحسب، و لكنه مفهوم أكبر يتضمن كل الجوانب التنظيمية التي يجب الحفاظ عليها لكونها مصادر أساسية للتميز و التي تكمن في: القيادة التنظيمية، القوى البشرية، الثقافة التنظيمية و الهيكل التنظيمي [75] ص 11.

و منه فالأداء المتميز لن يتحقق بالتركيز على أمر واحد و السعي إلى أداءه بصورة أفضل، بل السعي المستمر للإرتقاء بمستوى أداء المؤسسة ككل و الإلتزام به.

2.1.2.2. تكلفة الأداء المتميز

ترى المؤسسات التي لا تسعى للتميز أن تكاليف تحقيق الأداء المتميز عالية جيدا، أو أنها من التكاليف التي لا يمكن أن تتحملها كل المؤسسات، غير أن مثل هذا النمط من التفكير الإداري هو من منظور قصير الأجل، فقد تكون تكلفة التميز في أداء المؤسسة عالية، غير أن تكلفة عدم التميز أعلى، فالتكلفة في هذه الحالة قد تبدأ بخسائر مالية ناتجة عن عدم التركيز على الجودة في كل ما يقدم للعملاء و تنتهي بالخسارة التدريجية لموقها في السوق، و ذلك لصالح المؤسسات التي تهتم برضا الزبون و تسعى إلى تلبية احتياجاته بطريقة تفوق توقعاته.

فالسعي نحو التميز و ذلك بالإعتماد على مجموعة من العوامل كالبحت و التطوير، الإبتكار و التقدم التكنولوجي و تميز المنتجات و الخدمات المقدمة و وجود موارد بشرية تتمتع بمهارات عالية تدعمها الإمكانيات

الفنية و التكنولوجيا، أصبحت تعبر عن الطريق الحديث للمنافسة، في حين أن الأساليب التقليدية للمنافسة المستندة الى الموارد الطبيعية و التكنولوجيا البسيطة و العمالة غير المؤهلة و التي تعتمد على تخفيض الأسعار في المنافسة فإنها ستؤدي في نهاية الأمر الى سباق نحو القاع [76] ص 15.

و يمكن تقسيم تكاليف التميز الى نوعين من التكاليف هما: التكاليف المباشرة و التكاليف غير المباشرة أما التكاليف المباشرة فهي تلك التي تظهر في سجلات المؤسسة، في حين أن التكاليف غير المباشرة فهي التي ترتبط بالموقف التنافسي للمؤسسة.

و يمكن تقسيم التكاليف المباشرة الى ثلاثة أنواع هي [70] ص 95:

1.1.1.2.2. تكاليف الوقاية

و هي تضم تكاليف منع حدوث الأخطاء على جميع مستويات المؤسسة و نشاطاتها و هي تتعلق بسياسة المؤسسة، تضم دراسات حول طرق إرضاء العميل و خطط العمل الواجب تنفيذها، عمليات التجريب و تكوين العاملين لرفع الجودة و كل ما يتم اتخاذه من إجراءات قبل حدوث أي عيب أو خطأ أو استياء أثناء و بعد تنفيذ أي نشاط من نشاطات المؤسسة.

2.1.1.2.2. تكاليف التقييم

هي تكاليف كل ما يتم القيام به من أجل التحقق من أن السلع أو الخدمات هي مطابقة لما ينتظره الزبون منها و على عكس التكاليف السابقة فهي تتعلق بالسلع المحققة قبل و بعد البيع، تسمى هذه التكاليف أيضا بتكاليف الرقابة، الفحص ، الكشف أو التفتيش.

3.1.1.2.2. تكاليف الفشل

و هي التكاليف التي تنتج عن الأجزاء أو المنتجات المعيبة أو الخدمات السيئة و تشتمل هذه التكاليف على تكاليف الفشل الداخلي و تكاليف الفشل الخارجي [77] ص 119:

- تكاليف الفشل الداخلي: يقصد بها تلك الأخطاء التي يتم اكتشافها أثناء العملية الإنتاجية مثل الخامات المعيبة أو عدم التركيب السليم للألات أو إتباع إجراءات خاطئة في التشغيل، و ينتج عن هذه الأخطاء تحمل تكاليف متمثلة في فقد الإنتاج للوحدات المعيبة و تكاليف الفحص و التكاليف المتعلقة بتلف الآلات أو تكلفة إصابة العاملين المحتملة و التعويضات.

- تكاليف الفشل الخارجي: يقصد بها الأخطاء التي يتم اكتشافها بعد تسليم المنتجات أو أداء الخدمات، تتعلق بتكاليف معالجة الشكاوى، استبدال المنتجات المعيبة و دفع التعويضات.

أما التكاليف غير المباشرة: فهي التكاليف التي ترتبط بالموقف التنافسي للمؤسسة و التي يصعب قياسها بشكل دقيق و هي تتضمن التكاليف التالية [75] ص 16:

- تكاليف فقد الزبائن نتيجة عدم رضاها عن المنتجات أو الخدمات المقدمة.
- تكاليف تقلص الحصة السوقية للمؤسسة لصالح مؤسسات ذات أداء متميز.
- تكاليف عدم القدرة على تعظيم الإستفادة من قدرات و مهارات العاملين و استغلال طاقاتهم الإبداعية.

و بالتالي فالتميز لا يقصد به تميز المنتجات و الخدمات المقدمة فحسب، بل هو مفهوم ذو نطاق أوسع تظهر انعكاساته على نوعية المنتجات و الخدمات المقدمة و النتائج المالية المحققة و مستوى الرضا الذي يحصل عليه كل من العميل الداخلي و الخارجي، و على الرغم من التكاليف التي تنتج عن هذه العملية خصوصا الوقائية منها و التي تعنى بمنع الأخطاء و تكوين العاملين لرفع مستوى أداءهم و توجيه مهاراتهم و طاقاتهم لتحقيق أهداف المؤسسة، إلا أن ذلك يسمح بتخفيض تكاليف الفشل و التكاليف غير المباشرة، و تحقيق أداء متميز تحركه مجموعة دوافع إضافة الى ما سبق ذكره يمكن التطرق إليها فيما يلي.

2.2.2. دوافع التميز في أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

شهد النصف الثاني من القرن العشرين تغير العديد من المفاهيم الإدارية، فمن التوجه بالإنتاج أصبح التوجه بالتسويق و من التركيز على العميل الداخلي الى التركيز على العميل الداخلي و الخارجي، و من التركيز على رأس المال المادي الى التركيز على رأس المال الفكري، كذلك امتدت تلك التغيرات لتشمل هيكل المؤسسة فبدلا من تكوين مؤسسات كبيرة الحجم، بدأت المؤسسات في الإتجاه نحو صغر الحجم في شكل م ص م، بل أكثر من ذلك ظهرت العديد من الشركات الإفتراضية لتقدم مفهوما جديدا في عالم الأعمال.

غير أن التساؤل الذي يطرح هو لماذا تسعى المؤسسات دائما الى تبني فكر إداري جديد؟ إن الإجابة المنطقية على هذا التساؤل هو الرغبة في التميز، و ذلك حتى تستطيع المؤسسات أن تجد لنفسها مكانا تنافسيا مرموقا، و بصفة عامة تكمن أهم القوى الدافعة للتميز في أداء الم ص م في كل من معدلات التغير السريعة المنافسة، التقدم التكنولوجي، الحفاظ على المكانة، الإهتمام بالجودة و التي ستم توضيحها كما يلي [75] ص 10:

1.2.2.2. معدلات التغير السريعة

التغير هو الثابت الوحيد الذي تتعامل معه المؤسسات، و يعود السبب الرئيسي لحدوثه هو تغير ظروف البيئة الخارجية، و التي تمثل مجموعة القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط و قرارات المؤسسة و تتأثر بها و البيئة الخارجية هي نقطة البداية و النهاية للمؤسسة، فمن حيث كونها نقطة البداية فهي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام، رؤوس الأموال، العمالة و المعلومات عن السوق، أما من حيث كونها نقطة النهاية فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات و خدمات المؤسسة.

و بصفة عامة يمكن وصف التفاعلات التي تتم بين المتغيرات البيئية و المؤسسة من خلال وصف مدى اعتماد المؤسسة على البيئة، أي دراسة مدى حاجة المؤسسة صغيرة أو كبيرة الى المعلومات عن البيئة و التي تعكس حالة عدم التأكد البيئي، و تعرف هذه الأخيرة على أنها عدم توافر المعلومات لمتخذي القرارات عن المتغيرات البيئية و من ثم زيادة صعوبة التنبؤ بالنتائج المتوقعة لتلك القرارات.

و تقاس درجة عدم التأكد البيئي من خلال محورين أساسيين هما محور البساطة- التعقد و محور الإستقرار- عدم الإستقرار، يقيس محور البساطة- التعقد درجة التجانس أو التنافر بين المتغيرات البيئية المؤثرة على نشاط المؤسسة و بمعنى آخر تكون البيئة معقدة إذا تأثرت المؤسسة بعدد كبير من المتغيرات البيئية غير المتجانسة، في حين تكون البيئة بسيطة إذا تأثرت المؤسسة بعدد محدود من المتغيرات المتجانسة أما بالنسبة لمحور الإستقرار- عدم الإستقرار فيستخدم للدلالة على مدى حركية (ديناميكية) المتغيرات البيئية و لذلك توصف البيئة بالإستقرار إذا ظلت المتغيرات البيئية على حالها لفترة طويلة دون تغيير (عدة شهور) و على العكس توصف البيئة بعدم الإستقرار عندما تتحرك تلك المتغيرات بشكل عشوائي يصعب معه التنبؤ بسلوكها المستقبلي.

و عموما كلما تميزت البيئة بدرجة مرتفعة من عدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية و عدم استقرارها، عندها عادة ما تتجه المؤسسة للتميز من خلال الابتكار لمواجهة ظروف الغموض البيئي، و نظرا للمرونة التي تتمتع بها الم ص م فهي الأكثر قدرة على التكيف مع تلك الظروف.

2.2.2.2. المنافسة

إعتادت العديد من الدول توفير الحماية لمنتجاتها المحلية من المنافسة الخارجية، و قد ساد هذا الفكر خلال الفترة التي تلت الحرب العالمية الثانية، حيث لجأت الى إعادة بناء اقتصادها عن طريق تنمية الصناعات الوطنية بما يحقق النمو الإقتصادي لها، و قد لقي هذا الفكر رواجاً شديداً خاصة بين الدول التي اعتنقت مبادئ الفكر الإشتراكي، فقد كانت الفلسفة الأساسية لهذا النظام هو التخطيط المركزي و حماية الأسواق غير أن تغير موازين

القوى العالمية الكبرى عقب انهيار الكتلة الشرقية، أدى الى نمو فكر الإقتصاد المفتوح و انتشار فكر المنافسة التامة.

و تواجه الم ص م ضغوطا تنافسية متزايدة مقرونة بعدم التكافؤ خصوصا فيما يتعلق بالتكنولوجية الحديثة، و واقع الأمر أن هناك قلة من الم ص م القادرة على استغلال الفرص التي تمنحها العولمة و هذه الم ص م "الحديثة" هي التي تتمتع بإمكانية النمو و التصدير، و هي تشكل جزء صغيرا من الفئة متوسطة الحجم و جزء أصغر من الفئة صغيرة الحجم [76] ص 16.

تلك الظروف الجديدة تفرض على المؤسسات ضرورة أن تواجه نوعا جديدا من المنافسة، منافسة قوامها الأداء المتميز.

3.2.2.2. التطور التكنولوجي

في ظل إقتصاد المعرفة و الذي يعبر عن نمط إقتصادي متطور قائم على الإستخدام الواسع النطاق للمعلوماتية و شبكات الأنترنت في مختلف أوجه النشاط الإقتصادي و خاصة في التجارة الإلكترونية، مرتكزا بقوة على المعرفة و الإبداع و التطور التكنولوجي، نجد أن هذا الأخير يلعب دورا أساسيا فيه [78] ص 300.

فالتكنولوجيا تعرف على أنها الأساليب أو العمليات التي يمكن من خلالها تحويل الجهد البشري و المعرفة و رأس المال و المواد الخام الى منتجات تامة الصنع أو خدمات، و التكنولوجيا على أشكال مختلفة فإما أن تكون متممئة (embodied technology) في منتج نهائي أو منتج وسيطي، أو تكون تكنولوجيا قائمة بذاتها كمعلومات، وثائق، خبرات و تصاميم و هي تعبر عن معرفة مدونة (codified knowledge)، أو تكون في شكل خبرات عملية لا يمكن ترميزها في وثائق و التي تعبر عن معرفة مضمرة (tacit knowledge)، و تنتقل هذه التكنولوجيا بمختلف أشكالها بالتجارة مع انتقال المنتج أو الوثائق [79] ص 3.

يظهر من هذا التعريف حقيقة غير مدركة، و هي أن كل المؤسسات تعتمد على التكنولوجيا بغض النظر عن كونها مؤسسة إنتاجية أو خدمية، تهدف أو لا تهدف الى تحقيق الربح، كبيرة كانت أو صغيرة، فالبنك التجاري له تكنولوجيا يعتمد عليها في تحويل رأسماله و أفكاره و جهوده البشرية الى خدمات بنكية، و بنفس المنطق فإن شركة إنتاج الأجهزة المنزلية تحول مواردها المالية و المادية و المعلومات الى أجهزة منزلية.

و قد ينظر للتكنولوجيا على أنها من أحد الأسباب التي تعيق تطور أداء الم ص م ذلك أنها لا تملك الإمكانيات المالية التي تمكنها من الحصول للتكنولوجيا، إلا أنه في إطار السعي للتميز فإن التطور التكنولوجي يجب أن ينظر إليه على أنه عنصر دافع لتلك المؤسسات للرفع من مستوى أدائها ذلك أن التكنولوجيا لا تقتصر

على الجانب المادي منها فقط و يقع على الم ص م أن تجد لنفسها الأساليب الملائمة التي تمكنها من تحويل معارفها و مواردها المادية و المالية الى منتجات تامة الصنع أو خدمات متميزة من خلال توفير اللسة الإضافية التي تتجاوز بها توقعات العميل وتجعل من الم ص م دائما البديل الوحيد للعملاء الحاليين، و الإختيار الأفضل للعملاء المرتقبين بما يحقق النجاح والتميز للمؤسسة.

4.2.2.2. الحفاظ على المكانة

تعكس المكانة الموقع التنافسي المتميز للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال، و يمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الإستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك و التي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها.

يتضح مما سبق أن الميزة التنافسية تتحقق عندما تستطيع المؤسسة أن تميز نفسها عن غيرها من المنافسين بشكل يساعدها على تحقيق الربحية المخططة و الحفاظ على حصتها السوقية.

و يمكن للم ص م أن تحقق الميزة التنافسية من خلال الإعتماد على مصدرين أساسيين هما [75] ص 11: التفوق المهاري و الموارد التنظيمية، أما التفوق المهاري فيقصد به مستوى مهارات العاملين في المؤسسة و الذي يميزهم عن غيرهم من العاملين في المؤسسات المنافسة، في حين يقصد بالموارد التنظيمية كافة الأصول المادية غير البشرية التي تملكها المؤسسة و بغض النظر عن نوعها و طبيعتها نشاطها، فإن المؤسسة يمكن أن تملك ميزة تنافسية دائمة من خلال المزيج الدقيق بين المهارات البشرية و الأصول المادية بطريقة فريدة تؤدي الى تحقيق الميزة التنافسية المنشودة.

5.2.2.2. الإهتمام بالجودة

تفاعلت كل المتغيرات السابقة لتضع على المؤسسات مسؤولية البحث عن الذات و محاولة التميز عن المؤسسات المنافسة، حيث أن التميز يحقق لها الإستقرار و يضاعف من فرص بقاءها و استمرارها بشكل أكبر من تلك المؤسسات التي وضعت التميز في مؤخرة قائمة أولوياتها، فهناك اتجاه متزايد نحو تطبيق المفاهيم المختلفة الخاصة بالجودة كحلقات الجودة و الجودة الشاملة، و يعكس هذا الإتجاه رغبة المؤسسة في الرفع من قدرتها التنافسية بالتركيز على الجودة و العمل على ترقيتها للوصول الى مستوى التميز.

و يجسد هذا التيار مختلف جوائز الجودة و التميز التي قامت بوضعها مختلف الدول حيث كانت اليابان أولها، وذلك من خلال جائزة ديمنج، فالجودة الفائقة التي تصل بالمؤسسة الى مستوى التميز هي التي تمكنها من حماية موقعها في السوق و مواجهة المنافسة من مختلف مصادرها الداخلية و الخارجية [75] ص 14.

و منه فإن كل من التغييرات السريعة التي تحيط بنشاط الم ص م و اشتداد المنافسة، تحتم على هذه المؤسسات أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها و مواردها المختلفة لتحقيق مستوى أداء متميز و ذلك مع الحرص على التركيز على الجودة الشاملة و التي تعبر عن الأساس الذي ينطلق منه استهداف ذلك المستوى من الأداء.

3.2.2. بعض نماذج التميز

سيتم التركيز على النموذجين الأمريكي و الأوروبي للتميز الى جانب الإشارة لبعض نماذج الجودة العربية و الغربية و التي يعتبر أساس انطلاقها الرغبة في تأكيد و تعميق تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فجميع الحالات التي تقدم فيها جوائز التميز تكون مرتبطة بإدارة الجودة الشاملة.

1.3.2.2. النموذج الأمريكي للتميز

يتشابه النموذج الأمريكي و المتمثل في جائزة مالكولم بالدريج للجودة مع نظيره الأوروبي في المنطق العام و العناصر الأساسية للتقييم، و يحظى هذا النموذج باحترام كبير في الولايات المتحدة الأمريكية حيث يقوم الرئيس الأمريكي بتقديم الجائزة سنويا للمؤسسات التي تفوز بها بعد عملية تقييم تفصيلية، و حسب النظام المعلن للجائزة فإن الهدف الرئيسي من النموذج هو ترويج و تدعيم المفاهيم المتصلة بعناصر الأداء المتميز في المؤسسات و تنمية قدراتها التنافسية و نقل تجارب و خبرات المؤسسات التي تنجح في تحقيق مستويات التميز الى غيرها من المؤسسات الساعية الى تحسين الأداء و الوصول الى مراتب أعلى في التميز.

1.1.3.2.2. تقديم النموذج الأمريكي للتميز

قام الكنجرس الأمريكي بإقرار جائزة بالدريج The Baldrige Award بشكل قانوني سنة 1987 قدمت أول جائزة سنة 1988 و هي نسبة الى مالكوم بالدريج *Malcolm Baldrige [80] ص 183 .

يقدم المهتمون بهذه الجائزة سنويا عرضا مفصلا لأنظمتهم الإدارية المتبعة، و التي تستجيب لمعايير الأداء المتميز، هذه الأخيرة تقوم على مجموعة من المفاهيم المحورية إضافة الى معايير محددة ضرورية لتحقيق التميز في الأداء حسب نموذج بالدريج، و يتلقى المتقدمون للحصول على الجائزة ردا مفصلا حول نقاط قوة مؤسساتهم و فرص تحسين أداءها و ذلك من قبل فريق مستقل من المختصين، و يرجع القرار الأخير الى هيئة من الحكام الذين يقومون باختيار المؤسسة الفائزة بالجائزة و ذلك بعد القيام بزيارة ميدانية لها.

* وزير التجارة الأمريكي للفترة (1981-1987)، و الذي يعد رواد إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية.

أما عن المؤسسات التي تستفيد من الجائزة فهي كل المؤسسات الصناعية، الخدمائية، الم ص م المعروفة بالأعمال الصغيرة، المؤسسات التعليمية و المؤسسات العاملة في القطاع الصحي، وقد تم دمج المؤسسات غير الهادفة للربح و المكاتب الحكومية عام 2007، وتهدف هذه الجوائز إلى تقدير الشركات الأمريكية التي أكدت تحقيقها الكامل للجودة [81] ص 1 .

2.2.3.2. المفاهيم المحورية للنموذج الأمريكي للتميز

- تقوم المعايير على مجموعة مترابطة من المفاهيم المحورية ، يتم إيجازها فيما يلي [82] ص 1:
- الرؤية القيادية: و هي تعنى بالطريقة التي يدير بها القائد مؤسسته، فعليه أن يحدد توجهات المؤسسة و القيم المراد تحقيقها بالإنسجام مع احتياجات أصحاب المصالح في تلك المؤسسة، و ذلك من خلال تحديد الإستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأداء المتميز لضمان استمرار نشاطها، كما يجب على القائد أن يلهم و يحفز و يشجع فريق العمل و أن يكون مثلهم الأعلى.
 - تميز سلوك المستهلك: إن المستهلك هو الحكم على أداء المؤسسة و جودتها، لذا عليها أن تأخذ بعين الإعتبار جميع احتياجات المستهلكين، و أن تعمل على إشباعها و ذلك قصد إرضاءه و كسب ولاءه، و للوصول الى تحقيق ذلك على المؤسسة إضافة الى ما سبق أن تعمل على خفض نسب الأخطاء و العيوب و شكاوى الزبائن.
 - التعلم للمؤسسة و أفرادها: إن تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة يتطلب التنفيذ الجيد لمداخل التعلم للمؤسسة و أفرادها، يشمل تعلم المؤسسة كل من التحسين المستمر، التغيير و القيادة نحو أهداف متجددة، ينتج هذا التعلم من حلول المشاكل التي تم التوصل إليها، الأفكار التي يقدمها العمال لتحسين سير العمل، البحث و التطوير القياس المقارن benchmarking و كذا إنطباعات الزبائن.
 - تقدير العمال و الشركاء: يقصد بتقدير العمال، إشباع احتياجاتهم و تطويرهم و ذلك قصد ضمان مساهمتهم الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة.
 - الإستجابة السريعة: يتوقف نجاح المؤسسات في ظل التغيرات الحالية و البيئة العامة للمنافسة، سرعة الإستجابة و المرونة و ذلك بالإعتماد على أنظمة جديدة و تسهيل نشاط فرق العمل و الإجراءات.
 - التركيز على المستقبل: يجب على المؤسسة أن تتبنى توجهات مستقبلية قوية و تستبق حدوث بعض العناصر كتوقعات المستهلكين، فرص جديدة للعمل و المشاركة، تطوير القوى العاملة و التطور التكنولوجي.
 - الإدارة نحو الابتكار: يقصد بالابتكار إحداث تغيير معتبر من أجل تحسين منتجات المؤسسة و خدماتها برامجها و عملياتها و خلق قيم مضافة جديدة لأصحاب المصالح في المؤسسة، فعلى الابتكار أن يقود المؤسسة نحو أبعاد جديدة للأداء، و نظرا لأهميته يجب أن يصبح جزء لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة.

- الإدارة بالحقائق: ينتج عن قياس أداء المؤسسة معلومات أساسية تتعلق بالإجراءات المتبعة و النتائج المحققة يتم تحليل هذه المعلومات بهدف تقييم أداء المؤسسة مقارنة مع منافسيها أو مع المعايير الموضوعية و اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين أداءها.

- المسؤولية الاجتماعية: على المؤسسة أن تحترم مسؤوليتها إتجاه المجتمع و ذلك من خلال التركيز على الأخلاقيات و الحفاظ على الصحة العامة، و كذا الحفاظ على الموارد الطبيعية، و من خلال عملية التخطيط على المؤسسة أن تتنبأ بكل آثار إنتاج، توزيع، نقل و إستعمال منتجاتها.

- التركيز على النتائج و خلق القيم: يجب أن يتركز قياس أداء المؤسسة على النتائج، هذه النتائج يجب أن تستعمل في خلق و موازنة القيم لأصحاب المصالح في المؤسسة من المستهلكين، القوى العاملة و الموردين الشركاء و المجتمع ككل، فمن خلالها تتمكن المؤسسة كسب ولاءهم و المساهمة في تحقيق النمو الإقتصادي و الاجتماعي للدولة [82] ص 3.

3.1.3.2.2. معايير النموذج الأمريكي للتميز

يحتوي النموذج الأمريكي على إطار يضم سبعة عناصر هي أساس تقويم المؤسسات من أجل تحديد مستوى تميز الأداء بها و هي على النحو التالي [82] ص 31:

- القيادة: و هي تدرس الكيفية التي يتم بها قيادة المؤسسة و مدى تشجيع تحقيق الأداء المتميز و العمل على ترقية محيط العمل و ذلك مع مراعاة مسؤوليات المؤسسة إتجاه المجتمع.

- التخطيط الإستراتيجي: و هو يدرس كيفية قيام المؤسسة بتطوير الأهداف الإستراتيجية و خطط العمل و كيفية تطبيقها و إمكانية تغييرها إن استدعت الظروف ذلك.

- التركيز على المستهلك و السوق: و هي تدرس كيفية قيام المؤسسة بتحديد احتياجات المستهلكين و السوق من أجل ضمان توثيق صلتهم بسلع و خدمات المؤسسة، و تطوير فرص أعمال جديدة.

- القياس، التحليل و إدارة المعرفة: و هي تدرس كيفية قيام المؤسسة باختيار، تجميع، تحليل، إدارة و تطوير المعلومات و الإستفادة منها قصد تطوير أداءها.

- التركيز على القوى العاملة: و هي تدرس كيفية قيام المؤسسة بتوظيف، إدارة و تطوير مواردها البشرية و ذلك قصد تحقيق الإستفادة القصوى من طاقاتهم، و كذا مدى توفير البيئة المناسبة التي تسمح لتلك القوى بالمشاركة في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة.

- إدارة العمليات: و هي تدرس كيفية قيام المؤسسة بتحديد مراكز الكفاءة، أنظمة العمل و كيفية تصميم و إدارة و تطوير العمليات الأساسية، و التي تسمح لها بتحقيق النجاح و الإستمرار في مجال نشاطها.

- نتائج الأعمال: و هي تدرس أداء المؤسسة و مدى التحسن في:

النتائج المحققة من السلع المنتجة والخدمات المقدمة.

نتائج التركيز على المستهلك و التي تتحقق من خلال إرضاءه و ولاءه.
 النتائج المالية و نتائج السوق و ذلك من خلال معرفة الوضع الحالي للمؤسسة و توجهاته المستقبلية فيما يتعلق
 بمؤشرات قياس الأداء المالي و النتائج المالية المحققة و كذا الحصة السوقية للمؤسسة.
 نتائج القوى العاملة و ذلك من خلال معرفة الوضع الحالي للمؤسسة و توجهاته المستقبلية فيما يتعلق بمؤشرات
 التوظيف، رضا القوى العاملة و تطويرهم بما في ذلك القائد و كذا المؤشرات المتعلقة ببيئة عملهم صحتهم و
 مختلف الخدمات المقدمة لهم.
 نتائج فعالية العمليات، و ذلك من خلال معرفة الوضع الحالي للمؤسسة و توجهاته المستقبلية فيما يتعلق
 بمؤشرات الأداء العملي لأنظمة العمل و العمليات المتعلقة بالإنتاجية، الكفاءة، الفعالية و الابتكار.

2.3.2.2. النموذج الأوروبي للتميز

يعتبر النموذج الأوروبي للتميز من أبرز النماذج المستعملة في العالم المعاصر، يقوم النموذج على قاعدة
 أساسية من فكر الجودة الشاملة، حيث نبع من فعاليات الإتحاد الأوروبي لإدارة الجودة EFQM * أسس في بداية
 سنة 1992، كإطار لتقييم المؤسسات لنيل الجائزة الأوروبية للجودة The European Quality Award.

1.2.3.2.2. تقديم النموذج الأوروبي للتميز

يعتبر نموذج التميز للإتحاد الأوروبي لإدارة الجودة أداة عملية يمكن استعمالها بعدة طرق [83] ص 1:

- أداة للتقييم الذاتي.

- طريقة لمقارنة أداء المؤسسة مقارنة مع غيرها من المؤسسات.

- دليل لتحديد مساحة التحسين الممكنة.

- هيكل لنظام إدارة المؤسسة.

يقوم نموذج التميز للإتحاد الأوروبي لإدارة الجودة على معايير مصنفة ضمن الإمكانيات و النتائج، تعبر
 الإمكانيات عن ما تملكه المؤسسة، أما النتائج فهي ما حققته عن طريق الإمكانيات المتاحة، هذه الأخيرة تتحسن
 من خلال استغلال التغذية العكسية المترتبة عن النتائج المحققة.

و من أجل توجيه المؤسسات لتحسين أداءها، فإن الإتحاد الأوروبي لإدارة الجودة قام بوضع نموذج للتميز،
 هذا النموذج هو تطبيق لأفكار مبنية في شكل نظام للإدارة، تطبقه العديد من المؤسسات الأوروبية و غير
 الأوروبية سواء كانت شركات، مدارس، مؤسسات القطاع الصحي، خدمات الشرطة و المكاتب الحكومية حيث أن

هذا النموذج يقوم بتزويد المؤسسات بالأدوات التي تساعد على تحقيق الممارسة الجيدة و ذلك في مختلف قطاعات النشاط [84] ص 1 .

2.2.3.2.2. المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتميز

حتى تتمكن المؤسسة من تعظيم الإستفادة من نموذج التميز للإتحاد الأوروبي لإدارة الجودة، يجب على فريق الإدارة أن يتأكد من تطبيق مجموعة من المفاهيم الأساسية، ففي حالة عدم فهم أو قبول هذه المفاهيم فإن التكيف مع النموذج سيكون صعباً، و يمكن حصر أهم المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتميز في إطار هذا النموذج كما يلي [85] ص 1:

- توجيه النتائج: التميز هو تحقيق النتائج التي ترضي أصحاب المصالح ذوي العلاقة بالمؤسسة من العاملين و العملاء و الموردين و المجتمع ككل، فضلا عن أصحاب رأس المال.
- التركيز على العملاء: التميز هو إعطاء المزيد من الإهتمام بالزبون، فهو الحكم الأخير على تميز المؤسسة حسب ما يحصل عليه من خدمات و منافع و شروط الحصول عليها مقارنة مع توقعاته من ناحية و ما يمكنه الحصول عليه من المنافسين من ناحية أخرى.
- القيادة الفعالة و الأهداف الواضحة: يتحقق التميز من الرؤية السديدة للقائد و إخلاصه في تحقيق النتائج المرجوة.
- الإدارة بمنطق العمليات المتكاملة و الإعتماد على الحقائق: التميز هو إدارة المؤسسة وفق أنظمة مترابطة و متكاملة تجري إدارتها و توجيهها نحو الأهداف المرجوة وفق معلومات صحيحة و متجددة.
- تنمية و احتواء الأفراد العاملين بالمؤسسة: التميز هو تعظيم مساهمات الأفراد العاملين بالمؤسسة من خلال تطويرهم و احتواءهم حتى تنطلق طاقاتهم الإبداعية و قدراتهم الفكرية و خبراتهم و معارفهم بما يحقق للمؤسسة أفضل النتائج.
- التعلم المستمر، الابتكار و التحسين: التميز هو بمثابة تحد للأوضاع و إحداث للتغييرات، من خلال استعمال التعلم للقيام بالإبتكارات و استغلال فرص التحسين.
- تنمية المشاركة: التميز هو تنمية القيم المضافة للمشاركة في العمل بحيث تتوفر للمؤسسة فرصاً أفضل للعمل من خلال استثمار علاقات التعاون مع كل من تتعامل معهم و تحصل منهم على منافع، هذه العلاقات يجب أن تقوم على تبادل المصالح و أن تكون كل الأطراف رابحة.
- إدماج المسؤولية الاجتماعية: التميز هو تفعيل الحد الأدنى لهيكل النظام الذي تعمل و تكافح المؤسسة في ظلّه من أجل الإدراك و الإستجابة لتوقعات أصحاب المصالح في المجتمع.

3.2.3.2.2. معايير التميز في النموذج الأوروبي للتميز

و يقوم المنطق العام للنموذج الأوروبي على أن النتائج التي تحققها المؤسسة لمختلف المنتفعين منها من العاملين، العملاء و المجتمع بشكل عام، إنما تتحدد نتيجة كفاءة القيادة التي تضع الإستراتيجيات و السياسات و توجه العاملين و تتسق بين مختلف الموارد المتاحة للمؤسسة، كما تعمل على تكوين و استثمار العلاقات مع الأطراف الخارجية للمؤسسة، و تصوغ كل ذلك في عمليات تم تصميمها بكفاءة تنتهي الى تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة، و فيما يلي عناصر النموذج الأساسية و الفرعية [69] ص 17:

- الإمكانيات

- و تعبر عن ما تحتاجه المؤسسة لتحقيق أهدافها، و تضم هذه المجموعة العناصر التالية:
- القيادة: يشير عنصر القيادة الى أسلوب قادة المؤسسة في تنمية و تسيير الأداء لتحقيق رسالتها و رؤيتها المستقبلية و أهدافها من خلال تشجيع العاملين و تقدير إنجازاتهم.
- الإستراتيجية و السياسات: يتضمن هذا العنصر التساؤلات حول أسلوب المؤسسة في تحقيق رسالتها و رؤيتها المستقبلية، من خلال إستراتيجية واضحة تضع أصحاب المصلحة و احتياجاتهم في الإعتبار و مدى توفر السياسات و الخطط التي تترجم تلك الإستراتيجيات الى واقع عملي.
- الموارد البشرية: يشير هذا العنصر الى أسلوب المؤسسة في إدارة مواردها البشرية و تنمية مهاراتهم و إطلاق طاقاتهم المعرفية و إمكانياتهم، سواء كأفراد أو أعضاء في مجموعات عمل بالإضافة الى مكافأتهم و تقدير جهودهم.
- العلاقات و الموارد: يتضمن هذا العنصر التساؤلات حول أسلوب المؤسسة في تخطيط و إدارة علاقاتها الخارجية و مواردها الذاتية بما يمكنها من مساندة و دعم الإستراتيجية و السياسات.
- العمليات: يتناول هذا العنصر الكيفية التي يتم بها تصميم و إدارة العمليات داخل المؤسسة و إجراءات تحسينها من أجل مساندة الإستراتيجية و السياسات، و إنتاج القيم للعملاء و غيرهم من أصحاب المصلحة، حيث يجب أن يتم تصميم السلع و الخدمات و تطويرها بناء على حاجات العملاء و توقعاتهم.

- النتائج

- تعبر النتائج عما حققته و ما تحققه المؤسسة من إنجازات و معدلات التطور فيها و تضم:
- نتائج العملاء: يشير هذا العنصر الى ما تحققه المؤسسة لعملائها، و الذي يعبر عنه بمؤشرات أداء المؤسسة في مجال خدمة العملاء و مدى إدراكهم للمنافع التي تحققها لهم.
- نتائج القوى العاملة: يحدد هذا العنصر النتائج التي تحققها المؤسسة للعاملين بها، و الذي يعبر عنه بمؤشرات أداء المؤسسة في مجال خدمة العاملين و مدى إدراكهم للمنافع التي تحققها لهم.

- نتائج المجتمع: يشير هذا العنصر لما تقدمه المؤسسة للمجتمع الوطني و الدولي.

و عموما تقدم جوائز الجودة للمؤسسات المتميزة في مجال الجودة من قبل جهة رسمية مستقلة ليس لها ارتباط بالمؤسسة الحاصلة على الجائزة، بنيت جميع هذه الجوائز على أساس تقويم المؤسسات المتقدمة حسب معايير محددة، بعض هذه المعايير يركز على قياس نتائج مستوى الجودة في المؤسسات، وبعضها يقيس مطابفة المؤسسات لمتطلبات العميل، والبعض الآخر يُقوّم الجهد المبذول من قبل المؤسسات لضمان توافق جودة المنتج وثباته لديها.

و من بين أهم جوائز الجودة الممنوحة على المستوى العالمي بحيث لا ينحصر منحها في دولة معينة نذكر

[86] ص 1:

- جائزة ديمنج التي أنشئت عام 1951 على مستوى اليابان وتحولت إلى المستوى العالمي عام 1984.
- جائزة الجودة الأوروبية و التي أنشئت عام 1992.

أما عن جوائز الجودة التي تمنح على المستوى الوطني، بحيث تنحصر على المؤسسات التي تعمل في تلك الدولة، فيوجد أكثر من أربعين جائزة جودة لمعظم دول العالم المتقدمة والنامية من أهمها:

- جائزة مالكولم بالدريج الأمريكية (1987).
- جائزة سنغافورة الوطنية للجودة (1994).
- جائزة المملكة المتحدة للجودة (1994).
- جائزة دبي للجودة (1995).
- جائزة السويد للجودة (1996).
- الجائزة الجزائرية للجودة (2002).
- الجائزة القومية للتميز لمصر (2005).

تعتبر هذه الجوائز عن رغبة كل دولة في نشر الفكر المتعلق بالجودة و الإرتقاء به الى مستوى التميز ليس فقط في المنتج أو الخدمة المقدمة بل في أداء المؤسسة ككل، بحيث تستند أي جائزة للجودة أو للتميز على معايير تشكل في مجموعها المقومات الأساسية التي يسمح تطبيقها الوصول الى تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات باختلاف نشاطاتها و أحجامها، و سيتم التركيز فيما يلي على سبل تحقيق ذلك في الم ص م.

3.2. مقومات تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

يقوم التميز على مجموعة من القيم الذاتية والموضوعية، هذه القيم يجب أن يتبناها ويؤمن بها الأفراد وتجسدها المؤسسة ويحتضنها المجتمع، يمكن إجمال أهم مقومات تحقيق الأداء المتميز للم ص م و ذلك استنادا الى

أهم نماذج التميز العالمية التي تم التطرق لهما و هما النموذجين الأمريكي و الأوروبي للتميز، في مجموعة تضم كل من التركيز على العميل و القوى البشرية، المشاركة و التي سيتم التطرق إليها في إطار إدارة الجودة الشاملة، هذا الى جانب القيادة و التخطيط الاستراتيجي، الابتكار و التعلم التنظيمي، و ذلك من خلال المطالب التالية:

1.3.2. إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

تقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ الأساسية، تستطيع الم ص م من خلال استيعابها و تدعيم تنفيذها في نشاط المؤسسة، الوصول الى الأداء المتميز، خصوصاً في ظل الإنفتاح الإقتصادي و اشتداد حدة المنافسة، التي لن تستطيع مواجهتها باستهداف البقاء، دون السعي الى التميز الذي يمكنها من إثبات وجودها و الوصول الى الأسواق الدولية من خلال التصدير، و يعرض هذا المطلب تعريف الجودة، إدارة الجودة الشاملة مبادئها و أهميتها تطبيقها في الم ص م مع توضيح الفرق بين نظام الإيزو و إدارة الجودة الشاملة.

1.1.3.2. تعريف الجودة

للجودة جذور متأصلة عبر التاريخ، إذ كانت تقتصر على الفحص ثم المراقبة و بعدها تأكيد الجودة وصولاً الى المفهوم الإداري الحديث و هو الجودة الشاملة، و هناك عدة تعاريف للجودة كما يراها رواد هذا المفهوم بحيث [87] ص 1:

يعرف فليب كروسبي الجودة على أنها المطابقة مع الإحتياجات.

أما جوزيف جوران فيعرف الجودة على أنها الملائمة في الإستخدام، أي كلما كانت الخدمة أو السلعة المصنعة ملائمة لاستخدام المستفيد كلما كانت جيدة.

و يعرف وليام إدوارد ديمينغ الجودة على أنها تحقيق إحتياجات و توقعات المستفيد حاضراً و مستقبلاً [88] ص 1.

و تعرف الجودة كذلك على أنها إنتاج المؤسسة لسلعة أو تقديمها لخدمة، تكون قادرة من خلالها الوفاء بإحتياجات و رغبات عملائها، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم و تحقيق الرضا و السعادة لديهم، و يتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفاً لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة و إيجاد صفة التميز فيهما [80] ص 17.

كما تعرف الجودة على أنها: " الصفر عيب (خطأ)، الصفر عطب، الصفر تأخر، الصفر ورق و الصفر مخزون " أي الأصفار الخمسة (Les cinq Zéro) [89] ص 11 .

و هناك من عرف جودة المنتج وفق ثلاثة مداخل [90] ص 9:

- جودة التصميم: Design Quality و هي المواصفات المتعلقة بالمنتج، مثلاً إستخدام مادة خام أفضل كإستخدام الجلد الطبيعي بدلا من الصناعي في صناعة الأحذية.

- جودة المطابقة: Conformance Quality أي التطابق الجيد بين العملية الإنتاجية و مجموعة المواصفات الموضوعية للمنتج بما يؤدي الى جودة مطابقة ممتازة.

- جودة الأداء: Performance Quality و هي ترتبط بشكل مباشر بمدى قدرة المنتج على أداء وظيفته خلال الإستعمال و الى أي مدى يتحمل هذا المنتج حتى يتوقف عن أداء وظيفته، و هو ما اصطلح على تسميته بالإعتمادية Reliability و إمكانية الصيانة Maintainability.

فالجودة تتعلق بمنظور العميل وتوقعاته وذلك بمقارنة الأداء الفعلي للمنتج أو الخدمة مع التوقعات المرجوة منهما، فإذا كان المنتج أو الخدمة تحقق توقعات العميل فإنه قد أمكن تحقيق مضمون الجودة [87] ص 2.

من خلال ما سبق يتضح أن الجودة هي:

- معيار للتميز و الكمال يجب تحقيقه و قياسه.
- تقديم المؤسسة أفضل ما لديها لعملائها من أجل إرضائهم و كسب ثقتهم و إدخال السعادة الى نفوسهم.
- الجودة لها علاقة بتوقعات العميل من حيث الدقة و الإتقان، الأداء المتميز، المواصفات المتميزة، تقديم السلعة أو الخدمة في الوقت المرغوب و بالتكلفة المناسبة.
- الجودة هي مؤشر لعدد من الجوانب أهمها خلو السلعة أو الخدمة من العيوب، رقابة فعالة على كل شيء و استخدام فعال للموارد البشرية و المادية و غيرها.

2.1.3.2. مفهوم إدارة الجودة الشاملة، مبادئها و أهمية تطبيقها في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

حتى و إن اختلفت التعاريف المتعلقة بالجودة الشاملة، إلا أنه يوجد اتفاق عام بخصوص المبادئ التي تقوم عليها و التي يمكن من خلال تطبيقها الوصول الى تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات بصفة عامة و في أداء الم ص م بصفة خاصة، نظرا للمحيط الذي تعمل به هذه الأخيرة و تنامي الإنفتاح الإقتصادي، الذي إن لم تستطع التكيف معه فلن تتمكن من الصمود و الإستمرار فيه، و في ما يلي عرض لمفهوم إدارة الجودة الشاملة مبادئها بالإضافة الى أهمية تطبيقها في الم ص م.

1.2.1.3.2. مفهوم إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة (TQM)* مفهوم ظهر بعد عام 1980، و سبب ظهوره هو تزايد شدة المنافسة العالمية و اكتساح الصناعة اليابانية للأسواق و خاصة البلدان النامية و خسارة الشركات الأمريكية و الأوروبية لحصص كبيرة من هذه الأسواق، إزاء هذا الوضع قامت الشركات الأمريكية بتطوير و توسيع إدارة الجودة

*Total Quality Management

الإستراتيجية (SQM)** بإضافة جوانب أكثر شمولاً وعمقا و استخدمت أساليب متطورة في مجال تحسين الجودة و التعامل مع الزبائن و الموردين و تفعيل أساليب تأكيد الجودة ليصبح أسلوبا رقابيا إستراتيجيا على الجودة.

ما يميز إدارة الجودة الشاملة على الصعيد العملي، هو عدم الجمود و ذلك راجع للجهود المبذولة من قبل العديد من المؤسسات الهادفة الى تطوير الجودة مثل [91] ص 217:

- الشركة الأمريكية للجودة (ASQC) American Society for Quality .
- المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) European Foundation for Quality Management .
- الحركة الفرنسية للجودة (MFQ) Mouvement Français pour la Qualité .

و يجب على المؤسسة التي تبحث عن التميز أن تحقق الجودة الشاملة من خلال تحقيق رضا الزبون من حيث الجودة، السعر و المدة [61] ص 320.

و يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها [91] ص 217:

- نظام للإدارة يركز على الموارد البشرية و يستهدف التطور المستمر في خدمة الزبون بأقل تكلفة.
- هي استعمال الطرق الكمية و الموارد البشرية من أجل إدارة و تحسين السلع و الخدمات التي تنتجها المؤسسة، إجراءات العمل التي تمت فيها إنتاج السلع و تقديم الخدمات و كذا التركيز على إشباع حاجيات الزبون.
- هي أسلوب لتأكيد الفعالية و الكفاءة القصوى للمؤسسة بتطبيق العمليات و النظم التي تؤدي الى للتفوق و تمنع الخطأ و تؤكد أن كل نشاط المؤسسة مرتبط بحاجات العملاء [90] ص 111.
- هي ليست هدفاً محددًا، بل إنها هدف متغير يسعى إلى التحسين و التطوير المستمر، تؤكد على إلتزام الجميع بمبادئ الجودة، كما تؤكد على أهمية اندماج هذه الفلسفة مع بنية المؤسسة، وهي لا تعني الجودة التامة و لكنها تعني تحقيق أعلى جودة ممكنة و إيجاد بيئة عمل يسعى فيها الجميع إلى تحسين الجودة [92] ص 2.

و بالتالي فإن إدارة الجودة الشاملة هي مدخل الى تطوير شامل و مستمر يشمل كافة مراحل التشغيل بداية من التعامل مع المورد مرورا بعمليات التشغيل و حتى التعامل مع العميل بيعة و خدمة، و يشكل مسؤولية جميع أفراد المؤسسة سعيا لإشباع حاجات و توقعات العميل من خلال تحسين الجودة و تخفيض التكلفة بما يخدم أهداف المؤسسة.

** Strategic Quality Management ظهر هذا المفهوم عن الجودة ما بين 1970 و 1980 و قد كانت شركة IBM الأمريكية هي أولى الشركات الأمريكية التي تبنت إدارة الجودة الإستراتيجية و التي تقوم على ثلاث محاور أساسية هي : إرضاء الزبون ، الجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته و تحقيق الجودة في كل شيء.

2.2.1.3.2. مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تعد المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ذات أهمية كبيرة في إطار التطبيق العملي لها في مختلف المؤسسات، خصوصاً المصنعة التي تطمح للأداء المتميز، إذ أن هذه المبادئ من شأنها أن تشير إلى الحقائق الأساسية التي ينبغي أن تركز عليها المؤسسة باستخدام هذا الأسلوب ويمكن شرحها في النقاط التالية:

- التركيز على العميل

يعتبر العميل من أهم المرتكزات التي تستند عليها إدارة الجودة الشاملة، وقد يشتمل مصطلح العميل العميل الداخلي والخارجي، بحيث يقصد بالعميل الخارجي هو ذلك الفرد المستهلك الذي تتمحور حوله كافة الأنشطة والجهود من أجل تحقيق رغباته وتحفيزه على اقتناء المنتج أو الخدمة، أما العميل الداخلي فيمثل الأفراد العاملين في الوحدات التنظيمية المختلفة في المؤسسة.

- المشاركة

تقوم المشاركة على أساس العمل الجماعي والتعاون الطوعي بين أفراد المؤسسة، بحيث تساهم في تشجيع الإبداع التنظيمي وتعزيز الانتماء للعمل وبذل الجهود المستمرة من أجل الارتقاء بالمؤسسة ومنتجاتها وخدماتها، ويتحقق ذلك من خلال إتباع سياسة إدارية قائمة على التعاون، التنسيق، الاحترام والتشجيع [93] ص 42.

- نظام المعلومات والتغذية العكسية

يعتبر توفر نظام للمعلومات والتغذية العكسية من الركائز المهمة والأساسية التي تقتضيها متطلبات إدارة الجودة الشاملة، فاتخاذ القرارات الصائبة يرتبط بشكل وثيق بتوفر البيانات والمعلومات الصحيحة التي يتطلبها النجاح المستهدف، كما أن استمرارية التحسين والتطوير تقتصر بشكل فعال بتدفق المعلومات وأنظمة التغذية العكسية [94] ص 99.

- العلاقة بالموردين

يجب أن تكون العلاقة بالموردين مبنية على الجودة وليس على السعر فقط وهذا يتطلب توطيد العلاقات مع الموردين على أساس جودة المواد الأولية والالتزام بالمعايير والمواصفات أكثر من التركيز على السعر فالموردون يشكلون ركناً أساسياً في تحقيق الجودة لأن المدخلات السليمة لها دور أساسي في إنتاج مخرجات ذات جودة عالية.

- التحسين المستمر

التحسين في ظل إدارة الجودة الشاملة عملية مستمرة، مخططة و شاملة بحيث يتم اختيار عمليات التحسين وفق معايير واضحة تركز على درجة أهمية العمليات و علاقتها بالعملاء و يشارك فيها جميع العاملين بالمؤسسة.

يشمل التحسين المستمر كل العمليات، المنتجات و الإجراءات بما ينعكس إيجابيا على قدرة المؤسسة على خدمة العميل و التكيف مع التغيرات البيئية المحيطة و المحافظة على المركز التنافسي [95] ص 39.

- إلتزام الإدارة العليا

إن القرارات المتعلقة بالجودة تعتبر من القرارات الإستراتيجية، لذا فإن التزم الإدارة العليا بدعمها و تطويرها و تنشيط حركة القائمين عليها يعد من المهام الأساسية التي تؤدي الى نجاح النظام المستهدف و ذلك من خلال:

- تعزيز ثقافة الجودة.
- تعزيز و تطوير إمكانيات الموظفين و العاملين في أداءهم.
- توفير رؤية إستراتيجية للمؤسسة واضحة المعالم.

- الوقاية من الأخطاء

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يتطلب توفير و تحديد المعايير و المقاييس الموضوعية التي تمكن العاملين في مختلف النشاطات التشغيلية، من تحقيق الأداء المنسجم مع المعايير، فتوفر هذه المعايير ينتج إمكانية الرقابة الوقائية للانحرافات و الأخطاء التي يمكن أن تحصل أثناء الأداء.

- إدارة الجودة استراتيجيا

تعد من أكثر المرتكزات الفكرية عمقا إستراتيجيا، فبدون الجودة الشاملة غالبا ما تتعرض المؤسسات الإقتصادية للفشل أمام المنافسات القائمة في الأسواق، لذا فإن من أهم المتطلبات الهادفة للنجاح اعتماد المنهج الإستراتيجي للتعامل مع الجودة.

- الإدارة العملية

إن الإدارة العملية الهادفة ينبغي أن يتم التركيز من خلالها على تخطيط و تحسين الجودة، و هذه الحقيقة تبدأ من عمليات التصميم و السيطرة على الإجراءات المتعلقة بالتجهيز، الصيانة، الرقابة و جدولة كافة الإجراءات التشغيلية و توثيق كافة الفعاليات المتعلقة بها [94] ص 100.

- المسؤولية الاجتماعية

إن زيادة وعي الرأي العام و ظهور التنظيمات التي تدافع عن البيئة و قضايا التلوث و زيادة رفاهية المجتمع، قد دفعت العديد من المؤسسات الى تضمين الأهداف الاجتماعية داخل أهدافها العامة بحيث لا يصبح هدف المؤسسات الوحيد هو تحقيق الأهداف الاقتصادية و إنما بقدر مماثل إقناع الرأي العام بدور المؤسسات في قضايا التطوير و الابتكار و القضاء على التلوث و المساهمة في مشروعات المجتمع حتى تزيد رفاهيته [57] ص 27.

3.2.1.3.2. أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

إن إدارة الجودة الشاملة كنظام، لا يقف عند حدود السلعة فقط، ولكنه يرتقي وصولاً الى جودة المؤسسة ككل، أي محاولة منع الأخطاء على مستوى الأنشطة والعمليات، تطبيقاً لمبدأ "الصحيح من أول مرة"، بالتركيز على الفرد وتشجيع الابتكار والإبداع في حل المشكلات، و تنعكس أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الم ص م على أداء كل من المؤسسة ذاتها، عاملها و عملاءها كما يلي [96] ص 711:

- بالنسبة للمؤسسة

تظهر أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الم ص م في العناصر التالية:

- تحسين الجودة والقدرة على المنافسة.
- تحسين الإتصال والتعاون داخل المؤسسة.
- زيادة الابتكار والتحسين المستمر.
- تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة.
- تقليل معدل دوران العمالة.
- تقليل الأخطاء و الوقاية منها، من منطلق أداء العمل الصحيح من أول مرة، الأمر الذي يؤدي الى خفض التكلفة [95] ص 45.

وقد أكد معهد التخطيط الإستراتيجي بالولايات المتحدة الأمريكية، أن الأعمال التي تقدم الجودة الأعلى هي الأكثر ربحية والأسرع نمواً، كما أكد أن الجودة المرتفعة والعائد المرتفع على الإستثمار يسيران جنباً الى جنب.

- بالنسبة للعاملين

من بين الفوائد التي ستعكس على العاملين نتيجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة نجد:

- رفع معنويات العاملين.

- تخفيض شكاوى العاملين.
- خفض نسبة الحوادث الصناعية.
- تحسين التعاون والإتصال.
- زيادة الإبتكار والقدرة الإبداعية للعاملين في حل المشاكل.

- بالنسبة للعملاء

يعد العميل جوهر وسر وجود المؤسسة ومصدر ربحها، وتهدف إدارة الجودة الشاملة الى:

- كسب رضا العميل.
- المحافظة على العملاء الحاليين و العمل على جذب المزيد منهم.
- تصميم منتجات تلبي احتياجات العملاء المتغيرة والجديدة.
- حماية العميل بتوفير كافة المعلومات عن السلعة، من حيث التركيب والصلاحية ومواصفات.
- تقليل وقت إنجاز الأعمال، وتطوير المنتجات التي تلبي رغباته، لأن عدم الإهتمام به، ينتج عنه زيادة وقت الأداء، وهو ما يؤدي الى زيادة شكاوى العملاء، مما يجعلهم يتوجهون نحو مؤسسات أخرى، وهذا يعني اهتزاز المركز التنافسي للمؤسسة.

وقد أثبتت الدراسات أن المؤسسات تتحمل تكلفة تقدر بـ 4 الى 5 مرات من تكلفتها المنفقة للمحافظة على عملائها الحاليين، إذا ما اضطرت الى جذب عملاء جدد، فعلى الم ص م أن تهتم بعملائها أكثر، وتقوم بتوطيد علاقتها معهم، لفهم تطلعاتهم و بالتالي كسبهم، تحقيقا لتخفيض التكاليف وتجنباً لعدم موالاتهم للمؤسسة، ومن ثم التأثير على مركزها التنافسي [96] ص 712 .

3.1.3.2. سبل تحقيق كل من تنمية العنصر البشري، رضا العميل و المشاركة

من أهم مقومات تحقيق الأداء المتميز للم ص م الإهتمام بالعميل الداخلي المتمثل في العامل وكذا الخارجي و المتمثل في الزبون، بالإضافة الى تنمية روح المشاركة بهدف تحقيق أحسن النتائج و في ما يلي إشارة الى أهم السبل لتحقيق ذلك:

1.3.1.3.2. تنمية العنصر البشري

يركز كلا من نموذج بالدريج و النموذج الأوروبي للتميز، على ضرورة تنمية القوى العاملة و احتواءها و ذلك قصد تحرير طاقتها الإبداعية و خبراتها بما يعود على المؤسسة بأفضل النتائج.

إن الهدف الأساسي من عملية تنمية العنصر البشري هو إكسابه بعض المهارات، سواء كانت عقلية يدوية، سلوكية أو خلقية، ليس بغرض إعطاء العاملين كمية كبيرة من المعلومات بل إكسابهم المهارات اللازمة للعمل، فالمعلومة تنسى بسهولة أما المهارة فتبقى [97] ص 145.

فالموارد البشرية أهم قضية تواجه الم ص م، حيث أنها تحتاج الى تنمية المهارات الإدارية و مهارات العاملين بها، و الإرتقاء بهم حتى يتمكنوا من المساهمة في تحقيق نجاح هذه المؤسسات في الأسواق التي تشهد منافسة متزايدة محليا ودوليا، كما أن المهارات الإدارية تعتبر عاملا حاسما في تحديد قدرة المؤسسة في الحصول على التمويل اللازم للبدء في النشاط أو التوسع فيه [98] ص 5.

فالعنصر البشري هو ثروة، و أعلى ما تملكه المؤسسة، فهو الوسيلة الأولى لتحقيق الجودة و التميز، فعن طريقه يتحقق الرضا و السعادة لدى العملاء لذلك يجب معاملته كشريك و ليس كأجير و احترامه و تقديره و تنمية الشعور العائلي لديه، فأشعاره بأنه يعيش ضمن أسرة واحدة تجمعها مصلحة مشتركة، عامل أساسي في نجاح جهود إدارة الجودة الشاملة.

و تنظر هذه الأخيرة الى العنصر البشري في المؤسسة على أنه أهم عناصرها، فهو الذي سيتولى عملية القيادة و تنفيذ هذه المنهجية المسماة إدارة الجودة الشاملة، لذلك يجب التركيز على الأمور التالية التي تشكل في مجموعها عملية متكاملة تسهم إسهاما فعالا في تحقيق الجودة الشاملة [80] ص 52:

- اختيار العنصر البشري وفق مواصفات و معايير محددة بشكل مسبق تخدم أغراض إدارة الجودة الشاملة.
- تعيين الفرد المناسب في العمل الذي يتناسب مع قدراته، مؤهلاته، خبراته و ميوله.
- تقييم أداء جميع أفراد المؤسسة قصد معرفة مدى تحقيقهم لمستويات الأداء المطلوبة و تحديد إمكانية تطويرهم في المستقبل.
- تدريب العنصر البشري على تطبيق المنهجية الجديدة في المؤسسة.
- تبني سياسة حوافز سليمة قائمة على التحفيز المادي و المعنوي بأن واحد تحقيقا لغاية هامة جدا و هي زرع الولاء و الإلتزام لدى العنصر البشري.
- تبني النهج الجماعي في العمل و تعزيز روح التعاون و الفريق.

و هنا لا بد من التركيز على الدور الهام الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية باعتبارها الجهة المتخصصة بشؤون العاملين، فهي المسؤولة عن تخطيط الموارد البشرية، استقطابها و اختيارها و العمل على تدريبها و تقييم أداءها، لذلك يجب تقديم كل الدعم لها و تزويدها بالإمكانات المادية و الفنية التي تمكنها من أداء مهمتها على أكمل وجه، فوجود إدارة موارد بشرية متطورة يعني النجاح في وضع الخطط الكفيلة لزرع الولاء و الإلتزام في نفوس

العاملين نحو المؤسسة، كما يعني وجود موارد بشرية مدربة و مؤهلة قادرة على تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، و هذا في المؤسسات المتوسطة، أما في المؤسسات الصغيرة فيقع عبء القيام بهذه المهام على عاتق صاحب المؤسسة، لذا عليه أن يكون قائدا مدركا لأهمية العناية بالعنصر البشري و أن النجاح و التميز لن يحققه بمفرده.

2.3.1.3.2. تحقيق رضا العميل

فيما يخص خدمة العميل الخارجي بطريقة متميزة فهي ليست ضربا من الخيال، إنها تبدأ بالقيادة و مدى التزامها الشخصي بحتمية جودة ما تقدمه للعملاء، ثم تتغلغل في كل أنحاء المؤسسة بعد ذلك، و قد ثبت من الدراسات الميدانية و من تتبع الشركات و المؤسسات الناجحة أن ثقافتها التنظيمية تتصف بصفات خمس أساسية يطلق عليها المفاتيح الخمس الرئيسية التي تجعل من الخدمة المتميزة لما يقدم للعميل واقعا ملموسا و فيما يلي ملخص لهذه المكونات [99] ص 1:

- الإستماع للعملاء و فهم احتياجاتهم

يجب على المؤسسة أن تحرص باستمرار و عناية على الإهتمام بمطالب العملاء و الإستجابة لها بطريقة ابتكارية و حتى يتحقق ذلك لا بد أن تكون إدارة هذه المؤسسات لديها الإستعداد و الجرأة في الابتكار و تحمل المخاطر.

و تستطيع المؤسسة الإستماع لاحتياجات العملاء من خلال دراسة السوق، وهي ليست كما يعتقد البعض بأنها عملية دقيقة تقوم بها فقط الإدارة التسويقية في المؤسسة قبل الدراسة الفنية للمنتج الجديد، وإنما هي عملية اتصال دائم بين المنتج من جهة و العميل و المستعمل من جهة أخرى، ينظم هذه العملية المسؤول عن التسويق في المؤسسة، يكون هذا المسؤول في المؤسسات الكبيرة و المتوسطة هو مدير التسويق، أما في المؤسسات الصغيرة فهو صاحب المؤسسة، و عملية الإستماع للزبائن ليست من مهمة المختصين في التسويق فقط، بل يقوم بهذه العملية جميع أفراد المؤسسة الذين هم على اتصال بالعملاء [100] ص 94.

- تحديد إستراتيجية محددة لخدمة العملاء

على المؤسسة تحديد المقصود بالخدمة أو السلعة الجيدة، و تعمل على إيصال تلك الرسالة الى جميع العاملين بها، أي ماذا يتوقع العملاء من المؤسسة؟ و يؤدي ذلك الى نوع من الفهم المشترك بين الجميع حول التميز في أداء تلك الخدمة أو السلعة.

- وضع معايير أو مستويات للأداء

يجب على إدارة المؤسسة أن تضع معايير أو مستويات أداء محددة، و تقوم بقياس الأداء الفعلي للخدمة أو السلعة في ضوء هذه المعايير، من ناحية إدراك العملاء لجودة أداء الخدمة أو السلعة و كذا من ناحية المعايير الداخلية في المؤسسة.

- تدريب و دعم المستخدمين

على إدارة المؤسسة الإهتمام بتدريب المستخدمين ليس فقط على المهارات الفنية الوظيفية، بل أيضا على مهارة التعامل مع العملاء و حل المشاكل أيضا، بالإضافة الى ذلك فإنه يجب العمل على تشجيع و تدعيم المستخدم الذي يخطو خطوة إضافية نحو إرضاء العملاء، و على المدراء التنفيذيين و الرؤساء المباشرين السعي باستمرار الى إزالة المعوقات أمام الإبداع و الأداء المتميز للمستخدمين.

- تقدير و مكافأة الإنجاز

على المؤسسة أن تقوم بتقدير و مكافأة إنجازات المستخدمين الذين يحققون مستوى الأداء المطلوب و الذين يتميزون في أداء عملهم، فالمستخدمون الذي يحققون أداء يفوق المعايير المحددة ينظر إليهم دائما كنموذج. و تؤدي هذه المفاتيح الخمس الى خلق ثقافة داخل المؤسسة تدعم التميز في كل ما يقدم للعملاء بطريقة تحقق رضا هؤلاء العملاء و تستجيب لاحتياجات المستخدمين [99] ص 2 .

3.3.1.3.2. المشاركة

إن أي قائد يدرك أن إنجازات مجموعته تعتمد على درجة حب كل منهم الحقيقي لعمله، و الذي يمكنه أن يتطور في البداية لأسباب عديدة، لكنه ينمو بشكل محسوس عندما تتاح لهم للمشاركة في تخطيط عملهم و في تحديد طريقة أداءه.

لذا فإن عمل القائد هو كسب التعاون الإرادي المتحمس من جانب المستخدمين في المؤسسة لتحقيق عمل شاركوا في تخطيطه و يودون تنفيذه، بحيث يعتبرونه فرصتهم و مسؤوليتهم، و إرادة العمل لا بد أن تتبع من داخل المستخدمين لا من خارجهم.

إذن كيف يحصل القائد الإداري على هذا المجهود الإرادي التعاوني و المتحمس من جانب المستخدمين؟

يمكن الإجابة على هذا التساؤل من خلال النقاط التالية [101] ص 63:

- على القائد مشاركة المستخدمين في تحديد الأهداف و مستويات الأداء للوصول الى تحقيقها، فتحديد الأهداف في معظم الأحيان هو من عمل المجموعة ككل، أما تحديد مستويات الأداء فهو بالضرورة ذو طابع فردي رغم أن القائد يشارك كل فرد فيه، و حتى في هذا المجال على المجموعة ككل أن تساهم في تحقيقه، لأن أداء أي فرد متشابك بباقي الأفراد.

- يجب أن يحيط القائد المستخدمين بالمعلومات التي تساعد على أداء عملهم بطريقة كاملة و مستمرة بما ينعكس إيجابيا على العمل الذي يقومون به أو يخططون له.

- يجب أن يطلب القائد نصيحة المستخدمين و مشورتهم في تطوير القرارات التي تؤثر في العمل الذي يقومون به و من ثم يقوم بدراستها بجدية، و قد لا يستطيع الأخذ بتوصياتهم دائما، و في هذه الحالة، عليه أن يشرح بوضوح عدم استطاعته الأخذ بها، و عادة ما يرى المستخدمون أن القائد الإداري هو الشخص الواجب عليه اتخاذ القرارات طالما أنه المسؤول عن نتائجها، و سيحترم هؤلاء المستخدمون قراراته إذا فهموها، حتى و لو لم تتوافق معهم بالضرورة.

- إن المؤسسة الناجحة هي التي تناقش العاملين بها في جميع مشاكلها الجوهرية، لأن إخفاء الحقائق يعيق التعلم و التطوير، بل و يزيد من تعقيد الأمور، في حين أن فتح باب الحوار هو الطريق الى الإبداع من خلال تقديم الأفكار الجديدة، فعدم وجود متنفس لدى المستخدمين سوف يشعرهم بأن رأيهم غير مسموع و فكرهم غير مقدر، و بالتالي سيؤدي ذلك الى عدم الأمان و القلق الوظيفي و بالتالي قتل كل إبداع و فكر جديد [102] ص 205.

و يمكننا أن نلخص هذه النقاط الأربعة في فكرة واحدة هي أن المشاركة التامة من جانب المستخدمين في تخطيط و تنفيذ عملهم، تمكنهم من تكريس كل ذكاهم في العمل، و يختلف هذا عن تنفيذ ما يطلبه القائد، فالقائد الذي يستخدم المشاركة كأساس لممارسة القيادة يحس أنها تتطلب مهارة و ذكاء أكثر من الممارسة الإشرافية القائمة على فكرة الرئيس و المرؤوس [101] ص 69.

4.1.3.2. نظام الإيزو و إدارة الجودة الشاملة

نظرا للخلط بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة و مقياس الجودة العالمية الأيزو ISO سيتم عرض مفهوم الأيزو و توضيح الفرق بينه و بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة كما يلي:

1.4.1.3.2. مفهوم نظام الإيزو

بدأ التقييس الدولي في المجال الإلكتروني، و ذلك من خلال اللجنة الإلكترونية الدولية (IEC) * التي أسست سنة 1906، و قد عُرزت أعمال رائدة في مجالات أخرى بإنشاء الفدرالية الدولية لجمعيات التقييس

* the International Electrotechnical Commission

الوطنية (ISA) * و ذلك عام 1926، تم التركيز من خلالها على الهندسة الميكانيكية، غير أنها توقفت عن النشاط سنة 1942 [103] ص 4 .

و في سنة 1946، و بتقويض من 25 دولة تم في لندن إقرار إنشاء منظمة دولية للتقييس "ISO" يكمن هدفها في تسهيل التنسيق الدولي و توحيد المعايير الصناعية، جاءت تسميتها بـ" ISO " نظرا لأن اختصار "المنظمة الدولية للتقييس" يختلف من لغة لأخرى فباللغة الإنجليزية هي "IOS" و ذلك من International Organization for Standardization و باللغة الفرنسية تصبح "OIN" و ذلك من Organisation Internationale de Normalisation، و من أجل تفادي هذا الإختلاف تم الإقرار باستعمال "ISO" المشتقة من الكلمة اليونانية "ISOS" و التي تعني متساو "equal" وفي مجال المواصفات تعني ISO تساوي الشيء مقارنة مع الموصفة [104] ص 4 .

باشرت المنظمة مهامها رسميا في 23 فيفري 1947، ومنها بدأت في تطوير أعمالها الى أن تم كتابة سلسلة من مقاييس الجودة Series of Quality Standard عام 1987، وكان عدد الدول التي تبنت هذه السلسلة 91 دولة بهدف العمل على تطوير الجودة وتسهيل التبادل التجاري العالمي، وفي جنيف عام 1994، تم إجراء أول تعديل على سلسلة مقاييس الجودة المكتوبة عام 1987 بهدف مراجعة بعض المواصفات وإعادة إصدارها [105] ص 1.

تتضمن سلسلة الإيزو 9000 مجموعة متناغمة من مقاييس تأكيد الجودة العامة المطبقة على أي شركة سواء كانت كبيرة، متوسطة أو صغيرة، ويمكن أن تستخدم مع أي نظام، و هي تساعد الشركة على تخفيض التكلفة الداخلية وزيادة الجودة، الفعالية والإنتاجية وتكون بمثابة خطوة باتجاه الجودة الشاملة وتحسينها المستمر.

و تنشر مقاييس الإيزو 9000 في أربعة أجزاء هي الإيزو 9001، 9002، 9003، 9004 و تعتبر مصدرا لتحديد وتعريف باقي السلسلة حيث أن [106] ص 2:

- الإيزو 9001: هي أشمل وثيقة في السلسلة تطبق على الشركات التي تعمل في التصميم، التطوير و الإنتاج و التركيب والخدمات.

- الإيزو 9002: يطبق على السلع التي لا تتطلب تصميمًا و يعرف تأكيد الجودة في الإنتاج و التركيب والخدمات.

- الإيزو 9003: يحدد نموذج نظام الجودة للفحص النهائي و الإختبار.

- الإيزو 9004: يعرف عناصر الجودة المشار إليها في الوثائق السابقة بتفصيل أكبر ويقدم الخطوط الموجهة

لإدارة الجودة ولعناصر نظام الجودة المطلوبة لتطوير وتنفيذ نظام جودة ما.

وفي 15 ديسمبر 2000 تم تعديل المواصفة ISO 9000 الى ISO 9000-2000 والتي شملت التعديلات التالية [107] ص 313:

- التغيير في المصطلحات: المورد: المؤسسة.

المنتج: المنتج أو السلعة.

نظام الجودة: نظام إدارة الجودة.

- التركيز على الزبون وتحديد حاجاته، مراجعة متطلباته، التواصل معه وقياس رضاه.

- التركيز على التحسين المستمر.

- التغيير في المتطلبات المتعلقة بإعداد الإجراءات والإحتفاظ بسجلات الجودة.

- ظهور عناوين جديدة (حاجات الزبون ومتطلباته، أهداف الجودة، التواصل مع الزبون وقياس رضاه)

- التركيز على مسؤولية الإدارة اتجاه تأمين الموارد وتخصيصها، حق الملكية الفكرية، نظام إعادة مراجعة

الوثائق و الإهتمام بالطرق الإحصائية.

و قد تم تطوير قائمة مجموعة مقاييس ISO 9000-2000 لتلبي متطلبات الجودة في المؤسسات

الصناعية والخدمية في أن واحد، كما أنها تتضمن التحسين والتطوير المستمر بالإعتماد على مفاهيم وفلسفة إدارة

الجودة الشاملة و هي تحتوي على [108] ص 4:

- الإيزو 2000-9000: تصف أسس نظام إدارة الجودة و تحدد مصطلحاتها.

- الإيزو 2000-9001: تعرف متطلبات نظام إدارة الجودة لاستخدامها متى أرادت أي مؤسسة إظهار مقدرتها

في تقديم المنتجات التي تفي باحتياجات العميل و المتطلبات التنظيمية القابلة للتطبيق.

- الإيزو 2000-9004: يقدم التوجيهات التي تهتم بكل من الكفاءة و الفعالية لنظم إدارة الجودة.

- الإيزو 2000-19011: يقدم التوجيه فيما يتعلق بتدقيقات الجودة و نظم إدارة البيئة.

و كلها مجتمعة تشكل مجموعة مترابطة من نظم مقاييس إدارة الجودة تيسر فهما متبادلا للتجارة الدولية

و المحلية.

كما تم إصدار سلسلة من المقاييس الدولية لأنظمة الإدارة البيئية من قبل المنظمة الدولية للتقييس سنة

1996، و هي إيزو 14001، يمكن أن يتكامل مع متطلبات الإدارة الأخرى مما يساعد الشركات على تحقيق

الأهداف الإقتصادية والبيئية.

وتمثل سلسلة الإيزو 14000 للشركات في الدول النامية فرصة لنقل التكنولوجيا ومصدراً لتقديم الإرشاد

لإدخال وتبني نظام إدارة بيئية يعتمد على أفضل الممارسات العالمية [106] ص 5.

وقد وصل عدد الدول التي تبنت الايزو حتى الآن الى 157 دولة [109] ص 3.

2.4.1.3.2. الفرق بين نظام الإيزو و إدارة الجودة الشاملة

يمكن توضيح الفرق بين إدارة الجودة الشاملة و نظام إدارة الجودة العالمي (الإيزو) في النقاط التالية:

- يتضمن نظام الجودة العالمي (الإيزو) إطارا عاما يشمل معايير دولية للجودة متفق عليها، بمعنى أن هذا النظام يسعى الى توفير مستوى جودة ذو طابع عمومي عالمي و ليس خاص بمؤسسة معينة، أما إدارة الجودة الشاملة فهي نهج إداري و فلسفة تنظيمية عامة و شاملة، تتبنى عدة أنظمة متكاملة في كافة مجالات العمل داخل المؤسسة، تسعى الى تحقيق رسالة المؤسسة و إستراتيجيتها المستقبلية التي تقوم على إشباع حاجات و متطلبات زبائن معينين هم زبائنها و تحقيق الرضا العالي لديهم، و بالتالي فإدارة الجودة الشاملة من حيث إحداث الرضا لدى المستهلك هي أكثر تحديدا من نظام الإيزو الى جانب ذلك فإنه على الرغم من وجود مضامين و مرتكزات ذات طابع عام لإدارة الجودة الشاملة إلا أن تطبيقها من حيث مدها يختلف من مؤسسة لأخرى، في حين أن جميع المؤسسات التي حازت على شهادة الإيزو تطبق نفس القواعد.

- يمكن للمؤسسة أن تحصل على شهادة الإيزو دون أن يكتمل لديها منهجية إدارة الجودة الشاملة، ذلك لأن هذه الأخيرة تؤكد على تبني مبدأ المشاركة و العمل الجماعي و تهتم بالموارد البشرية، و ما يتعلق بها من أمور مثل القيادة و الحوافز كما أنها تهتم بتوطيد العلاقة مع العملاء و الموردين و المجتمع في حين أن الإيزو لا يدخل قسما كبيرا من هذه الأمور ضمن اهتماماته.

- تهدف المؤسسات التي حازت على شهادة الإيزو الى التعامل غير المباشر مع المستهلك، و ذلك من خلال تطبيق المعايير الدولية للجودة في سلعتها أو خدماتها، في حين أن المؤسسات التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة تهدف الى التعامل المباشر مع العملاء من خلال الدراسة الميدانية لحاجاتهم و رغباتهم للعمل على توفيرها لهم.

- جميع المؤسسات التي حازت على شهادة الإيزو خاضعة الى مراجعات و تفتيش دوري من قبل المنظمة العالمية للتقييس، للتأكد من استمرارية تطبيق معايير الجودة التي على أساسها منحها شهادتها، كما أنها ملزمة بإجراء تعديلات كلما قامت هذه المؤسسة العالمية بتغيير معاييرها، أما المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة فنموذجها المتعلق إدارة الجودة الشاملة خاص بها و لها حرية التصرف فيه [80] ص 70.

و عموما فإن شهادة الإيزو مهمة للم ص م التي تريد دخول السوق العالمي أو الإقليمي أما المؤسسات الكبيرة العالمية فقد تخطت هذه المرحلة و أصبحت تسعى للتعامل مع العملاء مباشرة في ظل المنافسة القوية المحلية و العالمية.

2.3.2. القيادة و التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

تعد كل من القيادة و التخطيط الإستراتيجي من أهم مقومات تحقيق الأداء المتميز للم ص م و هذا ما سيتم توضيحه من خلال المطلب التالي:

1.2.3.2. القيادة في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

غالبا ما يتحمل صاحب الم ص م مسؤولية القيام بكل الوظائف الإدارية من تخطيط ، تنظيم و توجيه و رقابة بالإضافة الى التنسيق بين مختلف الوظائف، و قليلا ما يتم الإستعانة بأطراف أخرى، لذا تعد القيادة من أبرز و أهم العوامل التي تكمن وراء تحقيق الأداء المتميز لهذه المؤسسات، و في ما يلي سيتم التطرق الى تعريف القيادة، الفرق بين القائد و المدير، أنواع القيادة، أهمية القيادة في الم ص م، الصفات المهمة للقيادة الإدارية و المهام الأساسية للقيادة الإدارية في الم ص م.

1.1.2.3.2. تعريف القيادة

القيادة هي القدرة على التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس و إخلاص.

هذا التعريف ينطوي على بعدين هما:

- التسليم بقدرة و مهارة القائد على حفز المرؤوسين لإنجاز ما يجب أداءه.
- ميل و استجابة التابعين لإدراكهم بأن ذلك سيحقق رغباتهم و طموحاتهم.

و بالتالي لا يمكن لأي شخص أن يكون قائدا إلا إذا استطاع دفع الآخرين لإنجاز ما يرغبه، و لا يمكنه أن ينجح في ذلك إلا إذا أدرك و شعر تابعيه بأن العمل وسيلة لإرضاء و إشباع طموحاتهم و بذلك نجد أن القائد يجب أن يكون لديه المقدرة، و في نفس الوقت لا بد من توافر شرط الرغبة من جانب التابعين [110] ص 283 .

و تعرف القيادة بأنها القدرة على التأثير في الآخرين من خلال الإتصال ليسعوا بحماس و التزام الى أداء

مثمر يحقق أهدافا محددة، يعني هذا التعريف أن [111] ص 300:

- الشخص لا يمكنه أن يقود ما لم يتواجد أناس تابعين كجماعة أو فريق ليقودهم.

- أن القيادة تتضمن ممارسة مهارات التأثير على سلوكيات التابعين وصولا لأداء مثمر يحقق أهدافا معينة

و أن هذا التأثير و النفوذ يتم من خلال الإتصال أين تتفاعل القدرات العقلية و الخصائص السلوكية لكل من القائد و تابعيه و حيث يستطيع القائد الناجح أن يزرع و ينمي الحماس في مرؤوسيه، يضيف لمعارفهم و مهاراتهم و ينمي قدراتهم و من ثم يزيد ثقتهم في أنفسهم فيزيد حماسهم وولاءهم.

فالقائد عليه أن يفهم فريق عمله أن عملهم هو مساعدته على القيام بعمله [112] ص 9.

2.1.2.3.2. الفرق بين القائد و المدير

يمكن أن يكون الفرد قائدا دون أن يكون مديرا، فليس كل القادة مدراء أو يكون مديرا دون أن يكون قائدا، أو يكون مديرا و قائدا في آن واحد، لذلك فمن المفيد أن نميز بين لفظي المدير و القائد.

فالمدير يمكن أن يوجه جهود مرؤوسيه لمجرد أنه يشغل منصبا مسميا ضمن التدرج التنظيمي و أن له قوة تنظيمية يستمدتها من سلطته الرسمية، بينما تعوزه المقدرة القيادية أي قدرة التأثير اعتمادا على سماته الشخصية حتى ينجح في حفز مرؤوسيه، إرشادهم و حثهم على الأداء المثمر اتجاه تحقيق الأهداف المخططة؛

فإذا خضع المرؤوسون لمدير لمجرد تأثرهم بالسلطة الرسمية فإنهم سيبدلون الحد الأدنى من الجهد ليتجنبوا العقاب، أما إن توفر للمدير كقائد قدرة التأثير بسماته الشخصية عقليا، عاطفيا و سلوكيا فإن حماس مرؤوسيه سيفجر كامل طاقاتهم فيبدلوا كامل جهودهم و عادة ما يكون المدير الناجح قائدا فاعلا، لكن القائد الناجح قد لا يكون بالضرورة مديرا ناجحا [111] ص 302.

و يمكن أن يكون الفرد مديرا و قائدا في آن واحد، و هذا ما يتطلبه تحقيق الأداء المتميز للم ص م حيث أنه غالبا ما يكون المدير هو القائد و هو صاحب المؤسسة.

و تعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار و الإشراف الإداري على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير و الإستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين و استمالتهم للتعاون لتحقيق الأهداف المرجوة [113] ص 1.

3.1.2.3.2. أنواع القيادة

يمكن التمييز بين عدة أنواع للقيادة و ذلك حسب الطريقة التي تمارس بها و فيما يلي عرض لأهمها [97]

ص 157:

- القيادة الديمقراطية: تقوم على مشاركة العاملين بالآراء و المقترحات و تشجيعهم على المبادرة، و القائد الديمقراطي يقترح الأعمال و ينتظر موافقة الجماعة قبل تنفيذها.
- القيادة المتسلطة: تقوم على سلطة القائد دون تشاور مع أحد و تكون أساليب الرقابة عنيفة و عديدة.
- القيادة الشخصية: و هي القيادة التي تتم عن طريق الإتصال الشخصي المباشر فيحدث التوجيه و الحفز و هي بسيطة و فعالة.

- القيادة غير الشخصية: و هي التي تراول من خلال نائب للقائد أو عن طريق و سائل إتصال غير شخصية كالإتصال الكتابي و هي شائعة و تستخدم في معظم المؤسسات.

- القيادة الأبوية: تهتم براحة المرؤوسين و تقوم على النفوذ الأبوي في العلاقات بين القائد و الجماعة.

و بالنسبة للم ص م تكون القيادة الشخصية هي الأنسب، مع استخدام القيادة الديمقراطية قدر الإمكان و في حالة الطوارئ تستخدم القيادة المتسلطة، لأن عامل الوقت و معالجة الموقف بسرعة يكون حاسما فالمفاضلة بين نوع و آخر من القيادة يحددها الموقف و الظروف التي تمر بها المؤسسة.

4.1.2.3.2. أهمية القيادة في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

بالإضافة الى توظيف العاملين و تحديد مواقع عملهم و سلطاتهم، يحتاج صاحب الم ص م الإهتمام أيضا بقضايا التوجيه، و التي تشمل كل ما يتعلق بالتأثير في العاملين و قراراتهم و سلوكهم و خلق الولاء فيهم هذه المهمة تكون معقدة في الأعمال الكبيرة بسبب الأعداد الكبيرة للعاملين و تفرقهم في مواقع مختلفة و تعرضهم لضغوطات من جهات عديدة، أما في الم ص م فيمكن أن تكون بسيطة و معقدة في آن واحد و يمكن اختصارها بالقيادة و ذلك بسبب العلاقة المباشرة و الشخصية مع العاملين.

فأبرز المشاكل الإنسانية التي تواجه الم ص م هي [10] ص 415:

- صعوبة الإحتفاظ بالعاملين الجيدين بسبب محدودية الأجر و المزايا التي يمكن منحها و محدودية الفرص المتوفرة للترقية، و يزداد حجم هذه المشكلة، إذا مارس صاحب العمل مركزية عالية في العمل مما يحرم المساعدين من التطور و الشعور بالرضا، الأمر الذي قد يدفعهم الى ترك العمل مما يضطره الى تحمل تكاليف تعويض الجيدين منهم.

- مشكلة أخرى هي كثرة الأعباء و التهديدات التي تجابه صاحب العمل الصغير الأمر الذي قد يشغله عن مشاعر العاملين أو قد لا ينتبه الى مدى حاجته إليهم.

يمكن التقليل من هذه المشاكل بتمتين العلاقات الشخصية المباشرة مع العاملين ضمن عملية القيادة فالإهتمام بهم و إقامة علاقات جيدة معهم، تمكنه من الوصول الى التأثير عليهم و كذا الإنتباه الى عدم الرضا التي قد يشعرون به، و ذلك قصد معالجته قبل أن يخسرهم.

لهذا السبب نجد بأن الكثير من أصحاب الأعمال الصغيرة الناجحة يوسعون علاقاتهم مع المساعدين المهمين لتصبح علاقات عائلية، إلا أن ذلك لا يكفي بل يقتضي المراجعة الدورية لوضع العاملين و أهمية كل منهم للعمل و سبل الإحتفاظ بمن هو مهم.

5.1.2.3.2. الصفات الشخصية للقيادة الإدارية

يتصف قائد الم ص م الناجح ببعض الصفات الشخصية، أهمها:

- الميل نحو المخاطرة: إن إنشاء أي مشروع جديد ينطوي على مخاطرة، هذه الأخيرة قد تكون منذ بدء المشروع أو تشغيله، فالمالك يعرض أمواله الخاصة للمخاطرة التي تمتد للعائلة أيضا، وكلما زادت الرغبة في النجاح كلما يزداد الميل و الإستعداد نحو المخاطرة.

- الإستعداد الطوعي للعمل لساعات طويلة: إن أي شخص يرغب في إنشاء مؤسسة صغيرة و متوسطة لا يمكن أن يتوقع أنه سيعمل ثمان ساعات يوميا و خمسة أيام في الأسبوع، فهو أول القادمين الى العمل و آخر المغادرين يوميا، يداوم في الغالب أيام الأسبوع كاملة، لذا لا بد أن يمتلك صاحب المؤسسة الصغيرة و المتوسطة إرادة قوية تمكنه من العمل لساعات طويلة [20] ص 12.

- القدرة على الإشراف على المرؤوسين: من خلال تخطيط العمل و تحديد الأهداف و متابعة المرؤوسين و تدريبهم و كذا إصدار الأوامر والتعليمات.

- القدرة على حسم الأمور: وذلك من خلال إسناد المهام الى المرؤوسين و طلب الإلتزام بالعمل و الإستفسار عن أي معلومة، و أن يقوم بالتحقق من أي تقصير و أن يكون قادرا على مكافأة و معاقبة من يستحق ذلك.

- الثقة في النفس: على القائد أن يتحلى بالشجاعة و المبادرة و أن يعلن عن أفكاره بوضوح و أن يعمل على تشجيع مرؤوسيه، فالثقة في النفس هي من أهم أسباب ثقة المرؤوسين في قادتهم.

- القدرة على تحقيق الأهداف: يجب أن يتحلى القائد بالقدرة على تحقيق النتائج النهائية المطلوبة في عمله و ذلك من خلال التحديد الدقيق للأهداف المرجوة و الخطوات التي تمكنه من الوصول الى تحقيقها، و أن يساعد مرؤوسيه على تحقيق هذه الإنجازات فإنجازاتهم في مجموعها تعبر عن إنجازات مؤسسته.

- الإتصال: على القائد الإستماع الى مرؤوسيه و التفاوض و الحديث معهم و عرض المعلومات شفويا و إدارة المقابلات و الإجتماعات و المذكرات، فهي من أهم القدرات القيادية التي يجب أن يتحلى بها أي مدير.

- القوة و السيطرة: يجب أن يتحلى القائد بالقدرة و المهارة على التعرف على حدود سلطاته و صلاحياته و اتخاذ القرارات و على التدخل في الوقت المناسب و استخدام الصلاحيات التي تمس المكافأة و العقاب.

- الحيوية: يتسم القادة بأنهم قادرين على العطاء لفترات طويلة نسبيا، لذا على كل قائد التعرف كمدير على أنسب الأوقات التي يستطيع فيها تقديم أفضل عطاء و يحاول الرفع من مستوى حيويته الجسمانية و الذهنية [55] ص

. 527

و بالتالي على القائد الذي يطمح في تحقيق أداء متميز لمؤسسته الإستعداد للعمل المستمر و تحمل المخاطر

و أن يكون قدوة لجميع أفراد المؤسسة.

6.1.2.3.2. المهام الأساسية للقيادة الإدارية في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

إن القائد صاحب المؤسسة الصغيرة و المتوسطة، مضطر لتولي الكثير من الوظائف التي تسند الى مختصين و ذلك في المؤسسات الكبيرة و هي لا تختلف في جوهرها مع تنوع واختلاف المؤسسات، ولكن تختلف بظروف تأديتها و كذا بالبيئة الداخلية والخارجية التي تحيط بها، وتفرض متطلبات محددة تتعلق بتأدية العملية الإدارية و يمكن تقسيم مهام القائد الى قسمين [113] ص 4:

- مهام رسمية تنظيمية

و تتلخص المهام الرسمية في مراعاة تنفيذ مبادئ التنظيم الإداري في المؤسسة لكي تسير الأمور بانضباط وجدية، وأبرز هذه المهام ما يلي:

- التخطيط: يعد التخطيط العملية الأكثر أهمية بالنسبة للم ص م في كل مراحلها، لأنه يعني عملية تجسيد الأهداف بخطة عمل قابلة للتنفيذ ضمن الإمكانيات المتاحة، ويتم ذلك من خلال التنبؤ وتحليل المشكلات باستقصاء وتجميع البيانات ومعالجة المعلومات واستقراء الواقع بقصد وضع الأهداف وصياغتها في خطط محددة قابلة للتنفيذ ولكي يتمكن القائد من إنجاز مهامه بنجاح، عليه أن يقوم بتوضيح أهداف المؤسسة للعاملين معه والإستماع إلى آرائهم، والتعرف على أهدافهم الشخصية، فالقيادة الناجحة تقوم على الفئات الشخصية للأفراد وتحظى بالتعاون بإرادة ورضا، وهذا لا يتحقق في الغالب إلا إذا شعر الأفراد أن في إنجاز خطط المؤسسة وتحقيق أهدافها تحقيقاً لأهدافهم وطموحاتهم أيضاً. [114] ص 798

- التنظيم: أي تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين الأفراد وتوزيع العاملين عليها حسب الكفاءات والخبرات والقدرات والطموحات، ولا يكون التوزيع ناجحاً إلا إذا وضع الرجل المناسب في مكانه المناسب وهذا ما يفرض مراعاة الخبرة، التخصص والقدرة في الأفراد.

- تنسيق الجهود وتوجيهها باتجاه أهداف المؤسسة: وهنا لابد للقائد أن يعمل على تذليل العقبات التي تقف أمام التنسيق وتمنع من تحقيقه أو تعرقل نجاحه و الناتجة عن النزاعات الشخصية بين الأفراد أو عدم قناعة البعض الآخر المؤمن بالفردية أو الذي يصعب عليه تجاوزها للقبول بالجماعية والتنسيق، وغير ذلك من الموانع والعراقيل التي تواجه التنسيق والتعاون، وهذا ما يتطلب منه الإتصال الدائم مع العاملين وشرح أهداف المؤسسة لهم، وتذكيرهم بها باستمرار لحشد هممهم وتحفيزهم للتعاون.

- تشكيل شبكة من الإتصالات العمودية والأفقية: وذلك لنقل المعلومات والأفكار والقرارات والإطلاع على مجريات الأمور، و معرفة الصعوبات و العمل على تقليلها، ليكون الجميع على علم بأجواء العمل و متطلباته.

- المتابعة: فنجاح و استمرار الكثير من الأعمال، يعود الى مهمة المتابعة التي يقوم بها القائد، كما تعد المتابعة المستمرة وسيلة للثواب والعقاب وأداة للإصلاح والتقويم والتطوير، وأيضاً تعد مهمة كبيرة لاكتشاف الطاقات

الكبيرة من تلك الخاملة، لتحفيز الخامل وترقية الكفاء المتحمس، فهمة المتابعة المتواصلة من المدير تعد من أكثر المهام تأثيراً على الإنجاز وتحقيقاً للنجاحات.

- المهام غير الرسمية

تعتمد بشكل كبير على شخصية القائد وأفاقه وأسلوبه الشخصي في التعامل مع الآخرين، إلا أن لها الدور الكبير في تحقيق أهداف المؤسسة وتطوير العاملين وتماسكهم، ومن هذه المهام [113] ص 5:

- الإهتمام بالجماعات غير الرسمية: وهي عبارة عن جماعات تتكون بشكل طبيعي، وفي كل جماعة مصالح مشتركة تجمعهم بشكل اختياري أو مخطط، فيعملون على فرض سياسة تخدم أهدافهم بعيداً عن شكل الإدارة الرسمي، وهنا يتوجب على القائد الإهتمام بهذه الجماعات وإقامة اتصالات جيدة معهم، وذلك بهدف الإقتراب منهم والتعرف على مشكلاتهم وأفكارهم من الداخل للتغلب على الصعوبات وتحقيق ما يمكن تحقيقه دون الضرر بمصالح المنظمة.

- المشاركة: أصبح نموذج الإدارة التشاركية حقيقة مفروضة على واقع المؤسسات، إذا أرادت الإنتصار في المجالات المختلفة، وتتمثل القيادة التشاركية في إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد والعاملين معه واحتوائهم عاطفياً وتحسيسهم بأهميتهم والعمل على كسب ثقتهم.

- درجة الرعاية التي يبديها المدير تجاه القيم والمثل الإنسانية والأخلاقية في التعامل: كقيمة الوفاء، تجاوز العثرات، الصفا والكرم وغيرها من الصفات الإنسانية النبيلة التي تجعله قدوة وأسوة يحتذونها الجميع، وبذلك يقوم المدير بتعليم أفراد مؤسسته من خلال ممارسة أدواره اليومية في العمل.

- ربط الأهداف العامة للمؤسسة بأهداف المجتمع: وهذا يتطلب منه معرفة جيدة بالسياسة العامة للدولة، وفهم كاف للإتجاهات السياسية والقدرة على التعامل معها بحكمة، ليكون أقدر على التوفيق بين الضغوط العامة واتجاهات المجتمع والدولة وبين نشاط المؤسسة مع إعطاء الأهمية للمصالح العام.

- تنظيم الوقت: وذلك من خلال تحديد المهمات المطلوب إنجازها وتحديد الأولويات وتتابعها الإنجازي على مراحل الزمن، وتلافي الأوقات المهدورة.

فنجاح العملية القيادية يتوقف على مهارات القائد في القيام بمهامه الرسمية و غير الرسمية في إطار الحصول على أكبر دعم ممكن من قبل العاملين بالمؤسسة قصد تحقيق الأهداف المرجوة.

7.1.2.3.2. مراحل العملية القيادية

تمر العملية القيادية بمرحلين أساسيين هما [115] ص 527:

- مرحلة التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة

يهتم القادة في هذه المرحلة بتوضيح البناء الإستراتيجي للمؤسسة و الذي يمثل أساس نشاطها و ذلك على النحو التالي:

- تحديد رسالة المؤسسة.
- تحديد الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة.
- توضيح الأهداف الإستراتيجية في الأجل الطويل و توجهات المؤسسة في المدى القصير و المتوسط.
- تحديد مستويات الأداء المستهدفة و مقاييس الحكم عليها.
- تحديد أسس و معايير البناء التنظيمي و ثقافة المؤسسة المحابية للتوجهات الإستراتيجية.
- تشكيل الأساس الموضوعي لتنمية الموارد البشرية و إطلاق الفرص أمامهم للإبداع و التطوير والإنجاز.

- مرحلة إدارة السلوك التنظيمي

- تتعلق هذه المرحلة المستمرة و المتجددة بدور القيادة في التوجيه، الإرشاد، الدعم، المساندة و التقييم و التصحيح لسلوك مختلف عناصر المؤسسة و تأكيد جودة السلوك التنظيمي و توافقه مع أهدافها الإستراتيجية و تشمل عملية إدراك السلوك التنظيمي بالدرجة الأولى المهام القيادية التالية:
- تحديد الإتجاهات العامة للسلوك المستهدف و توضيح علاقته بالتوجهات الإستراتيجية للمؤسسة.
 - توضيح متطلبات السلوك المستهدف و مقوماته الأساسية الواجب على الفرد و جماعة العمل إدراكها.
 - توجيه السلوك نحو أفضل أساليب تنفيذ الخطط و تنسيق أداء الأفراد و جماعات العمل المختلفة.
 - متابعة السلوك الفعلي و رصد الإنحرافات عن المستويات المستهدفة و التدخل السريع لإعادة الأداء نحو المستويات الصحيحة.
 - تقييم الإنجازات و تقدير العاملين على الجهد المبذول و مدى إلتزامهم بمستويات الجودة المقررة.
 - تخطيط عمليات تطوير السلوك و تحسين أداء العمليات في ضوء الدروس المستفادة من متابعة الأداء الفعلي و كذا مواكبة تطلعات العملاء و متغيرات السوق و التقنية.

الهدف من تحديد التوجهات المستقبلية و إدارة السلوك التنظيمي هو توفير الإطار العام الموجه لعمل جميع الأفراد بالمؤسسة، قصد تركيز الجهود و تعبئة الموارد بطريقة تسمح بتوفير المتطلبات الأساسية لتحقيق أهداف المؤسسة و أفرادها.

2.2.3.2. التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

التخطيط هو تحديد ما سيتم عمله خلال مدة في المستقبل، و يتطلب تنفيذه مجموعة فعاليات تبدأ بوضع الأهداف في ضوء التنبؤ عن المستقبل، وضع السياسات ثم وضع برامج العمل لتحقيق هذه الأهداف و هو مطلوب لكل النشاطات الأساسية المتمثلة في الإنتاج، المالية، التسويق، الإدارة.

و التخطيط هو نشاط ضروري لنجاح المؤسسة الصغيرة و المتوسطة و كلما كان عدد العاملين أكبر كلما كان التخطيط أكثر أهمية و إلحاحاً لضمان توجيه جهود العاملين بشكل منسق و هو عملية مستمرة حيث أنه إذا تم وضع خطة لسنة ما يجب التخطيط للسنة التالية [10] ص 418.

و يشكل التخطيط الإستراتيجي الأساس الحيوي لكافة أبعاد التخطيط المؤسسي، و حتى تتمكن الم ص م الوصول الى مستوى الأداء المتميز، عليها دراسة و تفهم البيئة المحيطة بها والكشف عما تحويه من فرص و مخاطر و تهيئة السبل لاستثمار تلك الفرص والتعامل مع المخاطر، و في ما يلي عرض لمفهوم التخطيط الإستراتيجي، فوائده، مقوماته، المشاكل المرتبطة به و مراحلها.

1.2.2.3.2. مفهوم التخطيط الإستراتيجي

التخطيط الإستراتيجي أسلوب لتوجيه موارد المؤسسة وإمكانياتها لتحقيق أهداف و غايات محددة خلال فترة زمنية معينة، مع الأخذ بعين الاعتبار الإستراتيجية العامة للمؤسسة و نتائج التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية و الخارجية، و التخطيط الإستراتيجي بهذا المعنى يعبر عن مدخل إداري شامل لإطلاق طاقات المؤسسة لتحقيق إنجازات إستراتيجية طبقاً للأولويات التي تحددها [116] ص 22.

إن التخطيط الإستراتيجي هو عملية تتضمن الكيفية التي من خلالها تتمكن المؤسسات بلوغ غاياتها النهائية خلال مدة الخطة و الخطة الإستراتيجية الكاملة للمؤسسة تعكس الصورة الكلية لوضعيتها قبل مباشرة عمليات النشاط و تفعيلها.

و التخطيط الإستراتيجي للم ص م أساس لاستمرار نجاحها و تطورها في المستقبل، لأنه يضمن تهيئة الحلول المناسبة لمشاكلها الحالية و المستقبلية [117] ص 61.

فبدون التخطيط الاستراتيجي لن تتمكن المؤسسة من تحقيق قوة تنافسية في السوق و المحافظة عليها حيث أن وضع خطة إستراتيجية تؤدي الى تمكين صاحب المؤسسة الصغيرة و المتوسطة من تقدير إمكانيات عمله، معرفة ما الذي يرغب به المستهلك وما الذي يتمكن المستهلك شرائه، من هو المستهلك المستهدف، كيف يمكن جذب المستهلكين و المحافظة عليهم.

2.3.2.2. فوائد التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة

يعتمد تطوير ونجاح الم ص م على وجود خطة إستراتيجية واضحة، حيث أن أهم فوائدها تكمن في

[118] ص 5:

- وجود خطة لنمو المؤسسة وتحقيق أهدافها بشكل واضح.
- تسهيل عمل الوحدات المختلفة في المؤسسة وتنسيق جهودها في اتجاهات معلنة ومحددة.
- تولد التطلع نحو تحقيق أهداف محددة انطلاقاً من رؤية واضحة ومستهدفة.
- تؤدي إلى تحديد محاور النجاح الممكنة.
- تعبر عن آلية لرصد وقياس تقدم المؤسسة ومستوى أدائها.
- تدعم القرارات والإجراءات المتخذة في المؤسسة وتزيد من تفهم العاملين لها.
- تمكن من تحديد الأسواق الجديدة المستهدفة، تحليلها و تطوير منتجات جديدة تناسبها.
- خفض المفاجآت من خلال رصد و متابعة المتغيرات البيئية المتعلقة بمختلف المجالات كتفضيلات العملاء تحركات المنافسين، أسعار مستلزمات النشاط، التخزين، النقل و الإعلان.
- يهيئ التخطيط الإستراتيجي مناخاً يدفع صناع القرار للتفكير في القرارات الواجب اتخاذها عند وقوع أحداث معينة متوقعة، فمثل هذا الحدس أو التوقع يعني استجابة عقلانية تنسجم مع أهداف المؤسسة [111] ص 121.
- الإستخدام الأمثل لموارد المؤسسة بما يحقق أعلى مستويات التشغيل.
- تعريف كافة أعضاء المؤسسة بخطتها لغرض ضمان مشاركة الجميع و الحصول على رضاهم.
- المساهمة في تحسين سمعة المؤسسة و تعزيز ثقة العملاء بها و ضمان أعلى مستويات الجودة و تقديم خدمة متميزة للمستفيدين منها [119] ص 2.

فللتخطيط الإستراتيجي دور هام في دعم نشاط المؤسسات الإقتصادية بصفة عامة و الصغيرة و المتوسطة بصفة خاصة، ذلك بما يوفره من عوامل تساعد على الوصول الى مستوى الأداء المتميز من خلال تنسيق و توجيه موارد المؤسسة نحو تحقيق أهدافها في ظل تحليل البيئة الداخلية و الخارجية لنشاطها.

3.2.2.3.2. المشاكل المرتبطة بالتخطيط الإستراتيجي

رغم أهمية التخطيط الإستراتيجي إلا أنه مرتبط ببعض المشاكل يجب الإشارة إليها و هي تكمن في:

- يعد المستقبل و التخطيط له من الأمور الصعبة و المحفوفة بإمكانية الخطأ نظراً لسرعة التغيرات في الظروف و البيئة المحيطة.
- يمكن للتخطيط الإستراتيجي أن يكون مكلفاً من الناحية المالية و البشرية للمؤسسة، وذلك في مرحلة صياغة الإستراتيجية و مرحلة متابعة تنفيذها، خصوصاً بالنسبة للم ص م نظراً لمحدودية مصادر التمويل بها.

- إن التخطيط الإستراتيجي لا يحل عادة القضايا والمشاكل الآتية الملحة وهذا ما يجعل العمل الإستراتيجي صعباً في خضم مجموعة من المشاكل الآتية.
 - إن وجود خطة إستراتيجية وعدم تحديثها دورياً، وعدم اعتبارها مسألة ديناميكية، قد تؤثر على مدى مرونة اتخاذ القرار في المؤسسة وبالتالي سوء الإدارة اتجاه بعض المتغيرات المفاجئة [118] ص 6.
- فالتخطيط الإستراتيجي عملية حساسة تتطلب مجموعة مقومات تساهم في تلافي المشاكل المتعلقة به و تعمل على إنجاحه.

4.2.2.3.2. مقومات التخطيط الإستراتيجي

- يستند التخطيط الإستراتيجي الفعال الى عدد من المقومات الحيوية التي يجب توفرها في بيئة المؤسسة و من بين أهم هذه المقومات ما يلي:
- قناعة الإدارة العليا في المؤسسة بأهمية و جدوى التخطيط الإستراتيجي و فهمها الصحيح لأسباب التخطيط و متطلباته و بالتالي تتبناه كأسلوب دائم و وظيفة حيوية.
- توفير نظام متكامل للمعلومات و البيانات المدعمة لنظام التخطيط الإستراتيجي بحيث يجب أن يتميز نظام المعلومات بالدقة، الحداثة، الشمولية و التنظيم الفعال، فالمعلومات هي العصب الحيوي لنظام التخطيط الإستراتيجي و بدونها يصبح التخطيط مجرد تكهنات غير علمية.
- خلق مناخ مؤسسي إيجابي يسمح بالتفاعل، الإنفتاح، المشاركة الفعالة، الإبداع الفردي و المؤسسي و الولاء التنظيمي، الأمر الذي يساعد على توسيع الفرص و التغلب على المخاطر البيئية.
- توفير المستلزمات المالية و المادية اللازمة لإعداد الخطط الإستراتيجية و تنفيذها و متابعتها باستمرار.
- الإعتماد على البحث العلمي و التطوير التكنولوجي كأسلوب للتطوير التنظيمي الشامل بما في ذلك الهياكل و المستخدمين، الإجراءات و أساليب العمل و غيرها و يتضمن ذلك أيضاً تحسين نوعية المنتجات (السلع و الخدمات) و الإرتقاء المتواصل بها و المحافظة على تميزها ما أمكن.
- تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة كموجه حيوي و محفز هام للسعي المتواصل نحو الأفضل و بالتالي تعزيز قدرات المؤسسة في النمو و البقاء و الإستقرار.
- التقييم، المتابعة، الرقابة، الحفز و الإتصال كنظم متكاملة، مستمرة و فعالة في توجيه عملية التخطيط الإستراتيجي و تعديلها بشكل يساعد على التكيف و الإستجابة الملائمة للظروف المتغيرة [93] ص 228 .

و منه فالتخطيط الإستراتيجي عملية تتطلب دعم الإدارة العليا له كأسلوب دائم و أن تعمل على توفير ظروف نجاحه و تحديثه وفق التطورات الحاصلة التي يتم رصدها، و ذلك قصد تعظيم الإستفادة منه كأداة فعالة تساهم في الوصول الى تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة.

5.2.2.3.2. عملية التخطيط الإستراتيجي

تمر عملية التخطيط الإستراتيجي بعدة خطوات يمكن إجمالها في النقاط التالية [93] ص 230:

- تصميم نظام الأهداف التنظيمية بشكل محدد و دقيق و متكامل و منسق يمكن فهمها، تنفيذها و تقييمها و متابعتها بفعالية، بحيث يجب تحديد الأهداف البعيدة و القريبة المدى و الأهداف الكمية و النوعية و كافة التفاصيل المتعلقة ببناء نظام الأهداف التنظيمية خلال الفترات الزمنية المختلفة من عمر المؤسسة.

- تحديد الإستراتيجيات التنظيمية الملائمة لإنجاز الأهداف المحددة بما في ذلك الإستراتيجيات الرئيسية و الفرعية و يتطلب ذلك تحديد الإمكانيات البشرية، المالية و التكنولوجية المساعدة في إنجاز هذه الأهداف، تتم هذه العملية وفق الخطوات التالية:

* تحليل و تقييم الوضع الحالي للمؤسسة لتحديد نقاط قوتها و ضعفها بناء على معلومات مناسبة و دقيقة و حديثة و يشمل هذا التحليل العملية الإنتاجية، الوضعية المالية، التسويقية و الموارد البشرية.

* تحليل النظام البيئي المحيط بالمؤسسة و تقييم مدخلاته و آثاره على المؤسسة، و يشمل ذلك تحليل الجوانب الإقتصادية، الإجتماعية، السياسية، التكنولوجية و غيرها، و يقصد بالتحليل البيئي التعرف على الفرص و المخاطر الحاضرة و المستقبلية و صياغة الإفتراضات التي يقوم عليها التخطيط الإستراتيجي في ضوء المعلومات المتاحة و التوقعات المستقبلية.

- إعادة تحليل و تقييم نظام الأهداف التنظيمية في ضوء تحليل أوضاع المؤسسة و البيئة المحيطة بها و ذلك بأسلوب علمي و عملي بعيدا عن الإفراط في التفاؤل أو التشاؤم.

- تصميم الإستراتيجية الملائمة لإنجاز الأهداف بناء على التحليل الشامل و المتكامل للأهداف التنظيمية و التحليل البيئي.

- وضع الخطط و البرامج التفصيلية و التنفيذية إستنادا الى الإستراتيجيات التنظيمية المعتمدة من الإدارة العليا بعد دراستها بعناية، و يتضمن ذلك تحديد التفاصيل الموضوعية و الزمنية الملائمة لإنجاز الأهداف و إخراجها الى حيز التنفيذ العملي.

- توفير كافة المدخلات اللازمة لتنفيذ الخطط و البرامج التنفيذية المنبثقة عن الخطط الإستراتيجية العامة بما في ذلك العناصر البشرية، المواد و التكنولوجيا الملائمة.

- التنفيذ الفعلي للخطط و البرامج من خلال الجهود الفردية و الجماعية المتكاملة.

- المتابعة، التقييم، الرقابة، الإتصال و الحفز كعمليات نظامية متكاملة و مستمرة لتعزيز فعالية التنظيم و إنجاز أهدافه.

- إعادة التخطيط و تعديل الخطط الإستراتيجية و التفصيلية في ضوء المعلومات الراجعة حول الأداء و الظروف المتغيرة.

و هناك ثلاثة مستويات ضمن إستراتيجية المؤسسة، المستوى الأول هو الإستراتيجية الشاملة أو الخطة الإستراتيجية و هي خطة طويلة الأجل (نسبياً) تستمر لفترة خمس سنوات، توضح كيف ستسعى المؤسسة لبلوغ أهدافها الشاملة طويلة الأجل، و عادة ما تختص الإدارة العليا بهذه الإستراتيجية، أما المستوى الثاني فهو الخطة التشغيلية و هي متوسطة الأجل، و التي توضح كيف ستتجز المؤسسة خطتها الإستراتيجية لكن على مدى زمني سنوي يغطي فترة من سنة الى خمس سنوات، و هي مهمة الإدارة الوسطى الى حد كبير أما المستوى الثالث و الأخير للخطة فهو الخطة التكتيكية التي تحدد كيفية التنفيذ على مستوى الإدارة المباشرة على أساس أسبوعي و يومي و تغطي فترة سنة [111] ص 123.

فالتخطيط الإستراتيجي عملية تركز على استيعاب دروس الماضي و تحليل و تقييم موقف المؤسسة الحالي، قصد تحديد نقاط قوتها و ضعفها و كذا الفرص و المخاطر المحيطة بها، بطريقة تقود الى تصور و استشرف موقفها مستقبلاً، لو استمرت على مزاوله نفس أنشطتها و تقديم نفس منتجاتها لأسواقها الحالية.

3.3.2. الإبتكار و التعلم التنظيمي في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

لم تعد المنافسة ممكنة على أساس خفض التكلفة فحسب، فالسوق يتطلب الجودة وكذلك السرعة والمرونة في تلبية الطلب، ومفتاح النجاح في هذا المناخ هو الإبتكار.

إن المؤسسة الناجحة هي المؤسسة القادرة على تحسين أداء أعمالها وتعزيز نموها، فالمؤسسات ذات المستوى العالي في الأداء، هي مؤسسات من أهم ما تتميز به، تكنولوجيا ومنتجات فريدة لتلبية طلب الزبائن وجهدا متواصلا لاعتماد أسعار ذات قدرة تنافسية قصوى، وهذا يشير إلى حقيقة هامة، مفادها أن قدرة المؤسسة على الإبتكار تحدث تأثيراً مباشراً على قدرتها التنافسية وأدائها، غير أن الأداء لا يخضع للإبتكار فحسب، بل هو نتيجة عدد من العوامل الأخرى من ضمنها الإبتكار.

و تواجه الم ص م عوائق عديدة في مساعيها إلى تعزيز قدرتها على الإبتكار، وتشمل هذه العوائق القيود المالية، وقلة الموظفين المتخصصين، وانعدام التدفق المنتظم لآخر المعلومات عن تطورات السوق (التكنولوجية وغير التكنولوجية)، وضيق الوقت، والإفتقار إلى الموارد البشرية اللازمة لصياغة خطة عمل واستراتيجيات للإبتكار.

1.3.3.2. الإبتكار في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

يعد الإبتكار من أهم المقومات التي تساهم في تحقيق الأداء المتميز للم ص م، فمن خلاله تستطيع هذه المؤسسات تعويض ضعف إمكانياتها لمواجهة المنافسة القوية خصوصاً مع المؤسسات الكبيرة، و فيما يلي عرض

لتعريف الابتكار، علاقته بالإبداع، الاختراع و التحسين، أنواعه، الابتكار و الم ص م و متطلبات تشجيعه في هذه المؤسسات.

1.1.3.3.2. تعريف الابتكار

عرفت "منظمة التعاون والتنمية في الميدان الإقتصادي" الابتكار على أنه "مجموع الخطوات العلمية والفنية والتجارية والمالية اللازمة لنجاح تطوير وتسويق منتجات صناعية جديدة أو محسنة، و الإستخدام التجاري لأساليب وعمليات أو معدات جديدة أو محسنة، أو إدخال طريقة جديدة في الخدمة المقدمة، و ليس البحث والتطوير إلا خطوة واحدة من هذه الخطوات" [120] ص 8 .

و هناك من عرف الابتكار على أنه التطبيق الإقتصادي لأفكار جديدة [121] ص 2.

و منه يمكن تعريف الابتكار على أنه طرح منتجات وخدمات جديدة في السوق أو وسائل جديدة لإنتاجها.

2.1.3.3.2. علاقة الابتكار بالإبداع و الاختراع و التحسين

في سياق هذه الدراسة، الابتكار هو ترجمة لكلمة Innovation و الذي قد يترجم بالتجديد كما في ترجمة كتاب بيتر دراكر (Innovation and entrepreneurship) الى (التجديد و المقولة) في حين يؤكد البعض على أن التجديد يعني تجديد المنتج الحالي، في حين أن دراكر في كتابه استخدم Innovation بمعنى الابتكار بالمنظور الواسع (الجزري و التدريجي) أكثر مما يعني التجديد.

و هناك بعض المصطلحات ذات العلاقة بالابتكار كالإبداع و الاختراع و التحسين و التي سيتم إيضاحها في ما يلي [122] ص 16 :

- الابتكار و الإبداع

يدخل التفكير المبدع للفرد أو لمجموعة من الأفراد في صميم عملية الابتكار، والإبداع Creativity يتمثل في الوصول الى حل خلاق لمشكلة ما أو الى فكرة جديدة، في حين أن الابتكار هو التطبيق الخلاق أو الملائم لها.

و بناء على ما تقدم يتضح الفرق بين الإبداع و الابتكار، ذلك أن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أي تحويل الفكرة الى منتج.

- الإبتكار و الإختراع

لا بد من تمييز الإبتكار عن الإختراع، فالإختراع لا يؤدي بالضرورة إلى الإبتكار، لكنه غالباً ما يتم الخلط بين المفهومين، فالإختراع عبارة عن "فكرة، رسم أو نموذج لتجديد أو تحسين جهاز، منتج أو عملية أو نظام".

بينما الإبتكار لا يحدث إلا عند طرح المنتج الجديد، أو المنتج الذي خضع لتغيير ما في السوق، أو عندما يستخدم في الإنتاج عملية جديدة، أو عملية خضعت لتغيير، فعملية الإبتكار هي الجمع بين أنشطة مختلفة (كالتصميم، البحث، دراسة السوق، تطوير أساليب الإنتاج، تغيير الهيكل التنظيمي وتطوير العاملين وغيرها) وهي أنشطة ضرورية لتطوير المنتج الجديد أو عملية الإنتاج [120] ص 12.

حيث أن الموارد الملموسة كالنقود و المهندسين تكون أكثر أهمية في الإبتكار من أجل نقل الفكرة الى المنتج الجديد، في حين أن الموارد غير الملموسة كالوقت و التقدم الكلي في العلم و العبقرية هي الأكثر أهمية في الإختراع .

- الإبتكار و التحسين

التحسين Improvement هو إدخال تعديلات أو تغييرات صغيرة أو كبيرة على العمليات أو المنتجات الحالية بما يجعلها أكثر كفاءة و ملائمة في الإستخدام، في حين أن الإبتكار قد يتعلق بالتوصل الى المنتج أو العملية الجديدة التي تختلف كلياً عما سبقها أو بالتوصل الى المنتج الجديد جزئياً من خلال التحسينات الكثيرة و الصغيرة التي تم إدخالها على المنتجات الحالية [122] ص 18 .

3.1.3.3.2. أنواع الإبتكار

من أجل تقديم صورة شاملة و معبرة عن أنواع و أبعاد الإبتكار يمكن أن نشير الى التميزات الأربعة التالية في توصيف الإبتكار:

- التمييز بين الإبتكار كمنتج و الإبتكار كعملية

يعبر الإبتكار كمنتج عن تقديم منتجات جديدة أو معدلة، بحيث له تأثير مباشر على تكلفة و جودة و نمط و مدى توافر المنتج أو الخدمة، لذلك يكون الإبتكار واضحاً للمستهلك، و في حين يكون من السهل تحديد الإبتكارات التي ينتج عنها منتجات ملموسة و مادية مثل ابتكار آلات التصوير الفورية، تكون الخدمات المبتكرة أقل من ناحية احتمالات إدراك الآخرين لها كالسحب الآلي من البنوك طوال الأربع و العشرين ساعة.

أما الابتكار كعملية فيتمثل في الوصول الى طريقة جديدة أو معدلة لصنع السلع و تقديم الخدمات، و في معظم الحالات يكون التغيير في العمليات غير مرئي بالنسبة للمستهلك، بالرغم من أن هذا التغيير يساعد المؤسسة على الأداء بفعالية و كفاءة أكبر، و التكنولوجيا الجديدة هي عملية ابتكار، سواء كانت هذه تكنولوجيا إنتاجية جديدة أو نظام جديد من نظم المعلومات الإدارية أيضا، فالأشكال الجديدة من الإدارة و تنظيم العمل متضمنة الإثراء الوظيفي أو المشاركة أو إعادة هندسة أو برامج الجودة كلها عمليات مبتكرة [123] ص 330.

- التمييز بين الابتكار الجذري (الإختراق) و الابتكار الجزئي (التحسين)

يقوم الابتكار الجزئي على إدخال تحسينات صغيرة نسبياً في المنتجات والعمليات والإجراءات، التي تكون خصائصها التكنولوجية قد سبق تحسينها أو تحديثها.

أما الابتكار الجذري فيحدث في حالة المنتجات المسوقة حديثاً، وتكون وظيفتها و بناؤها الفني وخصائص أدائها وتصميمها واستخدام موادها وعناصرها، إما جديدة أو خضعت لتغيير جذري، ويمثل هذا النوع من الابتكار "وثبة تقدم" تعتمد على تكنولوجيات وطرق مختلفة تماماً [120] ص 12.

- التمييز بين ابتكار حل المشكلة و ابتكار التوصل الى الجديد أصلا

و هذا التمييز دقيق لأن حل المشكلة بالابتكار قد يعني تقديم حل جديد، إلا أن هذا التمييز يقدم نوعين من التوجهات ترتبط الحالة الأولى بحاجات أنية تتعلق بمشكلة تلح و تضغط لإيجاد حل لها فتكون هذه المشكلة هي المحدث للابتكار و بالتالي فإن الابتكار التحسين عادة ما يكون هذا النمط من حلول المشكلات التي تضغط و تحرك الجهود، في حين أن التوصل الى الجديد يرتبط بالبحوث و ارتياد مجالات و آفاق جديدة لا تكون معروفة، فيكون العمل المحدث للابتكار هو المعرفة العالية و الدقيقة لدى فريق البحث، و بالتالي فإن الابتكار الجذري هو ذلك النمط الرامي للتوصل الى الجديد أصلا و بعبارة أخرى، إن الفكرة الجديدة قد تومض بدون ارتباطات سابقة مما يجعلها وثبة كبيرة الى الأمام و هذا هو الابتكار الجذري.

- التمييز بين الابتكار كفرصة فنية و الابتكار كفرصة سوقية

يمثل الأول اكتشافا علميا و فنيا في حين أن الثاني هو اكتشاف الفرصة في السوق، و الواقع أن الفرصة الفنية بحاجة الى اختصاص علمي و مقدرة بحثية و هذا ما يرتبط عادة بالابتكار في حدود الفكرة و كذلك المنتج قبل وصوله الى السوق و هذه الفرصة التي تولد المنتج الجديد (الفرصة الفنية) يمكن أن تحقق النجاح في السوق أو لا تحققه، في حين أن الفرصة السوقية قد ترتبط بمنتج جديد أو منتج قديم يتم استغلاله نظرا لوجود فرصة

سوقية، كما هو الحال للمنتجات التقليدية في التنظيف التي تم استبدالها بدلا من المواد الكيميائية نظرا للتكاليف الاقتصادية و البيئية لهذه الأخيرة [122] ص 112.

4.1.3.3.2. الإبتكار و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تتميز الم ص م بأنها الأكثر قدرة على استخدام الموارد و البراعة المحلية في إدخال المنتجات و الخدمات المحلية الجديدة مهما كانت بسيطة في سوق الأعمال، و قد يرى البعض أن الم ص م أصبحت تواجه إمكانية السحق من قبل المؤسسات العملاقة ذات الإمكانيات المالية و التكنولوجية العالية، إلا أن ذلك لا يعني أن الم ص م لن تستمر في القيام بنفس دورها المهم، حيث أن الشركات الريادية في الخمسة و العشرين عاما الأخيرة الماضية بدأت كلها صغيرة و قامت هذه المؤسسات بأعمال أنجح بكثير من المؤسسات العملاقة.

و يمكن حصر أهم الأسباب التي تجعل من الم ص م أكثر إبتكارية من المؤسسات الكبيرة في النقاط التالية [122] ص 66:

- أن المؤسسة الصغيرة تدار من قبل المنظم صاحب المؤسسة الذي يتمتع بروح الأخذ بالمبادرة و تفحص البيئة و اكتشاف الفرص فيها، في حين أن المؤسسات الكبيرة تدار من قبل المديرين التنفيذيين الذين هم أكثر ارتباطا بالحالة القائمة و مزاياها.
- عادة ما تكون الم ص م بسيطة في تنظيمها و موجهة نحو النشاط الأساسي منتج جديد أو محسن أو خدمة جديدة أو محسنة، في حين أن المؤسسات الكبيرة عادة ما تنشئ وظائف كثيرة تتقاسم الإهتمام مع النشاط الأساسي مما يحرم فرصة التركيز للموارد و المواهب و الإهتمام.
- أن الم ص م بفعل الحجم تتسم بالرشاقة و خفة الحركة في التغيير كما أن الإستثمارات المحدودة تجعل الإنتقال الى الجديد أقل مخاطرة بكثير مقارنة بالمؤسسات الكبيرة.
- أن الم ص م تكون اقرب الى السوق و بالتالي تكون أكثر اندماجا مع التغيرات الآنية و السريعة في السوق مقارنة مع المؤسسات الكبيرة التي قد تبدو أكثر ارتباطا بالماضي و بطيئة في الإستجابة للتغيرات الحالية.

فالإبتكار يعد من أهم مقومات تحقيق الأداء المتميز للم ص م حيث تتميز بيئة العمل بالرغبة في التحسين المستمر قصد تطوير المؤسسة و كذا تقديم الجديد نتيجة للمرونة التي تتمتع بها و كسبيل للتغلب على المنافسة غير المتكافئة مع المؤسسات المنافسة خصوصا الكبيرة منها.

5.1.3.3.2. متطلبات تشجيع الإبتكار في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

هناك مجموعة من الأدوات التي تساهم في تشجيع الإبتكار بهدف إيجاد مزايا تنافسية للم ص م تعينها على النجاح، الإستمرار و مواجهة تحدي المنافسة، يمكن تلخيص أهم هذه الأدوات في النقاط التالية [124] ص 675 :

- عرض جميع الأفكار المقترحة لحل المشكلة مهما كانت سذاجتها.
- تشجيع تدفق وانسياب الأفكار لتقييم هذه الأفكار.
- تصنيف هذه الأفكار من خلال دمجها أو تنقيحها أو إلغاء بعضها بحيث يتم التوصل للفكرة أو الأفكار المناسبة من كافة الأوجه والقابلة للتطبيق.
- تحديث المعلومات عن كل ما يحيط ويؤثر في المشروع بشكل دائم سواء حول الحقائق أو التوقعات.
- عدم التوقف عن جمع المعلومات المتعلقة بالعملاء والمنافسين، وأي شيء له علاقة بالمشروع.
- استخدام أسلوب حل المشاكل، من خلال التركيز على المشاكل القائمة التي تتعلق بمنتج أو خدمة معروفين مما يسهل محاولة الوصول الى الأفكار الجديدة التي تقود الى تطوير منتج جديد [20] ص 18.
- الإهتمام بمعايير الجودة والتقدم الحاصل في التكنولوجيا وأساليب الإدارة والتخطيط والتسويق كالتجارة الإلكترونية وغيرها.
- ترشيد التكاليف وذلك بتحقيق أعلى إنتاجية من إنفاق نفس الموارد.
- القدرة على التواصل مع العالم الخارجي، سواء عبر الإنترنت أو مكاتب التمثيل التجاري، أو بالإشتراك في المعارض الدولية [124] ص 675.

و في الأخير يجب الإشارة الى أن الإبتكار هو مصدر أساسي للتميز، لكنه في الوقت نفسه عبارة عن خطر مستمر في حالة الفشل، فأى مؤسسة صغيرة و متوسطة لا تستطيع ماليا، تحمل حالات فشل متكررة، لذا يجب عليها أن تتأكد من أن قرارات الإستثمار التي تنوي اتخاذها تتوافق مع احتياجات العملاء [125] ص 23 .

2.3.3.2. التعلم التنظيمي في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

يقوم بين التعلم والإبتكار علاقة ترابط، فالإبتكارات هي "نتائج تعلم"، فالتعلم يؤدي إلى معارف جديدة يستخدمها أصحاب المشاريع لصياغة أفكار ومشاريع مبتكرة، و من بين أهم المقومات التي يجب توفرها من أجل تحقيق الأداء التميز هو توفر التعلم على مستوى الفرد و المؤسسة.

1.2.3.3.2. مفهوم التعلم الفردي و التنظيمي

التعلم هو اكتساب و فهم معلومات تؤدي الى التحسين أو التغيير [126] ص 11.

يعرف التعلم الفردي بأنه التغيير النسبي الدائم في السلوك الحالي أو السلوك المحتمل و الذي ينتج من الخبرة و الممارسة المباشرة و غير المباشرة.

من خلال هذا التعريف يتضح أن [123] ص 71:

- التعلم يتضمن التغيير، فسلوك الفرد قبل التعلم يختلف عن سلوكه بعد التعلم.
- التغيير الذي ينتج عن التعلم له صفة الدوام و الإستمرار النسبي.
- التعلم يؤثر في السلوك الحالي أو السلوك المحتمل، بحيث يمكن التحقق من حدوث التعلم من خلال ملاحظة السلوك، وهذا نظرا لصعوبة التعرف على ما يدور في عقل الإنسان.
- يحدث التغيير في السلوك نتيجة للخبرة أو الممارسة المباشرة أو غير المباشرة، فالفرد يمكن أن يتعلم من خلال الممارسة الفعلية المباشرة أو بطريقة غير مباشرة و ذلك من خلال الملاحظة، و يسمى هذا النوع من التعلم بالتعلم من خلال الآخرين Vicarious learning، و في هذا المجال يجب التفرقة بين تأثير الخبرة و النضج على سلوك الفرد، فقد يتغير سلوكه ليس نتيجة للخبرة و لكن نتيجة لنضجه.

أما التعلم التنظيمي فيعنى بمدى قدرة المؤسسة على توفير التعلم لجميع أعضائها و القيام بتطوير نفسها بصفة مستمرة [127] ص 2 .

فمؤسسة التعلم أو المؤسسة التي تتعلم، هي المؤسسة التي يعزّز فيها الأفراد باستمرار قدرتهم على تحقيق النتائج التي ينشؤونها، وتتمو فيها أنماط تفكير جديدة وغير مقيّدة، ويطلق فيها الطموح الجماعي، و يتعلم فيها الأفراد باستمرار كيفية التعلم معا [120] ص 14.

و يتوقف نجاح التعلم التنظيمي على نجاح المؤسسة في رصد مصادر المعرفة و استهدافها سواء كانت داخلية أي من داخل المؤسسة مثل خبرات المديرين و حصيلة برامج التدريب و التغيير أو خارجية أي من بيئتها الخارجية مثل تجاربها مع العملاء، المورددين، المنافسين، وسائل الإعلام، المؤسسات الحكومية و المؤسسات المالية، و العمل على تسجيلها للمحافظة عليها و استعمالها في بناء معارف تساعد المؤسسة في التكيف مع التغيرات الحاصلة، كما يتوقف نجاح التعلم التنظيمي على وجود عاملين بالمؤسسة يسعون ذاتيا و بدعم من الإدارة الى تطوير و تنسيق معارفهم و مهاراتهم الإدارية و الفنية و المساهمة بها في التخطيط للتغيير و تنفيذه [111] ص 589 .

فالتعلم التنظيمي يقع في صميم قدرة أي مؤسسة على التكيف مع بيئة سريعة التغير، وهو مفتاح القدرة على التعرف في الوقت المناسب على الفرص المتاحة، واستغلالها بسرعة و على أكمل وجه قبل المنافسين، فهو يشمل تحويل البيانات إلى معرفة و إلى قيمة اقتصادية تسمح بالوصول الى مستوى متميز في الأداء.

2.2.3.3.2. متطلبات بناء التعلم التنظيمي في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

يتطلب بناء التعلم التنظيمي في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة توفر خمسة قواعد أساسية يمكن توضيحها كما يلي [120] ص 15 :

- التمكن الشخصي: يجب على صاحب المؤسسة الصغيرة و المتوسطة الحرص على تمكين جميع أفراد مؤسسته، فالمؤسسة لن تحقق التعلم قبل أن يبدأ الأفراد في التعلم ويأتي التمكن الشخصي من المواظبة على توضيح الرؤية الشخصية وتعميقها، وشحن الطاقات، وتقوية الصبر والمثابرة والنظر إلى الواقع بموضوعية.

- النماذج الفكرية: النموذج الفكري هو إطار العمليات الإدراكية والمعرفية لعقل الفرد، بتعبير آخر، يحدّد هذا النموذج كيفية التفكير وكيفية التصرف، بحيث يتطلب بناء التعلم التنظيمي التنمية المستمرة للنماذج الفكرية لأفراد المؤسسة و التنسيق فيما بينها في إطار يسمح بتوجيه معارفهم لخدمة أهداف المؤسسة.

- التعلم الجماعي: وهو عملية ضبط وتطوير قدرة أي فريق على تحقيق النتائج التي يرغب بها أفرادها وهو يعتمد على قاعدة تكوين رؤية مشتركة، كما يعتمد على التمكن الشخصي، لأن الجماعات أو الفرق الموهوبة تتألف من عناصر موهوبة، و يعتبر التعلم الجماعي أو تعلم الفريق عنصراً حيوياً، لأن المجموعات والفرق وليس الأفراد، هي وحدات التعلم الأساسية في المؤسسات الحديثة، ولا تستطيع المؤسسة التعلم، ما لم تمتلك الفرق القدرة على التعلم.

- الرؤية المشتركة: وتبدأ بالرؤية الفردية، والرؤية الفردية هي ما يعتبره الفرد حقيقة، و يجب أن تكون الرؤية المشتركة للمؤسسة مؤلفة من رؤى الأفراد فيها، و يعني ذلك لقائد مؤسسة التعلم هو أن رؤية المؤسسة لا بد تكون من خلال التفاعل بينه وبين الأفراد في المؤسسة.

- التفكير بطريقة المنظومة: لتحديد مصادر المشاكل و وضع الحلول لها، لا بد أن يفسح المجال للتفكير العضوي، الذي كثيراً ما يشار إليه "بتفكير المنظومة"، وهي طريقة التفكير التي تعترف بأولوية المجموعة ككل فميزة أي منظومة هي أنها لا يمكن فهمها باعتبارها دالة لكل عنصر من عناصرها على حدة، وتفكير المنظومة هو إطار من المفاهيم يعمل على مساعدة الأفراد داخل المؤسسة على رؤية كيفية تغيير الأشياء بفعالية بعد معرفة عناصر القوة و الضعف في أداء المؤسسة.

إن هذه المهارات لا يمكن تنميتها إلا من خلال إلزام مستمر بتطبيقها على نطاق واسع في المؤسسة ككل و التركيز على العنصر البشري و تفعيل المشاركة و مناقشة جميع الأفكار التي من شأنها أن تساعد في بناء التعلم التنظيمي.

3.2.3.3.2. خطوات بناء التعلم التنظيمي في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

يتطلب بناء التعلم التنظيمي في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة النجاح في المراحل التالية [111] ص

:593

- تدبير المعرفة: و هي المرحلة التي تسعى المؤسسة فيها الى الحصول على المعلومات من مصادرها المختلفة الداخلية و الخارجية و ذلك قصد تهيئة قاعدة معارف، حيث أن المعرفة هي نتاج تفاعل الإنسان مع تلك المعلومات.

- توزيع المعلومات: فالمعلومات المتاحة يجب أن توزع على من يحتاجها من العاملين و يتعين أيضا أن تكون واضحة و مفهومة لتكون قابلة للإستخدام المثمر.

- توضيح المعلومات: حيث يجب التأكد من أن العاملين يستطيعون تفسير، فهم و استيعاب المعلومات التي جمعوها و تحقيق أفضل استخدام لها و من المفيد في هذا الصدد استخدام تكنولوجيا المعلومات.

- تهيئة الذاكرة التنظيمية: أي قدرة المؤسسة على تخزين المعرفة التي جمعتها بحيث يمكن أن تستفيد منها حيثما و قتما احتاجت للتغيير، مثل إنشاء سجلات إلكترونية توضح مثلا كيف عولجت شكاوى العملاء و ما هي أسبابها أو عن الوحدات التي أنتجت معيبة و أسباب ذلك و الإجراءات التصحيحية التي اتخذت ، كما يمكن تسجيل الممارسات التي نجحت و تلك التي فشلت قصد تعظيم الإستفادة من التجارب السابقة، و يوضع ذلك على شبكة الحاسب الداخلية لتكون في نطاق رؤية المديرين و فرق العمل و إلا عجزت الأجيال الحالية و اللاحقة عن التعلم من الأجيال السابقة، و هكذا تتحرر المؤسسة نسبيا من أسر الإعتماد على ذاكرة موظف أو مدير معين أو بقائه ضمن قوة العمل بها.

- تحويل رصيد المعرفة الى خطط عمل: فالرصيد المتراكم الذي تم تحصيله من مصادر التعلم يجب تحويله الى خطط عمل متطورة و استخدامه ضمن نسيج المعلومات المستخدم في تحليل المشاكل و صنع القرارات، هذا مع إدراك أن رصيد المعرفة هو شيء لا نهائي، إنه يتجدد و يتطور باستمرار طالما تتنوع مصادر المعرفة و تظهر تجارب جديدة.

و بالتالي فإن المؤسسة التي تفشل في اجتياز هذه الخطوات أو المراحل لا يمكن اعتبارها مؤسسات متعلمة، فهي ليست قادرة على جمع، إنتقاء، حفظ و توزيع المعلومات اللازمة لإحداث التغيير في عالم أصبح التغيير فيه هو القاعدة المطلقة و المعرفة هي أهم مقومات التميز.

من خلال ما سبق تتجلي ضرورة الإهتمام بتطور أداء المؤسسة و تقييمه باستمرار و ذلك لتحقيق تعظيم الأهداف المستهدفة، و يعد نظام بطاقة النتائج المتوازنة نظاما فعالا، ذلك أنه يهتم في قياس الأداء بالنواحي المالية و غير المالية كجهود العاملين في المؤسسة و سير العمليات الداخلية و التركيز على العملاء و غيرها بالإضافة

الى الربط بين جميع مستويات النشاط و تحديد الروابط المؤدية للنجاح، مما ينعكس على جودة التقييم و صحة القرارات المتخذة بناء عليه.

و في ظل اقتصاد المعرفة، واشتداد المنافسة و التطور التكنولوجي الكبير و تنامي الإهتمام بالجودة أصبح التميز هو ملاذ المصم لمواجهة هذه التغيرات و مسايرتها بما يحقق لها البقاء، النمو و الإستمرار خصوصا و أن هذه البيئة و ما تحتويه من فرص ليس من السهل الإستفادة منها، إلا من خلال بذل الجهود و الأموال ، وفق رؤية طويلة المدى نحو تحقيق الأرباح و التفوق على المنافسين.

و يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة وما يحتويه من مبادئ، المنطلق لتحقيق التميز في أداء المصم و ذلك حسب ما أبرزته أهم نماذج التميز التي تم عرضها و المتمثلة في النموذجين الأمريكي و الأوروبي للتميز خصوصا فيما يتعلق بالتركيز على العميل الداخلي و الخارجي و المشاركة، ذلك الى جانب القيادة التي تعتبر عاملا أساسا في تحقيق التميز، فالمدير القائد هو الموجه الرئيسي لنشاط المؤسسة الصغيرة والمتوسطة و أفرادها، و ذلك نظرا للمسؤولية المهمة المرتبطة بالتخطيط و خصوصا التخطيط الإستراتيجي، التنظيم التوجيه و التنسيق، إضافة الى دوره في دعم المشاركة و تحفيز الموارد البشرية و تركيز جهودها بما يخدم أهداف المؤسسة في تحقيق التميز، و ذلك بالإعتماد على الإبتكار و حسن استغلال معارف المؤسسة و مواردها بالإضافة الى الحرص على تحقيق الأرباح المجزية التي تساعد في سعيها نحو الأداء التميز.

و دون إهمال لدور الدولة الجزائرية و جهودها الحالية الرامية الى تحسين القدرة التنافسية للمصم سيتم عرض واقع هذه الأخيرة في الجزائر، إضافة الى الدور الحالي و المرتقب للدولة في دعم مؤسسات هذا القطاع وصولا بها الى مستوى الأداء المتميز.

الفصل 3

واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و دور الدولة في تحقيق التميز في أداءها

إن من أبرز ما يمكن الوصول إليه من خلال عرض التجارب الناجحة لكل من إيطاليا، اليابان و الهند في مجال الم ص م، هو دور الدولة في دعم هذا القطاع، من خلال توفير البيئة المؤسساتية و التشريعية المنظمة له و العاملة على إزالة العقبات التي يمكن أن يواجهها هذا القطاع، و توفير الدعم الفني و المالي اللازم له، فنظرا لطبيعة هذه المؤسسات ذات الموارد البسيطة و المحدودة فإنها قد لا تتمكن بمفردها الوصول الي مستوى الأداء المتميز دون دعم من الدولة.

و لقد انعكس اهتمام الجزائر بقطاع الم ص م، من خلال مختلف التشريعات الرامية الى تشجيع الإستثمار في هذا القطاع، و ذلك قصد إعطائه دورا أكبر و فرصا أوسع للمشاركة في تحقيق التنمية الإقتصادية و الإجتماعية، خصوصا و أن الم ص م الجزائرية لا تزال تعاني من ضغوطات مختلفة تحول دون بلوغ هذه الأخيرة مستوى الأداء التميز، أو حتى منافسة منتجات المؤسسات الكبيرة أو الأجنبية، على الرغم من وجود عدة مؤسسات حكومية تم إنشاءها قصد مرافقة هذا القطاع و المساعدة في ترقيته، هذا الى جانب مختلف البرامج المعبرة عن إرادة الدولة في دفع هذا القطاع و مساعدة تلك المؤسسات الرامية الى تحقيق الأداء المتميز، لعل أهمها برامج التأهيل المختلفة و سياسة الدولة في دعم الإبتكار و الجودة في الم ص م.

و من أجل تغطية هذه العناصر تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث، يتناول في مبحثه الأول واقع الم ص م في الإقتصاد الجزائري، حيث قسم الى ثلاثة مطالب، يتناول المطلب الأول وضعية الم ص م ضمن إستراتيجية التنمية في الجزائر، أما المطلب الثاني فيتناول المكونات الرئيسية للم ص م الجزائرية و تطور تعدادها، و يعرض المطلب الثالث مساهمة الم ص م في بعض المؤشرات الإقتصادية العامة.

يتناول المبحث الثاني معوقات أداء الم ص م في الجزائر، هيئات و برامج دعمها، حيث قسم الى ثلاثة مطالب، يتناول المطلب الأول معوقات أداء الم ص م في الجزائر، أما المطلب الثاني فيتناول المؤسسات الحكومية الداعمة للم ص م في الجزائر، و يعرض المطلب الثالث عملية تأهيل الم ص م في الجزائر.

و يتناول المبحث الثالث دور الدولة في دعم الإبتكار و الجودة في الم ص م الجزائرية مع اقتراح نموذج للأداء المتميز، حيث قسم الى ثلاثة مطالب، يتناول المطلب الأول سياسة دعم الإبتكار في الم ص م الجزائرية أما المطلب الثاني فيتناول الجائزة الجزائرية للجودة، و يعرض المطلب الثالث اقتراح نموذج للأداء المتميز.

1.3. واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الإقتصاد الجزائري

تعرف الم ص م اهتماما متزايدا من قبل الحكومة الجزائرية خصوصا بعد عام 1988، و ذلك راجع الى النضج الإقتصادي الذي عرفته و كذا اقتناعا منها بأهمية هذه المؤسسات و أثرها على واقع الإقتصاد الجزائري و سيتم التطرق من خلال هذا المبحث الى وضعية الم ص م ضمن إستراتيجية التنمية في الجزائر، المكونات الرئيسية للم ص م و تطور تعدادها و أثرها على بعض المؤشرات الإقتصادية العامة.

1.1.3. وضعية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ضمن إستراتيجية التنمية في الجزائر

هناك اتجاه عالمي نحو اعتبار الم ص م بمثابة الأداة الأكثر نجاعة في تحقيق التنمية الإقتصادية، و نتيجة لذلك فقد أولتها الحكومات في سائر أنحاء العالم أهمية خاصة و شجعتها و وفرت لها الوسائل و الحوافز لتضطلع بذلك الدور الحيوي، كل حسب إمكانياتها و ظروفها، و الجزائر على غرار باقي الدول اهتمت بهذا القطاع في إطار إستراتيجية التنمية المتبعة منذ الإستقلال، و يمكن تلخيص تطور وضعية الم ص م ضمن تلك الإستراتيجية في إطار ثلاث حقب كما يلي [128] ص 32:

1.1.1.3. وضعية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خلال الفترة (1963-1982)

من مميزات هذه الحقبة إعتقاد أول قانون إستثمار جزائري من أجل تنظيم الساحة الإقتصادية الجزائرية بعد الإستقلال، و هو القانون رقم 63-277 المؤرخ في 26 جويلية 1963، إقتصر على وضع القواعد الأساسية للإقتصاد دون الإهتمام بالم ص م، بعد اعتماد الجزائر المنهج الإشتراكي كمنهج إقتصادي وطني.

و في عام 1966 قامت الجزائر بتعديل قانون الإستثمارات و ذلك بموجب القانون رقم 66-284 المؤرخ في 15 سبتمبر 1966، و تميز هذا القانون الجديد بتحديد دور سطحي للقطاع الخاص الوطني والأجنبي حيث ركز على الدور المركزي للقطاع العمومي، و جسد بالتالي مبدأ إحتكار القطاع العمومي للإقتصاد الوطني.

أهم القطاعات التي تطورت خلال هذه الحقبة في قطاع الم ص م هي النشاطات التجارية و الخدمات في ميدان الصناعة، قطاع الصناعات الغذائية، صناعة الملابس، الصناعات الكيماوية، النقل و الصناعات البلاستيكية و كذا مواد البناء، لكونها لا تتطلب رؤوس أموال ضخمة أو تكنولوجيا عالية.

2.1.1.3. وضعية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خلال الفترة (1982-1988)

خلال هذه المرحلة تم التماس رغبة الدولة في تأطير و توجيه قطاع الم ص م الوطنية، و هذا من خلال القانون رقم 82-11 المؤرخ في 21 أوت 1982 المتعلق بالإستثمار الإقتصادي الخاص، و الذي يهدف الى تحديد الأهداف المنوطة بالإستثمارات الإقتصادية للقطاع الخاص الوطني، و كذا إطار ممارسة النشاطات الناجمة عنها، مجالها و شروطها، و قد حاول هذا القانون إعطاء بعض التسهيلات للم ص م مثل:

- حق تحويل العملة الصعبة للخارج من أجل شراء وسائل الإنتاج و في بعض الحالات المواد الأولية.
- الحصول و لو المحدود على تراخيص الإستيراد.

و في عام 1983 تم تأسيس الديوان الوطني لتوجيه، تتبع و تنسيق الإستثمارات الخاصة، تكمن أهدافه في:

- توجيه الإستثمار الخاص نحو القطاعات و المناطق ذات الأولوية، و التنسيق بين القطاعين العام و الخاص.
- ضمان فعالية أكثر للقطاع الخاص ضمن الخطة الإقتصادية الوطنية.

غير أن هذه الإجراءات لم تلق سوى صدى محدود على مستوى قطاع الم ص م، و هذا ما يؤكد عدد الم ص م المتكونة خلال هذه الفترة، ففي عام 1982 تم إنشاء 104 م ص م، و في عام 1983 تم إنشاء 376 م ص م، أما في عام 1984 فقد تم إنشاء 642 م ص م، و خلال هذه المرحلة شهدت عملية المعاملة من الباطن التي تعتبر المجال المفضل لقطاع الم ص م شبه إنغلاق [128] ص 33.

3.1.1.3. وضعية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خلال الفترة ما بعد عام 1988

يمكن تلخيص أهم ما ميز الحقبة التي تلت عام 1988 في النقاط التالية [128] ص 34:

- التحول من الإقتصاد الإشتراكي الى إقتصاد السوق.
- البحث على أكبر نسبة من إستقلالية المؤسسات العمومية، حرية التجارة الدولية و أسعار الصرف.
- إستقلالية البنوك التجارية و البنك المركزي.

و في هذا الصدد فإن القانون رقم 90-10 المؤرخ في 14 أفريل 1990 المتعلق بالنقد و القرض*، في مادته 183 قد كرس حرية الإستثمار الأجنبي حيث أنه فتح كل الأبواب للشراكة مع الرأس المال الأجنبي بالإضافة الى تكريس حرية نشاط البنوك الأجنبية بالجزائر.

* قانون النقد و القرض (القانون رقم 90-10) عرف أول تعديل له سنة 2001 بموجب الأمر رقم 01-01 المؤرخ في 27/02/2001 حيث مس هذا التعديل الجوانب الإدارية في تسيير البنك المركزي دون المساس بصلب القانون و مواده (الفصل بين مجلس إدارة البنك و مجلس النقد و القرض)، و عرف تعديلا ثانيا بموجب الأمر رقم 03-11 المؤرخ في 26/08/2003.

و عموماً فإن قانون النقد والقرض ألغى التمييز القائم بين المستثمر المقيم وغير المقيم، واعتمد مبدأ المساواة في التعامل بينهما في الحقوق والواجبات، تبعته فيما بعد مجموعة من الإجراءات والنصوص التشريعية المنظمة للإستثمار أبرزها القانون 93-12، وكذا القانون 01-03 المتعلقين بتطوير الإستثمار [129] ص 1، و قد جاء الأمر 06-08 ليعدل و يتم القانون السابق.

ففي 5 أكتوبر من عام 1993 تم إصدار المرسوم التشريعي رقم 93-12 الخاص بترقية الإستثمارات حيث جدد هذا الأخير بدقة التوجه الجديد للإقتصاد الوطني من خلال بعض العناصر الهامة:

- حرية الاستثمار.
- المساواة أمام القانون لكل المستثمرين عموميين، خواص أو أجنب.
- تدخل السلطات المحلية ينحصر في تقديم التسهيلات و المساعدات للمستثمرين.
- تكوين الوكالة الوطنية لترقية، دعم و متابعة الإستثمارات (APSI)* .
- تقليص مدة دراسة الملفات الى 60 يوم.

تصادف تطبيق قانون 1993 مع جمود البيئة الإقتصادية و الإدارية التي حددت لها مهمة دعم الإستثمار و تشجيعه، يتلخص هذا الجمود من ناحية السلطات العمومية بالتراخي و التماطل الإداري بالإضافة الى مشكل العقار الصناعي، و من ناحية العملاء الإقتصاديين بتوجيه الإستثمارات الى النشاطات الطفيلية و المضاربة و عدم إنتشار آلية المقاولتية، مما جعل الإستثمار عن طريق (APSI) لا يحقق مبتغاه ففي نهاية عام 2000 على 43.000 نية إستثمار، أغلبية المشاريع لم تر النور و التي جسدت لم تعمر كثيرا [128] ص 33.

و من أجل تصحيح هذه الأوضاع قامت السلطات العمومية باعتماد المرسوم 01-03 الصادر في 20 أوت 2001 و الخاص بتطوير الإستثمارات، من بين المستجدات التي جاء بها:

- فتح رأس مال المؤسسات العمومية للرأس المال الخاص و الأجنبي، و تصحيح المحيط الإداري و القانوني عن طرق تكريس المساواة بين الإستثمار الخاص، العام و الأجنبي، و توسيع رقعة الإستثمار.
- تكوين شبك موحد للإستثمار تحت إسم الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار (ANDI)** التي جاءت إستبدالاً لـ (APSI).

- تكوين المجلس الوطني للإستثمار (CNI)*** و المخول له مهمة المعاهدات و الإتفاقيات في مجال الإستثمار، أنشئ هذا المجلس من أجل تخفيف العبء على (ANDI)، حيث كلف بالفصل في الإمتيازات الممنوحة و اقتراح تدابير تحفيزية للإستثمارات، و قد تم توزيع المهام بين الهيئتين (CNI و ANDI) قصد تقليص مدة الرد على

*Agence de Promotion, de Soutien et de Suivi des Investissements.

**Agence National de Développement de l'Investissement

***Conseil National d'Investissement.

ملفات المستثمرين من سئين (60) يوما كأقصى أجل إبتداء من تاريخ إيداع طلب الإمتياز إلى ثلاثين (30) يوما فقط [129] ص 4.

- تكوين صندوق دعم الإستثمارات من أجل مساعدة المشاريع المصرح بها ماديا.

كما جاء الأمر رقم 06-08 الرامي الى تعديل و تتميم بعض أحكام الأمر رقم 01-03 حيث أن أهم ما ينص عليه هو [130] ص 17:

- التحديد للوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار مدة أقصاها إثنين و سبعون (72) ساعة لتسليم المقرر المتعلق بالمزايا الخاصة بالإنجاز و عشرة أيام (10) لتسليم المقرر المتعلق بالمزايا الخاصة بالإستغلال، مع إعطاء الحق للوكالة في الحصول على إتاوة يدفعها المستثمر مقابل تكاليف دراسة الملفات.

- زيادة على الحوافز الجبائية و شبه الجبائية و الجمركية المنصوص عليها في القانون العام، تستفيد الإستثمارات في مرحلة الإنجاز من إعفاء من الحقوق الجمركية فيما يخص السلع غير المستثناة و المستوردة و التي تدخل مباشرة في إنجاز الإستثمار، بعدما كانت تستفيد من تطبيق نسبة مخفضة في القانون السابق.

- كما تستفيد تلك الإستثمارات في مرحلة الإستغلال و لمدة ثلاث (3) سنوات بعد معاينة الشروع في النشاط من إعفاء من الضريبة على أرباح الشركات و من إعفاء من الرسم على النشاط المهني.

و في 12 ديسمبر 2001، تم إصدار القانون رقم 01-18 والمتعلق بالقانون التوجيهي لترقية الم ص م يكمن هدفه في [16] ص 5:

- تعريف الم ص م بهدف استعماله كمرجع في برامج الدعم و كذا إعداد الإحصائيات المتعلقة بهذا القطاع.
- تحديد تدابير مساعدة و دعم ترقية الم ص م من خلال إنشاء مشاتل لضمان ترقية الم ص م و مراكز تسهيل تقوم بتوجيه، دعم و مرافقة الم ص م و كذا إنشاء صناديق ضمان القروض تتولى ضمان القروض البنكية للم ص م إضافة الى قيام الوزارة المكلفة بالم ص م و بالتنسيق مع الهيئات المعنية، بجلب و رصد التمويلات و القروض الممنوحة للقطاع في إطار التعاون الدولي، من أجل توسيع و ترقية نسيج الم ص م.

- قيام السلطات العمومية بتشجيع تطوير الشراكة بين القطاع العام و الخاص.

- قيام الوزارة المكلفة بالم ص م و في إطار تأهيل الم ص م، بوضع البرامج المناسبة من أجل تطوير تنافسية المؤسسات، و ذلك قصد ترقية المنتج الوطني ليستجيب للمقاييس العالمية.

- تأسيس مجلس وطني مكلف بترقية المناولة يرأسه الوزير المكلف بالم ص م.

- تطوير منظومة الإعلام الإقتصادي حول الم ص م، و أهم الجهات التي تقوم بتزويد هذا الجهاز بالمعطيات اللازمة هي: المركز الوطني للسجل التجاري، الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي، الصندوق الوطني لتأمين غير الأجراء، الإدارة الجبائية، الديوان الوطني للإحصائيات، إدارة الجمارك و الم ص م.

من خلال ما سبق يلاحظ أن الم ص م قد مرت بمرحلتين في إطار إستراتيجية التنمية في الجزائر تميزت الفترة من عام 1963 الى عام 1988 بمنظومة تشريعية غير مشجعة لإنشاء الم ص م الخاصة حيث شهدت هذه المرحلة تكوين عدد معتبر من المؤسسات العمومية تجسيدا لمبدأ إحتكار القطاع العمومي للإقتصاد الوطني، أما الفترة التي تلت عام 1988 فقد تميزت بتوسع الإهتمام بالم ص م و ذلك من خلال مختلف التشريعات الرامية الى دعم الإستثمار بصفة عامة و قطاع الم ص م بصفة خاصة و أهمها القانون التوجيهي المتعلق بترقية قطاع الم ص م هذا الى جانب إنشاء مختلف المؤسسات الموجهة لتشجيع الإستثمار و تطويره.

2.1.3. المكونات الرئيسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية و تطور تعدادها

يمكن إدراج الم ص م في الجزائر تحت تلك التابعة لكل من القطاع العام، القطاع الخاص و كذا الصناعة التقليدية، و هي تضم نشاطات إقتصادية متنوعة، تعرف اختلافات في توزيعها على هذه الفئات و اتجاه تطورها و كذا مدى مساهمتها في الإقتصاد الوطني، و يمكن توضيح ذلك كما يلي:

1.2.1.3. المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التابعة للقطاع الخاص

وصل عدد الم ص م العاملة في القطاع الخاص المصرح بها لدى الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي CNAS* في نهاية عام 2006 الى 269.806 مؤسسة خاصة، تشكل المؤسسات الخاصة غالبية تعداد الم ص م و ذلك بنسبة 71,61 % من عددها الإجمالي، تشغل بالإضافة الى رؤساء المؤسسات المصرح بهم لدى الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء CASNOS** 977.942 منصب عمل مصرح به رسميا [131] ص 2 .

ديناميكية الم ص م الخاصة خلال الفترة من عام 2004 الى عام 2006 أدت الى [132] :

- نمو سنوي في عدد الم ص م الخاصة خلال عام 2004 بـ 17.500 مؤسسة، حيث تم إنشاء 18.987 مؤسسة، 1.920 مؤسسة استأنفت نشاطها بعد التوقف المؤقت، كما تم شطب 3.407 مؤسسة.
- نمو سنوي في عدد الم ص م الخاصة خلال عام 2005 بـ 20.393 مؤسسة، حيث تم إنشاء 21.018 مؤسسة، 2.863 مؤسسة استأنفت نشاطها بعد التوقف المؤقت، كما تم شطب 3.488 مؤسسة.
- نمو عدد الم ص م الخاصة خلال عام 2006 بـ 23.964 مؤسسة، حيث تم إنشاء 24.352 مؤسسة 2.702 استأنفت نشاطها بعد التوقف المؤقت، كما تم شطب 9.090 مؤسسة.

* Caisse Nationale d'Assurances Sociales.

**Caisse d'Assurances Sociales des Non Salariés.

و يمكن إجمال تطور قطاعات نشاط الم ص م للقطاع الخاص من عام 2004 الى عام 2006 في الجدول التالي:

الجدول رقم 05: تطور قطاعات نشاط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التابعة للقطاع الخاص من 2004 الى 2006 * [133] ص 8 ، ** [131] ص 7 .

قطاع النشاط	الم ص م للقطاع الخاص عام 2004*	الم ص م للقطاع الخاص عام 2005*	نسبة التطور (%)	الم ص م للقطاع الخاص عام 2006**	نسبة التطور (%)
1 الفلاحة و الصيد البحري	2.748	2.947	7,24	3.186	8,10
2 المياه و الطاقة	60	64	6,67	74	15,62
3 المحروقات	505	522	3,36	531	1,72
4 خدمات الأشغال البترولية	148	164	10,81	188	14,63
5 المناجم و المحاجر	549	600	9,29	657	9,5
6 الحديد و الصلب	7.126	7.516	5,47	7.906	5,18
7 مواد البناء	5.949	6.138	3,17	6.369	3,76
8 البناء و الاشغال العمومية	72.869	80.716	10,76	90.702	12,37
9 كيمياء - مطاط - بلاستيك	1.727	1.850	7,12	1.967	6,32
10 الصناعة الغذائية	13.673	14.474	5,85	15.270	5,5
11 صناعة النسيج	3.734	3.881	3,93	4.019	3,55
12 صناعة الجلد	1.459	1.523	4,38	1.558	2,3
13 صناعة الخشب و الفلين و الورق	9.000	9.612	6,8	10.300	7,15
14 صناعة مختلفة	3.061	3.191	4,24	3.297	3,32
15 النقل و المواصلات	20.294	22.119	9	24.252	9,64
16 التجارة	37.954	42.183	11,14	46.461	10,14
17 الفنادق و الاطعام	14.103	15.099	7,06	16.230	7,5
18 خدمات للمؤسسات	10.843	12.143	11,99	14.134	16,4
19 خدمات للعائلات	16.933	18.148	7,17	19.438	7,10
20 مؤسسات مالية	718	779	8,5	853	9,5
21 أعمال عقارية	591	657	11,16	755	14,91
22 خدمات للمرافق الجماعية	1.405	1.516	7,9	1.659	9,43
المجموع	225.449	245.842	9,04	269.806	9,74

يتضح من خلال الجدول أن جميع المصنوعات العاملة في القطاع الخاص، قد عرفت تطورا إيجابيا يختلف في نسبته من قطاع لآخر، و أن النشاطات التي سجلت أعلى النسب في مزاولتها خلال الفترة (2004-2006) هي البناء و الأشغال العمومية، التجارة، النقل و المواصلات، فقد بلغت نسب مزاولتها من المجموع الكلي للمصنوع لسنة 2006 مثلا 33,62%، 17,22%، 8,99% على التوالي، يليها في ذلك خدمات العائلات، الفنادق و الإطعام، صناعة المنتجات الغذائية و خدمات للمؤسسات، أما تلك التي تعرف نسب تزايد كبيرة في تعدادها هي خدمات للمؤسسات، أعمال عقارية، التجارة خدمات الأشغال البترولية، البناء و الأشغال العمومية، المناجم و المحاجر.

2.2.1.3. المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التابعة للقطاع العام

تعرضت ديموغرافية المصنوعات التابعة للقطاع العام لظاهرتين توتران بطريقة عكسية على تعدادها العام [133] ص 3:

- من جهة، أدت عملية إعادة هيكلة المؤسسات العمومية الكبرى الى إنشاء العديد من المؤسسات التابعة لها تتمتع بالإستقلالية التامة و هي قابلة للخصوصة و الشراكة، و هي على العموم في شكل شركات تسيير المساهمة الجهوية العاملة في قطاع البناء و الأشغال العمومية بالإضافة الى قطاعات أخرى.
- من جهة أخرى، ساهمت عملية الخصخصة بأشكالها المختلفة جزئية أو كلية في تخفيض عدد المصنوعات العمومية بسبب تغير طبيعة الملكية.

و يوضح الجدول التالي توزيع عدد المصنوعات العمومية على قطاعات النشاط خلال عام 2006 و عدد مناصب العمل التي ساهمت في توفيرها تلك القطاعات:

الجدول رقم 06: توزيع عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العمومية على قطاعات النشاط و مناصب الشغل

التي ساهمت في توفيرها خلال سنة 2006 [131] ص 3

مناصب الشغل		عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العمومية		قطاع النشاط
النسبة	العدد	النسبة	العدد	
40,50	24.967	31,93	236	الصناعة
14,18	8.749	11,50	85	البناء و الأشغال العمومية
30,70	18.929	39,10	289	الخدمات
11,59	7.147	15,30	113	الزراعة
3,03	1.869	2,17	16	المناجم و المحاجر
100	61.661	100	739	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن قطاع الخدمات يحتل الصدارة في عدد الم ص م العمومية، يليه في ذلك قطاع الصناعة بحيث تقدر نسبة كل منهما على التوالي 39,10 % و 31,93 % من المجموع الكلي لعدد الم ص م العمومية، و قد ساهم هذان القطاعان في توفير 30,70 % و 40,50 % من المجموع الكلي لمناصب الشغل التي وفرتها الم ص م العمومية في عام 2006.

و يعرض الجدول التالي تطور عدد الم ص م التابعة للقطاع العام و نسب التطور التي حققتها خلال الفترة الممتدة من عام 2001 الى عام 2006:

الجدول رقم 07: تطور تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العمومية من 2001 الى 2006 [131] ص 3

السنوات	عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العمومية	مقدار التطور	نسبة التطور (%)
2001	778	-	-
2002	778	0	0
2003	778	0	0
2004	778	0	0
2005	874	96	12,34
2006	739	-135	-15,45

يتضح من خلال الجدول أن عدد الم ص م التابعة للقطاع العام عرف استقرارا خلال الفترة (2001-2004)، ثم اتجه هذا التعداد الى الإرتفاع عام 2005 كان سببه أن الوحدات الإقتصادية من نوع "مزارع نموذجية" التابعة لشركات تسيير المساهمة " شركات التسيير و التطوير الفلاحي" أصبحت تعد من بين الم ص م، و في عام 2006 عرف تعداد تلك المؤسسات إنخفاضا فاق نسبة التطور السابق و ذلك بنسبة 15,45% مقارنة مع عددها في عام 2005 [133] ص 4.

3.2.1.3. الصناعات التقليدية

يقصد بالصناعة التقليدية و الحرف كل نشاط إنتاج أو إبداع أو تحويل أو ترميم فني أو صيانة أو تصليح أو أداء خدمة، يطغى عليه العمل اليدوي و يمارس بصفة رئيسية و دائمة، في شكل مستقر أو متنقل أو معرضي في أحد مجالات النشاط الآتية [134] ص 35:

- الصناعة التقليدية و الصناعة التقليدية الفنية.
- الصناعة التقليدية الحرفية لإنتاج المواد.
- الصناعة التقليدية الحرفية للخدمات.

و الجدول التالي يوضح تطور قطاع الصناعة التقليدية حسب نوع النشاط خلال الفترة (2006-2002)

الجدول رقم 08: تطور تعداد قطاع الصناعة التقليدية حسب نوع النشاط من 2002 الى 2006 [133] ص 21،

* [131] ص 14

نسبة التطور (%)	2006*	نسبة التطور (%)	2005	نسبة التطور (%)	2004	نسبة التطور (%)	2003	2002	
4.39	52.336	11,1	50.139	3,89	45.126	13,27	43.456	38.346	الصناعة التقليدية لإنتاج المواد
18.19	38.500	8,07	32.574	15,25	30.140	9,41	26.151	23.901	الصناعة التقليدية لإنتاج الخدمات
15,17	15.386	16,5	13.359	11,7	11.466	10,65	10.264	9.276	الصناعة التقليدية الفنية
10,56	106.222	10,76	96.072	8,61	86.732	11,64	79.850	71.523	المجموع

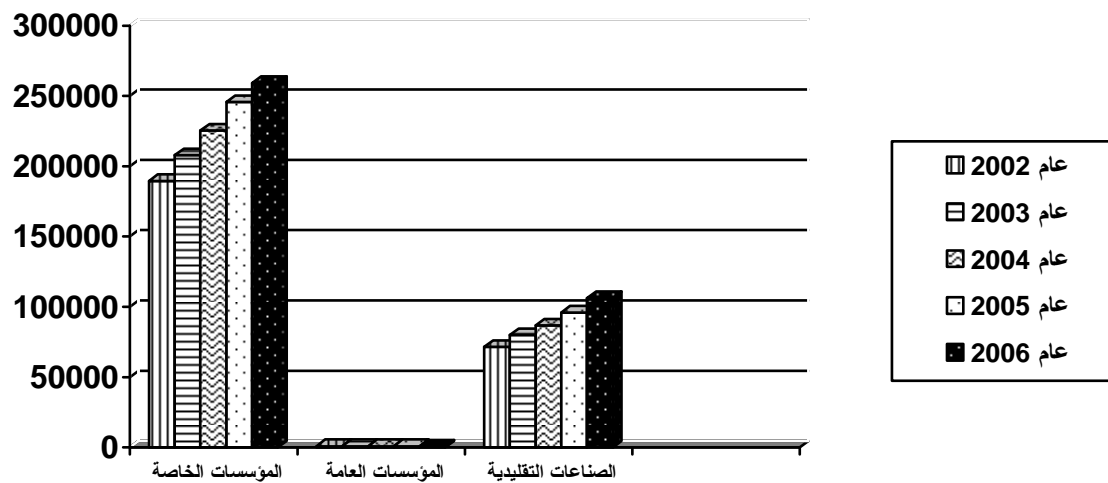
نلاحظ من خلال الجدول أن جميع المؤسسات التي تعمل في قطاع الصناعة التقليدية، تعرف تطورا إيجابيا في جميع مجالات النشاط، سواء تعلقت بإنتاج المواد، الخدمات أو الصناعة التقليدية الفنية، غير أن نسبة الزيادة تعرف تذبذبا بين ارتفاع و انخفاض بالنسبة للصناعة التقليدية لإنتاج المواد و التي تحتل النصيب الأكبر من مجموع الصناعات التقليدية، يليها في ذلك الصناعة التقليدية لإنتاج الخدمات التي عرفت تطورا ملحوظا ما عدا سنة 2005 حيث كانت نسبة الزيادة أقل من باقي السنوات، أما الصناعة التقليدية الفنية و إن كانت تشكل الحصة الأقل من مجموع الصناعات التقليدية إلا أنها تعرف تطورا إيجابيا مستمرا.

و عموما يمكن إجمال تطور تعداد الم ص م العاملة في كل من القطاع الخاص، العام و الصناعات التقليدية من عام 2001 الى عام 2006 في الجدول التالي:

الجدول رقم 09: تطور تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من 2001 الى 2006 [131] ص 6

نوعية الم ص م	عدد المؤسسات عام 2001	عدد المؤسسات عام 2002	نسبة التطور (%)	عدد المؤسسات عام 2003	عدد المؤسسات عام 2004	نسبة التطور (%)	عدد المؤسسات عام 2005	عدد المؤسسات عام 2006	نسبة التطور (%)
المؤسسات الخاصة	179.893	189.552	5,37	207.949	225.449	9,71	245.842	269.806	9,75
المؤسسات العامة	778	778	0	778	778	0	874	739	-15,45
الصناعات التقليدية	64.677	71.523	10,58	79.850	86.732	11,64	96.072	106.222	10,56
المجموع	245.348	261.853	6,73	288.577	312.959	10,21	342.788	376.767	9,91

من خلال الجدول يتضح أن المؤسسات الخاصة و الصناعات التقليدية عرفت تزايدا مستمرا خلال الفترة (2006-2001)، حيث بلغت نسبة الزيادة الإجمالية لهذين القطاعين خلال هذه الفترة 42,33%، 48,51% على التوالي و ذلك بمتوسط معدل تطور يقدر بـ 8,46% و 10,434% على التوالي، في حين أن المؤسسات العامة عرفت ثباتا خلال الفترة (2004-2001) ارتفعت بعدها عام 2005 و ذلك بنسبة زيادة تقدر بـ 12,34%، لتعود و تنخفض في عام 2006 و ذلك بنسبة 15,45%، أما عن نسبة التطور الإجمالي لقطاع الم ص م العمومية خلال الفترة (2006-2001) فقد عرفت انخفاضا بـ 5,01% نتيجة لعملية الخصخصة.



شكل رقم 01: تطور تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من 2001 الى 2006 [131] ص 6

3.1.3. مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في بعض المؤشرات الإقتصادية العامة

في إطار دراسة مساهمة الم ص م في بعض المؤشرات الإقتصادية العامة، تم تسجيل غياب توفر معلومات دقيقة حول دور الم ص م بقطاعاتها العامة و الخاصة و الصناعات التقليدية في الرفع من تلك المؤشرات

حتى على مستوى وزارة الم ص م و الصناعة التقليدية، حيث أن جل المعلومات الصادرة عنها فيما يتعلق بأثر هذا القطاع على المؤشرات الإقتصادية العامة، تحصر قطاع الم ص م في القطاع الخاص، لذا سيتم فيما يلي عرض مساهمة كل من القطاع العام و الذي يعبر عن المؤسسات العامة الكبرى و القطاع الخاص (الم ص م) في الناتج الداخلي الخام، القيمة المضافة و كذا في ترقية الصادرات الجزائرية، إضافة الى عرض مساهمة الم ص م في التشغيل:

1.3.1.3. مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الناتج الداخلي الخام

يوضح الجدول التالي تطور الناتج الداخلي الخام خارج المحروقات من خلال عرض تطور القيمة المضافة خلال الفترة الممتدة من عام 2001 الى غاية عام 2005 ومدى مساهمة القطاع العام و الخاص في تطورها خلال نفس الفترة، بالقيمة و كذا نسبة الزيادة السنوية المحققة.

الجدول رقم 10: تطور الناتج الداخلي الخام خارج المحروقات بالقيمة المضافة من 2001 الى 2005 [131]

ص 36

الوحدة: مليار دينار جزائري

2005		2004		2003		2002		2001		القيمة المضافة
%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	
21,59	651	21,8	598,65	22,9	550,6	23,1	505	23,6	481,5	القيمة المضافة (القطاع العام)
78,41	2.364,5	78,2	2.146,75	77,1	1.884,2	76,9	1.679,1	76,4	1560,2	القيمة المضافة (القطاع الخاص)
100	3.015,5	100	2.745,4	100	2.334,8	100	2.184,1	100	2.041,7	مجموع القيمة المضافة

نلاحظ من خلال الجدول أن مساهمة الم ص م (القطاع الخاص) في الناتج الداخلي الخام هي في تطور مستمر بمعدلات متزايدة، حسب ما توضحه نسب الزيادة السنوية، أما عن نسبة الزيادة الإجمالية التي حققتها خلال الفترة (2005-2001) فهي تقدر بـ 51,55 % بحيث يقدر متوسط معدل التطور بـ 10,97 %، في حين أن نصيب مساهمة القطاع العام يقل عن نظيره في القطاع الخاص و هو في تزايد لكن بمعدلات متناقصة، و تقدر نسبة الزيادة الإجمالية لمساهمة القطاع العام في الناتج الداخلي الخام للفترة (2005-2001) بـ 35,20 % و ذلك بمتوسط معدل تطور يقدر بـ 7,84 %.

2.3.1.3. مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في القيمة المضافة

يعرض الجدول التالي تطور القيمة المضافة خلال الفترة الممتدة من عام 2001 الى غاية عام 2005 و مدى مساهمة القطاع العام و القطاع الخاص و ذلك وفق أهم قطاعات النشاط العاملة بها:

الجدول رقم 11: تطور القيمة المضافة من 2001 الى 2005 [131] ص 39

الوحدة: مليار دينار جزائري

2005		2004		2003		2002		2001		القطاع القانوني	قطاعات النشاط
%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة		
99,84	578,79	99,84	577,97	99,75	508,78	99,69	415,91	99,6	140,4	خاص	الزراعة
0,16	0,93	0,16	0,94	0,24	1,24	0,31	1,31	0,4	1,6	عام	
100	579,72	100	578,88	100	510,03	100	417,22	100	412	المجموع	
79,81	403,37	78,12	358,33	70,85	284,09	71,17	263,29	69,13	221,5	خاص	البناء والأشغال العمومية
20,19	102,05	21,87	100,34	29,15	116,91	28,83	106,64	30,87	98,9	عام	
100	505,42	100	458,67	100	401	100	369,93	100	320,4	المجموع	
69,86	417,59	69,27	349,06	74,01	305,23	74,30	270,68	76	259,7	خاص	النقل و المواصلات
30,14	180,19	30,72	154,81	25,99	107,20	25,70	93,65	24	81,7	عام	
100	597,78	100	503,87	100	412,43	100	364,33	100	341,4	المجموع	
79,77	45,65	71,13	36,06	72,03	31,80	7,45	29,01	70	21,6	خاص	خدمات المؤسسات
20,23	11,58	28,86	14,62	27,97	12,35	28,55	11,59	30	9,2	عام	
100	57,23	100	50,69	100	44,15	100	40,60	100	30,8	المجموع	
87,45	60,88	87	54,5	86,81	51,52	86,58	47,93	90	43,5	خاص	الفندقة والإطعام
12,55	8,74	13	8,14	13,19	7,83	13,42	7,43	10	4,8	عام	
100	69,62	100	62,64	100	59,35	100	55,36	100	48,3	المجموع	
80,48	101,79	78,41	93,50	74,96	86,49	71,41	80,54	70,6	79,1	خاص	الصناعة الغذائية
19,52	24,69	21,58	25,73	25,04	28,89	28,59	32,25	29,4	32,9	عام	
100	126,48	100	119,24	100	115,38	100	112,79	100	112	المجموع	
84,93	2,31	83,20	2,23	82,11	2,02	82,63	2,14	77,27	1,7	خاص	صناعة الجلد
15,07	0,41	16,8	0,45	17,89	0,44	17,37	0,45	22,73	0,5	عام	
100	2,72	100	2,68	100	2,46	100	2,59	100	2,2	المجموع	
94,17	629,18	93,43	567,19	93,19	514,56	93,43	475,80	93,9	449,3	خاص	التجارة
5,83	38,95	6,56	39,86	6,81	37,61	6,57	33,47	6,1	29,1	عام	
100	668,13	100	607,05	100	552,17	100	509,28	100	478,4	المجموع	

من خلال الجدول يتضح أن قطاعات النشاطات الأكثر مساهمة في تطور القيمة المضافة خلال الفترة (2005-2001) هي قطاع التجارة الذي يحتل الصدارة، يليه في ذلك قطاع الزراعة، النقل و المواصلات، البناء و الأشغال العمومية، و أن نصيب مساهمة القطاع الخاص تفوق بكثير مساهمة القطاع العام.

حيث عرف القطاع العام نموا بسيطا في جميع قطاعات النشاط المكونة له ما عدا قطاع النقل و المواصلات، الذي ارتفعت نسبة مساهمته في القيمة المضافة خلال الفترة (2005-2001) بـ 120,55 %

يليه في ذلك قطاع الفنادق و الإطعام الذي ارتفعت نسبة مساهمته في القيمة المضافة خلال نفس بـ 82,08 % ليأتي قطاع التجارة في المرتبة الثالثة، حيث قدرت نسبة مساهمته في القيمة المضافة لنفس الفترة بـ 33,84 %.

أما بالنسبة للقطاع الخاص، فهو يعرف تطورا إيجابيا في جميع قطاعات النشاط المكونة له، و قد سجل قطاع خدمات المؤسسات أكبر نسبة في الزيادة، فقد ارتفعت نسبة مساهمته في القيمة المضافة خلال الفترة (2005-2001) بـ 111,34 % ، يليه في نسبة الزيادة قطاع البناء و الأشغال العمومية الذي ارتفعت نسبة مساهمته في القيمة المضافة بـ 82,10 %، و يحتل قطاع التجارة المرتبة الثالثة في نسبة الزيادة حيث ارتفعت نسبة مساهمته في القيمة المضافة بـ 41,03 % و ذلك خلال نفس الفترة.

3.3.1.3. مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الصادرات الجزائرية

يضم القطاع الصناعي خارج المحروقات 23.000 مؤسسة تتكون من:

- 125 مؤسسات عامة وطنية كبيرة.
- 247 مؤسسة عامة محلية.
- 1.000 مؤسسة خاصة تشغل أكثر من 20 عامل.
- و أكثر من 22.000 مؤسسة خاصة تشغل أقل من 20 عامل.

يدل هذا التعداد على وجود طاقة تصديرية هامة للقطاع الخاص، و إن كانت بسيطة مقابل الصادرات المتعلقة بالمحروقات حيث أن الإقتصاد الجزائري يعتمد على الغاز الطبيعي و البترول الخام الذان يساهمان في الناتج الوطني الإجمالي بـ 24 % و يمثلان 98 % من الإيرادات الخارجية [135] ص 14.

و في هذا الإطار سيتم توضيح وضعية الميزان التجاري الوطني خلال (1996-2006) و كذا تطور الصادرات الجزائرية خارج المحروقات خلال الفترة (1996-2003).

3.3.1.3.1. وضعية الميزان التجاري الجزائري خلال الفترة (1996-2003)

يوضح الجدول التالي التوجه العام للميزان التجاري الجزائري خلال الفترة الممتدة عام 1996 الى غاية

عام 2006:

الجدول رقم 12: وضعية الميزان التجاري الجزائري من 1996 الى 2006 [135] ص 444، * [132]

الوحدة: مليار دولار أمريكي

*2006	*2005	*2004	*2003	*2002	2001	2000	1999	1998	1997	1996	المجموعة الإنتاجية
52,82	46	31,71	24,61	18,82	19,13	22,03	11,36	9,65	13,5	13,38	التصدير
21	20,35	18,20	13,53	12	9,89	9,15	9,17	9,42	8,69	9,10	الاستيراد
31,82	25,65	13,51	11,08	6,82	9,24	12,88	2,19	0,23	4,81	4,28	الميزان التجاري

من خلال الجدول السابق يتضح أن قيمة الصادرات الجزائرية تعرف تزايدا مستمرا ماعدا عام 1998 أين سجلت إنخفاضا كبيرا و ذلك بنسبة 28,51 % مقارنة مع عام 1997 بالإضافة الى انخفاض بسيط عام 2002 و ذلك بنسبة 1,61 % ، لكن في العموم فإن نسبة الزيادة في الصادرات خلال الفترة (1996-2006) تفوق نظيرتها في الواردات، الأمر الذي انعكس بشكل إيجابي على الميزان التجاري خصوصا سنة 2005 حيث كانت نسبة الزيادة في الإستيراد أقل من نسبتها في الفترة السابقة و في المقابل سجلت الصادرات تطورا معتبرا مما أدى الى تحسن وضعية الميزان التجاري بشكل ملحوظ.

3.1.3.2. تطور الصادرات الجزائرية خارج المحروقات خلال الفترة (1996-2003)

في إطار غياب المعطيات المتعلقة بمدى مساهمة الم ص م في تنمية الصادرات الجزائرية سيتم عرض واقع تطور صادرات الجزائر خارج المحروقات للفترة (1996-2003) و استخراج نسبتها مقارنة مع إجمالي الصادرات لنفس الفترة و ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 13: تطور الصادرات الجزائرية خارج المحروقات من 1996 الى 2003 [135] ص 445،

* [132]

الوحدة: مليار دولار أمريكي

*2003	*2002	2001	2000	1999	1998	1997	1996	
0,059	0,035	0,28	0,032	0,024	0,027	0,037	0,136	مواد غذائية و مشروبات
0,061	0,051	0,037	0,044	0,041	0,045	0,040	0,044	منتجات خامة
0,476	0,551	0,504	0,465	0,281	0,254	0,387	0,496	سلع نصف مصنعة
0,001	0,020	0,022	0,011	0,025	0,007	0,001	0,003	معدات فلاحية
0,032	0,050	0,045	0,047	0,047	0,009	0,023	0,046	معدات صناعية
0,035	0,027	0,012	0,013	0,020	0,016	0,023	0,156	مواد إستهلاكية غير غذائية
0,664	0,734	0,648	0,612	0,438	0,358	0,511	0,881	المجموع
2,69	3,90	3,38	2,77	3,85	3,70	3,78	6,58	نسبة الصادرات خارج المحروقات الى إجمالي الصادرات (%)

يتضح من خلال الجدول صغر حجم الصادرات الجزائرية خارج المحروقات فهي لا تتجاوز 4 % من إجمالي الصادرات ما عدا عام 1996 حيث بلغت نسبتها 6,58 % و ذلك نتيجة تسديد الجزائر لجزء من ديونها اتجاه روسيا كبضائع [136] ص 43.

تشير المعطيات السابقة الى ضعف التصدير خارج المحروقات بصفة عامة و بالتالي ضعف دور الم ص م في التصدير بصفة خاصة و بالنظر الى مساهمتها العالية في القيمة المضافة فإن ذلك يتطلب تدعيم وترقية هذا القطاع قصد الرفع من مساهماته أيضا في مجال ترقية الصادرات الوطنية بطريقة تنعكس إيجابيا على تحقيق التنمية الاقتصادية للبلد ككل، وفي هذا الإطار صدر القانون التوجيهي حول ترقية الم ص م الذي يعتبر شركات الإستيراد والتصدير م ص م عندما يكون رقم أعمالها المحقق في عملية الإستيراد و التصدير يتجاوز 3/2 من رقم أعمال الإجمالي، غير أن هذه المؤسسات تعاني من عدة مشاكل لعل أهمها غياب آليات التمويل التفضيلي الخاص بالم ص م و كذا مشاكل التمويل بالمدخلات خاصة المستوردة منها الأمر الذي يحد من دورها في مجال ترقية الصادرات الجزائرية [136] ص 46.

4.3.1.3. مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التشغيل

يمكن توضيح تطور مقدار و نسبة مساهمة الم ص م الجزائرية في خلق مناصب الشغل خلال الفترة الممتدة من عام 2001 الى عام 2006 كما يلي:

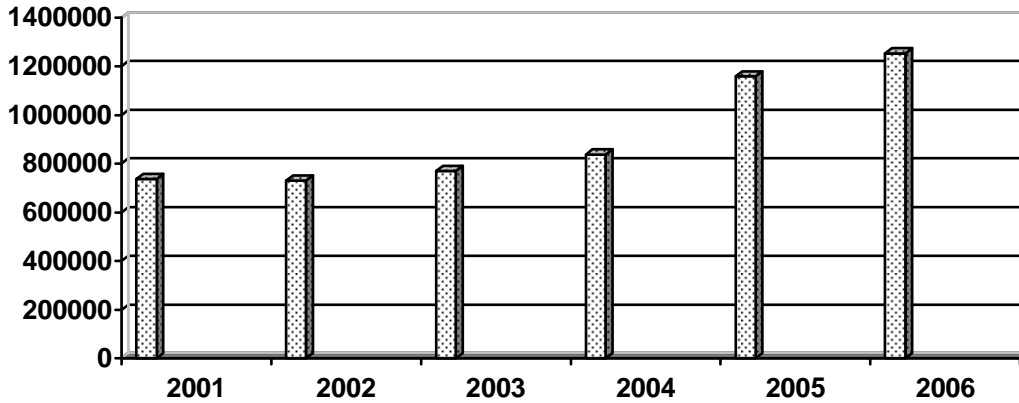
الجدول رقم 14: مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التشغيل خلال الفترة (2001-2006) [132]

السنوات	مناصب الشغل	مقدار التطور	معدل التطور(%)
2001	737.062	-	-
2002	731.082	5.980-	0,81-
2003	770.500	39.418	5,39
2004	838.504	68.004	8,82
2005	1.157.856	319.352	38,08
2006	1.252.707	94.851	8,19

يتضح من خلال الجدول الدور الهام الذي تلعبه الم ص م في توفير مناصب الشغل، عرفت هذه الأخيرة إنخفاضا بمقدار 5.980 منصب شغل مع نهاية سنة 2002، لتعرف بعد ذلك نموا متزايدا و قد سجلت سنة 2005 أعلى النسب و ذلك راجع الى الأخذ بعين الإعتبار في التعداد أرباب المؤسسات.

و يعد القطاع الخاص للم ص م المساهم الأكبر في توفير تلك المناصب، حيث بلغت نسب مساهمته خلال الفترة (2002-2006) على التوالي كما يلي: 73 %، 71 %، 70 %، 76 % و 78 % و ذلك من مجموع مناصب الشغل التي ساهمت في توفيرها الم ص م خلال تلك الفترة [132]

و يمكن تمثيل التطور الحاصل في مناصب الشغل المصرح بها من 2001 الى 2006 في الشكل التالي:



شكل رقم 02: مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التشغيل من 2001 الى 2006 [132]

يتضح من خلال ما سبق أن قطاع الم ص م في الجزائر يعرف تحسنا ملحوظا من حيث اهتمام السلطات العمومية به لتفعيل مساهمته إقتصاديا واجتماعيا، الأمر الذي انعكس على تطور تعداد مؤسسات هذا القطاع في إطار الإرتفاع المستمر الم ص م الخاصة و كذا الصناعات التقليدية مع انخفاض الم ص م العمومية نتيجة لعملية الخصخصة، أما عن أثر الم ص م على المؤشرات الإقتصادية السابق ذكرها فيلاحظ أن الم ص م و الممثلة بالقطاع الخاص لها دور كبير في المساهمة في الرفع من الناتج الداخلي الخام، القيمة المضافة أما عن التصدير فلا تزال الصادرات الجزائرية خارج قطاع المحروقات هامشية مقارنة مع صادرات المحروقات الأمر الذي يحتم على الدولة تكثيف جهودها قصد دعم قطاع الم ص م لتفعيل مشاركته في عملية التصدير و في الأخير و من خلال عرض أثر الم ص م على التشغيل يتضح الدور الكبير الذي يلعبه هذا القطاع في توفير مناصب عمل لشريحة كبيرة من القوى العاملة، و قد كان للقطاع الخاص النصيب الأكبر في هذه المساهمة.

2.3. معوقات أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، هيئات و برامج دعمها

تعاني الم ص م في الجزائر من معوقات كثيرة نابعة من المحيط الذي تنشط به و التي تؤدي الى تعطيل وصولها للأداء المتميز، منها ما هي متعلقة بالجانب المالي، العقاري، الإداري، القطاع غير الرسمي و تلك المرتبطة بسوق العمل و كذا إمكانية الحصول على المعلومات، و لن تستطيع الم ص م مواجهة هذه المعوقات

بمفردها خصوصا مع إمكانياتها البسيطة و المحدودة، الأمر الذي يحتم ضرورة تدخل الدولة و التي تحاول العمل إنطلاقا من يقينها بأهمية هذا القطاع، على تقديم المساعدات الموجهة الى الرفع من تنافسية الم ص م على الصعيد المحلي و الدولي، و هذا ما سيتم توضيحه من خلال هذا المبحث.

1.2.3. معوقات أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

بالرغم من المجهودات التي بذلتها الدولة لدعم الم ص م، ومصادقة الحكومة على مجموعة من القوانين التي تهدف إلى جعل الإقتصاد يتماشى مع نمط التسيير الحديث، إلا أن هذه الإصلاحات الإقتصادية لم تحقق النتائج المرجوة، فقطاع الم ص م لا يزال محاطا بتحديات كثيرة تعيق مساهمته في تحقيق التنمية الإقتصادية المنشودة، و يمكن حصر أهم هذه المعوقات فيما يلي [135] ص 44 :

1.1.2.3. المعوقات المالية

- يعتبر مشكل التمويل من أكبر المشاكل التي تعاني منها الم ص م في الجزائر، وهذا بسبب ضعف إمكانياتها المالية، و عموما يمكن إجمال المعوقات المتعلقة بالجانب المالي في [137] ص 217:
- تعقد و تعدد إجراءات الحصول على القروض جعل المستثمرين يحجمون عن الإقدام على تجسيد مشاريعهم كما جعل العديد من المشاريع تموت في المهد لعدم قدرة أصحابها على الإقتراض.
- ارتفاع سعر الفائدة، كما حصل في الجزائر في النصف الأول من عشرية التسعينات حيث تجاوز 20% بسبب ارتفاع معدل التضخم خلال تلك الفترة حيث بلغ 35%، الأمر الذي أعاق إنشاء و تطوير المؤسسات خاصة الصغرى منها.
- عدم تخصيص بنك لتمويل المؤسسات الصغيرة دون غيرها*.
- ارتفاع مساهمة أرباب العمل مما جعل أصحاب المؤسسات يحجمون عن التوظيف أو عدم التصريح بكافة العمال الموظفين لديهم.

ومن أهم المبررات التي تركز عليها البنوك للإمتناع عن تمويل الم ص م هي:

- افتقاد أصحاب الم ص م للكثير من الخبرة التنظيمية والإدارية، ومن ثم زيادة احتمالات الوقوع في مشاكل و ربما الفشل الكامل.
- اعتماد نسبة عالية من المؤسسات الصغيرة في تعاملها على القطاع غير الرسمي وليس لها سجلات رسمية.
- ارتفاع تكاليف الخدمة البنكية في تمويل المشروع الصغير بسبب المبلغ الصغير للقرض [33] ص 356 .
- عدم وجود ضمانات كافية لتغطية القروض الممنوحة.

* كما هو الحال في العديد من الدول النامية بنك غرامين The Gramine Bank ببغلاديش و بادن كريديت Badan Credit بإندونيسيا.

- رفض المؤسسات تدخل البنوك في وضع قواعد لتسييرها [138] ص 546 .

و نتيجة لذلك فإن الم ص م عادة ما تلجأ الى القروض و شبكات التمويل غير الرسمية كون أن المصادر الرسمية خاضعة لشروط لا تتناسب هذا النوع من المؤسسات.

2.1.2.3. المعوقات المرتبطة بالعمارة الصناعي

من أهم المشاكل التي يعاني منها المستثمر في الجزائر، الحصول على قطعة أرض لإقامة المشروع ولهذا غالباً ما يلجأ المستثمر إلى تحويل مسكنه إلى ورشة عمل أو مصنع صغير، كما أن عدم استطاعته الحصول على عقد ملكية العمارة، تعد من الأسباب الرئيسية التي تحول دون حصوله على القروض اللازمة من البنوك و أهم المعوقات المرتبطة بالحصول على العمارة الصناعي هي [135] ص 45:

- أغلب المساحات المتوفرة غير مستعملة، إما لكونها تابعة لمؤسسات عمومية مغلقة أو لخواص لا ينتفعون بها.
- موقع المساحات العمارية في أغلب الحالات في تناقض مع النسيج الإقتصادي الإجتماعي للمناطق.
- إجراءات الحصول على العمارات طويلة و متعبة، حيث يبلغ متوسط فترة الحيازة من سنة (1) الى خمسة (5) سنوات، ففي إطار دراسة قام بها البنك الدولي عام 2002، فقد أحصى أن نسبة 38 % من العمليات تأخذ في المتوسط خمسة سنوات من أجل الحصول على قطعة أرض.
- البنية التحتية و وسائل الإتصال هي غالباً مهملة و لا تستجيب للإحتياجات التقنية للمؤسسات المستقبلية.
- لم يتم بعد حل مشكل تعدد الأطراف المتدخل على الرغم من إنشاء الشباك الوحيد.
- لقد كانت الضغوطات المتعلقة بالحصول على العمارة السبب الرئيسي في تراجع الإستثمارات من 13.105 إستثمار عام 2000 الى 5.018 إستثمار عام 2001.

3.1.2.3. المعوقات الإدارية

الى جانب المعوقات السابق ذكرها نجد المعوقات الإدارية و التي تأثر بدرجة كبيرة على أداء الم ص م فعلى الرغم من كل المحاولات الرامية الى تحسين ظروف نشاط الم ص م في الجزائر، إلا أن الإجراءات الإدارية لا تزال تتسم بالتعقيد و البطء وذلك بسبب تعدد مراكز اتخاذ القرار، وضعف تجسيد سياسة تقريب الإدارة من المواطن، حيث أن المستثمرين يعانون الكثير من المشاكل ويواجهون العديد من الإجراءات البيروقراطية الأمر الذي يطيل في مدة تجسيد مشاريعهم [139] ص 1049.

و يمكن حصر أهم المعوقات الإدارية التي تواجه الم ص م في النقاط التالية [135] ص 47:

- طول فترة التكيف مع الأنظمة الجديدة و تطبيقها من قبل المصالح الإدارية.
- توسع دائرة الأعمال غير الرسمية في أغلب قطاعات النشاط.

- الإجراءات الطويلة للنظام القانوني، والموكلة لقضاة ليس لديهم المعرفة الكافية بالمسائل التجارية.
- الإجراءات الطويلة للحصول على رخصة للبناء أو إنشاء مؤسسة.
- الحصول على معلومات موثوق منها هي غالبا مستحيلة و ذلك نظرا لانعدامها، أو عدم دقة مصدرها فالمعلومات التي يزود بها المتعاملون الإقتصاديون هي في الغالب غير أكيدة.

4.1.2.3. معوقات أخرى

هناك العديد من التحديات الأخرى التي تعيق أداء الم ص م لعل أهمها تلك المرتبطة بالقطاع غير الرسمي، المعوقات المرتبطة بسوق العمل و كذا المعوقات المرتبطة بالحصول على المعلومات و التي يمكن توضيحها ضمن العناصر التالية:

1.4.1.2.3. المعوقات المرتبطة بالقطاع غير الرسمي

- يعتبر القطاع غير الرسمي من أهم ما يميز بيئة عمل الم ص م حتى و إن كان تقديرات حجمها غير معروفة، إلا أن أهم مظاهرها تكمن في:
- التصريح غير الصحيح المتعلق بالأيدي العاملة ، الموارد التقنية و المالية المستعملة.
- عدم التعامل بالفاتورة.
- المنافسة غير الشريفة التي يقوم بها المستوردون، الذين يتهربون من دفع الرسوم الجمركية.

2.4.1.2.3. المعوقات المرتبطة بسوق العمل

- تعاني الم ص م من تحديات كثيرة مرتبطة بسوق العمل لها تأثير كبير على أداءها يمكن حصرها في النقاط التالية:
- قلة عدد المسيرين، التقنيين و المختصين في التسويق.
- ضعف التكوين خصوصا في مجال التقنيات الحديثة في تسيير المستخدمين، تسيير الإنتاج، إدارة الجودة التسويق، وكذا عملية التصدير.
- سوء توجيه مخطط التكوين.

3.4.1.2.3. المعوقات المرتبطة بالحصول على المعلومات

- تعد المعلومات من أهم المدخلات الضرورية في نشاط المؤسسة، غير أن ما تعاني منه الم ص م الجزائية هو قلة المعلومات الإقتصادية الموثوق منها سواء المرتبطة بـ:
- الإحصائيات المتعلقة بالمؤسسات و كذا المعلومات المتعلقة بفرص الإستثمار.

- المعلومات المتعلقة بالسوق المحلي، الجهوي و الوطني.

- المعلومات المتعلقة بالمتعاملين الإقتصاديين المنافسين.

- هذا الى جانب قلة الإستعانة بالأنترنت في مجال الأعمال [135] ص 44.

اجتمعت هذه المعوقات لتوجد بيئة عمل صعبة تفرض على الم ص م الجزائرية ضرورة السعي المستمر للرفع من مستوى أداءها، من خلال البحث عن السبل التي تمكنها من ذلك وصولا الى تحقيق مستوى التميز فيه و يبرز دور الدولة في هذه الظروف من خلال ما يمكن أن توفره من دعم و تشجيع لهذا القطاع بطريقة تساهم في التخفيف من تأثير تلك المعوقات التي يصعب على الم ص م أن تتجاوزها بمفردها.

2.2.3. المؤسسات الحكومية الداعمة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر

عرفت فترة ما بعد التسعينات جهودا مكثفة من قبل الدولة من أجل تقوية قطاع الم ص م، و ذلك من خلال إنشاء العديد من المؤسسات الحكومية الموجهة خصيصا لمساعدة هذا القطاع، و تلك التي تستفيد الم ص م من خدماتها الى جانب باقي المؤسسات الإقتصادية الأخرى، و يمكن عرض أهم المؤسسات الحكومية الداعمة للم ص م في الجزائر مع توضيح طبيعة دعم كل منها لهذا القطاع كما يلي:

1.2.2.3. وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية و المؤسسات التابعة لها

كانت نشأة الوزارة استجابة لطلب الحركة الجمعوية لأرباب العمل والتي كان أحد أهم نشاطها أول وزير كلف بالقطاع، وهو رجل أعمال من القطاع الخاص السيد رضا حمياني، الذي وضع الأسس الأولى للتصورات التي يقوم عليها برنامج عمل الوزارة، والتي كانت تترجم تطلعات منظمات أرباب العمل وخبراء الإقتصاد، في فترة كانت تعرف فيها الجزائر إصلاحات وتحولات إقتصادية عميقة في اتجاه إقتصاد السوق [140] ص 28.

1.1.2.2.3. وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعية التقليدية

لقد تم إنشاء وزارة منتدبة للمؤسسات و الصناعات الصغيرة و المتوسطة عام 1991، و ذلك للتعبير عن الإتجاه الجديد الذي تريد السلطات إعطائه للسياسة الصناعية بالإعتماد على الم ص م، على عكس التوجه السابق الذي ركز على المركبات و المؤسسات الصناعية الضخمة، و بموجب المرسوم التنفيذي رقم 94-211 المؤرخ في 18 جويلية 1994 ارتقت إلى وزارة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية، توسعت صلاحياتها طبقا للمرسوم 2000-190 المؤرخ في 11 جويلية سنة 2000 حيث أصبحت مكلفة بما يلي [141] ص 6:

- حماية طاقات المؤسسات و الصناعات الصغيرة و المتوسطة الموجودة وتطويرها.

- ترقية الشراكة و الإستثمارات ضمن قطاع المؤسسات و الصناعات الصغيرة و المتوسطة.

- إعداد إستراتيجيات تطوير هذا القطاع.
- ترقية المناولة و وسائل تمويل مؤسسات هذا القطاع.
- التعاون الدولي و الجهوي في مجال المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة.
- إنجاز الدراسات الإقتصادية المتعلقة بترقية المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة.
- تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة.
- تطوير التشاور مع الحركة الجمعوية للمؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة.

2.1.2.2.3. المؤسسات التابعة لوزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و الصناعة التقليدية

استهدفا لتحقيق مهام وزارة الم ص م و الصناعة التقليدية في تطوير قطاع الم ص م، تم إنشاء العديد من المؤسسات المتخصصة و التي تعمل تحت إدارتها منها: مشاتل المؤسسات مراكز التسهيل و المجلس الوطني لترقية الم ص م و الوكالة الوطنية لتطوير الم ص م:

- مشاتل المؤسسات

مشاتل المؤسسات هي مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي و تجاري تتمتع بالشخصية المعنوية و الإستقلال المالي و تكون المشاتل في أحد الأشكال التالية [142] ص 14:

- المحضنة: هي هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الخدمات.
- ورشة الربط: هي هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الصناعة الصغيرة و المهن الحرفية.
- نزل المؤسسات: هي هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع المنتمين الى ميدان البحث.

توضع هذه المشاتل تحت وصاية الوزير المكلف بالم ص م و تتوخى الأهداف التالية:

- المشاركة في الحركة الإقتصادية في مكان تواجدها.
- تشجيع بروز المشاريع المبتكرة و تقديم الدعم لمنشئي المؤسسات الجدد.
- تشجيع المؤسسات على تنظيم أفضل و ضمان ديمومة المؤسسات المرافقة.
- مساعدتها لكي تصبح على المدى المتوسط عاملا إستراتيجيا في التطور الإقتصادي في مكان تواجدها و ذلك من خلال استقبال و احتضان و مرافقة المؤسسات حديثة النشأة لمدة معينة بالإضافة الى إيجار المحلات و كذا تقديم الإرشادات اللازمة.

- مراكز التسهيل

مراكز التسهيل هي مؤسسات عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الإستقلال المالي

و تتولى مراكز التسهيل القيام بالمهام التالية [143] ص 18:

- دراسة الملفات التي يقدمها حاملو المشاريع أو المقاولون و الإشراف على متابعتها.
- تجسيد اهتمامات أصحاب المؤسسات في أهداف عملية و ذلك بتوجيههم حسب مسارهم المهني.
- مساعدة المستثمرين على تخطي العراقيل التي تواجههم أثناء مرحلة التأسيس.
- مرافقة أصحاب المشاريع و المقاولين في ميداني التكوين و التسيير.
- تشجيع نشر المعلومات المتعلقة بفرص الإستثمار و ذلك بمختلف وسائل الإتصال.
- تقديم خدمات في مجال الإستشارة في وظائف التسيير، التسويق و تسيير الموارد البشرية و غيرها.

و تهتم مراكز التسهيل في مهمتها بصنفين من المستثمرين، الصنف الأول يكون فيه المستثمر صاحب فكرة و لا يملك رأس مال الإنشاء، أو يملك رأس المال و يحتاج الى توجيه في ميدان النشاط الذي يقوم به، كما يمكن أن يكون مالكا للفكرة و رأس المال معا و محتاجا الى المرافقة، أما الصنف الثاني فيكون فيه المستثمر مالكا للمؤسسة و يبحث عن إرشادات تتعلق بالتكنولوجيا الجديدة أو كيفية تطوير وسائل الإنتاج أو الناتج، عن طريق دعم مادي يحصل عليه في شكل اتفاقات مع مراكز و مخابر البحث و الجامعات [144] ص 13.

- المجلس الوطني الإستشاري لترقية الم ص م

المجلس الوطني الإستشاري لترقية الم ص م جهاز إستشاري يكلف بترقية الحوار و التشاور بين الم ص م و جمعياتهم المهنية من جهة و السلطات العمومية من جهة أخرى، يتمتع المجلس بالشخصية المعنوية و الإستقلال المالي، يتولى المجلس القيام بالمهام التالية [145] ص 22:

- ضمان الحوار و التشاور بشكل دائم و منتظم بين السلطات العمومية و الشركاء الإجتماعيين و الإقتصاديين حول المسائل ذات المصلحة الوطنية التي تتعلق بالتطور الإقتصادي و ترقية الم ص م بصفة خاصة.
- تشجيع و ترقية إنشاء جمعيات مهنية جديدة.
- جمع المعلومات الإقتصادية التي تسمح بإعداد السياسات و الإستراتيجيات اللازمة لتطوير القطاع.

- الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

الوكالة الوطنية لتطوير الم ص م (AND-PME)* هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تتمتع بالشخصية المعنوية و الإستقلال المالي، تعمل تحت إشراف الوزير المكلف بالم ص م، تعتبر الوكالة أداة الدولة في مجال تنفيذ السياسة الوطنية لتطوير الم ص م، ومن أجل تحقيق ذلك فهي تتولى القيام بالمهام التالية [146] ص 28:

*Agence nationale de développement de la PME

- تنفيذ الإستراتيجية القطاعية في مجال ترقية و تطوير الم ص م.
- تنفيذ البرنامج الوطني لتأهيل الم ص م و ضمان متابعته.
- ترقية الخبرة و الإستشارة الموجهة للم ص م.
- تقييم فعالية تطبيق البرامج القطاعية و نجاعتها و اقتراح التصحيحات الضرورية عند الإقتضاء.
- متابعة ديموغرافية الم ص م في مجال إنشاء النشاط، توقيفه و تغييره.
- إنجاز دراسات حول فروع النشاط و كذا المذكرات الدورية حول التوجهات العامة للم ص م.
- ترقية الابتكار التكنولوجي و استعمال الم ص م لتكنولوجيا الإعلام و الإتصال الحديثة.
- جمع المعلومات المتعلقة بمجال نشاط الم ص م و استغلالها و نشرها.
- التنسيق مع الهياكل المعنية بين مختلف برامج التأهيل الموجهة لقطاع الم ص م.

2.2.2.3. أجهزة دعم الاستثمار

تلعب الم ص م بكل قطاعاتها وفروعها الإقتصادية دورا هاما في النمو و خلق مناصب الشغل في الجزائر، و على هذا الأساس تم إنشاء مجموعة من أجهزة دعم الاستثمار من قبل السلطات العمومية، أهم هذه الأجهزة: الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار، الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب و وكالة التنمية الإجتماعية [135] ص 411:

1.2.2.2.3. الوكالة الوطنية لتنمية الاستثمار (ANDI) و الشباك الوحيد اللامركزي

تم إنشاء وكالة (ANDI) كبديل لوكالة دعم وترقية و متابعة الإستثمار (APSI)، حيث أن هذه الأخيرة لم تف بالأهداف التي أنشئت لأجلها، إذ كانت متمركزة في العاصمة من دون تمثيل ولائي أو حتى جهوي لها، أما وكالة "ANDI" فهي ذات صبغة وطنية و هو ما يظهر من تسميتها، و لها فروع جهوية تسمح بالقضاء على مركزية اتخاذ قرار الإستثمار، وهذا ما سيشكل دعما حقيقيا لمنح فرص الإستثمار للراغبين عبر كامل التراب الوطني وبالتالي سيحقق على المدى البعيد توازناً تنموياً على المستوى الجهوي [33] ص 361.

و بمقتضى المادة 21 من الأمر الرئاسي رقم 03-01 الموافق 20 أوت 2001 المتعلق بتطوير الإستثمار المعدل و المتمم بالأمر رقم 08-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006، تعد الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار (ANDI) مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الإستقلال المالي [147] ص 1.

كلفت الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار القيام بالمهام التالية [148] ص 10:

- ضمان ترقية الإستثمارات و متابعتها؛
- إستقبال المستثمرين المقيمين و غير المقيمين و إعلامهم و مساعدتهم.

- تسهيل استكمال شكليات إنشاء المؤسسات وتحقيق المشاريع من خلال الشباك الوحيد اللامركزي.
- تسيير صندوق دعم الإستثمار و منح المزايا المرتبطة بالاستثمار.
- التأكد من إحترام الإلتزامات التي تعهد بها المستثمرون خلال مدة الإعفاء.

و حتى تتمكن (ANDI) من تحقيق أهدافها، تم إنشاء الشباك الوحيد اللامركزي (GUI)* على مستوى كل ولاية، من صلاحياته إتمام الأمور الشكلية المنشئة للمؤسسات وتسهيل تنفيذ المشاريع الإستثمارية.

تضم قطاعات النشاطات المصرح بها حسب الوكالة الوطنية لتنمية الإستثمار كلا من الزراعة، البناء و الأشغال العمومية، الصناعة، الصحة، النقل و المواصلات، السياحة، الخدمات، و يمكن إجمال أهم إنجازات الوكالة في النقاط التالية:

- ارتفع عدد المشاريع المصرح بها حسب الوكالة من 3.109 مشروع عام 2002 الى 7.211 مشروع عام 2003 حيث قدرت نسبة الزيادة 132 % و قد كان قطاع النقل المسؤول عنها، حيث سجل نسبة زيادة قدرت بـ 2.418% حيث ارتفع عدد مشاريع هذا القطاع خلال هذه الفترة من 172 مشروع الى 4.331 مشروع.
- إخفض عدد المشاريع المصرح بها حسب الوكالة خلال الفترة الممتدة من عام 2005 الى السداسي الأول من عام 2006 من 2.255 مشروع بقيمة إجمالية تقدر بـ 511.529 مليون دج الى 1.186 مشروع بقيمة إجمالية تقدر بـ 234.800 مليون دج أي بنسبة 54,1 % من حيث قيمة المشاريع [149] ص 23.
- ترتب عن إنخفاض المشاريع في الفترة السابقة إنخفاض في عدد الأجراء المصرح بهم من 78.951 أجير سنة 2005 الى 46.652 أجير في السداسي الأول من عام 2006.

و عموما يفسر إنخفاض المشاريع المصرح بها حسب الوكالة بغياب المتابعة الفعلية للمشاريع خلال مراحل التنفيذ و الإستغلال، الأمر الذي نتج عنه عدم التقدير الفعلي للمشاريع المحققة و مناصب العمل الناتجة عنها، هذا الى جانب محدودية المزايا الضريبية و شبه الضريبة الممنوحة في إطار النظام الحقيقي في استغلال الإستثمارات [135] ص 285.

2.2.2.2.3. الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

استحدثت الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ)** عام 1996، و وضعت تحت سلطة رئيس الحكومة و يتولى الوزير المكلف بالتشغيل متابعة نشاطاتها، تتمتع الوكالة بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي و

* Guichet Unique Decentralize

** Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes

هي تسعى الى تشجيع كل الصيغ المؤدية لإنعاش قطاع التشغيل الشباني من خلال إنشاء مؤسسات مصغرة لإنتاج السلع والخدمات، لها فروع جهوية و محلية تضطلع بالمهام التالية [150] ص 12:

- تقديم الإستشارة و مرافقة الشباب في إطار تطبيق مشاريعهم الإستثمارية.
- تسيير تخصيصات الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب لا سيما منها الإعانات.
- متابعة الإستثمارات المنجزة مع الحرص على احترام بنود دفتر الشروط التي تربطهم بالوكالة.
- تشجيع الأعمال الرامية الى ترقية تشغيل الشباب من خلال برامج التكوين و التوظيف الأولي.
- إتاحة المعلومات الإقتصادية و التقنية و التشريعية لأصحاب المشاريع لممارسة نشاطاتهم.
- إقامة علاقات مالية متواصلة مع البنوك و المؤسسات المالية لتمويل المشاريع و إنجازها و استغلالها.
- تكلف جهات متخصصة بإعداد دراسات الجدوى وقوائم نموذجية للتجهيزات، و تنظيم دورات تدريبية لأصحاب المشاريع لتكوينهم و تجديد معارفهم في مجال التسيير و التنظيم.

تضم قطاعات نشاط المؤسسات المصغرة التي استفادت من تمويل (ANSEJ) لها كلا من: الخدمات نقل المسافرين، نقل البضائع، الصناعة التقليدية، الزراعة، الصناعة، البناء و الأشغال العمومية و الأعمال الحرة الصيانة، الصيد و الهيدروليك، و يمكن إجمال أهم إنجازات الوكالة في النقاط التالية:

- يقدر عدد المشاريع التي استفادت من تمويل (ANSEJ) لها عام 2003 بـ 52.393 مشروع، قيمة إستثماراتها 86,8 مليار د ج، و في عام 2004 تم تمويل 59.070 مشروع قيمة استثماراتها 101.3 مليار د ج و في عام 2005 تم تمويل 69633 مشروع بقيمة 129,34 مليار د ج و التي ساهمت في توفير 196.123 منصب شغل أما في عام 2006 فقد موّل 78.191 مشروع، بقيمة 159,47 مليار د ج و التي ساهمت في توفير 220.389 منصب شغل [151] ص 1.

- قدرت عدد المؤسسات النسائية المنجزة خلال السداسي الأول من عام 2006 و المستفيدة من تمويل ANSEJ بـ 10.165 مؤسسة أي بنسبة 13,74 % من مجموع المؤسسات المصغرة المستفيدة من تمويل الوكالة خلال هذه الفترة، ساهمت تلك المؤسسات النسائية في توفير 31.572 منصب شغل أي 16,1 % من مجموع مناصب الشغل التي وفرتها المؤسسات المصغرة المستفيدة من التمويل و ذلك خلال نفس الفترة [132] ص 27.

رغم إنجازات هذه الوكالة إلا أن الإجراءات الإدارية لإنشاء المؤسسات المصغرة لا تزال طويلة و غير متحكم فيها، الأمر الذي يترتب عليه طول فترة مرحلة ما قبل إنجاز المشروع بحيث قدرت من 8 أشهر الى 18 شهر، هذا الى جانب رفض البنك لنصف المشاريع المقدمة، إضافة الى ضعف المساعدة الفنية المقدمة للشباب المستثمر و غياب متابعة هذه المشاريع في مرحلة التنفيذ و الإستغلال [135] ص 287.

3.2.2.2.3. وكالة التنمية الإجتماعية

وكالة التنمية الإجتماعية (ADS) * هي مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي والإداري، أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 96-232 المؤرخ في 29 جوان 1996، وضعت تحت الإشراف المباشر لرئيس الحكومة، و يقوم الوزير المكلف بالتشغيل بالإشراف على المتابعة الميدانية لأنشطتها تتولى الوكالة ترقية و تمويل الأعمال الموجهة لفائدة الفئات المحرومة و كذا مشاريع الأعمال و الخدمات التي تسمح بتنمية التشغيل و إنشاء المؤسسات المصغرة و ذلك من خلال تقديم قروض مصغرة للأشخاص الذين لا يملكون الموارد اللازمة لإنشاء عمل خاص بهم، يهدف هذا البرنامج الى ترقية التشغيل الذاتي للفئة التي لا تملك حق الإستفادة من مساعدة ANSEJ و هو موجه الى:

- الفئة المحرومة.
- القطاع غير الرسمي الذي يود العمل بصفة رسمية.
- العمل بالمنزل و ترقية العمل الحر.
- الحرف الصغيرة لتقديم السلع و الخدمات.
- الأنشطة الإنتاجية و التجارية.

في 31 ديسمبر 2001 تم تغطية 13,08 % من الملفات المقدمة للبنوك للحصول على القروض البنكية أما في 30 سبتمبر 2002 ، فقد تم تقديم 119.461 طلب للحصول على قرض مصغر على كل التراب الوطني عدد الطلبات التي تم تلبيتها هي 51.354 طلب أي ما يعادل 42,92 % من الإحتياجات المعبر عنها.

الإخراط المحدود للبنوك في نشاطات وكالة التنمية الاجتماعية و غياب مؤسسة متخصصة لترقية القرض المصغر كان الدافع وراء إنشاء الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر سنة 2004 [135] ص 428.

3.2.2.3. أجهزة دعم التصدير

هناك عدة أجهزة تقوم بمرافقة المتعاملين في مجال التصدير خارج نطاق المحروقات، أهمها المكتب الجزائري لترقية التجارة الخارجية، الغرفة الجزائرية للتجارة و الصناعة، الشركة الجزائرية للتأمين و ضمان الصادرات، المؤسسة الجزائرية للأسواق الدورية و المعارض بالإضافة الى الجمعية الوطنية للمصدرين الجزائريين:

1.3.2.2.3. الديوان الجزائري لترقية التجارة الخارجية PROMEX

- الديوان الجزائري لترقية التجارة الخارجية هو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الإستقلال المالي، يعمل هذا الديوان تحت وصاية الوزير المكلف بالتجارة، الهدف من إنشائه هو تشجيع التبادل الخارجي و المساهمة في الرفع من الصادرات خارج المحروقات، تتعلق مهامه بتقديم المعلومات و الإستشارة و دعم التصدير و ذلك من خلال قيامه بـ [152] ص 9:
- المشاركة في تطوير إستراتيجية ترقية التجارة الخارجية.
 - رصد و تحليل أوضاع الأسواق العالمية بهدف تسهيل نفاذ المنتجات الجزائرية لتلك الأسواق.
 - تكوين و تسيير شبكة معلومات تجارية و بنوك المعطيات التي توضع تحت تصرف كل المتعاملين في ميدان التجارة الخارجية عند الإستيراد و التصدير.
 - إصدار و توزيع كل النشريات و المذكرات المتعلقة بسياق التجارة الدولية لفائدة المؤسسات.
 - إنشاء علاقات تبادل و تعاون مع الهيئات الأجنبية المماثلة أو التي تمثل طرفا مقابلا في التجارة الخارجية.

2.3.2.2.3. الغرفة الجزائرية للتجارة و الصناعة CACI

- الغرفة الجزائرية للتجارة و الصناعة هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري، توضع تحت وصاية الوزير المكلف بالتجارة و تضطلع بالمهام التالية:
- دراسة الوضعية الإقتصادية للبلاد و تقديم آراءها للسلطات العمومية بشأن تنمية الإقتصادي الوطني.
 - تصدر كل وثيقة يقدمها أو يطلبها الأعران الإقتصاديون لاستعمالها خارج البلاد و توشرها و تصادق عليها.
 - التنظيم و المشاركة في جميع اللقاءات و التظاهرات الإقتصادية داخل الجزائر و خارجها.
 - تنجز كل الأعمال و الدراسات التي تساعد على ترقية المنتجات و الخدمات الوطنية في الأسواق الخارجية.
 - تقترح أي تدبير يرمي الى تسهيل عمليات تصدير المنتجات و الخدمات الوطنية و ترفيتها.
 - تقيم علاقات التعاون و التبادل و تبرم اتفاقات مع الهيئات الأجنبية المماثلة [153] ص 19.

3.3.2.2.3. الشركة الجزائرية للتأمين و ضمان الصادرات CAGEX

- هي شركة أسهم أنشئت بموجب العقد الموثق في 3 ديسمبر 1995 برأسمال 250 مليون د ج موزعة على حصص متساوية بين بنوك و شركات تأمين عمومية تتكفل بضمان المخاطر التالية [135] ص 294:
- المخاطر التجارية المرتبطة بالتصدير.
 - المخاطر السياسية و مخاطر عدم التحويل و مخاطر الكوارث الطبيعية على حساب الدولة و تحت مراقبتها.

و رغم تواجد هذا الجهاز، إلا أن المتعاملين الإقتصاديين غير مهتمين به و يعتبرون أن مبالغ التأمين التي تدفع لحساب CAGEX تشكل بالنسبة لهم عبئا ماليا كبيرا.

4.3.2.2.3. المؤسسة الجزائرية للأسواق الدورية و المعارض SAFEX

و هي ناتجة عن إعادة هيكلة مؤسسة تدعى ONAFEX و ذلك في تاريخ 24 ديسمبر 1990، تقوم بالمهام التالية:

- تنظيم أسواق دورية، صالونات متخصصة و معارض ذات طابع محلي، وطني أو دولي.
- تنظيم لقاءات مهنية بالإضافة الى تنظيم مشاركة جزائريين في تظاهرات تجارية في الخارج.
- إصدار نشرات تجارية و إشهارية.

5.3.2.2.3. الجمعية الوطنية للمصدرين الجزائريين ANEXAL

تم إنشاء الجمعية الوطنية للمصدرين الجزائريين في 10 جوان 2001 من أجل حماية مصالح المصدرين الجزائريين و تسهيل نشاطهم تجمع ANEXAL أكثر من 100 مصدر من بين 400 مصدر جزائري تتعلق صادراتهم بالمنتجات نصف المصنعة، معدات و أدوات صناعية و منتجات غذائية، تكمن مهامها في:

- تجميع المصدرين الجزائريين من أجل خلق فضاء للإستماع و تقديم الإقتراحات تخص عمليات التصدير.
- مساعدة السلطات العمومية في تحديد و تنفيذ إستراتيجية تطوير الصادرات خارج المحروقات.
- السماح لكل المشتركين بالمساهمة بخبراتهم و معارفهم من أجل تحسين الإجراءات المتعلقة بالصادرات.
- تطوير علاقات التعاون و التبادل مع مؤسسات أجنبية مماثلة.

و عموما فإن كل الإجراءات المتخذة من أجل ترقية الصادرات من خلال إنشاء المؤسسات السابقة لم تعطي النتائج المرجوة، مقارنة مع القدرات التي يزخر بها الإقتصاد الجزائري، و تكمن أهم أسباب ضعف الصادرات خارج نطاق المحروقات، في النقاط التالية [135] ص 298:

- غياب التنسيق بين مختلف أجهزة دعم التصدير.
- ضعف إمكانيات بعض الأجهزة مثل PROMEX و CACI.
- ضعف إرادة المتعاملين الإقتصاديين لتطوير الصادرات.
- إنخفاض جودة و ملائمة منتجات و خدمات الم ص م.
- الضغوطات المتأتية من بيئة عمل الم ص م (البنوك، الجمارك، البنية التحتية،..).
- ضعف تكوين المصدرين الجزائريين في مجال إجراءات التصدير.

4.2.2.3. الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر

أنشئت الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-14 المؤرخ في 22 جانفي 2004، كهيئة ذات طابع خاص يتابع نشاطها وزير التشغيل والتضامن الوطني، مهمتها تطبيق سياسة الدولة في مجال محاربة البطالة و الفقر عن طريق تدعيم أصحاب المبادرات الفردية لإنشاء نشاطات لحسابهم الخاص، و ذلك بتقديم الدعم والإستشارة والمرافقة للمبادرين وضمان المتابعة لإنجاح المشاريع المجسدة و القرض المصغر عبارة عن قرض قد يصل الى 500.000 دج، موجه لفئة البطالين والمحتاجين الذين بلغوا سن 18 سنة فما فوق ويمتلكون تأهيلا أو معارف في نشاط معين، هذا الى جانب مساعدة المرأة الماكثة بالبيت على تطوير نشاط بييتها يعود عليها بالمنفعة، أما صيغة التمويل فهي موزعة إلى: قرض من الوكالة بدون فوائد وقرض بنكي بفوائد مخفضة ومساهمة مالية شخصية من المبادر.

إن أهداف القرض المصغر هامة وهي تجربة حققت نجاحا كبيرا في العديد من الدول في مجال محاربة البطالة وتحسين أوضاع المواطن كونه موجه إلى فئات إجتماعية واسعة، و على الرغم من أن تجربة القرض المصغر في الجزائر قد بدأت عام 1999 إلا أنها لم تعط النتائج المرجوة [154] ص 17.

5.2.2.3. صناديق الدعم

من بين الإجراءات المتعلقة بمساعدة الم ص م، تلك التي تتعلق بإنشاء صناديق لدعم نشاطها و ذلك من أجل ضمان التحسين المستمر لأدائها و من بين أهم تلك صناديق [135] ص 301 :

1.5.2.2.3. الصندوق الوطني لتهيئة الإقليم

تم إنشاء الصندوق الوطني لتهيئة الإقليم بموجب المادة 89 من القانون رقم 99-11 في 23 ديسمبر 1999 الحامل لقانون المالية لسنة 2000، الأموال الموضوعة تحت تصرف الصندوق مصدرها الرسوم المفروضة على النشاطات التي تتسبب في التلوث و تضر بالمحيط، يعمل هذا الصندوق على تغطية المنح و التعويضات الممنوحة للم ص م التي تشغل من 10 الى 100 عامل دائم في المناطق المراد ترقيتها في مجال الزراعة الصناعة و الحرف، تكنولوجيا المعلومات و نقل تركز الأنشطة من الشمال الى هذه المناطق.

2.5.2.2.3. الصندوق الوطني لترقية التنافسية الصناعية

أنشئ الصندوق الوطني لترقية التنافسية الصناعية بموجب المادة 92 من قانون المالية لسنة 2001 بمبلغ أربعة (4) مليارات د.ج، مليارين (2) د.ج منها مخصصة لتأهيل المؤسسات، أما الباقي فقد خصص لإعادة الإعتبار للمناطق الصناعية.

3.5.2.2.3. صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

صندوق ضمان القروض للم ص م (FGAR)* عبارة عن مؤسسة عمومية تعمل تحت وصاية الوزير المكلف بالم ص م، يتمتع الصندوق بالشخصية المعنوية و الإستقلال المالي، يهدف الى ضمان القروض الضرورية للإستثمارات التي يجب على الم ص م أن تتجزها.

أهم المهام التي يتولى هذا الصندوق القيام بها هي [155] ص 13:

- التدخل في منح الضمانات لفائدة الم ص م التي تتجز إستثمارات في مجال إنشاء المؤسسات و توسيعها و تجديد التجهيزات.
- متابعة المخاطر الناجمة عن منح ضمان الصندوق.
- ضمان الإستشارة و المساعدة التقنية لفائدة الم ص م المستفيدة من ضمان الصندوق.
- المصادقة على التدابير المتعلقة بترقية الم ص م و تدعيمها في إطار ضمان الإستثمارات.

تختلف نسبة الضمان الممنوح من 10% الى 80% من قيمة القرض، تبلغ القيمة الدنيا للضمان الممنوح للمؤسسة أربعة (4) ملايين دج و قيمته القصوى خمسة و عشرون (25) مليون دج.

4.5.2.2.3. صندوق ضمان قروض استثمارات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

صندوق ضمان قروض استثمارات الم ص م هو شركة ذات أسهم، يهدف الى ضمان تسديد القروض التي تستفيد منها الم ص م لتمويل الإستثمارات المنتجة للسلع و الخدمات المتعلقة بإنشاء تجهيزات المؤسسة و توسيعها و تجديدها، يقدر المستوى الأقصى للقروض القابلة للضمان خمسين (50) مليون دج.

يتكوّن رأسمال الصندوق المسموح به من ثلاثين (30) مليار دج، و يقدر الرأسمال المكتتب بعشرين (20) مليار منها نسبة 60% على الخزينة و نسبة 40% على البنوك و يتكون الفرق بين الرأسمال المسموح به و الرأسمال المكتتب من سندات غير مكافأة يحوزها الصندوق على ذمة الخزينة [156] ص 30.

6.2.2.3. بورصات المناولة و الشراكة

تعتبر بورصات المناولة و الشراكة أداة ربط بين المؤسسات الأمرة و المؤسسات المناولة و المتشكلة أساسا من الم ص م، التي تلعب دورا أساسيا في مجال تطوير المناولة و الشراكة، و قد تم إنجاز البرنامج الجزائري لإنشاء هذه البورصات بمساعدة من برنامج الأمم المتحدة للتنمية، أنشئت أول بورصة للمناولة بالجزائر عام

* Le fonds de garantie des crédits aux petites et moyennes entreprise

1991، تبعتها ثلاثة فروع أخرى بقسنطينة سنة 1993، وهران سنة 1997، ثم غرداية سنة 1998 [157] ص 5.

و تعبر بورصات المناولة و الشراكة عن جمعيات ذات منفعة عامة غير هادفة للربح، تخضع للقانون رقم 31-90 المؤرخ في 04 ديسمبر 1990 المتعلق بالجمعيات، و قد تم وضع إطار قانوني يسعى إلى ترقية نشاطات المناولة و تكثيف النسيج الصناعي، و ذلك من خلال القانون رقم 01-18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2003 و المتعلق بترقية الم ص م المناولة، كأداة مفضلة لتكثيف نسيج هذا النوع من المؤسسات.

تضطلع بورصة المناولة و الشراكة بمهام أساسية يمكن ذكر أهمها في النقاط التالية:

- إنشاء بنوك معطيات حول القدرات الصناعية للمؤسسات من أجل الوصول إلى دليل على فرص المناولة.
- المشاركة في نشاطات تكثيف النسيج الصناعي عن طريق تشجيع إنشاء الم ص م في مجال المناولة.
- تنظيم صالونات للعرض حتى يتقارب أصحاب الأوامر و المناولين.
- المساعدة في تحديد برامج التكوين و كذا تأطير رؤساء المؤسسات [158] ص 2.

كما تم إنشاء المجلس الوطني المكلف بترقية المناولة و الذي من بين مهامه الأساسية، تنسيق نشاطات البورصات الجزائرية للمناولة و الشراكة فيما بينها، إضافة إلى تشجيع إلتحاق الم ص م الوطنية بالتيار العالمي للمناولة و ترقية عمليات الشراكة مع كبار أرباب العمل [159] ص 9.

من خلال ما سبق يتضح أن الدولة الجزائرية لم تدخر وسعا فيما يتعلق بإنشاء المؤسسات التي من شأنها دعم قطاع الم ص م غير أن ضعف المتابعة و التنسيق بين مختلف تلك المؤسسات، هذا إلى جانب أن المستثمر في الجزائر لا يزال يعاني من مشاكل تحول دون تشجيعه، لعل أبرزها طول الإجراءات الإدارية لتجسيد المشروع، كما أن المناولة و رغم الدور الهام الذي تلعبه إلا أنها تعاني من مشاكل تتعلق بتدني العلاقة بين الأمرين بالأعمال و المناولين بالإضافة إلى مشاكل الأسعار و التأخيرات في الدفع، الأمر الذي انعكس على واقع الم ص م و إن كانت تعرف تزايدا مستمرا لصالح القطاع الخاص إلا أن أغلب نشاطها لم يتجاوز الصعيد الوطني و ذلك ما تعكسه نسبة صادرات القطاع الخاص خارج المحروقات.

3.2.3. عملية تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر

تتميز عملية التأهيل بوضع نظام تسييري محكم يعمل على تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية، في ظل عالمية التبادلات التجارية و هيمنة التجمعات الإقتصادية الكبرى على الأسواق العالمية و عملية التأهيل التي لا تقتصر على حل مشاكل المؤسسات فحسب بل تتعدى ذلك إلى المحيط الإقتصادي ككل و ذلك قصد تهيئة الظروف الملائمة لنشاط المؤسسات الإقتصادية بصفة عامة و الم ص م بصفة خاصة و سيتم التطرق من خلال

هذا المبحث الى تعريف التأهيل و أهدافه، برامج التأهيل لتحسين تنافسية الم ص م و كذا دور برامج التأهيل في دعم الأداء المتميز للم ص م الجزائرية.

1.3.2.3. تعريف التأهيل

للتأهيل تعاريف مختلفة إلا أن هناك اتفاق حول أهميته خاصة بالنسبة للم ص م، و ذلك راجع الى الأهمية الإقتصادية و الإجتماعية لهذه المؤسسات، و كذا الصعوبات التي تواجهها على المستوى الداخلي و الخارجي و في ما يلي عرض لبعض التعاريف المتعلقة بالتأهيل:

عرفت منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية ONUDI التأهيل سنة 1995 بأنه عبارة عن مجموعة برامج وضعت خصيصا للدول النامية التي هي في مرحلة الإنتقال من أجل تسهيل اندماجها ضمن الإقتصاد الدولي الجديد والتكيف مع مختلف التغيرات [139] ص 1048.

كما يعرف التأهيل على أنه وسيلة للمساعدة على تشخيص نقاط القوة و الضعف، الفرص و المخاطر و كذا للمساعدة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية و إدارة الإبتكار في المؤسسة، و ذلك بهدف اكتساب مواقف جديدة في: الإدارة التقويض و الإبتكار و هذا يعني الإستثمار في الوقت، التكوين، المواقف، أكثر من الإستثمار في الآلات [160] ص 3.

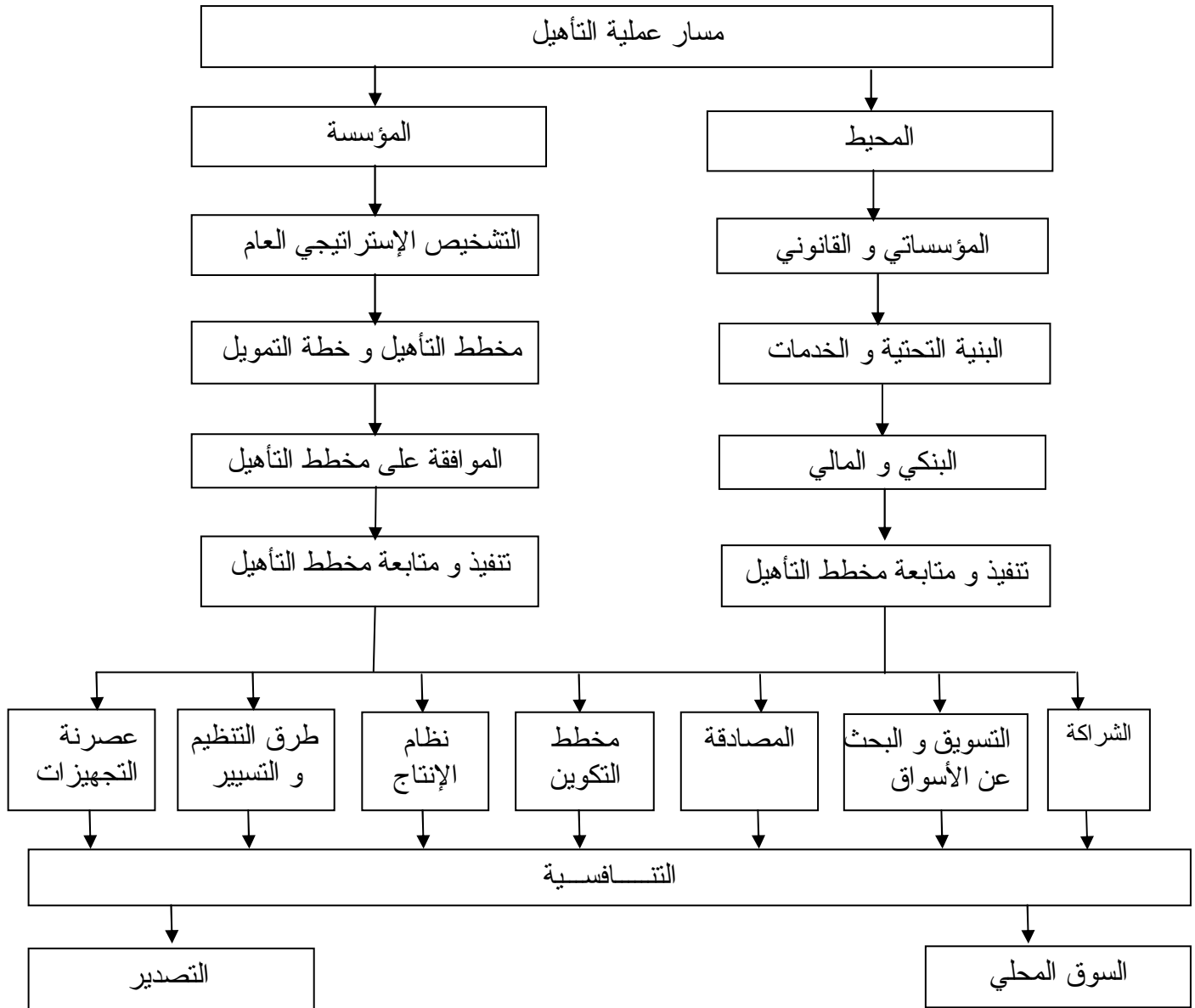
إن التأهيل يحوي مجموعة من العمليات ذات طابع تكنولوجي، تقني، تسييري يهدف إلى الوصول بالمؤسسة إلى المستوى الذي تكون عليه المؤسسات المنافسة الوطنية منها والأجنبية، أي جعلها تتمتع بقدرة تنافسية من خلال المنتجات الجيدة التي تستجيب للنوعية و تحقيق الأرباح.

و يمكن تعريف برنامج التأهيل بأنه عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تتخذها السلطات قصد تحسين موقع المؤسسة في إطار الإقتصاد التنافسي، أي أن تصبح لها هدف اقتصادي ومالي على المستوى الدولي [161] ص 724.

كما يعرف برنامج التأهيل على أنه مجموعة إجراءات تسمح بتسريع عملية النمو و توفير مناصب العمل من خلال تقوية تنافسية المؤسسات [160] ص 4.

و منه فالتأهيل هو عملية تسمح بالرفع من أداء المؤسسة لترقى الى مستوى التنافس المحلي و الدولي و ذلك وفق إجراءات مادية و غير مادية، يتم بناء على رغبة المؤسسة و ينفذ بمساعدة الدولة في إطار برنامج محدد يتم وضعه و الإلتزام به.

و لبرنامج التأهيل جانبين، جانب خارجي يمثل الإمتيازات التي تمنحها الدولة لهذا القطاع وجانب داخلي يتضمن الإصلاحات الداخلية التي تمس المؤسسة ذاتها، ويمكن التعبير عن برنامج التأهيل من خلال الشكل التالي:

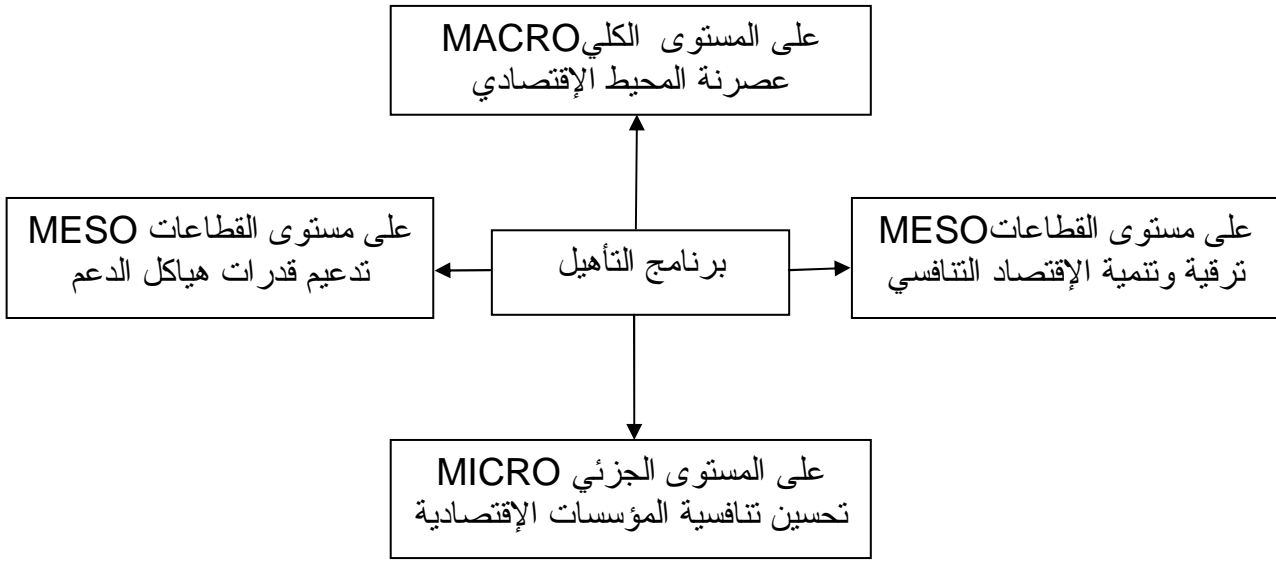


شكل رقم 03: عملية التأهيل [162] ص 13

2.3.2.3. أهداف برنامج التأهيل

يمكن تجسيد أهداف برنامج التأهيل على مستوى كل من الإقتصاد الكلي، القطاعي، و الجزئي من خلال

الشكل البياني التالي:



شكل رقم 04: أهداف برنامج التأهيل [162] ص 9

من خلال الرسم يتضح أن أهداف برنامج التأهيل تكون على ثلاثة مستويات هي [162] ص 11:

1.2.3.2.3. على مستوى الإقتصاد الكلي

يمكن إجمال أهداف برنامج التأهيل على المستوى الكلي في النقاط التالية:

- تحضير سياسة إقتصادية تعتبر كأساس لبرامج المساعدة، وذلك بالإعتماد على مختلف القطاعات حسب الفرص المتاحة من قبل طاقات وطنية و دولية.
- وضع عدد من الآليات التي تسمح للمؤسسات و الهيئات الحكومية بمباشرة عمليات جزئية و قطاعية.
- وضع برنامج لتأهيل المؤسسات ومحيطها الذي تنشط فيه.
- وضع برنامج تحسيبي لتسهيل قراءة السياسة الصناعية العامة لمختلف المتعاملين الإقتصاديين وتحديد الموارد المتاحة للمؤسسات.

2.2.3.2.3. على مستوى الإقتصاد القطاعي

يهدف برنامج تأهيل المؤسسات الجزائرية الى تحديد مختلف الهيئات المرافقة له، والتأكد من أن هذه الأخيرة تهدف و تملك الوسائل التي تمكنها من مرافقة تلك المؤسسات في مساعيها نحو التأهيل و ضمان ترقيتها يتعلق الأمر أساسا بـ:

- جمعيات أرباب العمل والجمعيات الحرفية للقطاع الصناعي.
- معاهد ومراكز الموارد التكنولوجية والتجارية.
- هيئات التكوين المتخصص.

- البنوك والمؤسسات المالية.

- هيئات تسيير المناطق الصناعية.

و بالتالي فإن عملية تأهيل محيط المؤسسة تهدف أساسا إلى تقوية قدرات هيئات الدعم والمساهمة في تحسين تنافسية المؤسسات.

3.2.3.2.3. على مستوى الإقتصاد الجزئي

يعتبر برنامج تأهيل المؤسسات الجزائرية نظام تحفيزي وترقوي لتنافسية المؤسسة، فهذا البرنامج يختلف عن السياسة العامة لترقية الإستثمارات أو إنقاذ المؤسسات المتواجدة في وضعيات حرجة، فمن جانب المؤسسة يعد برنامج التأهيل عملية تحسين دائم لقدراتها التنافسية و التي تقود الى تحقيق التطور في أداءها و كذا الكشف عن نقاط ضعفها و العمل على تقليلها.

يجب أن نشير أيضا الى أن برنامج التأهيل هو برنامج اختياري من طرف المؤسسة وليس إجباري من طرف الدولة، حيث يكمن دور هذه الأخيرة في الإستجابة لطلب المؤسسات الراغبة في الإنضمام لهذا البرنامج و التي يجب أن تتوفر فيها الشروط اللازمة لذلك [162] ص 11.

و منه فالتأهيل يهتم بالرفع من أداء و تنافسية المؤسسة، و هو خطوة ضرورية للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية خصوصا الم ص م الساعية نحو تحقيق الأداء المتميز، حيث أنه يساعدها على وضع نظام إنتاج و تنظيم يسمح لها بتحقيق ذلك من خلال توفير المتطلبات المادية و غير المادية الضرورية.

3.3.2.3. برامج التأهيل لتحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

قامت السلطات العمومية الجزائرية و على يقين منها بالمخاطر المحيطة بمؤسساتها الإقتصادية، بصياغة إستراتيجية مرافقة تعتمد على برامج لدعمها و ذلك من أجل مساعدتها في مساعيها نحو العصرية و الرفع من تنافسياتها، يتعلق الأمر بالبرنامج الوطني لتحسين التنافسية الصناعية، البرنامج الأوروبي لتطوير الم ص م (ميديا MEDA) و البرنامج الوطني لتأهيل الم ص م.

1.3.3.2.3. برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية

يتعلق الأمر ببرنامج لتأهيل المؤسسات الصناعية و يبتدئ من أجل تحضيرها لمواجهة المنافسة، يقوم هذا البرنامج على حرية الإختيار لانضمام المؤسسات التي تريد إنجاح عملية تأهيلها، أما عن تدخل السلطات العامة فيكون في شكل مرافقة تحتوي على مساعدات مالية، يتولى منحها صندوق ترقية التنافسية الصناعية.

و في ما يلي أهداف برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية، شروط الإستفادة من البرنامج، المساعدات المالية المقدمة، النتائج التي حققها هذا البرنامج:

- أهداف برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية

يهدف برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية الى تحسين قدرة المؤسسات الصناعية التي توظف عشرين (20) عاملا فأكثر و تقوية تنافسيتها عن طريق [163] ص 30:

- تقوية المؤهلات البشرية لتلك المؤسسات.
- مساعدتها للوصول الى التحكم في الجودة وتحسين الإنتاجية.
- تمكينها من الحصول على التكنولوجيا الحديثة.
- مساعدة تلك المؤسسات للحصول على شهادات بالمعايير الدولية.

- شروط الإستفادة من برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية

حتى تتمكن المؤسسة الإقتصادية الإستفادة من برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية عليها أن تحقق بعض الشروط و التي تم تحديدها كما يلي [164] ص 6:

- أن تكون المؤسسة جزائرية.
- تعمل في القطاع الإنتاجي الصناعي أو في قطاع الخدمات الموجهة للقطاع الصناعي على أن تثبت أنها تحقق على الأقل 40 % من رقم أعمالها مع القطاع الإنتاجي الصناعي.
- أن تكون مسجلة في السجل التجاري و لها رقم تعريف جبائي.
- أن يكون لها ثلاث سنوات من النشاط على الأقل.
- توظف عشرين عاملا (20) فأكثر و ذلك بالنسبة لمؤسسات الإنتاج الصناعي، و 10 فأكثر بالنسبة للمؤسسات التي تتولى تقديم الخدمات المرتبطة بالصناعة.
- أن تكون الأصول الصافية موجبة* و تتساوى على الأقل مع الرأس المال الإجتماعي.
- أن تكون نتيجتي الإستغلال لسنتين من بين السنوات الثلاثة الأخيرة موجبتين.

- المساعدات المالية المقدمة من برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية

تمنح في إطار برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية مجموعة من المساعدات المالية من قبل صندوق ترقية التنافسية الصناعية كما يلي [165] ص 3:

* الأصول الصافية = مجموع حسابات الصنف الأول (الأموال الخاصة)- الحساب رقم 20 (المصاريف الإعدادية)

على مستوى مرحلة التشخيص الإستراتيجي الإجمالي

- تتعلق هذه المرحلة بدراسة مختلف الجوانب الداخلية و الخارجية المتعلقة بنشاط المؤسسة فهي تتضمن:
- تحليل بيئة عمل المؤسسة (تحليل المصادر الخارجية للمنافسة) و وضعيتها التنافسية.
 - تحليل معمق و كلي بكل العمليات الداخلية متضمنة تقييم عملي لأداء المؤسسة (تشخيص المنتجات، الأسواق و وضعيتها المالية، المهارات الفنية، الإدارية و الجودة،..).

و في هذا المستوى يمكن التمييز بين نوعين من الدراسات [164] ص 4:

- الدراسة الإجمالية Etude Globale: يقصد بها الدراسة المقدمة من طرف المؤسسة و التي تحتوي على التشخيص الإستراتيجي الإجمالي و مخطط التأهيل، يحضر و يخضع لمديرية تأهيل المؤسسات (DMNE)* من أجل الحصول على مبالغ مالية من صندوق ترقية التنافسية الصناعية لتنفيذ برامج استثمارات مادية و غير مادية
- الدراسة المخففة Etude Allégée: يقصد بها الدراسة المقدمة من طرف المؤسسة و التي تحتوي على التشخيص الإستراتيجي الإجمالي و مخطط التأهيل، يحضر خلال مدة زمنية قصيرة و يخضع لـ DMNE قصد الحصول على مبالغ مالية من صندوق ترقية التنافسية الصناعية لتنفيذ برامج استثمارات غير مادية فقط.

أما عن النسبة التي يتولى صندوق ترقية التنافسية الصناعية تغطيتها على مستوى مرحلة التشخيص فهي 80 % من تكلفة التشخيص الإستراتيجي الإجمالي على أن لا تفوق 1,5 مليون دج من تكلفة إنجاز الدراسة الإجمالية و 800.000 دج من تكلفة إنجاز الدراسة المخففة، يتم دفعها مباشرة الى مكتب الدراسات لصالح المؤسسة، على مرحلتين 30 % عند إبرام العقد ، و الباقي بعد تنفيذ الدراسة الإجمالية أو المخففة.

على مستوى مرحلة تصميم مخطط التأهيل

يعكس مخطط التأهيل التعبير الصريح عن رغبة المؤسسة في إنجاز عملية التأهيل، فهو يحدد [165] ص

:4

- إجراءات التأهيل: المقاييس و العمليات المادية و غير المادية ذات الأولوية .
- ظروف تحقيق عملية التأهيل.
- فرضيات العمل (تقدير المبيعات، الإنتاج، و مشتريات المواد الأولية،..).

أما عن المساعدات المقدمة في هذا الإطار فتقدر نسبتها بـ [164] ص 6:

- 80% من تكلفة الإستثمارات غير المادية (برمجيات، مساعدة فنية، دراسات، تكوين) سواء تعلق الأمر بالدراسة الإجمالية أو المعقدة.

*Direction de Mise à Niveau des Entreprises.

- 10% من تكلفة الإستثمارات المادية (تجهيزات إنتاجية يتم اقتناءها محليا أو مستوردة) في إطار الدراسة الإجمالية على أن لا تفوق 20 مليون د.ج.

تدفع هذه المساعدات على مرحلتين 30% بعد إمضاء عقد التأهيل و الباقي بعد تنفيذ مخطط التأهيل.

- النتائج التي حققها برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية من عام 2001 الى غاية أكتوبر 2006

يمكن إجمال أهم نتائج برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية في النقاط التالية [166] ص 1:

- تم تقديم 401 ملف (231 مؤسسة عامة و 170 مؤسسة خاصة) للإنخراط في برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية على مستوى مرحلة التشخيص، عولج 389 ملف (225 مؤسسة عامة و 164 مؤسسة خاصة)، تم قبول 283 ملف (150 مؤسسة عامة و 133 مؤسسة خاصة) و هي تعبر عن نسبة 70,5 % من مجموع المؤسسات التي تقدمت للإنخراط في برنامج التأهيل، و رفض 106 ملف (75 مؤسسة عامة و 31 مؤسسة خاصة).

- يقدر عدد الملفات المقدمة على مستوى مخطط التأهيل 143 ملف (89 مؤسسة عامة و 54 مؤسسة خاصة) و هي تمثل نسبة 50,53 % من مجموع المؤسسات التي تم قبولها على مستوى مرحلة التشخيص، غير أن 117 مؤسسة فقط هي بصدد تنفيذ مخطط التأهيل.

فسر العدد الضئيل للمؤسسات المتقدمة لتنفيذ مخطط التأهيل بطول فترة تكوين هذه الملفات بالنسبة للمؤسسة، سواء تعلق باختيار مكاتب الدراسة و كذا تنفيذ الأشغال من قبل المؤسسة، إضافة الى طول فترة رد البنوك على طلبات المؤسسات المتعلقة بالحصول على القروض.

2.3.3.2.3. البرنامج الأوروبي لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

هو برنامج ممول مشاركة بين اللجنة الأوروبية و وزارة الم ص م و الصناعة التقليدية بميزانية تقدر بـ 62,9 مليون أورو، تمويل الحكومة الجزائرية 3,4 مليون أورو، الم ص م المستفيدة 2,5 مليون أورو، أما الإتحاد الأوروبي فيتولى تمويل البرنامج بـ 57 مليون أورو، يغطي هذا البرنامج مدة خمسة سنوات و ذلك ابتداء من سبتمبر 2002 الى غاية ديسمبر 2007.

يتم تسييره من قبل مجموعة مختلطة من خبراء جزائريين و أوروبيين، مقره الجزائر و له خمسة فروع في كل من الجزائر العاصمة، عنابة، غرداية، وهران و سطيف، أما عن المؤسسات المعنية بهذا البرنامج هي PME-PMI الخاصة التي تشغل على الأقل 20 عاملا دائما و التي تنشط في القطاع الصناعي و الخدمات المرتبطة بالصناعة، و هي تشمل 3 % من مجموع الم ص م الجزائرية، و ذلك بناء على تقديرات سنة 2002، و بالتالي تقدر المؤسسات المعنية بالبرنامج 2.147 مؤسسة [160] ص 12.

- الهدف من البرنامج الأوروبي لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- يهدف هذا البرنامج أساسا الى تقوية تنافسية المؤسسات و الصناعات الصغيرة و المتوسطة الخاصة التي تشغل أكثر من عشرين عاملا، و من أجل الوصول الى تحقيق ذلك يهدف هذا البرنامج الى تطوير السلوك الإداري للمؤسسة إزاء [163] ص 32:
- السوق، خصوصا مع ظهور السوق الأورو متوسطة.
 - الممارسات الجيدة في التسيير.

- محاور تدخل البرنامج الأوروبي لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- المحور الأول: دعم مباشر للمؤسسات والصناعات الصغيرة و المتوسطة (تأهيل PME/PMI) و ذلك من خلال:
- القيام بالتشخيصات اللازمة و ذلك بغرض تحسين تنافسية PME/PMI.
 - دعم PME/PMI أثناء تنفيذها للعمليات المتعلقة بالتأهيل.
 - تشجيع PME/PMI على الإستفادة من خدمات الهياكل الوسيطة و مكاتب الإستشارة المحلية.
 - الإنخراط في شبكات محلية للشراكة و التبادل.
- المحور الثاني: تقديم الدعم المالي لـ PME/PMI و ذلك من خلال:
- إنشاء اتفاقيات شراكة مع مؤسسات الضمان المالي من أجل مساندة الم ص م المنخرطة في برنامج التأهيل.
 - دعم مؤسسات الضمان المالي في نشاطها.
- المحور الثالث: دعم البيئة المؤسسية لـ PME/PMI
- دعم مؤسساتي و كذا منظمات أرباب العمل و الجمعيات المهنية في إطار إعداد إستراتيجية تطوير الم ص م.
 - تدعيم قدرة الهياكل الوسيطة و منظمات أرباب العمل من خلال التأكيد على الخدمات التي تقدمها الى PME/PMI .

- الإنجازات التي حققها البرنامج الأوروبي لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حتى 2006/10/31

- يمكن إجمال أهم نتائج هذا البرنامج و ذلك الى غاية 2006/10/31 في النقاط التالية:
- فيما يخص المحور الأول المتعلق بالدعم المباشر لـ PME/PMI ، فقد تم إحصاء النتائج التالية [160] ص 13:
- 668 مؤسسة تقربت للإستفادة من برنامج التأهيل منذ انطلاقه، و ذلك من المجموع الكلي 2.147 مؤسسة (و هو العدد الذي ينطبق عليه شروط هذا البرنامج) أي ما يعادل 31%.

- 92 م ص م (13.8 % من مجموع المؤسسات التي تقربت للإستفادة من برنامج التأهيل) تخلت عن عملية التأهيل بعد مرحلة التشخيص المبدئي.
- 65 م ص م (9.7 % من مجموع المؤسسات التي تقربت للإستفادة من برنامج التأهيل) تخلت عن عملية التأهيل بعد مرحلة التشخيص.
- 106 م ص م (15.7 % من مجموع المؤسسات التي تقربت للإستفادة من برنامج التأهيل) تحصلت على تشخيص مبدئي و تنتظر العملية الأولى للتأهيل.
- 405 م ص م (60.6 % من مجموع المؤسسات التي تقربت للإستفادة من برنامج التأهيل) انطلقت في عملية التأهيل، تشكل هذه النسبة 18.9 % من مجموع الم ص م العاملة في القطاع الصناعي.

فيما يخص المحور الثاني و المتعلق بالدعم المالي للـPME/PMI، فقد وضعت اللجنة الأوروبية تحت تصرف وزارة الم ص م و الصناعة التقليدية، وديعة تقدر بـ 20 مليون أورو، من أجل تغطية الضمانات المالية من طرف أجهزة الضمانات على القروض الممنوحة للم ص م، و يقدر عدد الم ص م التي استفادت من التغطية المالية MEDA /FGAR 41 مؤسسة، تقدر النسبة المستعملة من التغطية المالية MEDA 9.66 %.

تحقق دعم البيئة المؤسساتية في إطار المحور الثالث للبرنامج الأوروبي لتطوير الم ص م من خلال توفير معلومات للم ص م، توفير معومات حول الم ص م ، تقوية قدرات الأجهزة الوسيطة:

- توفير معلومات للم ص م: و في هذا الإطار تم إجراء دراسات تحليلية حول فروع نشاط محددة تشمل كلا من الكهرباء، الإلكترونيات و الأجهزة الكهرومنزلية، تحويل الطماطم، المشروبات و الصناعة الصيدلانية.

- توفير معلومات عن الم ص م: و ذلك من خلال دعم الإنشاء التدريجي لنظام المعلومات موجه لهذا القطاع.

- تقوية قدرات الأجهزة الوسيطة: من خلال توسيع الخدمات المقدمة للم ص م، و ذلك عن طريق وضع دليل خاص للمصدرين من طرف الجمعية الوطنية للمصدرين الجزائريين ANEXAL، بالإضافة الى إجراء تحقيقات عن مستوى تنافسية الم ص م من طرف البورصة الجزائرية للمناولة و الشراكة [160] ص 20.

3.3.3.2.3. البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

إن الدافع من وراء وضع برنامج ثالث لتأهيل المؤسسات الجزائرية، هو أن الم ص م التي توظف أقل من عشرين 20 عامل، تمثل 97 % من مجموع الم ص م بحجم يقدر بـ 312.959 م ص م، لم تعنى ببرامج التأهيل السابقة [163] ص 34.

لذا جاء البرنامج الوطني لتأهيل الم ص م الجزائرية الخاصة و الذي يغطي الم ص م الخاصة التي تشغل أقل من عشرين 20 عامل و ذلك مهما كان قطاع نشاطها، قصد توسيع قطاعات الم ص م التي لم تشملها البرامج

السابقة، ما يميز هذا البرنامج إعطاء الأولوية للإستثمارات غير المادية، يهدف هذا البرنامج الى المساهمة في الرفع من النمو الإقتصادي و الإجتماعي للجزائر من خلال تحسين تنافسية الم ص م الوطنية، و قد تم تخصيص ميزانية لهذا البرنامج تقدر بمليار د ج سنويا ، لمدة ستة سنوات و ذلك حسب ما أقر به مجلس الوزراء في 4 مارس 2004 [167] ص 25.

التمويل مصدره كل من الحكومة الجزائرية و الصندوق الوطني لتأهيل الم ص م، أما عن الإنطلاق الرسمي لهذا البرنامج فكان في 25 فيفري 2007 و يتولى تنفيذ هذا البرنامج الوكالة الوطنية لتطوير الم ص م [168] ص 12.

- أهداف البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

في ظل متطلبات تحرير التبادل التجاري، فإن هذا البرنامج يطمح الى تمكين الم ص م لتصبح [163] ص 34:

- قدرة على التحكم في التطور الحاصل في التقنيات و الأسواق.

- المنافسة على صعيد السعر/الجودة، الابتكار ...

هذا الطموح يتجسد في أهداف تدور حول:

- تحضير و تنفيذ سياسة وطنية لتأهيل الم ص م.

- تحديد و تنفيذ مخطط عمل من أجل تطوير تنافسية الم ص م.

-التفاوض بشأن مخططات و مصادر تمويل البرنامج.

- إنشاء بنك معلومات للم ص م .

- محاور توجه البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

جاء البرنامج الوطني لتأهيل الم ص م ليكمل برامج التأهيل السابقة، يركز هذا البرنامج على أربعة محاور أساسية هي:

نشاطات قطاعية

و ذلك من خلال إنجاز دراسات عامة لتحديد خصوصيات فروع النشاط، من أجل تقييم القدرات المتوفرة عن طريق:

- تحديد ديموغرافية قطاعات النشاط (تعريف الفروع المستهدفة لتحديد مكانتها).

- دراسة المكانة الإستراتيجية للفروع ذات القدرات العالية.

- مخطط عمل مخصص للم ص م التابعة لفرع نشاط معين.
- مخطط تأهيل بيئة فرع النشاط.

نشاطات إقليمية

- و تتعلق بإنجاز دراسات عامة لتحديد خصوصيات كل ولاية، من أجل توطيد النسيج المحلي الحالي للم ص م و ترقية التطور الإقليمي، و ذلك من خلال معرفة:
- واقع الم ص م لكل ولاية.
 - تحديد النشاطات ذات القدرات العالية للنمو و للتصدير و تطوير الإنسجام الداخلي بين القطاعات.
 - مخطط تأهيل الم ص م للولاية.

نشاطات تأهيل البيئة المؤسسية للم ص م و هياكل دعم الم ص م

- إنجاز نشاطات بحث و تطوير قصد تقوية الإنسجام بين الم ص م و بيئتها عن طريق:
- ترقية الجمعيات المهنية و الإقليمية و إنشاء خدمة خاصة في البنوك من أجل مرافقة الم ص م.
 - تطوير التكامل بين الجامعة و معاهد البحث مع الم ص م (اللقاءات المهنية، ..).
 - إنشاء مركز للأداء و التنافسية (مؤشرات، بنك للمعلومات، إحصائيات، ..).
 - تكييف النصوص القانونية (التشريعات الجبائية و الاجتماعية) مع واقع الم ص م.
 - تشجيع توظيف حديثي التخرج [163] ص 36.

نشاطات لصالح الم ص م

- تحقيق نشاطات تأهيل الم ص م من أجل تحسين تنافسيتها عن طريق:
- نشاطات مجموعة و مهيكلة حسب الفروع أو الولايات (تكوين، دراسة السوق، ..).
 - التشخيص الإستراتيجي الكلي و مخطط تأهيل الم ص م.
 - المشاركة في تمويل مخطط التأهيل.
 - تحسين الأداء الفني للإنتاج.

- المساعدات المقدمة في إطار البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- عمليات دعم المؤسسات في إطار هذا البرنامج تعطي عدة مزايا تستهدف دفع المؤسسات الخاصة للحصول على تمويل كلي لعملية الدراسة و الإستثمارات غير المادية، حيث يتم تمويل [169] ص 8:
- 100 % من قيمة التشخيص الإستراتيجي الإجمالي للمؤسسة على أن لا تفوق 600.000 د ج.

- 100% من قيمة الإستثمارات غير المادية.
 - 20% من قيمة الإستثمارات المادية.
- القيمة القصوى لتمويل مخطط التأهيل محددة بـ 5 مليون دج للم ص م الواحدة (إستثمار مادي و غير مادي).

- كما تستفيد بعض المؤسسات المختارة من بعض الإجراءات و المتمثلة في:
- التكفل بمرتب إطار مختص (وظيفة جديدة و لمدة سنتين) للقيام بالوظائف الرئيسية في المؤسسة.
- الموافقة للحصول على معيار ISO 9001-2000 بحدود 1.200.000 دج للم ص م الواحدة.

- يتم تقديم الإعانات المالية على ثلاثة مراحل وفق درجة تنفيذ العمليات و ذلك بعد تنفيذ:
- على الأقل 40% من مجموع الإستثمارات (المادية و غير المادية).
 - بعد تنفيذ على الأقل 70% من مجموع الإستثمارات (المادية و غير المادية).
 - أما الباقي فيسلم بعد التنفيذ الكلي لمخطط التأهيل.

- النتائج المنتظرة من البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- يمكن إجمال أهم النتائج المنتظرة من البرنامج الوطني لتأهيل الم ص م في النقاط التالي [163] ص 38:
- التطوير الإقتصادي و الإجتماعي المستمر على الصعيد المحلي و الجهوي من خلال شبكة م ص م تنافسية.
 - خلق قيم مضافة و فرص للعمل.
 - تطوير الصادرات خارج المحروقات.
 - معالجة ضعف تنظيم الم ص م و تقليص نمو الإقتصاد غير الرسمي.
 - إيجاد نظام للمعلومات موثوق منه و متابعة أداء الم ص م لخدمة الدولة.

4.3.2.3 دور برامج التأهيل في دعم الأداء المتميز للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

تتجلى علاقة التأهيل بالمساهمة في تحقق الأداء المتميز، ابتداء من الخطوة الأولى و التي تتمثل في تقدم المؤسسة اختياريا لتنفيذ عملية التأهيل، و تعبر هذه الخطوة عن وجود قيادة إدارية واعية بضرورة التأهيل للرفع من القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، خصوصا الصغيرة و المتوسطة و ذلك في ظل الإنفتاح الإقتصادي و الإنضمام المرتقب للمنظمة العالمية للتجارة، بحيث يقع على المؤسسة و بالإستفادة من مكاتب الإستشارة تحضير مخطط التأهيل و الإلتزام بتنفيذه، قصد الحصول على المساعدات المختلفة من أجل إنجاز الإستثمارات المادية و غير المادية بما يساهم في التخفيف من أعباء هذه المؤسسات و الإستفادة من الفرص المتاحة لتقديم سلع و خدمات مبتكرة تتميز بجودة عالية تكون محفزة بارتفاع مستوى المنافسة، كما تستفيد المؤسسات المنخرطة في هذه

البرامج من مرافقة الدولة في إطار الحصول الى شهادة الايزو، و التي تعكس رغبة تلك المؤسسات في الوصول الى الأسواق الخارجية و تحسين صورتها أمام زبائنها و المجتمع ككل.

و تشكل عملية التأهيل مجالاً رحباً تستطيع الم ص م من خلاله اكتساب معارف تتعلق بإدخال مجموعة من التغييرات الهامة على طرق التسيير والإنتاج بغية الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة، بطريقة تسمح بالوصول الى إرضاء كل من العميل الداخلي من خلال الإهتمام به و توفير الظروف المحفزة لنشاطه، وكذا العميل الخارجي من خلال توجيه جهود المؤسسة لتلبية احتياجاته و العمل على كسب ولاءه بما يخدم أهداف المؤسسة على المدى القصير و الطويل.

غير أن رئيس الجمهورية أعرب عن عدم رضاه عن النتائج التي حققتها وزارة الم ص م و الصناعة التقليدية بخصوص برامج التأهيل بحيث قال: "إن نتائج هذه البرامج لم تكن على المستوى المنتظر"، يجب إعطاء برامج التأهيل الأهمية التي تستحقها، فهناك الآلاف من المؤسسات التي يجب تأهيلها و على السلطات العمومية توفير الموارد المالية اللازمة لهذه البرامج، و جذب المؤسسات على توقيعها" [170] ص 13.

فانطلاقاً من النتائج التي سبق عرضها يلاحظ أن نسبة المؤسسات المتقدمة للإنخراط في هذه البرامج تبقى ضئيلة مقارنة مع الشريحة المستهدفة، الأمر الذي يحتم على بذل جهود أكثر و تكثيف العمل على نشر الوعي اللازم لتشجيع المؤسسات لتبني هذه الخطوة .

3.3 دور الدولة في دعم الابتكار و الجودة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية مع اقتراح نموذج للأداء المتميز

نالت الم ص م الجزائرية إهتماماً كبيراً من قبل السلطات العمومية و ذلك ما تعبر عنه المكانة التي حضي بها هذا القطاع في إستراتيجية التنمية في الجزائر و جهود الدولة المبذولة من خلال إنشاء مختلف المؤسسات التي تتكفل بتقديم الدعم الضروري لهذا القطاع، هذا الى جانب البرامج الرامية الى تحسين قدرته التنافسية، لعل أبرزها مختلف برامج التأهيل خصوصاً الموجهة للم ص م، غير أن تلك الجهود لم تعط بعد الثمار المنتظرة منها، و قصد استكمال واقع و آفاق تحقيق التميز في أداء الم ص م في الجزائر، سيتم التطرق الى سياسة الدولة لدعم الابتكار في هذا القطاع، هذا الى جانب عرض جائزة الجودة الجزائرية مع اقتراح نموذج للأداء المتميز.

1.3.3 سياسة دعم الابتكار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

يعتبر الابتكار أحد أهم مقومات تحقيق الأداء المتميز للم ص م، و قد عملت وزارة الم ص م إنطلاقاً من يقينها بأهمية هذا العنصر بوضع سياسة لدعم الابتكار في قطاع الم ص م، تم عرض فكرته في مداخلة ألقاها

الوزير المكلف بالقطاع على مجلس الحكومة في 18 نوفمبر 2004، انتهت من تحضيرها في فيفري 2007 و هي تستهدف تطوير القدرات التكنولوجية لهذه المؤسسات بهدف تحسين مردوديتها و تنافسيتها، و ذلك من خلال إدماج هذا القطاع في المحيط العلمي و التكنولوجي، تجسد ذلك من خلال إنشاء مديرية فرعية دائمة للبحث في وزارة الم ص م و الصناعة التقليدية تعمل بالتعاون مع وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، و سيتم التطرق فيما يلي الى تشخيص حالة الابتكار في الم ص م الجزائرية، أهداف دعم الابتكار في الم ص م الجزائرية و الإجراءات المتخذة و الوسائل المستعملة لدعم الابتكار فيها.

1.1.3.3. تشخيص حالة الابتكار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

في إطار هذه السياسة، تم تعريف الابتكار على أنه "الإستخدام العقلاني للأفكار الجديدة باستعمال الوسائل التكنولوجية و غيرها، من أجل تقديم سلع و خدمات أو طرق جديدة لإنتاجها بحيث تشكل سر نجاح المؤسسة" [171] ص 1 .

و من أجل الإلمام بالعلاقة القائمة بين عالم الم ص م و الابتكار، وصلت مختلف الأبحاث التي تم القيام بها في الجزائر الى النقاط التالية [172] ص 11:

- العلاقة بين الم ص م و الجامعة كانت دائما صعبة و غير مدعمة.
- تعرف الم ص م جمودا في مجال الابتكار، البحث و التطوير ، أما بالنسبة لمراكز البحث فهي غير قادرة على القيام بنقل ملموس لنتائج أبحاثها للمؤسسة.
- اليقظة التكنولوجية المنتشرة حاليا في الم ص م هي غير منظمة في إطار إجراءات محددة و أهداف دقيقة.
- عدم وعي مديري الم ص م بأهمية الابتكار كعامل أساسي لدعم التنافسية و تحقيق التميز و هذا راجع لعدم الإهتمام بالتقرب من الجامعات و مراكز البحث.
- النشاطات المتعلقة بالبحث و التطوير عادة ما تكون مكبوحة بسبب قلة الإجراءات الدافعة، هذا الى جانب قلة التمويل اللازم لذلك، بالإضافة الى الصعوبات المرتبطة بتسويق المنتجات الجديدة.
- يعتبر البحث كنظام يحتاج الى مبالغ ضخمة و يدمج حول عملية البحث ذاتها بعض الوزارات و الصناعات و المنظمات المحلية و الدولية و كذا منتجي المعلومات العلمية و التقنية.

2.1.3.3. أهداف دعم الابتكار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

الأهداف المرجوة من دعم الابتكار في الم ص م كانت السبب وراء تدخل الدولة لوضع سياسة لترقية و تطوير التقدم التقني في إطار النظام الوطني للإبتكار الذي سيتم تطويره في اتجاهين، يتعلق الأول بتبني سياسة إبتكار تحدد مجموعة من الأهداف المتناسقة مع تطور برنامج العمل و يتعلق الإتجاه الثاني بإقامة مجموعة من

المؤسسات المكلفة بمتابعة هذه السياسة، و يمكن حصر أهداف سياسة دعم الابتكار في الم ص م ضمن هدف إستراتيجي و أهداف أخرى عملية كما يلي [171] ص 5 :

1.2.1.3.3. الهدف الإستراتيجي

الهدف الإستراتيجي من دعم الابتكار هو ترقية تنافسية الم ص م، فهو الضمان لاستمرار المؤسسة في نشاطات الإنتاج و التسويق باستعمال طرق جديدة للتسيير من خلال إيجاد علاقة تعاون بين عالم البحث و المؤسسة.

2.2.1.3.3. الأهداف العملية

إن أهم الأهداف العملية المراد تحقيقها من خلال سياسة دعم الابتكار في الم ص م في الجزائر يمكن حصرها في النقاط التالية:

- تشجيع العمليات الابتكارية على مستوى المؤسسة.
- تقوية القدرات التكنولوجية و استعمال التكنولوجيا الجديدة في مجال الإعلام و الإتصال.
- تطوير قدرة الم ص م على الابتكار من أجل تسهيل التكيف مع المستجدات التكنولوجية.
- تحسيس الم ص م بأهمية الابتكار التكنولوجي في ترقية تنافسيته و ذلك مطابقة مع متطلبات إتفاق الشراكة مع الإتحاد الأوروبي و انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة.
- التقليل من معدل فشل الم ص م الجديدة من خلال المشاتل و مراكز التسهيل.
- تحسين بيئة عمل الم ص م من أجل مواجهة المنافسة المحلية و الدولية.
- تقوية العلاقة بين الم ص م و الجامعات.
- الإنفتاح على الأسواق الخارجية.

3.1.3.3. الإجراءات المتخذة لدعم الابتكار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

المخطط التالي يعرض بعض الإجراءات التي يجب اتخاذها و تطبيقها من أجل الرفع من عدد و مستوى الم ص م الجزائرية الابتكارية الى مستوى التنافس العالمي المطلوب، و تتعلق هذه الإجراءات بتحضير سياسة وطنية للإبتكار، إنجاز دراسات حول الم ص م الابتكارية، تكوين شبكات محلية للبحث و الإبتكار، تكوين مديري الم ص م و الأفراد المكلفين بالإبتكار بالإضافة الى تنظيم المسابقات الوطنية.

1.3.1.3.3. تحضير السياسة الوطنية للإبتكار

تتركز هذه العملية على و صل سياستين عامتين هما [172] ص 12:

- سياسة البحث العلمي الوطني.

- السياسة المتعلقة بالإبتكار خصوصا على مستوى الم ص م.

حيث أن الم ص م لا تملك الإمكانيات اللازمة للقيام بالبحوث التطبيقية، لذا فهي بحاجة للمساعدة من طرف السلطات العامة، هذا مع احتفاظ هذه المؤسسات بنصيبها من المخاطر الناتجة عن الإبتكار.

و تحقق السلطات العامة ذلك من خلال تحديد قطاعات النشاط الأكثر أهمية، و من ثم إنشاء مجموعات من الباحثين المختصين في الم ص م و الإبتكار، أو استعمال اللجان القطاعية الموجودة فعلا و توجيهها تحديدا نحو الم ص م، و ذلك من أجل إعداد قائمة من المنتجات (أو الإجراءات) الجديدة.

و في هذا الإطار تجدر الإشارة أنه في 27 جويلية 2001 تم إمضاء بروتوكول بين وزارة الم ص م و الصناعات التقليدية و وزارة التعليم العالي و البحث العلمي يهدف الى إيجاد الظروف الملائمة للتكفل بانشغالات الم ص م في إطار المساعي الوطنية للبحث العلمي و التطوير التكنولوجي، تعبئة طاقات القطاعين من أجل ترقية التميز في قطاع الم ص م و كذا تسهيل انتقال المعلومات العلمية و التقنية بين مؤسسات القطاعين [171] ص 6.

2.3.1.3.3. إنجاز دراسات حول الم ص م الإبتكارية

تتعلق هذه العملية بإجراء دراسات من أجل تحديد نسبة الم ص م التي أنجزت إبتكارات و المؤسسات التي تملك القدرة على الإبتكار، و يقصد بالم ص م المبتكرة هي تلك التي قامت خلال السنوات الأخيرة بالإنفاق على عمليات البحث، أو تلك التي أنتجت فعلا منتجات "جديدة" هي في مرحلة التطوير أو التسويق.

الهدف من تلك الدراسات هو التمييز بين المساعدات الموجهة للم ص م على العموم و تلك المساعدات الإضافية الموجهة للم ص م الإبتكارية، و من الطبيعي أن تكون المساعدات العمومية تفضل الم ص م المبتكرة في المقام الأول و تأتي بعدها الم ص م التي لم تتجز بعد ابتكارا ما، لكنها تتمتع بمعدل نمو مرتفع.

المساعدات المقدمة هي متنوعة و متكاملة تتعلق بالمساعدات المالية، الخبرة في مجال الملكية الفكرية دراسة الأسواق و البيئة، التشخيص الداخلي، تسيير المشاريع و كذا المساعدة على توظيف أشخاص أكفاء في الم ص م لهم القدرة على الإبتكار.

3.3.1.3.3. تكوين شبكات محلية للبحث و الابتكار

- تتعلق هذه العملية بإنشاء شبكات إقليمية للبحث في الابتكار على مستوى الم ص م، تجمع بين ممثلي الم ص م المبتكرة، باحثين من القطاع العام و الخاص، صناديق رأسمال المخاطر* المستعدة للإستثمار في الإختراعات المستقبلية، و تكمن المهام المرتقبة للشبكات المحلية للبحث و التطوير في [172] ص 15:
- تحليل متطلبات الأسواق المستهدفة.
 - التحديد لكل احتياج التكنولوجيا الدقيقة الواجب توفيرها.
 - الإستعانة بالأشخاص المختصين في المجال التكنولوجي و الإداري بما في ذلك المساعدات الخارجية.
 - تزويد أعضائه بالمعلومات المختلفة عن طريق المؤتمرات، الأيام التقنية و المنشورات.
 - تقييم مدى تماسك المشاريع المطروحة خصوصا مدى ملائمتها مع الأولويات المحددة من قبل المسؤولين عن الشبكات المعنية و ذلك بالإرتباط مع التشغيل، النسيج الصناعي و التوازن الجهوي و درجة الإبتكار الموجود بها و مدى توفر الأسواق.
 - توفير إمكانيات العمل المتعلقة بالبنية التحتية، المعدات، فرق العمل و التمويل.
 - التنسيق الداخلي لعمل أعضاء الشبكة، بالإضافة الى التعاون مع باقي الشبكات الإقليمية و حتى الشبكات العالمية (تبادل الخبرات).
 - ستجمع هذه الشبكات عددا كبيرا من المنظمات المحلية المعنية بالبحث و التطوير: الم ص م، مخابر عامة و خاصة، مدارس التسيير و الهندسة، إدارات بعض الوزارات (وزارة الم ص م و الصناعة التقليدية، وزارة الصناعة،..) و الأنظمة التي تدير هذه الشبكات (مجلس إدارة المستشارين التكنولوجيين).

4.3.1.3.3. تكوين مديري الم ص م الأفراد المكلفين بالابتكار

يرتقب تكوين برنامج موجه لمسيري الم ص م (المبتكرة في مرحلة أولى) من أجل تطوير الفكر التنظيمي "L'esprit entrepreneurial"، الهدف من هذا التكوين هو خلق بعض الممارسات التي أثبتت نجاحها في الدول المتقدمة، في حين أنها على المستوى الوطني لا تزال غير مطورة بشكل كافي مثل الإعتماد في اكتساب

* هي مؤسسات ظهرت في الخمسينات في الولايات المتحدة الأمريكية استجابة لاحتياجات تمويل الم ص م ، بحيث تهدف الى التغلب على عدم كفاية العرض من رؤوس الأموال بشروط ملائمة من المؤسسات المالية القائمة، وتعتبر شركات رأس المال المخاطر إحدى وسائل الدعم المالي والفني والإداري للم ص م ذات المخاطر المرتفعة و بالمقابل ذات إمكانية النمو و الربحية المرتفعة، و في الجزائر تم تأسيس صندوق رأسمال المخاطر عام 2004 برأسمال يقدر بـ 3,5 مليار دينار جزائري.

موقع تنافسي على القياس المقارن benchmarking*، التفكير في المستقبل، المرونة و السعي نحو النمو المستمر بما في ذلك الشراكة.

في نفس الوقت يجب تكوين العاملين بالم ص م المبتكرة في المسائل المتعلقة بالإبتكار، تقنيات الإبداع و تسيير المشاريع، إختبار الأسواق، حساب و تحليل التكاليف و كذا في مجال التكنولوجيا الجديدة.

و على الدولة و من خلال أجهزتها مساعدة الم ص م على توظيف إطارات جامعية (مهندسين و باحثين) مختصين في البحث و التطوير يقومون بتكوين فرق داخلية في الم ص م، ستساهم الدولة في إطار هذه السياسة تمويل جزء من الأجور (من 20% الى 30%) طيلة سنتين أو ثلاثة سنوات الأولى من التعيين.

5.3.1.3.3. تنظيم المسابقات الوطنية

العمل على تنظيم مسابقات وطنية من أجل اختيار أحسن المشاريع المنشأة لم ص م إبتكارية و ذلك بمبادرة من وزارة الم ص م و الصناعة التقليدية و وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، بحيث يتعين على الدولة مساعدة تلك المشاريع، و ذلك من خلال مجموعة من الخدمات في مرحلة الإنطلاق، هذا الإختيار يسمح بزيادة مصداقية هذه المشاريع لمصادر أخرى للتمويل، أما عن الجوائز المقدمة للعناصر المختارة فهي تكمل عملية المساعدة و تحفيز الباحثين [172] ص 16.

4.1.3.3. الوسائل المستعملة لدعم الإبتكار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

في إطار تنفيذ سياسة دعم الإبتكار في الم ص م، لا بد من استعمال بعض الوسائل العملية قصد تحقيق الأهداف المسطرة، يتعلق الأمر بإنشاء المحاضن، المراكز التقنية، إضافة الى منح مساعدات مالية و جبائية:

1.4.1.3.3. إنشاء المحاضن

تسهدف هذه العملية إنشاء محاضن عامة تتولى القيام بالمهام التالية:

- استقبال و مرافقة لعدد محدد من السنوات مشاريع إنشاء م ص م إبتكارية.
- ربط حاملي المشاريع مع مختلف أجهزة المعلومات التكنولوجية، الإقتصادية، التجارية، المالية و الصناعية.
- مرافقتهم في كل المجالات التي لها علاقة بهذا النوع من المشاريع: إدارة، حقوق، تكنولوجيا و تسويق.
- تكوينهم في اختصاصاتهم و في اختصاصات أخرى و في الأخير تقدم لهم خدمات استشارية، و يتم إيواءهم الى غاية أن يحصلوا على مقرات صناعية محددة.

* هو إجراء إداري مستمر يساعد المؤسسات في تقييم منافسيها و ذاتها و استخدام المعلومات الناتجة عن المقارنة في تصميم خطة عملية لتحقيق التميز فالمؤسسات و من خلال ممارستها القياس المقارن تستهدف تحقيق غرضين رئيسيين: أحدهما معرفة المستوى التنافسي للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات المتميزة في السوق، والأخر هو التعلم من الأفكار ناجحة لتلك المؤسسات.

تم الإعلان الرسمي عن المراسيم التي حملت إنشاء المحاضن في 5 نوفمبر 2005، عدد المحاضن التي تم اختيارها هي إحدى عشر حاضنة، تم إقامتها في الولايات الكبرى في الجزائر، تعمل تحت وصاية وزارة الم ص م و الصناعة التقليدية [172] ص 17.

2.4.1.3.3. إنشاء مراكز تقنية

تحتوي الجزائر على أكثر من 20 جهاز تقني لدعم المؤسسات و ذلك في مجمل النشاطات الاقتصادية تعمل هذه المراكز على ضمان مرافقة تقنية و دعم تكنولوجي مختص، تعد هذه المراكز أدوات دعم للم ص م من خلال تقديم مختلف الخدمات الرامية الى تحسين طاقاتها على المستوى التقني [171] ص 4.

3.4.1.3.3. منح مساعدات مالية و جبائية

و تتعلق بالمساعدات المالية و الجبائية المقدمة من طرف الدولة للم ص م الإبتكارية، فالممولون من أفراد و بنوك لا يخاطرون في المراحل الأولى لمشاريع الإبتكار حيث تكون مخاطر عدم النجاح كبيرة و هنا على السلطات العمومية التدخل من أجل تكملة المساهمات الشخصية للمنظمين، و قد تأخذ المساعدات عدة أشكال أخرى مكملة:

- تسبيقات للم ص م التي تحمل مشاريع إبتكارية و التي يمكن أن تغطي نصف النفقات الخاصة بكل مراحل المشروع التي تسبق التصنيع و التسويق.
- لا يؤخذ بعين الإعتبار سوى النفقات المتعلقة بعملية الإبتكار و تشمل: النفقات الخارجية المتعلقة بالخدمات التي يتم الحصول عليها من المخابر و مؤسسات البحث، و النفقات الداخلية التي تشمل مصاريف العاملين و مشتريات الإجازة licences، صناعة نماذج أولية prototypes و كذا نفقات التجريب.
- بخصوص المراحل الأخيرة (التصنيع و التسويق) على المؤسسة الإستعانة بقروض بنكية.
- نفس الشيء بالنسبة للم ص م الإبتكارية الجديدة (أقل من خمسة سنوات) و التي تثبت أن حصة كبيرة من نفقاتها موجهة للبحث و التطوير (10% من المجموع الكلي)، يمكنها الإستفادة من مزايا جبائية و ذلك خلال الفترة التي تحقق فيها الم ص م شرط مدة النشاط التي لم تتجاوز خمسة سنوات [172] ص 18.

و عموما تبقى السياسة السابقة الرامية الى دعم الإبتكار في الم ص م الجزائرية مجرد طموحات ما لم تعرف التطبيق الفعلي لها، فهي كسياسة سمحت بتحديد أهم الإجراءات التي من شأنها أن تمنح دفعا قويا لهذا القطاع من خلال تشجيع المؤسسات المبتكرة أو التي تملك القدرة على الإبتكار، بطريقة تسمح بالرفع من تنافسيته من خلال نشر و دعم الفكر المتعلق بالإبتكار كأساس لعملية تحسين أداء المؤسسة و كسبيل لمقاومة المنافسة غير

المتكافئة مع المؤسسات الكبرى، غير أن هذه السياسة تم الإنتهاء من وضعها في فيفري 2007 لذا لا يمكن الحكم عن مدى التطبيق الفعلي لها.

2.3.3. الجائزة الجزائرية للجودة

أصبحت الجودة باعتبارها محركا للتنافسية رهانا استراتيجيا بالنسبة للمؤسسات، فمع تزايد متطلبات الزبون حيث أنه "ليس كل ما ينتج يباع"، قامت الجزائر بوضع جائزة للجودة تمنح لأحسن مؤسسة أو جهاز جزائري وذلك وفق معايير محددة للجودة ضمن شروط الحصول على هذه الجائزة، و في ما يلي تقديم للجائزة الجزائرية للجودة، أهدافها و معايير التقييم الخاصة بها مع تقديم تقييم لهذه الجائزة.

1.2.3.3. تقديم الجائزة الجزائرية للجودة

تم الإعلان عن فتح مسابقة وطنية لمنح الجائزة الجزائرية للجودة قصد مكافئة مجهودات المؤسسات و الأجهزة على النتائج المتحصل عليها في إطار مسعى الجودة [173] ص 1.

وقد تم اقتراح إنشاء هذه الجائزة في إطار برنامج تطوير نظام وطني للتقييس من قبل الحكومة في مارس 2000، و تم إقرارها رسميا بموجب المرسوم التنفيذي رقم 2- 5 الصادر في 22 شوال عام 1422 الموافق 6 جانفي عام 2002، وضعت الجائزة تحت إشراف وزارة الصناعة، تمنح في شكل مكافأة مالية قدرها مليونين دج، جائزة استحقاق و هدية شرفية، تمنح الجائزة كل سنة عن طريق مسابقة، لمكافأة أحسن مؤسسة أو جهاز خاضع للقانون الجزائري وفق معيار الجودة [174] ص 8.

الإطلاق الفعلي لهذه الجائزة كان في عام 2003، حيث تم منح أول جائزة جزائرية للجودة، و التي يتم تسليمها في إطار الإحتفال باليوم الوطني للتقييس و ذلك في 19 ديسمبر من كل عام.

2.2.3.3. أهداف الجائزة الجزائرية للجودة

تعتبر إجراءات الحصول على الجائزة الجزائرية للجودة عن مرجع أو دليل، يعطي للمؤسسات و الصناعات الصغيرة و المتوسطة و كذا المؤسسات الكبيرة، إمكانية التعرف بدقة على نقاط قوتها و محاور تحسين نظام الجودة المتبع لديها، تمنح الجائزة كمكافئة على النتائج الجيدة المتحصل عليها على مستوى جميع أنشطة المؤسسة أو الجهاز بفضل عنصر الجودة، فهذه الجائزة تعمل على تشجيع المساعي التي تقود المؤسسة الجزائرية نحو التميز.

و حسب هذه الجائزة، تسمح المشاركة في مسابقة الجائزة الجزائرية للجودة بـ [175] ص 3:

- اختيار الطريق المؤدي الى التميز.

- تقييم الجودة من قبل مجموعة من المختصين في هذا المجال.
- ترقية الجودة من خلال المنافسة من أجل الحصول على الجائزة.
- تحفيز و إشراك جميع المستخدمين في مشروع الجودة.
- تقوية صورة المؤسسة من خلال جائزة الجودة.
- تقدير مجهودات المؤسسة أو الجهاز المتقدم لنيل الجائزة في تحقيق الجودة.
- عرض مستوى الجودة الذي تلتزم به المؤسسة في المنتجات التي تقدمها لعملائها.

3.2.3.3. معايير التقييم الخاصة بالجائزة الجزائرية للجودة

يتم تقييم المؤسسات المتقدمة للحصول على الجائزة الجزائرية للجودة على أساس سلم تقييمي لأداء المؤسسة في تطبيق الجودة الشاملة في كل مجالات نشاطها للسنوات الثلاثة الأخيرة، وذلك وفق معايير محددة هي: إلزام الإدارة، الإستراتيجية و الأهداف، الإصغاء للزبائن، التحكم في الجودة، تقييم الجودة، تحسين الجودة و مساهمة المستخدمين [176] ص 29.

تتقيط * كل معيار يعتمد على الأجوبة المقدمة وفق سلم محدد، المجموع الكلي للنقاط هو 1000 نقطة بناء عليها يتم ترتيب المؤسسات المتقدمة للحصول على الجائزة، بحيث تمنح لتلك التي تحصل على أكبر مجموع للنقاط، و في ما يلي عرض لمعايير الجائزة الجزائرية للجودة و كيفية توزيع النقاط على عناصر تلك المعايير [177] ص 1:

1.3.2.3.3. إلزام الإدارة (120 نقطة)

- من أجل تقييم مدى إلزام الإدارة يتم طرح بعض الأسئلة، بناء على الأجوبة المقدمة و المدعمة بالوثائق المثبتة أو الوقائع المشاهدة خلال فترة التدقيق يتم تتقيط هذا العنصر، الأسئلة المطروحة هي:
- هل تقوم الإدارة بإشراك و تخصيص الموارد اللازمة لتحقيق مسعى الجودة في المؤسسة؟ (40 نقطة)
- هل تقوم الإدارة بإعطاء القدوة من خلال عمليات داخلية و خارجية؟ (50 نقطة)
- هل تقوم الإدارة بتثمين الطاقات المبذولة و النجاحات المحققة على مستوى الجودة التي قام بها الأفراد و الفرق العاملة في المؤسسة؟ (30 نقطة).

* تخصص مجموعة نقاط لكل جواب، أما عن تحديد النقطة فهو يرجع الى تقييم الجواب، بحيث يمكن التمييز بين أربعة حالات:
 أ. الجواب مرضي Satisfaisant: تمنح نقطة تتراوح بين 80 % الى 100 % من مجموع النقاط المخصصة لكل جواب؛
 ب. الجواب جيد Bon: تمنح نقطة تتراوح بين 60 % الى 80 % من مجموع النقاط المخصصة لكل جواب؛
 ج. الجواب متوسط Moyen: تمنح نقطة تتراوح بين 30% الى 60 % من مجموع النقاط المخصصة لكل جواب؛
 د. الجواب غير كاف Insuffisant: تمنح نقطة أقل من 30 % من مجموع النقاط المخصصة لكل جواب.

2.3.2.3.3. الإستهراتيجية و الأهداف (80 نقطة)

- يتم تقييم إستراتيجية و أهداف المؤسسة بناء على أجوبة الأسئلة التالية:
- إستراتيجية الجودة للمؤسسة هل هي فعلا مرتبطة بالإستهراتيجية العامة للمؤسسة؟ (20 نقطة)
 - هل تم وضع إستراتيجية الجودة كهدف في جميع نشاطات المؤسسة؟ (20 نقطة)
 - هل إستراتيجية و أهداف الجودة معروفة من قبل أفراد المؤسسة؟ (30 نقطة)
 - كيف تصل المؤسسة الى تحقيق مساهمة أفرادها في تحقيق إستراتيجية الجودة؟ (10 نقاط)

3.3.2.3.3. الاستماع للزبائن (200 نقطة)

- يتم تقييم مدى اهتمام المؤسسة بالإستماع الى زبائنها عن طريق أجوبة الأسئلة التالية:
- هل يتم قياس رضا زبائن المؤسسة بالشكل الكافي؟ (40 نقطة)
 - كيف يتم معالجة شكاوى الزبائن و ما مدى قابلية استجابة المؤسسة في هذا المجال؟ (30 نقطة)
 - كيف يتم توقع احتياجات الزبائن؟ (40 نقطة)
 - كيف يتم الأخذ بعين الإعتبار مجموع احتياجات الزبائن انطلاقا من تصور السلع و الخدمات؟ (30 نقطة)
 - كيف يتم الكشف عن المنافسين الذين يقومون بتقديم نفس السلع و الخدمات؟ (20 نقطة)
 - ما هي ردة فعل المؤسسة إزاء أداء المنافسين الذين يقدمون نفس السلع و الخدمات؟ (40 نقطة)

4.3.2.3.3. التحكم في الجودة (120 نقطة)

- يتم تقييم مدى تحكم المؤسسة في الجودة بناء على أجوبة الأسئلة التالية:
- كيف يتم التحكم في جودة السلع و الخدمات المقدمة؟ (40 نقطة)
 - كيف يتم التحكم في الإجراءات العملية و المساعدة لعملية التحكم في الجودة؟ (40 نقطة)
 - كيف يتم التحكم في الخدمات المقدمة من طرف الموردين و المناولة؟ (40 نقطة)

5.3.2.3.3. قياس الجودة (100 نقطة)

- يتم تقييم مدى اهتمام المؤسسة بقياس الجودة بناء على أجوبة الأسئلة التالية:
- كيف تختار إدارة المؤسسة المؤشرات التي تسمح لها ببلوغ أهدافها المتعلقة بالجودة؟ (50 نقطة)
 - تلك المؤشرات هل يتم نقلها الى الهياكل الملائمة من أجل القيام بمتابعة أداء تلك العمليات؟ (50 نقطة)

6.3.2.3.3. تحسين الجودة (80 نقطة)

- يتم تقييم مدى اهتمام المؤسسة بتحسين الجودة بناء على أجوبة الأسئلة التالية:

- هل يتم تحليل نتائج الإجراءات المتعلقة بالجودة بشكل ملائم؟ (20 نقطة)
- كيف يتم تحديد الإجراءات المتعلقة بتحسين الجودة بالنظر الى أهداف المؤسسة و النتائج المحققة؟ (20 نقطة)
- كيف يتم توجيه العمليات المتعلقة بتحسين الجودة؟ (20 نقطة)
- كيف يتم ضمان فعالية الإجراءات المتعلقة بالتحسين؟ (20 نقطة)

7.3.2.3.3. مساهمة أفراد المؤسسة (100 نقطة)

يتم تقييم مدى مساهمة أفراد المؤسسة في تحقيق الجودة بناء على أجوبة الأسئلة التالية:

- كيف يستطيع أفراد المؤسسة اقتراح الإجراءات المتعلقة بتحسين الجودة؟ (20 نقطة)
- كيف يتم تشجيع مساهمة أفراد المؤسسة في إطار تنفيذ الجودة؟ و كيف يتم قياس اندماج أفراد المؤسسة في عملية الجودة؟ (30 نقطة)
- كيف يتم إعلام و تكوين أفراد المؤسسة من أجل بلوغ أهداف الجودة؟ (30 نقطة)
- كيف يتم إعلام أفراد المؤسسة بالعمليات و النجاحات التي حققتها المؤسسة في مجال الجودة؟ (20 نقطة)

8.3.2.3.3. النتائج (200 نقطة)

يتم تقييم نتائج المؤسسة بناء على أجوبة الأسئلة التالية:

- ما هي نتائج المؤسسة فيما يتعلق بإرضاء زبائننا؟ (50 نقطة)
- ما هي نتائج العمليات المتعلقة برضا و تعبئة أفراد المؤسسة؟ (40 نقطة)
- ما هي نتائج المؤسسة على مستوى: تطور النتائج المالية، حصتها السوقية، شهرتها؟ (20 نقطة)
- ما هي النتائج المقاسة بمؤشرات الأداء؟ (40 نقطة)
- ما مدى مساهمة المؤسسة فيما يتعلق ببيئتها، خصوصا في الحياة الاجتماعية، في تقليل الإضرار الذي تلحقه من وراء نشاطها، في تطوير مناصب للشغل،..؟ (50 نقطة) [177] ص 10

4.2.3.3. تقييم الجائزة الجزائرية للجودة

- فيما يخص المؤسسات التي فازت بالجائزة الجزائرية للجودة تم تسجيل غياب كلي للم ص م عنها، فقد تحصلت المجموعة الصيدلانية صيدال SAIDAL الرائدة في مجال الصناعة الصيدلانية الجزائرية على أول جائزة جزائرية للجودة و ذلك عام 2003 [178] ص 1.

و في التوزيع الثاني للجائزة تحصلت الشركة العمومية لإنتاج الإسمنت (SCIMAT)* لولاية باتنة على الجائزة الجزائرية للجودة لعام 2004 [179] ص 9.

و في التوزيع الثالث للجائزة تحصلت المؤسسة الوطنية لإنتاج المسامير، السكاكين و الحفريات (BCR)** على الجائزة الجزائرية للجودة لعام 2005 [180] ص 1.

و آخر جائزة للجودة تحصلت عليها المؤسسة الوطنية للأملاح (Enasel)*** مقرها بقسنطينة و ذلك في عام 2006 [181] ص 1.

و في إطار اقتراح نموذج للأداء المتميز مع الأخذ بعين الاعتبار نموذج الجودة القائم، فيمكن القول أن استعمال معيار القيادة ذو دلالة أكبر من مصطلح إلتزام الإدارة، حيث أن القيادة تجمع بين استخدام السلطة الرسمية و التأثير على الآخرين و استمالتهم للتعاون بهدف تحقيق أهداف المؤسسة انطلاقا من رغبتهم الذاتية، أما فيما يخص معيار الإستراتيجية و الأهداف فالنموذج ركز على الإستراتيجية المتعلقة بجودة السلع و الخدمات المقدمة فقط و حتى في إطار هذه الإستراتيجية لم يركز على الطريقة التي يتم بها إعداد الخطة الإستراتيجية الخاصة بالجودة من حيث مدى كفاءة منهجية إعدادها و اعتمادها على المعلومات الحديثة و مدى انتظام تحديثها و تعديلها، فالتخطيط للمستقبل من الأمور الصعبة و المحفوفة بإمكانية الخطأ، أما تقييم مدى استماع المؤسسة لزيائنها فيجب أن يشمل أيضا مدى قيام المؤسسة بتدريب و دعم الموظفين و مدهم بالصلاحيات اللازمة للتصرف و حل المشاكل خصوصا أولئك الذين يتعاملون مع العملاء بشكل مباشر و ذلك قصد تخفيف الأعباء على القائد الإداري بالمؤسسة حتى يتمكن من التفرغ الى مهامه الأخرى هذا الى جانب توفير الإستجابة السريعة لمتطلبات العميل، و قد تم تغطية عنصر الجودة بشكل كاف من خلال ثلاثة معايير منفصلة تتعلق بالتحكم في الجودة، قياسها و تحسينها و التي يمكن اختزالها في معيار واحد يتعلق بالتركيز على الجودة، و نظرا لأهمية مساهمة أفراد المؤسسة في تحقيق أهدافها فقد خصص نموذج الجودة معيارا كاملا يتعلق به دون تركيز على كيفية اختيار الموارد البشرية للمؤسسة، تقييمهم و تحفيزهم، إلا أنه يمكن إدراج هذا العنصر ضمن معيار التركيز على الموارد البشرية، يشمل ما مدى تركيز المؤسسة على مستخدميها من خلال تدعيم روح الفريق و الإهتمام بتطويرهم باستمرار، كما أنه ضمن أهم مهام القيادة هي ضمان المشاركة الفعالة لكل عناصر المؤسسة، أما فيما يخص معيار النتائج فقد أغفل عنصرا هاما يتعلق بالإستفسار عن مدى قيام المؤسسة بتحليل نتائجها بهدف تطوير أداءها.

*Société des Ciments de Aïn Touta.

**L'entreprise nationale de production de Boulonneries, Coutelleries et Robinetteries

***L'Entreprise nationale des sels

و يقترح ضمن نموذج الأداء المتميز إضافة معيارين يتعلقان بالإبتكار و التعلم التنظيمي، و اللذان يعتبران من بين أهم مقومات الأداء المتميز فمن خلال الإبتكار تصل الم ص م الى الحفاظ على زبائنها و التغلب على المنافسة التي قد تكون غير متكافئة خصوصا في مواجهة المؤسسات الكبرى، و يمثل عنصر التعلم التنظيمي الإشارة الى مدى اهتمام المؤسسة بالبحث عن مصادر المعرفة و استغلالها بما يمكنها من تطوير أداءها.

كما يعقب على نموذج الجودة المطبق، عدم تصنيف المؤسسات المعنية بالجائزة حسب حجمها، الأمر الذي له عميق الأثر على تهميش الم ص م، كما تم تسجيل غياب كلي عن أية معلومات حول الجائزة الجزائرية للجودة على مواقع الأنترنت، ما عدا ما يصدر في المواقع الإلكترونية للجراند الوطنية عن أسماء المؤسسات الفائزة بهذه الجائزة في ديسمبر من كل سنة، و فيما يلي محاولة لاقتراح نموذج للأداء المتميز في شكل جائزة تمنح للمؤسسات الجزائرية التي تحقق أداء متميزا، مع التركيز على ضرورة دمج الم ص م في هذا السعي.

3.3.3. اقتراح نموذج للأداء المتميز

بناء على ما سبق تقديمه و كمحاولة لتثمين الدراسة الحالية، يتم اقتراح نموذج للأداء المتميز يمكن منح جائزة بناء عليه للمؤسسات الجزائرية سواء كانت صغيرة و متوسطة أو كبيرة و التي تحقق أداء متميزا، و ذلك قصد تشجيع الفكر الموجه نحو تحقيق الأداء المتميز في إطار الرفع من مستوى مساهمة تلك المؤسسات و خصوصا الصغيرة و المتوسطة في التنمية الاقتصادية و الإجتماعية للبلاد، و فيما يلي تقديم لنموذج جائزة الأداء المتميز، فوائد منحها، المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتميز و معايير نموذج الأداء المتميز.

1.3.3.3. تقديم نموذج جائزة الأداء المتميز

يعبر إنشاء جائزة للأداء المتميز دفعة كبيرة للرفع من مستوى المؤسسات الجزائرية ككل، حيث أن العبرة ليست بقيمة الجائزة فقط، بل بالأهداف الأخرى الممكن تحقيقها من خلال منح جائزة للمؤسسات التي تحقق أداء متميزا، حيث يتولى تقييم أداء المؤسسات المتقدمة للحصول على الجائزة، خبراء مختصين في مجال الجودة.

و في إطار دمج الم ص م في هذه الجائزة يقترح تحديد فئات للجائزة، تضم كلا من:

- المؤسسات الكبيرة.

- المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

و يقترح لقبول المؤسسة للتقدم للفوز بجائزة الأداء المتميز أن تكون جزائرية، حققت نتيجة صافية موجبة في السنوات الثلاثة الأخيرة، تثبت أنها تخصص سنويا مبالغ موجهة للبحث و التطوير، أما عن طريقة تنقيط المعايير فيتم الإحتفاظ بنفس طريقة التنقيط الخاصة بالجائزة الجزائرية للجودة.

و تجدر الإشارة الى أن الجائزة الجزائرية للجودة لا تقصي الم ص م من إمكانية المشاركة للحصول على هذه الجائزة، بحيث تركت المنافسة مفتوحة لجميع المؤسسات الجزائرية، لكن قطاع الم ص م في الجزائر قد لا يملك القدرة على منافسة المؤسسات الاقتصادية الكبيرة نظرا لمحدودية موارده سواء المالية، المادية و البشرية لذا فمن خلال تصنيف المؤسسات التي يمكنها المشاركة ضمن صنفين، يضم الأول المؤسسات الكبيرة و الثاني المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كما هو الحال مثلا في جائزة الملك عبد العزيز للجودة في المملكة العربية السعودية مثلا، نصل الى إدماج الم ص م في حركة تطوير الجودة في هذا القطاع وصولا الى مستوى التميز و نشر الوعي و روح التنافس بطريقة تنعكس على مستوى القطاع ككل و ذلك من خلال ضمان مشاركة سنوية لمؤسسة صغيرة و متوسطة ذات أداء متميز تعتبر كنموذج لباقي مؤسسات هذا القطاع.

2.3.3.3. فوائد نموذج الأداء المتميز

يساهم وضع جائزة للأداء المتميز في تحقيق مجموعة فوائد تمس الإقتصاد الوطني و كذا المؤسسة المتقدمة للحصول على الجائزة، هذا الى جانب فوائد أخرى يمكن التطرق لها من خلال العناصر التالية:

1.2.3.3.3. فوائد للإقتصاد الوطني

- أهم الفوائد المتحصل عليها من وضع نموذج للأداء المتميز على مستوى الإقتصاد الوطني هي:
- نشر فكر الأداء المتميز بين المؤسسات من خلال وضع قاعدة مشتركة مدروسة تضم أهم مقومات تحقيق الأداء المتميز في شكل نموذج تقتدي به جميع المؤسسات مهما كانت طبيعة نشاطها للرفع من مستوى أداءها.
- الرفع من مستوى المؤسسات العاملة بالإقتصاد الوطني بصفة عامة و الم ص م بصفة خاصة من خلال دعم التنافس المبني على فكر الجودة الشاملة قصد تفعيل مساهمتها على الصعيدين الإقتصادي و الإجتماعي.
- الحصول على تمثيل لكل أنواع المؤسسات من خلال تحديد فئات للجائزة تضمن مشاركة واسعة بطريقة تخدم الهدف الأساسي للجائزة بنشر الوعي بأهمية الجودة و السعي المستمر للإرتقاء بها الى المستوى الذي يحقق الأداء المتميز.
- تشجيع المؤسسات على تقديم منتجات ذات جودة عالية قادرة على المنافسة في الأسواق الخارجية.

2.2.3.3.3. فوائد للمتقدمين للجائزة

أهم الفوائد المتحصل عليها من وضع نموذج للأداء المتميز على مستوى المؤسسات المتقدمة للحصول على الجائزة هي:

- توفير بنك للمعطيات حول الممارسات المتميزة في إطار علم المؤسسات التي تفوز بالجائزة، يمكن من خلاله للمؤسسات المتقدمة للحصول على هذه الجائزة إجراء قياس مقارن مع تلك المؤسسات التي حققت أداء متميزا بما يمكنها من الاستفادة من تلك الممارسات و استغلالها بمنطلق التعلم.
- نشر الوعي حول التميز في الأداء بين المستخدمين في المؤسسة.
- تنمية روح المشاركة، الإبتكار و الإعتماد على التخطيط الإستراتيجي.
- حصول المؤسسة على نموذج للتقييم الذاتي.
- الحصول على تقرير مفصل عن وضع المؤسسة يعده فريق من الخبراء المختصين في الجودة يسمح لها تحديد نقاط قوتها و مجال التحسين لكل معيار، ومدى توافر مقومات التميز في أداءها، الأمر الذي يساعدها على تحسين أداءها.
- تحسين صورة المؤسسة عند كل من العاملين، العملاء و كذا المالكين.
- استخدام شعار الجائزة في وسائل الإعلام للتعريف بالمؤسسة و تحسين صورتها.
- المشاركة في المؤتمرات التي تعقد بهدف تبادل الخبرات حول أفضل الممارسات و التميز في الأداء.

3.2.3.3.3. فوائد عامة

الى جانب الفوائد السابقة هناك فوائد أخرى يمكن الحصول عليها لعل أبرزها:

- تقديم منتجات و خدمات متميزة تلبي حاجات العملاء.
- الرفع من مستوى رضا العاملين بالمؤسسة.
- تبني بعض المفاهيم المتعلقة بالصحة والسلامة و المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة.

3.3.3.3. المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتميز

- من أجل تعظيم الاستفادة من هذه الجائزة، على المؤسسات المتقدمة استيعاب المفاهيم المتعلقة بالتميز و يمكن حصر أهم هذه المفاهيم في إطار النموذج المقترح في النقاط التالية:
- الأداء المتميز: هو التفوق على المنافسين من خلال السعي المستمر للإرتقاء بمستوى أداء المؤسسة ككل و الإلتزام به لتحقيق نتائج ترضي جميع أصحاب المصلحة في المؤسسة من مالكين، عاملين، عملاء، و المجتمع ككل.
 - القيادة: يتحقق الأداء المتميز من خلال وجود قيادة إدارية واعية بأهمية التحسين المستمر لمستوى الجودة و الإلتزام بذلك كهدف مستمر و متجدد، تعمل على شحذ كافة الطاقات العاملة بالمؤسسة للحصول على التعبئة الذاتية لطاقات المستخدمين لتحقيق أهداف المؤسسة.

- التخطيط الاستراتيجي: يتحقق الأداء المتميز من خلال التخطيط الإستراتيجي الذي يسمح بتنسيق و توجيه موارد المؤسسة نحو تحقيق أهدافها في ظل تحليل البيئة الداخلية و الخارجية لنشاطها.
- الوفاء بمتطلبات العميل الداخلي و الخارجي: فمن خلال الإهتمام بالعميل الداخلي و تحفيزه و توفير الظروف المشجعة لنشاطه تصل المؤسسة الى تجنيد كافة طاقاتهم و توجيهها نحو تحقيق التميز فيما يقدم للعميل الخارجي.
- إدارة العمليات: تصل المؤسسة الى تحقيق التميز في أداءها من خلال تنظيم استخدام ما يتوفر لها من موارد وتنسيقها في عمليات **Processes** مترابطة يمكن تخطيطها ورقابتها للتأكد من تحقق مواصفات الجودة في كل ما يجري بها.
- التعلم التنظيمي: فمن خلال رصد مصادر المعرفة داخليا و خارجيا و العمل على استغلالها تكييفا مع المتغيرات البيئية تصل المؤسسة الى تحقيق التميز في أداءها كما تمكنها من تفادي الأخطاء و منع تكرارها.
- المشاركة: يتحقق الأداء المتميز من خلال الحصول على التعاون الإرادي المتحمس للمستخدمين لتحقيق أهداف المؤسسة و ذلك من خلال المشاركة.
- السعي المستمر نحو الابتكار: التميز في تلبية حاجات العملاء يتحقق من خلال الحرص على تقديم سلع و خدمات جديدة أو وسائل جديدة لإنتاجها تضمن من خلالها المؤسسة الإحتفاظ بعملائها الحاليين و كسب عملاء جدد الأمر الذي ينعكس على أداء المؤسسة ككل.
- المسؤولية الإجتماعية: يتحقق التميز عندما تصل المؤسسة الى دمج مسؤوليتها اتجاه المجتمع ضمن أولويات أهدافها، من خلال ما تساهم به في الرفع من رفاهية المجتمع و الإهتمام بقضاياها.

4.3.3.3. معايير التقييم الخاصة بنموذج الأداء المتميز

- يمكن تحديد المعايير التي يتم بناء عليها تقييم المؤسسات ضمن نموذج الأداء المتميز المقترح أو لاستعمالها كأساس للتقييم الذاتي، بحيث يقترح توزيع النقاط (1000 نقطة) كما يلي:
- 200 نقطة لكل من التركيز على الجودة و النتائج.
 - 120 نقطة لكل من القيادة و التركيز على العميل.
 - 100 نقطة للتخطيط الإستراتيجي و التركيز على الموارد البشرية.
 - 80 نقطة للإبتكار و التعلم التنظيمي.

1.4.3.3.3 القيادة (120 نقطة)

- يركز هذا المعيار على أسلوب قائد (الفريق القيادي) المؤسسة في قيادتها، يمكن تقييمه من خلال النقاط التالية:
- هل الموارد البشرية للمؤسسة على علم برسالة المؤسسة؟ (20 نقطة)

- ما مدى إلتزام القائد بالسعي المستمر لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة؟(30 نقطة)
- هل يقوم القائد بتوفير بيئة عمل ملائمة داخل المؤسسة؟(الوسائل المادية و التشجيع المعنوي)(20 نقطة)
- هل يعطي القائد القدوة الحسنة للموارد البشرية العاملة بالمؤسسة؟(الإلتزام و الإلتقان في العمل،..)(20 نقطة)
- هل يقوم القائد بالإستماع الى آراء الموارد البشرية للمؤسسة فيما يتعلق بتحسين إجراءات العمل؟(30 نقطة)

2.4.3.3.3. التخطيط الاستراتيجي (100 نقطة)

يركز هذا المعيار على مدى التزام القائد بإعداد وتطبيق خطط إستراتيجية متكاملة وشاملة لمختلف العمليات، يمكن تقييمه من خلال النقاط التالية:

- ما مدى قناعة القائد بأهمية و جدوى التخطيط الإستراتيجي؟(10 نقطة)
- هل تملك المؤسسة خطة إستراتيجية موثقة، متكاملة وشاملة؟(10 نقطة)
- ما مدى كفاءة منهجية إعداد و تحديث الخطة الإستراتيجية؟(20 نقطة)
- هل تملك المؤسسة نظام معلومات داعم لنظام التخطيط الاستراتيجي؟(20 نقطة)
- ما مدى مساهمة المستخدمين في إعداد الخطة الإستراتيجية للمؤسسة؟(20 نقطة)

3.4.3.3.3. الابتكار (80 نقطة)

يركز هذا المعيار على طبيعة ومدى تنوع الإنجازات المبتكرة للمؤسسة، يمكن تقييمه كما يلي:

- هل يتم تخصيص مبالغ محددة موجهة للبحث و التطوير في المؤسسة؟(30 نقطة)
- ما هي منهجية تشجيع المبادرات الابتكارية في المؤسسة؟(تخصيص مبالغ موجهة للبحث و التطوير، جمع المعلومات عن: العملاء و المنافسين و عن التقدم التكنولوجي الحاصل، تشجيع انسياب مختلف الأفكار، الإهتمام بمعايير الجودة،..)(20 نقطة)
- ما هي طبيعة المبادرات الابتكارية ودرجة الإبداع فيها؟(هل تم تقديم سلع أو خدمات جديدة أو طرق جديدة لإنتاجها أو تقديمها)(30 نقطة)

4.4.3.3.3. التركيز على العميل (120 نقطة)

يشكل العميل أساس نشاط المؤسسة، هدفها إرضاءه و كسب ولاءه، يمكن تقييم هذا العنصر من خلال النقاط التالية:

- هل يحرص القائد و باستمرار على الإهتمام بمطالب العملاء و الإستجابة لها بطريقة ابتكارية؟(30 نقطة)

- هل تتبع المؤسسة إستراتيجية معينة لخدمة العملاء؟(تحديد المقصود بالخدمة أو السلعة المتميزة، أي ما يتوقعه العملاء من المؤسسة، لخلق نوع من الفهم المشترك بين جميع أفراد المؤسسة عن التميز في أداء تلك الخدمة أو تقديم تلك السلعة) (20 نقطة)

- هل يضع القائد معايير للأداء فيما يتعلق بمدى إدراك العملاء لجودة السلعة و الخدمة؟(20 نقطة)

- هل يتم تدريب المستخدمين على مهارة التعامل مع العملاء وإعطاءهم الصلاحيات لحل المشاكل؟(20 نقطة)

- هل يقوم القائد بمكافئة الإنجازات الجيدة فيما يتعلق بالإستماع للزبائن و حل المشاكل؟(20 نقطة)

5.4.3.3.3. التركيز على الموارد البشرية (100 نقطة)

قصد الوصول الى تحقق الأداء المتميز لا بد من تعظيم مساهمة الموارد البشرية بالمؤسسة من خلال

تطويرهم و احتواءهم حتى تنطلق طاقاتهم الإبداعية و قدراتهم الفكرية، يُقيّم هذا العنصر من خلال النقاط التالية:

- هل اختيار الموارد البشرية للمؤسسة يتم وفق معايير محددة بشكل مسبق؟(20 نقطة)

- هل يتم تشجيع الموارد البشرية للمؤسسة من أجل تطوير مهاراتهم للتقدم في مسارهم المهني؟(20 نقطة)

- هل تتعاون الموارد البشرية بالمؤسسة و تعمل كفريق؟(20 نقطة)

- هل تتبع المؤسسة سياسة حوافز سليمة قائمة على التقييم الموضوعي لجهود موارد البشرية؟(20 نقطة)

- هل تتمتع الموارد البشرية للمؤسسة بمكان آمن للعمل؟(20 نقطة)

6.4.3.3.3. التركيز على الجودة (200 نقطة)

تعتبر جودة السلع و الخدمات الحكم في المفاضلة بينها، و السبيل لتحقيق التميز، يمكن تقييم هذا العنصر

من خلال النقاط التالية:

- كيف يتم التحكم في جودة السلع و الخدمات المقدمة؟ (40 نقطة)

- هل يتم تحليل مستوى الجودة في منتجات و الخدمات المقدمة قصد استخراج التعديلات اللازمة لتحسينها؟ (50

نقطة)

- كيف يتم تحديد الإجراءات المتعلقة بتحسين الجودة، وما مدى مساهمة الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة في تلك

الإجراءات؟ (50 نقطة)

- هل تملك المؤسسة إجراءات عملية فعالة لتنفيذ أعمالها؟ (إدارة مواردها، تحسين العلاقة بالموردين و التنسيق

بين مختلف الوظائف) (60 نقطة)

7.4.3.3.3. التعلم التنظيمي (80 نقطة)

يعد التعلم التنظيمي من أهم مقومات تحقيق الأداء المتميز يمكن تقييمه من خلال العناصر التالية:

- هل يقوم القائد بتجميع المعلومات من مصادرها المختلفة لتهيئة قاعدة مشتركة من المعرفة في المؤسسة تشمل الممارسات الناجحة و مختلف المعلومات التي تمكنها من إجراء القياس المقارن؟(20 نقطة)
- هل يقوم القائد بتشجيع الموارد البشرية للمؤسسة على التعلم؟(20 نقطة)
- هل يحسن القائد استغلال معارف مواردها البشرية للرفع من مستوى أداء المؤسسة؟(البحث عن العناصر الفعالية في المؤسسة عن طريق عملية التقييم و تحفيزها لتوجيه طاقاتها نحو تحسين أداء المؤسسة)(20 نقطة)
- هل يتم توزيع المعلومات المتاحة على من يحتاجها بالمؤسسة في الوقت المناسب؟(20 نقطة)

8.4.3.3.3. النتائج (200 نقطة)

- يتحقق التميز من خلال تعظيم النتائج المرتبطة بكل أصحاب المصالح ذوي العلاقة بالمؤسسة و يمكن تقييم هذا العنصر من خلال النقاط التالية:
- هل يهتم القائد بمعرفة مدى رضا الموارد البشرية للمؤسسة؟(30 نقطة)
 - هل يقوم القائد بمتابعة مدى رضا العملاء عن منتجات المؤسسة و خدماتها؟(30 نقطة)
 - ما مستوى النتائج المقاسة بمؤشرات الأداء و المتعلقة بجميع وظائف المؤسسة؟(50 نقطة)
 - ما مدى تحسن النتائج المالية المحققة؟(50 نقطة)
 - هل تتبع المؤسسة منهجية معينة لتحليل نتائجها المحققة للإستفادة منها لتطوير أداءها؟(20 نقطة)
 - ما مدى تحمل المؤسسة لمسئوليتها الإجتماعية؟(توفير مناصب العمل، الحفاظ على البيئة، المساهمة في نشاطات إجتماعية،..)(20 نقطة)

و في إطار استخدام هذا النموذج كطريقة للتقييم الذاتي و بالإعتماد على نفس طريقة التقييم بنموذج الجائزة الجزائرية للجودة، فإذا تحصلت المؤسسة على مجموع نقاط أقل من 300 نقطة فأدائها يعتبر ضعيف أما إذا كان المجموع محصورا بين 300 و 600 نقطة فأدائها متوسط، أما إذا كان مجموع نقاطها يتراوح بين 600 و 800 نقطة فأدائها جيد، و يكون أدائها متميزا إذا كان المجموع محصورا بين 800 و 1000 نقطة و تجدر الإشارة الى ضرورة إعتبار أن الأداء المتميز هدف متجدد يتطلب من المؤسسة السعي المستمر لتحقيقه.

و أهم إقتراح يقدم قصد تعظيم الإستفادة من هذا النموذج هو إنشاء موقع إلكتروني خاص بجائزة الأداء المتميز، ينشر فيه فكرة النموذج، فوائده، شرح المفاهيم المتعلقة به و كذا معايير النموذج، بحيث يتطلب الوصول الى الأداء المتميز للمؤسسة ضرورة معرفتها و تطبيقها، فهي الطريقة المثلى لنشر هذا المفهوم على أوسع نطاق، على غرار باقي الدول التي تبنت نموذج الأداء المتميز.

من خلال ما سبق يتجلى أن الم ص م نالت اهتماما كبيرا من قبل الدولة الجزائرية في إستراتيجيتها التنموية، و ذلك قصد الرفع من مساهمتها في تحقيق التنمية الإقتصادية و الإجتماعية للبلاد، و يتضح ذلك من خلال التشريعات المختلفة الهادفة الى تشجيع الإستثمار في القطاع الخاص، و التشريعات المتعلقة بقطاع الم ص م بصفة مباشرة و أهمها القانون التوجيهي لترقية الم ص م لسنة 2001، الأمر الذي انعكس على تطور تعداد هذا القطاع خصوصا المؤسسات الخاصة الى جانب الصناعات التقليدية مع تناقص تعداد المؤسسات العامة العاملة في هذا القطاع، و حتى و إن كانت نسبة مساهمة الم ص م في المؤشرات الإقتصادية العامة كالناتج الداخلي الخام و القيمة المضافة، الى جانب مساهمتها في الرفع من الصادرات الجزائرية و في توفير مناصب الشغل هي بسيطة لكنها تعرف تزايدا مستمرا.

و نظرا للضغوطات المتعلقة بالجانب المالي، العقاري، الإداري، القطاع غير الرسمي و تلك المرتبطة بسوق العمل و كذا إمكانية الحصول للمعلومات المتعلقة بقطاع الم ص م و المحيط الإقتصادي ككل، و التي تشكل في مجملها تحديات تحول دون تحقيق التميز في أداءها، استدعى الأمر إنشاء العديد من المؤسسات الحكومية الداعمة لهذا القطاع و توفير الظروف الملائمة لنشاطه بصفة خاصة أو ضمن مجمل ما تستفيد منه المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، و يأتي التأهيل كخطوة اختيارية غير أنها ضرورية لتلك المؤسسات الرامية للوصول الى الأداء المتميز و ذلك نظرا لما تتيحه من تحسين لتنافسية المؤسسات المستفيدة منه، بما يساعدها على مواجهة المنافسة خصوصا الخارجية في ظل الإنفتاح الإقتصادي الذي تعرفه الجزائر، و حتى إن تعددت البرامج إلا أنها لا تعتبر بديلة لبعضها البعض و إنما مكملة، حيث أن كلا منها يأتي لتغطية المؤسسات التي لم تشملها برامج التأهيل الي تسبقها، غير أن النتائج المحققة لم تكن في المستوى المنتظر، خصوصا بالنسبة للبرنامج الأوروبي لتطوير الم ص م و الذي كان محل انتقاد من رئيس الجمهورية بشأن النتائج التي حققتها.

و استكمالاً لدور الدولة في تحسين القدرة التنافسية للم ص م تأتي السياسة الوطنية لدعم الإبتكار في هذه المؤسسات، و الرامية الى توطيد العلاقة بين سياسة البحث العلمي وسياسة دعم الإبتكار في الم ص م إضافة الى القيام بالدراسات و تكوين الهيئات المدعمة للإبتكار و الإشراف على تكوين مديري الم ص م و الأفراد المكلفين بالإبتكار و ذلك قصد تفعيله في هذا القطاع و نشر الوعي بخصوصه، و تأتي الجائزة الجزائرية للجودة التي تم وضعها اقتداء بباقي الدول في إطار تنامي الإهتمام بالجودة إرضاءً لمتطلبات العميل غير أن هذه الجائزة هي موجهة للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية بصفة العامة دون تخصيص لحجمها، لذا تداركا لهذا النقص و انطلاقا من مجمل المقومات السابق ذكرها في الجانب النظري تم تقديم نموذج للأداء المتميز في شكل جائزة تمنح الى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المؤسسات الكبيرة.

خاتمة

احتوت هذه الدراسة على ثلاثة فصول، تم التطرق في الفصل الأول الى ماهية الم ص م اتضح من خلاله أن هذه المؤسسات تعرف تباينا كبيرا في تعريفها من دولة لأخرى، و ذلك راجع الى اختلاف المعايير الكمية و النوعية المعتمدة لتعريفها، حتى و إن توحدت هذه المعايير فإن اختلاف العوامل الإقتصادية، التقنية و التنظيمية تفرض وجود فروقات في تعريف الم ص م، غير أن وجود تعريف واضح و دقيق أمر ضروري و ذلك من أجل توحيد الجهود الرامية الى دعم هذا القطاع، بعد معرفة حجمه و نوع المساعدة التي يحتاجها حيث أثبت أن له دورا هاما في ترقية الإقتصاد الوطني و توفير مناصب العمل و ذلك راجع الى مجموعة الخصائص الإيجابية التي تتمتع بها الم ص م، دون إهمال الخصائص السلبية التي تعاني منها و التي مردها ضعف إمكانيات هذه المؤسسات، ارتفاع درجة المخاطرة بها و ارتفاع حدة المنافسة التي تواجهها، و رغم ذلك استطاعت بعض الدول أن تحقق نجاحا كبيرا في مجال الم ص م، و يتعين على باقي الدول التي ترغب في الرفع من مستوى أداء هذا القطاع، الإستفادة من تلك التجارب و أخذ ما يمكن تطبيقه بما يتماشى مع ظروف كل منها.

و تم التطرق في الفصل الثاني الى ماهية الأداء المتميز مع عرض مقومات تحقيقه للم ص م، استهل بعرض ماهية الأداء، و الذي يعكس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف المسطرة، و انطلاقا من مؤشرات الأداء المالية و غير المالية تستطيع المؤسسة تقييم مدى تحقق تلك الأهداف و كذا توجيه قراراتها المستقبلية خصوصا في ظل ما تعرفه البيئة المحيطة بها من معدلات تغير كبيرة و تطور تكنولوجي سريع و اشتداد حدة المنافسة و كذا تنامي الإهتمام بالجودة، الأمر الذي انعكس على ضرورة السعي لبلوغ الأداء المتميز بما يكفل للمؤسسات الإقتصادية عامة و الصغيرة و المتوسطة بصفة خاصة الحفاظ على مكانتها و الإستفادة من مزايا الإنفتاح الإقتصادي، و الأداء المتميز ليس نظرية في علم التسيير، بل هو محصلة لمجموعة مقومات تتبناها المؤسسة تظهر انعكاساتها على نوعية المنتجات و الخدمات المقدمة، النتائج المالية المحققة و مستوى الرضا الذي تحصل عليه كل من الأطراف الداخلية و الخارجية المتعاملة مع المؤسسة، تكمن تلك المقومات في التركيز على العمل الداخلي و الخارجي للمؤسسة، المشاركة، القيادة، التخطيط الإستراتيجي، الإبتكار و التعلم التنظيمي في الم ص م.

أما الفصل الثالث فقد تعرض الى واقع الم ص م في الإقتصاد الجزائري و دور الدولة في تحقيق التميز في أداءها، و يظهر جليا إهتمام الجزائر بهذا قطاع و ذلك ما تعبر عنه المكانة التي حضي بها في إستراتيجية التنمية بالجزائر يقينا منها بأهميته، الأمر الذي انعكس على تطور تعداد هذه المؤسسات خصوصا تلك التابعة للقطاع الخاص، و التي تلعب الى جانب المؤسسات العامة و الصناعات التقليدية دورا متناميا في المساهمة في كل من الناتج المحلي الخام، القيمة المضافة، التصدير و توفير مناصب الشغل، غير أن هذا القطاع في الجزائر يعاني من تحديات كثيرة تعيق أداءه، منها ما هي مرتبط بالجانب المالي، العقاري، الإداري، القطاع غير الرسمي، الحصول على المعلومات و اليد العاملة المؤهلة، مما يحتم ضرورة تدخل الدولة لدعمه، من خلال مختلف المؤسسات الحكومية و البرامج المخصصة لدعم تنافسيته، و يأتي برنامج التأهيل كوسيلة فعالة يجب العمل على نشر الوعي لدى أصحاب الم ص م حول ضرورتها، خاصة لتلك المؤسسات الرامية الى تحقيق الأداء المتميز، هذا الى جانب دور الدولة في دعم أهم عناصر التميز في الم ص م و المتمثل في الابتكار و ذلك من خلال السياسة التي رصدتها وزارة الم ص م، كما تعبر الجائزة الجزائرية للجودة دليلا آخر على إهتمام الدولة بالرفع من القدرات التنافسية لمختلف المؤسسات و الهيئات الجزائرية، و يمثل نموذج الأداء المتميز دورا آخر يمكن من خلاله للدولة الجزائرية إعطاء دفعة أكبر نحو الأداء المتميز للم ص م و ذلك من خلال تطوير نموذج الجودة القائم و تركيز الإهتمام على الم ص م.

فيما يتعلق باختبار صحة الفرضيات المقدمة، فيمكن تلخيصه في النقاط التالية:

- للم ص م دور كبير في تحقيق عملية التنمية، إلا أن هذه العملية تحتاج الى أنواع مختلفة من المؤسسات الكبيرة ، المتوسطة و الصغيرة خصوصا في الدول النامية حيث أن هذا القطاع لم يرق بعد الى المستوى الذي يمكن الإعتماد عليه بصفة كلية في عملة التنمية الأمر الذي يقود الى قبول الفرضية الأولى بتحفيز الم ص م عن باقي المؤسسات بعدة خصائص عدا الحجم حيث أنها تعبر عن مجال رحب يمكن من خلاله تطوير المهارات الإدارية و الابتكار إضافة الى اتسامها بالمرونة التي تسمح لها بالتكيف مع المستجدات الإقتصادية بسهولة و بأقل الخسائر و ذلك ينفي الجزء الثاني من الفرضية الأولى.
- يعد الأداء المتميز الملاذ للم ص م لمواجهة المنافسة المحلية و الدولية، فهو عبارة عن مفهوم شامل يجمع المقومات الأساسية لبناء مؤسسات لها قدرات عالية على مواجهة التغيرات الخارجية المحيطة بها، من خلال التنسيق بين عناصرها الداخلية و استغلال طاقاتها الذاتية للتفوق في الأسواق و تحقيق المنافع لأصحاب المصلحة، الأمر الذي يؤكد الفرضية الثانية.
- يقوم الأداء المتميز في إطار نماذج التميز العالمية و العربية على مجموعة من المعايير تعبر عن المقومات الضرورية لتحقيق التميز، تتفق مع بعضها في أغلب عناصرها لعل أهمها القيادة، التخطيط الاستراتيجي المشاركة، التركيز على العميل الداخلي و الخارجي و النتائج، الأمر الذي يؤكد الفرضية الثالثة.

- للدولة دور جوهري في تحقيق التميز في أداء الم ص م و ذلك نظرا لمحدودية قدراتها و كذا المشاكل العديدة التي تعيق أداءها و التي قد لا تؤهلها لمواجهة المنافسة الحادة مع باقي المؤسسات المحلية و الدولية، الأمر الذي يؤكد الفرضية الرابعة.

- رغم جهود الدولة الجزائرية المبذولة في إطار عملية التأهيل إلا أن هذه العملية لم تكن في المستوى المنتظر منها و ذلك حسب النتائج المحققة و تصريحات رئيس الجمهورية، الأمر الذي يقود الى رفض الفرضية الخامسة.

- قامت الجزائر بوضع نموذج للجودة غير أنه يفنقر الى بعض العناصر الرئيسية للتميز كالقيادة و الابتكار و التعلم التنظيمي كما أن هذه الجائزة لم تلق الإهتمام الكافي بها، حيث يسجل غياب كلي للتعريف بهذه الجائزة على مواقع الأنترنت، و يقع على المؤسسات الراغبة في المشاركة أو الإطلاع على بنود هذه الجائزة التوجه الى وزارة الصناعة، الأمر الذي يقود الى قبول الفرضية السادسة.

تم التوصل من خلال هذه الدراسة الى جملة من النتائج يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

تعرف الم ص م تباينا كبيرا في تعريفها بين مختلف الدول، و ذلك بالإعتماد على مجموعة من المعايير الكمية و النوعية، لتعكس خصوصيات كل منها، غير أن أهم ما تتميز به الم ص م هي محدودية مواردها المالية، الإستقلالية الإدارية و كذا بساطة هيكلها التنظيمي كما أن أغلب أنشطة تلك المؤسسات تغطي سوقا محدودة.

- تتقاسم الم ص م في أنحاء العالم المختلفة نفس السمات و المشاكل، الأمر الذي يفسر تعدد البرامج و المؤسسات الموجة لدعمها للتخفيف من العقبات التي تعاني منها و ذلك قصد الرفع من مساهمة هذا القطاع على الصعيدين الإقتصادي و الإجتماعي لمختلف الدول.

- أن الم ص م ليست مجرد مرحلة عابرة في حياة المؤسسات الإقتصادية و إنما هي عبارة عن مكون هام من مكونات النسيج الإقتصادي الذي يتولى تحقيق العديد من الأهداف الإقتصادية و الإجتماعية.

- أن عملية التنمية لن تتحقق إلا من خلال مشاركة مختلف المؤسسات الإقتصادية مصغرة، صغيرة ، متوسطة و كبيرة في إطار نسق تكاملي.

- تتركز الم ص م الخاصة في أنشطة إقتصادية معينة لعل أبرزها البناء و الأشغال العمومية و التجارة مع تركيز أقل على قطاع الصناعة و ذلك راجع الى حجم العراقيل المرتبطة بكل قطاع و الأرباح التي يمكن تحقيقها و هذا ما يؤثر سلبا على نتائج التنمية الإقتصادية المسطرة.

- من خلال عرض مساهمة الم ص م في بعض المؤشرات الإقتصادية العامة يتضح أن دورها لا يزال بسيطا خاصة و أن مساهمتها في الصادرات الوطنية لا تكاد تذكر مقارنة بالصادرات النفطية.

- إن البرامج الرسمية و حدها لا يمكن أن ترقى بالم ص م الى الأداء المتميز ما لم تكن الرغبة في تحقيق ذلك المستوى من الأداء نابعة من القيادة الإدارية التي تتولى السعي نحو تحقيق هذه العملية و توفير البيئة الملائمة داخل المؤسسة لتحفيز الطاقات البشرية العاملة بها و توجيه كافة موارد المؤسسة لذلك.

- إن البيئة الاقتصادية الحالية و المستقبلية تكشف و توحى بتقاوم حدة المنافسة مع تدني تكافؤ الفرص، بين مختلف المؤسسات الاقتصادية، حيث أن البقاء سيكون من نصيب التي تسعى باستمرار الى تقديم الجديد الذي يتلاءم مع احتياجات و قدرات المستهلكين.

- إن التميز في الأداء ليس هدفا في حد ذاته بل نتيجة يمكن تحقيقها من خلال تبني المقومات الضرورية مع توفير البيئة الملائمة و المدعمة للعمل الجماعي الذي يسوده التعاون و الإلتزام، كما ينبغي أن لا يتوقف جهد المؤسسة عند تحقيق التميز بل يجب عليها الإستمرار للمحافظة عليه و تطويره.

- لا تزال الم ص م الجزائرية تعاني من عدة ضغوطات تحول دون الرفع من تنافسية هذا القطاع و تقف عائقا أمام تحقيق التميز في أداءه.

- اهتمت الجزائر بقطاع الم ص م، و ينعكس ذلك من خلال مختلف البرامج و المؤسسات المرافقة و المدعمة لتنافسية هذا القطاع، غير أن النتائج المحققة لم تكن في مستوى النتائج المنتظرة، يعود سبب ذلك الى غياب التنسيق بين مختلف هذه البرامج و المؤسسات، قلة الإمكانيات المادية و غير المادية المجندة بالإضافة الى ضعف ثقافة المؤسسات ذاتها و تركيزها على الربح السريع.

- لم يلق مفهوم الأداء المتميز اهتماما من قبل الجزائر على عكس باقي الدول التي قامت بتخصيص جوائز و مواقع إلكترونية مخصصة لذلك، و العبرة ليست في الجائزة و قيمتها بل بالنتائج الممكنة تحقيقها من خلال نشر الوعي بضرورة السعي نحو التميز، تقديم نماذج للتقييم الذاتي مع عرض لأهم أسباب نجاح المؤسسات الفائزة بالجائزة للاستفادة من تجاربها، غير أنه و في إطار نموذج الجودة القائم في شكل الجائزة الجزائرية للجودة، لم تهتم وزارة الصناعة بصفقتها المشرفة على هذه الجائزة بالتعريف بهذه الجائزة و العمل على نشر الفكر المتعلق بالجودة.

أهم التوصيات التي يمكن تقديمها في ختام هذا البحث هي:

- قصد المساهمة في الرفع من أداء الم ص م الجزائرية لا بد من إزالة العراقيل التي تعيق المستثمر خصوصا المتعلقة بالجانب الإداري و المالي، و التي تأثر على إنجاز المشاريع و كذا توسعها.

- ضرورة العمل على نشر فكر التميز في قطاع الم ص م من خلال عقد لقاءات و أيام دراسية تجمع بين رجال الأعمال و خبراء الجودة تطرح في إطارها أهم السبل الرامية الى تحسين مستوى أداء المؤسسة و آخر المستجدات التكنولوجية و التقنيات الإدارية.

- إيجاد فضاء مباشر للحوار بين أصحاب الم ص م و الجهات المكلفة بدعم الإستثمار و التصدير أو عن طريق وزارة الم ص م، يُجرى بانتظام حسب طبيعة المؤسسات مصغرة، صغيرة، متوسطة لمناقشة أهم المشاكل التي تعاني منها هذه المؤسسات.

- العمل على تفعيل نشاط الأجهزة المكلفة بدعم الإستثمار و التصدير من خلال مدها بالإمكانيات اللازمة لإنجاز مهامها و التنسيق فيما بينها بطريقة تسمح بتحقيق الأهداف المسطرة لها.
 - إعداد برامج تكوين موجهة الى أصحاب الم ص م على الطرق الإدارية الحديثة و نشر فكر التميز في قطاع الم ص م.
 - الإلتزام بتنفيذ السياسة الرامية الى دعم الإبتكار في الم ص م التي بادرت بوضعها الوزارة المكلفة بالقطاع فهي كسياسة سمحت بالوقوف على أهم السبل التي من شأنها أن تشجع أهم عناصر تحقيق التميز في أداء المؤسسة ألا و هو الإبتكار.
 - تخصيص جائزة للأداء المتميز تمنح للمؤسسات التي حققت أداء متميزا في إطار صنفين يتعلق الأول بالمؤسسات الكبيرة و الثاني بالم ص م، و ذلك قصد نشر هذا الفكر على مستوى واسع يشمل مختلف المؤسسات مهما كان حجمها.
 - إنشاء شبكات دولية و محلية تحتوي على مكاتب تتولى جمع المعلومات للم ص م الجزائرية و ذلك في إطار دعم هذا القطاع في مجال التجارة الخارجية.
 - تشجيع برامج المناولة التي من شأنها أن تعطي دفعا قويا للم ص م و ذلك بمساعدة المؤسسات الكبرى.
 - يجب العمل على تقوية العلاقة بين الجامعات و المؤسسات الإقتصادية و العمل على تكيف البرامج التعليمية بطريقة تسمح بتكوين أجيال قادرة على الدخول في عالم الأعمال و التميز فيه.
- و في الأخير لا ندعي كمالا في البحث و لا قصورا في الجهد، مع أمل أن نكون قد وفقنا في معالجة هذا الموضوع مساهمة في إثراء البحث العلمي و العمل على دعم نشر الفكر المتعلق بالتميز.

قائمة المراجع

1. كمال دمدوم، "دور الصناعات الصغيرة و المتوسطة في تامين عوامل الإنتاج في الاقتصاديات التي تمر بفترة إعادة الهيكلة"، دراسات إقتصادية ، دورية تصدر عن مركز البحوث و الدراسات الإنسانية البصيرة، مؤسسة ابن خلدون للدراسات و البحوث، العدد الثاني، الجزائر،(2000).
2. فتحي السيد عبده أبو سيد أحمد، "الصناعات الصغيرة و دورها في التنمية"، مؤسسة شباب الجامعة، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، (2005).
3. السعيد بريش، عبد اللطيف بلغرسة، "إشكالية تمويل البنوك للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر بين معوقات المعمول و متطلبات المأمول"، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية ، جامعة حسبية بن بو علي، الشلف، الجزائر،(17- 18/4/2006).
4. فريد راغب النجار، "إدارة المشروعات و الأعمال صغيرة الحجم"، مؤسسة شباب الجامعة، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، (1999).
5. مركز المعلومات الوطني الفلسطيني، "إدارة وتطوير قطاع المشروعات الصغيرة في الأراضي الفلسطينية" (1999). , <http://www.pnic.gov.ps/index.html>, (6/1/2006)
6. وزارة المالية المصرية، وحدة تنمية المشروعات الصغيرة و المتوسطة، "التعريف الإجرائي للمنشآت الصغيرة و المتوسطة و المتناهية الصغر في مصر (الخبرات الدولية)" (2002) http://www.sme.gov.eg/Arabic_pub/Defination,(13/11/2006),
7. Industrie Canada, "Petites et Moyennes Entreprises (PME) Définitions", (17/6/2004) http://www.pch.gc.ca/progs/ac-ca/pubs/profile/14_f.cfm, (16/4/2007).
8. Industrie Canada, "Principales statistiques relatives aux petites entreprises", (2006) <http://www.strategis.gc.ca/statistiquespe>, (25/12/2006).
9. Christine Carrington, Patrick Huot, "Les PME à forte croissance, Programme de Recherche sur le Financement des PME Gouvernement du Canada", (2006) http://pme-prf.gc.ca/epic/internet/insme_fdi-prf_pme.nsf/fr/h_01540f.html, (26/12/2006).
10. سعاد نائف برنوطي، "إدارة الأعمال الصغيرة، أبعاد للريادة"، دار وائل، دون طبعة، عمان، الأردن، (2005).

11. United State Small Business Administration, "Guide to SBA's Definitions of Small Business", (22/2/2002)

<http://www.sba.gov/gopher/Financial-Assistance/Defin/defi1.txt>, (26/12/2006).

12. Small and Medium Enterprise Agency (S.M.E), "Outline of the Small and Medium Enterprise Basic Law", (2001)

http://www.chusho.meti.go.jp/sme_english/outline/02/01.html, (24/12/2006).

13. Sme India, "The Indian Small Scale Sector-An Overview", (2001)

<http://www.smeindia.com/knowsme.asp>, (07/01/2007).

14. وزارة المالية المصرية، "نشرة مشروع تنمية سياسات المنشآت الصغيرة والمتوسطة"، العدد الثامن، (2004)

http://www.sme.gov.eg/arabic_pub/issue8_arabic.pdf, (19/11/2006).

15. Communauté Européennes, "La nouvelle définition des PME", (2006)

http://www.europe.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/smedefinition/index_fr.htm, (17/12/2006).

16. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المواد 4، 5، 6، 7 من القانون رقم 01-18، المؤرخ في 27 رمضان عام 1422، الموافق 12 ديسمبر 2001، يتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد 77 الصادر في 30 رمضان عام 1422 الموافق 15 ديسمبر 2001.

17. The library of economics, "Biography of Joseph Alois Schumpeter (1883-1950)", <http://www.econlib.org/index.htm>, (29/3/2007).

18. Un article de Wikipédia, l'encyclopédie libre, "Joseph Schumpeter" http://fr.wikipedia.org/wiki/Joseph_Schumpeter, (29/3/2007).

19. Jean-Marc Daniel, "Joseph Schumpeter et le rôle de l'entrepreneur", (31/10 2000)

<http://leshumas.insa-lyon.fr/management-entreprise/entrepreneuriat/index.htm>, (29/3/2007).

20. فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، "الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة"، دار الحامد، دون طبعة، عمان، الأردن، (2006).

21. Un article de Wikipédia, l'encyclopédie libre, "Alvin Toffler", (12/4/2007), http://fr.wikipedia.org/wiki/Alvin_Toffler, (14/4/2007).

22. Gallen Spencer Hull, "A Small Business Agenda: trends in a global economy", university press of america, INC, (1986).

23. سيد علي بلحمدي ، "المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كأداة لتحقيق التنمية الاقتصادية في ظل العولمة، دراسة حالة الجزائر"، مذكرة ماجستير غير منشورة، فرع علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة سعد دحلب البليدة ، (2005) .

24. أسامة زين العابدين، "منشآت الأعمال الصغيرة هل هي السبيل إلى تنمية اقتصادية شاملة في سورية؟"، أبحاث و دراسات، العدد 147، (2004).

[http://www.lqtissadiya.com/categories.asp?category=studies,\(12/2/2007\).](http://www.lqtissadiya.com/categories.asp?category=studies,(12/2/2007).)

25. محمد الهادي مباركي، "المؤسسة المصغرة: المفهوم و الدور المرتقب"، مجلة العلوم الإنسانية، منشورات جامعة منتوري قسنطينة ، دار الهدى، العدد 11، عين مليلة، الجزائر، (1999).

26. محفوظ جبار، " المؤسسات المصغرة الصغيرة و المتوسطة و مشاكل تمويلها دراسة حالة المؤسسات المصغرة في ولاية سطيف خلال الفترة 1999-2001"، مجلة العلوم الإنسانية، منشورات جامعة محمد خيضر، بسكرة، دار الهدى ، العدد 5 ، عين مليلة، الجزائر، (2003) .

27. توفيق عبد الرحيم يوسف حسن، "إدارة الأعمال التجارية الصغيرة"، دار صفاء، دون طبعة، عمان، الأردن، (2002).

28. Association Française des Planificateurs et stratèges d'Entreprise (AFPLANE), "Management Stratégique des PME/MPI guide méthodologique", éditions Economica, Paris, France, (1991).

29. ماجدة العطية، "إدارة المشروعات الصغيرة"، دار المسيرة، الطبعة II، عمان، الأردن، (2004).

30. كارمين بيانكي، "الفرص و المخاطر في إدارة و تنمية المشروعات الصغيرة و المتوسطة و دور العناقيد (التجربة الإيطالية)"، مؤتمر دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية المشروعات الصغيرة و المتوسطة، بوابة معلومات مصر، (2006/5/30-29)

[http://www.idsc.gov.eg/MainIssues/MainIssuesmain.asp,\(3/2/2007\).](http://www.idsc.gov.eg/MainIssues/MainIssuesmain.asp,(3/2/2007).)

31. La société E3C Expertise -comptabilité –contrôle –conseil, "Le guide du dirigeant de PME", éditions finance conseil, Paris France, (1998).

32. Ruth Taplin, "Innovation business partnering in Europe and the USA are European SMEs losing the battle?", (2005)

[http://www.scientific.thomson.com/newsletter,\(25/12/2006\).](http://www.scientific.thomson.com/newsletter,(25/12/2006).)

33. صليحة بن طلحة، بوعلام معوشي، "الدعم المالي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ودورها في القضاء على البطالة"، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة حسبية بن بو علي، الشلف، الجزائر، (2006 /4/18-17) .

34. فلاح خلف الربيعي، "الصناعات الصغيرة و المتوسطة في العراق الواقع و الآفاق"، مجلة علوم إنسانية، العدد 28، (2006)

[http://www.uluminsania.net/a133.htm,\(30/8/2006\).](http://www.uluminsania.net/a133.htm,(30/8/2006).)

35. زامل شبيب الركاض، "تنمية المنشآت الصغيرة"، جريدة الرياض، العدد 13962، (2006/10/15)،
<http://www.alriyadh.com/2006/09/15/section.econ.law.html>, (9/12/2006).

36. محمد هيكل، "مهارات إدارة المشروعات الصغيرة"، مجموعة النيل العربية، دون طبعة، القاهرة، مصر،
 (2003).

37. United Nations Industrial Development Organization (UNIDO), "Development of clusters and networks of SMEs", Vienna, (2004)
<http://www.unido.org>, (7/01/2007).

38. United Nations Industrial Development organization (UNIDO), "SME Italy- Comparative analysis of SME Strategies Policies and programmes in central European Countries", (31/5/2005)
<http://www.unido.org/doc/331004.htmls>, (07/01/2007).

39. Ptizio Bianchi, Lee Miller, Silvano Bertini, "The Italian SME experience and possible lessons for emerging countries", (1997).
<http://www.unido.org>, (7/01/2007).

40. المركز المصري للمعلومات و دعم اتخاذ القرار، "المشروعات الصغيرة و المتوسطة تجارب دولية"، دورية ربع سنوية عن التجارب الدولية في المجالات التنموية، مصر، (2002)
<http://www.idsc.gov.eg/Docs/DocsDetails.asp?rIssueCategory=2&MainIssues=11&DocID=118>, (5/12/2006).

41. UNIDO, "SME Italy - Main Italian Laws in Favour of Research and Development", (31/5/2005)
<http://www.unido.org/en/doc/4321>, (15/4/2007).

42. Small and Medium Enterprise Agency (S.M.E)," Japan's SME policies in relation to the country's economic, (2001)
 development"http://www.chusho.meti.go.jp/sme_english/outline/02/01.html,
 (24/12/2006).

43. Osamu Tsukahara," SME financing in Japan", JASME, (15/12/2006)
<http://www.fsa.go.jp/frtc/20061205/08.pdf>, (22/4/2007).

44. مركز تطوير المنشآت الصغيرة بمجلس الغرفة التجارية السعودية، "التجربة اليابانية في مجال تنمية المنشآت الصغيرة و المتوسطة"، (2004)
<Http://www.sme.org.sa/index.asp>, (19/11/2006).

45. Sme India," Policies and Schemes" , (2001)
<http://www.smeindia.com/generalpolicies.asp>, (7/01/2007).

46. Smeindia, "Simplified rules and regulation", (2001)
<http://www.smeindia.com/rules.htm>, (7/01/2007).

47. Smeindia, "FAQs on Schemes offered by Andhra Bank" , (2001)
<http://www.smeindia.com/sidb.asp>, (7/01/2007)

48. المعتمد، قاموس عربي عربي، دار صادر، بيروت، لبنان، (2000).

49. أحمد المبلغي، "دراسة مقارنة في المصطلحات"، المجمع العالمي للتقريب بين المذاهب الإسلامية، مطبوعات رسالة التقريب، العدد 13، (2007)
<http://www.taghrib.org/arabic/nashat/elmia/markaz/nashatat/elmia/matboat/resalataltaghrib/13/index.htm>, (5/3/2007).

50. أحمد بن محمد الغانم، "العوامل الشخصية و الوظيفية للعاملين بوحدات خدمات الجمهور و علاقتها بأدائهم"، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية ، الرياض، المملكة العربية السعودية، (2006)
<http://www.nauss.edu.sa/NAUSS/Arabic/Menu/ELibrary/ScLetterResearch/Masters/year4/part3/as232006.htm>, (5/3/2007).

51. Bengt Karlof, Svante Ostblom, traduit par Charles Métivier et Marie Léonie Vergnerie, "Le Banchmarking, un indicateur d'excellence en matière de qualité et de performance", Masson , Paris, France , (1994).

52. Alain Fernandez, "Les nouveaux tableaux de bord des décideurs", édition organisation, Paris, France, (2000).

53. وزارة التخطيط السعودية، "أسباب و مبررات قياس الأداء الحكومي"
[http://www.planning.gov.sa/PLANNING/ALL%20PAPERS/DAY2/Improving%20Public%20Sector%20Performance/3.%20%20Criteria%20for%20Efficiency%20and%20Performance%20Improvement%20in%20the%](http://www.planning.gov.sa/PLANNING/ALL%20PAPERS/DAY2/Improving%20Public%20Sector%20Performance/3.%20%20Criteria%20for%20Efficiency%20and%20Performance%20Improvement%20in%20the%20), (28/1/2007).

54. عبد الوهاب سويسي، "الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى و القياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة"، رسالة دكتوراه دولة غير منشورة في العلوم الإقتصادية جامعة الجزائر، الجزائر، (2004).

55. أحمد ماهر، "الإدارة المبادئ و المهارات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، (2004).

56. عبد الرحمن بن عبد الله الشقاوي، "نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية"، ندوة حول الرؤية المستقبلية للإقتصاد السعودي حتى عام 1440هـ محور الشراكة بين القطاعين الحكومي والأهلي، وزارة التخطيط، الرياض، المملكة العربية السعودية ، (2001)
<http://www.planning.gov.sa> , (13/1//2007).

57. محمد فريد الصحن ، إسماعيل السيد، إبراهيم سلطان، "مبادئ الإدارة"، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية ، مصر، (2002).

58. عقيل جاسم عبد الله، "مدخل في تقييم المشروعات، الجدوى الإقتصادية و الفنية و تقييم جدوى الأداء"، دار و مكتبة الحامد، الطبعة 1، عمان، الأردن، (1999).

59. كامل برير، "إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي"، المؤسسة الجامعية، الطبعة II، لبنان، (2002).

60. وزارة الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية، "مؤشرات الأداء الأساسية وبيئة عمل الموارد البشرية"، ورقة عمل مقدمة إلى الاجتماع الثالث عشر للشبكة العربية لتنمية وإدارة الموارد البشرية، المنامة، البحرين، (2002/1/20-19)

<http://www.ituarabic.org/hresources/13thHRMeeting/Documents/Doc6-Palestine.doc>, (27/1/2007).

61. Alain courtois, Chantal Martin Bennefous, Maurice Pillet, "Gestion de performance", éditions d'organisation, troisième édition, Paris, France, (2003).

62. الكلية الإلكترونية للجودة الشاملة، (College e-TQM)، "مؤشرات الأداء الأساسية و نشر الهدف"، (2004)

http://www.etqm.net/digest/KPI/kpis_arabic.htm ، (27/1/2007).

63. سمير محمد عبد العزيز، "الجدوى الاقتصادية للمشروعات الإستثمارية"، مطبعة الإشعاع الفنية، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، (2000).

64. عبد السلام أبو قحف، "إقتصاديات الأعمال"، المكتب العربي الحديث، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، (1993).

65. Pierre Paucher, " Mesure de la performance financière de l'entreprise", office des publications universitaires, Alger, (1993).

66. Jean Force, Ginette Broncy, "Les ratios: Marges, rentabilités et structures", les éditions Foucher, Paris, France, (1982).

67. Josée St Pierre, Benoît Lavigne Hélène Bergeron , "Les indicateurs de performance financière et non financière", complémentarité ou substitution ?étude exploratoire sur des pme, Institut de recherche sur les PME, Université de Québec Canada, (11/5/2005)

<http://www.iae.univ-lille1.fr/afc/resumes.pdf>,(22/1/2007).

68. سعد صادق بحيري، " إدارة توازن الأداء"، الدار الجامعية، الإسكندرية ، دون طبعة، مصر،(2004).

69. علي السلمي، "إدارة التميز"، نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار الإدارة الجديدة، دون طبعة، مصر، (2002).

70. Michel Périgord, "Réussir la qualité totale", les éditions d'organisation, Paris, France, (1987).

71. عيسى خليفي، كمال منصوري، "مقومات التميز في أداء الم ص م"، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل الم ص م في الدول العربية، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية ، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، الجزائر ، (17 - 18 / 4 / 2006).

72. Excellence Foundation Quality Management, "Excellence", (2007)
<http://www.efqm.org/LinkClick.aspx?link=24&mid=66>, (24/01/2007)

73. هيئة الإمارات للمواصفات والمقاييس، "الجودة والتميز في الخدمات"، (2007/5/9) <http://www.esma.ae/arabic/tblArticleslist.aspx>, (11/5/2007).

74. دحماني محمد دريوش ، عبد القادر ناصور، "التقنيات الحديثة كمدخل للأداء المتميز للم ص م"، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، الجزائر، (17- 18 /4/ 2006).

75. عادل زايد، "الأداء التنظيمي المتميز الطريق الى منظمة المستقبل" ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، دون طبعة، القاهرة ، مصر، (2003).

76. أحمد محمود نظيف، عاطف محمد عبيد، يوسف بطرس غالي، "تعزيز القدرة التنافسية للمنشآت الصغيرة و المتوسطة في مصر"، إطار سياسي عام و خطة عمل، وزارة المالية المصرية، وحدة تنمية سياسات المشروعات الصغيرة و المتوسطة، (2006) http://www.sme.gov.eg/arabic/research_ara.htm, (21/6/2006).

77. سونيا محمد البكري، "إدارة الإنتاج و العمليات"، مدخل النظم، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، (2001).

78. جمال سالم، "أثر التنمية البشرية المستدامة في تحسين فرص إدماج الجزائر في اقتصاد المعرفة"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الإدماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، (2004/3).

79. محمد مرياتي، "الإقتصاد الجديد: الإقتصاد المبني على المعرفة، تأثير الإستثمار في المعرفة على النمو و مردوديته، و على الإنتاجية و التنافسية في اقتصاد الدول العربية"، المؤتمر الأول للجمعية الاقتصادية العمانية، بالتعاون مع الإسكوا و جامعة السلطان قابوس و غرفة تجارة و صناعة عمان، مسقط، (2005/10/3-2) <http://www.oea-oman.org/OEA3.ppt>, (12/2/2007).

80. عمر وصفي عقيلي، "المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، دار وائل للنشر، الطبعة 1، عمان ، الأردن، (2001).

81. Baldrige National Quality Program, "what is it?, (2007) " <http://www.baldrige.com/What%20It%20Is.htm>, (24/01/2007).

82. National Institute of Standard and Technology, Baldrige National Quality program, "The 2007 Criteria for Performance Excellence", (2007) http://www.quality.nist.gov/PDF_files/2007_Business_Nonprofit_Criteria.pdf, (24/01/2007).

83. Excellence Foundation Quality Management, "The EFQM Excellence Model", <http://www.efqm.org/Default.aspx?tabid=35>, (3/2/2007).

84. Excellence Foundation Quality Management, "Assessors" <http://www.efqm.org/Default.aspx?tabid=153>, (24/12/2006).

85. Excellence Foundation Quality Management, "The Fundamental Concepts of Excellence", <http://www.efqm.org/Default.aspx?tabid=36>, (22/1/2007).

86. جائزة الملك عبد العزيز للجودة، "الجوائز العالمية"
<http://www.kaqa.org.sa/Main.aspx?asc=PagesContant&PageID=f71a9f90-0152-44d7-be37-ae3b4c19e437>, (6/5/2007).

87. عارف سمان، "مفهوم إدارة الجودة الشاملة"، من كتاب المدخل الشامل لإدارة الجودة الشاملة لحامد عبد الله السقاف، مركز المدينة للعلم و الهندسة
<http://www.mmsec.com>, (13/1/2007).

88. محمد بن علي الغامدي، "مفاهيم الجودة أساس لتوحيد الجهود"، من موقع صيد الفوائد
<http://saaid.net/arabic/index.htm>, (14/4/2007).

89. محمد بن شايب، "تحقيق إدارة الجودة الشاملة في ظل تحديات السوق دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة - الوحدة الخامسة- ENCG/UP5"، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الجزائر، (2004).

90. سمير محمد عبد العزيز، "اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000 و 10011"، مكتبة الإشعاع ، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، (2000).

91. Jean Brilman, "Les meilleures pratiques de management, au cœur de la performance", éditions d'Organisation, Paris, France, (2001).

92. جامعة الملك عبد العزيز، "برنامج الجودة الشاملة"، إصدارات متنوعة من برنامج الجودة الشاملة، فلسفة الجودة الشاملة،
<http://www.kau.edu.sa/tqm/articles2.html>, (14/4/2007).

93. نائل عبد الحافظ العوامل، "تطوير المنظمات المفاهيم، الهياكل و الأساليب"، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، (1999).

94. خيضر كاظم حمود، "إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة ، الطبعة II، عمان، الأردن، (2005).

95. جبر بن حمود بن جبر النعيمي، "إتجاهات القيادة الأمنية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة" ، دراسة ميدانية بالتطبيق على وزارة الداخلية بدولة قطر، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية ، (2006)
<http://www.nauss.edu.sa/NAUSS/Arabic/Menu/ELibrary/ScLetterResearch/Masters/year4/part3/as202006.htm>, (5/3/2007).

96. عياش قويدر، "إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحقيق تنافسية الم ص م"، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، الجزائر، (17- 18/ 4/ 2006).

97. محمود أمين زويل، "دراسة الجدوى و إدارة المشروعات الصغيرة"، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، (2000).

98. يوسف مسعداوي، رفيق باشوندة، "التجارب الدولية في مجال تأطير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، الملتقى الوطني حول الإصلاحات الإقتصادية في الجزائر و الممارسة التسويقية، المركز الجامعي بشار، الجزائر، (20-21/4/2004).

99. عوض الحداد، "مكونات ثقافة المؤسسة الموجهة بخدمة العملاء"، مجلة إدارة العصر، مجلة ثقافية علمية تصدرها الجمعية العربية للإدارة، العدد 43، القاهرة، مصر، (2003)
<http://www.arabma.org/activitiesb1.asp?lan=a&cd=1>, (3/2/2003).

100. Jean –Marie Gogue, "Management de la qualité", édition economica , Paris ,France, (2007).

101. وليم غاندرسال، ترجمة: عبد الهادي الجوهري، إبراهيم أبو الغار، فاروق يوسف، عبد الحميد مصري حنورة، "المشرف الناجح في الصناعة و الهيئات الحكومية"، المكتب الجامعي الحديث، دون طبعة، مصر، (1998).

102. محمد بن يوسف النمران العطييات، "إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير، رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي و العشرين"، دار الحامد، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، (2006).

103. International Organization for Standardization, "Overview of the ISO system, How it all started ", (12/9/2006)
<http://www.iso.org/iso/en/aboutiso/introduction/index.html>, (16/4/2007).

104. International Organization for Standardization, "Overview of the ISO system, What ISO's name means", (12/9/2006)
<http://www.iso.org/iso/en/aboutiso/introduction/index.html>, (16/4/2007).

105. أسامة بن حسن عارف، "إيزو 9000"، جامعة الملك عبد العزيز، برنامج الجودة الشاملة، (2007)
<http://www.kau.edu.sa/tqm/osama05.html>, (16/4/2007).

106. حسان ماجد، "إدارة الجودة الشاملة و منظمة المعايير الدولية"، موقع التقنية أكبر تجمع للمهندسين العرب، (2005/3/11)

<http://www.tkne.net/vb/forumdisplay.php?s=c854107e2112a0eb0ff9865c46ae9a5a&f=30>, (20/6/2006).

107. عبد العزيز بن حبيب الله نياز، "الجودة النوعية، جودة الرعاية الصحية: الأسس النظرية و التطبيق العملي"، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، (2005)
<http://www.nursing4all.com/forum/attachment.php?attachmentid=1385&d=1176227664>, (16/4/2007).

108. ناصر محمد العديلي، هاني عبد الرحمان العمري، "الدليل العملي لتطبيق نظم إدارة الجودة العالمية الايزو 9000-2000"، آفاق الإبداع للنشر و الإعلام، المملكة العربية السعودية، (2006)
http://www.nadaa.net/cd/show.php_/?ISO_9000-2000.html
 إدارة_الجودة_الشاملة? (13/2/2007).

109. International Organization for Standardization, "ISO in brief International Standards for a sustainable world", (1/8/2006)

<http://www.iso.org/iso/en/iso9000-14000/understand/inbrief.html>, (16/4/2007).

110. محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري ، "إدارة الأعمال"، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، (1998) .

111. أحمد سيد مصطفى، "المدير و تحديات العولمة إدارة جديدة لعالم جديد"، دار الكتب المصرية ، الطبعة |، مصر، (2001) .

112. خليل سيباني، "المدير الفعال بناء القائد الناجح"، دار الراتب الجامعية دون طبعة، ، بيروت، لبنان، دون سنة نشر .

113. محمد مقبل، "القيادة الإدارية"، موقع عالم النور

<http://www.alnoor.info/Learn/topicbody.asp?TopicID=177&SectionID=38>, (2/2/2007)

114. أحمد بوشنافة ، أحمد بوسهمين ، "متطلبات تأهيل و تفعيل إدارة المؤسسات الصغيرة في الجزائر"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، جامعة ورقلة ، الجزائر، (8-9/3/2005) .

115. علي السلمي، "السلوك التنظيمي"، مكتبة الإدارة الجديدة، دون طبعة، مصر، (2003) .

116. علي السلمي، "التخطيط الإستراتيجي"، ملتقى الإدارة العليا، غرفة التجارة الصناعية بالرياض، المملكة العربية السعودية (2003)

<http://www.alisalmi.org/files/2003.doc> , (20/2/2007).

117. كاسر نصر المنصور، شوقي ناجي جواد، "إدارة المشروعات الصغيرة"، الحامد للنشر، الطبعة |، عمان، الأردن، (2000) .

118. المؤسسة العامة للتقاعد، "التخطيط الإستراتيجي تجربة المؤسسة العامة للتقاعد بالمملكة العربية السعودية" (2006)

<http://www.gosi.org.bh/arabic/pdf/3.pps>, (13/2/2007)

119. علي بن أحمد السبتي، "التخطيط الإستراتيجي"، جريدة الرياض ، العدد 13507، (2003/6/17) <http://www.alriyadh.com/2005/06/17/article72799.html> (3/2/2007).

120. اللجنة الإقتصادية والإجتماعية لغربي آسيا، "قدرة المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة على الابتكار في بلدان مختارة من منطقة الإسكوا"، نيويورك، (2002)

http://www.escwa.org.lb/information/meetings/events/10-12june/studya_b.doc, (17/2/2002).

121. Bala Subrahmanya, "pattern of technological innovation in small enterprise: a comparative perspective of Bangalore (India) northeast England UK", (2005), <http://www.sciencedirect.com>, (3/3/2007).

122. نجم عبود نجم ، "إدارة الابتكار ، المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة" ، دار وائل، الطبعة 1، عمان، الأردن، (2003).

123. راوية حسن، "السلوك في المنظمات"، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، (1999).

124. عبد الرحمان بن عنتر، ندير عليان، "عوامل نجاح وفشل المشروعات الصغيرة في ظل التحديات المعاصرة" ، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة حسبية بن بو علي، الشلف، الجزائر، (17-18/4/2006).

125. Laurent Hassid, Nicolas Moinet, pascal jacques-gustave, "Les PME face au défi de l'intelligence économique", Dunod, Paris, France, (1997).

126. EFQM Excellence, "Information Brochure Helping with your decision to apply Recognised for Excellence", <http://www.efqm.org/>, (3/2/2007).

127. مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، "التطوير الدائم للأداء"، مهارات تدريبية، العدد 25 (2003/3/26)،
<http://www.ngoce.org>, (13/1/2007).

128. مصطفى أمقران، "المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، عامل أساسي في الإستراتيجية الصناعية"، مجلة آفاق، جمعية آفاق اقتصادية، منشورات جامعة سعد دحلب العدد5، البليدة، الجزائر، (2005/9).

129. جمال عمورة، "دور تطوير وتشجيع الإستثمارات في امتصاص البطالة، دراسة حالة الجزائر- الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار (ANDI) " ، (2007/2/22) ،
<http://www.nadaa.net/cd/showcat.php?forumid=5>, (10/3/2007).

130. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المواد 1، 3، 5 من الأمر رقم 06-08، المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 جويلية سنة 2006، يعدل و يتم الأمر 01-03 المؤرخ في أول جمادى الثانية عام 1422 الموافق 20 أوت سنة 2001 و المتعلق بتطوير الاستثمار، العدد 47 الصادر في 23 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 19 جويلية 2006.

131. وزارة الم ص م و الصناعة التقليدية، "نشرية المعلومات الإقتصادية لعام 2006"، (2007)
http://www.pmeart-dz.org/ar/telch_documents/bulletin_2006_ar.pdf, (13/5/2007).

132. Ministère de la PME et de l'artisanat, "Bulletins d'informations économiques pour les années 2004-2006",
<http://www.pmeart-dz.org/fr/statistiques.php>, (10/4/2007).

133. وزارة الم ص م و الصناعة التقليدية، نشرية المعلومات الإقتصادية لعام 2005، (2006)
http://www.pmeart-dz.org/ar/telch_documents/bulletin_2005_ar.pdf (26/3/2007).

134. وزارة الم ص م و الصناعة التقليدية، مدونة النصوص القانونية و التنظيمية الخاصة بقطاع الصناعة التقليدية و الحرف، المادة رقم 5 من الأمر رقم 96-01 المؤرخ في 19 شعبان عام 1416 الموافق 10 جانفي سنة 1996 يحدد القواعد التي تحكم الصناعة التقليدية و الحرف، المطبعة الرسمية، الجزائر، (2005).

135. Actes des assises nationales de la petite et moyenne entreprise, Ministère de PME et de l'artisanat, Alger, (14-15 /1/2004).

136. وصاف سعدي، "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و تنمية الصادرات مع الإشارة لحالة الجزائر"، الملتقى الوطني الأول حول الم ص م و دورها في التنمية مخبر العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة عمار تليجي الأغواط، الجزائر، (2002/4/ 9-8).

137. محفوظ جبار، "المؤسسات المصغرة، الصغيرة و المتوسطة و مشاكل تمويلها ، دراسة حالة المؤسسات المصغرة في ولاية سطيف خلال الفترة 1999-2001"، مجلة العلوم الإنسانية، منشورات جامعة محمد خيضر بسكرة، دار الهدى، العدد 5 ، عين مليلة، الجزائر، (2003/12).

138. قاسم كريم، مريزق عدمان، "دور حاضرات الم ص م" ، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية ، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، الجزائر، (2006 /4/ 18-17).

139. نصيرة قوريش، "آليات وإجراءات تأهيل الم ص م في الجزائر"، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية ، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، الجزائر، (2006 /4/ 18-17).

140. وزارة الم ص م والصناعة التقليدية ، "مداخلة السيد مصطفى بن بادة وزير الم ص م والصناعة التقليدية بمناسبة مرور عشر سنوات على قطاع الم ص م"، (2006).

<http://www.pmeart-dz.org/ar/discours.php> , (10/10/2006).

141. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 190-2000 المؤرخ في 9 ربيع الثاني عام 1421 الموافق 11 جويلية سنة 2000 يحدد صلاحيات وزير المؤسسات و الصناعات الصغيرة و المتوسطة، العدد 42 الصادر في 14 ربيع الثاني عام 1421 الموافق 16 جويلية سنة 2000

142. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المواد 2، 3 و 4 من المرسوم التنفيذي رقم 03-78، المؤرخ في 24 ذي الحجة عام 1423 الموافق 25 فيفري سنة 2003، يتضمن القانون الأساسي لمشاركت المؤسسات، العدد 13 الصادر في 25 ذو الحجة 1423 الموافق 26 فيفري 2003.

134. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المادتين 2 و 4 من المرسوم التنفيذي رقم 03-79، المؤرخ في 24 ذي الحجة عام 1423 الموافق 25 فيفري سنة 2003 يحدد الطبيعة القانونية لمراكز تسهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مهامها و تنظيمها، العدد 13 الصادر في 25 ذو الحجة 1423 الموافق 26 فيفري 2003.

144. أحمد حميدوش، "مراكز التسهيل فضاء جديد لبعث الإستثمار و مرافقة المؤسسة"، فضاءات، مجلة دورية تصدرها وزارة الم ص م و الصناعة التقليدية، ديوان الوزير للنشر، العدد 2، الجزائر، (2003/3).

145. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المادتين 2 و 3 من المرسوم التنفيذي رقم 03-80 ، المؤرخ في 24 ذي الحجة عام 1423 الموافق 25 فيفري سنة 2003 ، يتضمن إنشاء المجلس الوطني الإستشاري لترقية الم ص م و تنظيمه و عمله، العدد 13 الصادر في 25 ذو الحجة 1423 الموافق 26 فيفري 2003.

146. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المواد 1، 2، 5 من المرسوم التنفيذي رقم 05-165، المؤرخ في 24 ربيع الأول 1426 الموافق 3 ماي 2005، يتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لتطوير الم ص م و تنظيمها و سيرها، العدد 32 الصادر بتاريخ 25 ربيع الأول عام 1426 الموافق 4 ماي 2005.

147. الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، "الإستثمار في الجزائر"
<http://www.andi.dz/doc/Investissement.pdf>, (8/4/2007).

148. Centre for Administrative Innovation in the Euro-Mediterranean Region (C.A.I.MED), Italian Department for Public Administration (Formez), Campania Region Administration, "Politiques pour les entreprises dans la Région Méditerranéenne (Algérie)", Italie, (2004)
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CAIMED/UNPAN018864.pdf>, (1/3/2007).

149. وزارة الم ص م و الصناعة التقليدية، "نشرية المعلومات الإقتصادية للسداسي الأول لـ 2006"، (2006)
http://www.pmeart-dz.org/ar/telch_documents/bulletin_2006_ar.pdf,
 (26/3/2007).

150. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المواد 2، 3، 4، 6 من المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 24 ربيع الثاني 1417 الموافق 08 سبتمبر 1996 يتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب و تحديد قانونها الأساسي، العدد 52 الصادر بتاريخ 27 ربيع الثاني عام 1417 الموافق 11 سبتمبر 1996.

151. Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes, "Bilan du dispositif de Création de Micro Entreprises au 31 Décembre 2006",
http://www.ansej.org.dz/suite_dossier_dec_2006.htm, (8/4/2007).

152. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المواد 1، 2، 4، من المرسوم التنفيذي رقم 96-327 المؤرخ في 18 جمادى الأولى 1417 الموافق 1 أكتوبر 1996 يتضمن إنشاء الديوان الجزائري لترقية التجارة الخارجية، العدد 58 الصادر بتاريخ 23 جمادى الأولى 1417 الموافق 6 أكتوبر 1996.

153. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المواد 2، 5 من المرسوم التنفيذي رقم 96-94 المؤرخ في 14 شوال 1416 الموافق 3 مارس 1996، يتضمن إنشاء الغرفة الجزائرية للتجارة و الصناعة، العدد 16 الصادر بتاريخ 17 شوال 1416 الموافق 6 مارس 1996.

154. محمد قرقب، "عرض حول التوجيه و الإرشاد في برامج و أجهزة التشغيل بالجزائر"، الندوة الإقليمية لمنظمة العمل العربية عن دور الإرشاد والتوجيه المهني في تشغيل الشباب، طرابلس، ليبيا، (11-2005/7/13)

<http://www.alolabor.org/nArabLabor/images/stories/Tanmeya/Nadwat/11130705/7.doc>, (28/3/2007).

155. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المواد 1، 2، 3، 5 من المرسوم التنفيذي رقم 02-373، المؤرخ في 6 رمضان عام 1423 الموافق 11 نوفمبر سنة 2002، يتضمن إنشاء صندوق ضمان القروض للم ص م و تحديد قانونه الأساسي، العدد 74 الصادر بتاريخ 8 رمضان عام 1423 الموافق 13 نوفمبر سنة 2002.

156. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المواد رقم 2، 4، 6 مرسوم رئاسي رقم 04-134 المؤرخ في 29 صفر عام 1425 الموافق 19 أبريل سنة 2004 يتضمن القانون الأساسي لصندوق ضمان استثمارات الم ص م، العدد 27 الصادر في 8 ربيع الأول 1425 الموافق 28 أبريل 2004 .

157. عزيز العايب، "دور التشريعات في تطوير وتنمية المناولة الصناعية"، المؤتمر و المعرض العربي الأول للمناولة الصناعية، الصنوبر البحري، الجزائر، (12-15/09/2006).

158. طاهر سيلم، "إستراتيجية وزارة الم ص م و الصناعة التقليدية في تنمية و تطوير المناولة الصناعية" المؤتمر و المعرض العربي الأول للمناولة الصناعية، الصنوبر البحري، الجزائر، (12-15/09/2006).

159. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المادة رقم 3 من المرسوم التنفيذي رقم 03-188 المؤرخ في 20 صفر 1424 الموافق 22 أبريل 2003، يتضمن تشكيلة المجلس الوطني المكلف بترقية المناولة و تنظيمه وسيره، العدد 29 الصادر بتاريخ 21 صفر عام 1424 الموافق 23 أبريل 2003

160. Ministère de la PME et de l'Artisanat, "Communication de Monsieur le Ministre de la PME et de l'Artisanat sur la Mise à Niveau des PME/PMI", (2006).

161. رتيبة عروب، كريمة ربحي، " تأهيل الم ص م"، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية ، جامعة حسنية بن بو علي، الشلف، الجزائر، (17-18-4/2006).

162. Ministère de l'Industrie, Direction générale de la restructuration industrielle, "Fonds de promotion de la compétitivité industrielle, Dispositif de mise à niveau des entreprises", sans date d'édition.

163. Accord d'association entre l'Algérie et l'Union Européenne, ce que vous devez savoir, Encyclopedia, (2005).

164. Ministère de l'Industrie, "Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle, Manuel des procédures: nouveau dispositif "
http://www.rimi.dz/man_proc.pdf, (12/2/2007).

165. Ministère de l'Industrie, "Les Bureaux d'Etudes et de Conseils dans le processus de Mise à Niveau des Entreprises", (2006)
http://www.rimi.dz/note_bur.pdf, (14/3/2007)

166. Ministère de l'Industrie, "Programme de mise à niveau des entreprises Industrielles, Rapport d'Evaluation", (2006)
http://www.rimi.dz/prg_mniv2006.pdf, (18/3/2007).

167. Abd Elkrim Bou Ghadou, "Politiques d'appui à la compétitivité des Entreprises algériennes", Ministère de la PME, Algérie, (2006)
<http://www.pmn.nat.tn/www/fr/download/colloque/PAYS/ALGERIE.pdf>, (15/2/2007).

168. Ziad Abdelhadi, "Algérie: Démarrage officiel du programme national de mise à niveau", La Tribune, quotidien national d'information (26/2/2007)
http://fr.allafrica.com/publishers.html?passed_name=La%20Tribune&passed_location=Algiers, (10/3/2007).

169. Ministère de PME et de l'artisanat, "Programme National de Mise à Niveau de la PME algérienne"

<http://www.pmeart-dz.org/fr/sujetseconomiques.php?Cat=5>, (30/5/2007).

170. Samira Imadalou, "Algérie: Le Président critique le programme de mise à niveau des entreprises", la Tribune, quotidien national d'information, (27/2/2007)

http://fr.allafrica.com/publishers.html?passed_name=La%20Tribune&passed_location=Algiers, (10/3/2007).

171. Ministère de la PME et de l'artisanat, "Communication de Monsieur le Ministre de la PME et de l'Artisanat Monsieur Mustafa Benbada en conseil du gouvernement sur: Innovation Technologiques pour les PME", (2004)

<http://www.pmeart-dz.org/fr/Communications.php>, (10/4/2007).

172. Ministère de la PME et de l'artisanat, Politique d'appui a l'innovation dans la PME, (2007)

<http://www.univ-mascara.dz/POLITIQUESAPPUIPME.doc>, (10/4/2007).

173. وزارة الصناعة، "إشهار متعلق بالمسابقة الوطنية الخاصة بالجائزة الجزائرية الجودة لعام 2004"، (2004).

174. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية المواد 1، 2، 3 من المرسوم التنفيذي رقم 2-5 المؤرخ في 22 شوال عام 1422 الموافق 6 جانفي 2002 يتضمن إنشاء الجائزة الجزائرية للجودة، العدد 2 الصادر بتاريخ 25 شوال 1422 الموافق 9 جانفي 2002.

175. Ministère de l'Industrie, Direction générale de la régulation et de la normalisation, "Le prix algérien de la qualité, objectifs conditions de participation et questionnaire", (2006).

176. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية المواد 2، 3 من القرار المؤرخ في 20 محرم عام 1423 الموافق 3 أبريل 2002 يحدد نظام منح الجائزة الجزائرية للجودة، العدد 31 الصادر بتاريخ 22 صفر 1423 الموافق 5 ماي 2002.

177. Ministère de l'Industrie, Direction de la normalisation et de la protection industrielle, "Prix Algérien de la Qualité 2006 check-list d'évaluation", (2006).

178. Mourad Touati, "SAIDAL - lauréat du 1er prix algérien de la qualité", (29/12/ 2003)

<http://www.essentialdrugs.org/emed/>, (21/4/2007).

179. Mohamed Houdef, "Batna / cimenterie de Ain – Touta, Un nouveau manager pour un nouveau record", Le Soir d'Algérie, (15/1/2007)

<http://www.lesoirdalgerie.com/pdf/2007/01/15/p09regionsEst.pdf>, (21/4/2007).

180. Nora boudedja, "Prix de la Qualité pour 2005, L'entreprise BCR primée ",
El watan, le quotidien indépendant, (20/12/2005)
<http://www.elwatan.com/spip.php?article32711>, (22/4/2007).

181. ENASEL, "Prix Algérien de la Qualité, (21/12/2006)
http://www.enasel.com/fr/?p=actualite_detail&actualite_id=26, (21/4/2007) .