

Ministère de l'enseignement supérieur
et de la recherche scientifique
Université 8 mai 1945 Guelma



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales Et Sciences De Gestion

قسم العلوم الاقتصادية

مطبوعة بيداغوجية

مقاولاتية

ENTREPRENARIAT

موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر علوم اقتصادية

إعداد الدكتور: حجاج عبد الحكيم

أستاذ محاضر ب

السنة الجامعية 2019/2018

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
IV - I	فهرس المحتويات
أ - ب	تقديم
24 - 1	I. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
1	1 - اطار مفاهيمي عام حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
1	1 - 1 - ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
3	1 - 2 - خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
5	1 - 3 - مجالات عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
6	2 - أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمعوقات التي تعترض نجاحها
8	2 - 1 - أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول المتقدمة
9	2 - 2 - أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية
10	2 - 3 - المشاكل والمعوقات التي تعترض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
12	3 - هيئات دعم وتمويل و مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
12	3 - 1 - الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب ANSEJ
12	3 - 1 - 1 - التعريف بالوكالة ومهامها
14	3 - 1 - 2 - الاستثمارات الممولة من طرف الوكالة
14	3 - 1 - 3 - صيغ الدعم المالي المقدمة من طرف الوكالة
15	3 - 1 - 4 - الإعانات المالية والامتيازات الجبائية
17	3 - 2 - الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM
17	3 - 2 - 1 - التعريف بالوكالة ومهامها
18	3 - 2 - 2 - أشكال التمويل المطبقة في وكالة تسيير القرض المصغر
20	3 - 2 - 3 - الامتيازات الجبائية
20	3 - 2 - 4 - خدمة المرافقة
21	3 - 3 - الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC
21	3 - 3 - 1 - التعريف بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC
21	3 - 3 - 2 - أشكال التمويل المطبقة من طرف CNAC
22	3 - 4 - الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI
23	3 - 4 - 1 - مهام الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار

23	3 - 4 - 2 - الخدمات المالية والدعم المالي المقدم من طرف الوكالة
51 - 25	II. مخطط الأعمال
25	1 - مفهوم مخطط الأعمال
27	2 - فوائد و أنواع مخطط الأعمال
28	2 - 1 - فوائد مخطط الأعمال
29	2 - 2 - أنواع مخطط الأعمال
30	3 - مكونات مخطط الأعمال
30	3 - 1 - صفحة العنوان وجدول المحتويات
31	3 - 2 - الملخص التنفيذي
32	3 - 3 - وصف المشروع وبيان رسالته
34	3 - 4 - الخطة التسويقية
34	3 - 4 - 1 - مفهوم خطة التسويق
34	3 - 4 - 2 - عناصر خطة التسويق
35	3 - 4 - 2 - 1 - تحليل السوق
37	3 - 4 - 2 - 2 - المزيج التسويقي
39	3 - 4 - 2 - 3 - المسح البيئي للمشروع
40	3 - 5 - خطة الانتاج والتشغيل (الدراسة الفنية)
41	3 - 5 - 1 - مفهوم خطة الانتاج والتشغيل
41	3 - 5 - 2 - أهداف خطة الانتاج والتشغيل
42	3 - 5 - 3 - عناصر خطة الانتاج والتشغيل
42	3 - 5 - 3 - 1 - اختيار وتخطيط موقع المشروع
43	3 - 5 - 3 - 2 - تقدير احتياجات المشروع
45	3 - 5 - 3 - 3 - ادارة الانتاج
45	3 - 6 - الخطة المالية
45	3 - 6 - 1 - مفهوم الخطة المالية
46	3 - 6 - 2 - أهمية الخطة المالية ونطاقها
47	3 - 6 - 3 - عناصر الخطة المالية
47	3 - 6 - 3 - 1 - تحديد التكاليف
49	3 - 6 - 3 - 2 - القوائم المالية

50	3 - 6 - 3 - 3 - تقدير ربحية المشروع وتحليل التعادل (نقطة التعادل)
76 - 52	III. ادارة الجودة الشاملة
52	1 - الجودة
52	1 - 1 - مفهوم الجودة
55	1 - 1 - 1 - تطور مفهوم الجودة
55	1 - 1 - 2 - الانتقال من مفهوم الجودة الى الجودة الشاملة
57	1 - 2 - عناصر الجودة (المحددات والقياس)
58	1 - 3 - تكاليف الجودة
59	1 - 3 - 1 - بالنسبة لتكاليف الجودة وتبني برنامج ادارة الجودة
59	1 - 3 - 2 - بالنسبة لتكاليف الجودة الرديئة
61	2 - ادارة الجودة الشاملة
61	2 - 1 - مفهوم إدارة الجودة الشاملة
63	2 - 2 - المراحل التاريخية التي سبقت ادارة الجودة الشاملة
64	2 - 3 - مبادئ ادارة الجودة الشاملة
65	2 - 4 - خطوات تطبيق ادارة الجودة الشاملة
67	2 - 5 - مراحل تطبيق ادارة الجودة الشاملة
69	2 - 6 - أهمية وفوائد ادارة الجودة الشاملة
70	2 - 7 - معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة
70	2 - 8 - أمثلة عن فوائد وأهمية تطبيق ادارة الجودة الشاملة
72	3 - إدارة الجودة الشاملة والمواصفات الدولية للجودة (الأيزو ISO)
73	3 - 1 - المواصفات القياسية الدولية لإدارة الجودة الايزو 9000
73	3 - 2 - فوائد الحصول على شهادة الجودة الايزو ISO
74	3 - 3 - أوجه الاختلاف بين ادارة الجودة الشاملة و الايزو 9000
102 - 77	IV. الاستراتيجيات العامة للتنافس
77	1 - ماهية الاستراتيجيات العامة للتنافس
78	2 - استراتيجية القيادة بالتكلفة (استراتيجية تدنية التكاليف)
78	2 - 1 - شروط تحقيق استراتيجية القيادة بالتكلفة
79	2 - 2 - مخاطر تبني استراتيجية القيادة بالتكلفة
79	2 - 3 - محددات التفوق في التكلفة حسب بورتير Porter

81	2 - 4 - مزايا استراتيجية القيادة بالتكلفة
82	2 - 5 - سلبيات وعيوب استراتيجية القيادة بالتكلفة
83	3 - استراتيجية التميز (التمايز)
84	3 - 1 - تعريف استراتيجية التميز
86	3 - 2 - بناء استراتيجية التميز
86	3 - 3 - شروط تطبيق استراتيجية التميز
87	3 - 4 - مزايا استراتيجية التميز
88	3 - 5 - سلبيات وعيوب استراتيجية التميز
89	4 - استراتيجية التركيز
89	4 - 1 - تعريف استراتيجية التركيز
90	4 - 2 - الأبعاد الممكنة لاستراتيجية التركيز
91	4 - 3 - بناء استراتيجية التركيز وشروط تطبيقها
92	4 - 4 - مزايا استراتيجية التركيز
93	4 - 5 - عيوب استراتيجية التركيز
94	5 - استراتيجية المحيط الأزرق
95	5 - 1 - مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق والمصطلحات ذات العلاقة
97	5 - 2 - المبررات الدافعة لتبني استراتيجية المحيط الأزرق
98	5 - 3 - مبادئ تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق
99	5 - 4 - مضامين استراتيجية المحيط الأزرق
100	5 - 5 - أهمية استراتيجية المحيط الأزرق
100	5 - 6 - عوامل الاختلاف بين استراتيجيتي المحيط الأزرق والمحيط الأحمر
101	5 - 7 - العقبات التي تواجه تشكيل استراتيجية المحيط الأزرق
103	قائمة المراجع

تقديم

المقالات عصب كل تنمية اقتصادية، واللبننة الأساسية لمعظم الاقتصادات في العالم، لذلك يحضى النشاط المقاولاتي بأهمية واضحة داخل النسيج الاقتصادي في كل الدول بصفة عامة وفي الجزائر بصفة خاصة، كما يحوز مكانة متميزة ضمن أولويات التنمية الاقتصادية والاجتماعية خاصة في ظل التحولات الاقتصادية التي تعرفها الجزائر والتوجه الجديد للدولة للمرحلة المقبلة، والذي تسعى من خلاله الى توفير فرص العمل الجادة والمنتجة للشباب، والرغبة في ايجاد جيل جديد من الشباب يقتحم ميادين العمل الحر ويشكل طليعة موكب التنمية الاقتصادية والاجتماعية المنشودة، لا سيما مع تزايد المكانة التي تحتلها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني، والدور الذي باتت تلعبه في مختلف برامج التنمية المستقبلية، وان كان تطوير الفكر والنشاط المقاولاتي كمنظور وكمارسة بالجزائر لا يزال بحاجة ماسة الى توسعة في مجالات النشاط ليشمل توجهات جديدة، بالإضافة الى حتمية اعادة النظر في طرق تسيير المقاولات ونتاجها وتسويقها لملائمة منتجاتها وخدماتها مع متطلبات المستهلكين المتجددة.

لا شك من أن موضوع المقاولاتية قد نال العديد من المناقشات والدراسات التي قامت خصيصا لخدمة هذا النوع من الأنشطة، وان مساهمتنا في حقل المقاولاتية ما هي الا عمل استكشافي لحقل معرفي مهم تعددت بشأنه الأبحاث العلمية، وان كانت كلها تؤكد على أهمية هذا الموضوع في عمليات التحول الاقتصادي والاجتماعي، وعليه فإن اعدادنا لهذه المطبوعة قد حركته مجموعة من الأسباب، وعلى رأسها الرغبة في أن يكون البحث اضافة لتراكمات معرفية جديدة مفيدة لنا وللآخرين كونه يندرج ضمن اهتماماتنا المعرفية، وحرصا على أن يكون هذا العمل في متناول الطلبة جاء عرض محتويات ومضمون المطبوعة بأسلوب بسيط من غير تعقيد حتى يتمكن الطالب من الالمام بمختلف جوانبه، وهذه المطبوعة عبارة عن مجموعة محاضرات في مقياس المقاولاتية، وقد تم فيها مراعاة موافقة المقرر الدراسي للمقياس الخاص بمستوى السنة الأولى ماستر علوم اقتصادية تخصص "اقتصاد وتسيير المؤسسات" و"اقتصاد نقدي وبنكي"، وتهدف هذه المطبوعة الى اعطاء المفاهيم القاعدية والنظرية لهذا التخصص، كما نسعى من خلال هذه المطبوعة الى تحقيق هدف عام يتمثل في نشر ثقافة العمل الحر لدى الطلاب، وتهيئتهم وتشجيعهم للتفكير مستقبلا بتكوين وانشاء مشاريع تساعد على الحركة الاقتصادية.

وقد جاءت هذه المطبوعة اتساقا مع الهدف منها في أربعة محاور رئيسية، بحيث تم تخصيص المحور الأول الى ما تعلق بالاطار النظري والمفاهيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال التعرض الى مفهومها وخصائصها ومجالات عملها ثم الأهمية الاقتصادية لهذه المؤسسات، وبعد ذلك تمت الاشارة الى

مختلف العراقيل التي تحول دون تنمية و نجاح هذه المؤسسات، وفي نهاية هذا المحور تطرقنا الى مختلف هيئات الدعم والمرافقة المقاولاتية الحكومية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أما بالنسبة للمحور الثاني، ولأن الطريق الى المقاولاتية يبدأ بعملية التخطيط، والتخطيط هو التفكير قبل العمل، والعمل في ضوء الحقائق بدلا من التخمين، فقد تناولنا فيه ماهية مخطط الأعمال وأنواعه وفوائده، كما تم التعرض فيه بشيء من التفصيل الى كيفية اعداده وعرض مختلف مكوناته.

المحور الثالث من هذه المطبوعة اهتم بدراسة ادارة الجودة الشاملة، اذ استهل هذا المحور بالتطرق لكل من الجودة وادارة الجودة الشاملة، بحيث عرجنا على مختلف العناصر ذات العلاقة انطلاقا من المفهوم مروراً بالمراحل والمبادئ والفوائد وخطوات التطبيق الى مختلف معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة، في حين تم التعرض في نهاية هذا المحور الى المواصفات الدولية للجودة (الأيزو ISO) والاشارة الى فوائدها وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة.

المحور الرابع من هذه المطبوعة سلطنا فيه الضوء على الاستراتيجيات العامة للتنافس، وقد تضمن ذلك التطرق في مقدمة المحور لماهية الاستراتيجيات العامة للتنافس لبورتر Porter، ثم استعراض كل استراتيجية على حدا من ناحية التعريف والشروط اللازمة للتطبيق فضلا عن التمييز بين مزايا وعيوب كل منها، وفي الأخير تعرضنا لاستراتيجية المحيط الأزرق كمفهوم متطور لمفهوم الادارة الاستراتيجية في عالم الأعمال المتطور والمتغير.

وفي الأخير نتمنى أن نكون قد وفقنا في تقديم و لو مساهمة بسيطة في أن تكون هذه المطبوعة مرجعا مفيدا للأساتذة والطلبة في مجال العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، و رجأؤنا أن نلقى الاهتمام منهم بتقديم مختلف الانتقادات والملاحظات والاقتراحات البناءة الكفيلة بتحسينها مستقبلا.

د. حجاج عبد الحكيم

I. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يشير كثير من الاقتصاديين والباحثين من خلال دراساتهم الى أن دعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتشجيع اقامتها وضمان ديمومتها من أهم دعائم التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول النامية والمتقدمة على حد سواء، وذلك لما تلعبه من دور هام في دفع عجلة النمو بشكل عام والحد من تفاقم مشكلتي الفقر والبطالة بشكل خاص، ونظرا للدور المتعاظم لهذه المؤسسات، كانت الجزائر من بين الدول التي أولت اهتماما بالغا لهذه المؤسسات انطلاقا من وضع الاطار القانوني لها واعتماد العديد من الأجهزة والوكالات لخلقها ودعمها ما جعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر تعرف نموا مطردا في الفترة الأخيرة التي عرفت فيها الدولة ارتفاع العوائد النفطية، وقد ساهمت هذه المؤسسات بشكل ملفت وجد ايجابي على مستوى العديد من المؤشرات الاقتصادية للدولة، وان كان لا بد من الاشارة الى أن هذه المؤسسات وبحسب العديد من المراقبين والاقتصاديين لازالت لم تؤدي بعد الدور المنشود و المنوط بها وان تم الاقرار بالعديد من العراقيل والصعوبات التي اعترضتها.

1 - اطار مفاهيمي عام حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعددت وتنوعت التعاريف والمفاهيم الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتعددت معها تبعاً لذلك تصنيفاتها و خصائصها وتنوعت معها مجالات عملها، ولم يتم الوصول الى الية موحدة و واضحة تساعد في التوصل الى تعريف أو مفهوم موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولذلك فمعظم المفاهيم المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي مفاهيم نسبية قد تختلف من اقليم لآخر ومن دولة لأخرى ومن قطاع لآخر وحتى داخل البلد الواحد أحيانا.

1 - 1 - ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

هناك العديد من الطرق التي يمكن أن يتم بها تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فرغم اختلاف وجهات النظر حول تعريف المؤسسات الصغيرة والمعايير المعتمدة في القياس، إذ يختلف اختيار حدود المعيار المناسب للتطبيق من دولة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر، فقد اعتمد أغلب الباحثين المختصين في تعريفهم للمؤسسات الصغيرة على نوعين أساسيين من المعايير هما⁽¹⁾:

(1) - نبيل جواد، ادارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة *Gestion des P.M.E*، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع،

الطبعة 1، بيروت، لبنان، 2007، ص 29 - 34

- المعايير الكمية وتصنف بدورها إلى نوعان: تصنيف نقدي وغالبا ما يضم مبلغ رأس المال، رقم الأعمال، الاستثمارات، والتصنيف الاقتصادي أو التقني ويضم عادة عدد العمال، التركيب العضوي لرأس المال، حجم الطاقة المستعملة، حجم الإنتاج، القيمة المضافة.

- المعايير الكيفية (النوعية): وتشمل مسؤولية الإدارة التي غالبا ما يستأثر بها المالك الذي يؤدي عدة وظائف وملكية المؤسسة التي عادة ما تعود للقطاع الخاص، وأخيرا طبيعة الصناعة التي يتوقف حجم المؤسسة فيها على الطبيعة الفنية للصناعة أي مدى استخدام الآلات في إنتاج المنتج، فبعض الصناعات تحتاج في صناعتها إلى وحدات كبيرة نسبيا من العمل ووحدات صغيرة نسبيا من رأس مال كما هو الحال في الصناعات الاستهلاكية الخفيفة، في حين تحتاج إلى بعض الصناعات الأخرى إلى وحدات قليلة نسبيا من العمل ووحدات كبيرة نسبيا من رأس المال وهو الأمر الذي ينطبق على الصناعات الثقيلة* .

أما بالنسبة للجزائر فان تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة المعتمد حاليا يستمد من ميثاق بولونيا 2000 Bologne المنبثق هو الآخر من تعريف الاتحاد الأوروبي لهذا النوع من المؤسسات في سنة 1996 والذي اعتمد على ثلاثة معايير متمثلة في عدد العمال ورقم الأعمال واستقلالية المؤسسة، وبناء على ذلك جاء تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر على أنها "مؤسسة إنتاج السلع والخدمات تشغل من 01 إلى 250 شخص، ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 4 مليار دج أو لا يتعدى إجمالي حصيلتها السنوية 1 مليار دج ، وهي تستوفي معايير الاستقلالية"⁽¹⁾.

كما حاول التعريف توضيح التفرقة بين كل من المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وكذا المصغرة من خلال التعريف المدرج بالقانون رقم 17-2 المؤرخ في 10 يناير سنة 2017 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد تم التمييز بين الأنواع الثلاث من المؤسسات كما يلي:

- المؤسسة المصغرة: وهي مؤسسة إنتاج السلع والخدمات، تشغل ما بين عامل واحد إلى 9 عمال، وتحقق رقم أعمال سنوي أقل من 40 مليون دج ولا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 20 ملايين دج.
- المؤسسة الصغيرة: وهي مؤسسة إنتاج السلع والخدمات، تشغل ما بين 10 و 49 عاملا، ولا يفوق رقم أعمالها 400 مليون دج ولا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 200 مليون دج.

* تجدر الإشارة إلى أن المعايير الكمية هي أكثر المعايير استخداما والتي غالبا ما تشمل الأصول الثابتة والأيدي العاملة والمبيعات ورأس المال.
(1) - عبود زرقين، تعزيز دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في السياسة الصناعية الجزائرية، مجلة بحوث اقتصادية، عربية، العدد 42 ربيع

- المؤسسة المتوسطة: هي مؤسسة تشغل ما بين 50 إلى 250 شخص ولا يتجاوز رقم أعمالها 04 مليار سنويا، أو يكون مجموع حصيلتها السنوية ما بين 200 و واحد مليار دينار.

ويمكن تلخيص التصنيف في الجدول التالي:

جدول رقم (01): تصنيف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وكذا المصغرة في الجزائر

المعايير	عدد العمال	رقم الأعمال السنوي (مليون دج)	الحصيلة السنوية
المؤسسة المصغرة	1 - 9	أقل من 40	20
المؤسسة الصغيرة	10 - 49	أقل من 400	200
المؤسسة المتوسطة	50 - 250	من 400 إلى 4 مليار	200 - 1 مليار

المصدر: الجريدة الرسمية، العدد 2 السنة 54، المواد: 8، 9، 10 من القانون رقم 17-2 المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1438 الموافق لـ 10 يناير سنة 2017 المتضمن للقانون التوفيقي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ص6

1 - 2 - خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

على الرغم من التباين والاختلاف في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين الدول وأبعاد هذه الاختلافات، إلا أنها توصف بمجموعة من الخصائص العامة التي تميزها عن المؤسسات الكبيرة، وإن كان ليس من الضروري أن تنطبق كل هذه الخصائص على جميع المنشآت في كافة دول العالم، فهناك خصائص مشتركة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كل من الاتحاد الأوروبي والجزائر، وكذلك الحال في الجزائر والصين على سبيل المثال، إلا أن ثمة خصائص قد تتفرد بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كل بلد، ويعود الاختلاف في بعض خصائص هذه المؤسسات الى عوامل عديدة، أهمها اختلاف هيكل الانتاج، وتباين البيئة الاستثمارية وسهولة ممارسة أنشطة الأعمال، وهيكل سوق العمل وتركيبه السكان ودرجة النمو الاقتصادي، وايضا اختلاف القطاعات الرئيسية التي تتمركز بها هذه المؤسسات ودرجة التطور التكنولوجي... الخ، وبشكل عام تتمثل أهم الخصائص العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في ما يلي⁽¹⁾:

- مالك المنشأة غالبا ما يكون هو مديرها: بحيث يتولى صاحب المنشأة مجمل العمليات الادارية والفنية، وهذه الصفة غالبية على هذه المنشآت كونها ذات طابع أسري في أغلب الأحيان، لهذا فنجاح المنشأة

(1) - ايهاب مقابلة، البيئة الاستثمارية ومعوقات نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "حالة الكويت"، سلسلة دراسات تنمية، العدد 48، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، أكتوبر 2014، ص 14 ، 15

يعتمد بشكل كبير على القدرات الادارية والتشغيلية والفنية والابداعية التي يملكها صاحب المنشأة والتي تعتمد هي الأخرى على مستوى المعرفة و الخبرة والمهارة لدى صاحب المنشأة.

- الانخفاض النسبي في حجم رأس المال: تعتبر هذه الخاصية هامة جدا في ظل تدني حجم المدخرات لدى المستثمرين أو الرياديين من أصحاب هذه المنشآت أو من يرغبون بتأسيس منشآت جديدة، فكلما زادت تكلفة خلق المنشأة عن امكانيات صاحب المنشأة ظهرت أمام الأخير عوائق تمويلية، وعليه فان تكلفة خلق فرصة عمل فيها متدنية مقارنة بتكلفتها في المنشآت الكبيرة التي تعتبر كثيفة الاستخدام لرأس المال.

- الاعتماد الكبير على الموارد الانتاجية المحلية وعلى الأسواق المحلية: فالاعتماد على الموارد المحلية الانتاجية يقلل من الحاجة الى الاستيراد، الأمر الذي ينعكس ايجابا على مستوى الميزان التجاري، ويزداد التأثير الايجابي اذا كانت هذه المنشآت تقوم بالتصدير، كما ينعكس على ربحية المنشأة نفسها من خلال تأثيره على تكلفة الانتاج للوحدة الواحدة، ونشير هنا أيضا الى أن الاعتماد على موارد مالية وطبيعية ونتاجية محلية يقلل من الاثار السلبية التي تنتج عن التقلبات الاقتصادية والمالية ذات الطابع الدولي.

- تعتبر هذه المنشآت الية للارتقاء بمستويات الادخار والاستثمار وذلك باعتبارها مصدرا جيدا للادخار الخاص وتعبئة رؤوس الأموال.

- المرونة في الانتاج والمقدرة على الانتشار الجغرافي: تساعد هذه الخاصية في تخفيف الهجرة من الريف الى المدن نظرا لقدرتها على التكيف مع مختلف الظروف، مما يؤدي الى مزيد من التوازن في العملية التنموية، كما يؤدي هذا الانتشار الى خدمة الأسواق ذات الحجم الصغير نسبيا والتي لا تغري المنشآت الكبيرة بالتوطن بالقرب منها أو التعامل معها.

- تعتبر هذه المنشآت مكملة لبعضها البعض و للمنشآت الكبيرة على حد سواء وذلك من خلال ما تتصف به من متانة في الروابط الأمامية والخلفية.

- تعتبر هذه المنشآت بمثابة مراكز للتدريب وبناء الخبرات المتكاملة.

- تمتاز هذه المنشآت بخبرة عالية على جذب المدخرات - تحويلها الى استثمار حقيقي - خصوصا لصغار المودعين، بمعنى اخر تعتبر وعاء للتكوين الرأسمالي من حيث امتصاصها للمدخرات الفائضة والعاطلة فضلا عن أنها توفر فرصا استثمارية لأصحاب المدخرات الصغيرة.

- تحمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصية الريادة و المبادرة.

- تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بانخفاض مستوى الأجور وعدم التأثر بالعوامل المؤسسية التي تؤدي الى ارتفاع الأجور كما في المنشآت الكبيرة.
- وجود الروابط الأمامية والخلفية فيما بينها من جهة و المنشآت الكبيرة من جهة أخرى، الأمر الذي يأتي بالفائدة على جميع المنشآت ويعكس مدى التكامل فيما بينها.
- امكانية الوصول للطاقة الانتاجية القصوى على عكس المنشآت الكبيرة التي تحتاج الى أسواق كبيرة.

1 - 3 - مجالات عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تنشط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مختلف أوجه النشاط الاقتصادي الصناعي، الخدماتي، التجاري، الزراعي، المقاولات، التعدين وغيرها من المجالات، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر⁽¹⁾:

• المجال الصناعي: يتسع القطاع الصناعي للعديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من:

- المؤسسات ذات المنتجات السريعة التلف: صناعة الثلج، الألبان ومنتجاتها، الخبز والحلويات والفطائر، تعبئة العصائر، صناعة حفظ الخضار والفاكهة واللحوم والأسماك...الخ.
- المؤسسات التي تنتج سلعا ذات مواصفات خاصة حسب طلب المستهلك: كخياطة الملابس، ورشات الاثاث الخشبي والمعدني، صناعة الطوب والبلاط...الخ.
- المؤسسات ذات الأنشطة التي تعتمد دقة العمل اليدوي: مثل الألبسة المطرزة، صناعة الحرف والفخار والأواني الزجاجية والنحاسية، صناعة السجاد، مشاغل الذهب والفضة وغيرها.
- المؤسسات ذات المنتجات التي تكون مدخلاتها منتشرة في أماكن متعددة: مثل صناعة الألبان، المطاط، تقطيع الأشجار، أعمال المقاولات...الخ.
- أخرى: كصناعة الألبسة الجاهزة والأحذية الجلدية والبلاستيكية والأدوات والأواني المنزلية، لعب الأطفال، مواد ومعدات التنظيف، تجهيز الأجهزة الالكترونية غير المعقدة، ورشات قطع غيار السيارات، صناعة الزيوت النباتية، صناعة السكر والحلويات والعسل، الصناعات الخشبية ومواد البناء...الخ.
- الزراعة والثروة الحيوانية والسمكية: ينحصر عمل هذه المؤسسات في هذا المجال في:
- المشروعات الزراعية: مثل الفواكه، الخضر، الحبوب، المشاتل، البيوت البلاستيكية، الأعشاب الطبية...الخ.
- مشروعات المنتجات الحيوانية: مثل تربية المواشي والأغنام والماعز والدواجن، معامل الجبن، ومنتجات اللحوم والألبان والجلود والفراء...الخ.

(1) - نبيل جواد، مرجع سبق ذكره، ص 51 - 53

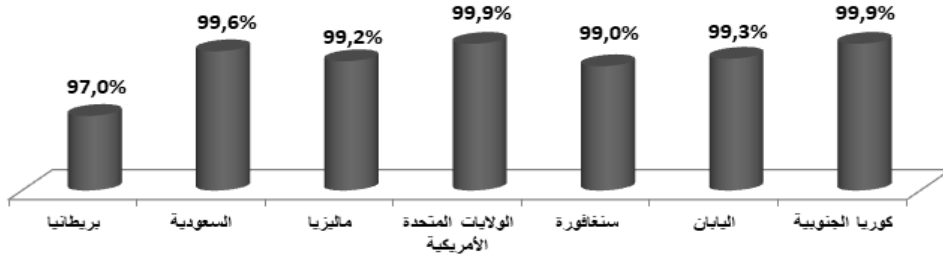
- الثروة السمكية: كصيد الاسماك واقامة مزارع تربية الأسماك وايضا مخازن تبريد الأسماك وغيرها.
- **المجال التجاري:** ويعتبر من أكثر المجالات التي تتناسب وطبيعة الأعمال الصغيرة، وتشمل التجارة العامة، تجارة الجملة والتجزئة، التجارة المخصصة، تجارة الخدمات.
- **الخدمات:** وتشمل الفنادق، الصيرفة، الأنشطة السياحية، خدمات الصيانة، النظافة، حماية البيئة، النقل والشحن والتفريغ، الدعاية والاعلان، الخدمات الاستشارية، خدمات التخزين العادي والفني، خدمات السيارات مثل المغاسل والتشحيم.
- **المقاولات:** مقاولات المشاريع الميكانيكية مثل المصانع ومحطات تحلية المياه وايضا محطات توليد الطاقة ومقاولات الانشاءات المدنية والبناء والاشغال البحرية وغيرها.
- **التعدين:** كثيرا ما تقوم المشاريع الصغيرة بإحدى عمليات أنشطة المناجم أو المحاجر بالاعتماد على المجهود البشرية بصفة أساسية لاستخراج الخامات التي توجد قريبة من سطح الأرض أو من الأنهار، خاصة اذا كانت هذه المناجم والمحاجر صغيرة وفي مناطق جغرافية صعبة ولا تستهوي الشركات الكبيرة، ففي أمريكا 50 % من منتجات التعدين من انتاج المشروعات الصغيرة.

2 - أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمعوقات التي تعترض نجاحها

لا شك أن لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أثر قوي في عملية التنمية، حيث أنها تساهم بنسب كبيرة في النشاط الاقتصادي الصناعي في أغلب بلدان العالم إذ تشكل المشروعات الصغيرة والمتوسطة ما يزيد عن 90 % من إجمالي المشروعات في معظم دول العالم، كما أنها تشغل حوالي 40 - 80 % من إجمالي القوى العاملة، وتساهم بشكل واضح في الناتج المحلي الإجمالي بما لا يقل عم 30 % باستثناء عدد قليل من الدول لا سيما الدول النفطية، أما في الدول العربية فتشكل المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة ما يزيد عن 90 % من مجموع المشروعات العاملة في أغلب الدول، إلا أن هذه النسبة تنخفض قليلا في بعض الدول كالسعودية والامارات المتحدة وقطر، أما دورها في التشغيل فهو مقارب للنسب العالمية من 40 الى 80 % باستثناء دول مجلس التعاون الخليجي خاصة ما تعلق بالعمالة الوطنية، وذلك لأسباب تتعلق ببنية الاقتصاد النفطية وهيكل الانتاج وتركيبه سوق العمل وزيادة مستوى التوجه للعمل في القطاع العام⁽¹⁾، كما تشكل نسبة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في بعض البلدان بما يفوق 97% من إجمالي عدد المنشآت في هذه الدول.

(1) - ايهاب مقابلة، دراسة تحليلية لأبعاد التحديات التي تواجه المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة و دور مؤسسات الدعم الفني، سلسلة دراسات تنمية، العدد 52، يناير 2017، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، ص 8

شكل رقم (01): نسبة المنشآت الصغيرة والمتوسطة من إجمالي عدد المنشآت في بعض البلدان



المصدر: دراسات منتدى الرياض الاقتصادي السادس (نحو تنمية اقتصادية مستدامة)، تنمية دور المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني، الغرفة التجارية الصناعية، المملكة العربية السعودية، 9-11 ديسمبر 2013، ص 14

وفي الجزائر تبلغ نسبة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في القطاع الصناعي نحو 14% من مجمل المشروعات الصغيرة والمتوسطة، بينما يشكل قطاع التجارة والخدمات النسبة الأكبر بنحو 34% يليه قطاع الحرف الذي يشكل ما نسبته 28% من عدد المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وتشكل القوى العاملة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية 22% من إجمالي عدد العاملين⁽¹⁾، وتشير الدراسات والتقارير إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد تسهم بنحو 25-30% من الصادرات العالمية للمواد المصنعة، فتقديرات منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي تشير إلى معدل مساهمة الصناعات الصغيرة والمتوسطة في صادرات دول المنظمة بـ 26% من إجمالي الصادرات، وقد بلغت مساهمتها في صادرات بعض الدول الآسيوية معدلات عالية جدا، حيث قدرت بـ 60% في الصين و40% في كوريا الجنوبية⁽²⁾.

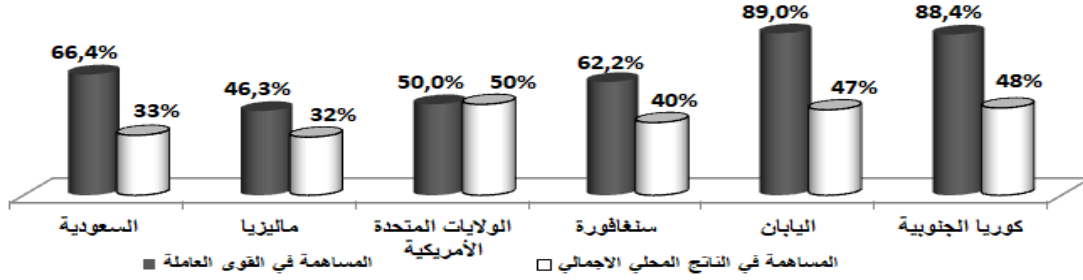
وتبرز أهمية المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة من خلال ارتباطها الوثيق بالريادة والابتكار وتشجيعها العمل الحر والمبادرات الإنتاجية فردية كانت أو جماعية، كما تكتسب أهمية كبيرة نظرا لما تتمتع به من مرونة وقدرة على التكيف والانتشار، الأمر الذي يمكنها من تعزيز فرص النمو المتوازن وتحسين العدالة في توزيع الدخل، وتعتبر هذه المشروعات أحد آليات تنفيذ ما أصبح يسمى "سياسة التوظيف الذاتي"، وتسهم هذه المشروعات في زيادة الدخول وتوليد وخلق فرص العمل، وتعمل كذلك على إيجاد طاقات إنتاجية جديدة ورفع إنتاجية العمل، وتحسين المستوى المعيشي لأصحابها والعاملين فيها ولأسرهم، كما تعمل هذه المشروعات على زيادة القدرة التصديرية، الأمر الذي ينعكس على معدلات النمو

(1) - منظمة العمل العربية، التقرير العربي الرابع حول التشغيل والبطالة في الدول العربية آفاق جديدة للشغل، مصر، 2014، ص 119

(2) - مسغوني منى، تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012 - 2013، ص 22

في الناتج المحلي الإجمالي (أنظر شكل رقم 02)، وعلى توازن ميزان المدفوعات والإيرادات العامة الضريبية وغير الضريبية وحجم الاحتياطات من العملة الصعبة وعلى حالة التوازن التنموي والجغرافي داخل البلد الواحد هذا بالإضافة إلى دورها في التنمية الاجتماعية⁽¹⁾.

شكل رقم (02): مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني في بعض البلدان



المصدر: دراسات منتدى الرياض الاقتصادي السادس (نحو تنمية اقتصادية مستدامة)، تنمية دور المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني، الغرفة التجارية الصناعية، المملكة العربية السعودية، 9-11 ديسمبر 2013، ص 10

والحقيقة التي أثبتتها مختلف التجارب والدراسات الاقتصادية أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أهم محركات التنمية الاقتصادية، وأحد دعائم قيام النهضة الاقتصادية في جميع الاقتصاديات على اختلاف أنواعها نامية أو على طريق النمو أو متقدمة أو التي تتبع اقتصاد السوق الحر، إلا أنه يجب الإشارة إلى أن عمل ونشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يخلو من العراقيل والمشاكل، فهي تواجه العديد من المعوقات والتي منها ما هو خارج عن إرادتها وإدارة المؤسسة بحد ذاتها بسبب ارتباطها بالأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية في الدول التي تنشط فيها هذه المؤسسات، وهذه المشاكل يصعب حلها أو تغييرها من طرف إدارة المؤسسة بل يجلب التأقلم معها، وهناك مشاكل ومعوقات أخرى داخلية ترتبط بنشاط وعمل المؤسسة تحديدا وهي التي تعتبر المؤسسة ملزمة بتجاوزها وإيجاد حل لها.

2 - 1 - أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول المتقدمة

تحتل م ص و م مكانة هامة و متزايدة في هذه الدول من خلال مشاركتها في⁽²⁾:

- التجديد والابتكار ورفع الكفاءة الإنتاجية لتنمية القدرات التصديرية في الأسواق الخارجية، وتدعيم الأوضاع التنافسية للدول المتقدمة تجاه الدول الأخرى خاصة الدول حديثة التصنيع على غرار دول جنوب شرق آسيا.

(1) - منظمة العمل العربية، مرجع سبق ذكره، ص 108 ، 109

(2) - دراسات منتدى الرياض الاقتصادي الأول، دراسة المنشآت الصغيرة محركات أساسية لنمو اقتصادي منشود، الغرفة التجارية الصناعية،

المملكة العربية السعودية، 6-8 أكتوبر 2003، ص 131

- تحسين فاعلية الشركات الكبيرة بإعادة النظر في أحجام الوحدات الإنتاجية التابعة لها وتجزئتها لوحدات صغيرة ذات كفاءة أعلى وتدعيم روابطها مع الشركات الأم.
- توفير العديد من فرص العمل الجديدة للحد من مشكلة البطالة الناجمة عن الانتشار السريع للتقنية في مختلف القطاعات الاقتصادية.
- الوفاء بالطلب المتزايد على الخدمات والناجم عن تحسين الدخل والمعيشة، مثل خدمات التركيب والصيانة وكذا الطلب على السلع الاستهلاكية المتخصصة التي تتأثر بالأذواق وتفضيلات الأفراد.

2 - 2 - أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية

تكتسب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهميتها في الدول النامية من مجموعة اعتبارات تتعلق بخصائص هياكلها الاقتصادية والاجتماعية ونسب توفر عوامل الإنتاج والتوزيع المكاني للسكان والنشاط الاقتصادي، ويمكن إيجاز أهم الظواهر الايجابية التي تقترن بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصورة متكررة في معظم الكتابات الاقتصادية فيما يلي⁽¹⁾:

- تستخدم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فنونا إنتاجية بسيطة نسبيا تتميز بارتفاع كثافة العمل مما يساعد الدول النامية في مواجهة مشكلة البطالة دون تكبد تكاليف رأسمالية عالية، حيث تتراوح تكلفة خلق فرصة عمل في المنشآت الصغيرة في بعض الدول مثل الفيليبين وكولومبيا 15-25% من التكلفة اللازمة لخلق فرصة العمل في المؤسسات الكبيرة.
- تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالانتشار الجغرافي مما يساعد على تقليل التفاوتات الإقليمية وتحقيق التنمية المكانية المتوازنة وخدمة الأسواق المحدودة التي لا تغري المؤسسات الكبيرة بالتوطن بالقرب منها أو بالتعامل معها.
- توفر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سلعا وخدمات لفئات المجتمع ذات الدخل المحدود والتي تسعى للحصول عليها بأسعار رخيصة نسبيا تتفق مع قدراتهم الشرائية وان كان الأمر يتطلب التنازل بعض الشيء عن اعتبارات الجودة.
- يوفر قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فرصا عديدة للعمل لبعض الفئات، وبصفة خاصة النساء والشباب وجموع النازحين من المناطق الريفية غير المؤهلين بعد للانضمام إلى قطاع الأعمال الكبيرة والقطاع المنظم بصفة عامة.

(1) - المرجع نفسه، ص 133 ، 134

- تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتلبية احتياجات الأسواق من السلع والخدمات المتخصصة التي ترتبط بأذواق وتفضيلات المستهلكين بدرجة أكبر من المؤسسات الكبيرة نظرا للاتصال الشخصي المباشر بين أصحابها والعملاء.

- نظرا لصغر متطلباتها الاستثمارية وبساطة تقنيات الإنتاج وسهولة الانضمام إليها، فإن الأعمال الصغيرة قد تكون أكثر كفاءة من المؤسسات الكبيرة في تعبئة وتوظيف المدخرات المحلية وتنمية المهارات البشرية، وبذلك يمكن اعتبارها مصدرا هاما للتكوين الرأسمالي ومشتلا للمهارات التنظيمية ومختبرا لنشاطات وصناعات جديدة.

- تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا هاما في دعم المؤسسات الكبيرة من خلال توزيع منتجاتها وإمدادها بمستلزمات الإنتاج ومن خلال تصنيع بعض مكوناتها وإجراء العمليات الإنتاجية التي يكون من غير المجزي اقتصاديا تنفيذها بواسطة المشروع الكبير، وبذلك تسهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم علاقات التشابك والتكامل القطاعي في الاقتصاد الوطني.

- تساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في استغلال موارد الثروة المشتركة بكميات محدودة في مواقع متباعدة والتي عادة ما تتقاعس المؤسسات الكبيرة عن الكشف عنها واستغلالها تجاريا، ومثال ذلك المحاجر والمناجم الصغيرة ونشاط المزارع والمصائد الصغيرة.

- تعتبر المنشآت الصغيرة إذا ما توفر لها مناخ اقتصادي سليم أكثر كفاءة في استخدام رأس المال، وهو ما أكدته بعض الدراسات التطبيقية في كينيا والهند ومصر وغيرها من الدول من خلال مقارنة إنتاجية رأس المال في المؤسسات ذات الأحجام المختلفة والعائد المحقق من الاستثمار في كل منها.

- تسهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنشيط الصادرات كثيفة العمل في العديد من الدول النامية مثل الهند وتايوان والفلبين، كما تبرز أهمية الصناعات البيئية في إشباع الطلب السياحي على المنتجات الوطنية والسلع والخدمات التراثية.

2 - 3 - المشاكل والمعوقات التي تعترض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

على الرغم من تزايد مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في شتى الأنشطة والمجالات الاقتصادية، فقد نتج عن دورها وأهميتها مجموعة من المشكلات والمعوقات، والتي تحول دون قيام هذه المؤسسات بالدور المنشود منها، و يجب الاعتراف بوجود عدد من العوامل التي تعوق نمو هذه المؤسسات وتحد من

مساهمتها بشكل أكثر فاعلية في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية، ويمكن ايجاز هذه المعوقات والمشكلات فيما يلي⁽¹⁾:

- فشل السوق: فعلى سبيل المثال لا يزال الوصول الى الخدمات المالية أمرا صعبا نظرا للاشترطات التي لا بد من توافرها للحصول على القروض، وللحقيقة فمشكل التمويل تم تجاوزه في العديد من الدول العربية وخاصة النفطية لكن على فترات فقط عندما يتزامن الأمر مع ارتفاع عائدات النفط مثلما هو الحال في الجزائر على سبيل المثال.

- المعوقات المؤسسية: نظرا لتعدد اللوائح التي تحكم انشاء وتشغيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فان أغلبها يفضل العمل خارج القطاع المنظم، وهذا يشكل عقبة اضافية أمام المشاركة النشطة لمشروعات هذه المؤسسات ويحد من امكانيات اقامة روابط مع الشركات الأكبر.

- المعوقات الفنية: على الرغم من أن هناك اجماعا على ضرورة تقديم المساعدات الفنية لتحسين كفاءة المشروعات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فان ما يقدم من مساعدات فنية في هذا المجال ما زال يعد ضئيلا.

- المعوقات التعليمية: هناك أعداد متزايدة من خريجي الجامعات والمدارس ممن يتجهون للعمل خاصة في المشاريع الصغيرة، وعلى الرغم من أن ارتفاع مستوى التعليم يؤدي الى تحسين المعرفة واطاحة الفرص أمام أصحاب الأعمال، فان التعليم والمناهج التعليمية لا تمد أصحاب الأعمال الواعدين بالمهارات الادارية والفنية اللازمة، الأمر الذي يستدعي ضرورة تطوير هذه المناهج وربطها بالخبرات العلمية، وادخال التدريب القائم على التوجه الى السوق حتى يمكن تعزيز النمو.

- المعوقات الثقافية: مازالت المفاهيم الثقافية السائدة في العديد من المجتمعات وخاصة العربية تصور الوظيفة الحكومية على أنها الملاذ المثالي من حيث الأمان والاحترام الاجتماعي، الأمر الذي يشكل عقبة في طريق أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخاصة ما يتعلق بالنساء، مع العلم أن هناك أنشطة يمكنها أن تستغل المهارات التي تتفرد بها الاناث مثل البراعة في الأعمال اليدوية والفنية وأعمال الحاسوب ومهارات السكريتاريا وغيرها.

- قلة الاراضي المتاحة للمشروعات الصغيرة وارتفاع تكلفتها: يعاني عدد كبير من الدول وخاصة في الجزائر من قلة الاراضي المناسبة لإقامة المشاريع الصغيرة والتي تكون قريبة من الأسواق الكبيرة، ولذلك

(1) - حسين عبد المطلب الأسرج، دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الصناعية في الدول العربية، مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية (دراسات استراتيجية)، الطبعة 1، العدد 140، أبو ضبي، الامارات العربية المتحدة، 2009، ص 73 ، 74

غالبا ما يقتنع صغار اصحاب المشاريع الصغيرة بإقامة مقار أعمالهم في المناطق السكنية حيث يتمكنون من سرعة التوريد الى الأسواق والحصول على العمال، وللإشارة فهناك كثير من المشاريع الغير مسجلة رسميا نظرا لأن المباني التي يقيمون فيها مشاريعهم ليست بالمسجلة أيضا.

3 - هيئات دعم وتمويل و مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعتبر م ص م أحد الخيارات المنشودة والمعول عليها بأن تكون قاطرة حقيقية للنمو ببلادنا كما هو الشأن في جميع البلدان التي حسمت اختيارها في مجال التنمية، ومن أجل التنمية والنهوض بهذه المؤسسات قامت الدولة بإنشاء العديد من الوكالات التي تتولى عملية المرافقة والدعم وترقية استثمارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالإضافة الى هيئات منح الضمانات، كما تقوم هذه الوكالات والهيئات بتقديم دعم مالي للمقاولات وللمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الموجودة بهدف الانشاء أو التوسيع أحيانا بصيغ مشابهة وأحيانا ببعض الاختلاف، ومن أهم هذه الوكالات والهيئات نستعرض ما يلي:

3 - 1 - الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب ANSEJ

تتمحور الأهداف الاستراتيجية لقطاع التشغيل بمختلف هياكله حول تخفيف الضغط على سوق الشغل من خلال تطبيق أجهزة وبرامج ترقية الشغل التي تمولها الدولة ضمن برامج الاستثمارات العامة والتي تعتبر إحدى ركائز المساعي الرامية إلى محاربة البطالة والتشجيع على الإدماج المهني، وفي هذا السياق تعد الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب من أهم الوكالات التي خصصتها الجزائر إلى ترقية ونشر الفكر المقاولاتي، وتشكل أحد الحلول ضمن سلسلة من التدابير الموجهة للتخفيف من حدة البطالة وإدماج الفئات الشابة في الحياة العملية، كما تتمثل أهميتها في إنشاء مؤسسات مصغرة تؤدي بدورها إلى تحقيق جملة من الأهداف من أهمها: استحداث فرص عمل بصورة مباشرة أو غير مباشرة، ترقية روح المبادرة الفردية والجماعية، المحافظة على الصناعات التقليدية والحرفية، المحافظة على التوازن بين المناطق على المستوى الوطني.

3 - 1 - 1 - التعريف بالوكالة ومهامها

الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب مؤسسة عمومية، مكلفة بتشجيع ومرافقة الشباب البطال الراغبين في إنشاء مؤسسات مصغرة خاصة بهم خلال كل مسار إنشاء وتوسيع المؤسسة وكذا المتابعة في مرحلة الاستغلال، إضافة لتقديم أشكال متنوعة من الدعم ماليا، معنويا وفنيا، وتعتبر الوكالة أحد هياكل المرافقة التي تسهم في دعم إنشاء وترقية المؤسسة الصغيرة، فقد ظهرت كبديل عن التعاونيات الشبانية التي نشأت في أوائل التسعينيات، وقد استحدثت الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ بموجب المرسوم

التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 8 سبتمبر 1996، وهي هيئة وطنية ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تسعى لإنعاش قطاع التشغيل الشبابي من خلال إنشاء مؤسسات مصغرة⁽¹⁾، وتتولى الوكالة المهام التالية⁽²⁾:

- تدعيم وتقديم الاستشارة ويدا المساعدة للشباب ذوي المشاريع ومرافقتهم عند مباشرتهم بتطبيق مشاريعهم الاستثمارية.

- تسيير مخصصات الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب بحدود الأغلفة المالية الموضوعة تحت تصرفها، والمتمثلة في الإعانات المالية والتيسير في نسبة الفوائد المفروضة من خلال تخفيضها على القروض البنكية.

- إعلام الشباب الراغب في الاستفادة من قروض البنوك والمؤسسات المالية عبر هذه الوكالة بمختلف المعلومات ذات الطابع الاقتصادي والتقني والتشريعي المتعلق بممارسة نشاطهم بما في ذلك مختلف الإعانات التي يتيحها الصندوق الوطني لتشغيل الشباب، وبكافة الامتيازات الأخرى التي يحصلون عليها.

- تشجيع كل الأشكال الأخرى من الأعمال والتدابير الرامية إلى ترقية إحداث الأنشطة وتوسيعها، ومتابعة الاستثمارات التي ينجزها الشباب، مع الحرص على احترام بنود دفا تر الشروط التي تربطهم بالوكالة.

- الاستعانة بخبراء مكلفين بدراسة المشاريع ومعالجتها، وتكليف مكاتب دراسات متخصصة بإنجاز دراسات الجدوى لحساب الشباب ذوي المشاريع.

- تنظيم برامج تدريب لتكوين الشباب ذوي المشاريع في تقنيات التسيير، والتي يتم إعدادها بالتعاون مع الهياكل التكوينية.

- إقامة علاقات مستمرة مع البنوك والمؤسسات المالية في إطار التركيب المالي للمشروع و تطبيق خطة التمويل ومتابعة إنجاز المشاريع واستغلالها، ويمتد دور الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب حتى إلى التفاوض مع البنوك حول الشروط البنكية من أجل تسهيل فرص الاستفادة من القروض وكذلك مرافقة المشاريع الصغيرة وتزويدها بالمعلومات والدراسات المالية والتكفل بتكوين الشباب حاملي أفكار المشاريع الصغيرة قبل وبعد الاستفادة من الدعم.

(1) - الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 52 الصادرة بتاريخ 11 سبتمبر 1996، ص 12

(2) - سليمان ناصر، عواطف محسن، تجربة الجزائر في تمويل المشاريع المصغرة بصيغة القرض الحسن دراسة تقييمية، بحث مقدم إلى المؤتمر العالمي الثاني حول تطوير نظام مالي إسلامي شامل، تحت عنوان: تعزيز الخدمات المالية الإسلامية للمؤسسات المتناهية الصغر، المنعقد أيام 9-11 أكتوبر 2011، الخرطوم، السودان، ص 5

و نلاحظ أن الخدمات التي تمنحها الوكالة للشباب ذوي المشاريع تنصب حول التخفيف من المصاعب التي قد تواجههم عند اختيار المشاريع و دراستها و تجسيدها.

3 - 1 - 2 - الاستثمارات الممولة من طرف الوكالة

وجهت كافة جهود الوكالة منذ السنوات الأولى لتجسيدها إلى تعميم إجراءات وترقية ثقافة إنشاء المؤسسة لدى الشباب، إضافة إلى الاهتمام المتنامي بالمحيط ومحاولة وضع الجهاز بشكل متناسق مع المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية وبما يتلائم و سيرورة التنمية المحلية، وفي هذا السياق تمول الوكالة نوعين من الاستثمار هما: استثمار الإنشاء الذي يتعلق بإحداث مؤسسات مصغرة جديدة في جميع النشاطات، من طرف صاحب أو أصحاب المشروع المؤهلين لجهاز أنساج، واستثمار التوسيع الذي يتعلق بالمؤسسات المصغرة والمنجزة في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، والتي تطمح إلى توسيع قدراتها الإنتاجية في نفس النشاط أو نشاط مرتبط بالنشاط الأصلي.

3 - 1 - 3 - صيغ الدعم المالي المقدمة من طرف الوكالة

يقوم عمل الوكالة فيما يخص عملية الإنشاء وفق نوعين من التمويل:⁽¹⁾

- **التمويل الثنائي:** ويشمل هذا النمط من التمويل المساهمة المالية للشباب أو الشباب أصحاب المشاريع والقرض بدون فائدة المقدم من طرف الوكالة، وينقسم هيكل هذا النوع من التمويل إلى مستوى أول وآخر ثاني ويتوقف على حجم المبلغ المستثمر كما هو موضح بالجدول التالي :

جدول رقم (02): نمط التمويل الثنائي

القرض بدون فائدة (الوكالة)	المساهمة الشخصية	تكلفة المشروع	المستوى
29 %	71 %	المبلغ الإجمالي للاستثمار الذي هو اقل أو يساوي 05 مليون دينار	الأول
28 %	72 %	المبلغ الإجمالي للاستثمار الذي يفوق 05 مليون دينار ويقل أو يساوي 10 مليون دينار	الثاني

المصدر : منشورات الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب ANSEJ

- **التمويل الثلاثي:** هذا النمط من التمويل عبارة عن تركيبة مالية، يساهم فيها ثلاث أطراف (صاحب المشروع بمساهمة مالية شخصية، الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بقرض بدون فوائد، والمؤسسات

(1) - Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes, **Le Dispositif de Soutien à l'Emploi des Jeunes**, www.ansej.org.dz consulté le 10/08/ 2017

المصرفية العمومية بقرض بنكي)، الجزء الثالث المتمثل في القرض البنكي تتحمل الوكالة تغطية جزء من فوائده وهذا الأخير يتوقف مستوى تغطيته بحسب طبيعة وموقع النشاط، ويتم ضمانه من طرف صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض الممنوحة، والتمويل الثلاثي ينقسم بدوره إلى مستوى أول وآخر ثاني ويتوقف على حجم المبلغ المستثمر كما هو موضح بالجدول الموالي:

جدول رقم (03): نمط التمويل الثلاثي

القرض البنكي	القرض بدون فائدة (الوكالة)	المساهمة الشخصية	تكلفة المشروع	المستوى الأول
% 70	% 29	% 01	المبلغ الإجمالي للاستثمار الذي هو اقل أو يساوي 05 مليون دينار	
% 70	% 28	% 02	المبلغ الإجمالي للاستثمار الذي يفوق 05 مليون دينار ويقل أو يساوي 10 مليون دينار	المستوى الثاني

المصدر : منشورات الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب ANSEJ

بالنسبة لما تساهم به الوكالة في دفع الفوائد على القروض البنكية والذي يتعلق بحسب طبيعة ومحل النشاط يكون كما يلي:

جدول رقم (04): مساهمة الوكالة في دفع الفوائد البنكية

الولايات الأخرى	ولايات الهضاب العليا والجنوب	الولايات القطاعات
% 80	% 95	القطاعات ذات الأولوية*
% 60	% 80	قطاعات أخرى

المصدر : منشورات الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب ANSEJ

تجدر الإشارة إلى أن نفس صيغ التمويل تنطبق على الاستثمارات التوسعية التي تم انجازها سابقا في إطار الوكالة وذلك بعد دراسة شروط التأهيل.

3 - 1 - 4 - الإعانات المالية والامتيازات الجبائية

تمنح الإعانات المالية والامتيازات الجبائية على مرحلتين⁽¹⁾:

* يقصد بالقطاعات ذات الأولوية (الفلاحة، الري، الصيد البحري، البناء والأشغال العمومية والصناعة التحويلية)

(1) - وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي، الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، دليل إنشاء مؤسسة مصغرة، ص 6-8

- مرحلة الانجاز

• **الإعانات المالية:** تمنح هذه الإعانات والامتيازات للمستثمر الذي تتوفر فيه الشروط المطلوبة من طرف ANSEJ فبالإضافة إلى القرض بدون فائدة الذي سبق الإشارة إليه في الجدولين رقم 02 و03، تمنح ثلاثة قروض أخرى بدون فائدة للشباب أصحاب المشاريع:

- قرض بدون فائدة يقدر بـ 500.00 دج موجه للشباب حاملي شهادات التكوين المهني لاقتناء ورشات متنقلة لممارسة نشاطات الدهن والترصيص وكهرباء العمارات و التدفئة والتكييف وميكانيك السيارات.

- قرض بدون فائدة يقدر بـ 500.00 دج للتكفل بإيجار المحلات لإحداث أنشطة مستقرة.

- قرض بدون فائدة يمكن أن يبلغ مليون دينار جزائري لفائدة الشباب حاملي شهادات التعليم العالي للتكفل بإيجار المحلات الموجة لإحداث مكاتب جماعية لممارسة النشاطات المتعلقة بمجالات طبية ومساعدتي القضاء والخبراء المحاسبين ومحافظي الحسابات والمحاسبين المعتمدين ومكاتب الدراسات والمتابعة الخاصة بقطاعات البناء والأشغال العمومية والري.

*لا يتم جمع هذه القروض، ومنحها يقتصر فقط على الشباب أصحاب المشاريع الذين يلجؤون إلى صيغة التمويل الثلاثي على أن تكون في مرحلة إحداث النشاط فقط.

• **الامتيازات الجبائية:**

- الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة بالنسبة للحصول على مختلف معدات التجهيز والخدمات التي تدخل مباشرة في انجاز الاستثمار.

- تطبيق معدل منخفض يقدر بـ 5% من الحقوق الجمركية على معدات التجهيز المستوردة والتي تدخل مباشرة في انجاز الاستثمار.

- الإعفاء من حقوق تحويل الملكية في الحصول على العقارات المخصصة لممارسة النشاط.

- الإعفاء من حقوق التسجيل على العقود المنشئة للمؤسسات المصغرة.

- **مرحلة الاستغلال**

- تشمل الامتيازات الجبائية الممنوحة للمؤسسة المصغرة لمدة 3 سنوات بداية من انطلاق النشاط أو 6 سنوات بالنسبة للمناطق الخاصة.

- تمتد فترة الإعفاء لمدة سنتين عندما يتعهد المستثمر بتوظيف 3 عمال على الأقل لمدة غير محددة.

- الإعفاء الكلي من الضريبة على أرباح الشركات والضريبة على الدخل الإجمالي والرسم على النشاطات المهنية.

- الإعفاء من الرسم العقاري على البنائات والمنشآت الإضافية المخصصة لنشاطات المؤسسة المصغرة.
- الإعفاء من الكفالة المتعلقة بحسن التنفيذ بالنسبة للنشاطات الحرفية والمؤسسات المصغرة عندما يتعلق الأمر بترميم الممتلكات الثقافية.

* تمنح نفس الإعانات المالية والامتيازات الجبائية الممنوحة في استثمار الإنشاء ما عدا القروض بدون فائدة (قرض كراء، قرض ورشات متنقلة، وقرض مكاتب جماعية).

إضافة الى صيغ التمويل والإعفاءات تعتبر خدمة المرافقة من بين الخدمات المتميزة التي تقدمها الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب للمقاولين الراغبين في انشاء مؤسساتهم الخاصة حيث تضمن لهم خدمات الاستقبال والتوجيه والاستشارة خلال مرحلة انشاء وتوسيع المؤسسة وكذا المتابعة خلال مرحلة الاستغلال.

3 - 2 - الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM

ينظر للقرض المصغر على أنه أداة فعالة لمحاربة التهميش الاجتماعي الذي تعاني منه بعض الفئات في المجتمع، خاصة منها الغير مؤهلة للاستفادة من القروض البنكية، وعلى اعتبار أن تشجيع روح المقاولاتية من خلال تدعيم روح المبادرة الفردية ونشر ثقافة الاعتماد على النفس في استحداث مناصب شغل ذاتية انما تتجسد في شكل أنشطة اقتصادية صغيرة تساهم في فك العزلة وإعادة الإدماج الاجتماعي والاقتصادي لهذه الشريحة، قامت الدولة في اطار هذا المسعى باستحداث الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر.

3 - 2 - 1 - التعريف بالوكالة ومهامها

يتعلق الأمر بجهاز القرض المصغر والمخصص لاقتناء عتاد بسيط يتم تسديده على مرحلة قصيرة، والذي شرعت الدولة في تطبيقه عبر برنامج في جويلية 1999 في كامل التراب الوطني، كوسيلة لمكافحة البطالة والفقر في المجتمع⁽¹⁾، وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-14 المؤرخ في 29 ذي الحجة 1424 هـ الموافق لـ 22 جانفي 2004 تم إنشاء الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر، وتعرف على أنها هيئة ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، يتولى الوزير المكلف بالتشغيل متابعة أنشطتها⁽²⁾. والقرض المصغر هو سلفة صغيرة الحجم يتم تسديدها بعد فترة سماح تقدر بـ 3 سنوات بموجب المشاريع الإنتاجية والخدماتية أو النشاطات التجارية التي لا تتعدى كلفتها 100000 دج

(1) - سعاد عون الله، القرض المصغر كألية تمويل ضمن البرامج الوطنية المساعدة على إنشاء المؤسسات، الأيام العلمية الدولية الثانية حول المقاولاتية: آليات دعم ومساعدة وإنشاء المؤسسات في الجزائر "فرص وتحديات"، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 3-5 ماي 2011، ص2

(2) - الجريدة الرسمية، المادة 01-04، المرسوم التنفيذي 04-14 المؤرخ في 29 ذي القعدة 1424 هـ الموافق لـ 22 جانفي 2004م والمتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر وتحديد قانونها الأساسي، العدد 06، ص8.

وقد تصل قيمة هذه السلفة إلى 250000 دج على مستوى ولايات الجنوب، ويهدف القرض المصغر إلى تحقيق الاندماج الاقتصادي والاجتماعي من خلال إنشاء أنشطة منتجة للسلع والخدمات، وهو موجه لفئة المواطنين دون دخل أو ذوي دخل غير مستقر وغير منتظم، إضافة إلى النساء الماكثات بالبيت⁽¹⁾. يتضمن الدور الرئيسي للوكالة في تقديم الدعم والاشارة والمرافقة للمبادرين وضمان المتابعة لإنجاح مشاريعهم المجسدة على مستوى المناطق الريفية والحضرية عن طريق تشجيع العمل الذاتي والمنزلي، وخاصة لدى فئة الاناث وتنمية روح المقاوله التي تساعد الأفراد على الاندماج الاجتماعي. وبالتالي فهذا النوع من المرافقة والتمويل موجه بالتحديد للبطالين المسجلين في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بما فيهم أولئك الذين انتهت مدة استقادتهم من حقوقهم، مثل المرأة الماكثة بالبيت والأشخاص الذين ينشطون في القطاع غير الرسمي، وأيضاً حاملي شهادات التكوين المهني وكل من الحرفيين والمواطنين القاطنين بالقرى والبوادي.

تتمثل المهام الأساسية للوكالة في⁽²⁾:

- تسيير جهاز القرض المصغر وفق التشريع والتنظيم المعمول بهما، والعمل على تشكيل قاعدة للمعطيات حول الأنشطة و الأشخاص المستفيدون من الجهاز.
- دعم و نصح ومرافقة المقاولين والمستفيدين من القرض المصغر في تنفيذ أنشطتهم، وأيضاً في عملية التركيب المالي و رصد القروض فضلاً تقديم المساعدة التقنية.
- منح سلف بدون فوائد.
- إبلاغ المستفيدين و ذوي المشاريع المؤهلة للجهاز بمختلف المساعدات التي تمنح لهم.
- ضمان متابعة الأنشطة التي ينجزها المستفيدون مع الحرص على احترام بنود دفاتر الشروط التي تربط هؤلاء المستفيدين بالوكالة، بالإضافة إلى مساعدتهم عند الحاجة لدى المؤسسات و الهيئات المعنية بتنفيذ مشاريعهم.

3 - 2 - 2 - أشكال التمويل المطبقة في وكالة تسيير القرض المصغر

تشرف الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر في إطار جهاز القرض المصغر على تسيير صيغتين من التمويل، تسمح كل صيغة بحكم خصوصيتها بتمويل أنشطة محددة، كما تستقطب أيضاً فئة معينة من

(1) - الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر، تاريخ الاطلاع 2018/02/20 <https://www.angem.dz/ar/article/presentation>

(2) - المرجع نفسه

المجتمع فيؤدي ذلك الى نوع من التخصص في المشاريع، مما يزيد من رفع فعالية هاتين الصيغتين والتي تتمثل في⁽¹⁾:

- التمويل الثنائي (وكالة - مقاول) قرض شراء المواد الأولية: هي قروض بدون فوائد تمنح مباشرة من طرف الوكالة تحت عنوان شراء مواد اولية لا تتجاوز 100.000 دج، وهي تهدف إلى تمويل الأشخاص الذين لديهم معدات صغيرة وأدوات وغير قادرين على شراء المواد الأولية لإعادة أو إطلاق نشاطاتهم، وقد تصل قيمتها إلى 250.000 دج لصالح المقاولين الشباب على مستوى ولايات الجنوب، وقد حددت مدة تسديد قيمة هذا القرض بـ 3 سنوات.

- التمويل الثلاثي (وكالة - بنك - مقاول): هي قروض ممنوحة من قبل البنك و الوكالة بعنوان إنشاء نشاط، وقد تصل تكلفة المشروع في هذا السياق 1.000.000 دج، ويقدم التمويل على نحو مركب بحيث يستفيد المقاول من قرض بنكي بنسبة 70 % وسلفة من الوكالة بدون فوائد بنسبة 29 % في حين المساهمة الشخصية للمقاول 1 % فقط، أما بالنسبة لمدة تسديد القرض فقد تصل إلى ثماني (8) سنوات مع فترة تأجيل التسديد المقدرة بثلاثة (3) سنوات بالنسبة للقرض البنكي.

جدول رقم (05): مختصر لنمطي التمويل

نسبة الفائدة	سلفة الوكالة	القرض البنكي	المساهمة الشخصية	صنف المقاول	قيمة المشروع
-	100 %	-	0 %	كل الأصناف (شراء مواد أولية)	لا تتجاوز 100.00
-	100 %	-	0 %	كل الأصناف (شراء مواد أولية) على مستوى ولايات الجنوب	لا تتجاوز 250.000
-	29 %	70 %	1 %	كل الأصناف	لا تتجاوز 1.000.000

المصدر: الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر

<https://www.angem.dz/ar/article/le-dispositif-du-micro-credit/>

ان ما يلاحظ من بيانات الجدول هو المساهمة الشخصية المنعدمة بالنسبة للتمويل الثنائي في حين يساهم المقاول بـ 1 % فقط في حالة التمويل الثلاثي، وفي كلا الحالتين تعتبر المساهمة ضعيفة جدا بالنسبة للمقاول، وهذا يدخل ضمن الاجراءات التحفيزية لإنشاء المؤسسات.

<https://www.angem.dz/ar/article/le-dispositif->

(1) - الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر، تاريخ الاطلاع 2018/02/20

[/du-micro-credit](#)

3 - 2 - 3 - الامتيازات الجبائية

- تمثل هذه الامتيازات تقريبا تلك الممنوحة في اطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وتتمثل في⁽¹⁾:
- اعفاء كلي من الضريبة على الدخل الإجمالي والضريبة على أرباح الشركات لمدة 3 سنوات، الى جانب الاعفاء أيضا من الرسم العقاري على البنايات المستعملة في الأنشطة التي تمارس لمدة 3 سنوات.
 - الاعفاء من رسم نقل الملكية والاقترانات العقارية التي يقوم بها المقاولون قصد إنشاء أنشطة صناعية وأيضا الاعفاء من جميع حقوق التسجيل والعقود المتضمنة تأسيس الشركات التي تم إنشاؤها من قبل المقاولون.
 - يمكن الاستفادة من الإعفاء الضريبي على القيمة المضافة، مقتنيات مواد التجهيز و الخدمات التي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار الخاص بالإنشاء.
 - الاستفادة من تخفيض في قيمة الضريبة على الدخل الاجمالي أو الضريبة على أرباح الشركات، وكذا من الرسم على النشاط المهني المستحق عند نهاية فترة الإعفاءات، وذلك خلال الثلاث سنوات الأولى من الاخضاع الضريبي، ويكون هذا التخفيض بنسبة 70 % في السنة الأولى و 50 % في السنة الثانية و 25 % في السنة الثالثة.

3 - 2 - 4 - خدمة المرافقة

لا تقتصر الاستفادة من الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر من التمويل والامتيازات الجبائية، بل تشمل أيضا المرافقة والتوجيه من خلال انجاز الدراسة التقنية والاقتصادية للمشروع المراد انجازه، وأيضا التكوين في المجال المالي والتسييري، بالإضافة الى امكانية المشاركة في الصالونات والمعارض مما يزيد من فرص المقاولين في اكتساب الخبرة والاندماج في العديد من الشبكات ذات العلاقة، وما يميز الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر عن غيرها من الأجهزة الأخرى هو توفيرها لخلايا مرافقة على مستوى الدوائر مما يقرب الوكالة بشكل كبير من المقاول كما يضمن له بسهولة امكانية الاستعلام وايداع ملفاته ومتابعته⁽²⁾.

(1) - الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ، تاريخ الاطلاع 2018/02/20

<https://www.angem.dz/ar/article/aides-et-avantages-accordées-aux-bénéficiaires-du-micro-credit/>

(2) - الجودي محمد علي، نحو تطوير المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي "دراسة على عينة من طلبة جامعة الجلفة"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014 - 2015، ص 88

3 - 3 - 3 - الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC

3 - 3 - 1 - التعريف بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC

في إطار السياسة الوطنية لمكافحة البطالة وبتاريخ 26 ماي 1994 وبموجب المرسومين التشريعيين بالجريدة الرسمية رقم 34 تم انشاء نظام التأمين عن البطالة لفائدة أجراء القطاع الاقتصادي الذين فقدوا مناصب عملهم بصفة لا إرادية أو لأسباب اقتصادية، إما بالتسريح الإجباري أم بتوقف نشاط المستخدم، و نظام التأمين عن البطالة لا ينحصر في دفع تعويض للأجير الذي فقد منصب عمله بصفة لا إرادية فقط، وإنما أيضا السعي الى بعث بعض الإجراءات الاحتياطية التي من شأنها تكثيف فرص رجوعه إلى العمل من خلال تقديم المساعدة على البحث عن الشغل ودعم العمل الحر وأيضا التكوين بإعادة التأهيل⁽¹⁾، وابتداء من سنة 2010 تم استحداث إجراءات جديدة تهدف أساسا إلى تطوير ثقافة المقاولاتية وقد اتخذت هذه الإجراءات لفائدة الفئة الاجتماعية التي يتراوح عمرها ما بين (30) و(50) سنة الالتحاق بالجهاز، وقد سمحت هذه الإجراءات بمزايا متعددة، منها مبلغ الاستثمار الإجمالي الذي أصبح في حدود عشرة (10) ملايين دج بعدما كان لا يتعدى خمسة (05) ملايين دج و كذا إمكانية توسيع إمكانات إنتاج السلع و الخدمات لذوي المشاريع الناشطين⁽²⁾.

3 - 3 - 2 - أشكال التمويل المطبقة من طرف CNAC

يمول الصندوق الوطني للتأمين على البطالة النشاطات التي تتعلق بإنتاج السلع والخدمات ويوجه التمويل بصفة أساسية عند اقتناء التجهيزات، وفي هذا الإطار يتم استخدام التمويل الثلاثي على مستويين، المستوى الأول عندما تكون قيمة الاستثمار أقل أو تساوي 5 ملايين دج، والمستوى الثاني عندما تكون قيمة الاستثمار أكثر من 5 ملايين دج و لا تزيد عن 10 ملايين دج، كما يقدم الصندوق قروض من دون فائدة وإعانات لكراء محل لإيواء المقاول، كما هو موضح بالجدول التالي:

(1) - الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، تاريخ الاطلاع 2017/03/05

https://www.cnac.dz/site_cnac_new/Web%20Pages/Ar/AR_AssuranceChomage.aspx

(2) - الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، تاريخ الاطلاع 2017/03/05

https://www.cnac.dz/site_cnac_new/Web%20Pages/Ar/AR_PresentationCNAC.aspx

جدول (06): صيغ التمويل المطبقة من طرف CNAC

المستوى	تكلفة المشروع	المساهمة الشخصية	القروض بدون فائدة	القرض البنكي
1	المبلغ الاجمالي للاستثمار أقل أو تساوي 5 ملايين دج	% 1	% 29	% 70
2	المبلغ الاجمالي للاستثمار ما بين 5 ملايين دج و10 ملايين دج	% 2	% 28	% 70

المصدر: بن عبد الفتاح دحمان، عائشة عوماري، نرجس حميمش، استراتيجية الجزائر في علاج البطالة (مقاربة قياسية-أدرار نموذجاً)، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد 6، ديسمبر 2016، جامعة العربي بن المهدي أم البواقي، الجزائر، ص 206

3 - 4 - الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI

أنشأت هذه الوكالة في خضم الإصلاحات الاقتصادية الأولى التي باشرتها الجزائر خلال سنوات التسعينيات، وقد كانت تدعى في الأصل وكالة ترقية و دعم و متابعة الاستثمار APSI من سنة 1993 إلى 2000، ثم أصبحت بعد ذلك تعرف باسم الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار⁽¹⁾. وهي مؤسسة عمومية ذات شخصية قانونية واستقلالية مالية، تتمثل مهمتها الرئيسية في تطوير ومتابعة الاستثمارات وهذا بتسهيل إستكمال الإجراءات الإدارية المتعلقة ببعث مشاريع خلق المؤسسات، وبشكل عام كلفت هذه الهيئة الحكومية بمهمة تسهيل وترقية ومرافقة الاستثمار⁽²⁾. وتسعى الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار الى العمل من أجل تقديم خدمات تتماشى وفقاً للمعايير والمقاييس الدولية مع مؤسسات وهيئات دولية مختلفة مثل CNUCED للاستشارة والخبرة بمناسبة فحص سياسة الاستثمار في الجزائر، وأيضاً ONUDI لتكوين إطارات الوكالة حول اتقان مناهج تقييم مشاريع الاستثمارات، وكذلك البنك العالمي من أجل تدقيق سياق إنشاء المؤسسات وتقديم الاقتراحات الخاصة بتدابير التحسين في إطار برنامج "القيام بالأعمال"، وقد ضمنت الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار بحكم خبرتها وحنكتها في مجال ترقية الاستثمار

(1) - الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمارات، تاريخ الاطلاع 2017/06/11 <http://www.andi.dz/index.php/ar/a-propos>

(2) - وزارة الصناعة والمناجم، تاريخ الاطلاع 2017/03/05

<http://www.mdipi.gov.dz/?%D8%A7%D9%84%D9%88%D9%83%D8%A7%D9%84%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B7%D9%86%D9%8A%D8%A9,287>

مكانة هامة داخل مختلف الشبكات الدولية لوكالات ترقية الاستثمار، كما تتمتع بمستوى تعاون خاص مع نظرائها الأوروبيين والعرب والآسيويين⁽¹⁾.

3 - 4 - 1 - مهام الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار

للوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار العديد من المهام نذكر منها⁽²⁾:

- تسجيل الاستثمارات،

- ترقية الاستثمارات في الجزائر و في الخارج، مع التشديد على ترقية الفرص والإمكانات الإقليمية.

- تسهيل ممارسة الأعمال ومتابعة تأسيس الشركات وإنجاز المشاريع، وأيضا دعم المستثمرين ومساعدتهم ومرافقتهم.

- إعلام وتحسيس المستثمرين في لقاءات الأعمال عبر موقعها على الانترنت ومن خلال مختلف الندوات والأحداث الإقتصادية التي تنظم في الجزائر أو في الخارج.

- تأهيل المشاريع التي تمثل أهمية خاصة بالنسبة للاقتصاد الوطني، وتقييمها وإعداد اتفاقية الاستثمار التي تعرض على المجلس الوطني للاستثمار للموافقة عليها.

3 - 4 - 2 - الخدمات المالية والدعم المالي المقدم من طرف الوكالة

من أهم ما تقدمه الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار من خدمات مالية ودعم مالي للمقاولين وحتى مساعدة باقي الوكالات على أداء مهامها بشكل أحسن ما يلي⁽³⁾:

- رفع المستوى الأقصى للضمان المالي الممنوح من قبل صندوق الضمان للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من 50 الى 250 مليون دينار.

- تعزيز نظام التمويل البنكي التقليدي من خلال تطوير صيغة التمويل الايجاري والتي توفر اطارا ملائما مع مزايا جبائية هامة لتمويل الاستثمارات الخاصة بسلع التجهيز.

- رفع المخصص المالي لصندوق الضمان للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب من 20 الى 40 مليار دينار.

- اعفاء الحرفيين والمقاولات الخاضعين للقانون الجزائري من كفالة حسن التنفيذ عند القيام بالعمليات العمومية لترميم الأملاك الثقافية.

(1) - الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمارات، تاريخ الاطلاع 2017/06/11 <http://www.andi.dz/index.php/ar/a-propos>

(2) - الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمارات، تاريخ الاطلاع 2017/06/11 <http://www.andi.dz/index.php/ar/missions-de-l-andi>

(3) - قاسمي فاطمة الزهراء، المرافقة المقاولاتية وتنشيط المشروعات الاستثمارية في الجزائر، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة البلديدة 2، الجزائر، 2016 / 2017، ص 190

- منح قروض بدون فوائد تتباين وفق كلفة انجاز المقاوله، بحيث لا تتجاوز 25 % من الكلفة الاجمالية للاستثمار اذا كانت هذه الأخيرة أقل أو تساوي 2 مليون دج، و 20 % من الكلفة الاجمالية للاستثمار اذا كانت هذه الأخيرة تتجاوز 2 مليون دج وتقل أو تساوي 5 مليون دج.
- منح قروض بدون فوائد تصل الى نسبة 22 % بالنسبة للاستثمارات التي تنجز في مناطق خاصة في ولايات الجنوب والهضاب العليا.
- منح قرض بنكي لا يتجاوز 70 % من المبلغ الاجمالي للاستثمار.
- تخفيض الفوائد البنكية بالنسبة للقروض البنكية المتحصل عليها والتي حددت كالاتي:
- * 75 % من النسبة لصالح المقاولات في قطاع الفلاحة والري والصيد البحري.
- * 50 % من النسبة لصالح المقاولات في بقية القطاعات الأخرى.
- * واذا كانت الاستثمارات التي ينجزها المقاول تقع في مناطق خاصة أو في ولايات الجنوب والهضاب العليا، فنسب تخفيض القروض المذكورة سلفا يتم رفعها على التوالي الى 90 % و 75 % من النسبة القديمة المطبقة.

II. مخطط الأعمال BUSINESS PLAN

من الطبيعي أن تكون المؤسسات الناجحة في الغالب هي مشاريع تستند إلى دراسات وعمليات تخطيطية سليمة وشاملة، إذ يثبت الواقع وتشير الكثير من الدراسات والوقائع إلى أن نسبة الفشل في المشاريع والأعمال وخاصة الصغيرة منها غالبا ما تكون عالية ما لم تحظ إجراءات التمويل فيها بالأهمية والوضوح الكافيين، وأيضا اذا ما لم يتم الاهتمام بخطة العمل الأولية فيها، ويؤكد كل من أصحاب التجارب الناجحة من المستثمرين وذوي التجارب الادارية الناجحة أن وجود خطط العمل يؤسس لمنهج الالتزام والمصداقية في الدخول في أي استثمار كما يعزز القدرة على ادارة وضبط المشروع. وتجدر الإشارة الى أن مخطط الأعمال يعتبر اطارا عاما متفق عليه غير أن معدوه يتفاوتون بشكل ملحوظ في طريقة تناولهم لمختلف العناصر المكونة لهذا الاطار، وبشكل عام يتناول هذا الاطار طبيعة المشروع المستهدف، والى ماذا يهدف؟ وكيف سيصل أصحاب المشروع الى ما يريدوه؟ وأخيرا ما هي الحالة التي سيكون عليها المشروع عند اكتماله؟.

1 - مفهوم مخطط الأعمال

إن مخطط الأعمال هو ركيزة أساسية لنجاح و استمرارية المشاريع، لذلك فقد أولي هذا الأخير باهتمام كبير من طرف الباحثين و الكتاب في مجال المقاولاتية أو ما يسمى أيضا بريادة الأعمال، وبذلك تنوعت وتعددت التعاريف التي وضعت له، نذكر من هذه التعاريف على سبيل المثال لا الحصر:

- مخطط الأعمال عبارة عن وثيقة مكتوبة مكونة بحدود 30 صفحة، تمثل مجمل العناصر الأساسية للمشروع بما تتضمنه من تحديد لطبيعة وفرص المشروع التي تستند الى تحليل السوق والمنافسة وتحديد الموارد اللازمة لتنفيذه وأيضا رؤيته المستقبلية⁽¹⁾.

- مخطط الأعمال عبارة عن عرض مكتوب ومفصل وجاد ومعد بشكل جيد، يتراوح حجمه بشكل عام بين 20 و30 صفحة (باستثناء المرفقات)، وهو وثيقة هدفها تقديم مشروع لخلق القيمة، ومخطط الأعمال يعتبر أداة هيكلية ومرجعية للمؤسسة، وهي قابلة لتطوير وتحديث منتظم خلال فترة حياة المؤسسة، كما أنها ضرورية و واجبة الاعداد سواء في توسيع أو خلق المشاريع⁽²⁾.

- مخطط الأعمال هو وثيقة تمثل نوايا المشروع الإستراتيجية في المستقبل بالإضافة الى النشاط الذي يريد المستثمر أن يمارسه، كما أنه مخطط لتسهيل الأعمال يتضمن معلومات واضحة ومنظمة عن

(1) - Michel coster, **Entrepreneuriat**, pearson éducation, paris, France, 2009, p134

(2) - Xavier Durand, Ali Goumar, Eric Simon, **Réaliser son Business Plan en 48 H**, Edition Eyrolles, Paris, France, 2011, P VII

المشروع، وهو محاولة للتنبؤ بما يمكن أن يحققه هذا المشروع من نجاح، إذ يبين احتمالات نجاح هذا المشروع من خلال مجموعة من البيانات والأساليب التي تتبع في إجراء الدراسة، حيث يحتوي مخطط الأعمال على دراسة تسويقية، فنية، مالية، وتقييمية، ويعد مخطط الأعمال من أشهر أدوات تسيير المشروع، بل أنه يشكل أهمية بالغة للمسير لأنه يرسم المستقبل الذي ستخذه المؤسسة بمختلف أبعاده، بحيث يتم تحديد الأهداف المراد تحقيقها بدقة، وربطها بآجال زمنية محددة⁽¹⁾.

- مخطط الأعمال هو وثيقة تصف ما خطط من الأعمال المراد تنفيذها، وهو بمثابة أداة تساعد على أداء مختلف الوظائف المدرجة بالخطة بحيث تستخدم سواء لغرض البحث عن مصادر لتمويل المشروع المراد تنفيذه أو بغرض توضيح الرؤيا ومهمة هذا المشروع للمستثمرين⁽²⁾.
بناء على التعاريف السابقة يمكن القول أن مخطط الأعمال عبارة عن⁽³⁾:

- تصور مكتوب: أي أن الاتصال الشفوي لوحده غير كاف لإقناع المتعاملين بالعمل مع المشروع المقترح أو المقدم، فمالكي الموارد وذوي العلاقة المستهدفين مثل البنوك يطلبون معلومات أكيدة تضمن نجاح المشروع، وهذا ما قد يتوفر في عدة صفحات من مخطط الأعمال بشكل مكتوب لا يتجاوز 40 صفحة على أكثر تقدير.

- يسجل في فترة محددة: غالبا ما تكون الفترة المحددة لمخطط الأعمال بحدود 3 الى 5 سنوات مع التركيز على السنة الأولى والتي يمكن فيها التغيير في طبيعة المشروع وأفائه تبعا لظروف البيئة الداخلية والاستراتيجية.

- يتعلق بالرؤية الاستراتيجية للمقاول: ولأن مخطط الأعمال يتضمن جميع مراحل عملية انشاء المشروع انطلاقا من الفكرة والفرصة الاستثمارية، فالرؤية الاستراتيجية تعتبر أساس قيام المشروع.

- يعبر عن القيمة الناتجة عن المشروع: ولأن المتعاملون الاقتصاديون غالبا ما يهتمون بالعائد الاقتصادي الذي يمكن تحقيقه من المشروع، وبطبيعة الحال ضمان استرداد الأموال التي تم استثمارها، فمخطط الأعمال دليل لإقناع سواء حامل المشروع نفسه أو المتعاملين ومن يرغب بالاستثمار والتمويل

(1) - شوقي جباري، شرقي خليل، فعالية مخطط الأعمال التفاعلي في مرافقة مسيري المشروعات الصغيرة والمتوسطة، بحث مقدم لفعاليات

الملتقى الوطني حول: استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر 18-19 أبريل 2012، ورقة، ص 8

(2) - فايزة جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة و ادارة الأعمال الصغيرة، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2006،

ص323

(3) - محمد فوجيل، مطبوعة دروس في مقياس المقاولاتية موجه لجميع تخصصات السنة الأولى ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقة، 2016 / 2017، ص 44 ، 45

في هذا المشروع، ويتعلق الاقناع هنا سواء بتشخيص و تحديد المخاطر المرتبطة بالمشروع أو بإمكانيات النجاح وتقديرات العائد الذي يمكن تحقيقه.

ومن الضروري أن يكون اعدد مخطط الأعمال بطريقة واضحة وخالية من التعقيدات وأن يكون مكتوباً بأسلوب بسيط سهل ومفهوم، وأن يتم فيه تجنب استعمال المفردات والمصطلحات الصعبة والمعقدة، كما يجب أن يتضمن ملف مخطط الأعمال الا البيانات الواقعية المهمة والمفيدة التي تتفق مع واقع المشروع، ويجب على صاحب المشروع تجنب الخطأ المتكرر في الرغبة في جمع أكبر قدر ممكن من البيانات دون التفكير في فائدته الحقيقية لفهم المشروع بشكل جيد، وحتى وان لزم الأمر أن يستشهد بمصادر معلوماته من خلال توفير امكانية الرجوع إلى ملاحق ومصادر معلوماته، وفي نفس السياق، يجب أن تكون وثيقة مخطط الأعمال صادقة وغير مبالغ في قوتها بحيث لا تخفي مناطق عدم اليقين والتي تسمح بتقييم المخاطر الرئيسية للمشروع، كما أن المعلومات الواردة بالملف لا بد وأن تكون متماسكة ومتجانسة ومترابطة فيما بينها، وان يكون هناك تطابق بين حقيقة العمليات والاجراءات المتوخاة وبين الوسائل المخصصة لإنجاز المشروع، ومن الضروري أيضا تنظيم المخطط بشكل يبين بالتفصيل أجزاء وعناصر المشروع من دون تداخل فيها، وأخيرا نشير الى أن شكل مخطط الأعمال من الملائم تكييفه مع نوعية القارئ له، فقد يكون من المفيد وضع تشديد أو تركيز خاص على هذا البعد أو ذاك من عنصر ما من مخطط الأعمال وذلك مراعاة لطبيعة وأهداف المتلقي سواء كان ممول رأس المال المخاطر، بنك، مؤسسة، سلطة محلية... الخ⁽¹⁾.

2 - فوائد و أنواع مخطط الأعمال

هناك عيبان رئيسيان عند عدم وجود خطة للعمل، فأولا عند عدم وجود خطة للعمل سيكون المشروع شبيه بمجرد مقامرة، فقد ينجح وقد يفشل، في حين لن يكون الوضع كذلك بوجود خطة للعمل، فوجود خطة مدروسة دراسة كافية و وافية من المؤكد أن ذلك سيحد من المخاطرة بالفشل على أقل تقدير، وثانيا فمن دون وجود خطة للعمل سيحد من القدرة على جلب وجذب المستثمرين في حال كانت هناك حاجة لتمويل خارجي لبدء المشروع، فأى مستثمر أو ممول خارجي سيرغب في رؤية خطة العمل، فهذه الأخيرة تشكل

⁽¹⁾ - Stephane Marion, Xavier noel, Sylvie Sammut, Patrick Senicourt, **REFLEXIONS SUR LES OUTILS ET LES METHODES A L'USAGE DU CREATEUR D'ENTREPRISE**, Les Editions De L'ADREG, 2003, P 46, 47

مطلب أساسي للحصول على تمويل سواء من قبل البنوك أو من هيئات تمويل المشاريع أو أي مستثمر عادي يرغب بتمويل المشروع وحتى على مستوى الأقارب أو أي شركة كانت ترغب بتمويل المشروع⁽¹⁾.

2 - 1 - فوائد مخطط الأعمال

يحقق مخطط الأعمال لأصحاب المشروعات والمنشآت، والمسؤولين عن التخطيط في الشركات العديد من الفوائد من أهمها⁽²⁾:

- **البقاء ضمن استراتيجية العمل المحددة:** فدور مخطط الأعمال هنا يكمن في مساعدة أصحاب المشاريع والمؤسسات على العمل ضمن الاستراتيجية الخاصة بهم والمحافظة عليها، وأيضا من خلال تقليل الأثر السلبي للروتين اليومي والتركيز على المسار المناسب و تحقيق النقاط الأساسية للعمل.
- **تطبيق أهداف العمل المحددة:** فالاعتماد على مخطط الأعمال يساهم في تحديد وتنفيذ الأهداف القابلة للقياس، مثل إنتاج مختلف المنتجات أو تقديم الخدمات الجديدة أو زيادة حجم المبيعات.
- **طرح توقعات تحقق الأفضل:** يساهم مخطط الأعمال بتوضيح مسار المشروع بتحديد مصادر الخطر والتقليل منها، فكثيرا ما يساهم مخطط الأعمال في تقليل عدم التأكد واليقين وأيضا تطوير وتحسين طبيعة التوقعات المتعلقة بالعديد من الأشياء ذات العلاقة بالمشروع، مثل تحديد مختلف التكاليف والعمليات التجارية والسوق وغيرها.
- **المنطقية في اعتماد الأولويات:** مخطط الأعمال يركز على الأولويات الأكثر أهمية في المنشأة أو المشروع، مثل الوضعية المالية للمشروع وسير الإدارة والنمو.
- **تعزيز الترابط بين مكونات العمل:** مخطط الأعمال يساعد أصحاب المشروعات أو المنشآت على إدراك وتعزيز طبيعة ترتيب حدوث الأشياء وأولوياتها في عملهم، على غرار اختيار الوقت المناسب لإنتاج منتج جديد أو تقديم خدمة تتناسب مع الاختبارات الخاصة بالتسويق.
- **السير على الطريق الصحيح:** هو استخدام مخطط الأعمال في متابعة المواعيد والتواريخ المرتبطة بالأعمال اليومية.
- **توضيح المسؤوليات والادارة والتفويض:** من خلال الاستفادة من مخطط الأعمال في توضيح طبيعة المسؤوليات الخاصة بالعمال وتحديد مهام كل شخص ومسؤوليته.

(1) - ستيفن دي، شتراوس، المرشد الكامل للمشروعات الصغيرة، مكتبة جرير، الطبعة 1، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 55

(2) - Tim Berry, **10 Business Plan Benefits You Might Be Forgetting**

<https://www.entrepreneur.com/article/228220> , Site Consulté le 20 / 10 / 2017

- المساعدة على إدارة فريق العمل: هو دور مخطط الأعمال في متابعة فريق العمل، ودراسة النتائج التي تم التوصل إليها مع ما تم وضعه من توقعات مسبقة لها.

بشكل عام يعتبر مخطط الأعمال أداة لتقييم المشروع ككل، فهو يتيح وضع أسس المشروع وتدبيره على الأمد القصير والمتوسط، كما يتم اللجوء إليه لغرض التعامل مع المستثمرين المفترضين أو البنوك، وهنا تبرز أهمية مخطط الأعمال سواء بالنسبة لصاحب المشروع في حد ذاته أو بالنسبة للمستثمرين الذين سيعتمدون على هذا المخطط لمنح الثقة اللازمة لصاحب المشروع أو رفضه⁽¹⁾:

بالنسبة لصاحب المشروع:

- مخطط الأعمال يمكنه من تتبع مشروعه ويسمح له برصد تطوره وتقييم المخاطر المحدقة به وتحديد المشاكل المحتملة له، وأيضا المقارنة بين التوقعات والنتائج التي تتحقق من مزاوله نشاط المشروع.

- مخطط الأعمال يساعده على توضيح وترتيب أفكاره ودراسة السوق وبناء الاستراتيجية الخاصة به لتقييم الموارد و احتياجات التمويل و أخيرا التأكد من جدوى المشروع.

- مخطط الأعمال يتيح له استشراف تطوير المشروع.

بالنسبة للمستثمرين والممولين:

- مخطط الأعمال وسيلة لجذب اهتمام الممولين والمستثمرين المحتملين، كما يبرز قيمة كل ما من شأنه إقناع الناس بالاستثمار في هذا المشروع ووضع الثقة في مؤهلات صاحب المشروع.

- مخطط الأعمال يظهر مدى تميز المشروع وإمكاناته ومثاقته وجدواه بالإضافة إلى كفاءة صاحب المشروع.

2 - 2 - أنواع مخطط الأعمال

ينقسم مخطط الأعمال الى أربعة أنواع رئيسية هي⁽²⁾:

مخطط أعمال قصير Mini Plan: ويكون في حدود 10 صفحات يتم التركيز فيها على الاهتمام بالأمور الأساسية مثل: مفهوم العمل والاحتياجات المالية وخطة التسويق والكشوفات المالية، خاصة ما تعلق بكشف التدفقات النقدية والعائد المستهدف وأيضا كشف الموازنة، ولا بد أن يحظى مخطط الأعمال

(1) - دار المقاول، تاريخ الاطلاع 2018/01/9 <https://www.daralmoukawil.com/ar/kht-lml>

(2) - فائزة جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، مرجع سبق ذكره، ص 330

القصير بالعناية اللازمة والملائمة وأن لا يؤدي قصر واختصار الملخص الى الاساءة لاستخدام المخطط بحد ذاته، لأن مخطط الأعمال الصغير ليس بديل للمخطط التفصيلي المطول والكامل للمشروع.

مخطط عمل المشروع Working Plan: وهو عبارة عن الأداة المستخدمة في تشغيل وإدارة المشروع العائد للريادي، ويستدعي أن يكون هذا المخطط طويل ويحتوي على كامل وجميع التفاصيل المتعلقة بالمشروع وسيره وان كان هذا المخطط في بعض الأحيان يتميز بالقصر والاختصار في عرض المشروع. **مخطط التقديم Presentation Plan:** وهو مخطط العمل الذي عادة ما يخلو من الرتوش والانطباعات، مع بعض الاختلافات البسيطة تتعلق بالمجالات المراد التركيز عليها قياسا بمخطط العمل النموذجي، ويتم استخدام هذا المخطط بالعادة عند تقديمه للبنوك ومختلف الممولين والمستثمرين لغرض الحصول على التمويل للمشروع.

مخطط العمل الالكتروني Electronic Plan: في هذا المخطط يتم القيام بجميع الاجراءات وبرامج الأعمال بواسطة الحاسوب ومن ثم يتم طبع المخطط على نسخ ورقية متعددة، كما يتم في هذا المخطط ارسال وتداول الكثير من الوثائق الحاملة للمعلومات بواسطة الحاسوب ما بين الأطراف المعنية، كما يتم استخدام العرض المستند على الحاسوب في تقديم الخطة الالكترونية.

3 - مكونات مخطط الأعمال

لا توجد قاعدة مطلقة في تحديد مكونات مخطط الأعمال، فمخطط أعمال كل مشروع يكون فريد في ذاته، حيث أنه يعكس أفكار وأهداف الشخص أو الهيئة التي كتبتة، الا أن هناك عناصر أو أقساما معينة شائعة في جميع الخطط تقريبا، وعموما يتم تنظيم مخطط الأعمال بحيث يحتوي على المعلومات الأساسية في صورة مختصرة ومنطقية، وليس بالضرورة أن يكون بالضبط بالترتيب التالي:

3 - 1 - صفحة العنوان وجدول المحتويات

يجب أن تشمل صفحة العنوان على اسم المشروع وشعار المؤسسة واسم المالك، وأيضا عنوان المشروع وعنوان الاتصال كرقم الهاتف وعنوان البريد الالكتروني بما في ذلك الموقع الالكتروني ان وجد، وأيضا جميع مالكي المشروع، وحتى وان كان المشروع لا يزال مجرد فكرة يفضل استخدام العنوان والهاتف، فأهم شيء هو أن يتم تقديم للمقرضين والمستثمرين المحتملين وغيرهم من ذوي العلاقة وسيلة للاتصال بصاحب المشروع، أما بالنسبة لجدول المحتويات فهو أيضا شيء ضروري اذ لا يقدم نظرة عامة عما يحتويه مخطط الأعمال فحسب، بل يتيح أيضا للقراء العثور وبسرعة عما يتم البحث عنه من دون

الحاجة الى الاستعراض الكامل لجميع صفحات مخطط الأعمال، فهذا يجعل من مخطط الأعمال أكثر سهولة بالنسبة للقارئ وبالمقابل سيمكن ذلك من توليد استجابة ايجابية⁽¹⁾.

3 - 2 - الملخص التنفيذي

هناك العديد من التعاريف التي تتعرض لها مهية الملخص التنفيذي غير أنها بشكل عام تتقاطع و تصب في اتجاه واحد من ناحية المفهوم والدلالة، باعتبارها الملخص التنفيذي ما هو الا نسخة مختصرة من مخطط أعمال المشروع بالكامل، وهو يتضمن رؤية عامة عن غالبية الأقسام التي تشكل مخطط الأعمال في شكل جد مختصر و واضح، والغرض من هذا الملخص عموما هو الدلالة على قدرة صاحب المشروع على التحكم في هيكله المشروع ومسارته، وبنفس الوقت ارسال اشارة ايجابية لكل الأطراف المعنية بالمشروع، ونذكر من هذه التعاريف على سبيل المثال لا الحصر أن الملخص التنفيذي هو⁽²⁾:

- الشرح المختصر لفكرتك من جميع النواحي والهدف الأساسي لعمله هو جذب انتباه المهتمين بفكرتك أو بمشروعك و تحفيزهم للانتقال للخطوة الثانية و هي قراءة خطة العمل.

- الوصف المختصر لطبيعة المنتج أو الخدمة التي تقدمها والمهمة والأهداف التي تسعى لتحقيقها ومقومات النجاح التي تمتلكها والتي لا بد أن تستحوذ علي انتباه أو إعجاب من يقرأه.

- وصف موجز للمنتج أو الخدمة و الخصائص المميزة لها، مع التوضيح باختصاره للحلول المقدمة للمستهلكين مع تحديد العناصر المطلوبة للنمو و فرص تحقيق الربح ومصادره.

قد يكون الملخص التنفيذي أهم جزء من في مخطط الأعمال، على أساس أنه يعبر عن واجهة ملف مخطط الأعمال و يلخص أهم عناصره الأساسية، وبذلك يعد مهما للغاية لأنه أول ما ينظر اليه الممولون أو من يرغبون في الاستثمار في المشروع، فاذا نال الملخص التنفيذي اعجابهم فسوف يشجعهم على أن يواصلوا القراءة، وان لم يعجبهم فقد يفشل المشروع، أي لا بد أن تجذب عملية صياغة الملخص التنفيذي ومحتواه انتباه القارئ والتأثير فيه، و حتى وان كان المشروع سيتم شرحه بالكامل وبالتفصيل في المخطط لاحقا فان كتابة مقدمة واضحة مكونة من ثلاث الى أربعة صفحات تجذب الانتباه الفوري للممول أو المستثمر أمر غاية في الضرورة، وينبغي أن يتم التوضيح في الملخص التنفيذي طبيعة المشروع وأيضا السوق الذي يتم العمل فيه، والسبب في أن هذا هو الوقت المناسب لوجود هذا المشروع ولماذا يعد فرصة

(1) - جريجوري اف. كيشيل، باتريشياجانتر كيشيل، كيف تنشئ مشروعات تجاريا وتديره وتحافظ عليه، مكتبة جرير، الطبعة 4، المملكة العربية

السعودية، 2009، ص 21

(2) - موقع برينور-مصر، تاريخ الاطلاع 2018/04/2 <http://preneur-masr.com/how-to-write-an-executive-summary/>

حقيقية وفريدة من نوعها، بالإضافة الى ذلك يجب التطرق الى المتطلبات المالية لهذا المشروع من حيث حاجات التمويل⁽¹⁾.

ونظرا للأهمية الكبيرة لكتابة الملخص التنفيذي، يرى البعض بوجوب كتابة الملخص التنفيذي قبل مخطط الأعمال بالكامل بحيث يكون مقدمة للمشروع، فإذا استحوذ على انتباه و إعجاب المستثمر أو لجنة تحكيم مسابقة قبول تمويل مشاريع مثلا ينتقل للمستوي التالي أي ما يتعلق ببقية عناصر ومكونات خطة العمل، أما إذا لم يحظى بالقبول والاعجاب اللازم ينتقل لمخلص فكرة مشروع آخر، وبذلك يتم توفير وقت المستثمر أو لجنة التحكيم، وفي المقابل هناك من يفضل كتابة الملخص التنفيذي في نهاية اعداد مخطط الأعمال بدعوى أن صاحب المشروع يكون قد أمعن التفكير جيدا في حيثيات وأبعاد وتفصيلات المشروع وأطلع على مجمل مخطط الأعمال، كما أن شرح كل شيء بخطة العمل يسهل على صاحب المشروع تلخيص خطة العمل و وضع هذا التلخيص في شكل ملخص تنفيذي⁽²⁾.

3 - 3 - وصف المشروع وبيان رسالته

بيان رسالة المشروع: يبدأ هذا الجزء من وصف المشروع ببيان رسالته، فوجود أي مؤسسة يرتبط ارتباطا قويا بوجود رسالة معينة تسعى لتحقيقها، وهذه الرسالة تشتق من البيئة المحيطة بهذه المؤسسة والمجتمع الذي تعيش فيه، وعادة ما يبدأ صاحب المشروع برسالة محددة وواضحة توصل رؤيته الخاصة بالمشروع، وان كان مع مرور الوقت ومع تغير أذواق المستهلكين والتطور التكنولوجي وتغيير تشكيلة المنتجات وتعدد الأسواق فان هذه الرسالة قد تتطلب بعض التعديلات والتغييرات حتى تتسجم وتتماشى مع الظروف التي تواجه صاحب المشروع، وتعرف رسالة المشروع بأنها الغرض أو السبب أو المبرر في وجود المشروع، وهذه الرسالة تميز المشروع وأنشطته عن المشاريع المشابهة له لدى الغير، كما أنها تحدد اطار عمل المشروع من منظور المنتج أو الخدمة المقدمة والسوق والعملاء... الخ، وهي بالأساس تصف قيم وأولويات المشروع، وترسم بشكل عريض و واسع التوجه المستقبلي للمشروع ان أمكن ذلك⁽³⁾.

ومن الأمثلة عن بعض النماذج الخاصة برسائل المؤسسات والتي قد تكون طويلة نسبيا من ناحية التعبير والصياغة الأدبية⁽⁴⁾:

(1) - ستيفن دي، شتراوس، مرجع سبق ذكره، ص 56

(2) - موقع برينور - مصر، مرجع سبق ذكره

(3) - منصور محمد اسماعيل العريفي، الإدارة الاستراتيجية، جامعة العلوم والتكنولوجيا (دار الكتاب الجامعي)، الطبعة 2، صنعاء، اليمن، 2011،

ص158

(4) - المرجع نفسه، ص 162

- شركة Apple Computer: رسالة الشركة مساعدة الزبائن لتغيير طريقة عملهم وتعلمهم و تواصلهم، من خلال تزويدهم بجهاز حاسوب شخصي وخدمات مبتكرة، وسنكون روادا في ايجاد طرق مبتكرة لاستخدام تكنولوجيا الحاسوب، وسنصنع الفرق، فمنتجاتنا وخدماتنا و رؤيتنا ستساعد الناس حول العالم في تشكيل و اعادة صياغة طرق وأداء الأعمال، و طرق التعلم في القرن الواحد والعشرين.

- شركة Food Lion: فريق الشركة سيعمل جاهدا للاستفادة من قدراته و موارده لإرضاء كل عميل، من خلال تزويده بمنتجات متنوعة بأقل سعر وبجودة عالية، في ظل ظروف عمل تمتاز بالنظام والراحة والضيافة والصداقة.

أيضا هناك من الرسائل القصيرة نسبيا مثل⁽¹⁾:

- شركة Coca cola: ان شركة كوكا كولا وجدت لانعاش كل ما يلامسه نشاطنا

- شركة فايزر للصيديات Pfizer: نسعى لنكون الأكثر نفعاً للمرضى والزبائن والزملاء والمستثمرين وشركاء الأعمال والمجتمع أينما نعمل و نتواجد في العالم

- شركة جنيرال موتورز GMC: نحن نعمل من أجل ابتكار البيئة التي تمكن العاملين والمجهزين والمروجين والمجتمع في جنيرال موتورز للمساهمة الكلية في مواصلة تلبية رغبات جميع الزبائن.

وصف المشروع: يتعلق هذا الجزء من مخطط الأعمال بوصف المشروع من خلال بيان أهدافه وغاياته وشكله القانوني، بالإضافة الى توضيح أهمية الاستثمار في المشروع، فالأهداف التي تنشأ من أجلها المشاريع قد تختلف وتتفاوت، فقد ينشأ المشروع لهدف وحيد محدد وقد يكون له أهداف متعددة، اما أهداف اقتصادية أو أهداف اجتماعية أو أهداف تقنية، ولذلك لا بد أن يتناول هذا الجزء وبايجاز مختلف العناصر الملائمة والأكثر أهمية التي تعكس رؤية صاحب المشروع لأهداف مشروعه مع توضيح الأهمية التي يراها من اقامة هذا المشروع، ومن الأهمية بمكان أيضا تحديد السلعة أو الخدمة التي سوف ينتجها المشروع وسماتها وجودتها والسوق المناسبة لها، واستعراض استخدامات هذه السلعة المنتجة أو الخدمة المقدمة والمنفعة التي سيتم تحقيقها من ذلك وما يميزها عن ما يعرضه المنافسون⁽²⁾.

(1) - مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، مطبعة الريان، الدوحة، قطر، 2014، ص 165 ، 166

(2) - خالد بن محمد الزامل، الطريق الى العمل الحر دليل تطبيقي لإعداد خطط العمل للمشاريع الصغيرة، الناشر اليوم للإعلام، الطبعة 1،

المملكة العربية السعودية، 2007، ص 11 ، 12

3 - 4 - الخطة التسويقية

تجتمع جميع المشاريع والشركات والمؤسسات في نهاية المطاف على هدف واحد مشترك يجمعها جميعا، و هو أنها جميعا تهدف الى بيع ما تعده من خدمات و سلع، وفي هذا السياق يمكن القول أن الخطة التسويقية تمثل أحد المكونات الأساسية البالغة الأهمية لمخطط الأعمال.

3 - 4 - 1 - مفهوم خطة التسويق

خطة التسويق هي الخطة التي يتم فيها وصف المنافسين المحتملين والعملاء المستهدفين لمنتجات وخدمات المشروع، كما تتضمن خطة التسويق المزيج التسويقي الخاص بالمنشأة أو المشروع سواء من حيث المكان أو المنتجات (سلع أو خدمات) والسعر وطرق الترويج التي ستتبع. وتضبط خطة التسويق بالاستناد الى النتائج التي أفرزتها دراسة السوق، وهي تتضمن كل التفاصيل المتعلقة بكيفية الاتصال بالعملاء واقناعهم بشراء منتجات المشروع أو اقبالهم على الخدمات التي يقدمها المشروع، لذلك فمن الضروري أن تحتوي الخطة التسويقية على مجموع البيانات الخاصة بمكان تركيز المشروع وخصائص المنتجات والخدمات و ثمن البيع وأيضا طرق الترويج التي يعتمدها صاحب المشروع و وسائل الاعلان المستخدمة واستراتيجية البيع المتبعة وكل الموازنة المخصصة لذلك⁽¹⁾.

3 - 4 - 2 - عناصر خطة التسويق

قد يكون من الأسباب الرئيسية وراء انشاء أي مشروع هو بيع شيء ما، وهنا تلعب خطة التسويق دورها، ويمكن استعراض الأهداف الرئيسية التي من الضروري أن تتضمنها هذه الخطة⁽²⁾:

- تحديد السوق المستهدف مع وصف العملاء المحتملين والأسباب التي ستجعلهم يقومون بالشراء .
- تقدير حجم السوق الاجمالي وتحديد الحصة التي يمكن للمشروع أن يأمل بشكل واقعي في الاستحواذ عليها منه.
- وضع هيكل تسعير يضمن للمشروع تحقيق أقصى ربحية ممكنة.
- تحديد مزيج الدعاية والاعلان الذي سيستخدم للترويج للمشروع.
- شرح استراتيجية التوزيع التي ستمكن صاحب المشروع من الوصول للعملاء بأكثر الطرق الممكنة كفاءة وفعالية.

(1) - علي فلاح مفلح الزعبي، ريادة الأعمال صناعة القرن الحادي والعشرين، دار الكتاب الجامعي، الطبعة 1، العين، الامارات العربية المتحدة، 2016، ص 268

(2) - جريجوري اف. كيشيل، باتريشياجانتر كيشيل، مرجع سبق ذكره، ص 23 ، 24

3 - 4 - 2 - 1 - تحليل السوق

قبل تحليل السوق لا بد من صاحب المشروع أن يعلم ويعي جيدا أن الزبون هو الشخص الذي يشبع حاجاته و رغباته باستخدام المنافع الموجودة في السلع والخدمات التي يقدمها المشروع، وأي نشاط لا يتركز حول الزبائن أو يتم بدون النظر الى تأثيره عليهم لا يدخل ضمن مفهوم العمل والأعمال، فإشباع حاجات ورغبات الزبائن والعملاء هو المبرر من وجود الأعمال بصفة عامة والتسويق بصفة خاصة، فالزبون هو المحور الذي تدور حوله معظم نشاطات الأعمال مثل الشراء والتسعير والترويج والنقل والتخزين والبيع، وبشكل عام تلعب تصرفات المستهلك والزبون دورا أساسيا في خطة التسويق و من دون فهمها بالدراسة والتحليل تصبح أعمال المشاريع عرضة للفشل⁽¹⁾. و لا شك من أن الزبائن الموجودون في السوق ليسوا بزبائن مخصصين كلهم لهذا المشروع فقط بل هم زبائن المشاريع المنافسة أيضا، ولذلك فتحديد السوق المستهدفة (السوق المستهدفة هو مجموع الزبائن الذين يريد المشروع استهدافهم أو التركيز عليهم والبيع لهم) للمشروع هو بحد ذاته تحديد للزبائن المحتملين، وعليه يجب على صاحب المشروع أن يحدد سوقه المستهدف والتي من خلالها يقوم بدراسة وتحليل احتياجات الزبائن المحتملين ورغباتهم ومن ثم العمل على اشباعها وهذا بدوره سيمكن المنشأة من تصميم المنتج الذي سيلبي طلبات الزبائن المحتملين من حيث النوعية والشكل والسعر وكيفية وصول المنتج لهم⁽²⁾، وتتضمن دراسة السوق المستهدفة بدورها القيام بما يلي⁽³⁾:

- وصف المنتجات التي يقدمها المشروع: ويتضمن ذلك:

- تحديد المنتج المقترح تقديمه سواء سلعة أو خدمة، ومميزات هذا المنتج مقارنة مع المنتجات المتوفرة في السوق، كما يشمل ذلك تحديد التحسينات أو الاضافات التي يرغب الزبائن بإدخالها على المنتج.
- تحديد نوع الطلب على المنتج المقترح في المشروع (يومي، شهري... الخ).
- التعديلات التي سوف يدخلها المشروع على الخدمة التي سيوفرها أو التعديلات التي تستهدف تغيير شكل السلعة من ناحية التصميم أو الغلاف أو الألوان... الخ.
- الميزة النسبية للمنتج (سلعة أو خدمة)

(1) - عبد العزيز النجار، الادارة الذكية (التخطيط، التنظيم، ادارة الأفراد، اتخاذ القرارات)، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2008، ص256

(2) - منظمة العمل العربية (المركز العربي لتنمية الموارد البشرية)، الريادي دليلك لتأسيس مشروعك، دار الكتب الوطنية، الطبعة 1، بنغازي،

ليبيا، 2006، ص 13 ، 14

(3) - المرجع نفسه، ص 14 - 17

- تحليل الزبائن: الزبائن هم الهدف الأساس من خطة التسويق وهم من سيشترون منتج المشروع، ولذلك من الضروري أن تكون دراستهم تفصيلية بحيث يتم فيها تغطية جوانب عدة منها:

- الجنس (ذكور - اناث) والفئة العمرية للزبائن.
- الحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي للزبائن وطبيعة عملهم.
- العادات الشرائية للزبائن ومعدل الدخل الشهري الخاص بالزبائن.

- تحليل المنافسة: لا يخلو أي سوق من المنافسة، إذ يمثل المنافسون هنا المشاريع الأخرى التي تقوم بتقديم نفس منتجات المشروع أو بدائلها، ولهذا على صاحب المشروع دراسة وتحليل موقفهم السوقي وقدراتهم ومراكزهم من خلال معرفة الحصة السوقية لكل منهم والصورة الذهنية عن كل منافس لدى عملائه، والمميزات الخاصة بمنتجاته وطرق انتاجه وطاقته الانتاجية الكاملة والمستغلة، ومهارات العاملين لديه، ورأس ماله ومديونيته وغيرها من النقاط التي تساعد في تحديد موقف كل منافس، وذلك بما يفيد المشروع في تحديد موقفه من هؤلاء المنافسين، وعليه فنجاح المشروع وحصوله على حصة سوقية (الحصة السوقية تعبر عن حجم الطلب على منتجات المشروع من الحجم الكلي للسوق) أكبر يعني القيام بتلبية حاجات ورغبات الزبائن بشكل أفضل مما يقوم به المنافسون، ولذلك فتحليل المنافسة يحتاج الى تحديد المنافسين الأساسيين لكل منتج من منتجات المشروع والخدمات التي يقدمها بما في ذلك استكشاف نقاط القوة لدى المنافسين والتعلم منها ونقاط الضعف عندهم والاستفادة منها سواء بالنسبة لكمية وقيمة مبيعاتهم والحصة السوقية التي يستحوزون عليها أو على مستوى التكلفة التي يتكبونها والربح الذي يحققونه، ومن المفيد أيضا اجراء المقارنة بين المشروع المقترح وبين المشاريع المنافسة من حيث:

- المنتج: بالنسبة لكمية السلعة وتنوعها ونوعيتها
- السعر: هل يستخدم البيع الآجل (البيع الآجل يكون السعر أعلى من البيع العادي) وهل تمنح خصومات

- الترويج: بالنسبة لنوعيته و نوعية الدعاية والاعلان ومدى تكراره أيضا
- الموقع وقنوات التوزيع: أهمية وملائمة الموقع من ناحية سهولة الوصول اليه والديكور ووجود المرافق و مواقف السيارات وحجم مكان التوزيع... الخ.

من المفيد أيضا بعد القيام بوصف المنتجات وتحليل الزبائن والمنافسة أن يتم دراسة حجم المبيعات المتوقعة للسلعة أو الخدمة التي سيقدمها المشروع، ويتضمن ذلك تقدير الكميات التي ستباع واحتساب قيمتها، على أن يتم تقدير المبيعات بحرص، فالمشروع ليس موجودا بالفعل وهو بمثابة مشروع جديد،

ومن غير المحتمل أن تكون المبيعات قوية كمشروع منافس، ولذلك فمن الحكمة أن يتم التعامل بمصادقية عند وضع الافتراضات والتوقعات الخاصة بالمبيعات ومن دون المبالغة في ذلك، لأن المستثمرين والممولين المحتملين للمشروع يمكنهم معرفة الأرقام الزائفة، حيث ينظرون لصاحب المشروع كمبتدئ، والمبتدئون الذين يضعون أرقاماً زائفة ومبالغ فيها لا يحصلون على تمويل، وحتى وإن كانت خطة المشروع تتعلق بصاحب المشروع وحده وتعتمد على تمويل ذاتي خاص به وحده فإن الأرقام المبالغ فيها لا يمكنها أن تؤدي إلا إلى توقعات غير واقعية والتي من الممكن أن تؤدي إلى فشل المشروع⁽¹⁾.

- **الموردون:** ويمثلون مصادر توريد المواد الخام والمعدات والآلات والأدوات اللازمة لعمليات وأنشطة المشروع، ولا بد على صاحب المشروع من دراسة ومعرفة شروط التسليم المتبعة من قبل مصادر التوريد وأيضا الكميات والنوعيات والجودة المتاحة لدى كل مصدر، كما يجب معرفة الأسعار المتاحة لدى كل مصدر وربطها بالنواحي الأخرى كالجودة و وقت التسليم والكمية والخصم ومدى مناسبة ذلك لأنشطة وعمليات المشروع، وبالإضافة إلى ما سبق ذكره فأهمية الموردين ليست بغرض انتقاء المصادر التي سيتم منها شراء المواد الأولية والمنتجات التي يحتاجها المشروع وحسب، بل هي بمثابة مصادر معلومات عن المنافسين أيضا، و من الأكيد أنها ستقدم معلومات مفيدة عن المنافسين من حيث طرق الدفع التي يرغب بها المنافسون وسلبياتهم وإيجابياتهم⁽²⁾.

3 - 4 - 2 - 2 - المزيج التسويقي

يشتمل التسويق على عدد كبير من الأنشطة الفرعية، وتسمى هذه الأنشطة جميعا بالمزيج التسويقي، هذا الأخير هو عبارة عن توليفة مناسبة من المنتجات وطرق تسعيرها وأساليب ترويجها وتوزيعها، هذه العناصر تشكل فيما بينها ما يعرف بالمزيج التسويقي (4Ps) والتي عرفت بالمزيج التسويقي التقليدي، ويهدف هذا المزيج إلى إشباع سوق معينة أو جزء من السوق المستهدفة، ولعل العنصر المهم في خطة التسويق هو التوليفة المناسبة من الأنشطة التسويقية وحسن التنسيق بينها و موائمتها مع طبيعة الخطة التسويقية للمشروع، والمزيج التسويقي هو بمثابة خارطة طريق للمشروع أو خطوة من الخطوات للعمل على جلب الزبائن لشراء منتجات المشروع، وتتمثل عناصر المزيج التسويقي المشار إليه سابقا في⁽³⁾:

(1) - ستيفن دي، شتراوس، مرجع سبق ذكره، ص 59

(2) - محمود عبد الفتاح رضوان، البرنامج العلمي لكتابة الخطة الاستراتيجية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة 1، القاهرة، مصر،

2012، ص 13

(3) - زكريا أحمد عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى سعيد الشيخ، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع،

الطبعة 2، عمان، الأردن، 2009، ص 47 - 49

- **المنتج Product**: ويعبر عن السلعة أو الخدمة التي سيقوم صاحب المشروع بتقديمها للسوق المستهدف بغرض تحقيق حاجيات ورغبات العملاء، وبالإضافة لكل ما يتعلق بالمنتج سواء السلعة أو الخدمة، فهو يشمل أيضا جميع القرارات المتعلقة باسم السلعة وتصميمها ومكوناتها والتكنولوجيا المستخدمة والعلامة التجارية، وكل ذلك من أجل أن يكون المنتج مقبول وبلون مرغوب وحجم وشكل طيب، ويجب مراعاة أن يكون المنتج ذات مواصفات وجودة مقبولة لدى المستهلك وضمان جيد وغيرها من القرارات الكثيرة التي يجب صاحب المشروع الاهتمام بها، بحيث تزداد الكميات المباعة من منتج المشروع بشكل فعال للحصول على المزيد من الميزات التنافسية.

- **السعر Price**: من الجيد أن يعي صاحب المشروع أن الأمر لا يتوقف على إنتاج منتجات جيدة تستجيب لرغبات ومتطلبات العملاء، بل يجب أن يكون السعر المحدد لمنتجات المشروع مقبول لدى الزبائن، فالسعر الغالي قد ينفر الزبون من السلعة فيسعى بالتالي نحو إيجاد سلع بديلة ذات أسعار منخفضة، وبالمقابل فالسعر المتدني أيضا قد يؤدي إلى نتائج عكسية، ولذلك يجب على المنشأة دراسة آلية التسعير لمنتجات المشروع دراسة متأنية للوصول إلى سعر مقبول لكل من المنشأة والزبون، إلا أنه لتبسيط الأمور هناك ثلاث طرق للتسعير، تتمثل الأولى في أن يحسب السعر بناء على الجمع بين تكلفة المنتج وهامش الربح، أما الثانية فهي أن يتم وضع السعر بشكل يتناسب مع أسعار المنافسين، وأما الثالثة فهي أن يتناسب السعر مع حجم الطلب على المنتج، وعموما على صاحب المشروع تحديد سعر مناسب للمنتج بحيث يغطي تكلفة التصنيع ويحقق هامش ربح للمشروع مع مراعاة قدرة الشريحة المستهدفة على دفع هذا السعر.

- **التوزيع أو المكان Place-Distribution**: ويقصد به ضمان أن المنتجات سوف تكون متوفرة للمستهلك حين الحاجة إليها بالكميات وفي الأماكن والأوقات المناسبة، ويتضمن هذا العنصر أيضا كافة قنوات التوزيع التي تساهم في إيصال المنتج إلى الزبون، سواء عن طريق التوزيع المباشر من المنشأة إلى عملائها أو بشكل غير مباشر بمعنى وجود وسطاء (تجار جملة، تجار تجزئة، وكلاء، سماسرة... الخ)، كما تدخل أنشطة النقل والتخزين والمناولة ضمن أعمال هذا العنصر.

- **الترويج Promotion**: هو حلقة الاتصال ما بين البائع أي صاحب المشروع والمشتريين، يهدف إلى إخبار أو تشجيع وإقناع الزبون بالشراء، أي خلق الطلب على السلعة أو الخدمة، وتستخدم المنشآت العديد من الوسائل لإيصال رسائلهم الترويجية يمكن حصر أهمها في الإعلانات والإشهار والنشر والغلاف... الخ، ويجب على صاحب المشروع الصغير أن يعتمد في البداية على وسائل ترويج بسيطة.

وتجدر الإشارة الى أن علماء التسويق قد أضافوا ثلاثة عناصر أخرى للمزيج التسويقي لتتلائم مع المنتجات الخدمية وقطاع الخدمات وهي: الناس People وتشمل مقدمو الخدمة والعلاقات القائمة مع المستفيدين، البيئة المادية أو الدليل المادي Physical Environment وتشمل الديكور والأثاث والاضاءة والألوان والترتيبات داخل الموقع، عمليات تقديم الخدمة Processes وتشمل السياسات والاجراءات والخدمة الذاتية، أي أن المزيج التسويقي الخدمي اصبح يتكون من سبعة عناصر (7Ps)⁽¹⁾.

3 - 4 - 2 - 3 - المسح البيئي للمشروع

المسح البيئي للمشروع هو ببساطة تحليل يعتمد على تطبيق تحليل SWOT، والمتمثل في تشخيص العوامل الحيوية ذات الأهمية القصوى المتعلقة بعناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات المحيطة بفكرة المشروع المراد تنفيذه، ويعتبر تحليل SWOT أداة مفيدة لفهم ديناميكية المنشأة أو المشروع والبيئة الخارجية ذات العلاقة، بحيث يأخذ تحليل القوة والضعف بالاعتبار العوامل الداخلية في حين يهتم تحليل الفرص والتهديدات بالبيئة الخارجية ذات العلاقة والتأثير على المؤسسة أو المشروع، إذ قد تكون الفرص تكنولوجيا جديدة أو تطوير للبنية التحتية والتي تمكن من توسيع قاعدة الزبائن، وبشكل عام يسمح هذا التحليل ببناء قوة المؤسسة والمشروع محل الدراسة وخلق فرص جديدة للوصول للمزيد من الزبائن، و هو مهم أيضا لأخذ المخاطر بالاعتبار والاحتياط لها⁽²⁾.

وعليه فالمسح البيئي للمشروع بناء على تطبيق تحليل SWOT يتعلق بـ⁽³⁾:

عناصر القوة: وهي الخصائص والصفات والأشياء التي سيميز بها المشروع المستقبلي بحيث يجعل صاحبه في الموقع القوي مقارنة بالمشروعات الأخرى.

عناصر الضعف: وهي الخصائص والصفات والأشياء التي يمكن أن يعاني منها المشروع المستقبلي، وتقييم هاته الأخيرة على أنها سلبيات تضعف موقف المشروع مقارنة بالمشاريع المتنافسة.

التهديدات (المخاطر): وهي الوقائع والأحداث التي يمكن أن تحدث مستقبلا و تؤثر سلبا على المشروع المستقبلي، وعلى صاحب المشروع بدوره أن يتعامل معها بجدية.

الفرص (الاحتمالات المستقبلية الايجابية): وهي مجمل التطورات المستقبلية التي ستؤثر ايجابا في نجاح المشروع المستقبلي وتسمح بالتالي من الاستفادة من نتائجها لصالح نجاح المشروع.

(1) - المرجع نفسه، ص 49

(2) - أنس عبد الباسط عباس، جمال ناصر الكميم، التسويق المعاصر، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2011، ص 52

(3) - المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، منشآت صغيرة، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 33 - 37

ويوضح الجدول التالي مجموعة متنوعة من الأوجه الرئيسية بالبحث والتدقيق عند تنفيذ أسلوب تحليل SWOT في التحليل:

جدول رقم (07): أسلوب تحليل SWOT

التحليل الداخلي	
عناصر القوة	عناصر الضعف
<ul style="list-style-type: none"> - التميز في الجودة مقارنة بباقي المؤسسات والمشاريع الأخرى. - التميز في السعر مقارنة بباقي المؤسسات والمشاريع الأخرى. - التميز بنوع الخدمة التي سيقدمها المشروع. - التميز بقربه من السوق مقارنة بباقي المؤسسات والمشاريع الأخرى. - التميز بانخفاض تكلفته مقارنة بباقي المؤسسات والمشاريع الأخرى. - امتلاك خاصية لا تمتلكها المؤسسات والمشاريع الأخرى. 	<ul style="list-style-type: none"> - انخفاض مستوى الجودة مقارنة بباقي المؤسسات والمشاريع الأخرى. - ارتفاع التكلفة مقارنة بباقي المؤسسات والمشاريع الأخرى المنافسة. - الاعتماد على مورد واحد. - الاعتماد على عدد محدود من العملاء. - عدم توفر المهارات اللازمة مقارنة بأصحاب المؤسسات والمشاريع الأخرى المنافسة. - عدم قدرة المشروع المستقبلي على التميز بخاصية معينة.
التحليل الخارجي	
التحديات (المخاطر)	الفرص (الاحتمالات المستقبلية الايجابية)
<ul style="list-style-type: none"> - ظهور منافسين جدد في الوقت القريب. - ظهور سلع بديلة للسلع التي ينتجها المشروع. - احتمال اصدار قوانين وتشريعات غير ملائمة وليست في صالح المشروع المستقبلي. - الاعتماد على عمالة من جنسية واحدة. 	<ul style="list-style-type: none"> - خروج بعض المنافسين من السوق. - النجاح في الدخول الى أسواق جديدة. - الاستفادة من تطور أو ابتكار أو اكتشاف معين. - توسع في المشروع ليشمل مجالات ونشاطات أخرى جديدة.

المصدر: من الباحث بالاعتماد على: المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، منشآت صغيرة، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 33 - 37

3 - 5 - خطة الانتاج والتشغيل (الدراسة الفنية)

يمثل هذا القسم الجانب العملي من مخطط الأعمال، وهي تضم كافة الاجراءات المتعلقة بالإنتاج والتكاليف والمعدات والآلات التي يحتاجها المشروع، وبشكل عام يتم في هذه الخطة التركيز على وصف مختلف الخطوات والمراحل التي يجب أن يتبعها صاحب المشروع في اعداد المشروع للعمل.

3 - 5 - 1 - مفهوم خطة الإنتاج والتشغيل

تعرف خطة الإنتاج بأنها اعداد طريقة أو أسلوب لتحقيق متطلبات العملية الانتاجية. بمعنى أنها الخطة الممثلة للتحديد الكامل لخطوات العملية الانتاجية من الناحية الفنية وتتابع هذه العمليات حتى يمكن للنظام الانتاجي أن يقدم منتجا بمستوى الجودة والكمية المطلوبة والتكلفة الملائمة والوقت المناسب⁽¹⁾. ولا يختلف الأمر كثيرا في مجال المشاريع الصغيرة اذ يقصد بخطة الإنتاج والتشغيل عملية تحديد كميات المنتجات المخطط لإنتاجها وتوزيعها، وكذلك تحديد العمالة المطلوبة أثناء الفترة التخطيطية والآلات وكمية المواد الأولية المطلوبة لهذه المرحلة، بما في ذلك نظم الإنتاج المتبعة، وتجدر الإشارة الى أن خطة الإنتاج والتشغيل يتم اعدادها قبل تأسيس المنشأة أو انشاء المشروع، كما قد يتم اعدادها في حالة اضافة خط انتاج جديد في المشروع أو عند تغيير موقع المنشأة أو المشروع من الأساس، وفي هذه الخطة يقوم صاحب المشروع بوصف الخطوات اللازمة وأيضا المراحل التي ستتبعها في اعداد منشأة العمل أو المشروع سواء من حيث الموقع والتجهيزات أو من حيث تحديد مواصفات الآلات والمعدات والاثاث ومختلف الأدوات اللازمة للعمل، اضافة الى وصف مجمل خطوات الإنتاج و مراحلها وانتهاء بإنتاج المنتج حتى يصبح قابلا للبيع⁽²⁾.

3 - 5 - 2 - أهداف خطة الإنتاج والتشغيل

- من بين أهم الأهداف التي تسعى خطة الإنتاج والتشغيل لتحقيقها ما يلي⁽³⁾:
- تحديد مختلف التكاليف الاستثمارية اللازمة لإقامة المشروع والتي تشمل تكاليف الأصول الرأسمالية الثابتة من الآلات والمعدات والتجهيزات الرأسمالية والانشاءات والأبنية.
 - تحديد مختلف تكاليف التشغيل اللازمة لعمل المشروع وممارسة النشاط وقيامه بالإنتاج، والتي تتضمن مختلف تكاليف عناصر الإنتاج ومدخلات العملية الانتاجية والتي يحددها حجم الإنتاج وطبيعته والطريقة الفنية المستخدمة في الإنتاج.
 - المساهمة في تقدير إيرادات المشروع وذلك من خلال تحديد كمية الإنتاج المراد تسويقها أو بيعها.

(1) - سونيا محمد البكري، ادارة الإنتاج والعمليات 'مدخل النظم'، الدار الجامعية، 1999، الاسكندرية، مصر، ص 203

(2) - منظمة العمل العربية (المركز العربي لتنمية الموارد البشرية)، مرجع سبق ذكره، ص 19

(3) - فليح حسن خلف، أساسيات دراسة الجدوى وتقييم المشروعات، عالم الكتب للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2012، ص 215

3 - 5 - 3 - عناصر خطة الانتاج والتشغيل

تتضمن خطة الانتاج والتشغيل العناصر الثلاث التالية:

3 - 5 - 3 - 1 - اختيار وتخطيط موقع المشروع

نعني باختيار وتخطيط موقع المشروع أي الى أي درجة يلعب الموقع دورا مهما بالنسبة للمشروع، فلا شك من أن الموقع المثالي لأي مشروع هو الموقع الذي تكون فيه تكلفة التصنيع والتوزيع والنقل في كل واحدة أقل ما يمكن، كما أن الأسعار وحجم المبيعات تحقق أقصى ما يمكن تحقيقه من حركة البيع، لذلك فإن اختيار الموقع يعد بمثابة ارتباط طويل الأجل، وأن أي موقع من المواقع لا يضمن النجاح الدائم، ولكن بعض المواقع تحول دون تحقيق النجاح تماما، ومن أهم العوامل الني تؤثر بشكل بالغ في اختيار موقع المشروع أو تخطيطه⁽¹⁾:

- مدى توافر والقرب من مصادر المواد الخام: على أساس أن البعد عن هذه المصادر يسهم في ارتفاع تكلفة الانتاج.

- القرب من السوق: كلما كان السوق أقرب لمكان تواجد المشروع قلت تكلفة التوزيع.

- خدمات النقل والمواصلات والاتصالات: حيث تؤثر تكلفة النقل ومدى توفر وسائله وخدماته كثيرا على ارتفاع تكلفة الانتاج، كما يؤثر أيضا وبنفس القدر مدى توفر الاتصالات.

- الأيدي العاملة: وهي تختلف من مكان لآخر، و لا بد من الأخذ في الاعتبار تكلفة التدريب والاختيار.

- البنية التحتية والمرافق العامة والتسهيلات المتاحة للمجتمع المحلي: كالطرق والخدمات الدينية والطبية والترفيهية، وأيضا مدى توافر الماء والكهرباء و مواقف السيارات .. الخ.

- الاحتياج من الأراضي: توفر الأراضي ومستوى تكلفتها وجودتها من الأمور الأساسية في اختيار الموقع الانتاجي للمشروع.

- التأثيرات البيئية ومعالجة المخلفات: فعملية الانتاج قد تتحمل تكلفة معالجة مخلفات العملية الانتاجية.

- الضرائب والتراخيص: أي حجم وأنواع وتكاليف الضرائب والتراخيص والتصاريح اللازمة لتشغيل المشروع.

- التركيز على المجتمع المحلي: لتقليل التكاليف الاضافية الخاصة بتوفير السكن وخدمات النقل للعمال.

(1) - سيد كاسب، جمال كمال الدين، المشروعات الصغيرة الفرص والتحديات، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث (جامعة القاهرة)، القاهرة،

- المناطق الصناعية وخطط التوسع المستقبلي: اذا يجب الاحتفاظ بجزء من المساحة للأنشطة المستقبلية للمشروع، ومن المفضل أيضا كما ينصح الخبراء التواجد أو القرب من منطقة صناعة فهي عامل جيد لاستقطاب العملاء.

3 - 5 - 3 - 2 - تقدير احتياجات المشروع

يمكن حصر احتياجات المشروع من الناحية الفنية الى كل ما يتعلق بعملية شراء المواد الخام ومعدات النقل والآلات والمباني والأثاث وغيرها، بالإضافة الى المتطلبات التشغيلية للمشروع من اليد العاملة، أي تعيين وتهيئة الكادر البشري الذي سيباشر العمل على المشروع، إضافة الى تخصيص وتجهيز الموارد العينية والمالية اللازمة.

بالنسبة لتقدير احتياجات المشروع من القوى العاملة: لا شك أن القوى العاملة بتصنيفاتها المختلفة (ادارية، فنية، خدمية) تمثل العنصر الأساسي لنجاح أي مشروع و نموه المستمر، ويجب التأكيد على أهمية العنصر البشري في مجال انشاء المشروعات وادارتها، حيث يشير واقع الممارسة العملية الى اتجاه بعض المشروعات للعمل عند مستوى أقل من مستوى طاقتها الانتاجية المتاحة نظرا لنقص المعروض من العمالة الماهرة، وخاصة في المشروعات الصغيرة، في حين هناك معاناة بالنسبة للمشروعات الكبيرة فيما يتعلق بندرة الكفاءات الادارية المتميزة، وفي جميع الحالات يجب الاهتمام بالتحديد الدقيق للقوى العاملة المطلوبة للمشروع سواء في مرحلة انشائه أو في مرحلة تشغيله⁽¹⁾، والاحتياجات للقوى العاملة تختلف باختلاف مراحل اقامة المشروع، فالمشروع الاستثماري يحتاج إلى اليد العاملة المؤهلة والغير مؤهلة، ففي مرحلة ما قبل التشغيل أو مرحلة تنفيذ المشروع يحتاج المشروع فيها إلى عمال فنيين ومهندسين يتولون مهمة الإشراف على تنفيذ المشروع، وقد ينتهي دورهم بانتهاء التنفيذ، وفي هذه المرحلة نجد مشاركة بعض الإداريين والعمال في تنفيذ المشروع وهم من سيتولون تشغيل الآلات فيما بعد، أما في مرحلة الإنتاج والتشغيل فإن الاحتياجات من اليد العاملة تختلف حسب الطلب على السلعة وحسب كيفية استغلال الطاقات الإنتاجية للمشروع ونوع التكنولوجيا المستعملة، وهذه الاحتياجات يتم تحديدها طبقا للوظائف المطلوبة ومستويات المهارة المطلوبة في هذه الوظائف. وبشكل عام لا بد من أن يتم العمل على تحديد الوظائف الرئيسية للمشروع مثل: مدير المشروع، مساعد، باحث، سكرتير، محاسب... الخ، والعمل على تعيين الأشخاص المناسبين لهذه الوظائف و تحديد المهارات المطلوبة لكل وظيفة، فذلك يساعد على

(1) - نبيل عبد السلام شاكر، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات الجديدة، مكتبة عين شمس، مصر، 1998، ص 205 - 206

الوصول الى الموظفين المناسبين وتعيينهم⁽¹⁾. ويمكن الاستعانة بالنموذج التالي في مجال التخطيط للقوى العاملة المطلوبة:

جدول (08): الاحتياجات من القوى العاملة

قيمة الأجور			متوسط الأجور			عدد الأفراد			فئات القوى العاملة
									1 - العمال
									- عمالة مباشرة
									- عمالة غير مباشرة
									2 - موظفي التسويق
									3 - موظفي الاشراف
									4 - الاداريون
									5 - الاجمالي

المصدر: نبيل عبد السلام شاكر، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات الجديدة، مكتبة عين شمس، مصر، 1998، ص 207

بالنسبة لتقدير احتياجات المشروع من الآلات والمعدات والمواد الأولية: يتم هنا تحديد كمية ونوعية وتكاليف المواد المباشرة وغير المباشرة ومدى حاجة المشروع لها. ومن المنطقي أن الحصول على المواد الأولية ومستلزمات الانتاج لا يمثل هدفا في حد ذاته، ولكنه مجرد وسيلة الى تحويلها الى منتجات تامة الصنع يمكن بيعها واستخدام حصيلتها الصافية في تدعيم متطلبات الاستمرار والنمو في المشروع، هذا بالإضافة الى أن الخطأ في تقدير هذه الاحتياجات كما ونوعا أو كليهما زيادة أو نقصانا، سيعكس اثاره السلبية على العمليات الانتاجية وعلى مواصفات المنتج النهائي، وبالتالي على نتائج الأعمال وتخفيض احتمالات الاستمرار والنمو، الأمر الذي يستوجب العناية الشديدة بتحديد المواصفات الدقيقة للمشتريات من هذه الاحتياجات، ومن مستلزمات الانتاج وتبويرها بالكميات والمواصفات المطلوبة والأسعار المناسبة وفي الوقت المناسب⁽²⁾.

تحتاج المشروعات الانتاجية الى كميات من المواد الأولية لتسيير العملية الانتاجية، وهذا يستدعي وضع تقدير للكميات المطلوبة منها ونوعيتها ومصادرها، كما يتطلب المشروع الحصول على الآلات والمعدات، وان كان اختيار هذه الأخيرة يتوقف على عوامل عديدة، قد يكون أهمها التكنولوجيا المراد استخدامها والشروط الفنية للإنتاج من حيث طبيعة السلعة ومواصفاتها وجودتها، وأيضا حجم الانتاج المطلوب

(1) - عبد الرحمان توفيق، ادارة مشروعات الشباب، مركز الخبرات المهنية للإدارة(بميك)، الجيزة، مصر، 2015، ص 9

(2) - نبيل عبد السلام شاكر، مرجع سبق ذكره، ص 210

والملائمة لإمكانيات المشروع من حيث مساحته وتوافر الكوادر المؤهلة. ويمكن الاستعانة بالنموذج التالي فيما يتعلق بالتخطيط لاحتياجات المشروع من من الآلات والمعدات والمواد الأولية المطلوبة:

جدول (09): كمية وقيمة المواد والمدخلات المطلوبة لعملية الإنتاج والتشغيل

المصدر	خصائص الجودة	اجمالي التكلفة	سعر الوحدة	الكمية	المواد والمدخلات المطلوبة للإنتاج
					الاجمالي

المصدر: خالد بن محمد الزامل، الطريق الى العمل الحر دليل تطبيقي لإعداد خطط العمل للمشاريع الصغيرة، الناشر اليوم للإعلام، الطبعة 1، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 40

3 - 5 - 3 - إدارة الإنتاج

عملية الإنتاج هي تحويل مدخلات الإنتاج (اليد العاملة، المواد الأولية، رأس المال، وسائل الإنتاج، الزمن) الى مخرجات (سلع وخدمات) بالقيام ببعض الأنشطة وعمليات التحويل، وضمن هذه العملية يتم تحديد كمية ونوعية وتنوع المنتجات التي تم تقدير انتاجها في عملية التخطيط، بالإضافة الى حجم العمالة المطلوبة لذلك، وأيضا كمية الآلات والمواد الأولية المطلوبة لهذه المرحلة بما في ذلك طريقة الإنتاج المتبعة، وإدارة عمليات الإنتاج بكفاءة وفعالية، فصاحب المشروع بحاجة الى تحديد و وصف خطوات ومراحل انتاج مختلف المنتجات حتى تبلغ المرحلة النهائية وتكون جاهزة للبيع مع تحديد الفترة الزمنية لكل منها وعدد العمالة المطلوبة لكل مرحلة.

3 - 6 - الخطة المالية

تمثل الخطة المالية العنصر الأخير من عناصر خطة العمل، وفي هذه الخطة يتم تبيان المبالغ التي تحتاجها عملية تأسيس المشروع وأيضا الإيرادات المتوقعة الحصول عليها، فالخطة المالية تساعد صاحب المشروع على تحديد المبلغ المخصص لتأسيس المشروع وكيف يتم صرف هذا المبلغ اضافة الى تحديد أرباح المشروع والسيولة النقدية التي سيحتاجها.

3 - 6 - 1 - مفهوم الخطة المالية

الغرض من الخطة المالية بشكل عام هو تجميع جميع العناصر المالية للمشروع لإثبات الجدوى والربحية وتحديد احتياجات التمويل وتخطيط الأنشطة المالية، فمن المعلوم أن الشركاء المليون المستهدفون عادة ما يكونون حساسون للتوقعات المالية الواقعية والشاملة، وإذا كان لصاحب المشروع معرفة جيدة

بالمحاسبة، فمن الضروري بمكان أن يقوم بإعداد خطة مالية على الاقل خلال السنتين إلى الثلاث سنوات الأولى⁽¹⁾.

وتعرف الخطة المالية بأنها العملية التي تحدد الوسيلة للحصول على الأموال بأقل التكاليف من مصادرها المتنوعة وبأيسر الشروط لصالح المشروع، وتحدد مسار استخدامها واستثمارها بما يحقق أكبر العوائد وبأقل درجة من المخاطر، ومن مميزات الخطة المالية الجيدة الوضوح في الأهداف، وصياغتها بالأرقام الدقيقة ومنحها المرونة وسهولة التعديل، كما يجب أن تبين مدة استغلال الموارد المتاحة وإمكانية خفض التكاليف، وبشكل عام لا بد وأن تلعب الخطة المالية دورا فاعلا في مجال الحصول على الأموال من المصادر المختلفة بالشروط والأوقات الملائمة، وأيضا التخطيط للاستثمارات الرأسمالية في المشروع والمبيعات والأرباح وسداد الالتزامات في مواعيدها⁽²⁾.

3 - 6 - 2 - أهمية الخطة المالية ونطاقها

يمكن الإشارة الى أهمية الخطة المالية انطلاقا مما تم تناوله عند تحديد مفهومها، فالإضافة الى عملية تحديد مصادر الأموال لتلبية أهداف الاستثمار في المشروع، نذكر بإيجاز ما يلي⁽³⁾:

- مساعدة المشروع في تقدير احتياجاته المالية المستقبلية وبما يجعله أكثر قدرة على تلبية متطلبات أهدافه في النمو والاستمرار.

- ضمان توفير الأموال الكافية عند ظهور الحاجة لها وبأقل ما يمكن من كلفة.

- التصميم الفاعل للهيكل المالي للمشروع عن طريق تحديد المزيج الأمثل من مصادر التمويل.

أما المجالات التي تغطيها الخطة المالية فتتضمن ما يلي⁽⁴⁾:

- التنبؤ المالي والرقابة المالية: وتفيد عملية التنبؤ في تقدير الاحتياجات المالية للمشروع قصيرة

وطويلة الأجل لتلبية متطلباته الحالية والمستقبلية، وإن استخدام التقنيات المالية يمكن أن يساهم في

تحسين عملية التنبؤ المالي، أما بالنسبة للرقابة المالية فتتضمن الخطة المالية تأطير أساليب الرقابة

مثل القوائم المالية، التحليل باستخدام النسب المالية، تحليل التعادل، الرقابة باستخدام الموازنات

التقديرية... الخ، كل هذه الأساليب في الرقابة تسهم بشكل كبير في تقييم أداء المشروع في المجالات

المالية.

⁽¹⁾ - Centre local de développement de Québec, **Guide de rédaction du plan d'affaires pour les entreprises d'économie libérale « ENTREPRENDRE ENSEMBLE »**, CLD de Québec, Canada, 2014, P 22

⁽²⁾ - دريد كامل ال شبيب، ادارة مالية الشركات المتقدمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2010، ص 28

⁽³⁾ - عدنان تايه النعيمي، ارشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي اتجاهات معاصرة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008، ص 133

⁽⁴⁾ - المرجع نفسه، ص 135 ، 136

- هيكل رأس المال: حيث لا بد من تحديد النسبة المعقولة من كل من التمويل بالاقتراض والتمويل الممتلك والتي تؤمن المبادلة ما بين المخاطرة والعائد.
- استخدام الأموال: لا تقتصر مهمة الخطة المالية على تقدير الاحتياجات المالية وتحديد مصادر التمويل لتلك الاحتياجات فقط، بل هي معنية أيضا بتحديد كيفية استخدام الأموال بشكل فاعل وبما يؤدي الى تعظيم عوائد المشروع.

إذا لابد أن تشمل الخطة المالية مجالات التخطيط ذات العلاقة بالحصول على الأموال من مصادرها بأفضل الشروط وبأقل التكاليف، وايضا ما يتعلق باستثمار الأموال التي يضمن تحقيق أكبر العوائد ويزيد من حجم المبيعات والأرباح.

3 - 6 - 3 - عناصر الخطة المالية

من القرارات المالية المهمة، القرار المرتبط بتحديد القيمة المطلوبة للاستثمارات المالية الاجمالية، والتي تحدد بدقة من خلال نتائج خطة الانتاج والتشغيل (الدراسة الفنية)، والتي تعتمد بدورها على نتائج الخطة التسويقية، مع التأكيد أن الخطأ في هذا القرار والمتمثل في انخفاض أو زيادة القيمة المحددة عن القيمة المطلوبة سوف يعكس اثاره السلبية على نجاح المشروع، وتجدر الاشارة أن عناصر الخطة المالية ليست ثابتة في كل مشروع وهي تختلف من مشروع لآخر حسب حجمه وطبيعته، كما يختلف الخبراء وأصحاب المشاريع في اعتماد عدد ونوع عناصر الخطة المالية وان كان المضمون هو نفسه، وسنعرض أهم عناصر الخطة المالية:

3 - 6 - 3 - 1 - تحديد التكاليف

وهي ما يدفعه صاحب المشروع من نفقات بقصد تغطية نفقة كافة العمليات في المشروع، سواء ما يدفعه مرة واحدة (المباني، الآلات، الاثاث... الخ) أو ما يدفعه بشكل دوري (المواد الخام، الرواتب والأجور، الايجارات... الخ)، أو حتى ما يدفعه بطريقة غير متوقعة مثل تكاليف الصيانة الطارئة، ولحساب التكاليف أهمية قصوى في ادارة المشروع، وعلى صاحب المشروع أن يكون قادرا على تمييز أنواع تكاليفه ليسيطر على مشروعه على نحو مثالي، فالمشروع الذي لا يحقق أرباحا برغم المبيعات الجيدة، لا بد أن يبحث على تفسير المشكلة في تحليل التكاليف وتصنيفها ليعرف سبب المشكلة، والمشروع الذي يريد المنافسة بالسعر مثلا، عليه أن يحلل تكاليفه بشكل جيد و دقيق ليتجنب الخسارة⁽¹⁾.

(1) - ابراهيم خالد الباش، تأسيس وإدارة المشروع الصغير (دليل عملي لأصحاب المشاريع)، الطبعة 1، شركة دار البيروني للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص 141

التكاليف الكلية هي مجموع اجمالي كل من التكاليف الاستثمارية والتكاليف التشغيلية، وهي على النحو التالي⁽¹⁾:

- التكاليف الاستثمارية: ويميز منها نوعان:

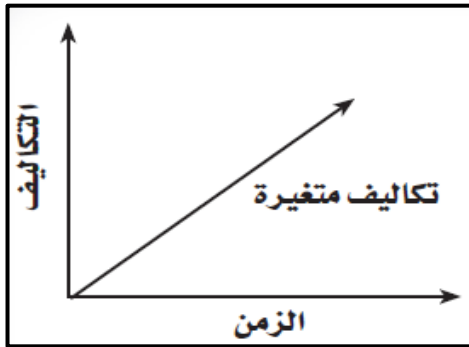
- تكاليف التأسيس: وهي التكاليف التي تدفع قبل بداية المشروع، أي كل ما يتم دفعه قبل أن يبدأ المشروع في الانتاج مثل رسوم التراخيص والاستشارات الخاصة بالمشروع، ودراسات الجدوى والمصاريف الحكومية كالسجل التجاري وغيرها.
- تكاليف الأصول الثابتة: مثل تكلفة شراء الأرض والسيارات وتكلفة انشاء المبنى والآلات والمعدات وتجهيزات الانتاج وغيرها.

- التكاليف التشغيلية: وهي نوعان:



- التكاليف الثابتة: وهي التكاليف التي لا تتأثر بعمليات الانتاج أو التشغيل سواء تم الانتاج أو لا، وتدفع بغض النظر عن الزيادة أو الانخفاض في الانتاج أو التشغيل، وعادة ما تكون ثابتة خلال السنة مثل تكاليف التأمين والايجار والاشتراكات السنوية.

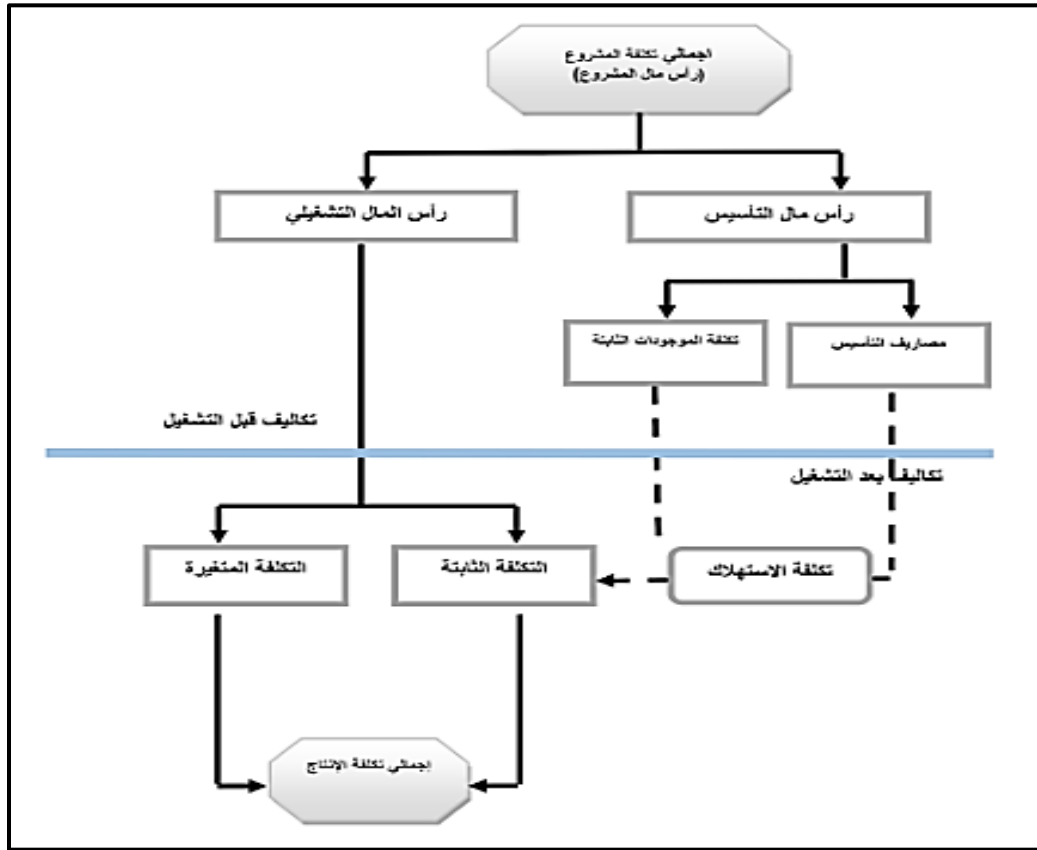
- التكاليف المتغيرة: وهي التكاليف التي يتحملها المشروع فقط حين تكون هناك عمليات انتاجية وتصبح صفرا اذا كان المشروع متوقف عن العمل، وهي على خلاف التكاليف الثابتة، فهي تتأثر



- بشكل مباشر بعمليات الانتاج أو التشغيل، فتزداد بزيادة حجم الانتاج والتشغيل، وتتنقص في حالة انخفاض الانتاج أو التشغيل، مثل تكاليف شراء المواد الأولية وتكاليف النقل والشحن والوقود ومصاريف الماء والكهرباء وغيرها.

(1) - جامعة الملك سعود "عمادة السنة التحضيرية"، مقرر ريادة الأعمال (101 ريد)، الاصدار الرابع، الطبعة 1، المملكة العربية السعودية،

شكل رقم (03): تكاليف ما قبل وبعد التشغيل



المصدر: ابراهيم خالد الباش، تأسيس وإدارة المشروع الصغير (دليل عملي لأصحاب المشاريع)،

الطبعة 1، شركة دار البيروني للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص 149

3 - 6 - 3 - القوائم المالية

ويشمل هذا العنصر ما يلي⁽¹⁾:

- الميزانية: وهي قائمة مالية توضح كافة الاصول التي يمتلكها المشروع، والتي تعتبر موارد يستخدمها المشروع في تقديم المنتج أو الخدمة، بينما الالتزامات تمثل المستحق على المشروع للجهات الخارجية.
- قائمة الدخل: وهي عبارة عن كشف أو بيان يهدف الى التعرف على ايرادات ومصروفات المشروع خلال فترة زمنية معينة، وذلك بهدف التوصل الى نتيجة أعمال المشروع من ربح أو خسارة.
- قائمة التدفقات النقدية: هي قائمة مالية توضح الموقف النقدي للمشروع، ومصادر التدفقات النقدية في فترة زمنية معينة، كما توضح الأنشطة التشغيلية والتمويلية والأنشطة الاستثمارية للمشروع، وأيضا كيفية استخدام هذه الأنشطة في توليد التدفقات.

(1) - المرجع نفسه، ص 108 - 111

- تحديد الاحتياجات التمويلية: المقصود بالتمويل المطلوب للمشروع هو الفرق بين رأس المال اللازم للبدء بالمشروع ورأس المال المتوفر مع صاحب المشروع .

3 - 6 - 3 - 3 - تقدير ربحية المشروع وتحليل التعادل (نقطة التعادل)

- تحليل التعادل (نقطة التعادل): يعتبر تحليل التعادل (يسمى أيضا تحليل الحجم - التكلفة - العائد) أداة مفيدة تساعد صاحب المشروع على فهم وتحديد العلاقة بين المتغيرات الثلاثة (التكلفة - الحجم - العائد) وتحديد حجم المخرجات التي عنده تتساوى التكاليف الكلية مع العوائد الكلية، ويمكن استخدام نقطة التعادل في حالة المشروع الذي ينتج منتجا واحدا أو عدة منتجات، وفي الحالة الأخيرة يتم احتساب نقطة التعادل لكل منتج بشكل منفصل، وهذا ما يجعل تحليل التعادل أداة بسيطة وسهلة الاستخدام و مرشدة لصاحب المشروع في اتخاذ القرار⁽¹⁾.

إذا نقطة التعادل هي النقطة التي تتعادل فيها الإيرادات مع التكاليف سواء كانت ثابتة أو متغيرة ولا يحقق فيها المشروع أي أرباح أو خسائر.

$$\text{نقطة التعادل} = \frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{سعر بيع الوحدة} - \text{التكلفة المتغيرة للوحدة}}$$

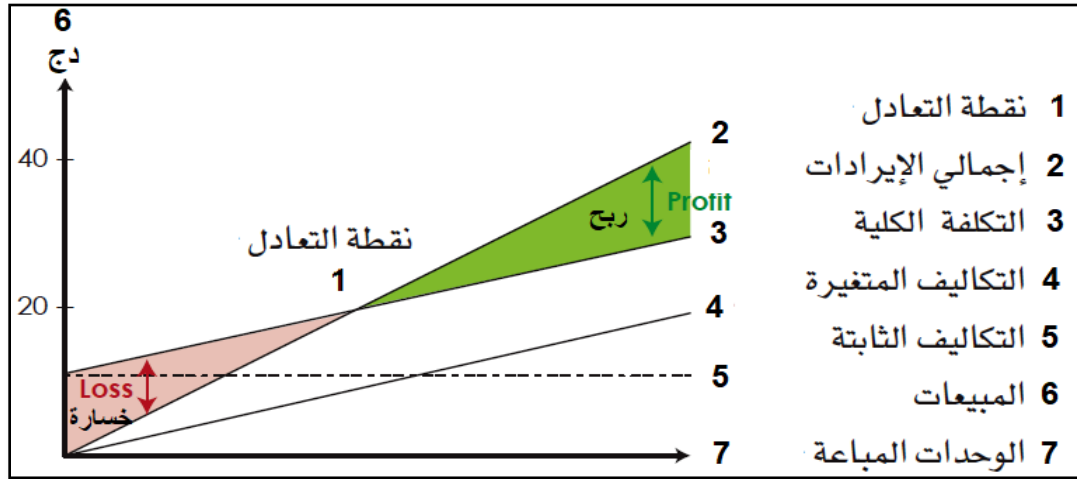
فعلى سبيل المثال إذا قام المشروع ببيع المنتج أو الخدمة التي يقدمها بمقدار 100 دج وكانت التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة 60 دج للوحدة، فما هو عدد الوحدات المفترض أن ينتجها المشروع لكي يغطي تكاليفه الثابتة والتي تقدر 100000 دج وتحقق نقطة التعادل؟

$$\text{نقطة التعادل} = \frac{100000}{(60 - 100)} = 2500 \text{ دج}$$

وتفسير ذلك معناه أنه في حالة قيام المشروع ببيع 2500 وحدة فقط فلن يحقق أية أرباح أو أية خسائر، وإذا باع المشروع أكثر من 2500 وحدة سوف يحقق أرباحا والعكس صحيح.

(1) - محمود الفاتح محمود بشير المغربي، الأساليب الكمية في إدارة الأعمال، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص 33

شكل رقم (04): رسم توضيحي لنقطة التعادل



المصدر: جامعة الملك سعود "عمادة السنة التحضيرية"، مقرر ريادة الأعمال (101 ريد)، الإصدار الرابع، الطبعة 1، المملكة العربية السعودية، 2017، ص 97

- تقدير ربحية المشروع: ويتعلق الأمر هنا بحساب كل من⁽¹⁾:

- فترة الاسترداد: وهي مؤشر للمستثمر صاحب المشروع عن قدرة المشروع على إعادة الأموال المستثمرة فيه، والمدة الزمنية اللازمة لذلك. ويستخدم هذا المؤشر للمفاضلة بين المشاريع التي تمكن المستثمر صاحب المشروع من استرداد أمواله في أسرع وقت ممكن.
 - معدل العائد الداخلي: و هو المعدل الذي تتساوى عنده القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلة مع القيمة الحالية للتدفقات النقدية الخارجة للمشروع، الأمر الذي يعني أنه معدل الخصم الذي عنده تكون صافي القيمة الحالية للمشروع الاستثماري تساوي الصفر.
- وتجدر الإشارة الى أن معدل العائد الداخلي من أهم مقاييس التقييم و المفاضلة في المشاريع الاستثمارية، حيث تبنى عليه قرارات جهات التمويل لقبول أو رفض المشاريع الاستثمارية. فعندما نقول مثلاً أن معدل العائد الداخلي 22 % فإن ذلك يعني أن المشروع يستطيع أو بإمكانه تحقيق عائد قدره 22 % إضافة الى استرداد رأس المال وتكاليف الإنتاج والتشغيل.

(1) - خالد بن محمد الزامل، مرجع سبق ذكره، ص 81 ، 82

III. ادارة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة والتي فرضت نفسها خلال العقد الأخير من هذا القرن بأنها فلسفة إدارية حديثة وأسلوب حياة للمنظمات الاقتصادية بشكل عام والمنظمات الصناعية بشكل خاص، وهي بذات الوقت منهاجاً للمنظمات للمنافسة الإنتاجية والخدمية لتحقيق الأهداف التي تتراوح بين الربحية والنمو والتوسع والاستمرارية، وإن تحقيق ذلك لا يكون إلا من خلال إرضاء العملاء بالتحسين المستمر في الأداء.

1 - الجودة

إدارة الجودة الشاملة منهج أو اتجاه معاصر، وهي علم حديث نسبياً ظهر بعد الحرب العالمية والثورة الصناعية ولكنه استكمل خطواته في نهاية السبعينات من هذا القرن، وكان ذلك بفضل رواده الذين وضعوا أساسيات لهذا الاتجاه ومنهم إدوارد ديمينج، جوزيف جوران، فيليب كروسبي، وإيشكاووا وغيرهم، وقبل الحديث عن إدارة الجودة الشاملة فلا بد من معرفة معنى الجودة أولاً ثم الانطلاق إلى معرفة مفهوم إدارة الجودة.

1 - 1 - مفهوم الجودة

لا يمكن تعريف الجودة بشكل مطلق، فهي مفهوم نسبي مرتبط من ناحية بقدرة السلعة على إرضاء حاجات المستهلك، ومن ناحية أخرى بالمقارنة فيما بين السلع نفسها، فعندما لا يكون هناك إلا سلعة واحدة لتلبية حاجة معينة، فسيتم الحكم عليها تقريبا بشكل جيد حسب درجة رضى المستخدمين، أما في حالة وجود عدة سلع فسيتم الحكم من خلال المقارنة بينها، وفي هذا السياق يمكن القول أن جودة السلعة تتجسد أو تستمد من كفاءتها الكبيرة على فعل ما كانت قد صمم من أجله، فالبطارية التي تدوم ضعفي الزمن الاعتيادي هي أحسن بمرتين، ولكن بشرط أن لا تكلف ثلاثة أضعاف، لذلك يجب إضافة عبارة "في أحسن الظروف الاقتصادية" إلى سياق الكلام السالف الذكر⁽¹⁾، وبشكل عام تعزى صعوبة تعريف الجودة إلى سببين⁽²⁾:

- تنوع حاجات المستهلك: فهذا الأمر يجعل ما هو "جيد" بالنسبة لمستخدم معين "غير جيد" بالنسبة لمستخدم آخر، ولا نستطيع المقارنة حقا بين الجودتين إلا من خلال السلع التي تلبى نفس الحاجة.

(1) - بيار اميرين، ريشار مانياك وآخرون، ترجمة ايد زوكار، التسويق وإدارة الأعمال التجارية، دار الرضا للنشر، الطبعة 1، دمشق، سوريا،

1999، ص 215 ، 216

(2) - المرجع نفسه، ص 216

- درجة التعقيد: حيث يظهر لنا أن السلعة لا تملك جودة واحدة فقط وإنما عدة درجات من الجودة، البعض منها يتنافى مع الآخر، فالسيارة على سبيل المثال يمكن أن تكون كبيرة واسعة سهلة الاستعمال، وكذلك تكون استطاعتها كبيرة واقتصادية في استهلاك الوقود.

عرفت الجودة لغويا بأنها المقابلة والاتفاق والمطابقة، ويرجع أصل مصطلح الجودة الى الكلمة اليونانية Qualitas التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء و درجة الصلابة، وقد كان قديما يشير مصطلح الجودة الى الدقة والاتقان في البناء، أما في مجال الادارة فقد عرفها جوران Juran بأنها الصلاحية للاستخدام، في حين عرفها كروسبي Crosby بأنها المطابقة للاحتياجات والمواصفات⁽¹⁾. كما توجد العديد من التعريفات الأخرى جاءت بها العديد من الجمعيات والهيئات وذوي الاختصاص نذكر منها⁽²⁾:

- عرفت الجمعية الأمريكية الجودة بأنها تمثل الخصائص الشاملة لكيان ما، يحمل بداخله القدرة على اشباع الحاجات الصريحة والضمنية، ويجب أن يكون فريق ادارة المنظمة حريصا وعلى دراية بأن ادارة الجودة الشاملة مكمل لإدارة المؤسسة الحديثة.

- عرفت هيئة المواصفات البريطانية الجودة بأنها مجموعة صفات وملامح، وخواص المنتج أو الخدمة بما يرضي ويشبع الاحتياجات الملحة والضرورية.

- ويرى بعض المختصين بأن الجودة هي أداء عملية معينة انتاجية كانت أم خدمية وفقا لمعايير محددة سلفا - نمطية- تمثل أعلى مستوى لرضا المستهلك أو متلقي الخدمة أو المستفيد منها، بمعنى أن الجودة هي مجموعة الخواص والخصائص الكلية التي تحملها السلعة أو الخدمة والتي تحدد الى أي مدى يتم تحقيق احتياجات و رضا العميل.

- ويتجاوز البعض المفهوم السابق الذكر الى أن الجودة ليست فقط تحقيق احتياجات و توقعات العميل، بل السعي الى اسعاده ومحاولة ضمان ولائه للمنظمة.

ما يلاحظ على هذه المحاولات المتعددة التي بذلت من أجل تقديم تعريف موحد للجودة أنها لم توفق في بلوغ تعريف موحد يتفق عليه الجميع، الا أنه يمكننا أن نلاحظ بشكل عام أنه تم النظر الى الجودة من جانبين هما: من وجهة نظر الزبون والتي تعبر عن القيمة التي تخلقها الجودة للزبون من منفعة وفائدة في مقابل السعر الذي يدفعه، أما وجهة النظر الثانية فهي التي تركز على الجانب الذي يتعلق بالمنتج، والتي

(1) - مدحت محمد أبو النصر، ادارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات(الخدمات التعليمية والاجتماعية والصحية)، مجموعة النيل العربية،

الطبعة 1، القاهرة، مصر، 2008، ص 25

(2) - المرجع نفسه

تقترن بمطابقة المنتج بالمواصفات المحددة سابقا كي تكون ملائمة للاستعمال، ويمكن توضيح ذلك كمايلي⁽¹⁾:

- **الجودة من وجهة نظر الزبون:** لقد أصبحت الجودة عاملا مهما في اختيار الزبون للمنتج أو الخدمة، فالزبون هو الأساس والجزء المهم في خط الانتاج، ويجب أن تهدف الجودة الى تلبية حاجاته الحالية والمستقبلية، أي أن الجودة من وجهة نظر الزبون يجب أن تراعي ما أمكن مما يريده الزبون مقابل ما يدفعه للمؤسسة بمقارنة ملائمة المنتج بالأغراض التي وضعت لأجلها، و مدى ملائمتها للاستخدام مرورا الى التفوق، وتوجد عدة أبعاد للجودة ضمن وجهة نظر الزبون يمكن اختصارها في ما يلي:

- الأداء: ويقصد به الخصائص التشغيلية الأساسية للمنتج.
- المزايا: ويقصد بها الخصائص الاضافية الى الخصائص الأساسية للمنتج.
- الموثوقية: يقصد بها الضمان للمنتج لمدة معينة.
- التوافق والانسجام: أي درجة تلائم المنتج مع المعايير الموضوعية سابقا.
- المتانة والتحمل: وتتعلق بعمر المنتج عند الرؤية، اللمس، الذوق، الشم.
- الأمن: أي ضمان عدم تضرر الزبون من المنتج.

- **الجودة من وجهة نظر المنتج:** بمعنى أن الجودة بالضرورة لا بد وأن تطابق المواصفات، وتحقيق هذا التطابق يستدعي وجوب توفر عدة عوامل في عملية الانتاج أو على مستوى المصنع من أهمها:

- تصميم عملية الانتاج.
- مستوى أداء الالة والتكنولوجيا والمعدات المتاحة.
- نوعية المواد المستخدمة في عملية الانتاج.
- تدريب الموظفين والاشراف عليهم.
- درجة استخدام تقنيات ضبط الجودة.

والاعتبار المهم من وجهة نظر المنتج هو محاولة تحقيق الجودة عند المستوى المقبول من التكلفة.

(1) - كيلاني صونيا، استراتيجية الجودة الشاملة و دورها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2015 / 2016، ص 10 ، 11

1 - 1 - 1 - تطور مفهوم الجودة

مر مفهوم الجودة بتطورات عديدة ليصل الى ما عليه الآن بالرغم من اختلاف التوجهات، ويمكن ايجاز ذلك في ما يلي⁽¹⁾:

- **الملائمة للمعايير:** وتعني فحص الجودة عن طريق المقارنة بين المدخلات والمخرجات باستعمال مختلف المعايير القياسية والمراقبة الاحصائية للجودة والفحص والتفتيش، والمعايير بشكل عام هي مجموعة الاجراءات التي يتم تطبيقها على المنتج، والتخطيط للعمليات كي تكون واضحة ومحددة بدقة، اي أن تكون مكتوبة وموثقة بحيث يمكن الاطلاع عليها عند الحاجة.
- **الملائمة للاستعمال:** ويعنى بذلك أن المنتج لكي يكون ذو جودة لا بد وأن يكون أداءه كما هو متوقع وليس فقط كما هو محدد، والفرق يكمن في المقاصد من وراء استخدام المنتج وأيضاً الغرض الحقيقي منه، وفي هذا السياق من الضروري اجراء دراسات للسوق وأيضاً الاستعانة بقسم التسويق بهدف معرفة ما يحتاج الزبائن اليه وما الذي يريدونه من المنتج، وفي هذا الجانب تكمن الأهمية في تحديد الخصائص التي تتعلق بحاجات الزبائن والانتقال من مستوى فحص الجودة الى بناء الجودة.
- **الملائمة للتكاليف:** ويكمن التحدي هنا في التوفيق ما بين الجودة العالية للمنتج والتكلفة المعقولة له، فالملائمة تتعلق بأن تتماشى ملائمة الاستعمال مع الملائمة في السعر، ولتحقيق هذا الهدف يجب التخلص من الانحرافات التي تحدث على مستوى العمليات التي تولد منتجات معيبة، وبالتالي تتخفف الحاجة للفحص، والسبيل لتحقيق ذلك هو المراقبة على مستوى العمليات وليس على مستوى المنتجات عن طريق المراقبة الاحصائية للجودة، و توفير تغذية راجعة في كل المراحل والخطوات الممارسة، وأيضاً تشجيع مشاركة العاملين في التصميم والتحسين من أجل رصد اي خلل في العمليات، مع المعالجة في الحين وتقديم تقارير عن ذلك يستفيد ويتعلم منها الآخرين.
- **الملائمة للحاجات الكامنة:** السعي لمراعات الجودة العالية للتكلفة من وجهة نظر الزبون، أي الملائمة للحاجات غير المتوقعة، والهدف هنا هو اعطاء ميزة احتكارية للمنظمة لفترة زمنية معينة.

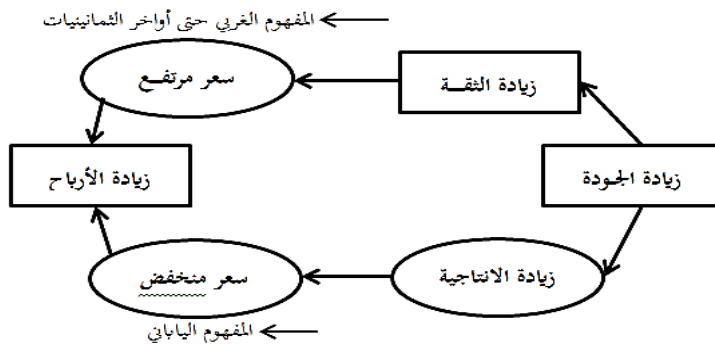
1 - 1 - 2 - الانتقال من مفهوم الجودة الى الجودة الشاملة

لقد انتقل مفهوم الجودة الى فكرة الشمولية بفضل مساهمات العديد من العلماء الأمريكيين واليابانيين الذين أجروا العديد من الدراسات المطولة والعميقة في موضوع الجودة، ونذكر على رأس هؤلاء العلماء ادوارد

(1) - ريمة أوشن، ادارة الجودة الشاملة كآلية لتحسين الخدمات الصحية(دراسة حالة المراكز الاستشفائية الجامعية للشرق الجزائري)، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة باتنة 1، 2017 / 2018، ص 20 ، 21

ديمينج و جوزيف جوران وفيليب كروسبي وأيضا أرماند فيجينوم، وبهذا ارتقى مفهوم الجودة الى الجودة الشاملة والتي عرفت هي الأخرى على أنها تشمل جميع وظائف المؤسسة و ليس المنتج أو الخدمة المقدمة فقط، اضافة الى أنها تتضمن كل مستويات التسيير وتعني كل أفراد المؤسسة، كما أن مفهوم الزبون أوسع هو الآخر وأصبح أشمل ويضم الزبون الداخلي والخارجي، ولهذا فان الجودة انتقلت من مفهوم جودة المنتج الى جودة المؤسسة ككل، ولا يزال المصطلح مستمر في التطور الى الآن، ونشير هنا الى أن أول من استخدم مفهوم الشمولية في الجودة هو فيجينوم، بحيث أصبح مفهوم الشمولية في الجودة يتعلق بكل أنواع المنتج وجميع نشاطات المؤسسة وجميع أفرادها، وايضا كل متطلبات الزبون مع تطبيق كل متطلبات الجودة العالمية، وهناك حتى من الباحثين من اعتبر أن الجودة الشاملة تؤدي الى التميز⁽¹⁾. ولا بد من الإشارة في هذا المجال الى الفرق بين المفهوم الغربي التقليدي للجودة والمفهوم الياباني، حيث كان يعتقد الغربيون بأن زيادة جودة المخرجات يؤدي الى زيادة تكاليف الانتاج سواء كان سلعة أو خدمة، وبالتالي زيادة سعرها نظرا لزيادة الوقت الذي ينفقه العامل في انتاج السلعة أو الخدمة حتى يتأكد بأنها ترقى الى مستوى الجودة المطلوبة في المؤسسة، في حين يعتقد اليابانيون أن زيادة الجودة يؤدي الى خفض تكاليف الانتاج الناتجة عن خفض الوقت الذي يقضيه العامل في تحديد الأخطاء وتصحيح المنتجات المعيبة، مما يؤدي الى زيادة انتاجية المؤسسة بشكل عام والفرد بشكل خاص، وبالتالي تعزيز قدرة المؤسسة على المنافسة السعرية، كما أن مخرجات المؤسسة من سلع وخدمات عالية الجودة يؤدي الى زيادة الكفاءة وبالتالي خفض التكاليف مما ينعكس ايجابا على أرباح المنظمة⁽²⁾.

شكل رقم (05): المفهوم الغربي التقليدي للجودة والمفهوم الياباني



سنان غالب المرهضي، نظرية المنظمة، جامعة العلوم والتكنولوجيا للكتاب الجامعي، الطبعة 1، صنعاء، اليمن، 2013، ص 86

(1) - المرجع نفسه، ص 11

(2) - سنان غالب المرهضي، نظرية المنظمة، جامعة العلوم والتكنولوجيا للكتاب الجامعي، الطبعة 1، صنعاء، اليمن، 2013، ص 86

1 - 2 - عناصر الجودة (المحددات والقياس)

تختلف عناصر الجودة التي يطلبها أو يتوقعها العميل في المنتجات عنها في الخدمات، ففي المنتجات نجد أن العميل يبحث عن العناصر التالية⁽¹⁾:

- كفاءة الأداء.

- مطابقة المواصفات المطلوبة.

- الاعتمادية والموثوقية: وهي استمرارية أداء المنتج طوال فترة العمر الافتراضي.

- قابلية التحمل: متانة المنتج أمام ضغط العمل.

- سهولة الصيانة

- الجمالية: مثل الشكل أو الصوت أو الطعم أو الرائحة.

- الخصائص والصفات المميزة للمنتج.

- سمعة المنتج من ناحية الجودة.

أما في مجال الخدمات فعناصر الجودة التي يطلبها العميل هي:

- موثوقية الخدمة: استمرارية الجودة في الخدمة للمدة المتفق عليها.

- سرعة الاستجابة للعميل عند طلب الخدمة.

- توفير الخدمة في الوقت المطلوب والمكان المحدد وبالشكل المطلوب.

- الثقة بإمكانيات وحرفية مقدم الخدمة وقدراته على الوفاء بالتزاماته.

- رعاية العملاء وحسن التعامل معهم.

- الجمالية: في أماكن تقديم الخدمة ومظهر العاملين.

أما بالنسبة لمحددات الجودة فهناك أربعة محددات أساسية تساعد المنتجات أو الخدمات على تحقيق

الغرض المقصود منها بنجاح وهي⁽²⁾:

(1) - مؤسسة التدريب الفني والمهني، إدارة الجودة الشاملة (المفاهيم الأساسية عن إدارة الجودة الشاملة)، المملكة العربية السعودية، ص 3
https://ia800806.us.archive.org/32/items/khatabaya2007_yahoo_20171004_1548/%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%81%D8%A7%D9%87%D9%8A%D9%85%20%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B3%D8%A7%D8%B3%D9%8A%D8%A9%20%D8%B9%D9%86%20%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%AC%D9%88%D8%AF%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%A7%D9%85%D9%84%D8%A9.pdf

(2) - فتحة حبشي، إدارة الجودة الشاملة مع دراسة تطبيقية في وحدة -فرمال- لإنتاج الأدوية بقسنطينة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006 / 2007، ص 47، 48

- جودة التصميم Quality of design: وتشير الى غرض المصمم في تضمين بعض الخصائص أو عدم تضمينها في المنتج أو الخدمة، ولذلك فقرار التصميم يجب أن يأخذ بالاعتبار متطلبات العميل بالإضافة الى القدرات الانتاجية وأيضا اعتبارات التكاليف والأمان والاعتمادية.
 - جودة التطابق Quality of conformance: وتشير الى درجة تطابق المنتج أو الخدمة مع الغرض من تصميمها، وتتأثر درجة التطابق بدورها بمجموعة من العوامل مثل: القدرات الانتاجية، قدرة الآلات والمعدات، مهارات العاملين، تدريب العاملين، الربط بين عملية التصميم وعملية الانتاج، متابعة تقييم المطابقة، اتخاذ الاجراء التصحيحي كلما كان ذلك ضروريا.
 - سهولة الاستخدام Ease of use: تؤدي سهولة الاستخدام ومدى توافر التعليمات والارشادات اللازمة للعميل عن كيفية استخدام المنتج لها الى زيادة قدرة المنتجات على الأداء بطريقة سليمة وأمنة وفقا لما هو مصمم لها.
 - خدمات ما بعد البيع Service after delivery: تؤدي مثل هذه الخدمات (الصيانة والاصلاح) الى المحافظة على أداء المنتج أو الخدمة كما هو متوقع.
- وعلى غرار تعريف الجودة لا يخلو أيضا قياس للجودة من التعقيد، فهناك محددات و وسائل عديدة للقياس، نذكر أهمها⁽¹⁾:
- الجودة الموضوعية: يقاس عدد معين من أنواع الجودة الأساسية بطريقة فزيائية، مثل الوزن والحجم والطول والسرعة، وأيضا الحرارة ومقاومة الصدمات ومهلة التوزيع ونسبة التعطيل ومدة الحياة... الخ، وإذا كانت ظروف القياس متشابهة فسوف تكون المقارنة موضوعية.
 - الجودة الشخصية (غير الموضوعية): هذه الجودة تتعلق غالبا بكل ما يخص سلع التجميل والراحة، والتي لها علاقة بالذوق والطعم والرائحة... الخ، وضمن هذا الأمر فانه قد يتم استدعاء خبراء في كل مجال، كما يمكن استشارة المستخدمين العاديين عبر استبيان الرأي، أو دراسات اختبارات ومقارنة.

1 - 3 - تكاليف الجودة

ونميز هنا بين النوع الأول الذي يترتب على التكاليف التي تتعلق بتحقيق الجودة في حد ذاتها وما يترتب عن تبني برنامج ادارة الجودة و وضعه موضع التنفيذ، أما النوع الثاني فيتعلق بتكاليف الجودة الرديئة⁽²⁾:

(1) - بيار اميرين، ريشار مانياك واخرون، ترجمة اياد زوكار، مرجع سبق ذكره، ص 217

(2) - محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص، غالب جليل صويص، ادارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2009، ص 60 - 62

1 - 3 - 1 - بالنسبة لتكاليف الجودة وتبني برنامج ادارة الجودة

- **تكاليف المنع:** وهي التكاليف التي تدفع لتحويل دون وصول منتجات رديئة الجودة للمستهلك، ويعكس هذا النوع من التكاليف الهدف من برنامج ادارة الجودة المتمثل في عمل الشيء بطريقة صحيحة من المرة الأولى، ومن الأمثلة على تكاليف المنع ما يلي:
 - تكاليف التخطيط للجودة: ممثلة في تكاليف تطوير وتنفيذ برنامج ادارة الجودة.
 - تكاليف تصميم المنتج: وتتعلق بتكاليف تصميم المنتجات التي تتمتع بخصائص الجودة.
 - تكاليف العملية: وهي التكاليف التي تدفع لضمان ملائمة العملية الانتاجية لمواصفات الجودة المطلوبة.
 - تكاليف التدريب: وهي تكاليف تطوير وتنفيذ برنامج تدريب الجودة للموظفين والادارة.
 - تكاليف المعلومات: تتمثل في تكاليف الحصول على البيانات والمحافظة عليها، بالإضافة الى تطوير وتحليل تقارير أداء الجودة.
- **تكاليف التخمين أو التثمين:** وهي تكاليف قياس وفحص وتحليل المواد والمنتجات والعملية الانتاجية لضمان تحقيق مواصفات جودة المنتج، ومن الأمثلة على تكاليف التخمين:
 - تكاليف الفحص والمراقبة: وهي تكاليف اختبار المواد والمنتج عند مراحل مختلفة وفي نهاية العملية.
 - تكاليف الآلات: تتعلق بتكاليف المحافظة على الآلات المستخدمة في اختبار خصائص جودة المنتج.
 - تكاليف التشغيل: وهي تكاليف الوقت الذي يقضيه المشغلون لجمع البيانات بغرض اختبار جودة المنتج ولإجراء التعديلات على الآلة للمحافظة على الجودة بالإضافة الى تكاليف ايقاف العمل لتقييم الجودة.

1 - 3 - 2 - بالنسبة لتكاليف الجودة الرديئة

- يتمثل هذا النوع من التكاليف في تكاليف الاخفاق أو عدم التطابق، وتشير تكاليف الاخفاق الى الفرق ما بين التكاليف الحقيقية لإنتاج السلعة أو ارسال الخدمة وبين التكاليف في ظل عدم وجود أي اخفاقات، وتشكل هذه التكاليف أعلى تكاليف تتعلق بتحقيق الجودة في الشركات وقد تبلغ في بعض الأحيان 70 - 90 % من تكاليف الجودة الكلية، ويمكن تصنيف الجودة الرديئة الى نوعين:
 - **تكاليف الاخفاق الداخلية:** وتكتشف هذه التكاليف قبل ارسالها الى المستهلك ومن الأمثلة على ذلك:
 - تكاليف المنتجات رديئة الجودة الواجب التخلص منها بما في ذلك العمل والمواد والتكاليف غير المباشرة.
 - تكاليف اعادة العمل وهي تكاليف اصلاح المنتجات أو تعديلها لتتوافق مع مواصفات الجودة.
 - تكاليف اخفاق العملية وهي التكاليف التي تترتب على ايقاف العملية الانتاجية لإصلاح المشكلة.

- تكاليف تخفيض سعر المنتجات وتتمثل في تكاليف الخصومات التي تقدم على سعر المنتجات رديئة الجودة حيث يتم بيعها بأسعار اقل.

• **تكاليف الاخفاق الخارجية:** وتتعلق باستلام المستهلك لمنتج بجودة قليلة، ومن الأمثلة على ذلك:

- التكاليف الناجمة عن شكاوي المستهلكين.

- تكاليف الاستكشاف والاستجابة لشكاوي المستهلكين الناجمة عن الجودة الرديئة للمنتج.

- تكاليف المنتجات المستردة وهي تتمثل في تكاليف معالجة واستبدال المنتجات رديئة الجودة التي ارجعها المستهلكون.

- تكاليف دعاوى الضمان ممثلة في التكاليف المتعلقة بالضمانات على المنتجات.

- تكاليف مسؤولية المنتج وتتعلق بتكاليف المقاضاة الناجمة عن المسؤولية عن المنتجات وايداء المستهلك.

- تكاليف خسارة المبيعات وهي التكاليف الناتجة عن عدم رضى الزبائن عن جودة المنتج الرديئة.

مما شك فيه أنه لتطبيق أنظمة الجودة في أي منشأة تكاليف مادية تترتب على التخطيط والتصميم والتدريب والأجهزة والتقييم وخلاف ذلك، كما أن لعدم تطبيق أنظمة الجودة تكاليف مادية تترتب على اعادة الأعمال والهدر في الموارد وتضرر سمعة المنشأة وخسارة عملائها وغير ذلك، غير أن تكاليف عدم تطبيق الجودة تفوق بكثير تكاليف الالتزام بالجودة وتطبيق أنظمتها، كما أن المردود المادي الناتج عن تطبيق أنظمة الجودة مثل كسب العملاء والمساهمين وزيادة الأرباح والحصة السوقية والسمعة الايجابية يفوق بكثير تكاليف تطبيق أنظمة الجودة.

و بالمقابل ان المعرفة الجيدة بتكاليف الجودة تحقق العديد من المنافع والفوائد للمؤسسة منها⁽¹⁾:

- تساعد معلومات تكاليف الجودة المدراء على تحديد الأهمية المالية للجودة، وذلك لصعوبة تحديد هذه التكاليف لاندماجها مع تكاليف الأقسام الأخرى، اذ لا تحتسبها أنظمة التكاليف.

- تقدم معلومات تكاليف الجودة الأساس لوضع موازنة تكاليف الجودة كأداة لمساعدة الادارة على خفض اجمالي التكاليف وتقويم الأداء من سنة لأخرى.

- تساعد على تحديد الأهمية النسبية لمشاكل الجودة التي تواجه المؤسسة ومن ثم توجيه جهود الادارة الى المناطق التي تحتاج الى اهتمام.

- جلب انتباه الادارة العليا للمؤسسة وجعلها تترك وتطلع على كم ستنفق من الكلف المتعلقة بالجودة.

(1) - حيدر علي المسعودي، ادارة تكاليف الجودة استراتيجيا، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2010، ص 65

وفي الأخير يبقى أن نشير الى أن هناك العديد من التكاليف التي يصعب قياسها، كالتكاليف التي تتعلق بكلفة المبيعات الضائعة وتوقف العملية الانتاجية و جودة المعلومات وكلفة التخطيط للجودة وغيرها، وان كانت المؤسسة تقوم عادة بتقديرها، وفي المقابل هناك من التكاليف التي من الممكن قياسها مثل تكاليف المنتجات المستردة من الزبائن وتكاليف تخفيض سعر المنتجات وغيرها.

2 - ادارة الجودة الشاملة

أدى السعي لتحقيق الجودة الى انتهاج أسلوب في الادارة يدعى إدارة الجودة الشاملة، ويعد هذا الأسلوب من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين والإداريين والأكاديميين الذين يعنون بشكل خاص في تطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المنظمات.

2 - 1 - مفهوم إدارة الجودة الشاملة

لحد الان لا يوجد ثمة تعريف متفق عليه وذو قبول عام لدى المفكرين والباحثين، وان كان هناك بعض التعاريف التي أظهرت تصور عام لمفهوم إدارة الجودة الشاملة⁽¹⁾:

- عرفت منظمة الجودة البريطانية إدارة الجودة الشاملة على أنها الفلسفة الادارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معا.

- عرفها المعهد الفيدرالي الأمريكي Federal Quality Institute بأنها القيام بالعمل الصحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم العميل لمعرفة مدى التحسن في الأداء.

- عرفها جوزيف جابلونسكي Jablonski بأنها شكل من أشكال التعاون الذي يعتمد على القدرات المشتركة بين ادارة المؤسسة والعاملين لأداء الأعمال وبهدف تحسين الجودة وزيادة الانتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل.

- عرفها كوهين وبراند بأنها التطوير مع المحافظة على امكانيات المؤسسة لتحسين مستمر للجودة، والايفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها، وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءا من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بمعرفة مدى رضا المستفيد عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له.

(1) - حسين محمد الحراشنة، ادارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2011،

- عرفها فيتس جerald بأنها نظام متكامل من المبادئ والطرق والممارسات للوصول الى الأفضل في كل ما تقوم به المؤسسات، وتركز على فلسفة ادارية حديثة تجعل من الوسائل الادارية والمهارات الفنية والجهود الابتكارية مزيجا للوصول الى مستوى أداء و تطور مستمرين.

- يعرفها دليل ادارة الجودة الشاملة الصادر عن وزارة الدفاع الأمريكية بأنها مجموعة المبادئ الارشادية والفلسفية لتحسين أداء المؤسسة المستمر من خلال استخدام مختلف الأساليب الاحصائية والقوى البشرية المتوفرة لتحسين الخدمة والمنتج الذي توفره المؤسسة لتلبية حاجات العميل في الوقت الحاضر والمستقبل.

- عرفت منظمة الايزو ISO 8402 عام 1994 أنها عبارة عن "مدخل اداري للمنظمة يركز على مفهوم الجودة ومبني على مشاركة كافة العاملين، ويهدف الى الربحية على المدى الطويل من خلال الوصول الى رضا العميل، والفوائد التي تعود على العاملين وعلى المجتمع"، وفي اخر تعديل لهذا التعريف من قبل منظمة الايزو نفسها "فإنها تعتبر بمثابة استراتيجية ادارية شاملة وطويلة المدى تتطلب مشاركة جميع أعضاء المنظمة للفوائد التي تعود على المنظمة ذاتها وأعضائها وعملائها والمجتمع ككل".

ومن الباحثين من يوضحون مفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال الفصل بين مكوناته (التمثلة في كل من ادارة - الجودة - الشاملة)، فالإدارة تعني التطوير والمحافظة على امكانيات المؤسسة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر وتبدأ الادارة Management بالإدارة العليا وتنتهي بكل العاملين أو أنها تخطيط وتوجيه و مراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة و توفير الموارد اللازمة، أما الجودة فتعني الوفاء بمتطلبات المستفيد بل و تجاوزها أو تلافي العيوب والنقائص من المراحل الأولى للعملية بما يرضي المستفيد، وتظم الجودة جودة المنتج وجودة الخدمة وجودة المسؤولية الاجتماعية وجودة السعر وتاريخ التسليم، أو هي بشكل موجز تلبية متطلبات المستفيد و توقعاته، أما بالنسبة لمعنى الشاملة فيقصد بها البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل ابتداء من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بتقويم رضاه عن المنتجات والخدمات المقدمة اليه، وتضم المؤسسة ككل وكل العاملين فيها وكل مجالات العمل⁽¹⁾ .

يقصد بإدارة الجودة الشاملة ذلك النظام الفعال الذي بواسطته يتم احداث نوع من التكامل والتنسيق بين عمل الوحدات والادارات المختلفة داخل المؤسسة من أجل تطوير الجودة والحفاظ عليها، وتحسين مستوى أداء جميع الأفراد العاملين وتوجيه جهودهم، بما يؤدي الى الرضا الكامل للمستهلك وبأقل التكاليف

(1) - محمود داود الربيعي، مازن عبد الهادي أحمد، مازن هادي كزار الطائي، ادارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم، دار الكتب العلمية، الطبعة 1 ، بيروت، لبنان، 2014، ص 29 ، 30

الممكنة، أو أنها مطابقة المواصفات الفنية للسلعة للمعايير التي تؤدي الى اشباع رغبات المستهلكين من النواحي التكنولوجية "القوة والمتانة" والنفسية كالمذاق والشكل والجمال والسعرية والأخلاقية "المصدقية والأمانة للمنتج والبائع" والفاعلية "قدرة المنتج على أداء الوظيفة المتوقعة منه"⁽¹⁾.

من خلال متابعة مختلف مفاهيم إدارة الجودة الشاملة نجد أنها لم تعد تقتصر على أساس جودة المنتج أو الخدمة المقدمة، إنما توسع مفهومها ليشمل كل العمليات والأنشطة داخل المنظمة، وهذا ما يساهم بتحقيق مستوى عالي من الجودة لأداء المنظمة ككل، كما يتضح أيضا أن الباحثين قد اختلفوا في تعريفهم لإدارة الجودة الشاملة بسبب اختلاف اتجاهاتهم، فمنهم من ركز على الزبون وكيفية إشباع حاجاته ورغباته ومنهم من ركز على ضرورة إجراء التحسين المستمر للمنتجات والخدمات المقدمة من المنظمة.

ومن المفيد أن نشير الى بعض المفاهيم ذات العلاقة بإدارة الجودة الشاملة مثل⁽²⁾:

- تأكيد الجودة: ويمثل كافة النشاطات المرسومة والمنظمة والتي تنفذ ضمن نظام الجودة والمشروحة حسب الحاجة لتأمين أو لإيجاد ثقة كافية بأن جهة ما ستقوم بالإيفاء بكافة متطلبات الجودة.
- نظام الجودة: ويمثل الهيكل التنظيمي والمسؤوليات والاجراءات والعمليات و مختلف الموارد لتنفيذ ادارة الجودة. وهي عبارة عن بنية أو هيكلية الادارة أو القسم ومسؤولياتها واجراءاتها وعملياتها ومواردها لتطبيق ادارة الجودة.
- حلقة الجودة: وهي الوظائف التي تشكل جزء من الدورة الصناعية و تؤثر على جودة المنتج، مثل التفتيش والتسويق والخدمة ودراسات السوق وتطوير المنتج وهندسة التصنيع وشراء الانتاج.
- مواصفة نظام ادارة الجودة ISO9000 : وهي حسب تعريف المنظمة الدولية للتوحيد القياسي بأنها مجموعة من المواصفات التي تحدد الصفات والخصائص الواجب توفرها من أجل ارضاء العميل.

مما سبق يمكن أن نقدم التعريف التالي لإدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة إدارية تشمل كافة النشاطات التي تحقق احتياجات وتوقعات الزبائن، وتهدف إلى تحقيق التحسين والتطوير المستمر في جودة المنتج أو الخدمة، وذلك بتعاون وتضافر جهود كل من الإدارة والعاملين مما يحقق أهداف المنظمة بكفاءة عالية.

2 - 2 - المراحل التاريخية التي سبقت ادارة الجودة الشاملة

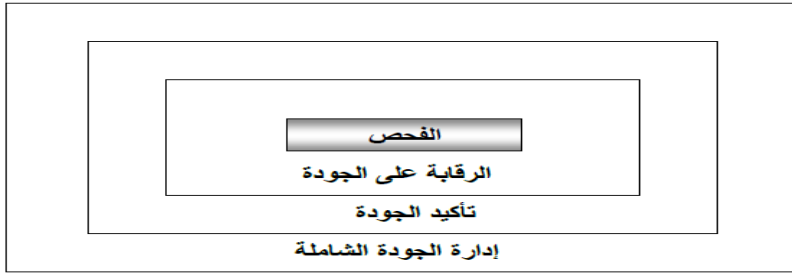
مرت نظرية الجودة الشاملة بمراحل عدة قبل أن تصل الى الصورة المتعارف عليها حاليا(أنظر الشكل)⁽³⁾:

(1) - سنان غالب المرهضي، مرجع سبق ذكره، ص 85 ، 86

(2) - عبد الله حسن مسلم، ادارة الجودة الشاملة "معايير الايزو"، المعتر للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2015، ص 32

(3) - سنان غالب المرهضي، مرجع سبق ذكره، ص 88 ، 89

شكل رقم (06): مراحل تطور ادارة الجودة



المصدر: سنان غالب المرهضي، **نظرية المنظمة**، جامعة العلوم والتكنولوجيا للكتاب الجامعي، الطبعة 1، صنعاء، اليمن، 2013، ص 88

- **الفحص**: بدأت عمليات الرقابة على الجودة في عشرينيات القرن العشرين في مجموعة شركات الهاتف الأمريكية، من خلال مختبرات الرقابة والتي أعدت خصيصا لهذا الغرض، وكانت المهمات الأساسية لتلك المختبرات هي تقديم أساليب جديدة لتحسين عمليات فحص الجودة، حيث يتم الفحص بهذا الأسلوب بهدف التأكد من أن الانتاجية تتم وفقا لما هو مخطط لها، وأن السلعة يتم انتاجها وفقا للمواصفات المحددة من قبل المؤسسة، أو وفقا لقوانين المواصفات والمقاييس التي يتم تحديدها من قبل الدولة.

- **الرقابة على الجودة**: يعتمد هذا الأسلوب على سحب عينات عشوائية من السلع المنتجة ثم فحصها باستخدام الأساليب الاحصائية، ويتم من خلال هذا الأسلوب التأكد من صلاحية ومطابقة السلعة أو الخدمة للمواصفات النمطية الموضوعية، وقد بدأ استخدام هذا الأسلوب في المؤسسات الصناعية اليابانية في خمسينات القرن العشرين، كما أن تركيز المؤسسات اليابانية على الجودة منذ وقت مبكر جعلها تحقق نجاح كبير وتفوقا ملحوظا في مختلف الأسواق العالمية بفضل السمعة والجودة التي حققتها المنتجات اليابانية.

- **تأكيد الجودة**: انطلقا من عقد السبعينات بدأت المؤسسات اليابانية التركيز أكثر على الجودة، واعتبارها فلسفة ادارية يجب التأكيد عليها في جميع أجزاء المؤسسة، وأصبحت الجودة مهمة ومسؤولية كل فرد في المؤسسة الحديثة بشكل عام والمؤسسات اليابانية بشكل خاص.

- **ادارة الجودة الشاملة**: ويقصد بها التكامل بين أعضاء المؤسسة وأنظمتها بهدف الوصول الى مخرج (سلعة أو خدمة) يولد الرضا التام لدى المستهلك أو المستخدم.

2 - 3 - مبادئ ادارة الجودة الشاملة

تشمل ادارة الجودة الشاملة في مضمونها المبادئ التالية⁽¹⁾:

(1) - محمود داود الربيعي، مازن عبد الهادي أحمد، مازن هادي كزار الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 39 ، 40

- ضمان روح المشاركة في العمل لكل العاملين وانصافهم وعدم التمييز بينهم، الأمر الذي سيؤدي الى اندماجهم في العمل و بذلهم كل ما في وسعهم لخدمة مصلحة المؤسسة.
- التفهم الكامل والالتزام الفعلي للإدارة العليا بجعل الجودة في المقام الأول، والتأكيد على خلق البنى والهيكل التنظيمية واجراءات وسياسات العمل المناسبة، وتطوير نظام الحوافز الذي يشجع جهود تحسين الجودة.
- ضرورة تفهم المؤسسات للاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية لزيائنها والعمل على تحقيق كل التوقعات.
- ضرورة اهتمام القيادات الادارية بتوحيد الرؤية والأهداف والاستراتيجيات داخل المؤسسة وتهيئة المناخ الملائم لذلك لتحقيق تلك الأهداف بأقل تكلفة.
- التأكيد على أن عملية تحسين الجودة هي عملية مستمرة في المؤسسة والعمل المستمر على تطوير العمليات التي يتم من خلالها انجاز الأعمال، وذلك عن طريق تصميم عمليات الانتاج الخدمي أو السلي التي تتطابق مع مواصفات الجودة، واستخدام أفضل الأساليب والممارسات الادارية، وتوظيف التقنيات المتاحة بفعالية وكفاءة عاليتين.
- مساهمة كل العاملين في تحسين الجودة وذلك عن طريق تطوير مستوى الأداء في العمل، والتعرف على المشاكل المرتبطة بأداء الجودة الشاملة، والعمل على حلها بشكل تعاوني وباستخدام المنهج العلمي.
- تنمية علاقات عمل بناءة بين العاملين وتحفيز الجهود المتميزة سواء كانت فردية أو جماعية.
- اتخاذ القرارات على أساس من الحقائق و وضع استنتاجات في خدمة متخذي القرار.
- تعتمد ادارة الجودة الشاملة على الاستقلالية التامة.
- تفعيل التعاون والتنسيق بين الادارات والوحدات المختلفة في المؤسسة مع التأكيد على الانجاز من خلال فرق العمل وتنمية العمل التعاوني.

2 - 4 - خطوات تطبيق ادارة الجودة الشاملة

يتطلب تطبيق ادارة الجودة الشاملة مجموعة من الخطوات العامة التي يمكن للإدارة اتباعها في تطبيق هذا البرنامج في المؤسسة وهي كالتالي⁽¹⁾:

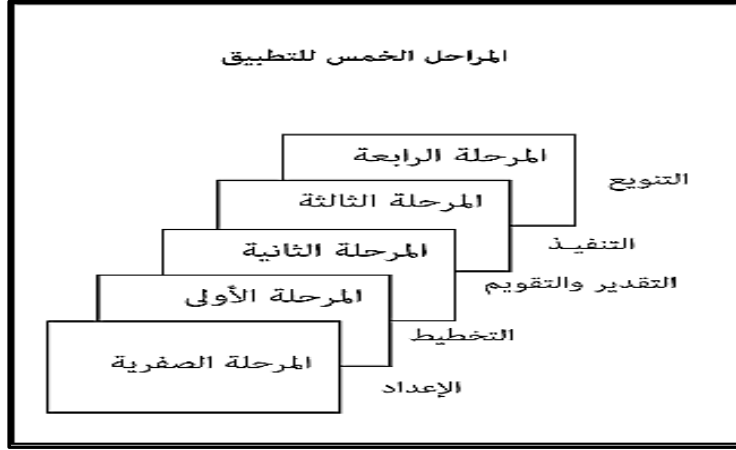
(1) - محمد عوض الترتوري، اغادير عرفات جويحان، ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات و مراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2006، ص 36 ، 37

- **الخطوة الأولى:** التزام وتعهد الادارة العليا بتنفيذ البرنامج وهو من الخطوات المهمة، اذ أنه من الضروري توعية وتدريب القادة والمسؤولين على مفاهيم ادارة الجودة الشاملة وأساليب تطبيقها، وأن تكون الادارة العليا نموذجا مثاليا يقتدي به أفراد المؤسسة.
 - **الخطوة الثانية:** خلق تصور وفلسفة واضحة للمؤسسة تحتوي على الأهداف العامة للمؤسسة وأهداف الجودة التي تهدف المؤسسة الى تحقيقها، وكيفية اشراك العاملين في تنفيذ برنامج ادارة الجودة الشاملة.
 - **الخطوة الثالثة:** العمل على تشكيل مجلس للجودة يتألف من المديرين التنفيذيين في المؤسسة ورؤساء الأقسام المختلفة، يقوم هذا الأخير على الاشراف على عملية التخطيط كما يتولى تنفيذ وتقييم برنامج ادارة الجودة الشاملة.
 - **الخطوة الرابعة:** و تتعلق باتخاذ القرار حول مجال تطبيق برنامج ادارة الجودة الشاملة.
 - **الخطوة الخامسة:** ويتم فيها تحديد مختلف برامج التدريب اللازمة وأنواع هذه البرامج، بالإضافة الى تحليل احتياجات المديرين التنفيذيين و رؤساء الدوائر والموظفين على مفاهيم ادارة الجودة الشاملة.
 - **الخطوة السادسة:** و تتعلق بمطابقة المعايير والقياس وأيضا العمل على تطوير معايير القياس في المؤسسة لتلبية احتياجات و رغبات المنتفعين.
 - **الخطوة السابعة:** وتتمثل في الدعاية والاعلان والتقدير لبرنامج ادارة الجودة الشاملة.
 - **الخطوة الثامنة:** وفيها يتم تقييم النتائج باستمرار واستعمال التغذية الراجعة في تعديل برنامج ادارة الجودة الشاملة بما يتماشى ويناسب ظروف وامكانات المؤسسة.
- ويتطلب البدء بتطبيق ادارة الجودة الشاملة توفر قاعدة بيانات تشمل معلومات وافية وكافية تكون دقيقة وشاملة عن واقع المؤسسة والخدمات التي تقدمها، ومن المستفيدين منها، كما يجب أن تشير المعلومات الى صعوبات انجاز العمليات في المؤسسة ان وجدت بما يضمن تقييم موضوعي وصحيح لواقع المؤسسة وتحديد المشكلات القائمة والمتوقعة ومختلف الأسباب التي تدفع بالمؤسسة الى تبني هذا المفهوم.

2 - 5 - مراحل تطبيق ادارة الجودة الشاملة

تمر عملية تطبيق ادارة الجودة الشاملة بخمس مراحل أساسية كما هو موضح بالشكل الموالي ويمكن ايجازها فيما يلي⁽¹⁾:

شكل رقم (07): مراحل تطبيق ادارة الجودة الشاملة



المصدر: سلمان زيدان، ادارة الجودة الشاملة "الفلسفة ومداخل العمل"، الجزء الأول، دار المناهج

للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 66

- **مرحلة (الاعداد) اقتناع وتبني الادارة لفلسفة ادارة الجودة الشاملة:** في هذه المرحلة تقرر ادارة المؤسسة رغبتها في تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة، وفي هذا الاطار يبدأ المديرين في المؤسسة بتلقي برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام وماهيته وأهميته وأيضا متطلباته والمبادئ التي يستند اليها.
- **مرحلة التخطيط:** وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية لتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم والامكانيات والموارد اللازمة لتطبيق النظام، كما يتم فيها اختيار الفريق القيادي لبرنامج ادارة الجودة والمقررين والمشرفين.
- **مرحلة التقدير والتقييم:** وغالبا ما تبدأ عملية التقييم ببعض التساؤلات المهمة والتي يمكن في ضوء الاجابة عنها تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة.
- **مرحلة التنفيذ:** في هذه المرحلة يتم اختيار الأفراد الذين سيعهد اليهم بمهمة القيام بعملية التنفيذ، وبالتالي سيتم تدريبهم على أحدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.
- **مرحلة (التنوع) تبادل ونشر الخبرات:** وهي المرحلة التي يتم فيها استثمار الخبرات الناجحة التي تم تحقيقها وأيضا تفادي المعوقات التي تحول دون التطبيق السليم لنظام ادارة الجودة الشاملة، كما

(1) - محمد صادق اسماعيل، ادارة الجودة الشاملة في التعليم، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة 1، القاهرة، مصر، 2014، ص 40-42

تدعى جميع الادارات والأقسام للمشاركة في عملية التحسين و توضيح المزايا التي تعود عليهم جميعا من المشاركة.

يبدو من مفهوم ادارة الجودة الشاملة ومبادئها ومراحل تطبيقها أنها في الواقع نمط اداري أكثر تطورا كما أنها أكثر عمقا وشمولا من الادارة التقليدية، ويمكن القول أن ادارة الجودة الشاملة قد خطت خطوات بعيدة عن الادارة التقليدية، ولعل المقارنة بين عناصرهما توضح المجال الشاسع في أسلوب كل منها كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (10): عناصر المقارنة بين الادارة التقليدية و ادارة الجودة الشاملة

عناصر المقارنة	الادارة التقليدية	ادارة الجودة الشاملة
الهيكل التنظيمي	هرمي ورأسي يتصف بالجمود	مسطح مرن وأقل تعقيدا، أفقي شبكي
التوجه	نحو الانتاج	نحو الزبون (المستفيد)
القرارات	قصيرة الأجل، مبنية على الأحاسيس والمشاعر التلقائية	طويلة الأجل، مبنية على الحقائق
تأكيد الأخطاء	مبدأ علاجي (بعد حدوث الخطأ)	مبدأ وقائي (قبل احتمال حدوث الخطأ)
نوع الرقابة	الرقابة اللصيقة والتركيز على السلبيات	الرقابة بالالتزام الذاتي والتركيز على الايجابيات
حل المشاكل	عن طريق المدراء	فرق العمل
علاقة الرئيس بالمرؤوسين	يحكمها التواكل والسيطرة	تحكمها الاعتماد المتبادل والثقة والالتزام من الجانبين
نظرة المرؤوسين للرئيس	نظرة المراقب بناء على الصلاحيات	نظرة الميسرة والمدرّب والمعلم
المسؤولية	فردية	جماعية تقع على عاتق جميع العاملين
النظرة لعناصر العمل والتدريب	عناصر كلفة	عناصر استثمار
مجالات الاهتمام	حفظ البيانات التاريخية	تسجيل وتحليل النتائج واجراء المقارنات
أسلوب العمل	أساليب العمل الفردية	أساليب العمل الجماعية

المصدر: محمود داود الربيعي، مازن عبد الهادي أحمد، مازن هادي كزار الطائي، ادارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم، دار الكتب العلمية، الطبعة 1، بيروت، لبنان، 2014، ص 34 ، 35

2 - 6 - أهمية وفوائد ادارة الجودة الشاملة

- ان أهم ما يميز ادارة الجودة الشاملة هو تحسين مستويات الجودة على مستوى المؤسسة، ويمكن اجمال أهمية ادارة الجودة الشاملة في ما يلي⁽¹⁾:
- تخفيض التكلفة وزيادة الانتاجية.
 - تحقيق رضا الزبون وتقديم الأفضل من السلع والخدمات.
 - تحقيق ميزة تنافسية وعائد مرتفع.
 - تنمية الشعور بوحدة المجموعة وروح الفريق في العمل والثقة المتبادلة بين أفراد المنظمة والاحساس بالانتماء في بيئة العمل.
 - تحسين سمعة المؤسسة في نظر العملاء.
 - تبني منهج حديث وشامل للتغيير يختلف عن النظام التقليدي المطبق المبني على التعليمات والاجراءات وتنفيذ القرارات.
 - بث ونشر ثقافة الجودة بتغيير سلوكيات أفراد المؤسسة.
 - تمكن من القيام بعملية المراجعة وتقييم الأداء على نحو مستمر.
 - أما بالنسبة للفوائد التي تجنيها المؤسسة من خلال تبنيها وتطبيقها لنظام إدارة الجودة الشاملة فهي:
 - تحسين نوعية الخدمات والسلع المنتجة و رفع مستوى الأداء عند العاملين على مستوى المؤسسة.
 - تخفيض تكاليف الخدمات والتشغيل والعمل على تحسين وتطوير طرق وأساليب العمل.
 - زيادة الولاء والانتماء بالنسبة للعاملين للمؤسسة.
 - تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة واستمرارية بقائها.
 - ومن الفوائد التي يجنيها الأفراد العاملون بالمؤسسة نتيجة لالتزامهم بتطبيق ادارة الجودة الشاملة هي⁽²⁾:
 - استخدام العاملين لخبراتهم وقدراتهم واعطائهم فرصة لذلك.
 - تنمية وتطوير مهارات ومعارف العاملين في المؤسسة من خلال اشراكهم في تطوير أساليب واجراءات العمل في المؤسسة، وأيضا تطوير وتسهيل التدريب والتكوين اللازم للعاملين.
 - اعطاء العاملين الحوافز نتيجة للجهود التي يبذلونها للقيام بأعمالهم.

(1) - المرجع نفسه، ص 38 ، 39

(2) - سلمان زيدان، ادارة الجودة الشاملة 'الفلسفة ومداخل العمل"، الجزء الأول، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 187

2 - 7 - معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة

ان تطبيق فلسفة وبرنامج ادارة الجودة الشاملة لا يخلو من الصعوبات عند تطبيقها، وبشكل عام تعود معوقات التطبيق الى ما يلي⁽¹⁾:

- الاعتقاد أو جعل تطبيق ادارة الجودة الشاملة علاجاً شافياً و كافياً لجميع مشاكل المؤسسة.
- عجز الادارة العليا عن توضيح التزاماتها بإدارة الجودة الشاملة.
- عجز الادارة الوسطى عن تفهم الأدوار الجديدة لنمط قيادة الجودة الشاملة وشعورهم المهذب بأن فلسفة الجودة الشاملة ستفقد العاملين قوتهم في انجاز العمل.
- التركيز العالي على الفعاليات الداخلية للجودة والاهتمام بها لأنها مهمة في الأداء الرئيس للجودة واعفائها من حاجات الزبائن الخارجيين ورغباتهم.
- تشكيل فرق عمل كثيرة بشكل مبالغ فيه وعدم توفير الموارد اللازمة والادارة المطلوبة بما يكفل نجاحها.

- تبني برامج ممتازة للجودة دون اجراء التعديلات عليها أو بما تتطلبه من شروط و توافر الظروف الملائمة لها بما ينسجم مع خصائص وامكانات المؤسسة.
- ضعف الربط بين أهداف الجودة والعوائد المالية.

2 - 8 - أمثلة عن فوائد وأهمية تطبيق ادارة الجودة الشاملة

لا شك من أن تبني وتطبيق مفاهيم ومبادئ ادارة الجودة الشاملة سيترتب عليه فوائد عديدة، فقد اتضح من أن الاستخدام الهادف لإدارة الجودة الشاملة يحقق العديد من آفاق النجاح، نذكر في هذا السياق على سبيل المثال لا الحصر ما يلي⁽²⁾:

- **انحصار شكاوي المستهلكين وتقليصها:** فقد اتضح من خلال تبني أسلوب ادارة الجودة الشاملة تقلص نسبة شكاوي المستهلكين بشأن المنتجات المقدمة وانعكاس ذلك بدوره على تخفيض التكاليف بشكل عام، حيث ظهر في الشركات الأوروبية سنة 1984 أن ما تم دفعه من تكاليف شكاوي المستهلكين من اجمالي المبيعات ما نسبته 14 % وقد انخفض الى 0.9 % سنة 1988، وعليه فقد حققت الشركات وفراً في التكاليف قدره 1.9 مليون دولار.

(1) - محمود داود الربيعي، مرجع سبق ذكره، ص48

(2) - خضير كاظم حمود، ادارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 78 - 81

- **تقليل تكاليف الجودة:** لقد حققت عمليات الجودة لشركة Cater Pillar تقليص في التكاليف من 800 مليون دولار الى 400 مليون دولار خلال سبعة سنوات، كما حققت الشركة تقديرا يعادل عشرة دولارات مدخرة للدولار الواحد في حق الجودة، ويعزى هذا التقليص ضمن نظام ادارة الجودة الشاملة الى ستة مداخل مركزية وهي:

- تحديد المسؤولية لكل نشاط انتاجي.
 - تحديد العلاقة المتداخلة ما بين المستهلك والمجهز و توضيح المهام المطلوبة لكل منهما.
 - اقرار مقاييس الجودة ونقاط المراقبة المراد انجازها.
 - تقييم واضح وشفاف للعمليات المصرفية.
 - تبسيط الاجراءات والأنشطة العملية الى أبعد حد حينما تكون امكانية لذلك.
 - استخدام الخرائط الاحصائية والاعتماد على الأسلوب الوقائي في السيطرة على العمليات الانتاجية.
- **زيادة الحصة السوقية:** تبين بالتجربة أن الأنشطة المتعلقة باستخدام ادارة الجودة الشاملة قد أسهمت بشكل كبير في زيادة الحصة السوقية لكل المؤسسات الانتاجية والخدمية عما كانت عليه.
- **تقليل الحوادث والشكاوي:** أشارت الوثائق الرسمية الى أن شركة فلوريدا للقوة والاضاءة وبفعل فاعلية أنشطة الجودة قد قلصت الخدمات المقدمة للمستهلكين نتيجة الشكاوي من قبلهم من معدل 100 دقيقة سنة 1982 الى معدل 48 دقيقة سنة 1988، كما ساهمت في تقليل الحوادث للعاملين من 3 الى 1، وهذا ما يؤكد دور وأهمية تبني نظام ادارة الجودة الشاملة.
- **تخفيض الأعباء وزيادة رضا المستهلكين:** لقد استخدمت شركة فورد في الولايات المتحدة ادارة الجودة الشاملة منذ 1979 وقد حققت تخفيضا في شحن الأجزاء المطلوبة من 2750 وحدة سنة 1984 الى 2000 وحدة سنة 1989 ثم الى 1500 سنة 1992، وهكذا يتضح من خلال ذلك وبشكل عملي قدرة الاستخدام الأمثل لإدارة الجودة الشاملة على تحقيق الأهداف الفاعلة للأنشطة الانتاجية.
- **زيادة الكفاءة:** تم تبني أسلوب ادارة الجودة الشاملة في Cirobank منذ عام 1988، وقد أشارت المؤسسة الى الفوائد التي جننتها من خلال استخدامها برنامج ادارة الجودة الشاملة كما يلي:

- تقليل الحجم من المخزون بنسبة 40 % .
- تقليل الأخطاء على مستوى العمليات التشغيلية بنسبة 80 % .
- تقليل المشاكل ذات الصلة بالمستهلكين من 94 % الى حدود 57 % .
- تخفيض مستوى شكاوي المستهلكين في مجال المبيعات بنسبة 60 % .

- تقليص المشاكل الخاصة بالعمال بنسبة 12 % .

- زيادة الانتاجية والأرباح والحصة السوقية: أشارت التقارير المؤكدة الصادرة من شركة Hewlett Packard بأن الأرباح التي تم تحقيقها قد زادت بمقدار 244 %، وقد صاحب ذلك ارتفاع في الانتاجية بمقدار 120 % في حين ارتفعت الحصة السوقية بمقدار 193 %، وقد حققت بالوقت ذاته انخفاضا في المخزون السلعي بنسبة 36 %، كما تم تحقيق انخفاض في تكاليف التصنيع وانخفاض في نسبة الوحدات المعيبة من المنتجات على الترتيب بـ 42 % و 79 %.

- تحقيق منافع و وفرات متعددة: حققت شركة IBM في الولايات المتحدة العديد من الوفرات و المنافع ذات الأثر الفعال في تحقيق أهدافها من خلال استخدام الشركة لنظام ادارة الجودة الشاملة، ويمكن ايجاز ما تمخض عن تبني الشركة لهذا النظام ما يلي:

- تحسين وتطور في الانتاجية بما نسبته 30 % منذ سنة 1986.
- تخفيض في الوقت الكلي الخاص بالعمليات التصنيعية بنسبة 60 % .
- تخفيض المصاريف الرأسمالية اللازمة على مستوى عمليات البيع بنسبة 75 % .
- تم دفع ما قيمته 3.6 مليون دولار كجوائز للجودة أنفق 40% منها على العاملين في الشركة.

- تحقيق وفرات عديدة في مجال الاتصالات والمشاركة الفاعلة: حيث حققت شركة Pirellireckan وفرات مالية قدرت بنحو 11 مليون دولار أمريكي من خلال التحسينات التي حققتها الشركة على مستوى الاتصالات والتعاون الهادف في سياق أساليب ادارة الجودة الشاملة، كما تمكنت الشركة بتبنيها لهذا النظام من تخفيض دوران العمل من 20 % الى 5 %، وأيضا زيادة ما تحقق من المنافع المصنعة من 35 % الى 75 %، وقد تم تخفيض المنتجات المعيبة والتالف منها بنسبة 73 % وتحسنت أيضا نسبة دوران المخزون من 4.4 % الى 13.7 % .

3 - إدارة الجودة الشاملة والمواصفات الدولية للجودة (الأيزو ISO)

كلمة ايزو ISO من المعتقد الخاطئ أنها اختصار لاسم الهيئة الدولية للمقاييس International Organization for Standardization وان كانت ربما استوحت اسمها من ذلك، فالأصح أنها مشتقة من الكلمة الاغريقية ISOS والتي تعني التساوي، ومن مفهوم المواصفات الدولية الايزو فان كلمة ISO تعني تساوي الشيء مع المواصفة الدولية.

3 - 1 - المواصفات القياسية الدولية لإدارة الجودة الايزو 9000

الايزو 9000 (ISO9000) هي سلسلة من المواصفات القياسية التي تحدد المتطلبات الأساسية لنظم ادارة الجودة Quality Management Systems في المنظمات الانتاجية والخدمية، تم اعتمادها من طرف المنظمة العالمية للمقاييس سنة 1987 بناء على توصية اللجنة الفنية للايزو والتي شاركت فيها كبريات الهيئات القومية للمقاييس والجودة مثل الجمعية الفرنسية للتقييس (Association Française de Normalisation AFNOR) والمعهد القومي الأمريكي للمعايير (American National Standards Institute ANSI) والمعهد البريطاني للمعايير (British Standards Institute BSI) ، وتسعى مختلف المؤسسات من خلال تطبيق هذه المواصفات الى الحصول على شهادة الايزو والتي تؤهلها للتعامل مع السوق الأوروبية المشتركة EEU وهذا من خلال ضمان تطابق منتجاتها مع هذه المعايير، وتعد هذه السلسلة من المواصفات محصلة 80 سنة من التجارب العالمية في مجال ادارة الجودة، وتتكون المواصفات القياسية الدولية الايزو 9000 (2000) الصادرة مع مطلع سنة 2000 والمعدلة سنة 2008 من ثلاث مواصفات أساسية خاصة بإدارة وتوكيد الجودة⁽¹⁾، وهي⁽²⁾:

- مواصفة الايزو 9000-2000: الخاصة بالأسس والمفردات، وهي تصف المفاهيم والمصطلحات الأساسية المتعلقة بنظام ادارة الجودة ومعايير ضمان الجودة.
- مواصفة الايزو 9001-2000: وهي تخص المتطلبات وتصف متطلبات نظام ادارة الجودة وتركز على العمليات لضمان تقديم المنتج أو الخدمة بما يفي بمتطلبات العميل ويحقق رضاه، وتجدر الإشارة هنا الى أن هذه السلسلة حلت محل سلسلة المواصفات 9001، 9002، 9003 في اصدار سنة 1994.
- مواصفة الايزو 9004-2000: وتخص نظم ادارة الجودة Quality Management Systems وتقدم الارشادات لتحسين الأداء.

3 - 2 - فوائد الحصول على شهادة الجودة الايزو ISO

تحقق شهادة الحصول على الجودة الفوائد التالية⁽³⁾:

(1) - محمد أحمد عيشوني، أساسيات قياس الأبعاد في ضوء معايير الجودة العالمية ايزو 9000، مكتبة العبيكان للنشر، الطبعة 1، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2010، ص 51 ، 52

(2) - المرجع نفسه، ص 52 ، 53

(3) - مجيد الكرخي، ادارة الجودة الشاملة "المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية في مجال الخدمات"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2015، ص 107 ، 108

- زيادة قدرة المؤسسة التنافسية وذلك بتحسين صورتها لدى العميل من خلال اهتمامها بصورة المؤسسة واحتلالها مساحة كبيرة في ذهنيته وإظهارها بمظهر من يضع الجودة في أعلى اهتماماته وأولوياته وتجعل المؤسسة في وضع تنافسي أفضل أمام المؤسسات الأخرى.
- تحسين العمليات والاجراءات بما يؤدي الى تحقيق المواصفات المطلوبة بأقل التكاليف.
- الارتقاء بمستوى الأداء وتطوير ثقافة المؤسسة نحو الافضل وبما يتلائم مع متطلبات الجودة.
- اقامة علاقات قوية مع المستفيدين وجذب مستفيدين جدد.
- خلق مشاعر الثقة بالنفس والتفاخر لدى العاملين في المؤسسة بمستوى الجودة الذي بلغته المؤسسة.
- تطوير وسائل الاتصال سواء الداخلية أو الخارجية للمؤسسة.
- تنامي رغبة العملاء في التعاقد مع المؤسسة بعد أن تكون قد حصلت على شهادة الجودة.
- زيادة عائدات المؤسسة من خلال تقليل نسبة التالف والمعيب في الانتاج.
- التقارب النسبي بين ظروف العمل في المؤسسات التي اعتمدت معايير موحدة للجودة.
- نقل التجارب الناجحة للشركات والمؤسسات الناشئة من خلال خبرات المؤسسة المتقدمة الكبيرة التي أخذت بمبادئ الجودة في تطوير مهارات العاملين بما يؤدي الى تحسين قدرات الموارد البشرية لديها.
- تصحيح الأخطاء وضمان عدم تكرارها من خلال تطبيق نظام الجودة.
- خلق اجراءات تحدد نظام لتأطير المسؤوليات الادارية والصلاحيات والمحاسبة على الأخطاء الناشئة.
- تساعد على اقامة قاعدة احصائية تساعد المؤسسة على اتخاذ القرارات الصحيحة.
- ايجادها نظام رقابة وتفتيش يساعد على التحقق من تطبيق شروط الجودة التي تلبى رغبات العملاء والمستفيدين.

3 - 3 - أوجه الاختلاف بين ادارة الجودة الشاملة و الايزو 9000

لقد أدى الارتباط بين المواصفات القياسية الدولية لإدارة الجودة الايزو 9000 وادارة الجودة الشاملة الى الخلط بيم المفهومين، اذ استعملها الكثيرون للدلالة على نفس المعنى، على الرغم من التباعد فيما بينهما، كما أنهما ليس بديلين مختلفين لفلسفة واحدة، وفي نفس الوقت لا يوجد تعارض بينهما، وقد توصلت المنظمات الى أن تطبيقها لمواصفات الايزو ساعدها على تقييس واضفاء الصفة الرسمية على أنظمة جودتها، مما يثبت أن ادارة الجودة الشاملة ومواصفات الايزو متوافقتان ولا يوجد تعارض بينهما، لأن

- التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة يتطلب وجود نظام جودة مشابه لنظام الجودة القائم على مواصفات أنظمة الجودة الأيزو 9000، ويمكن تلخيص أهم أوجه الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو في⁽¹⁾:
- تهدف المنظمات التي حازت على شهادة الأيزو إلى التعامل غير المباشر مع المستهلك، وذلك من خلال تطبيق المعايير الدولية للجودة في سلعها أو خدماتها، في حين أن المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى التعامل المباشر مع العملاء من خلال الدراسة الميدانية لحاجاتهم ورغباتهم للعمل على توفيرها لهم، أي أن الأيزو لا تركز كثيراً على المستهلك والذي يأتي في مقدمة اهتمامات إدارة الجودة الشاملة.
 - يمكن اعتبار نظام الأيزو مرحلة أولية للوصول إلى تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة مستقبلاً، لأنها الأشمل والأعم من الأيزو.
 - تركز إدارة الجودة الشاملة على جميع العمليات والأنشطة داخل المنظمة وعلى جميع الجوانب الفنية والإدارية، بينما ينصب تركيز الأيزو على الأمور الفنية والإجرائية في العمل فقط.
 - المنظمات الحائزة على شهادة الأيزو تطبق بعملها نفس القواعد التي على أساسها حصلت على شهادة الأيزو، لذلك فهذه القواعد متماثلة في كل المنظمات وليس هناك خصوصية لأي منظمة، وهذا على عكس إدارة الجودة الشاملة فمدى التطبيق لأي بعد من أبعادها يختلف من منظمة لأخرى.
 - جميع المنظمات التي حازت على شهادة الأيزو خاضعة إلى المراجعة والتفتيش الدوري من قبل المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس، للتأكد من استمرارية تطبيق معايير الجودة التي على أساسها منحتها الشهادة، كما أنها ملزمة بإجراء التعديلات كلما قامت المنظمة الدولية بتغيير معاييرها، أما المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة فلا توجد مراجعة وتفتيش دوري عليها، ونموذجها خاص بها ولها حرية التصرف.
 - تسعى الشركات الصغيرة للحصول على شهادة الأيزو ولغرض فتح أسواق جديدة لها سواء كانت إقليمية أو عالمية، أما الشركات الكبيرة والدولية فهي تعمل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة لغرض تعزيز قدراتها التنافسية وذلك بالتعامل المباشر والمستمر مع الزبائن.

(1) - أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 (دليل عملي)، مطبوعات جامعة الزقازيق، القاهرة، مصر، 2005، ص 66

جدول (11): الاختلافات الأساسية بين نظم ادارة الجودة الايزو 9000 وادارة الجودة الشاملة

ادارة الجودة الشاملة	الايزو 9000
- تمثل ادارة الجودة من منظور شامل	- يقوم على مواصفات مكتوبة وموثقة
- تمثل ادارة الجودة من وجهة نظر المورد	- تمثل ادارة الجودة من وجهة نظر العميل
- التركيز على العميل	- ليس من الضروري التركيز على العميل
- تهتم بالبعد الاجتماعي وتؤلف بينه وبين النظام الفني (فلسفة ومفاهيم أشمل)	- تهتم بالنظم الفنية والاجراءات
- التأكيد على مشاركة الجميع	- مشاركة الجميع غير ضرورية
- تهتم بالتحسين المستمر	- لا يجب التركيز على التحسين المستمر لأنه مجرد قرار
- تشمل كافة الادارات والأقسام	- التركيز جزئي
- كل فرد مسؤول عن الجودة	- الجودة مسؤولية قسم الجودة فقط
- تتطلب تغييرا في الثقافة والعمليات	- من الأنسب المحافظة على الوضع كما هو

المصدر: أحمد سيد مصطفى، ادارة الجودة الشاملة والايزو 9000(دليل عملي)، مطبوعات جامعة الزقازيق، القاهرة، مصر، 2005، ص 66

IV. الاستراتيجيات العامة للتنافس

لكي تضمن أي مؤسسة استمراريتها أو احتلال مكانة تصبح بموجبها قادرة على المنافسة، فإنه من الضروري لها أن تتبنى استراتيجية تنافسية مناسبة لضمان تحقيق أهدافها، وبشكل عام تركز الاستراتيجيات العامة للتنافس على بيان الطرق الكفيلة بتحقيق المؤسسة مكانة تنافسية مرموقة. وتعتبر الاستراتيجيات العامة للتنافس اطارا عاما يحدد أهداف المنظمة في مجال تحديد الأسعار والتكاليف والتميز بالموجودات والمنتجات والخدمات، مما يمكنها من بناء مركزها التنافسي ومواجهة المنافسين.

1 - ماهية الاستراتيجيات العامة للتنافس

اعتمد (Michel Porter) ثلاث استراتيجيات تنافسية رئيسية شاملة تستخدمها المؤسسات بغض النظر عن نوع النشاط أو الحجم أو عما اذا كانت مؤسسات صناعية أو خدمية أو غير هادفة للربح، وهي: استراتيجية القيادة بالتكلفة (استراتيجية تندية التكاليف)، استراتيجية التميز (التمايز)، استراتيجية التركيز. ويرى بورتر Porter بأن الاستراتيجيات التنافسية تتضمن بناء واقامة دفاعات ضد القوى التنافسية، أو ايجاد موقع في الصناعة حيث يكون لكل مؤسسة استراتيجية تنافسية شاملة، والتي تمثل بدورها مزيج من الأهداف التي خطط لها بما في ذلك وسائل تحقيق هذه الأهداف، وينظر الى هذه الاستراتيجيات التنافسية باعتبارها مجموعة من التصرفات التي تؤدي الى تحقيق مزايا تنافسية واستراتيجية مؤكدة⁽¹⁾، غير أن اختيار الاستراتيجية المناسبة يعتمد هو الاخر على مقدرة الشركة على توفير متطلبات الاستراتيجية المادية والتنظيمية، بالإضافة الى تحليل وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الشركة مثل حجم الموارد والامكانيات والانفاق على البحث والتطوير والقدرات التسويقية وغيرها من العوامل والشروط ذات الصلة.

شكل رقم (08): الاستراتيجيات العامة للتنافس حسب بورتر



المصدر: مزوغ عادل، دراسة نقدية لاستراتيجيات Porter التنافسية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، العدد 10، جوان 2013، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ص 51

(1) - بن سديرة عمر، التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية (دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف)، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة فرحات عباس - سطيف 1 -، الجزائر، 2012 / 2013، ص 156

ويبين لنا الشكل السابق أنه عندما تتوفر استراتيجية خفض التكلفة أو استراتيجية التميز في سوق مستهدف كبير من حيث النطاق التنافسي فإنه يمكن أن نطلق عليها "الريادة في التكلفة والتميز"، وعندما تركز هاتان الاستراتيجيتان على قطاع سوقي صغير فإنه يمكن أن نطلق عليها "التركيز على أساس التكلفة والتركيز على أساس التميز".

2 - استراتيجية القيادة بالتكلفة (استراتيجية تدنية التكاليف)

وهي استراتيجية تنافسية تعتمد على التكلفة المنخفضة وهي تتوجه بالأساس الى الأسواق الكبيرة، بمعنى آخر هي تلك الاستراتيجية التي تضع على رأس قائمة أولوياتها توجيه كل جهود الشركة نحو هدف رئيسي وجوهري هو تخفيض التكاليف، سواء تكاليف الانتاج أو التسويق أو التوزيع وغيرها، وتسعى المؤسسة من وراء اتباع هذه الاستراتيجية الى تحقيق التفوق على المنافسين نظرا لأن التركيز على خفض التكلفة يجعل الشركة قادرة على تغيير أسعار منتجاتها لتكون دوما أقل من أسعار ومنتجات المنافسين، وهذه الاستراتيجية موجهة تحديدا للمستهلكين الذين يتأثرون بالسعر أي الذين يبحثون عن السعر المنخفض⁽¹⁾.

2 - 1 - شروط تحقيق استراتيجية القيادة بالتكلفة

أهم الشروط التي يجب توفرها لتحقيق استراتيجية القيادة بالتكلفة هي⁽²⁾:

- وجود طلب مرن للسعر والكميات المطلوبة، بمعنى أن يقابل كل تخفيض في السعر زيادة في الكميات المشتراة من المستهلكين.
- نمطية المنتج
- خلق حالة من التكامل الرأسي سواء أمامي أو خلفي
- استخدام أحادي للسلعة من قبل المشتريين
- ضعف الامكانيات المالية لإجراء التبديل للسلعة من قبل المشتري.
- تقديم منتج أساسي دون أي نوع من الكماليات الاضافية التي قد تصاحبه زيادة في التكاليف.
- استخدام مواد أولية زهيدة الثمن لا تؤثر على جودة المنتج.
- بيع مباشر للمستهلك لتقليل كلف الوسطاء.
- الاستغناء عن الأنشطة ذات التكلفة العالية.
- استخدام وسائل الترويج أو الاعلانات الجذابة للمنتج التي تكفل تخفيض الكلفة و زيادة حجم المبيعات.

(1) - منصور محمد اسماعيل العريفي، مرجع سبق ذكره، ص 213

(2) - نوال عبد الكريم الأشهب، ادارة الوقت بالمفهوم الاستراتيجي، دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2015، ص 39 ، 40

2 - 2 - مخاطر تبني استراتيجية القيادة بالتكلفة

من أهم المخاطر التي قد تترتب على تبني المؤسسة لهذه الاستراتيجية هي⁽¹⁾:

- قابلية المنافسين لإيجاد طرق إنتاج بكلفة أقل.
- اتباع المنافسون لسياسة الوفرة في كلفة العمالة.
- سهولة تقليد المنافسين للطرق المتبعة في قيادة التكلفة.
- تركيز المنظمة على قيادة التكلفة قد يفقدها الرؤية في تغيير أذواق المستهلكين والتي تتطلب البحث عن طرق وأعمال جديدة.

غير أن المؤسسة التي تتبنى استراتيجية القيادة بالتكلفة ستحضى بأفضلية واضحة، والسبب الأول أنه في ظل الاختلاف في التكاليف، فإن المؤسسة ستكون قادرة على فرض سعر أقل من أسعار المنافسين مع تحقيق نفس المستوى من الأرباح، وإن عمدت المؤسسة المنافسة القائمة في نفس القطاع الى فرض أسعار مشابهة لمنتجاتها، فسوف تستمر المؤسسة الرائدة في التكاليف في تحقيق أرباح أعلى من منافسيها نظرا لما تتمتع به من مزايا التكلفة المنخفضة، أما السبب الثاني فيتمثل في أنه لو زادت حدة المنافسة داخل القطاع وبدأت المؤسسات في التنافس على الأسعار ستكون المؤسسة ذات المنتج الأقل تكلفة قادرة على تحمل المنافسة بشكل أفضل من المؤسسات الأخرى.

2 - 3 - محددات التفوق في التكلفة حسب بورتير Porter

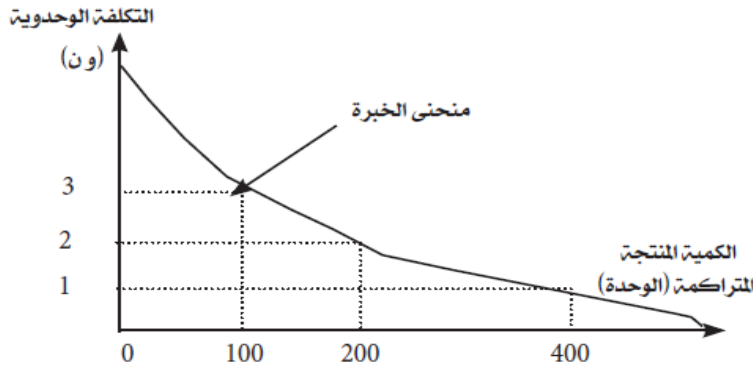
يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة التكلفة الأقل من خلال بعض المحددات، والتي تعتمد كلها بشكل أساسي على المجال الاقتصادي الذي تمارس فيه المؤسسة نشاطها وأيضا على هيكل السوق، كما تعتمد على الطريقة التي من خلالها يتم الحصول على المواد الخام وعلى توفر التكنولوجيا المتقدمة، هذه المحددات هي⁽²⁾:

- **عوامل منحى التعلم والخبرة:** تنص نظرية أثر الخبرة على أنه كلما تضاعفت الكمية المنتجة المتراكمة من منتج ما انخفضت التكلفة الوجدوية لهذا المنتج بنسبة معينة، بمعنى أنه وبسبب تضاعف الخبرة التراكمية لليد العاملة في إنتاج المنتج تتجح المؤسسة بمرور الوقت في التحكم في أدوات وتقنيات الإنتاج، مما يسمح لها بتخفيض زمن وتكلفة إنتاج كل وحدة اضافية منتجة منه بنسبة معينة.

(1) - المرجع نفسه، ص 40

(2) - مزوغ عادل، دراسة نقدية لاستراتيجيات Porter التنافسية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، العدد 10، جوان 2013، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ص 47 ، 48

شكل رقم (9): منحى أثر الخبرة لمنتج ما



المصدر: مزوغ عادل، دراسة نقدية لاستراتيجيات Porter التنافسية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، العدد 10، جوان 2013، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ص 48

وحسب هذه النظرية فان المؤسسة التي تقوم بإنتاج أكبر كمية متراكمة من منتج ما ستصبح تكلفته الوحديّة أقل من التكلفة الوحديّة للمنتج المنافس، وبناء على ذلك فان المؤسسة لها القدرة على التحكم في مستوى الأسعار، وعند تحديد سعر قريب من التكلفة الوحديّة المنخفضة أصلا سوف يؤدي ذلك الى الحد من دخول منافسين جدد من جهة، وجعل المؤسسة تتفوق على منافسيها من ناحية السعر من جهة أخرى، وبالتالي تحصل على أكبر حصة سوقية، وهو ما يؤهلها للحصول على أرباح كبيرة في الوقت ذاته، وعند استغلال تلك الأرباح من جديد في زيادة الطاقة الانتاجية للمؤسسة ستزداد الكمية المنتجة المتراكمة من المنتج المعني، وبالاتمرار على هذا المنوال تبقى المؤسسة مسيطرة على سوق المنتج بفعل التكلفة الوحديّة المنخفضة.

- التوقيت: ان استغلال عنصر الزمن يمكن أن يقود المؤسسة الى ميزة التكلفة الأقل، لأن المؤسسة التي تدخل المنتج لأول مرة للسوق ستستغل جميع الفرص التسويقية الموجودة فيه وبأقل تكلفة ممكنة، وفي هذا السياق يمكن اعتبار الوقت عنصر رئيسي لأي استراتيجية تنافسية، حيث تكون النوافذ الاستراتيجية مفتوحة في أوقات ومغلقة في أوقات أخرى، والمقصود هنا بالنوافذ الاستراتيجية تلك الفرص التسويقية التي توجد في السوق والتي يمكن للمؤسسة استغلالها.

- استغلال الطاقة الانتاجية: استغلال الطاقة الانتاجية بشكل كامل له أثر ايجابي وطردي على تكلفة الوحدة المنتجة، فالتوقف أو التغيير في استغلال الطاقة الانتاجية للمؤسسة بفعل الصيانة أو التذبذبات الموسمية له تأثير كبير على التكلفة، كما أن العديد من المؤسسات تتكيف وتتماشى مع تقسيمات السوق التي يكون فيها الطلب متذبذبا بحيث يزيد في فصول معينة ويقل أو ينعدم في فصول أخرى.

- اقتصاديات الحجم: ويتمثل هذا المحدد في انخفاض التكلفة الكلية وبالتحديد الثابتة كلما زاد الإنتاج، حيث تتوزع التكاليف الثابتة على عدد الوحدات المنتجة بالزيادة مما يؤدي الى انخفاض نصيب الوحدة المنتجة من التكاليف الثابتة وبالتالي انخفاض التكلفة الوحدوية.

- العلاقة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية: قد تشترك بعض وحدات الأعمال الاستراتيجية في بعض النشاطات الوظيفية مثل بحوث التسويق والبحث والتطوير، وبالتالي يمكن الحصول على غلة الحجم من خلال هذه العلاقة ما يؤدي الى انخفاض التكلفة.

2 - 4 - مزايا استراتيجية القيادة بالتكلفة

من المزايا التي تتمتع أو تستفيد منها المؤسسات التي تتبنى استراتيجية القيادة بالتكلفة ما يلي⁽¹⁾:

- تقوم جاذبية استراتيجية القيادة بالتكلفة على العلاقة القوية التي تبدو قائمة بين حصة السوق المرتفعة والربحية المرتفعة، وقد أثبتت العديد من الدراسات أن المؤسسات ذات الحصة التسويقية المرتفعة تستطيع أن تسيطر على ربحية صناعية أعلى من المتوسط على مدى فترات زمنية ممتدة.

- تقادي المخاطر بواسطة الزبائن، ويعني ذلك أن المشتريين الذين على ألفة بالمنتجات القائمة للتكاليف المنخفضة من غير المحتمل أن يتحولوا الى علامة تجارية منافسة من نفس المنتج، ما لم تكن لتلك العلامة التجارية شيء ما مختلف أو شيء منفرد تقدمه.

- الشركات المنتجة للتكاليف المنخفضة والتي حققت مركزا ذي حصة تسويقية مهيمنة قد تحدث نفورا من المخاطر لدى المشتريين الصناعيين، بحيث يفضل الزبائن الشراء من شركات مشهورة لأنهم يشعرون أن هذه الشركات ستستمر قائمة لفترة زمنية طويلة بعد شرائهم، أي شعورهم بالتزام الشركة ناحية دوائر أعمالها و توفر المكونات وخدمة ما بعد البيع.

- يعني الوجود القوي في السوق أن مؤسسات الإنتاج منخفض التكاليف تكون أحيانا قادرة على اقناع منافسيها بعدم بداية حروب أسعار داخل الصناعة، يعني هذا أن شركات الإنتاج المنخفض التكاليف يمكنها أن تعد المسرح لضبط التسعير داخل الصناعة.

(1) - ثابت حسان ثابت، سيد أحمد حاج عيسى، سنان عبد الله حرجان، الاستراتيجيات التنافسية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة

"دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، ص 12

https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45947208/%D8%A8%D8%AD%D8%AB_%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B1%D8%AF%D9%86%D9%8A%D8%A9.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53U L3A&Expires=1546039468&Signature=aLZFlb8FskyePH1n5civFiEglAU%3D&response-content-disposition=attachment%3B%20filename%3D45947208.pdf

- ما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق، غالباً تستطيع المؤسسات منخفضة التكاليف أن تبقي المنافسين المحتملين خارج دائرة الصناعة، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافس الجديد، وحتى بالنسبة للسلع البديلة يمكنها استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

- لدى المؤسسات ذات التكاليف المنخفضة القدرة على تحمل زيادة الأسعار التي يمررها اليها مورديها، بحيث تستطيع هذه المؤسسات عندما تشغل طاقتها الانتاجية بمستويات تكاليف أكثر كفاءة أن تمتص بسهولة أكبر الزيادات في أسعار المكونات أو الأجزاء المستخدمة في منتجاتها.

2 - 5 - سلبيات وعيوب استراتيجية القيادة بالتكلفة

ان الوصول الى مركز قيادي في التكاليف ليس من الأمور السهلة حيث تواجه المؤسسة عند رغبتها في تبني هذه الاستراتيجية العديد من المشكلات يمكن ايجازها في ما يلي⁽¹⁾:

- اذا تم تركيز المؤسسة على جانب واحد من جوانب التكلفة، فعند سعي المؤسسة وتركيزها على تخفيض تكاليف الانتاج الى أدنى مستوى ممكن قد يتزامن ذلك مع ارتفاع تكلفة التسويق والتوزيع عن تلك التي توجد في المؤسسات المنافسة خاصة وأن المؤسسة في سياق هذه الاستراتيجية تستهدف الأسواق الكبيرة.

- اغفال قدرة المؤسسة على تخفيض التكاليف من خلال أداء نشاط المشتريات بصورة أكثر فعالية، إذ أن معظم المؤسسات لا تكتشف هذا المصدر الغاية في الأهمية بالنسبة للتكلفة، وهذا ما يستدعي من المؤسسة أن تتعاون مع مورديها في مجال خفض تكلفة انتاجهم ما يمكنها بالنهاية من شراء ما تحتاجه منهم من مستلزمات الانتاج بسعر أقل.

- اهمال بعض جوانب التكاليف من التكلفة الكلية للمؤسسة.

- عدم فهم الادارة للعوامل التي تؤثر على تكلفة الوحدة، فعلى سبيل المثال قد يؤدي خدمة سوق عالمي يتسم بالانتشار الجغرافي الى زيادة التكاليف عن خدمة السوق المحلي.

- عدم الوعي بالعوامل التي تقلل من الوفر الناشئ عن الحجم الكبير للإنتاج، ففي هذا الاطار قد يؤدي اضافة عدد متنوع من التحسينات على مستوى المنتج مثل الأشكال والألوان أو التصميم الى التقليل من حجم الانتاج لكل صنف كما يؤدي الى التقليل من الاستفادة من وفرات الحجم الكبير للإنتاج.

(1) - سيد اسماعيل محمد، الادارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة 1، الاسكندرية، مصر،

- عدم توجه محاولات تخفيض الانتاج الا بالعمليات الحالية والمستخدمة في المؤسسة، ففي ظل هذا التوجه لا تحاول الادارة البحث عن الطرق أو العمليات الجديدة والمستحدثة ولكن تحاول التعامل والتعديل مع هو موجود فقط.

- قد تقع المؤسسة في مشكلة عندما تحاول التقليل من الأشكال والأنواع والملاحم المختلفة للمنتج سعياً وراء تخفيض التكاليف والذي قد يؤدي الى عدم وجود عناصر يمكن للمؤسسة أن تبني عليها تميز المنتج في الصناعة مما يؤدي الى عدم أو ضعف القدرة على المنافسة.

كما يرى بعض الخبراء أيضاً أن اتباع استراتيجية القيادة بالتكلفة قد ينجر عنه مخاطر أخرى⁽¹⁾:

- قابلية المنافسين لإيجاد طرق انتاج بأقل تكلفة
- اتباع المنافسين لسياسة الوفرة في كلفة العمالة
- سهولة تقليد المنافسين للطرق المتبعة في قيادة التكلفة
- تركيز المنظمة على قيادة التكلفة قد يفقدها الرؤية في تغيير أذواق المستهلكين والتي تتطلب البحث عن طرق وأعمال جديدة.

وبالنهاية فالاستراتيجية المبنية على القيادة بالتكلفة لا يمكن لها أن تصل الى نجاعة عالية الا اذا استطاعت المؤسسة خفضها باستمرار، كما أن التحسن الظرفي والمؤقت قد يجعل تكاليف المؤسسة مساوية أو مقاربة لتكاليف المؤسسات المنافسة ولكن من دون الوصول الى مرتبة القيادة، كما يمكن أن تكون استراتيجية القيادة بالتكلفة مستمرة وقابلة للبقاء في حال وجدت عراقيل تمنع المنافسين من دخول السوق وخاصة ما يتعلق بتقليد المؤسسة في تخفيض التكلفة.

3 - استراتيجية التميز (التمايز)

التميز بشكل عام هو أن تستطيع المنظمة أن تخلق لنفسها مركزاً تنافسياً مميزاً من خلال إيجاد درجة عالية من التميز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون، ومثل ذلك التميز هو ما يوفر للمنظمة امكانية فرض السعر الذي تراه مناسباً، وزيادة في وحداتها المباعه وخلق درجة عالية من ولاء المستهلك للعلامة التجارية لها، وتحقيق التمايز عادة ما يتم وفق وسيلتان هما: تتمثل الأولى في محاولة المنظمة تخفيض درجة المخاطرة والكلفة التي يتحملها المستهلك عند شرائه للسلعة، في حين تتمثل الوسيلة الثانية في محاولة المؤسسة خلق مزايا فريدة في أداء المنتج عن تلك التي توجد في منتجات المنافسين، وعند اتباع المؤسسة لاستراتيجية التميز تقوم هذه الأخيرة بتمييز منتجاتها عن منتجات المنافسين، ويشترط في هذا

(1) - نوال عبد الكريم الأشهب، ، مرجع سبق ذكره، ص 40

التميز أن يكون غير قابل للتقليد على الأقل في المدى القصير، وأن تتوفر الامكانية للمستهلك المستهدف بأن يدفع ثمن هذا التميز، وأن يكون هذا التميز واضحاً للمستهلك ليفرق منتجات المؤسسة عن منتجات باقي المؤسسات المنافسة، ويعود عليه بالنفع⁽¹⁾.

3 - 1 - تعريف استراتيجية التميز

تم تعريف التميز بأنه دخول المنظمة أسواقاً جديدة بمنتجات جديدة، بحيث تعمل المنظمة على تنويع مجالات النشاط، أي دخول المنظمة في مجالات نشاط جديدة أو منتج لسوق جديد مما يؤدي إلى تقديم منتج متميز يقنع به الزبون ويفضله عن باقي المنتجات المنافسة ويكون مستعداً للدفع بأعلى سعر وذلك لقناعته بالمنتج وأدائه، مما يقلل حساسيته من ناحية السعر ويكون أكثر ولاءً وإخلاصاً لمنتجات المنظمة، وطالما لديه منتج مفضل فلا يفكر بالبحث عن منتج بديل⁽²⁾، مع التأكيد أن المؤسسات التي تتبنى استراتيجية التميز كغيرها من المؤسسات من الطبيعي والمنطقي أن لا تسمح بتجاهل عامل التكلفة. كما عرفت استراتيجية التميز بأنها الاستراتيجية التي تسعى من خلالها المؤسسة إلى إيجاد منتجات أو خدمات متفوقة أي الأفراد بخصائص استثنائية بنظر المستهلكين بالمقارنة مع المنافسين، ويتم ذلك من خلال بناء شهرة للمنتج من خلال الدعاية والتحسين المستمر على المنتج لتمييزه عن غيره، أو تزويد السوق بموزعين جدد بكفاءة عالية أو التميز بخدمة ما بعد البيع بالمقارنة مع المنافسين⁽³⁾، وهذه الاستراتيجية تزداد درجة نجاحها بزيادة تمتع المؤسسات التي تتبناها بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها.

و تهدف هذه الاستراتيجية إلى المنافسة على أساس الجودة، أو إشباع رغبات خاصة بالعملاء عن طريق منتج وخدمة متميزة، كما تركز على تمييز المنتج أو الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة التي تهدف إلى خلق بعض الأشياء التي تبدو وحيدة على مستوى مجموعة القطاع، أو بعبارة أخرى تسعى المؤسسة إلى الانفراد ببعض المقاييس التي يقدرها الزبائن بكثرة، حيث تختار خاصية أو مجموعة من الخصائص التي يدرك العديد من زبائن القطاع بأنها ذات أهمية، ثم تجد لنفسها وضعية تصبح من خلالها المشبع الوحيد لهذه الحاجات.

(1) - عبد القادر محمد الأسطة، أساسيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 224

(2) - صفاء تايه محمد، اعتماد التمكين المنظمي لتحقيق استراتيجية التمايز (دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية)، مجلة الغري

للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 8، عدد 22، سنة 2012، جامعة الكوفة، العراق، ص 169، 170

(3) - نايف الجابري، الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة الصناعية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2013، ص 31

وتأخذ استراتيجية التميز أشكال عدة منها⁽¹⁾: التصميم (شركة رولزرويس للسيارات مثلا)، النوعية (شركة مرسيدس مثلا)، التقنية أو التكنولوجيا (شركة ماكنتوش لصناعة مكونات الأجهزة الدقيقة مثلا)، خدمات الزبائن (شركة جنيرال موتورز مثلا)

و وفقا لهذه الاستراتيجية تسعى المنظمة أن تكون منفردة في ميدان الصناعة، لأنها تسعى الى اختيار خاصية أو أكثر من الخصائص التي يدرك المشتري أهميتها ثم تنفرد بها المنظمة، وبذلك ستمكن المنظمة من فرض السعر الذي ترغب فيه ويعد ذلك مكافأة لها على هذا التميز، ويأخذ التميز عدة أشكال مثل تميز السعر كسعر البيع أو تميز صورة المنتج أو نوعيته أو على مستوى التقنية التي يقدمها أو خدمات الزبائن⁽²⁾.

وتتجسد استراتيجية التميز من خلال⁽³⁾:

تصميم متفوق للمنتج: التفرد بمواصفات المنتج بما يؤدي الى تطوير وتقديم منتج جذاب متين يعول عليه، سهل الاستخدام والتشغيل ويعتبر اقتصادي في تقديم الخدمة، وهو لا يتضمن فقط المطابقة مع المواصفات بل تصميم المنتج والمقاييس النموذجية للجودة تتضمن رضا العميل المقاس بواسطة المسح والاختبارات، والجودة يجب أن تقاس أيضا نسبة للمنافسين، كما أن عملية عرض المنتجات والخدمات بجودة عالية تعتبر بمثابة وسيلة لخلق قيمة للمؤسسة لدى الزبون، وفي هذا الإطار نشير أيضا الى أن العلامة التجارية تكسب المؤسسة أفضلية تنافسية من الطبيعي أن تميزها عن الآخرين، والعلامة التجارية بجد ذاتها جزء جد هام من قيمة المنتج.

مرونة وتنوع: وهو قدرة المؤسسة على تقديم تشكيلات واسعة من المنتجات لمستهلكيها، وهي سرعة المنظمة في تحويل عملياتها من صنع منتجات الخط القديم الى انتاج منتجات الخط الجديد، غير أن الانفتاح على العالم في ظل هذا السياق يجب أن يستند على سوق انتاجية وتنافسية مرنة ومتنوعة وحسب المقاييس العالمية.

خدمة متميزة: أي تقديم خدمات ما بعد البيع بما يضمن الجودة العالية في تقديم تلك الخدمة، والاستجابة السريعة لمتطلبات وتطلعات الزبائن في الزمان والمكان المناسبين، وهو ما يعزز الثقة و وفاء الزبون لمنتجات المؤسسة.

(1) - عبد القادر محمد الأسطة، مرجع سبق ذكره، ص 225

(2) - المرجع نفسه، ص 170

(3) - شذى عبود شاكر، الأثر التتابعي لاستراتيجيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات المصرفية في العراق، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة دمشق، سوريا، 2015، ص 42 ، 43

ابداع مستمر: أي لا بد من إيلاء أهمية كبرى للجهود الخاصة بالبحث والتطوير خاصة على مستوى المنتج، فقدرة المؤسسة على التجديد والابتكار وحتى في ظل ارتفاع التكاليف والاسعار فالزبون سيقبل بدفع مبالغ أكبر من أجل الحصول على منتج ذو جودة أعلى.

3 - 2 - بناء استراتيجية التميز

يمكن لاستراتيجية التميز أن تأخذ عدة أشكال، حيث يمكن أن تتبنى على المنتج نفسه، أو على نظام التوزيع أو على الطريقة التسويقية أو على مجموعة أخرى من العوامل، كما يمكن للمؤسسة في ظل هذه الاستراتيجية أن تتميز بموجب عدة أبعاد كأن يركز تمييزها على متانة واستمرار منتجها، نوعية خدماتها، توفر قطاع الغيار أو توفرها على قنوات توزيع جديدة الى غير ذلك.

بشكل عام يعتمد بناء استراتيجية التميز على الاهتمام بنوعية وخدمة المنتج، فعلى سبيل المثال يمكن للشركة أن تعمل على تحسين نوعية المنتج أو خصائص الأداء لتجعل منه أكثر تميزا للمستهلكين، فالأمر هنا يتعلق بتصميم منتج أكان سلعة أو خدمة تكون فريدة و من الصعب تقليدها سواء من ناحية التقنية أو من ناحية الأسلوب الانتاجي، وفي سياق هذه الاستراتيجية، فأى مصدر محتمل لزيادة القيمة لدى المستهلك يمكن أن يمثل بدوره فرصة لاستخدام الاستراتيجية، والقيمة بالنسبة للمشتري يمكن أن تضاف من خلال عدة مداخل أهمها تخفيض الكلفة للمشتري وخاصة كلفة الاستخدام وزيادة رضا المستهلك عن المنتج وتعديل ادراك المشتري للقيمة⁽¹⁾.

3 - 3 - شروط تطبيق استراتيجية التميز

يتوقف تطبيق استراتيجية التميز جملة من الشروط والاستعدادات وهي عوامل مهمة نذكر منها⁽²⁾:

عوامل داخلية:

- الاستخدام الأمثل للموارد والكفاءات البشرية وتشجيعها على الابداع والاستغلال الجيد لقدراتها ومهاراتها، ولا بد أيضا أن تعتمد المؤسسة على امكانياتها ومهاراتها وقدراتها الذاتية، فالتميز بالنسبة للمؤسسة انطلاق من امكانياتها الخاصة يصعب على المنافسين تقليدها.
- دعم جهود البحث والتطوير لتحسين جودة المنتج وتنويع استخداماته، بالإضافة الى اقامة التميز على أساس قواعد تتصف بالإبداع والديناميكية والتحديث.

(1) - وليد عباس جبر، أحمد حسين جلاب، بشرى محمد كاظم، المزايا التنافسية للمنتجات في السوق العراقية(دراسة مقارنة)، مجلة الغري للعلوم

الاقتصادية والإدارية، مجلد 4، عدد 13، سنة 2009، جامعة الكوفة، العراق، ص 187 ، 188

(2) - شذى عبود شاكر، مرجع سبق ذكره، ص 107 ، 108

- اختيار التكنولوجيا والموارد البشرية الكفؤة، بأن تحدد المؤسسة بدقة الخصوصيات التي ترغب في التميز بها أو التي تتميز بها أصلا وخاصة ما تعلق بالزبون، كما تتطلب استراتيجية التميز وجود عمالة ماهرة مبدعة وجد مؤهلة وبحث علمي وتقني جد متقدم.
- مسايرة تغير أذواق ورغبات المستهلكين والعملاء من خلال نظام المعلومات التسويقية، كما يعد من الضروري تحديد المؤسسة في سياق ذلك نوعية الزبائن الذين ستتعامل معهم.

عوامل خارجية:

- مدى ادراك العملاء لقيمة منتجات وخدمات المؤسسة بالنسبة للمؤسسات المنافسة، فعلى المؤسسة التوفيق بين القيمة الاضافية في السعر وقيمة التميز الاضافية في المنتج حتى يقبل الزبون بدفع الزيادة في السعر .
- تنوع استخدامات المنتج أو الخدمة وتوافقها مع رغبات المستهلكين.
- عدد المؤسسات المنافسة المنتهجة لنفس الاستراتيجية، فمن المهم جدا أن تعرف المؤسسة من هم منافسوها من ناحية خصائصهم وامكانياتهم كما يجب أن تعرف المؤسسة سوقها المستهدف.
- نستنتج مما سبق بأن استراتيجية التميز ترتبط بمدى قدرة المؤسسة على توفر وتقديم سلع وخدمات للسوق متميزة عن منافسيها على أن يكون هذا التميز معبر ويخلق قيمة اضافية للمؤسسة وللسوق في نفس الوقت.

3 - 4 - مزايا استراتيجية التميز

من أهم المزايا التنافسية لاستراتيجية التميز ما يلي⁽¹⁾:

- خلق ولاء لدى المستهلك نحو المنتج كالولاء الكبير للماركة، وهذا ما يساهم في حماية المنظمة من المنافسين.
- سعر المنتج المتميز أعلى من السعر الحقيقي، بل ويمكن للمنظمة فرض أسعار أكبر فالزبون هنا مستعد لدفع السعر الاستثنائي العالي مقابل التميز، هذا ما يعود بالفائدة على المؤسسة بارتفاع الإيرادات قياسا بالتكاليف.
- التميز يخلق حواجز تمنع المنافسين الجدد من الدخول، كما أن استراتيجية التميز تجعل المؤسسة في مأمن من اعتداءات المنافسين بسبب وفاء الزبائن لعلامتها، و الضعف الشديد لدرجة الحساسية اتجاه الأسعار المترتب عنها، فهي ترفع هامش الربح و هذا ما يجنبها البحث عن وضعية تخفيض التكاليف.

(1) - نوال عبد الكريم الأشهب، مرجع سبق ذكره، ص 40

- زيادة قوة المنظمة في مواجهة المنافسين.

- اشباع لرغبات وحاجات المستهلك بالشكل الملائم والمناسب والاستجابة لتطلعاته وأذواقه.

3 - 5 - سلبيات وعيوب استراتيجية التميز

من أبرز المشاكل التي قد تنتج عند تطبيق استراتيجية التميز⁽¹⁾:

- من أهم العيوب التي ترتبط بالتميز هو المؤسسات المنافسة للمؤسسة، وذلك من خلال سعي هذه الأخيرة الى توفير أو طرح منتجات مقلدة أو منتجات جديدة تكون أكثر ابداعا، وفي الحقيقة قد يظهر دوما خطر تغيير حاجيات أو نظرة الزبائن، وهذا الخطر قد يؤدي إلى تجريد أو نزع كل قيمة لها شكل خصوصي للتميز، وقد يحدث أحيانا أن يقلد المنافسون استراتيجية المؤسسة ويتجاوزوا للوهلة الأولى أسس التمييز التي كانت تحتفظ بها المؤسسة.

- بالرغم من فعالية استراتيجية التميز الا أن الأخيرة لا يمكن الجزم بأنها قادرة وبشكل تام وكامل من أن تغلق الأبواب في وجه المنافسين الداخليين، وهذا حتى في ظل ولاء العملاء لمنتجات المؤسسة.

- قد تؤدي المنتجات المقلدة الى الضرر بمحاولة الشركة التي تسعى للتميز، وهذا بسبب الارتباك الذي تحدثه المنتجات المقلدة للعملاء من خلال التنوع الواسع لها من التقديمات.

- صعوبة استدامة السعر المرتفع للمنتج، فهذا الأخير سيصبح مألوفا أكثر في السوق، فعندما يصبح المنتج ناضجا يصبح معه الزبائن أكثر ذكاء حوله وحول ما يريدونه وأيضا حول نوعه وحجمه وقيمه وما سيكلفه هذا المنتج.

- سوف تكون المؤسسات التي تتبع استراتيجية التميز في حالة خطيرة عندما تستطيع المؤسسات التي تتبع استراتيجية تدني التكلفة من أن تنتج نفس السلعة أو تقدم نفس الخدمة بتكلفة أقل، كما سينجم عن ذلك تحول كبير من قبل الزبائن في النهاية الى هذه المؤسسات، لذلك تتطلب استراتيجية التميز الابقاء والاستمرار في التحسين والابداع الجبري الذي يوفر الميزة الفاصلة لكي تحافظ على عملائها، وبطبيعة الحال فهذا ليس أمرا سهلا وهينا.

- من عيوب هذه الاستراتيجية المبالغة في التميز، وبالتالي السعر سيؤدي الى المبالغة في الضرائب والمبالغة أيضا في توسع موارد المؤسسة، كما أن المبالغة في نوعية المنتج أو الخدمة المقدمة بشكل يتجاوز حاجات الزبائن فإنه سيكون معرض للمنافسة من طرف منتجات ذات نوعية أحسن وسعر أقل.

(1) - ثابت حسان ثابت، سيد أحمد حاج عيسى، سنان عبد الله حرجان، مرجع سبق ذكره، ص 14

4 - استراتيجية التركيز

تقوم هذه الاستراتيجية على الاعتقاد بأن التركيز على خدمة جزء معين من السوق يشكل كفاءة دفاعية أكثر من حالة خدمة السوق بالكامل، أي أن المؤسسة لا تستطيع تحقيق تميز في الكلفة أو ميزة في المنتج في خدمة السوق ككل، إلا أنه باستطاعتها ذلك في حالة ركزت جهودها على أهداف سوقية معينة. وتستند استراتيجية التركيز بشكل عام على أساس اختيار مجال تنافسي محدود في داخل قطاع الصناعة بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق، وتكثيف نشاط المنظمة التسويقي في هذا الجزء والعمل على استبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير في حصة المنظمة، وفي هذه الاستراتيجية يكون هدف المنظمة اشباع رغبات وطلبات شريحة سوقية معينة، وبالتالي فإن المنظمة في هذه الحالة تهدف الى تحقيق التميز في المنتجات أو السعر أو كلاهما، ومثال ذلك شركة جوجل.

4 - 1 - تعريف استراتيجية التركيز

استراتيجية التركيز يعني أن تقوم منظمة الأعمال وفق هذه الاستراتيجية على اختيار مجال تنافسي ضيق ضمن الصناعة من خلال اختيار جزء معين أو عدة أجزاء من الصناعة ومن ثم تصيغ استراتيجيتها على خدمة هذا الجزء، وترتكز هذه الاستراتيجية اما على التكلفة من خلال البحث عن ميزة التكلفة على خدمة هذا الجزء أو أن تركز على التميز في الجزء المستهدف من الصناعة⁽¹⁾. وقد تعتبر هذه الاستراتيجية جد ناجحة خاصة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة على اعتبار أنها تتمتع بالقدرة على متابعة منتجاتها في الأسواق الضيقة.

ان الافتراض الأساسي لهذه الاستراتيجية هو امكانية خدمة السوق الضيق بشكل أكثر كفاءة وفعالية عما هو الحال عند القيام بخدمة السوق ككل، كما يتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل هذه الاستراتيجية من خلال تميز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف، أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي⁽²⁾.

فاستراتيجية التركيز هي استراتيجية تنافسية تهدف إلى التركيز على خدمة منطقة جغرافية معينة أو قطاع بذاته من العملاء في السوق، أي أنها موجهة بالتحديد إلى قطاع محدود من السوق المستهدف أو إلى مجموعة معينة من المشتريين دون غيرهم، وذلك بدلا من التعامل مع السوق ككل، وتسعى الشركة التي

(1) - سيد محمد جاد الرب، التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2016، ص 233

(2) - الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الانسانية، العدد 12، نوفمبر

2007، جامعة بسكرة، الجزائر، ص54

تتبع هذه الاستراتيجية إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة، أو من خلال تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة أو المواصفات، أو خدمة العملاء... الخ بسبب التركيز على التميز⁽¹⁾، لذلك فإن هذه الاستراتيجية قد تأخذ في التطبيق العملي شكلين هما⁽²⁾:

- **التركيز مع خفض التكلفة:** هي استراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج، وذلك من خلال التركيز على قطاع معين من السوق، أو على مجموعة معينة من المشترين، والذين يتم خدمتهم فقط كقطاع صغير وليس السوق ككل، وفي حالة استخدام هذه الاستراتيجية فإن الشركة أو وحدة الأعمال تسعى إلى تحقيق ميزة في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التكلفة المنخفضة.
- **التركيز على التميز:** هي استراتيجية تنافسية تعتمد على التميز في المنتج و الموجهة إلى قطاع محدود مستهدف من السوق وليس السوق ككل، أو أي مجموعة من المشترين دون غيرهم، وفي حالة استخدام هذه الاستراتيجية فإن المنظمة أو وحدة الأعمال تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف فتعتمد على التمايز في منتجاتها و خلق الولاء لعلامة منتجاتها.

4 - 2 - الأبعاد الممكنة لاستراتيجية التركيز

تتمثل هذه الأبعاد في أربعة عناصر أساسية تتمثل فيما يلي⁽³⁾:

- التركيز على العملاء: من خلال:
 - الاعتماد على العملاء الحاليين
 - زيادة حجم الشراء أو زيادة تكرار عملية الشراء
 - تحسين الوضع التنافسي للمنتج بزيادة المنافع التي يحققها
 - اتساع خط المنتجات (الأحجام، البدائل، الأنواع)
- جذب عملاء المنافسين: وذلك بالعمل على:
 - زيادة الجهود التي تتعلق بالترويج والدعاية والاعلان
 - الاعتماد على استراتيجية قطع الأسعار
- جذب عملاء جدد غير مستخدمين للمنتج: من خلال:

(1) - نوال عبد الكريم الأشهب، مرجع سبق ذكره، ص 41 ، 42

(2) - المرجع نفسه، ص 42

(3) - محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سبق ذكره، ص 50 ، 51

- الاعلان عن استخدامات جديدة
- تقديم برامج ترويجية و عروض أسعار خاصة
- زيادة فرص توفير واطاحة المنتج (مناطق جغرافية جديدة)
- التركيز على المنتجات:
- تباين واختلاف المنتجات عن مثيلاتها الخاصة بالمنافسين
- تنمية تطوير استخدامات جديدة للمنتج
- تحسين الخدمات المقدمة مع المنتج
- التركيز على التكنولوجيا:
- تطوير الآلات والمعدات الجديدة لتحسين الكفاءة
- تحسين جودة المنتجات
- تطوير استخدامات و منافع جديدة للمنتج

4 - 3 - بناء استراتيجية التركيز وشروط تطبيقها

يعتمد بناء هذه الاستراتيجية على توجيه مختلف الجهود الانتاجية والاعلانية والترويجية لتلائم جزء من السوق الذي تبذل فيه هذه الجهود من أجل معرفة الخصائص والمميزات وتفضيلات المستهلكين لغرض تحقيق الاهتمام الذي يؤدي الى جذب المستهلكين للمؤسسة⁽¹⁾. وهناك بعض الشروط التي تستطيع عن طريقها المؤسسة النجاح في تطبيق هذه الاستراتيجية وهي⁽²⁾:

- تعدد حاجات المشترين، بحيث هناك امكانية التركيز على جزء منهم.
- عدم وجود أو ضعف وقلة المنافسة في مجال تخصص المؤسسة نفسه.
- أن تكون حدة المنافسة كبيرة بين المنافسين بحيث يفرز هذا الوضع بأن تصبح بعض القطاعات أكثر اغراء وجذبا من قطاعات أخرى.
- على اعتبار أن المؤسسة تعيش في أوضاع بيئية متغيرة داخليا وخارجيا، وبما أن هذه الأوضاع تؤثر في المؤسسة وفي تحقيق مزاياها التنافسية، فمن الضروري على المؤسسة أن تتعرف على هذه الأوضاع

(1) - وليد عباس جبر، أحمد حسين جلاب، بشرى محمد كاظم، مرجع سبق ذكره، ص 187

(2) - زينة محمود أحمد، العلاقات العامة والمزايا التنافسية في المصارف، دار غيداء للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2016،

- وتعمل على تشخيصها و تحليلها وتحدد نقاط القوة والضعف والتحديات والفرص التي تؤثر في المؤسسة مقارنة مع باقي المؤسسات المنافسة لها والتي تعمل في التخصص والاسواق نفسها.
- و يرى بعض المختصين ضرورة توافر شروط أخرى لتطبيق هذه الاستراتيجية مثل⁽¹⁾:
- عندما تتباين القطاعات بشكل معتبر من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية.
 - عندما توجد مجموعات مشترين مختلفة ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة.
 - عندما لا يحاول منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.
 - عندما لا تسمح موارد المؤسسة وامكانياتها الا بتغطية قطاع سوقي معين بحد ذاته.
 - عندما تشتد حدة قوى التنافس الخمسة بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية من غيرها.

4 - 4 - مزيا استراتيجية التركيز

- تتيح استراتيجية التركيز العديد من المزايا من أهمها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي⁽²⁾:
- الاستفادة من مزايا التخصص، وذلك فيما يتعلق بتخفيض التكاليف واتقان الانتاج ومتابعة التطورات في تحدث في مجال الصناعة والاستجابة لها، بالإضافة الى اشباع حاجات ومتطلبات المستهلكين والعملاء بشكل أحسن وأسرع من المؤسسات التي تتجه الى تغطية كل السوق.
 - القدرة على التجديد والتطوير، فغالبا ما تسمح استراتيجية التركيز لمن يتبعها بالقدرة على الابداع والابتكار في مجال تخصصها.
 - اكتساب المزايا التنافسية العالية نتيجة زيادة مستوى الكفاءة في العمليات والمنتجات.
- وهناك من يضيف أيضا الى هذه المزايا بأن المؤسسات التي تتبنى استراتيجية التركيز عادة ما تمتاز بقلّة التعقيد في مجال التسيير وقلّة التنوع في ميادين النشاط، وهذا من شأنه أن يساهم في تسهيل عملية تحديد الأهداف للمؤسسة ويساعد أيضا على ادراك ومتابعة التطورات التي تخص الزبائن، كما أن استراتيجية التركيز بحد ذاتها أيضا تتيح الخيار للمؤسسة بأن تستهدف السيطرة بالتكاليف في حالة اتباع المؤسسة لاستراتيجية التركيز على التكاليف، أو التميز في حال اتباع المؤسسة لاستراتيجية التركيز بالتميز، وهذا من المزايا والفوائد المقدره لهذه الاستراتيجية⁽³⁾.

(1) - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية، مصر، 1998، ص 115

(2) - محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سبق ذكره، ص 51

(3) - عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص 187

4 - 5 - عيوب استراتيجية التركيز

بالرغم من المزايا العديدة التي تتيحها استراتيجية التركيز الا أنها هي الأخرى لا تخلو من العيوب والمخاطر، ونذكر منها⁽¹⁾:

- صعوبة وضع حدود فاصلة بيت السوق ككل و بين جزء السوق الذي تسعى المنظمة لخدمته أو استهدافه بسبب التشابه الكبير في الرغبات والحاجات للمستهلكين، وهذا نتيجة ظهور التسويق الشامل والعولمة.

- قد يجد المنافسون أسواق ثانوية داخل جزء سوق المستهلك يتمكن من خلاله المنافسون من كسر حاجز هذا السوق، كما أن الاختلاف بين منتجات المؤسسة وخدماتها مقارنة بمنافسيها سيكون في حدود ضيقة جدا، بمعنى تشابه كبير بين منتجات وخدمات المؤسسة والمنافسين.

- من الصعوبة بمكان أن يتم تحقيق المزج بين النوعية المتميزة وبين قيادة التكلفة التي يتطلبها جزء السوق لاختلاف متطلبات كل استراتيجية، كما أن التركيز على شريحة محددة من الزبائن سيؤدي بدوره الى انتاج محدد يتناسب مع هذه الشريحة، وبالتالي تزيد التكلفة غير المباشرة للوحدة الواحدة نتيجة محدودية الانتاج، وفي هذا السياق أيضا تغيب الاستفادة من اقتصاديات الحجم، بالإضافة الى التضارب بين الرغبة في تقديم منتجات بأسعار منخفضة والرغبة في تلبية احتياجات شريحة محددة من الزبائن.

ومن المخاطر والعيوب الأخرى لهذه الاستراتيجية أيضا عندما يصبح قطاع السوق المستهدف غير جذاب بسبب تلاشي الطلب أو بسبب التغيرات في أذواق المستهلكين وفي التكنولوجيا، أو أن يدخل كبار المنافسين هذا القطاع وعلى نطاق واسع بسبب مميزات التسويق الشامل، أو أيضا عند ظهور أو تزايد شركات أخرى جديدة تتبع استراتيجية التركيز وعلى نفس أجزاء القطاع السوقي، هذا ناهيك عن البحوث المستمرة للمنافسين لخرق أسواق المؤسسة بمنتجات تشبع طلبات المستهلكين.

ونشير أيضا الى أن هذه الاستراتيجية قد تؤدي بالمؤسسة بأن يكون كل تركيزها على مجال أعمال محدد، أي أن يجعل كل تفكيرها وجهدها منصبا ومنغلقا على نشاط معين، وهذا لا يتيح لها الفرصة في التطلع أو رؤية مجالات الأعمال الأخرى، وبالتالي قد تهمل المؤسسة فرصا في مجالات أعمال أخرى قد تكون مربحة جدا.

(1) - وليد عباس جبر، أحمد حسين جلاب، بشرى محمد كاظم، مرجع سبق ذكره، ص 187

5 - استراتيجية المحيط الأزرق

تنصب مفاهيم الاستراتيجيات السابقة التي تم عرضها حتى الان على سلوك المؤسسة داخل الأسواق المعروفة لديها الى حد كبير، والتي يطلق عليها كيم Kim و ماوبورجينة Mauborgne اسم المحيطات الحمراء، وتتميز هذه المحيطات الحمراء بأن معظم قواعد المنافسة وحدودها تكون معروفة بالنسبة لجميع المشاركين في السوق، وفيها تتنافس المؤسسات على الميزات التنافسية وحصص السوق والعملاء، وبذلك يزداد باستمرار نطاق السوق الذي كان ضيقا وتزايد بالتالي حدة المنافسة، وعلى الرغم مما يبذل من جهود ضخمة الا أن الحصول على أرباح لفترات طويلة في القطاع الأصلي الذي تعمل به المؤسسة يصبح أمرا صعبا تتزايد صعوبته على الدوام، ولذلك ينصح كل من كيم Kim وماوبورجينة Mauborgne بأن تكف المؤسسة تماما عن الدخول في منافسة مع مؤسسات أخرى، وأن تخوض أسواقا جديدة لم يتم التطرق اليها سابقا، وهي ما تسمى بالمحيطات الزرقاء، ويفتح الأسواق الجديدة و تغيير الأسواق القديمة سيترتب عن ذلك توفر شكل جديد من الطلب على المنتجات، كما يتم استبعاد المنافسة حتى يأتي الوقت الذي تدخل فيه الى هذا السوق مؤسسات أخرى قامت بنقل هذه الاستراتيجية، وبهذا يمكن تحقيق أرباح ذات معدلات فوق المتوسطة⁽¹⁾.

وفي هذا الاطار السالف الذكر، نشير الى أن الدراسات والبحوث المختلفة قد أدركت أن معظم الصناعات القائمة تركز على الأسواق المألوفة والأعمال المعروفة، لأن حدود تلك الصناعات معلومة و مقبولة، ويطلق على هذه الاستراتيجية استراتيجية المحيطات الحمراء، وفي ظل هذه الاستراتيجية تحاول المؤسسات التغلب على منافسيها بهدف الحصول على أعلى نصيب من حجم الطلب الكلي، لكن مع ازدياد محيطات الأسواق الحمراء بالمزيد من المنافسين تصبح الأوضاع متردية والمنافسة جد شديدة، كما يترتب على ذلك استغلال آليات لا أخلاقية مما ينجم عنه خروج الكثير من المنافسين من السوق، وكنتيجة لهذا السياق حدث تحول نحو استراتيجية جديدة تعرف باستراتيجية المحيطات الزرقاء، و تركز هذه الاستراتيجية بشكل عام على العقارات التي لم تخرج بعد الى حيز الوجود، وهي تمثل الفراغ والمناطق المجهولة أو ما لم يكتشف بعد ولم يصلها ما يعكر صفوها، وهي صافية وذات لون أزرق غير ملوث بأي بقع حمراء ناجمة عن المنافسة الشديدة، وفي هذه البقاع المكتشفة تتم صناعة الطلب للمرة الأولى، وهذا على خلاف ما اتبعته المؤسسات من استراتيجيات الدخول للأسواق المختلفة أين يتم التركيز فيها على

(1) - مالكوم شاوف، ترجمة طارق عبد الباري، أمل محي الدين وآخرون، ادارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (تبدل أدوار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عصر العولمة)، المكتبة الأكاديمية، الطبعة 1، القاهرة، مصر، 2009، ص 108

المنافسة الحمراء دون غيرها، والتي كانت نتيجتها شيوع أساليب ومهارات لدخول المؤسسة في المنافسة في المحيطات والأسواق الحمراء⁽¹⁾.

5 - 1 - مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق والمصطلحات ذات العلاقة

جاء مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق كتطوير لمفهوم الادارة الاستراتيجية في عالم الأعمال المتطور والمتغير نتيجة لبحوث جادة وطويلة المدى، ويعود الفضل في ذلك الى الكاتبين Kim و ماوبورجينة Mauborgne من جامعة هارفرد أثناء طرحهما لاستراتيجية تنافسية وتسويقية حديثة من خلال البحث عن محيطات زرقاء جديدة بعيدة عن المنافسة التي قد تصل لما يشبه الحروب كما هو عليه الحال اليوم، وقد عرفا الكاتبان هذه الاستراتيجية بأنها "المنظور الاستراتيجي المبني على خلق مساحة من السوق لا منازع فيها بحيث تصبح المنافسة أمرا غير مطروح عبر زيادة الطلب والانعقاد من المنافسة"⁽²⁾.

عالم الأعمال يتكون من نوعين مميزين من المجالات هما المحيطات الحمراء والمحيطات الزرقاء⁽³⁾:

المحيطات الحمراء: وهي الصناعات الموجودة اليوم جميعها وفي مجال الأسواق المعروفة وفيها تكون حدود الصناعة معرفة وقواعد لعبة المنافسة مفهومة جيدا، وتحاول الشركات القائمة التفوق على منافسيها من أجل الاستلاء على حصة أكبر من الطلب الموجود، وعندما يصبح هذا المجال أكثر ازدحاما تنخفض احتمالات الأرباح والنمو، وتتبنى فيها المؤسسات في هذه المحيطات استراتيجية التميز أو خفض التكلفة بهدف تقديم منتجات وخدمات تفوق ما يقدمه المنافسون، وقد سمي بالمحيط الأحمر بسبب استخدام المؤسسات لأساليب المنافسة الحادة في الأسواق كأساليب القتال الدموية في أرض المعركة.

المحيط الأزرق: هو تلك الصناعات غير الموجودة حاليا كما أن مجال السوق مجهولة وغير ملوثة بدموية المنافسة، وفي هذه السوق المجهولة يتم انشاء الطلب بدلا من التناحر عليه حيث توجد فرص كبيرة للنمو المربح والسريع في ان واحد، وفي هذه المحيطات أيضا يتم تركيز المؤسسات على الصناعات الجديدة والبدلية، والبحث عن قيم ومنافع جديدة وجذب زبائن جدد، وأيضا تحقيق التميز وخفض الكلفة في ان واحد، وقد سمي بالمحيط الأزرق لأنه يتمثل بعالم كبير لم يتم اكتشافه بعد، ولخلوه من المنافسة الضارة الدموية.

(1) - محمد الصيرفي، التسويق العقاري الالكتروني، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة 1، القاهرة، مصر، 2016، ص 112

(2) - وجدان حسن حمودي، دور استراتيجية المحيط الأزرق في دعم مهام ادارة علاقات الزبون، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 41، سنة 2013،

مركز الدراسات المستقبلية، الموصل، العراق، ص 97

(3) - خليل يوسف سميرين، عن الاستراتيجية "ان لم تقرأ أي شيء عن الاستراتيجية فيكفيك هذا الكتاب، العبيكان، الطبعة 1، المملكة العربية

السعودية، 2016، ص 202 ، 203

هناك عدة تعاريف لاستراتيجية كل من المحيط الأحمر والمحيط الأزرق غير أنها ذات مدلول واحد، فهي لا تتباين وإنما تتقاطع على مضمون و مفهوم واحد مشترك، منها⁽¹⁾:

• بالنسبة لاستراتيجية المحيط الأحمر فهي الاستراتيجية التي تعتمد على منافسة السوق أي كل سوق يسوده المنافسة والتنافسية وكثافة واستخدام المنافسين والصراع على الزبائن وحصص السوق وحروب الأسعار وغيرها.

• أما بالنسبة لاستراتيجية المحيط الأزرق فيمكن تعريفها كما يلي:

- استراتيجية المحيط الأزرق هي كيفية تجاوز حدود السوق الحالية و ترك المنافسة في الخلف، وهي استراتيجية ابداع السوق.

- استراتيجية المحيط الأزرق هي تعبير مجازي للأسواق الجديدة والتي تخلق من قبل المبتكرين والمتحركين الأوائل في الصناعة حيث لا توجد منافسة. وهناك من الاقتصاديين من عرفها ب⁽²⁾:

- استراتيجية المحيط الأزرق هي أسلوب جديد لإدارة خلاقة كفتح أسواق جديدة باختراع أساليب ونظم جديدة لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة في الادارة وبالتالي خلق المزيد من الأرباح.

- استراتيجية المحيط الأزرق هي نمط من الفكر الاستراتيجي لخلق سوق جديدة للصناعة متوفر فيها الطلب بدلا من دخول سوق المنافسة مع منافسين وعلى وفق قواعدها.

- استراتيجية المحيط الأزرق هي الاستراتيجية التي تطبق في الأسواق البكر والمناطق غير المأهولة التي لم تكتشف بعد و لم تتلوث باللون الأحمر.

من التعاريف السابقة يتضح أن استراتيجية المحيط الأزرق انما هي بمثابة المناطق المجهولة من السوق والغير مكتشفة مسبقا، وهي صافية بلون أزرق لعدم تلوثها بالمنافسة الدموية، وهي استراتيجية تبحث في طرح منتجات جديدة مبتكرة وجذب زبائن جدد تعمل المؤسسة على تقديم منفعة استثنائية لهم بغرض الاحتفاظ بهم بعيدا عن أجواء المنافسة المحتدمة.

ففي استراتيجية المحيط الأحمر تقوم المؤسسة بالتنافس لكسب حصة سوقية في الأسواق التقليدية، كما تسعى لتنفيذ استراتيجيات التميز أو القيادة في التكلفة، كما تستخدم المؤسسات في ظل هذه الاستراتيجية

(1) - علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة مدخل معاصر، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2012، ص 40

(2) - وجدان حسن حمودي، مرجع سبق ذكره، ص 97

استراتيجيات أخرى دفاعية للحفاظ على حصتها السوقية الموجودة، وتعمل أيضا المؤسسات على خلق صعوبات للمنافسين وتقوم بالتنافس في مجال سوقي محدود، أما في استراتيجية المحيط الأزرق فالمؤسسة تعمل على خلق بيئات جديدة وإعادة تعريف المنتجات أو الخدمات وجعل المنافسة أمر غير أساسي، كما تسعى المؤسسة في ظل هذه الاستراتيجية الحصول على استراتيجية التميز والقيادة في التكلفة في ان واحد، وتجدر الإشارة هنا الى أن استراتيجية المحيط الأحمر واستراتيجية المحيط الأزرق تبدوان وكأنهما عالمان مختلفان لكنهما مترابطان جدا⁽¹⁾.

5 - 2 - المبررات الدافعة لتبني استراتيجية المحيط الأزرق

تقوم هذه الاستراتيجية على فكرة أساسية تتلخص بأنه على المؤسسة التي تهدف الى النجاح ليس عليها من الضروري احتلال أو اتخاذ نهج تنافسي شرس في مسيرة حياتها العملية، بل يمكن لها احراز النجاح بلا منافسة شرسة وذلك بتدشين أسواق جديدة تعرض فيها منتجاتها الجديدة، أو تقوم بطرح سلع بديلة لا تجذب المنافس، وبهذا يمكن لها النجاح وتحقيق الأرباح وجذب زبائن جدد أكثر ولاء لمنتجاتها وخدماتها، واستراتيجية المحيط الأزرق تذهب بعيدا في غمار الأسواق البكر التي لم تتلوث باللون الدموي الأحمر بعيدا عن المنافسة التقليدية السائدة، فاستراتيجية المحيط الأزرق ترتبط بالإبداع والابتكار وفي أسواق رحية، وترى هذه الاستراتيجية أن المؤسسات الرائدة لا تنجح أو تتفوق بالصراع الحاد مع المنافسين وإنما بإيجاد محيطات زرقاء في اسواق بعيدة عن الصراعات فضلا عن استعدادها للنمو والابتكار القيم بإبداع تحولات ريادية في القيم من قبل المؤسسة لتقديمها للزبائن⁽²⁾.

ولدى تفحص الصناعات حاليا نجد أن غالبيتها تنتهج نهج المحيط الأحمر ذات الصراع التنافسي الشرس لا سيما من خلال تخفيض التكاليف وسحق المنافسين، غير أنه ولغرض انتهاج استراتيجية المحيط الأزرق ينبغي تجاوز الطلب الحالي، وذلك بتحدي التركيز على الزبائن الحاليين، اضافة الى تحدي نزعة التركيز المتداولة بتقسيم السوق الى قطاعات وشرائح بغية التكيف مع الاختلافات التفصيلية للزبائن، غير أن استراتيجية المحيط الأزرق تسعى المؤسسات من خلالها الى البحث عن زبائن اخرين بدلا من التركيز على الاختلافات التفصيلية، وعليها بناء عملها على المشتركات الملموسة الواضحة في القيمة لدى الزبائن فضلا عن ابتكار القيمة المضافة من خلال المقارنة المرجعية مع المنافسين، كما أن هذه

(1) - مرجع سبق ذكره، ص 40

(2) - أكرم سالم الجنابي، الادارة الاستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين (مفاهيم ، نظريات، مداخل، عمليات، دراسة الحالة)، دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2017، ص 212

الاستراتيجية توجه جديد يوظف الابتكار في تحقيق القيمة المضافة للزبون من خلال العمل على بعدي التميز النوعي وتخفيض الكلفة والسعر في ان واحد بصورة متضافرة ومتلازمة، لذا فقد وضعت استراتيجية المحيط الأزرق القيمة الابتكارية حجر الزاوية لتحقيق القيمة وايجاد مساحة سوقية بلا منازع ما يجعل من المنافسة على غير صلة بذلك⁽¹⁾.

3 - 3 - مبادئ تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق

تتمثل أهم المبادئ الرئيسية اللازمة لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في المبادئ الستة التالية⁽²⁾:

المبدأ الأول: إعادة بناء حدود السوق ومن ثم ايجاد المحيط الأزرق: يتناول هذا المبدأ مخاطر البحث التي يكافح ضدها كثير من المؤسسات، فالمؤسسة تسعى باتجاه إعادة بناء حدود السوق للإفلات من المنافسة، وهذا يستدعي إعادة تقييم المؤسسة لنفسها عبر تقييم نموذج جديد للمؤسسة من خلال تحديد محفزات المنافسة التي تمتلكها المؤسسة (سواء تعلق الأمر بتفضيلات الزبائن أو جودة المنتج أو السعر أو معايير الصناعة) لتكوين صورة اجمالية للاستراتيجية التي ستتبناها المؤسسة.

المبدأ الثاني: التركيز على الصورة الكلية للوصول الى الترتيب الاستراتيجي الصحيح وليس على الأرقام: وذلك من خلال الحفاظ على الصورة الاجمالية للموقف وليس على أرقام الاستراتيجيات التي تؤدي عادة الى ضياع الهدف الأساس بين عدد كبير من البيانات، وينبغي الاعتماد على الصورة الكلية التي سبق و كونتها المؤسسة لاكتشاف الفرص المتاحة، مما يساعد على النظر الى بيئة المنافسة عبر أعين زبائن المؤسسة عن طريق تطوير الأداء وفقا لمتطلبات الزبون وما يتوقعه.

المبدأ الثالث: الامتداد الى أبعد من الطلب الحالي: أي التفكير في المنتجات التي قد يحتاج اليها السوق و ترضي ذوق الزبائن المحتملين، حيث يجب على الشركة الراغبة في تحقيق نمو حقيقي التركيز على زبائن المستقبل وتحقيق نمو يتخطى المتطلبات الحالية للزبائن، ويعد هذا المبدأ مكونا أساسيا لتحقيق ابتكار القيمة، حيث تخفف هذه المقاربة من كفة المخاطرة المرتبطة بايجاد سوق جديدة من خلال تجميعها أكبر حجم من الطلب على العرض الجديد، ولذلك لتحقيق تحدي ممارستين تقليديتين، تتمثل الأولى في التركيز على الزبائن الحاليين، في حين تتمثل الثانية في النزعة لتقسيم السوق الى شرائح أكثر تفصيلا للتكيف مع الاختلافات الدقيقة بين الزبائن في السوق.

(1) - المرجع نفسه، ص 212 ، 213

(2) - ناصر جردات، مهند سعيد عمرو، عماد داوود الزير، استراتيجية المحيط الأزرق و دورها في خلق القيمة للشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب، مجلة البلقان للبحوث والدراسات، المجلد 20، العدد 2 ، جامعة عمان الأهلية، الأردن، 2017، ص 123 ، 124

المبدأ الرابع: الوصول الى الترتيب الصحيح للاستراتيجيات: ويعني ذلك السعي لتنفيذ المؤسسة لاستراتيجيتها التي قامت بتحديدتها بالترتيب الذي يساعدها على تحقيق أهدافها، وتوظيف الخبرات للوصول الى متطلبات الزبائن في كل مرحلة.

المبدأ الخامس: تخطي الحواجز الرئيسية للمؤسسات: حيث يتطلب النجاح الخارجي في المنافسة من المؤسسة أن تحقق نجاحا داخليا من خلال حل الخلافات بين الأقسام الداخلية للمؤسسة لتفادي أي مشكلات يتوقع ظهورها بعد الخروج الى مياه المحيطات الزرقاء، وهذا نتيجة اعادة توزيع الأدوار بما يتناسب مع التوسعات الجديدة وأيضا لتجاوز هذه الفترة الانتقالية في تاريخ المؤسسة.

المبدأ السادس: أسس النظرية مع التطبيق: ويتمثل في السعي لتقليل مخاطر الادارة عن طريق تأسيس كل استراتيجية تهدف الى استغلالها في المحيط الأزرق والتي تكون مصحوبة بالتطبيق، وفي هذا السياق يعتبر تحقيق أي استراتيجية مقترن ببذل جهد اضافي من جميع أعضاء فريق العمل، وذلك بتحديد الارتباطات والأدوار والتفسيرات والتوقعات، وعندها فقط ستبحر المؤسسة الى تلك المياه المفتوحة وتصل الى النجاح.

5 - 4 - مضايمين استراتيجية المحيط الأزرق

تمثل استراتيجية المحيط الأزرق جميع المؤسسات والصناعات غير الموجودة في السوق الحالية، بحيث يتم ابتكار وخلق الطلب وتكون المنافسة معدومة وفرص النمو واسعة، فهي بمثابة أداة لوصف عمق واتساع مساحة السوق المحتملة التي لم تكتشف بعد، وللوصول الى هذه الحالة على المؤسسات أن تسعى باتجاه ابتكار القيمة وذلك عبر هيكلية محددة، يمكن توضيحها كما يلي⁽¹⁾:

- **التقليص:** على المؤسسة الساعية نحو ايجاد محيط أزرق أن تفكر جديا بالنشاطات التي بالغت فيها في مجالات مختلفة والتي أسهمت في زيادة التكلفة، سواء تعلق الأمر بتصميم المنتج أو التوزيع أو مختلف التكاليف الناتجة عن العمليات الانتاجية والادارية وغيرها.

- **الاستبعاد:** وهنا ينبغي على المؤسسة ابتكار قيمة جديدة والتفكير مليا في كل ما من شأنه أن يجعلها في وضع المنافسة كحال الفترات السابقة.

- **الرفع:** وهنا يفترض بالمؤسسة أن تسعى الى زيادة تركيز بعض العوامل بشكل أكبر من بقية المنافسين في مجال عمليات الانتاج أو أنشطة التسويق وصولا الى حالة التفرد.

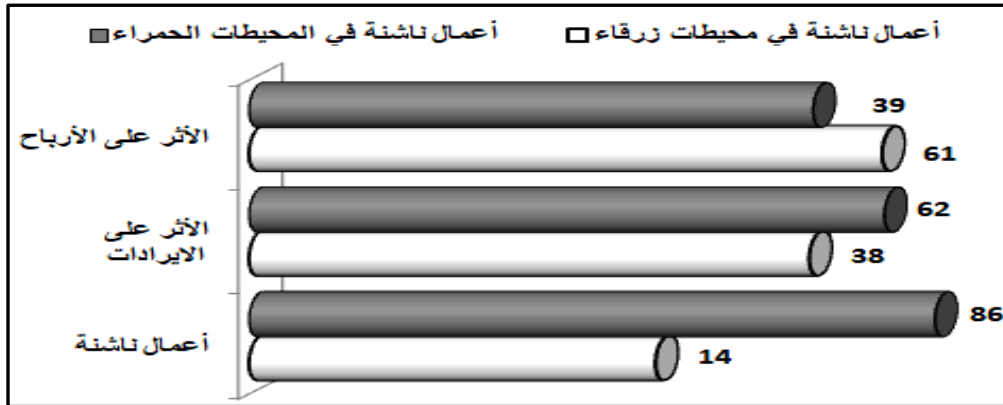
(1) - رعد عدنان رؤوف، دور أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي(بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية بنينوي)، مجلة تنمية الرافدين، العدد 98 ، المجلد 32 ، السنة 2010، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، ص 322

- الخلق: أي اكتشاف موارد جديدة كليا لقيمة الزبون و خلق طلب جديد وتعديل الاستراتيجية المتبعة.

5 - 5 - أهمية استراتيجية المحيط الأزرق

قام كل من كيم و ماوبورجينة بدراسة وضع 108 مؤسسة ليعرفا ما تحقق من نتائج مما قامت المؤسسات بعرضه من سلع وخدمات واستثمارات، من أجل تطبيق استراتيجية معينة في المحيطات الزرقاء والحمراء على معدل دوران المبيعات والأرباح، حيث اتجهت 14 % فقط من هذه العروض الى غزو محيطات زرقاء غير أنها حققت 61 % من نسبة الأرباح، وقد أشار الباحثان في سياق تحليلهم لهذه الاستراتيجيات أيضا الى بعض حالات الفشل التي منيت بها بعض العروض الجديدة، ومن ثم يمكن القول بأن غزو المحيطات الزرقاء يأتي بالكثير من النفع على الرغم من نسبة المخاطرة العالية التي ينطوي عليها، أما بالنسبة للجانب الاخر فان التقدم التكنولوجي والعولمة وتلاشي حواجز التبادل التجاري وغيرها من العوامل تؤدي الى تزايد قوة المنافسة في المحيطات الحمراء باستمرار⁽¹⁾، والجدول الموالي يقدم صورة واضحة عن المقارنة بين ايرادات وأرباح مؤسسات المحيط الأزرق والمحيط الأحمر:

شكل رقم (10): من نتائج دراسة كيم Kim و ماوبورجينة Mauborgne



المصدر: من اعداد الباحث بناء على:

- W.CHAN KIM, RENEE MAUBORGNE, **BLEU OCEAN STRATEGY How to Create Uncontested Market Space and Make the competition Irrelevant**, Harvard Business School Publishing Corporation, USA, 2015, P 7

5 - 6 - عوامل الاختلاف بين استراتيجيتي المحيط الأزرق والمحيط الأحمر

يمكن توضيح أهم نقاط الاختلاف بين الاستراتيجيتين في الجدول التالي:

(1) - مالكوم شاوف، ترجمة طارق عبد الباري، أمل محي الدين واخرون، مرجع سبق ذكره، ص 109

جدول رقم (12): الاختلاف بين استراتيجية المحيط الأزرق و استراتيجية المحيط الأحمر

استراتيجية المحيط الأزرق	استراتيجية المحيط الأحمر
- خلق مساحة سوق غير مطروق سابقا بمعنى الدخول لأسواق جديدة	- التنافس ضمن مساحة السوق الموجودة و الحالية
- جعل المنافسة أمر غير مطروح	- الحاق الهزيمة بالمنافسين والتغلب عليهم
- خلق طلب جديد والاستحواذ عليه	- استغلال الطلب الحالي
- كسر معادلة القيمة مقابل الكلفة ورفع قيمة المنتج مع خفض الكلفة	- اجراء صفقة القيمة مقابل الكلفة أي المقايضة بين القيمة والتكلفة
- تبعية نشاطات المنظمة بمجملها الى السعي وراء التفرّد والتكلفة المنخفضة	- تبعية نشاطات المنظمة بمجملها للخيار الاستراتيجي بين التمايز والكلفة

المصدر: من اعداد الباحث بناء على:

- W.CHAN KIM, RENEE MAUBORGNE, **BLEU OCEAN STRATEGY How to Create Uncontested Market Space and Make the competition Irrelevant**, Harvard Business School Publishing Corporation, USA, 2015, P 14

يلاحظ من الجدول السابق أن التميز في المحيط الأحمر يمتاز بكلفته العالية لأن المؤسسات تتنافس في المجال نفسه، لذلك فإن الخيار الاستراتيجي هو السعي وراء التميز أو الكلفة المنخفضة، أما في عالم إعادة البناء فإن الهدف الاستراتيجي هو بناء قاعدة جديدة للممارسة وكسر قاعدة البيع بحسب تكلفة القيمة، ومن ثم ايجاد المحيط الأزرق⁽¹⁾.

5 - 7 - العقبات التي تواجه تشكيل استراتيجية المحيط الأزرق

هناك عقبات لا بد من التغلب عليها عند تبني المؤسسة لهذه الاستراتيجية ولعل أهمها محدودية الموارد وكيفية اقناع اللاعبين الأساسيين للتخلص من مناخات الوضع الراهن، وأهم هذه العقبات هي⁽²⁾:

- العقبة المعنوية ويتم التغلب عليها من خلال توعية الموظفين بأهمية التغيير الاستراتيجي من تبني الاستراتيجيات التنافسية واستراتيجية المحيط الأحمر الى استراتيجية المحيط الأزرق ومدى الحاجة اليها، وأيضا وضع مسار مستقبلي لتطبيقها والاستفادة منها.

- محدودية الموارد فكلما زادت حدة التحول في الاستراتيجية زادت الموارد اللازمة للتنفيذ، وهذا ما يستلزم على ادارة الشركة زيادة الموارد لتحقيق التغيير الاستراتيجي المطلوب.

(1) - علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، مرجع سبق ذكره، ص 41

(2) - أكرم سالم الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص 213، 214

- الدافع وكيفية اقناع اللاعبين الرئيسيين في الشركة بالتحرك بسرعة والتخلص من الوضع القائم والانتقال الى استراتيجية المحيط الأزرق.
- العقبة السياسية وتتمثل في قوى أصحاب المصالح وهي أصعب العقبات وأهمها لأن التغلب عليها يقود الى تطبيق الاستراتيجية الجديدة.

قائمة المراجع

الكتب:

- 1- ابراهيم خالد الباش، تأسيس وإدارة المشروع الصغير (دليل عملي لأصحاب المشاريع)، الطبعة 1، شركة دار البيروني للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018
- 2- أنس عبد الباسط عباس، جمال ناصر الكميم، التسويق المعاصر، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2011
- 3- أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 (دليل عملي)، مطبوعات جامعة الزقازيق، القاهرة، مصر، 2005
- 4- أكرم سالم الجنابي، الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين (مفاهيم ، نظريات، مداخل، عمليات، دراسة الحالة)، دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2017
- 5- بيار اميرين، ريشار مانياك واخرون، ترجمة اياد زوكار، التسويق وإدارة الأعمال التجارية، دار الرضا للنشر، الطبعة 1، دمشق، سوريا، 1999
- 6- جريجوري اف. كيشيل، باتريشيا جانتر كيشيل، كيف تنشئ مشروعات تجاريا وتديره وتحافظ عليه، مكتبة جرير، الطبعة 4، المملكة العربية السعودية، 2009
- 7- حسين عبد المطلب الأسرج، دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الصناعية في الدول العربية، مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية (دراسات استراتيجية)، الطبعة 1، العدد 140، أبو ضبي، الامارات العربية المتحدة، 2009
- 8- حيدر علي المسعودي، إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2010
- 9- حسين محمد الحراحشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2011
- 10- خالد بن محمد الزامل، الطريق الى العمل الحر دليل تطبيقي لإعداد خطط العمل للمشاريع الصغيرة، الناشر اليوم للإعلام، الطبعة 1، المملكة العربية السعودية، 2007
- 11- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000
- 12- خليل يوسف سمرين، عن الاستراتيجية "ان لم تقرأ أي شيء عن الاستراتيجية فيكفيك هذا الكتاب، العبيكان، الطبعة 1، المملكة العربية السعودية، 2016
- 13- دريد كامل ال شبيب، إدارة مالية الشركات المتقدمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2010
- 14- زكريا أحمد عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى سعيد الشيخ، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة 2، عمان، الأردن، 2009

- 15- زينة محمود أحمد، العلاقات العامة والمزايا التنافسية في المصارف، دار غيداء للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2016
- 16- ستيفن دي، شتراوس، المرشد الكامل للمشروعات الصغيرة، مكتبة جرير، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، 2007
- 17- سونيا محمد البكري، ادارة الانتاج والعمليات 'مدخل النظم'، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1999
- 18- سيد كاسب، جمال كمال الدين، المشروعات الصغيرة الفرص والتحديات، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث (جامعة القاهرة)، القاهرة، مصر، 2007
- 19- سنان غالب المرهضي، نظرية المنظمة، جامعة العلوم والتكنولوجيا للكتاب الجامعي، الطبعة 1، صنعاء، اليمن، 2013
- 20- سلمان زيدان، ادارة الجودة الشاملة 'الفلسفة ومداخل العمل'، الجزء الأول، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010
- 21- سيد اسماعيل محمد، الادارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة 1، الاسكندرية، مصر، 2000
- 22- سيد محمد جاد الرب، التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2016
- 23- عبد العزيز النجار، الادارة الذكية (التخطيط، التنظيم، ادارة الأفراد، اتخاذ القرارات)، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2008
- 24- علي فلاح مفلح الزعبي، ريادة الأعمال صناعة القرن الحادي والعشرين، دار الكتاب الجامعي، الطبعة 1، العين، الامارات العربية المتحدة، 2016
- 25- عبد الرحمان توفيق، ادارة مشروعات الشباب، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، مصر، 2015
- 26- عدنان تايه النعيمي، ارشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي اتجاهات معاصرة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008
- 27- عبد الله حسن مسلم، ادارة الجودة الشاملة 'معايير الايزو'، المعتر للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2015
- 28- عبد القادر محمد الأسطة، أساسيات الادارة الاستراتيجية الحديثة، الأكاديميون، عمان، الأردن، 2016
- 29- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002
- 30- علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة مدخل معاصر، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2012

- 31- فائزة جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة و ادارة الأعمال الصغيرة، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2006
- 32- فليح حسن خلف، أساسيات دراسة الجدوى وتقييم المشروعات، عالم الكتب للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2012
- 33- منصور محمد اسماعيل العريقي، الادارة الاستراتيجية، جامعة العلوم والتكنولوجيا (دار الكتاب الجامعي)، الطبعة 2، صنعاء، اليمن، 2011
- 34- مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، مطبعة الريان، الدوحة، قطر، 2014
- 35- مجيد الكرخي، ادارة الجودة الشاملة "المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية في مجال الخدمات"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2015
- 36- محمود عبد الفتاح رضوان، البرنامج العلمي لكتابة الخطة الاستراتيجية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة 1، القاهرة، مصر، 2012
- 37- محمود الفاتح محمود بشير المغربي، الأساليب الكمية في ادارة الأعمال، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017
- 38- مدحت محمد أبو النصر، ادارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات (الخدمات التعليمية والاجتماعية والصحية)، مجموعة النيل العربية، الطبعة 1، القاهرة، مصر، 2008
- 39- محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص، غالب جليل صويص، ادارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2009
- 40- محمود داود الربيعي، مازن عبد الهادي أحمد، مازن هادي كزار الطائي، ادارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم، دار الكتب العلمية، الطبعة 1، بيروت، لبنان، 2014
- 41- محمد عوض الترتوري، اغادير عرفات جويحان، ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات و مراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2006
- 42- محمد صادق اسماعيل، ادارة الجودة الشاملة في التعليم، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة 1، القاهرة، مصر، 2014
- 43- مالكوم شاوف، ترجمة طارق عبد الباري، أمل محي الدين واخرون، ادارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (تبدل أدوار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عصر العولمة)، المكتبة الأكاديمية، الطبعة 1، القاهرة، مصر، 2009
- 44- محمد الصيرفي، التسويق العقاري الالكتروني، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة 1، القاهرة، مصر، 2016
- 45- محمد أحمد عيشوني، أساسيات قياس الأبعاد في ضوء معايير الجودة العالمية ايزو 9000، مكتبة العبيكان للنشر، الطبعة 1، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2010

- 46- نبيل جواد، ادارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة **Gestion des P.M.E**، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة 1، بيروت، لبنان، 2007
- 47- نبيل عبد السلام شاكر، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات الجديدة، مكتبة عين شمس، مصر، 1998
- 48- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية، مصر، 1998
- 49- نوال عبد الكريم الأشهب، ادارة الوقت بالمفهوم الاستراتيجي، دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2015
- 50- نايف الجابري، الادارة الاستراتيجية في المؤسسة الصناعية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2013
- قوانين وجرائد رسمية:**
- 1- الجريدة الرسمية، العدد 2 السنة 54، المواد: 8، 9، 10 من القانون رقم 17-2 المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1438 الموافق لـ 10 يناير سنة 2017 المتضمن للقانون التوفيقي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- 2- الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 52 الصادرة بتاريخ 11 سبتمبر 1996
- 3- الجريدة الرسمية، المادة 01-04، المرسوم التنفيذي 04-14 المؤرخ في 29 ذي القعدة 1424هـ الموافق لـ 22 جانفي 2004م والمتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر وتحديد قانونها الأساسي، العدد 06
- مجلات وملتقيات ودراسات:**
- 1- ايهاب مقابلة، البيئة الاستثمارية ومعوقات نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "حالة الكويت"، سلسلة دراسات تنموية، العدد 48، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، أكتوبر 2014
- 2- ايهاب مقابلة، دراسة تحليلية لأبعاد التحديات التي تواجه المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة و دور مؤسسات الدعم الفني، سلسلة دراسات تنموية، العدد 52، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، يناير 2017
- 3- الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الانسانية، العدد 12، نوفمبر 2007، جامعة بسكرة، الجزائر
- 4- المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، منشآت صغيرة، المملكة العربية السعودية، 2008
- 5- جامعة الملك سعود "عمادة السنة التحضيرية"، مقرر ريادة الأعمال (101 ريد)، الاصدار الرابع، الطبعة 1، المملكة العربية السعودية، 2017
- 6- دراسات منتدى الرياض الاقتصادي الأول، دراسة المنشآت الصغيرة محركات أساسية لنمو اقتصادي منشود، الغرفة التجارية الصناعية، المملكة العربية السعودية، 6-8 أكتوبر 2003

- 7- رعد عدنان رؤوف، دور أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي(بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية بنينوى)، مجلة تنمية الرافدين، العدد 98 ، المجلد 32 ، السنة 2010، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق
- 8- سليمان ناصر، عواطف محسن، تجربة الجزائر في تمويل المشاريع المصغرة بصيغة القرض الحسن دراسة تقييمية، بحث مقدم إلى المؤتمر العالمي الثاني حول تطوير نظام مالي إسلامي شامل، تحت عنوان: تعزيز الخدمات المالية الإسلامية للمؤسسات المتناهية الصغر، المنعقد أيام 9-11 أكتوبر 2011، الخرطوم، السودان
- 9- سعاد عون الله، القرض المصغر كآلية تمويل ضمن البرامج الوطنية المساعدة على إنشاء المؤسسات، الأيام العلمية الدولية الثانية حول المقاولاتية: آليات دعم ومساعدة وإنشاء المؤسسات في الجزائر "فرص وتحديات"، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 3-5 ماي 2011
- 10- شوقي جباري، شرقي خليل، فعالية مخطط الأعمال التفاعلي في مرافقة مسيري المشروعات الصغيرة والمتوسطة، بحث مقدم لفعاليات الملتقى الوطني حول: استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر 18-19 أبريل 2012، ورقلة
- 11- صفاء تايه محمد، اعتماد التمكين المنظمي لتحقيق استراتيجية التمايز(دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، مجلد 8 ، عدد 22 ، سنة 2012 ، جامعة الكوفة، العراق
- 12- عبود زرقين، تعزيز دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في السياسة الصناعية الجزائرية، مجلة بحوث اقتصادية، عربية، العدد 42 ربيع 2008
- 13- منظمة العمل العربية، التقرير العربي الرابع حول التشغيل والبطالة في الدول العربية آفاق جديدة للشغل، مصر، 2014
- 14- منظمة العمل العربية (المركز العربي لتنمية الموارد البشرية)، الريادي دليلك لتأسيس مشروعك، دار الكتب الوطنية، الطبعة 1، بنغازي، ليبيا، 2006
- 15- محمد قوجيل، مطبوعة دروس في مقياس المقاولاتية موجه لجميع تخصصات السنة الأولى ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016 / 2017
- 16- مزوغ عادل، دراسة نقدية لاستراتيجيات Porter التنافسية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، العدد 10، جوان 2013، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر
- 17- ناصر جردات، مهند سعيد عمرو، عماد داوود الزير، استراتيجية المحيط الأزرق و دورها في خلق القيمة للشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب، مجلة البلقان للبحوث والدراسات، المجلد 20، العدد 2 ، جامعة عمان الأهلية، الأردن، 2017

18- وليد عباس جبر، أحمد حسين جلاب، بشرى محمد كاظم، المزايا التنافسية للمنتجات في السوق العراقية(دراسة مقارنة)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، مجلد 4، عدد 13، سنة 2009، جامعة الكوفة، العراق

19- وجدان حسن حمودي، دور استراتيجية المحيط الأزرق في دعم مهام ادارة علاقات الزبون، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 41، سنة 2013، مركز الدراسات المستقبلية، الموصل، العراق
أطروحات دكتوراه:

1- الجودي محمد علي، نحو تطوير المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي "دراسة على عينة من طلبة جامعة الجلفة"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015/2014

2- بن سديرة عمر، التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية (دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف)، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة فرحات عباس -سطيف 1-، الجزائر، 2013 / 2012

3- ريمة أوشن، ادارة الجودة الشاملة كألوية لتحسين الخدمات الصحية(دراسة حالة المراكز الاستشفائية الجامعية للشرق الجزائري)، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة باتنة 1، 2018 / 2017

4- شذى عبود شاكر، الأثر التتابعي لاستراتيجيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات المصرفية في العراق، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة دمشق، سوريا، 2015

5- فتحة حبشي، ادارة الجودة الشاملة مع دراسة تطبيقية في وحدة فرمال- لإنتاج الأدوية بقسنطينة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007 / 2006

6- قاسمي فاطمة الزهراء، المرافقة المقاولاتية وتنشيط المشروعات الاستثمارية في الجزائر، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة البلدية 02، الجزائر، 2017 / 2016

7- كيلاني صونيا، استراتيجية الجودة الشاملة و دورها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2016 / 2015

8- مسغوني منى، تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013 - 2012
مراجع باللغة الأجنبية:

1- Michel coster, **Entrepreneuriat**, pearson éducation, paris, France, 2009

2- Xavier Durand, Ali Goumar, Eric Simon, **Réaliser son Business Plan en 48 H**, Edition Eyrolles, Paris, France, 2011

3- Stephane Marion, Xavier noel, Sylvie Sammut, Patrick Senicourt, **REFLEXIONS SUR LES OUTILS ET LES METHODES A L'USAGE DU CREATEUR D'ENTREPRISE**, Les Editions De L'ADREG, 2003

- 4- Centre local de développement de Québec, **Guide de rédaction du plan d'affaires pour les entreprises d'économie libérale « ENTREPRENDRE ENSEMBLE »**, CLD de Québec, Canada, 2014
- 5- W.CHAN KIM, RENEE MAUBORGNE, **BLEU OCEAN STRATEGY How to Create Uncontested Market Space and Make the competition Irrelevant**, Harvard Business School Publishing Corporation, USA, 2015

مواقع الأنترنت:

- www.ansej.org.dz الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب
- <https://www.angem.dz/> الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر
- <https://www.cnac.dz/> الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة
- <http://www.andi.dz/index.php/ar/> الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمارات
- <http://www.mdipi.gov.dz/> وزارة الصناعة والمناجم
- <http://www.andi.dz/> الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمارات
- Tim Berry, **10 Business Plan Benefits You Might Be Forgetting**
<https://www.entrepreneur.com/article/228220> ,
- دار المقاول <https://www.daralmoukawil.com/ar/>
- موقع برينور - مصر <http://preneur-masr.com/>