

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عباس لغرور خنشلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج لإستكمال جامعة عباس لغرور خنشلة الدكتوراه في علوم التسيير
ABBES LAGHROUR UNIVERSITY KHENCHELA

تخصص: مقاولاتية وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دور قيادة الأعمال في تسيير الاستراتيجية التنافسية
للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- دراسة عينة من المؤسسات -

الأستاذ

درا بنة بوزيد أشرف

الدكتور/ زعيبي رمزي

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
أد. حرنان نجوى	أستاذة التعليم العالي	جامعة عباس لغرور - خنشلة	رئيسا
أد. زعيبي رمزي	استاذ التعليم العالي	جامعة عباس لغرور - خنشلة	مشرفا ومقررا
أد. بن حركو غنية	أستاذة التعليم العالي	جامعة عباس لغرور - خنشلة	مناقشا
د. برهوم عليا	أستاذة محاضرة - أ	جامعة عباس لغرور - خنشلة	مناقشا
أد. ذيب كمال	استاذ التعليم العالي	المركز الجامعي - تيبازة	مناقشا
أد. كينا عبد الحفيظ	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر 3	مناقشا

السنة الجامعية: 2025-2026

بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تُذلل الصعاب وتُدرَك الغايات. أتوجه بخالص مشاعر الشكر والامتنان، المقرونة بالتقدير العميق والعرفان الصادق، إلى من كان لهم الفضل بعد الله تعالى في دعمي وتوجيهي طوال مشواري العلمي. أولاً، أهدي ثمرة هذا العمل إلى والديّ العزيزين، اللذين غرسا فيّ حب العلم منذ نعومة أظفاري، وكانا سنداً لا يُضاهى في كل مراحل حياتي، بدعائهما وتضحياتهما وصبرهما. كما لا يسعني إلا أن أعبر عن امتناني العميق لزوجتي التي كانت لي خير رفيقة وداعمة، ولابني

العزير الذي كان حضوره في حياتي باعثاً للمثابرة والعطاء، ولأخواتي اللاتي لم يبخلن عليّ بالدعم والمؤازرة في كل حين.

وإذ أستحضر مساري العلمي منذ بدايته، فإنني أرفع أسمى عبارات التقدير لكل أساتذتي الأفاضل، منذ المرحلة الابتدائية إلى غاية التعليم الجامعي، الذين كان لهم دور بالغ الأثر في تشكيل شخصيتي الأكاديمية والفكرية، فلهم جميعاً مني جزيل الشكر والعرفان.

ولا يفوتني أن أتوجه بخالص الشكر والعرفان إلى أصدقائي الأعزاء: **وليد بوقفة، مهدي بن رغيدة، حفطاري أحمد، وسفيان بوقندورة**، على ما قدموه لي من مساندة وخدمات جليلة طوال مسيرتي البحثية. وأخص بالذكر صديقي **حصاد بوبكر** الذي أحاطني بدعم كبير وعون متواصل، وهو فضل عظيم يفوق الوصف ويصعب رده. كما أتقدم بجزيل الامتنان إلى الأختين **رزيقة سلامي وإلهام سعدي**، العاملتين بمصلحة نيابة العمادة للدراسات العليا، لما أبدتاه من تعاون وتسهيلات قيمة أسهمت في تذليل الكثير من الصعوبات.

ويطيب لي أن أخص بالذكر سعادة عميد الكلية، الأستاذ الدكتور **عبد الجليل جباري**، على ما بذله من جهد مشكور في توفير بيئة علمية راقية محفزة على البحث والتكوين. كما أتوجه بأسمى عبارات الشكر والعرفان إلى أستاذي المشرف، الأستاذ الدكتور **زعيمي رمزي**، لما أولاني من ثقة وتوجيه ومرافقة علمية دقيقة، كان لها بالغ الأثر في إنجاز هذه الأطروحة. ولا يفوتني أن أخص بالشكر أيضاً أساتذتي وأختي، الدكتورة **علياء برهوم**، التي كانت لي مثلاً يُحتذى في الإصرار والتحفيز، وداعماً صادقاً بكل ما تحمله الكلمة من معنى، فجزاها الله عني كل خير.

ختاماً، أسأل الله أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به، ويبارك في كل من ساهم في إنجازه.

الإهداء

إلى من غرسا في قلبي معاني الصبر والقوة،
إلى والديّ العزيزين... منبع الحكمة وسرّ العطاء،
إلى أمي، تلك الروح الطاهرة التي لا تغيب، والنور الذي رافقني في كل درب،
إليك يا نبع الحنان ودعاؤك سرّ توفيق...

إلى أبي، فخر العائلة والولاية،

{ وَقَضَى رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا }

الإسراء: 23

إلى فلذة كبدي ووليّ عهدي "أنس"،
صغيري الذي في ابتسامته أستنشق الأمل، ومن عينيه أستلهم المستقبل، أحبك فوق كل
إعتبار...

إلى أختاي الكريمتين، إيمان وماجدة...
يا من كنتنّ بعد الله ملاذًا ودعاءً ودفنًا لا ينضب...

إلى صهرّي المحترمين: محمد و أمين...
إلى أولاد و بنات أخواتي...إليان، نائل، إلين و أنيا

وإلى أصدقائي الأوفياء،
من شاركوني الطريق فكانوا نعم السند في لحظات الجد والتعب،
لكم مني خالص الودّ والامتنان، فأنتم جزء لا يتجزأ من هذا الإنجاز.
إلى كل هؤلاء... أهدي هذا العمل المتواضع، عربون وفاء ومحبة وامتنان لا يُقاس.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

شكر و عرفان

الإهداء

مقدمة

أ-ن

الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لريادة الأعمال

19	المبحث الأول: ماهية ريادة الأعمال
19	المطلب الأول: مفهوم، أهمية وأهداف ريادة الأعمال
24	المطلب الثاني: خصائص رواد الأعمال
35	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في نجاح ريادة الأعمال
41	المبحث الثاني: نماذج ريادة الأعمال
41	المطلب الأول: نماذج الأعمال التقليدية
47	المطلب الثاني: نماذج الأعمال الحديثة
55	المطلب الثالث: الابتكار في ريادة الأعمال
59	المطلب الرابع: ريادة الأعمال الرقمية
64	المبحث الثالث: ريادة الأعمال والتنمية الاقتصادية
64	المطلب الأول: تأثير ريادة الأعمال على النمو الاقتصادي
70	المطلب الثاني: دور ريادة الأعمال في التنمية المحلية
74	المطلب الثالث: دور ريادة الأعمال في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
77	المطلب الرابع: سياسات دعم ريادة الأعمال
82	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: مدخل للاستراتيجيات التنافسية

84	تمهيد
85	المبحث الأول: ماهية الإستراتيجية التنافسية
85	المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية
90	المطلب الثاني: الإستراتيجيات التنافسية والميزة التنافسية في السوق
97	المطلب الثالث: الخيارات الإستراتيجية لتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
101	المطلب الرابع: الإستراتيجيات العامة للتنافس حسب (مايكل بورتر Michael Porter)
123	المبحث الثالث: مراحل اختيار الإستراتيجية التنافسية الملائمة
123	المطلب الأول: إعداد خطة إستراتيجية للأعمال
126	المطلب الثاني: تحليل SWOT (نقاط القوة، الضعف، الفرص والتهديدات) للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة
130	المطلب الثالث: تحليل SWOT وعلاقته باختيار الإستراتيجية التنافسية الملائمة للمؤسسة
133	المطلب الرابع: معايير تقييم تنافسية المؤسسة
136	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: مساهمة ريادة الأعمال في تفعيل الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

138	تمهيد
139	المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
139	المطلب الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
144	المطلب الثاني: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خصائصها وأنواعها
150	المطلب الثالث: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد
156	المبحث الثاني: آليات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
156	المطلب الأول: الدعم المالي
157	المطلب الثاني: دعم التأهيل والتطوير
158	المطلب الثالث: الدعم التقني
167	المبحث الثالث: تحديات ومعوقات الإستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
169	المطلب الأول تحديات الاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
183	المطلب الثاني: معوقات الإستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
188	المطلب الثالث: التغيرات الإقتصادية كعائق أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
192	المطلب الرابع: المعوقات التسويقية
195	المبحث الرابع: تكامل ريادة الأعمال مع الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
195	المطلب الأول: دمج ريادة الأعمال في إستراتيجيات المؤسسات
206	المطلب الثاني: تأثير الابتكار والبحث والتطوير في تطبيق إستراتيجيات التنافسية
210	المطلب الثالث: تطبيق التكامل بين ريادة الأعمال والإستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
216	خلاصة الفصل

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمجموعة مؤسسات صغيرة ومتوسطة عبر بعض ولايات الجزائر

218	تمهيد
219	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة
219	المطلب الأول: منهج، مجتمع وعينة الدراسة
221	المطلب الثاني: أدوات الدراسة والمعالجة الإحصائية
224	المطلب الثالث: الاختبارات المستخدمة
232	المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة
232	المطلب الأول: عرض النتائج
261	المطلب الثاني: مناقشة واختبار الفرضيات

272	خلاصة الفصل
275	خاتمة
283	قائمة المراجع
305	الملاحق
317	ملخص

فهرس الجداول

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجداول	الصفحة
01	مميزااالنماذجالتقليديةلزيادةالأعمال	43
02	عيوب النماذج التقليدية لزيادة الأعمال	44
03	مميزات نماذج الأعمال الحديثة	49
04	عيوب نماذج الأعمال الحديثة	49
05	المقارنة بين نماذج الأعمال التقليدية والحديثة	54
06	تحليل نقاط القوة والضعف الداخلية	132
07	يوضح تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بعض دول العالم	142

08	يوضح تصنيف المؤسسات الصغيرة جداً، الصغيرة والمتوسطة في الجزائر	144
09	خصائص وسمات الركود الاقتصادي	191
10	عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والاستبيانات القابلة للدراسة	220
11	توزيع سلم ليكارت	222
12	الأدوات المستعملة في التحليل الإحصائي	224
13	نتائج اختبار kolmogrov –sminrov test	225
14	نتائج اختبار الفا كرومباخ	226
15	نتائج اختبار معاملات الارتباط بين عبارات محور ريادة الأعمال في المؤسسة	227
16	نتائج اختبار معاملات الارتباط بين عبارات محور صياغة الاستراتيجيات التنافسية	228
17	نتائج اختبار معاملات الارتباط بين عبارات محور تطبيق الاستراتيجيات التنافسية	229
18	نتائج اختبار معاملات الارتباط بين عبارات محور الأداء التنافسي للمؤسسة	230
19	نتائج اختبار معاملات الارتباط بين عبارات محور الابتكار كجزء من الاستراتيجيات التنافسية	231
20	حجم المؤسسة	232
21	خصائص أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات عمل المؤسسة في القطاع الصناعي	234
22	خصائص أفراد العينة حسب متغير الدور الوظيفي للمشارك في المؤسسة	235
23	خصائص أفراد العينة حسب متغير ما هو الشكل القانوني للمؤسسة؟	236
24	المؤسسات المدروسة حسب متغير النشاط التصديري	238
25	المؤسسات المدروسة حسب طبيعة النشاط الأساسية	239
26	تحليل عبارات ريادة الأعمال في المؤسسة	241
27	تحليل مفصل للنتائج وربطها بالنظرية:	244
28	تحليل عبارات صياغة الاستراتيجيات التنافسية	246
29	تحليل عبارات تطبيق الاستراتيجيات التنافسية	250
30	تحليل عبارات الأداء التنافسي للمؤسسة	254
31	تحليل عبارات الابتكار كجزء من الاستراتيجيات التنافسية	258
32	العلاقة بين ممارسة ريادة الأعمال وفعالية صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التنافسية	262
33	نتائج جودة مطابقة النموذج للفرضية الفرعية الأولى للعلاقة بين ريادة الأعمال والابتكار كجزء من الاستراتيجيات التنافسية	263
34	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للعلاقة بين ريادة الأعمال والابتكار كجزء من الاستراتيجيات التنافسية	264
35	العلاقة بين مستوى الابتكار وفعالية تطبيق إستراتيجية التمايز	265
36	نتائج جودة مطابقة النموذج للفرضية الفرعية الأولى للعلاقة بين تطبيق الاستراتيجيات التنافسية والابتكار كجزء من الاستراتيجيات التنافسية	265
37	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للعلاقة بين تطبيق الاستراتيجيات التنافسية والابتكار كجزء من الاستراتيجيات التنافسية	266
38	نتائج جودة مطابقة النموذج للفرضية الفرعية الأولى للعلاقة بين الأداء التنافسي للمؤسسة والابتكار كجزء من الاستراتيجيات التنافسية	267
39	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للعلاقة بين الأداء التنافسي للمؤسسة والابتكار كجزء من الاستراتيجيات التنافسية	268
40	نتائج اختبار الفرضية توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين ريادة الأعمال والاستراتيجيات التنافسية تعزى الى القطاع	269
41	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات تعزى لمتغير حجم المؤسسة والاستراتيجيات التنافسية تعزى الى القطاع	270
42	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات تعزى لمتغير عدد سنوات	271

فهرس الأشكال

فهرس الاشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
01	خصائص الميزة التنافسية	96
02	العلاقة بين الميزة التنافسية والاستراتيجية التنافسية	101
03	يوضح العلاقة بين حصة السوق والربحية	115
04	يوضح نموذج SWOT	128
05	يوضح أنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	150
06	تحقيق القيمة من خلال دمج الإدارة الاستراتيجية والريادة.	196
07	سمات الثقافة الريادية	199
08	خصائص أفراد العينة حسب متغير حجم المؤسسة	233
09	خصائص أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات عمل المؤسسة في القطاع الصناعي	235
10	خصائص أفراد العينة حسب متغير الدور الوظيفي للمشارك في المؤسسة	236
11	خصائص أفراد العينة حسب متغير ما هو الشكل القانوني للمؤسسة؟	237
12	خصائص أفراد العينة حسب متغير النشاطات التصديرية	239
13	خصائص أفراد العينة حسب متغير ما هي طبيعة عمل المؤسسة الأساسية؟	240

مقدمة

توطئة:

شهد العالم خلال العقود الأخيرة تحولات عميقة مست مختلف أبعاده الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية، انعكست بوضوح على طبيعة العلاقات الاقتصادية، وهيكلية الأسواق، وأنماط الإنتاج والاستهلاك. فقد ساهمت هذه المتغيرات في إعادة تشكيل قواعد النشاط الاقتصادي، حيث لم يعد النجاح مرتبطاً بامتلاك الموارد فحسب، بل أصبح مرهوناً بمدى قدرة الفاعلين الاقتصاديين، ولا سيما المؤسسات، على التكيف مع التغيرات المتسارعة، وتبني منطق الابتكار المستمر، والاستجابة الفورية للتحديات المتجددة التي تفرضها العولمة، وتسارع وتيرة التقدم التكنولوجي، وتحول السلوك الاستهلاكي.

في هذا السياق الجديد، لم تعد النماذج التقليدية في تسيير المؤسسات قادرة على مواكبة ديناميكية الأسواق وتعقيدات المنافسة، إذ باتت الحاجة ملحة لإعادة صياغة الرؤى التسييرية، بما يسمح بتحقيق المرونة التنظيمية وتفعيل التوجه نحو المبادرة والابتكار. ومن هنا تزايد الاهتمام بمقاربات بديلة أكثر قدرة على استيعاب منطق التحول، يأتي في مقدمتها مدخل ريادة الأعمال، الذي لم يعد يُنظر إليه كمجرد خيار فردي لإنشاء المشاريع، بل كمنظومة فكرية وسلوكية متكاملة تستند إلى المبادرة، والاستباق، وتحمل المخاطر بطريقة مدروسة، وتستهدف خلق قيمة مضافة في بيئة تتسم بالتغير المستمر والمخاطر المتزايدة.

لقد أصبح هذا المدخل يحظى بمكانة متقدمة في أدبيات الاقتصاد والإدارة المعاصرة، باعتباره أحد المحركات الأساسية للنمو الاقتصادي، ووسيلة فعالة لدعم التنافسية، وإعادة تنشيط النسيج الإنتاجي، وخلق فرص عمل ذات مردودية، خاصة في ظل التحولات التي باتت تمس جميع مستويات الاقتصاد، من المشاريع الفردية إلى المؤسسات الكبرى. كما ساهم تعاظم أهمية الابتكار كعامل حاسم في تحديد موقع المؤسسة داخل السوق، في تعزيز مكانة ريادة الأعمال كآلية استراتيجية تسمح للمؤسسات بالخروج من دائرة التسيير النمطي، نحو نموذج ديناميكي يربط بين استثمار الموارد المتاحة والتوجه المستقبلي المبني على التغيير.

في موازاة ذلك، تزايد التركيز على الاستراتيجيات التنافسية كأداة محورية تمكن المؤسسة من تأمين بقائها وتوسيع حصتها السوقية، في مواجهة منافسين يتشاركون ذات البيئة، ويستفيدون من نفس المنظومة التكنولوجية والتجارية. فالاستراتيجية التنافسية اليوم لم تعد تُختزل في خفض التكاليف أو تحسين الجودة فقط، بل تشمل أيضاً القدرة على التموّج الذكي في السوق، وتقديم عروض ذات قيمة متميزة، والقدرة على الاستجابة السريعة للمتغيرات الداخلية والخارجية، بما يعزز من الأداء المؤسسي على المدى الطويل. وهنا يظهر التفاعل العميق بين الطابع الريادي للمؤسسة، وقدرتها على بلورة توجهات استراتيجية ذات طابع تنافسي فعال.

ويكتسب هذا التفاعل أهمية متزايدة في حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي تُعد اليوم فاعلاً اقتصادياً أساسياً في معظم دول العالم، نظراً لحجمها العددي الكبير، وقدرتها

على استقطاب اليد العاملة، ومساهمتها في خلق القيمة على المستوى المحلي. ففي الاقتصاد الجزائري، تحتل هذه المؤسسات مكانة محورية ضمن جهود الدولة لتنويع الاقتصاد، وتخفيض التبعية للقطاع النفطي، غير أن هذه المؤسسات غالباً ما تعاني من هشاشة هيكلية، ناجمة عن محدودية الموارد المالية والبشرية، وصعوبة الولوج إلى التمويل، وضعف الثقافة التسييرية الاستراتيجية، ما يجعل أداؤها التنافسي عرضة للتقلبات، ويحد من قدرتها على النمو المستدام.

أمام هذا الواقع، تبرز الحاجة إلى اعتماد مقاربات تسييرية جديدة، يكون فيها البعد الريادي عنصراً رئيسياً في توجيه خيارات المؤسسة، ووسيلة لتجاوز القيود التي تعيق تطورها. فالريادة، عندما تُوظف في سياق استراتيجي تنافسي واضح، تتيح للمؤسسة الصغيرة أو المتوسطة أن تخلق لنفسها مجالاً خاصاً داخل السوق، وتبني لنفسها ميزات يصعب تقليدها، ما يمنحها هامشاً أكبر من الاستقلالية والقوة التفاوضية. ويتطلب ذلك دمج الريادة في صلب التخطيط الاستراتيجي، وتطوير ثقافة تنظيمية داعمة للمبادرة والابتكار، وتبني نماذج أعمال مرنة تتكيف مع التحولات دون المساس بجوهر الأهداف المؤسسية.

وانطلاقاً من هذه المعطيات، تنطلق هذه الأطروحة في تحليل العلاقة بين ممارسات ريادة الأعمال من جهة، وفعالية الاستراتيجيات التنافسية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من جهة أخرى، من خلال دراسة ميدانية تستهدف قطاع صناعة البسكويت كنموذج ذي خصوصيات تنظيمية وتسويقية وتنافسية. وتهدف هذه الدراسة إلى الإسهام في تطوير فهم نظري وتطبيقي متكامل حول كيف يمكن للممارسات الريادية أن تشكل رافعة حقيقية لتحسين الموقع التنافسي لهذه المؤسسات، بما يعزز قدرتها على الاستدامة في بيئة أعمال شديدة التقلب.

1. إشكالية الدراسة:

في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال، واشتداد حدة المنافسة داخل الأسواق، أصبحت المؤسسات، لا سيما الصغيرة والمتوسطة منها، مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتبني ممارسات تسييرية مرنة ومبتكرة تُمكنها من تعزيز موقعها التنافسي وضمان استمراريتها. وفي هذا السياق، برزت **ريادة الأعمال** كمقاربة حديثة تُمكن المؤسسة من التكيف مع متغيرات السوق، واستغلال الفرص، وتطوير قدراتها التنافسية. إلا أن واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خاصة في الجزائر، يُظهر تفاوتاً في مدى تبني هذا النمط الريادي، ويطرح تساؤلات حول فعالية ريادة الأعمال في دعم **الاستراتيجية التنافسية** لهذه المؤسسات.

وعليه، تتمحور الإشكالية الرئيسية لهذه الأطروحة حول التساؤل التالي:

"ما دور ريادة الأعمال في تسيير الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في صناعة البسكويت في الجزائر؟"

في ضوء الإشكالية العامة المطروحة، وانطلاقاً من هدف الدراسة في العلاقة بين ريادة الأعمال وتسيير الاستراتيجية التنافسية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، يمكن تحديد مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تسعى الدراسة إلى معالجتها، وهي كما يلي:

2. الأسئلة الفرعية

في إطار التعمق في الإشكالية العامة ومحاولة الإحاطة بجوانبها المختلفة، تطرح هذه الدراسة مجموعة من الأسئلة الفرعية التي ترمي إلى تفكيك العلاقة بين ريادة الأعمال وتسيير الاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك على النحو التالي:

- ما مدى انتشار ممارسات ريادة الأعمال (مثل الابتكار، المبادرة، وتحمل المخاطر) داخل المؤسسات محل الدراسة؟
- إلى أي حد تقوم هذه المؤسسات بتسيير استراتيجيات تنافسية فعالة، سواء من خلال التميز في التكلفة، أو التمايز، أو التركيز على قطاعات سوقية محددة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني ممارسات ريادة الأعمال وفعالية صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التنافسية داخل المؤسسة؟
- هل تختلف طبيعة هذه العلاقة باختلاف الخصائص الهيكلية والتنظيمية للمؤسسة؟

3. فرضيات الدراسة

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني ممارسات ريادة الأعمال وفعالية صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التنافسية في مؤسسات صناعة البسكويت بالجزائر.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الابتكار داخل المؤسسة ونجاحاتها في تطبيق استراتيجية التمايز.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة المبادرة الريادية وفعالية اعتماد المؤسسة على استراتيجية التركيز السوقي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تحمل المخاطر وقدرة المؤسسة على تنفيذ استراتيجية التميز في التكلفة بفعالية.
- تختلف طبيعة العلاقة بين ممارسات ريادة الأعمال وتطبيق الاستراتيجيات التنافسية باختلاف خصائص المؤسسة، لا سيما قطاع النشاط، حجم المؤسسة، وعدد سنوات النشاط.

4. أهمية الدراسة:

أ. تتبع أهمية هذه الدراسة من طبيعة الموضوع الذي تتناوله، والذي يُعد من القضايا الحيوية في أدبيات الإدارة الحديثة، إذ تقف عند تقاطع محورين أساسيين: ريادة الأعمال

باعتبارها آلية فعّالة لدفع عجلة الابتكار والتنمية، والاستراتيجية التنافسية بوصفها أداة مركزية في تمكين المؤسسات من ضمان الاستمرارية والتفوق في بيئة أعمال تتسم بالتغير الدائم. إن التركيز على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعزز أكثر من أهمية الدراسة، نظرًا للدور المحوري الذي تضطلع به هذه الفئة من المؤسسات في تحفيز النمو الاقتصادي، وتوفير فرص العمل، وتحقيق التوازن الجهوي في التنمية، لاسيما في الاقتصادات الناشئة كالحالة الجزائرية.

ب. وتبرز الأهمية النظرية للدراسة في مساهمتها في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالعلاقة بين ريادة الأعمال والاستراتيجية التنافسية، من خلال تقديم إطار مفاهيمي متكامل يربط بين أبعاد السلوك الريادي (كالابتكار، والمبادرة، وتحمل المخاطر) ومتطلبات الصياغة والتطبيق الفعّال للاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. كما تسعى إلى ملء فجوة معرفية قائمة في البحوث العربية والجزائرية على وجه الخصوص، حيث لا تزال الدراسات المتخصصة في هذا المجال محدودة، وتفتقر إلى تحليل معمق لطبيعة هذا التداخل بين الريادة والتنافسية ضمن السياق المحلي.

ج. أما من الناحية التطبيقية، فتتمثل أهمية الدراسة في قدرتها على تقديم نتائج وتوصيات عملية من شأنها أن تساعد أصحاب القرار ومديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تعزيز ممارساتهم الريادية، وتطوير استراتيجيات أكثر تكيفًا مع التحديات التنافسية للسوق. كما توفر الدراسة أدوات تحليل ومؤشرات يمكن اعتمادها في تقييم مدى جاهزية المؤسسات لاعتماد مدخل ريادي في تسييرها الاستراتيجي، وهو ما يجعلها مرجعًا مفيدًا للهيئات الداعمة لريادة الأعمال، وصناع السياسات الاقتصادية، والباحثين والمهنيين المهتمين بتطوير نسيج اقتصادي قائم على المبادرة والابتكار.

د. وفي السياق الجزائري تحديدًا، تزداد أهمية هذه الأطروحة بالنظر إلى الرهانات الاقتصادية التي تعيشها، والمساعي الرامية إلى تنويع مصادر الدخل الوطني وتقليل التبعية للمحروقات، ما يقتضي تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتوفير بيئة محفزة لريادة الأعمال. ومن هذا المنطلق، فإن نتائج هذا البحث من شأنها أن تسهم في دعم مجهودات الإصلاح الاقتصادي من خلال إبراز كيف يمكن للرؤية الريادية أن تتحول إلى رافعة استراتيجية فعالة داخل قطاع واسع من المؤسسات الاقتصادية.

5. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف النظرية والتطبيقية، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- تحليل الإطار المفاهيمي لكل من ريادة الأعمال والاستراتيجية التنافسية، مع توضيح الروابط النظرية والوظيفية بينهما في سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- تحديد مدى تبني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية للممارسات الريادية (مثل الابتكار، المبادرة، واستباق الفرص) في تسيير أنشطتها اليومية والاستراتيجية.
- استخلاص العوامل التنظيمية والبيئية التي تعزز أو تعيق تفعيل ريادة الأعمال كمدخل لتسيير الاستراتيجية التنافسية في المؤسسات المستهدفة.
- اقتراح توصيات عملية لصناع القرار وأصحاب المؤسسات لتعزيز التوجهات الريادية كوسيلة لتحسين القدرة التنافسية والاستجابة الفعالة لتحديات السوق.
- المساهمة في سد الفجوة المعرفية في الدراسات المحلية والعربية حول موضوع العلاقة بين الريادة والتنافسية، من خلال تقديم نموذج تحليلي يُراعي خصوصيات البيئة الاقتصادية الجزائرية.

6. مبررات اختيار الموضوع:

تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمود الفقري للنسيج الاقتصادي في الجزائر، سواء من حيث عددها أو من حيث مساهمتها في خلق فرص العمل وتحقيق التوازن الجهوي. ومن ثم، فإن دراسة سبل تعزيز قدرتها التنافسية تمثل أولوية تنموية ملحة.

أ. التحولات المتسارعة في بيئة الأعمال:

يشهد العالم، والجزائر جزء منه، تحولات اقتصادية وتقنية متسارعة تفرض على المؤسسات، خاصة الصغيرة والمتوسطة، البحث عن أدوات تسييرية جديدة وفعالة، تجعلها قادرة على التكيف مع محيطها ومواجهة المنافسة. ومن هنا تبرز أهمية استكشاف الدور الذي يمكن أن تلعبه ريادة الأعمال في هذا السياق.

ب. ضعف التناول المحلي لموضوع العلاقة بين ريادة الأعمال والتنافسية:

رغم وجود دراسات متعددة حول ريادة الأعمال أو الاستراتيجية التنافسية كل على حدة، إلا أن الدراسات التي تربط بين المفهومين في السياق الجزائري تظل محدودة، ما يجعل البحث في هذا الموضوع مساهمة علمية أصيلة.

ج. الحاجة إلى تفعيل روح المبادرة والابتكار داخل المؤسسات الجزائرية:

تُظهر المؤشرات الميدانية أن أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر لا تزال تفتقر إلى الذهنية الريادية، سواء على مستوى الإدارة أو التشغيل، وهو ما يؤثر سلبيًا على قدرتها على البقاء والنمو في بيئة تنافسية. ويأتي هذا البحث لتسليط الضوء على هذه الإشكالية وتحليل أبعادها.

د. ملاءمة الموضوع مع التخصص الأكاديمي للطالب واهتماماته العلمية:

يندرج هذا الموضوع ضمن تخصص الباحث في مجال الإدارة والتسيير الاستراتيجي، كما يعكس اهتمامًا خاصًا بريادة الأعمال وآليات دعم تنافسية المؤسسات، ما يضمن عمقًا وتحكمًا منهجيًا في معالجة الإشكالية المطروحة.

٥. توافق الموضوع مع التوجهات الوطنية الرامية إلى تعزيز الريادة الاقتصادية:

يتمشى اختيار هذا الموضوع مع التوجهات الإستراتيجية للدولة الجزائرية في دعم روح المبادرة وتشجيع الابتكار، خاصة لدى فئة الشباب والمؤسسات الناشئة، في إطار الانتقال نحو اقتصاد متنوع وأكثر انفتاحًا.

7. مجال وحدود الدراسة:

أ. **الحدود الموضوعية:** تقتصر هذه الدراسة على الاقتصاد الجزائري، حيث تم التركيز على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتبارها الفئة المستهدفة للدراسة. وتعتمد الدراسة على معطيات تم جمعها عبر استبيانات موجهة إلى عينة من هذه المؤسسات، والتي تم التواصل معها خلال عام 2025.

ب. **الحدود الزمنية والمكانية:** بالنسبة للحدود المكانية استهدفت الدراسة 30 مؤسسة لصناعة البسكويت في الجزائر، أما بالنسبة للحدود الزمنية من جاني إلى غاية ماي 2025 تأتي هذه الحدود الزمنية والمكانية لتعكس خصوصية السياق الاقتصادي والاجتماعي الجزائري الراهن، مع الأخذ في الاعتبار المؤثرات البيئية التي قد تؤثر على ممارسات ريادة الأعمال وتسيير الاستراتيجية التنافسية ضمن هذه المؤسسات.

8. منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة في مقاربتها المنهجية على مزيج من المناهج العلمية المتكاملة، وذلك بهدف الإحاطة الشاملة بالإشكالية المطروحة. فقد تم توظيف **المنهج الوصفي التحليلي** لتحليل الظواهر ذات الصلة بريادة الأعمال والاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع التركيز على الجوانب النظرية والإطار المفاهيمي المرتبط بالموضوع.

وإلى جانب ذلك، تم توظيف كل من **المنهج الاستقرائي** الذي انطلق من دراسة المعطيات الجزئية والوقائع الميدانية للوصول إلى تعميمات واستنتاجات كلية حول العلاقة بين ريادة الأعمال والتنافسية، و**المنهج الاستنباطي** الذي اعتمد على الانطلاق من المفاهيم والنماذج النظرية العامة لاستنتاج الفرضيات وتفسير الظواهر المرتبطة بسلوك المؤسسات محل الدراسة.

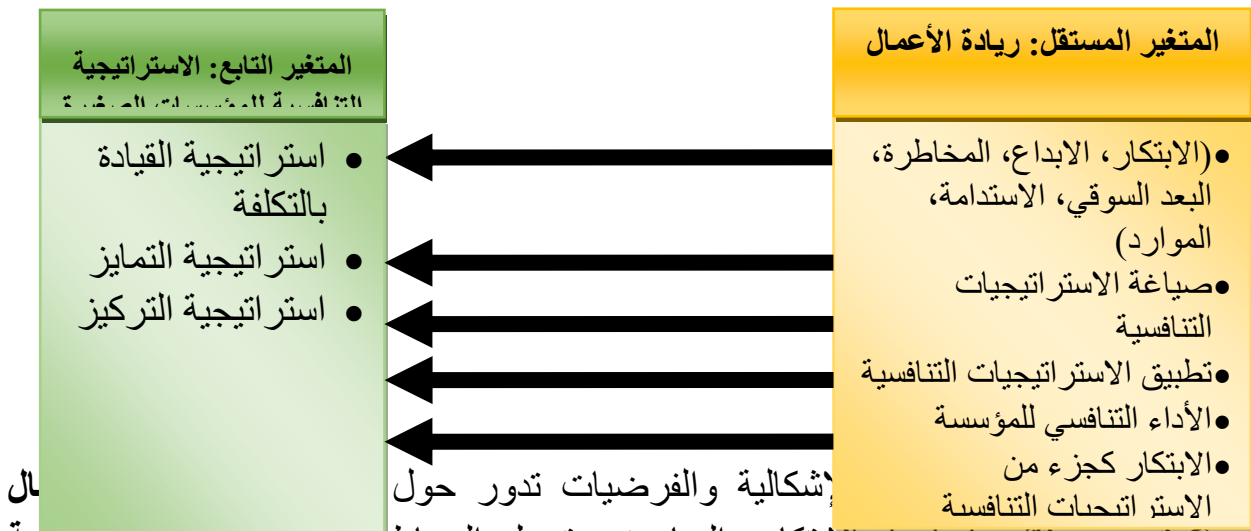
أما من حيث أدوات جمع المعلومات، فقد تم الاعتماد على مصادر مكتبية شملت كتبًا أكاديمية متخصصة، ودراسات علمية منشورة في مجلات محكمة، بالإضافة إلى أبحاث وتقارير وطنية ودولية ذات صلة بموضوع الدراسة. وبالنسبة للبيانات التطبيقية، فقد تم جمعها ميدانيًا من خلال استبيان موجه إلى عينة مختارة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الناشطة في قطاع صناعة البسكويت في الجزائر، وتم تحليل هذه البيانات بما يتيح تقديم تفسير علمي دقيق للمعطيات الكمية المستخرجة، وضمان موضوعية النتائج والاستنتاجات.

9. نموذج الدراسة

مثل نموذج الدراسة الإطار التصوري الذي يعكس موضوع البحث ويبرز طبيعة العلاقات والتأثيرات القائمة بين متغيراته الأساسية. ومن خلال عرض هذا النموذج، يسعى الباحث إلى تجسيد الإشكالية المطروحة بصورة واضحة، وتوضيح المسارات التي من شأنها الإسهام في بلوغ الأهداف المنتظرة من الدراسة، وهو ما يبيّنه

الشكل الموالي:



الشكلية والفرضيات تدور حول (كمتغير مستقل بأبعادها: الابتكار، المبادرة، وتحمل المخاطر) والاستراتيجية الأساسية (كمتغير تابع بأبعادها: صياغة الاستراتيجيات، تطبيقها، الأداء التنافسي)، مع وجود متغيرات وسيطة (الابتكار كجزء من الاستراتيجية التنافسية) ومتغيرات ضابطة (خصائص المؤسسة: الحجم، القطاع، عدد سنوات النشاط).

10. دراسات سابقة:

هناك جملة من الدراسات تطرقت لموضوع الدراسة منها:

أ. الدراسات باللغة العربية:

- تأهيل وتطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خيار استراتيجي لدعم التنويع الاقتصادي في الجزائر – دراسة تحليلية – إعداد وردة سعادية، سنة 2023، جامعة 8 ماي 1954 قالمة.

تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تعزيز تنافسياتها، ودورها المحوري في دعم عملية التنويع الاقتصادي في الجزائر، التي تهدف إلى تقليل الاعتماد على الريع النفطي. إذ لا يزال الاقتصاد الجزائري يعتمد بشكل كبير على النفط وصادراته، والتي تتسم بتقلبات حادة في الأسعار على الصعيد

الدولي، ما يعرض الاقتصاد الوطني لمخاطر كبيرة. ومن أجل مواجهة هذا التحدي، أطلقت الجزائر عدة برامج تأهيلية، تشمل برامج وطنية وبرامج مشتركة مع شركاء مختلفين، بغرض تعزيز قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المنافسة وتحسين أدائها. غير أن الدراسة كشفت عن ضعف ملموس في نتائج هذه البرامج مقارنة بالأهداف المحددة لها، وهو ما أثر سلباً على قدرة هذه المؤسسات على المساهمة الفعالة في تحقيق التنوع الاقتصادي المنشود.

• دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة حالة عينة من المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة- إعداد لعمايرية نورالدين، سنة 2024، جامعة 8 ماي 1954 قالمة.

تناولت هذه الدراسة موضوع الرقابة الاستراتيجية باعتبارها من المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة الاستراتيجية، وذلك في ظل ما يشهده عالم الأعمال من تعقيد متزايد بفعل العولمة، والتطور التكنولوجي، والتحول الرقمي، مما فرض على المؤسسات ضرورة التكيف مع هذه المتغيرات لضمان استمراريتها وتعزيز قدرتها التنافسية.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور الرقابة الاستراتيجية بأبعادها الثلاثة: الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي، وسيولة الموارد، في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من وجهة نظر إطارات عينة من المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستُخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تصميمه وفق محاور مدروسة وعرضه على محكمين مختصين للتأكد من صلاحيته. وقد تمت معالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الاستراتيجية بأبعادها الثلاثة وتحقيق الميزة التنافسية. كما أكدت على أهمية هذا المفهوم في دعم قدرة المؤسسات على مواجهة الأزمات والتغيرات، مع تعزيز فرصها في النمو والتطور.

أوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات الجزائرية، وخاصة الصيدلانية منها، لمفهوم الرقابة الاستراتيجية، لما له من دور في تقليص التهديدات وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة.

• دور الروح المقاولاتية في ديمومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية سكيكدة- للطالب مسيخ أيوب، سنة 2017، جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة.

تهدف هذه الدراسة إلى استقصاء الدور الذي تؤديه الروح المقاولاتية في تعزيز ديمومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمصغرة، من خلال دراسة ميدانية لعينة من المقاولين

بولاية سكيكدة – الجزائر. تمثلت عينة البحث في 143 صاحب مؤسسة صغيرة أو متوسطة أو مصغرة، حيث تم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، مع توظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية في التحليل، شملت الإحصاء الوصفي، معامل الارتباط، تحليل التباين الأحادي، واختبار (T-test).

أظهرت نتائج الدراسة أن الروح المقاولاتية تشكل عنصراً محورياً في نجاح واستمرارية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأن الدولة الجزائرية قد أطلقت جملة من الآليات والسياسات الداعمة التي تسعى إلى ترسيخ الثقافة المقاولاتية بهدف تنمية هذا القطاع الحيوي. غير أن الواقع العملي كشف عن وجود فجوة واضحة بين الأهداف المعلنة لتلك البرامج والنتائج الفعلية المتحققة، حيث ما تزال المقاولاتية في الجزائر تعاني من جملة من العراقيل والتحديات البنيوية والتنظيمية.

وقد بينت التحليلات الإحصائية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، وإن كانت ضعيفة نسبياً، بين الروح المقاولاتية وديمومة المؤسسات محل الدراسة. كما لم تظهر النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة حول هذا الدور تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية للمقاول أو خصائص المؤسسة.

في ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تركيز الجهود الحكومية على إزالة العوائق التي تحد من تطور الفعل المقاولاتي، والعمل على صياغة وتنفيذ استراتيجيات عملية لتعزيز الروح المقاولاتية، مع التأكيد على أهمية ترسيخ مفهومي الإبداع والمبادرة، من خلال الاستثمار الفعّال في رأس المال البشري. كما دعت إلى تعزيز التعاون بين الجامعات، الخبراء، وصناع القرار من أجل توفير بيئة حاضنة ومحفزة تُمكن المقاول الجزائري من تجاوز التحديات التي تم رصدها في هذه الدراسة.

ب. الدراسات باللغة الأجنبية

● LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES ET LE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE. Le cas du chili : perceptions et analyses, par françois le calvez, annee 2018, université sorbonne paris cité université sorbonne nouvelle – paris 3, école doctorale europe latine - americque latine - ed 122, institut des hautes études de l'amerique latine - iheal centre de recherche et de documentation des ameriques – creda umr 7227, france.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تشيلي، باعتبارها فاعلاً اقتصادياً مهماً في النشاط الصناعي، الزراعي، التجاري والخدماتي. ورغم هذه الأهمية، إلا أن هذه المؤسسات لم تستفد بالشكل الكافي من ثمار النمو الاقتصادي الذي عرفته البلاد في السنوات الأخيرة. ففي الواقع، تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التشغيلية مجموعة من التحديات التي تُعيق قدرتها على الاستمرارية والنمو والمساهمة الفعالة في التنمية الوطنية.

تسعى الدراسة إلى استكشاف تصورات مسيري هذه المؤسسات لفهم التباين بين الخطاب الاقتصادي والسياسي الذي يُشيد بأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبين واقعها الفعلي. كيف يُدرك هؤلاء نموذج التنمية التشيلي؟ وأي مكانة يخصصونها للابتكار كوسيلة لمواجهة التحديات القائمة؟

يتناول الفصل الأول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل عام، حيث يسلط الضوء على تعقيد هذا الموضوع البحثي ويضعه ضمن السياق الفكري الاقتصادي من القرن الثامن عشر إلى القرن العشرين، كما يستعرض مساهمتها في الاقتصاد والتنمية، إلى جانب التعاريف المختلفة المعتمدة في ثلاثين دولة.

ويركز الفصل الثالث على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السياق التشيلي، متتبّعاً تطورها منذ سنة 1964، ومكانتها الاقتصادية، والصعوبات التي تعترضها. أما الفصل الرابع، فيعرض الخلفية الإبيستيمولوجية للدراسة والمنهجية المعتمدة، التي تجمع بين البعدين الكمي والنوعي.

في الفصل الخامس، يتم تحليل مقابلات مع خمسة عشر خبيراً في مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بينما يخصص الفصل السادس لتحليل معطيات مقابلات مع خمسين مديراً لمؤسسات صغيرة ومتوسطة، باستخدام برنامج ATLAS.ti والخرائط الدلالية. ويعرض الفصل السابع نتائج "المسح الوطني الشامل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الذي شمل كافة أنحاء البلاد وشارك فيه 2,275 مسيرراً.

تُبنى هذه الأطروحة على ثلاثة محاور رئيسية: محور نظري يتناول دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المجتمعات؛ ومحور منهجي يقوم على المثلية والمنهج المختلط لفهم تعقيداتها؛ ومحور تطبيقي يتضمن توصيات عملية لدعم هذه المؤسسات، إلى جانب طرح مفهوم "ProtAgonie" الذي يجمع بين دور الفاعل الرئيسي والمعانة (أو النضال) الذي تعيشه العديد من هذه المؤسسات.

• ENTREPRENEURIAT DE NECESSITE ET MECANISMES D'ACCOMPAGNEMENT EN MILIEU CONTRAINT, par mamadou saidou diallo, annee 2022, universite de bretagne occidentale, france.

تهدف هذه الدراسة إلى فهم واقع ريادة الأعمال الاضطرارية وآليات الدعم في بيئة تعرف بضعف الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي، حيث تبين أن المشاريع المتناهية الصغر التي يتم إنشاؤها غالباً ما تفتقر إلى الاستدامة، بل وتعرض للفشل في مراحل مبكرة. وفي هذا الإطار، ركز البحث على ريادة الأعمال التي تنشأ بدافع الضرورة، ساعياً إلى استكشاف آليات الدعم المطبقة في هذا السياق، واقتراح بدائل عملية أكثر ملائمة.

ولتحقيق ذلك، تم اعتماد مقارنة نوعية تأويلية شملت ثلاث فئات رئيسية: رواد الأعمال المستفيدين من الدعم، الهيئات الداعمة، والجهات الممولة. وقد أُجريت دراستان ميدانيتان لاستقصاء تصورات هؤلاء الفاعلين وفهم سلوكياتهم.

اعتمدت الدراسة إطاراً نظرياً يقوم على مقاربتين بديلتين لريادة الأعمال، هما "الإنجاز حسب الموارد المتاحة (Effectuation) والتدبير الابتكاري في ظل الندرة (Bricolage)، مع تبني منهج استدلال استنباطي استقرائي (Abductif).

وقد كشفت نتائج التحليل الموضوعاتي المدعوم بالبرمجيات عن خصائص رياديي الضرورة والتحديات التي يواجهها جميع الفاعلين المعنيين. كما أظهرت وجود فجوة واضحة بين احتياجات رواد الأعمال، خصوصاً في مرحلة ما بعد الإنشاء، وبين ما توفره خدمات الدعم فعلياً.

وفي سبيل تطوير نماذج الدعم في مثل هذا السياق، تقترح الدراسة توجيه الاهتمام بشكل أكبر إلى هذا النوع من المشاريع، بما يضمن تكييف الآليات المعتمدة مع خصوصيات الواقع الميداني. كما تدعو إلى إدماج نماذج بديلة تراعي الظروف الاجتماعية والاقتصادية للمستفيدين، مع العمل على تعزيز الثقافة الريادية والممارسات المحلية.

• DYNAMIQUE DES STRATEGIES CONCURRENTIELLES DANS UN CONTEXTE DE LIBERALISATION : le cas de l'industrie electrique en france, olivier cateura, annee 2007, universite de montpellier 1, france.

تهدف هذه الدراسة إلى تناول تيار الديناميكية التنافسية، من خلال التركيز على دراسة مظاهر التنافس بين الشركات. وتسعى إلى تعميق هذا التوجه البحثي، لا سيما فيما يتعلق بمفهوم التنافس متعدد الأسواق (المعروف أيضاً باسم "المنافسة متعددة النقاط")، ضمن القطاعات التي تشهد عمليات تحرير السوق، مثل الصناعات الشبكية. ذلك أن السلوكيات التنافسية أثناء فترات التحرير لا تزال غير مفهومة بالشكل الكافي حتى اليوم.

ومن أجل إنجاز هذا البحث، تم اختيار سلسلة من دراسات الحالة تخص شركات نشطة في السوق الفرنسية للكهرباء خلال فترة تحريره (1996 – 2006)، مثل: EDF، Electrabel، Direct Énergie، Poweo، Gaz de France، Enel، Endesa. وقد أنجز هذا البحث النوعي في إطار دراسات حالة طويلة، ضمن اتفاقية CIFRE بين وزارة البحث العلمي وشركة ElectrabelFrance، مما أتاح انخراطاً عملياً مباشراً في بيئة العمل داخل المؤسسة والقطاع.

من خلال تحليل التسلسلات الاستراتيجية متعددة الأبعاد، تمكّننا من تحديد مرحلتين استراتيجيتين: الأولى اتسمت بمنطق المواجهة المباشرة، في حين تميزت الثانية بمنطق التحفّظ المتبادل. وتدافع هذه الدراسة عن فكرة مفادها أن الفاعلين، بعد مرحلة أولى من التعلّم واكتساب قواعد السوق المحرّر (مواجهة، تنويع، تدويل)، سارعوا جماعياً إلى إعادة ترتيب

أولوياتهم الاستراتيجية نحو تركيز أوروبي جديد، يتمحور حول تقارب نشاطي الغاز والكهرباء.

وقد أدى اعتماد نمط التنافس متعدد الأسواق إلى نشوء حالة من **التحفظ المتبادل**، أثمرت بشكل خاص لفائدة الفاعلين الكبار في القطاع. وتبين أن تبني استراتيجية متكاملة (داخل السوق وخارجه) يمثل عاملاً حاسماً في توجيه هذه السلوكيات التنافسية، وكذا في شرعيتها ضمن السياق الصناعي المعني.

ج. مساهمة الدراسات السابقة في توجيه الدراسة الحالية:

أفادت مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة من خلال ما قدمته من معارف ومعطيات تناولت المتغيرات المرتبطة بريادة الأعمال والاستراتيجيات التنافسية، في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية الموسومة بـ "دور ريادة الأعمال في تسيير الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها، وذلك من خلال ما يلي:

. تعميق الفهم حول متغيرات الدراسة الحالية (ريادة الأعمال، والاستراتيجية التنافسية)، من خلال الاطلاع على إسهامات متعددة في تفسير المفاهيم المرتبطة بريادة الأعمال، كأنماطها، ودورها في دعم القدرة التنافسية، وآليات تسييرها ضمن بيئات غير مستقرة.

. اعتماد أغلب الدراسات السابقة على أدوات الاستبيان في جمع البيانات، ساعد الباحث في صياغة فقرات الاستبيان بشكل دقيق يتماشى مع طبيعة المتغيرات الخاصة بالدراسة الحالية.

. تقديم الدراسات السابقة أسساً منهجية وإحصائية، أرشدت الباحث في تحديد المنهج الملائم للدراسة، واختيار البيئة والعينة المناسبة، وتطبيق الأساليب الإحصائية المتوافقة مع طبيعة المتغيرات وتحليل العلاقات فيما بينها.

. تمكين الباحث من الاطلاع على الإشكاليات والنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، مما سمح له بمقارنتها بنتائج دراسته، واستخلاص أوجه التشابه والاختلاف في ضوء البيئة الجزائرية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

د. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

. تختلف هذه الدراسة عن غيرها من حيث البيئة والسياق، إذ ركزت على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، والتي تنشط ضمن بيئة تنافسية متغيرة تتميز بتحديات هيكلية وممارسات إدارية تختلف عن مثيلاتها في الدول المتقدمة.

. تتفرد الدراسة الحالية بمحاولتها تحليل دور ريادة الأعمال كمدخل استراتيجي في دعم القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال نموذج ميداني مبني على معطيات مستمدة من الواقع الجزائري.

• تعد من الدراسات القليلة التي تعالج العلاقة بين ريادة الأعمال وصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة، مما يمنحها قيمة مضافة من الناحيتين النظرية والتطبيقية.

• تستند إلى تحليل إحصائي متعدد المستويات، جمع بين اختبار الفرضيات وتحليل الفروق في الاستجابات، مع تفسيرها ضمن السياق البيئي والمؤسسي الجزائري.

• البيئة المبحوثة تتسم بدرجة عالية من عدم التأكد والتقلبات الاقتصادية، الأمر الذي يجعل من نتائج هذه الدراسة مرجعاً لمتخذي القرار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للتكيف مع التغيرات ومواجهة التحديات التنافسية.

• ساهم التنوع في الأدبيات السابقة حول أبعاد ومتغيرات ريادة الأعمال والاستراتيجية التنافسية في فتح المجال أمام الباحث لاختيار الأبعاد الأكثر ملاءمة لمشكلة دراسته، وبالتالي سد فجوة بحثية قائمة، والإسهام في إثراء المجالين النظري والميداني.

11. صعوبات الدراسة

• قلة المراجع والدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين ريادة الأعمال والاستراتيجيات التنافسية، خاصة في السياق الجزائري، وهو ما تطلب مجهوداً إضافياً في بناء الإطار النظري؛

• صعوبة تجاوب الفئة المستهدفة من الدراسة مع الاستبيان، سواء من حيث التفاعل أو من حيث استرجاع عدد كافٍ من الاستثمارات ضمن الآجال المحددة؛

• تباين درجة فهم المفاهيم المطروحة في الاستبيان لدى بعض المستجوبين، وهو ما استوجب توضيحات إضافية لضمان دقة الإجابات ومصداقيتها؛

• محدودية الوقت المتاح لإنجاز العمل الميداني، بالنظر إلى الالتزامات التنظيمية والقيود المرتبطة بجدولة المواعيد مع المؤسسات المعنية؛

• صعوبة الحصول على بيانات دقيقة حول بعض الجوانب المالية والتنظيمية داخل المؤسسات محل الدراسة، نتيجة تحفظ بعض المدراء على مشاركة معلومات حساسة؛

• تفاوت حجم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستهدفة، واختلاف مستويات نضجها التنظيمي، مما تطلب مجهوداً في توحيد فهم المتغيرات المدروسة ضمن عينة غير متجانسة تماماً؛

• عدم توفر قواعد بيانات رسمية حديثة ومفصلة عن مؤسسات صناعة البسكويت في الجزائر، ما صعب من مهمة اختيار العينة بشكل مثالي، وأدى إلى اعتماد طرق بديلة في تحديد العينة الميدانية.

12. هيكل الدراسة:

قسمنا هذه الدراسة إلى مقدمة و أربعة فصول وخاتمة، حيث تحتوي المقدمة على مختلف الخطوات المنهجية التي يقوم عليها البحث من تحديد الإشكالية، وصياغة الفرضيات، وتحديد أهداف وأهمية الدراسة، إلى جانب المنهجية المعتمدة. أما محتوى الفصول فقد تم ترتيبه بما يخدم التسلسل المنطقي لموضوع الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

- **الفصل الأول** يعالج الإطار المفاهيمي لريادة الأعمال، حيث تم التطرق إلى المفاهيم العامة المتعلقة بها، وأهم العوامل المؤثرة في نجاحها، بالإضافة إلى استعراض نماذج الأعمال التقليدية والحديثة، ودور الابتكار والريادة الرقمية، ثم بيان أثر ريادة الأعمال في التنمية الاقتصادية والمحلية، مع التركيز على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والسياسات الداعمة لها.
- **الفصل الثاني** يتناول موضوع الاستراتيجيات التنافسية، من خلال عرض المفاهيم العامة للاستراتيجية وأهميتها، والتمييز بين مختلف أنواع الاستراتيجيات التنافسية وفقاً لتصنيف مايكل بورتر، مع التعمق في مفاهيم التكلفة والتميز والتركيز والتنويع، ثم الانتقال إلى كيفية اختيار الاستراتيجية التنافسية الأنسب اعتماداً على نموذج SWOT، ليُختتم الفصل بعرض سبل دمج ريادة الأعمال في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التنافسية.
- **الفصل الثالث** يخصص لدراسة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، عبر تقديم تعريف شامل بها، وتوضيح أهميتها الاقتصادية، وخصائصها وأنواعها، إضافة إلى التطرق لآليات دعمها عبر العالم، ثم استعراض أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه هذه المؤسسات، سواء على المستوى الاستراتيجي أو التسويقي أو في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة كما يعالج تحليل استراتيجيات ريادة الأعمال في مواجهة التحديات والمعوقات التي تعترض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بهدف ضمان فعالية تسيير الاستراتيجيات التنافسية، وذلك من خلال محاور متنوعة تشمل المعوقات المالية، والاستثمار في التكنولوجيا والابتكار، وتطوير الموارد البشرية، وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على القيم التنافسية، وتحسين آليات التسويق والوصول إلى الأسواق.
- **أما الفصل الرابع والأخير**، فقد خُصص للشق التطبيقي من الدراسة، والذي تم تنفيذه بالاعتماد على أداة الاستبيان المصمم بعناية والموجه إلى عينة مختارة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في قطاع صناعة البسكويت بالجزائر. وقد مكّن هذا الإجراء من جمع بيانات ميدانية نوعية، تم تحليلها باستخدام تقنيات التحليل الإحصائي المناسبة، وذلك بهدف اختبار الفرضيات المطروحة، وربط النتائج بالأسس النظرية للدراسة، بما أتاح الوصول إلى استنتاجات وتوصيات عملية قابلة للتنفيذ ضمن السياق الواقعي لبيئة الأعمال الجزائرية.

وفي نهاية هذه الدراسة، تم تقديم خاتمة جامعة تتضمن أبرز الاستنتاجات النظرية والميدانية، إلى جانب مجموعة من المقترحات والتوصيات الموجهة للجهات الفاعلة في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عبر تبني ريادة الأعمال كمدخل استراتيجي شامل وفعال.

الفصل الأول

الاطار المفاهيمي لريادة الأعمال

تمهيد:

في أواخر القرن الماضي، بدأ التوجه نحو ريادة الأعمال يكتسب زخماً، وأصبحت الحاجة إلى ريادة الأعمال وإدارة الأعمال أمراً ضرورياً في ظل ظهور العديد من المشاريع الريادية في المجتمعات الناشئة. وقد أظهرت الدراسات أن هناك من يفضلون مواصلة مسيرتهم المهنية دون الانخراط في إنشاء أعمالهم الخاصة. هؤلاء الأشخاص، الذين غالباً ما يتجهون نحو الاستقلالية، يعملون على تطوير منتجات جديدة والاستثمار في خدمات مبتكرة، مع التركيز على رضاهم الشخصي واستهداف الأسواق الدولية. وبذلك تنشأ هذه المشاريع لتمكينهم من تحقيق شغفهم.

من جانب آخر، اتجهت العديد من الشركات العالمية الكبرى إلى تقليص أحجامها من خلال عمليات **Downsizing**. ويعتبر هذا التوجه مرتبطاً بريادة الأعمال، حيث أصبحت المشاريع الصغيرة ذات أهمية كبيرة تحت شعار **"Small is Beautiful"**. تستهدف هذه المشاريع الصغيرة **Niche Markets**، مما يتيح لها استغلال الفرص المتاحة في السوق بشكل أفضل وتحقيق الأرباح من خلال التركيز على قطاعات معينة.

كما أن التوجهات الريادية قد أثرت أيضاً على التعليم، حيث اعترفت جامعات كبرى مثل هارفارد وستانفورد وMIT بأهمية ريادة الأعمال كأحد المجالات الأساسية لتعزيز التفكير الريادي في مجتمعاتها.

وأخيراً، مع هذه التحولات الثقافية في مؤسسات التعليم، يُطلب من الأكاديميين اليوم تبني أسلوب تعليمي تفاعلي يعتمد على الحالات التطبيقية والبحوث العلمية، والقيام بدور رواد في هذا التوجه لتسهيل نقل المعرفة وتعزيز التفكير الموجه نحو الأبحاث العملية.

وهكذا، أصبح التوجه نحو التفكير الريادي واضحاً في المؤسسات التعليمية، حيث تحرص الجامعات الكبرى على تعزيز ريادة الأعمال كوسيلة لتطوير التفكير الريادي في مجتمعاتها.

المبحث الأول: ماهية ريادة الأعمال

تعتبر ريادة الأعمال مفهوماً مركزياً في عالم الاقتصاد المعاصر، حيث تساهم بشكل فعال في تحقيق النمو الاقتصادي والابتكار. يركز هذا المبحث على استكشاف ماهية ريادة الأعمال من خلال تعريفها، وتحديد خصائص رواد الأعمال، وتحليل العوامل المؤثرة في

نجاحهم. سنستعرض أيضاً التطورات التاريخية التي شهدتها مفهوم ريادة الأعمال، مع تسليط الضوء على الأبعاد المختلفة التي يشتمل عليها. من خلال هذا التحليل، سنتمكن من فهم دور ريادة الأعمال كعامل محوري في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وكيف يمكن أن تسهم في معالجة التحديات الراهنة التي تواجه المجتمعات.

المطلب الأول: مفهوم، أهمية وأهداف ريادة الأعمال

تتناول ريادة الأعمال مفاهيم متنوعة تعكس ديناميكيات الابتكار والنمو الاقتصادي. تشمل هذه المفاهيم تعريفات متعددة، تطور الفكر الريادي، وأبعاد مختلفة تؤثر في طبيعة الأنشطة الريادية. من خلال استكشاف هذه المفاهيم العامة، نتمكن من فهم أهمية ريادة الأعمال كأداة أساسية للتغيير والتنمية.

أولاً: تعريف ريادة الأعمال

1-تعريف رائد الأعمال

وفقاً لجوزيف شومبيتر Joseph Schumpeter، يُعرّف رائد الأعمال بأنه "المبتكر الذي ينفذ تغييرات في الأسواق من خلال تحقيق توليفات جديدة". يمكن أن تشمل هذه التوليفات ابتكارات في المنتجات أو العمليات أو الأسواق أو مصادر التوريد، وغيرها (Schumpeter J. , 1934, pp. 66-94).

وحسب بيتر دراكر Peter Drucker، رائد الأعمال هو الشخص الذي يقوم بالابتكار، والذي يتجلى في تحويل الموارد الحالية إلى أدوات ذات قدرة إنتاجية أكبر. يُعرّف دراكر ريادة الأعمال بأنها "فعل الابتكار الذي يشمل إضفاء القدرة الإنتاجية للثروة على الموارد الموجودة".

يرى دراكر أن ريادة الأعمال لا تتعلق فقط بإنشاء مشروع جديد، بل هي عملية ابتكار مستمرة تشمل تحسين طرق استخدام الموارد وتحقيق نتائج اقتصادية جديدة ومربحة. (Drucker P. , Innovation and Entrepreneurship, 1985, pp. 21-30)

وحسب كيرزنر (Israel Kirzner)، رائد الأعمال هو شخص يكتشف الفرص الاقتصادية ويستفيد منها. يعرف بيرلينكر ريادة الأعمال على أنها عملية اكتشاف الفرص التي لم تكن واضحة للآخرين في السوق. يُعرف رائد الأعمال بأنه "الشخص الذي يكتشف فجوات أو نقص في السوق ويقوم بتوظيف الموارد لتلبية هذه الفجوات بطريقة مبتكرة".

في هذا الإطار، يُعتبر رائد الأعمال كوسيط ينظم الموارد لتلبية الاحتياجات غير الملباة، مما يساهم في تحسين الكفاءة الاقتصادية وتوفير القيمة المضافة (M. Krizner, 1973, pp. 31-45).

فيما يتعلق بتعريف رائد الأعمال حسب فيليب كوتلر، وهو خبير مشهور في التسويق، فإن تعريفه يركز بشكل أساسي على الجانب التسويقي لريادة الأعمال. وفقاً لكوتلر، رائد

الأعمال هو "شخص يحدد فرصة في السوق، ويقوم بتطوير فكرة تجارية حولها، ويقوم بتسويق هذه الفكرة بفعالية لتحويلها إلى مشروع ناجح. (Kotler, Marketing Management 15th Edition, 2016, pp. 485-490)

استنادًا إلى التعريفات المختلفة لرائد الأعمال، يمكن تقديم تعريف شامل وشخصي كما يلي:

رائد الأعمال هو الشخص الذي يتبنى دور المبتكر والمكتشف في السوق، حيث يقوم بتقديم تغييرات جوهرية من خلال تطوير أفكار جديدة وتحويل الموارد المتاحة إلى أدوات ذات قيمة اقتصادية أعلى. يتسم رائد الأعمال بقدرته على اكتشاف الفرص غير الواضحة للآخرين، ويستثمرها بطرق مبتكرة لتحسين الكفاءة الاقتصادية وتلبية الاحتياجات غير الملابة. كما يتمتع بالقدرة على إدارة وترويج الأفكار التجارية بشكل فعال لتحويلها إلى مشاريع ناجحة، مما يعزز من النمو والابتكار في السوق.

2- تعريف ريادة الأعمال

أ- التعريف اللغوي للريادة

من الصعوبة إمكان تقديم مفهوم محدد ودقيق للريادة، بحيث يستوفي كل ما تحمله اللفظة من سمات دلالية، إذ يرتبط المصطلح بكل مجالات المبادرة والفعل الإنسانية بمختلف صورها، إذ ارتبط المصطلح بمجالات الفكر والفلسفة والسياسة والاقتصاد والإدارة والعلوم الإنسانية والاجتماعية...، وهو الأمر الذي يعوق اتفاق الدارسين حول مفهوم واضح ومحدد للريادة، أولئك الشروط التي إذا ما توافرت في أداء ما في مجال ما قلنا بأننا نشهد ريادة في هذا الأداء أو ذاك، غير أن المشترك بين التعاريف المقدمة على اختلافها وتباين مجالاتها هو ارتباط مفهوم الريادة من جهة الأصول اللغوية بشكل خاص ومتمايز من أشكال الفعل الإنساني الذي يبتعد في شكله العام عن التبعية والتقليد وتكرار القوالب الجاهزة ويتم بمسحة من المبادرة المختلفة والذاتية والخاصة كما يظهر بوضوح من دلالة الغوية للفظ حيث جاء في المحيط: "الرَّوْدُ: الطَّلَبُ، ورياءُ الإبل: اختِلَافُها في المَرْعى مُقْبِلَةً ومُذْبِرَةً، ورجُلٌ رادٌّ ورائدٌ، أصلُهُ: رَوَدٌ، فَعَلَ بمعنى فاعِلٍ. والرائدُ: ... والمُرْسَلُ في طَلَبِ الكَلأ" (العلامة اللغوي مجد الدين محمد بن يعقوب الفيروز آبادي، 2005، صفحة 284)، فيرتبط معنى الريادة في اللغة العربية بالتقدم إلى طلب الغاية وإرادة المقصد، وهو من يتقدم ويبادر لقضاء حاجة أهله من طلب الماء أو الكَلأ أو الرأي والحيلة وأصله أن "رائد القوم رسولهم الذي يرتاد لهم مساقط الغيث"، وتشترط العرب في الرائد المعرفة بأسباب بلوغ المراد وحسن الخلوص إليه مع الكياسة والفتنة والأمانة حيث جاء في الحديث: أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: "أيها الناس إن الرائد لا يكذب أهله، ولو كنت كاذباً لما كذبتكم". (أبو محمد عبدالله بن مسلم بن قتيبة الدينوري، 1397 هـ)

تقابل لفظة ريادة في اللغة العربية "الكلمة الفرنسية "Entrepreneur" والتي تستعمل لوصف الفرد الذي يتولى مشروع أو نشاط مهم"، وبذلك تتقاطع الدلالة اللغوية للفظ ريادة العربية مع دلالة لفظ "Entrepreneur" الفرنسي من جهة إجابة كلا اللفظين على معنى المبادرة والسبق تصدر في القيام بالأمر، الذي يتطلب من القائم به والقائم عليه سمات ومهارات خاصة. (محمد و سلمان، 2011)

ب- المفهوم الاصطلاحي لريادة الأعمال

يتلخص الحديث عن الدلالة اللغوية للريادة في ارتباط معناها بالسبق والمبادرة في الأمر كله، أما من حيث الدلة الاصطلاحية لمصطلح الريادة في ارتباطه بحقل الدراسات الاقتصادية فيستعمل المصطلح في أوسع معانيه المتعلقة بهذا الباب "لوصف الفرد المخاطر الذي يحرز التقدم الاقتصادي من خلال ايجاد طرائق جديدة أفضل لعمل الأشياء، في المنظمات القائمة أو إنشاء منظمات جديدة" (محمد و سلمان، 2011، صفحة 3)، وبذلك ترتبط الريادة بفكرتي الابتكار والإبداع عبر إمكانيات جديدة للاستثمار والمبادرة الاقتصادية، سواء أعلق المبتكر بخلق فضاءات جديدة للاستثمار "إنشاء منظمات جديدة"، أو تعلق بالتجديد والتطوير في طرائق الاستغلال والنشاط ضمن الفضاءات الاستثمارية الموجودة سابقا، وسواء كان هذا الابتكار والتطوير والتجديد كلي أو جزئي.

يرجع الفضل في صياغة مفهوم ريادة الأعمال للإقصادي النمساوي "جوزيف شومبيتر" (Joseph Schumpeter) الذي يعرف رائد الأعمال بأنه: "ذلك الشخص الذي لديه الإرادة والقدرة لتحويل فكرة جديدة أو اختراع جديد إلى ابتكار ناجح، وبالتالي فوجود قوى رواد الأعمال في الاسواق والصناعات المختلفة تنشئ منتجات ونماذج عمل جديدة تؤدي الى أن يكون رواد الأعمال هم محركوا النمو الاقتصادي على المدى الطويل" (خربوطلي، 2018، صفحة 5). فريادة الأعمال تعني بحسب هذا التعريف ايجاد الفرص الجديدة للاستثمار، عبر المبادرة إلى ابتكار طرق جديدة للاستثمار، وهنا يكون جزء أساسي من ريادة الأعمال القدرة على الانتباه لحاجات السوق أو خلق حاجة سوقية، ومن ثم اشباعها، أما "فرانك هـ. ماي" (Frank H. knight) و"بيتر دراكر" (Peter drucker) فيذهبان إلى أن "ريادة الأعمال مفهوم يتمحور أساسا حول المخاطرة إذ يعكس سلوك رائد الأعمال قابلية عالية لوضع موقعه المالي والمهني في موضع الخطر المدروس عبر تطبيقه لفكرته المبتكرة ووضعها محل التنفيذ عن طريق بذل المزيد من الجهد والوقت ورأس المال في ابتكار نماذج اقتصادية جديدة غير مختبرة ما يجعل من ذلك مخاطرة غير مضمونة" (خربوطلي، 2018، صفحة 5)، وبذلك تكون ريادة الأعمال بحسب مفهوم "ماي" و"دراكر" يتمحور أساسا حول فكرة المخاطرة واللاضمان الذي تقتضيهما عملية ابتكار شئ مختلف وجديد يفترض به أن يكون ذو قيمة وعائد مالي عبر محاولة "خلق القيمة عن طريق استثمار الفرصة من خلال موارد متفردة" (الخنساء، 2019، صفحة 43)، وهنا نلاحظ فرقا جوهريا بين مفهومهما هذا، والمفهوم الذي أورده "جوزيف شومبيتر" والذي لا يعتبر المخاطرة ملحا أساسيا في سلوك

رائد الأعمال، ولكنه يركز على سمة الابتكارية والابداع في تحديده لمفهوم ريادة الأعمال، ويشير "شومبيتر" إلى ان رائد الاعمال لا يتحمل المخاطرة، بل إن تحمل المخاطرة هومهمة الرأسماليين الالذين يوفرّون التمويل لرواد الأعمال. لا يتحمل رواد الأعمال المخاطر إلا إذا تصرفوا كرأس ماليين" (Westhead & Wright, 2023, p. 33) ، وهذا الاعتراض الذي يورده "شومبيتر" على اعتبار المخاطرة الاقتصادية احد المفاهيم الاساسية التي ينبني عليها مفهوم ريادة الأعمال، لا يمكن أن يتسم بالوجاهة إلا في حالة اعتبارنا أن رأس المال المادي هو وحده ما يشكل الإستثمار، وأما وأن واقع الحال يؤكد أن المال لا يمكن أن يكون لوحده للإستثمار والمبادرة الإقتصادية على أهميته، وأنه لا بد له من ان يرافقه رأس ما فكري وبشري بالإضافة عامل الوقت الذي أصبح عصرنا هذا أحد أهم عوامل النمو الإقتصادي، فإن المخاطرة تكون عنصرا أصيرا وجوهريا في كل مشروع ريادي ذلك أن رائد الأعمال وإن لم يكن صاحب رأس المال النقدي الذي يخاطر به، فإنه في حقبة الأمريخاطر براس ماله الفكري والبدني والعمرى والاجتماعي، يخاطر بضياح الجهد والوقت ومركزه الاجتماعي والمهني إذا مافش مشروعه، وهذه أشياء قد تكون بالنسبة إليه اثن من المال عند الرأسمالي الممول لمشروعه.

استنادًا إلى التعريفات المتعددة، يمكن تقديم تعريف شامل لريادة الأعمال بالقول أن ريادة الأعمال هي عملية ابتكار وتطوير مشروعات جديدة أو تحسين المشروعات القائمة من خلال استكشاف الفرص الاقتصادية وتحمل المخاطر المرتبطة بها. يتعلق الأمر بتطبيق أفكار جديدة أو تحسينات مبتكرة لتحقيق نمو اقتصادي وتقديم قيمة مضافة. يشمل ذلك استثمار الموارد بطرق إبداعية لإنشاء منتجات جديدة أو تحسين طرق العمل، سواء كان ذلك عبر تأسيس منظمات جديدة أو تطوير الأنشطة في الأسواق الحالية. يتضمن مفهوم ريادة الأعمال أيضًا تحمل المخاطر المدروسة، حيث يسعى رائد الأعمال إلى تحويل الأفكار إلى واقع ملموس، مما يساهم في تحسين الكفاءة الاقتصادية وتلبية احتياجات السوق بطرق جديدة ومبتكرة.

ثانيا: الأبعاد المكونة لمفهوم ريادة الأعمال

نستخلص مما سبق أن مفهوم ريادة الأعمال يرتبط في حقل البحوث الإقتصادية، بالقدرة على خلق وقيادة مساحات جديدة للاستثمار المالي، والإنتاج عبر استغلال الفراغ في السوق وابتكار آليات وسبل جديدة لإشباع الحاجات المختلفة للعملاء، أو عبر خلق هذه الحاجة بحيث تصبح القدرة على خلق الرغبة في المنتج أو الخدمة لدى الجماهير، أو توسيع نطاقها عاملا أساسيا في كل مشروع ريادي، في هذا الصدد يقدم "يتكبول ويستهد ومايك رايت" في مؤلفهما "مقدمة قصيرة جدا ريادة الأعمال" من قدرة "مارك زوكربيرج" على توسيع نطاق الحاجة الإنسانية إلى التواصل والتعبير عن الذات، وتحويلها بابتكار منصة التواصل الاجتماعي "فايس بوك" (Facebook) (Westhead و Wright، 2023، صفحة 32)، مثلا على الكيفية التي يمكن بها لملاحظة الحاجة الانسانية والاستثمار فيها عبر ابتكار طرائق جديدة

ومحبة لإشباعها، أن تتحول إلى أهم الأبعاد المركزية لمفهوم ريادة الأعمال، فضلا عن القدرة على ملاحظة وخل الحاجة السوقية، يرتبط مفهوم ريادة الأعمال كما يظهر من خلال التعريفات السابقة بأربعة أبعاد أخرى هي:

- **الابتكار (Innovativeness):** والتي نعني بها القدرة على إيجاد طرق جديدة وابداعية وسهلة لإشباع الحاجة وحل المشكلات التي يهدف المشروع إلى الاستثمار فيها.

- **المخاطرة (Risk):** ويقصد به الإستعداد القبلي لتحمل تبعات امكانية الفشل والمراهنة بالمركز المالي أو المهني والاجتماعي الشخصي في سبيل استكشاف الفرصة الممكنة وراء المشروع المبتكر.

- **الإستباقية؛ المبادرة (Proactiveness):** تتلخص فكرة الريادة وتستمد معناها من هذه السمة إذ أن الريادة في مجال معين تقتضي السبق فيه، وقد سبق وأشرنا عند الحديث عن المفهوم اللغوي على ارتباط فكرة معنى الريادة بالمبادرة والسبق، وهذه السمة لا بد أن تأخذ صفة الديمومة والإستمرارية، ولا يجب أن تكون ريادة عارضة، ولهذا يحتاج الرائد في مجال معين من مجالات الأعمال أن يكون قادرة على مرافقة مشروعه ومراكمة الأفكار في سبيل ديمومة تطوير مشروعه بحيث يستطيع ان يحافظ على موقعه الريادي في ذلك المجال وعلى كونه رائدا فيه، وها هنا تظهر سمة رابعة تسمي ريادة الأعمال وهي السمة التنافسية.

المطلب الثاني: خصائص رواد الأعمال

أولا: سمات رائد الأعمال

بعد ان استعرضنا مفهوم رائد الأعمال وأهم النشاطات التي يقوم بها هذا الشخص ليوصف بأنه رائد أعمال، يعرض لنا سؤال وجيه مفاده: هل بإمكان أي شخص أن يقوم بهذه الأدوار وبالتالي يصبح رائد أعمال؟، الجواب عن هذا السؤال محفوف بالمخاطر، لأننا اذا أجابنا ب: "نعم"، قد يدفع ذلك بالكثيرين إلى الإفلاس بسبب خوض مجازفة استثمارية ربما غير قادرين على إدارتها، أو على الأقل غير مستعدين لذلك، وإذا أجابنا ب: "لا"، قد يؤدي جوابنا هذا لتثبيط الكثير ممن لهم القدرة ويكبحهم التردد، ربما يكون الخيار الأكثر أمانا أن نجيب ب: "نعم-لا، لا-نعم"، فراد الأعمال ليس أي شخص يمتلك الاستعداد للمخاطرة، ولكن يمكن لأي شخص لديه هذا الاستعداد أن يصبح رائدا للأعمال شرط أن تتحقق فيه مجموعة من السمات المميزة، قد يبدو هذا الشرط صعبا بإطلاقه هذا، لكن المريح في الأمر أن هذه السمات في أكثرها مكتسبة او على الأقل يمكن أن تكتسب وبالتالي فهي متصلة في أغلبها بجانب التطور الذاتي وتنمية المهارات الشخصية لا بالجانب الموروث، ويمكن أن نعرض هذه السمات كالتالي:

1- التفكير الناقد

إن أهم ما يميز رائد الأعمال هو التفكير الناقد، لأن القدرة النقدية تعني القدرة على اكتشاف مكامن الخلل أو النقص في موضوع النظر مع إمكان اقتراح حلول ممكنة وعملية لسد ذلك النقص، ولقد اشرنا عند الحديث عن مفهوم ريادة الأعمال إلى ارتباطه بايجاد الفرص الكامنة في السوق، ولا تتعلق اهمية التفكير الناقد بهذه النقطة فقط ولكن راد الاعمال يحتاج ايضا للتفكير الناقد ليستطيع ملاحظة مكامن الخلل في مشروعه الشخصية ويطور من كفاءته ما يزيد من فرصة النجاح، أي ان هم ما يقدمه التفكير الناقد لريادة الأعمال هو ما يسلح عليه في أدبيات النقد "الضبط الذاتي -Auto réglage-"(النيويه، 1985، صفحة 195)، والذي نعني به امكان مواكبة مختلف التحولات التي تعرض لبنية معينة -تحولات السوق في هذه الحالة- بحيث تحقق الملاءمة بين الخدمات والمنتجات المقدمة ومتطلبات الواقع.

2- التفكير الإبداعي التخيلي

إذا كان التفكير النقدي يمكننا من رؤية الفرص عبر رصد مكامن النقص في السوق، فإن التفكير الإبداعي التخيلي يمكننا من خلق وسيلة جديدة لسد هذا النقص واشباع تلك الحاجة في السوق، وتقويم وتطوير الخدمة أو المنتج المقدم باستمرار، ذلك ان "طريق الاختراع يبدأ بفكرة"(الحشي، 2021)، فلا يكفي راد الاعمال ان يكون قادرا على معرفة مكامن النقص في الخدمات المقدمة والفراغ في الأسواق، بل يحتاج كذلك للقدرة على تصور حلول ابداعية لسد هذا النقص وملئ ذاك الفراغ.

3-العدة المعرفية

يحتاج رائد الأعمال بطبيعة الحال لعدة معرفية، ولتكوين متين في مجال ريادته، إذ انه من غير الممكن بأي حال من الأحوال أن نجد حلولاً جديدة وعملية ومجدية لمشاكل تتصل بموضوعات لا نمكّل أي معرفة مسبقة عنها.

4-امتلاك المهارات القيادية والادارية

يحتاج كذلك رائد الأعمال إلى مجموعة من المهارات المختلفة التي لابد ان تتوفر فيه ليتمكن من تحقيق النجاح كماهرات: "التفاوض والاتصال، القدرة على ادارة فريق العمل، والإنضباط والتنظيم، ودراسة الجدوى..."(محمود، 2021، صفحة 115) وغيرها من المهارات التي لابد ان تتوفر في كل مشروع يكون التسويق والوصول وتحقيق القبول احد مقوماته الأساسية، وبطبيعة الحال إن اجتماع كل هذه الخصائص في شخص واحد امر صعب، رغم اهميتها جميعا، لذلك على رائد الاعمال أن تتوفر فيه سمة أخرى وهي القدرة على الانخراط في فرق عمل، واسناد ما يتعذر عليه القيام به بنفسه إلى من يحسنه، فعليه ان يتمثل في كل ملا لا يحسن القيام به قول القائل: "يا باري القوس برياً لست تحسنها - لا تفسدنها وأعط القوس باريها".

5-امتلاك السمات السلوكية لرائد الأعمال:

كذلك لا بد ان تتوفر في رائد الاعمال جملة من السمات السايكولوجية التي يلخصها موسى رحمانى في "المليل للمخاطرة، الثقة في النفس، الرغبة في النجاح وتحقيق الذات، الإلتزام، التفاؤل، والتنظيم المنهجي، القدرة على تطوير الذات، التفكير الحر والتمرد على الواقع" (رجماني و الجودي، 2009، الصفحات 151-154)، حيث ترتبط كل هذه السمات بمفهوم المخاطرة الذي تتمركز حولة ريادة الأعمال كما سبق وأوضحنا ذلك في خضم الحديث عن المفهوم الإصطلاحي.

6-التفكير التحليلي والرؤية المستقبلية

تشير Manns إلى أن رواد الأعمال يجب أن يتمتعوا بقدرة قوية على التفكير التحليلي والرؤية المستقبلية. هذه القدرات تساعدهم في تحديد الفرص، تقييم المخاطر، واتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة.

وتكمن أهمية التفكير التحليلي في أنه يتيح للرواد تحديد التحديات والفرص بدقة، بينما الرؤية المستقبلية تساعدهم في تطوير إستراتيجيات طويلة الأمد- (Manns, 2021, pp. 34-45).

7-تحمل المخاطر والتسامح مع الفشل

تؤكد Manns على أهمية استعداد رواد الأعمال لتحمل المخاطر والتعامل مع الفشل كجزء من عملية النمو. يشمل ذلك القدرة على مواجهة التحديات والتعلم من الأخطاء. وتجدر الإشارة إلى أن أهمية تحمل المخاطر والتعامل مع الفشل يساهمان في الابتكار والتقدم، مما يسمح للرواد بتجاوز العقبات وتحقيق النجاح (Manns, 2021, pp. 46-58).

8-القيادة والإلهام

تسلط Manns الضوء على أن رواد الأعمال يحتاجون إلى مهارات قيادية قوية لإلهام وتحفيز فرقهم. يجب أن يكون لديهم القدرة على التواصل بوضوح ورؤية واضحة لتحقيق أهداف الشركة.

إن القيادة والإلهام ضروريان لإنشاء ثقافة عمل إيجابية وتحفيز الفريق لتحقيق الأهداف المشتركة (Manns, 2021, pp. 59-72).

9-الإبداع والابتكار

تركز Manns على أن الإبداع والابتكار هما من الخصائص الأساسية للرواد. يجب أن يكون لديهم القدرة على التفكير خارج الصندوق وتطوير حلول جديدة للمشكلات. الإبداع والابتكار يعززان من القدرة التنافسية ويؤديان إلى تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات السوق (Manns, 2021, pp. 73-85).

10- المهارات الإدارية والتنظيمية

تشير Manns إلى أن مهارات الإدارة والتنظيم هي ضرورية للرواد لإدارة الموارد والعمليات بكفاءة. يشمل ذلك إدارة الموارد المالية والفرق والعمليات اليومية. إن المهارات الإدارية والتنظيمية ضرورية للحفاظ على سير العمل بفعالية وضمان استدامة الأعمال (Manns, 2021, pp. 86-99).

11- التفكير السريع والبديهي

يشير كانيمان إلى أن رواد الأعمال غالباً ما يعتمدون على "التفكير السريع" الذي يكون بديهيًا ويعتمد على الحدس بدلاً من التحليل المعمق. هذا النوع من التفكير يمكن أن يساعد الرواد في اتخاذ قرارات سريعة في بيئات غير مؤكدة، لكنه قد يؤدي أيضاً إلى أخطاء بسبب الانحيازات المعرفية. (Kahneman, 2011, pp. 20-35)

12- القدرة على التعامل مع عدم اليقين:

يعالج كانيمان كيف أن رواد الأعمال يجب أن يكونوا قادرين على التعامل مع عدم اليقين والمخاطر المرتبطة بالقرارات الاستثمارية والمشاريع الجديدة. القدرة على إدارة وعدم اليقين تعزز من القدرة على التكيف واتخاذ قرارات فعالة في ظل ظروف غير مستقرة (Kahneman, 2011, pp. 50-65).

13- التحيزات المعرفية وإدراك المخاطر:

يناقش كانيمان التحيزات المعرفية مثل التحيز التأكدي وتأثيرها على إدراك المخاطر واتخاذ القرارات، وهو عنصر حاسم لفهم كيفية تأثر رواد الأعمال بالعوامل النفسية في عملية اتخاذ القرار. التعرف على هذه التحيزات يمكن أن يساعد رواد الأعمال في تحسين دقة قراراتهم وتقليل الأخطاء المرتبطة بها (Kahneman, 2011, pp. 95-115).

14- القدرة على التعلم من التجارب:

يشير كانيمان إلى أهمية التعلم من التجارب والأخطاء في تطوير إستراتيجيات جديدة وتحسين الأداء في المستقبل. التعلم من التجارب يعزز من القدرة على التكيف ويحفز الابتكار. (Kahneman, 2011, pp. 150-165)

15- المرونة النفسية والقدرة على التكيف:

يركز روبنسون على أهمية المرونة النفسية والقدرة على التكيف كعوامل رئيسية لنجاح رواد الأعمال. هذه القدرة تساعدهم على التعامل مع التحديات المتغيرة والتكيف مع الأوضاع الاقتصادية والمهنية المتقلبة.

القدرة على التكيف تعزز من استدامة الأعمال وتجعل الرواد أكثر قدرة على مواجهة الأزمات (Robinson, Entrepreneurial Traits: New Perspectives on Personal Characteristics, 2022, pp. 12-25).

16- التحفيز الداخلي والالتزام الشخصي

يشير روبنسون إلى أن رواد الأعمال يتميزون بتحفيز داخلي قوي ودرجة عالية من الالتزام الشخصي تجاه مشاريعهم. هذا التحفيز يساعدهم على الاستمرار في العمل رغم العقبات.

التحفيز الداخلي والالتزام يساهمان في تحقيق الأهداف الطويلة الأمد وتجاوز الصعوبات. (Robinson, Entrepreneurial Traits: New Perspectives on Personal Characteristics, 2022, pp. 30-45)

17- القدرة على التواصل والتأثير

وفقاً لروبينسون، يجب على رواد الأعمال أن يكون لديهم مهارات تواصل قوية وقدرة على التأثير على الآخرين، مما يعزز من قدرتهم على بناء علاقات تجارية ناجحة وتوسيع شبكة علاقاتهم.

مهارات التواصل والتأثير تساعد في بناء علاقات قوية مع الشركاء والمستثمرين والعملاء (Robinson, Entrepreneurial Traits: New Perspectives on Personal Characteristics, 2022, pp. 50-65).

18- القدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة

يوضح روبنسون أن اتخاذ القرارات الحاسمة بسرعة وفعالية هومن السمات الأساسية للرواد، ويشمل ذلك القدرة على تحليل المعلومات واتخاذ قرارات استراتيجية تحت ضغط.

اتخاذ القرارات الحاسمة يساعد في استغلال الفرص وتحقيق النجاح في بيئات العمل المتغيرة (Robinson, Entrepreneurial Traits: New Perspectives on Personal Characteristics, 2022, pp. 70-85).

في هذا الفرع من البحث، تطرقنا إلى السمات الشخصية لرواد الأعمال كما تناولها مجموعة من العلماء والمفكرين. بناءً على تحليل Caitlin Manns ، نرى أن التفكير التحليلي والرؤية المستقبلية ضروريان لتحديد الفرص وتقييم المخاطر بفعالية، بينما تحمل المخاطر والتسامح مع الفشل يساهمان في الابتكار والتقدم. القيادة والإلهام تعزز من قدرة الرواد على تحفيز فرقهم وتحقيق الأهداف، في حين أن الإبداع والابتكار يعززان القدرة

التنافسية عبر تطوير حلول جديدة. كذلك، تشير Manns إلى أهمية المهارات الإدارية والتنظيمية في إدارة الموارد والعمليات بفعالية. من جهة أخرى، يقدم دانيال كانيمان تحليلاً حول تأثير التفكير السريع والبديهي على اتخاذ القرارات في ظل عدم اليقين، ويعالج أيضاً التحيزات المعرفية التي قد تؤثر على إدراك المخاطر، مع أهمية التعلم من التجارب كوسيلة لتحسين الأداء. أخيراً، يركز ناتانيال روبنسون على المرونة النفسية والقدرة على التكيف كعناصر رئيسية لنجاح رواد الأعمال، مع أهمية التحفيز الداخلي والالتزام الشخصي في مواجهة التحديات، إضافةً إلى ضرورة مهارات التواصل والتأثير والقدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة لضمان النجاح في بيئات العمل المتغيرة.

ثانياً: المهارات اللازمة لريادة الأعمال

سنستعرض المهارات الأساسية الضرورية لأي شخص يسعى إلى دخول مجال ريادة الأعمال. تشمل هذه المهارات القدرة على تحديد الفرص السوقية، إعداد خطط عمل فعالة، وتطوير إستراتيجيات للنمو والتوسع. كما نلقي الضوء على أهمية الابتكار والتفكير النقدي في مواجهة التحديات الجديدة. من خلال تحليل هذه المهارات، نهدف إلى توضيح كيف يمكن للقدرة الفردية أن تؤثر بشكل كبير على نجاح المبادرات الريادية وتحقيق الأهداف التجارية.

1-الابتكار دراكز يؤكد على أهمية الابتكار كمفتاح لنجاح ريادة الأعمال. المهارات الضرورية تتضمن القدرة على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة في المنتجات والخدمات؛

2-التفكير الاستراتيجي القدرة على تطوير إستراتيجيات فعالة وتحديد الفرص السوقية. يشمل ذلك التخطيط طويل الأمد وتقييم الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية؛

3-التقييم والتحليل تحليل المعلومات والبيانات لاتخاذ قرارات مدروسة. يتطلب القدرة على تقييم المخاطر والفرص بدقة؛ (Drucker P. , Innovation and Entrepreneurship, 1985, pp. 3-20)

4-التجريب السريع مهارة في تطوير منتجات وتجربة الأفكار بسرعة، ثم تعديلها بناءً على ردود الفعل من السوق. هذا يشمل استخدام النهج التجريبي لتحسين المنتجات والخدمات؛

5-المرونة والتكيف القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق وإجراء التعديلات الضرورية على الإستراتيجيات والممارسات. يشمل ذلك التكيف مع الملاحظات والتحديات الجديدة؛

6-الابتكار المستمر تطوير حلول جديدة ومبتكرة بناءً على التعلم والتجربة. يتطلب التفكير خارج الصندوق وإيجاد طرق جديدة لحل المشكلات؛ (Ries, 2011, pp. 30-50)

- 7- الخبرة القانونية والإدارية مهارات في فهم وتطبيق القوانين واللوائح المتعلقة بالأعمال. يشمل ذلك معرفة بالقوانين التجارية والعقود وحماية الملكية الفكرية؛
- 8- إدارة الموارد القدرة على إدارة الموارد المالية والبشرية بفعالية. يتضمن ذلك التخطيط المالي وإدارة الفرق؛
- 9- التخطيط الاستراتيجي وضع إستراتيجيات واضحة لإدارة وتنمية الأعمال. يشمل ذلك إعداد خطط عمل والتنبؤ بالتحديات المستقبلية؛ (Lucas, 2016, pp. 45-70)
- 10- التخطيط الاستراتيجي القدرة على وضع إستراتيجيات طويلة الأمد وتحديد الأهداف التجارية بوضوح. يتضمن ذلك إعداد خطط عمل مفصلة وتحديد أهداف قابلة للقياس؛
- 11- تحليل السوق مهارة في فهم وتحليل الاتجاهات والفرص في السوق. يتطلب القدرة على إجراء أبحاث السوق والتعرف على احتياجات العملاء؛
- 12- إدارة المخاطر القدرة على تقييم وإدارة المخاطر المرتبطة بالأعمال. يشمل ذلك تطوير إستراتيجيات لتقليل المخاطر والتعامل مع الأزمات بفعالية؛ (Norrman, 2017, pp. 10-45)
- 13- الابتكار في الأعمال: القدرة على إدخال تغييرات وتحسينات جديدة في الصناعة. يشمل ذلك تقديم حلول جديدة لتلبية احتياجات السوق؛
- 14- فهم التغيرات الاقتصادية: مهارة في التعرف على وتقييم التأثيرات الاقتصادية على الأعمال. يتطلب القدرة على تحليل الاتجاهات الاقتصادية والتكيف معها؛
- 15- إدارة التغيير: القدرة على قيادة التغيير داخل المؤسسة وتوجيه الفريق خلال الفترات الانتقالية. يشمل ذلك إدارة التكيف مع التحديات الاقتصادية والصناعية؛ (Galbraith, 1967, pp. 60-95)
- 16- التفكير السريع والبدهي مهارة في اتخاذ قرارات سريعة استنادًا إلى الحدس بدلاً من التحليل المعمق. يتطلب القدرة على التعامل مع الأوضاع غير المؤكدة بسرعة؛
- 17- إدارة عدم اليقين القدرة على التعامل مع المخاطر وعدم اليقين المرتبطين بالقرارات الاستثمارية. يشمل ذلك تطوير إستراتيجيات لتقليل التأثيرات السلبية للقرارات غير المؤكدة؛
- 18- التعلم من التجارب مهارة في استخدام التجارب السابقة لتحسين إستراتيجيات الأعمال. يشمل ذلك التعلم من الأخطاء وتطوير أساليب جديدة بناءً على التجارب السابقة؛ (Kahneman, 2011, pp. 20-35)

- 19- المرونة النفسية والتكيف القدرة على التكيف مع التغيرات والتحديات في بيئة العمل.** يشمل ذلك القدرة على التعامل مع الأزمات والتغيرات الاقتصادية؛ (Robinson, The Psychology of Entrepreneurship, 2022, pp. 12-25)
- 20- التحفيز الداخلي والالتزام الشخصي** مهارة في الحفاظ على الدافع والالتزام تجاه الأهداف الشخصية والمهنية. يتطلب القدرة على تجاوز الصعوبات والتحديات؛ (Robinson, The Psychology of Entrepreneurship, 2022, pp. 30-45)
- 21- التواصل والتأثير** القدرة على بناء علاقات قوية وتأثير الآخرين. يشمل ذلك مهارات التفاوض والتواصل الفعال مع الشركاء والمستثمرين والعملاء؛ (Robinson, The Psychology of Entrepreneurship, 2022, pp. 50-65)
- 22- اتخاذ القرارات الحاسمة** مهارة في اتخاذ قرارات استراتيجية بسرعة وفعالية. يشمل ذلك تحليل المعلومات واتخاذ القرارات تحت الضغط. (Robinson, The Psychology of Entrepreneurship, 2022, pp. 70-85)

يتضح أن المهارات اللازمة لريادة الأعمال تتنوع بشكل كبير ولكنها متكاملة بشكل أساسي لتحقيق النجاح في هذا المجال. تشمل هذه المهارات القدرة على الابتكار وتقديم أفكار جديدة، التفكير الاستراتيجي لتطوير إستراتيجيات فعالة، والتقييم والتحليل الدقيق للمعلومات واتخاذ قرارات مستنيرة. كما تعتبر المرونة والتكيف مع التغيرات السريعة من العناصر الحيوية التي تسهم في استدامة الأعمال. بالإضافة إلى ذلك، يتطلب النجاح في ريادة الأعمال تجريب الأفكار بسرعة وتطوير حلول مبتكرة استناداً إلى التغذية الراجعة من السوق. يتعين على رواد الأعمال أيضاً امتلاك مهارات قانونية وإدارية قوية لإدارة الموارد بفعالية وتخطيط استراتيجي مدروس لضمان نمو وتوسع الأعمال. فهم هذه المهارات وتطبيقها بفعالية يمكن أن يحدث فرقاً كبيراً في تحقيق أهداف المبادرات الريادية والتميز في بيئة الأعمال التنافسية.

ثالثاً: الدور الاجتماعي والاقتصادي لريادة الأعمال

تعتبر ريادة الأعمال محركاً أساسياً للتقدم الاجتماعي والاقتصادي، حيث تساهم في تطوير المجتمع وتعزيز النمو الاقتصادي بطريقة فعالة ومبتكرة حيث تتجلى أهميتها في تأثيراتها العميقة والمتعددة على مختلف جوانب الحياة. من الناحية الاقتصادية، تساهم ريادة الأعمال في تعزيز النمو الاقتصادي من خلال إنشاء مشاريع جديدة، ابتكار منتجات وخدمات، وفتح أسواق جديدة. كما تعزز من تنوع الاقتصاد وتحفز التنافسية، مما يؤدي إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات وتخفيض الأسعار.

على الصعيد الاجتماعي، تعمل ريادة الأعمال على تحسين مستوى المعيشة من خلال توفير فرص عمل جديدة وتعزيز الاستقلالية الفردية. تمنح الأفراد القدرة على تحقيق طموحاتهم الشخصية من خلال بناء مشاريعهم الخاصة، مما يساهم في تقليل الاعتماد على

الوظائف التقليدية ويشجع على الابتكار والإبداع. إضافة إلى ذلك، تساهم ريادة الأعمال في تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز القدرة على مواجهة التحديات الاجتماعية، من خلال خلق بيئة محلية مشجعة للأفكار الجديدة وتحسين الظروف الاقتصادية في المجتمعات.

1- الدور الاجتماعي لريادة الأعمال

تجلب ريادة الأعمال فوائد كبيرة ليس فقط لرائد الأعمال نفسه، ولكن أيضًا للمجتمع والاقتصاد بشكل عام. يمكن تلخيص المزايا التي تنجم عن نشاطات رواد الأعمال على النحو التالي:

- **تحسين الوضع المالي:** يزيد نجاح رائد الأعمال من وضعه المالي ويعزز استقلاليتته؛
- **الاستقلالية والتوظيف الذاتي:** يمكن رائد الأعمال من التحرر من الاعتماد على وظائف الآخرين ويمنحه القدرة على إدارة عمله الخاص؛
- **خلق فرص عمل:** يساهم في توظيف الآخرين، مما يوفر وظائف قد تكون أفضل للأفراد؛
- **تطوير المنتجات والخدمات:** يساهم في تحسين وتطوير المزيد من المنتجات والخدمات وفتح أسواق جديدة؛
- **تصنيع المواد المحلية:** يعزز من تصنيع المواد المحلية وتحويلها إلى منتجات نهائية سواء للاستهلاك المحلي أو التصدير؛
- **زيادة الدخل والنمو الاقتصادي:** يساهم في زيادة الدخل الوطني وتعزيز النمو الاقتصادي؛
- **رفع جودة المنتجات:** يشجع على المنافسة مما يؤدي إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات؛
- **توظيف التكنولوجيا الحديثة:** يدمج التكنولوجيا الحديثة في الصناعات الصغيرة لزيادة الإنتاجية؛
- **البحث والتطوير:** يدفع نحو المزيد من الأبحاث وتطوير الآلات والمعدات الحديثة للسوق المحلي.
- **تحقيق إنجازات كبيرة:** يوفر فرصاً لتحقيق إنجازات ملحوظة؛
- **تقليل هجرة العقول:** يساهم في خلق بيئة محلية مشجعة لريادة الأعمال مما يقلل من هجرة المواهب.

2- الدور الاقتصادي لريادة الأعمال

ريادة الأعمال تعتبر عملية مبتكرة تشمل إنشاء مشاريع جديدة قائمة على أفكار إبداعية ومخاطرة مدروسة. تساهم نتائج هذه الأنشطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية بطرق مميزة، مثل:

- . توفير فرص عمل: تخلق فرص عمل جديدة تسهم في تقليل البطالة؛
- . استحداث أنشطة اقتصادية جديدة: تدعم ظهور أنشطة جديدة تسهم في تنويع الاقتصاد؛
- . تشجيع ثقافة ريادة الأعمال: تعزز من ثقافة المبادرة والابتكار بين الأفراد؛
- . تحقيق الأرباح: تسهم في تحقيق الأرباح المستدامة من خلال استغلال الفرص الاقتصادية؛
- . الاستقلالية والأمان المالي: تمنح الأفراد استقلالية في العمل وتأميناً مالياً طويل الأمد؛
- . استغلال الموارد: تعزز من استخدام الموارد المتاحة بشكل مبتكر وفعال؛
- . تحقيق التميز والإنجاز: تتيح فرصة التميز وتحقيق إنجازات ملحوظة؛
- . خدمة المجتمع: تساهم في خدمة المجتمع من خلال توفير منتجات وخدمات جديدة؛
- . زيادة الدخل والنمو الاقتصادي: تدعم النمو الاقتصادي وتزيد من دخل الأفراد والمجتمع؛
- . تقليل هجرة الكفاءات: تسهم في الاحتفاظ بالموهب والكفاءات داخل الوطن؛
- . التكيف مع التغيرات: تعزز من القدرة على التكيف مع التغيرات الاقتصادية بمرونة وفعالية؛
- . توزيع الثروات: تساهم في توزيع الثروات بدلاً من احتكارها؛
- . تحقيق النمو السريع: تعتبر استراتيجية هامة لتحقيق نمو سريع والميزة التنافسية؛
- . تقليل البيروقراطية: تساهم في القضاء على البيروقراطية وتعزيز الابتكار والإبداع؛
- . اكتشاف الفرص: تساعد في اكتشاف واستغلال الفرص المتاحة في بيئة العمل؛
- . تنمية القدرات البشرية: تساهم في تطوير القدرات البشرية بما يفيد المشروعات والمجتمع؛
- . تحفيز الأسواق: تحفز الأسواق الحالية وتفتح أسواقاً جديدة؛
- . تحقيق التنمية المستدامة: تدعم تحقيق التنمية المستدامة وتحسين المستوى المعيشي؛

. الحد من الفقر: تساهم في تقليل ظاهرة الفقر من خلال خلق فرص عمل جديدة وتحسين مستويات الدخل؛

. تطوير أساليب الإنتاج: تدفع نحو تطوير أساليب جديدة في الإنتاج واستغلال الموارد المتاحة بشكل أمثل. (ضيف، قهيري، و ضيف، 2020، الصفحات 41-43)

من ما سبق نستخلص إلى أنعتبر ريادة الأعمال قوة محورية تسهم بشكل كبير في تحقيق فوائد اجتماعية واقتصادية، حيث تمتد آثارها لتشمل الفرد والمجتمع على حد سواء. من الناحية الاجتماعية، تساهم ريادة الأعمال في تحسين الوضع المالي لرائد الأعمال وتعزيز استقلاليته من خلال تمكينه من إدارة عمله الخاص، فضلاً عن توفير فرص عمل جديدة قد تكون أفضل للأفراد. كما تدفع نحو تطوير منتجات وخدمات جديدة، وتحويل المواد المحلية إلى منتجات نهائية تدعم الاقتصاد المحلي. من خلال تعزيز المنافسة، ترفع ريادة الأعمال من جودة المنتجات والخدمات، وتدمج التكنولوجيا الحديثة لزيادة الإنتاجية. إضافةً إلى ذلك، تدعم ريادة الأعمال البحث والتطوير وتوفر بيئة مشجعة لتقليل هجرة العقول وتحقيق إنجازات ملحوظة. أما من الناحية الاقتصادية، فهي تساهم في توفير فرص عمل جديدة وتقليل البطالة، ودعم ظهور أنشطة اقتصادية جديدة، وتعزيز ثقافة المبادرة والابتكار. كما تتيح تحقيق الأرباح والاستقلالية المالية، وتعزز من استخدام الموارد بشكل مبتكر وفعال، مما يساهم في تحقيق التميز والإنجازات الكبيرة. بالإضافة إلى ذلك، تدعم ريادة الأعمال النمو الاقتصادي من خلال زيادة الدخل، وتقلل من هجرة الكفاءات، وتساعد في التكيف مع التغيرات الاقتصادية، وتوزيع الثروات بشكل أكثر عدالة. تساهم أيضاً في القضاء على البيروقراطية، اكتشاف الفرص، وتنمية القدرات البشرية، مما يعزز التنمية المستدامة ويحد من الفقر، ويطور أساليب الإنتاج بما يخدم المجتمع.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في نجاح ريادة الأعمال

في هذا المطلب، سنتناول العوامل المؤثرة في نجاح ريادة الأعمال من خلال تحليل شامل لمجموعة من العوامل المتنوعة التي تلعب دوراً حاسماً في تحقيق النجاح في هذا المجال. سنستعرض العوامل الداخلية التي تشمل السمات الشخصية والمهارات الفردية التي يحتاجها رواد الأعمال لتحقيق أهدافهم. بالإضافة إلى ذلك، سنتناول العوامل الخارجية التي تتعلق بالبيئة المحيطة، مثل الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي يمكن أن تؤثر على المبادرات الريادية. أخيراً، سنناقش التحديات والمعوقات التي قد يواجهها رواد الأعمال في مسيرتهم، وكيفية التعامل معها لتجاوزها بنجاح. من خلال هذا التحليل، نهدف إلى تقديم رؤية متكاملة حول كيفية تحقيق النجاح في ريادة الأعمال في ظل الظروف المتغيرة.

أولاً: العوامل الداخلية (الشخصية)

. **التكيف مع التغيرات** يناقش باريتو أهمية قدرة رواد الأعمال على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل. يرى أن التكيف الجيد مع التغيرات يعزز من قدرة الرواد على التعامل مع التحديات الجديدة واستغلال الفرص بشكل فعال؛

. **التحفيز الذاتي** يشير إلى أن التحفيز الذاتي يعد من السمات الأساسية التي تدفع رواد الأعمال إلى العمل بجدية وابتكار، حتى في ظل الظروف الصعبة. التحفيز الذاتي يساعد في الحفاظ على الزخم والإصرار؛

. **الابتكار** يركز على أن الرواد الناجحين يتمتعون بقدرة على التفكير الإبداعي وابتكار حلول جديدة، وهو ما يعزز من قدرتهم على تطوير منتجات وخدمات مبتكرة تلبي احتياجات السوق؛ (Baugh, 2018, pp. 15-32)

. **الثقة بالنفس** تتناول إيسنر كيف أن الثقة بالنفس تلعب دوراً حاسماً في نجاح رواد الأعمال، مما يمكنهم من اتخاذ قرارات جريئة ومواجهة تحديات السوق بثقة؛

. **المرونة النفسية** تشير إلى أن المرونة النفسية تتيح للرواد التعامل مع الضغوط والإخفاقات بشكل إيجابي، مما يعزز من قدرتهم على الاستمرار في العمل وتحقيق أهدافهم؛

. **إدارة الضغوط** تبرز أهمية إدارة الضغوط في بيئة العمل الريادية، حيث أن القدرة على التعامل مع الضغوط بفعالية تساعد في تحسين الأداء واتخاذ قرارات استراتيجية؛ (Ishner, 2020, pp. 45-60)

. **اتخاذ قرارات سريعة** يناقش فليشر أهمية القدرة على اتخاذ قرارات سريعة بناءً على التحليل السريع للمعلومات والحدس. هذا يمكن الرواد من الاستجابة بسرعة للتغيرات والفرص في السوق؛

. **التحمل** يركز على أن التحمل هو أحد العوامل الرئيسية التي تساهم في نجاح رواد الأعمال. التحمل يساعد الرواد على تجاوز الفشل والصعوبات وتحقيق النجاح على المدى الطويل؛

. **التفكير الاستراتيجي** يشير إلى أن التفكير الاستراتيجي يمكن رواد الأعمال من وضع خطط عمل طويلة الأمد وتحديد الأهداف بوضوح، مما يعزز من نجاح المبادرات الريادية؛ (Fleischer, 2022, pp. 70-90)

. **الطموح** تستعرض تشاو كيف أن الطموح هو دافع رئيسي لنجاح رواد الأعمال، حيث يدفعهم لتحقيق أهدافهم ومواجهة التحديات بثقة؛

. **الإبداع** تبرز أهمية الإبداع كعامل حاسم في تطوير منتجات وخدمات جديدة، مما يساعد في تلبية احتياجات السوق وتحقيق التفوق التنافسي؛

. القدرة على العمل تحت الضغط تشير إلى أن القدرة على العمل تحت الضغط تساعد الرواد على اتخاذ قرارات فعالة وتحقيق الأهداف حتى في ظل الظروف الصعبة؛ (Chao, 2021, pp. 25-40)

. التحفيز يناقش جونسون كيف أن التحفيز الشخصي يلعب دوراً أساسياً في دفع رواد الأعمال لتحقيق أهدافهم وتجاوز التحديات؛

. الالتزام الشخصي يشير إلى أن الالتزام الشخصي تجاه المشاريع هو أحد العوامل التي تساهم في نجاح رواد الأعمال، حيث يعزز من قدرتهم على الاستمرار والعمل بجد؛

. القدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة يبرز أهمية اتخاذ القرارات الحاسمة بسرعة وفعالية، مما يساعد في استغلال الفرص وتحقيق النجاح في بيئات العمل المتغيرة. (Johnson N. , 2023, pp. 85-100)

في هذا الجزء من البحث، تم تناول العوامل الداخلية (الشخصية) التي تؤثر بشكل كبير على نجاح ريادة الأعمال. يظهر أن القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة تعزز من قدرة رواد الأعمال على التعامل مع التحديات واستغلال الفرص بكفاءة. كما أن التحفيز الذاتي يلعب دوراً أساسياً في دفع الرواد نحو الابتكار والعمل الجاد حتى في ظل الظروف الصعبة. الثقة بالنفس تتيح لهم اتخاذ قرارات جريئة ومواجهة التحديات بثقة، بينما تساعد المرونة النفسية في التعامل مع الضغوط والإخفاقات بشكل إيجابي. أيضاً، تعتبر القدرة على اتخاذ قرارات سريعة وتفكير استراتيجي من العوامل التي تعزز من النجاح الريادي، حيث تساهم في الاستجابة السريعة للتغيرات ووضع خطط عمل طويلة الأمد. أخيراً، الطموح والإبداع يلعبان دوراً مهماً في دفع الرواد لتحقيق أهدافهم وتطوير منتجات وخدمات جديدة، مما يساعدهم في تحقيق التفوق التنافسي.

ثانياً: العوامل الخارجية (البيئة المحيطة)

العوامل الخارجية (البيئة المحيطة) تلعب دوراً مهماً في نجاح ريادة الأعمال، حيث تتأثر قرارات رواد الأعمال والفرص المتاحة لهم بالبيئة الاجتماعية والاقتصادية والتنظيمية المحيطة. فيما يلي ملخص لمختلف آراء العلماء حول العوامل الخارجية المؤثرة في نجاح ريادة الأعمال، مدعومة بالمراجع المناسبة:

1- البيئة الاقتصادية:

البيئة الاقتصادية المحلية والعالمية تؤثر بشكل كبير على نجاح المشاريع الريادية. الأسواق المستقرة والاقتصاد النامي يوفران فرصاً أكبر للنمو والابتكار. في المقابل، الأزمات الاقتصادية والركود يمكن أن يشكلان تحديات كبيرة أمام رواد الأعمال. البيئة الاقتصادية تشمل توفر التمويل، أسعار الفائدة، والتضخم. (Smith, 2015, pp. 30-45)

2- القوانين والتشريعات:

الإطار القانوني والتنظيمي هو عامل خارجي مؤثر في نجاح ريادة الأعمال. تسهيلات قوانين الأعمال، حماية الملكية الفكرية، والإجراءات البيروقراطية المتعلقة بتأسيس الشركات تؤثر على قدرة رواد الأعمال على بدء وتوسيع أعمالهم. بيئة قانونية مشجعة تسهل على الرواد دخول الأسواق بشكل أكثر فعالية (Johnson R. , 2018, pp. 12-29) .

3-الثقافة المحلية:

الثقافة المحلية والتقاليد المجتمعية لها تأثير كبير على سلوك ريادة الأعمال. في بعض المجتمعات، يُشجع العمل الحر وريادة الأعمال كوسيلة لتحقيق النجاح الشخصي والاقتصادي، بينما في مجتمعات أخرى قد تكون الوظائف الثابتة في القطاع العام أو الخاص أكثر قبولاً. ثقافة المخاطرة والابتكار تُعد من أبرز العوامل التي تشجع الرواد على بدء مشاريعهم الخاصة (Khan A. , 2020, pp. 55-70) .

4-التكنولوجيا والبنية التحتية:

توفر التكنولوجيا المتقدمة والبنية التحتية المناسبة يسهم بشكل كبير في نجاح رواد الأعمال. الابتكارات التكنولوجية توفر فرصاً جديدة للمشاريع وتفتح مجالات جديدة للأعمال. كذلك، توفر الإنترنت وشبكات الاتصال المتقدمة والبنية التحتية اللوجستية يسهل على الشركات الناشئة النمو والوصول إلى أسواق جديدة (Anderson, 2019, pp. 88-102) .

5-التمويل ودعم المستثمرين:

توفر رأس المال الاستثماري والدعم من المستثمرين يُعد من العوامل الخارجية الحاسمة لنجاح المشاريع الريادية. سهولة الوصول إلى مصادر التمويل مثل البنوك، المستثمرين الملائكة، أو صناديق رأس المال الجريء يعزز من فرص نمو المشاريع وتوسعها. توفر الدعم المالي يساعد رواد الأعمال على تجاوز التحديات المالية التي قد تواجههم في البداية . (Williams, 2017, pp. 110-125)

6-الدعم الحكومي والمؤسسي:

الدعم الحكومي من خلال الحوافز الضريبية، البرامج التعليمية، وحاضنات الأعمال يسهم بشكل فعال في نجاح رواد الأعمال. الحكومات التي تدعم سياسات تشجيع ريادة الأعمال وتسهيل القروض والدعم الفني تساهم في تحفيز بيئة الأعمال الناشئة. المؤسسات الحكومية وغير الحكومية تلعب دوراً كبيراً في تطوير البيئة الريادية من خلال تقديم برامج تدريب ودعم للرواد (Lee, 2020, pp. 45-60) .

7-الشبكات الاجتماعية والعلاقات:

العلاقات والشبكات الاجتماعية يمكن أن تؤثر بشكل مباشر على نجاح رواد الأعمال. القدرة على بناء شبكة قوية من العلاقات مع مستثمرين، موردين، وشركاء يمكن أن يفتح أبواباً جديدة ويوفر الدعم اللازم لنمو المشاريع. توفر مرشدين وشركاء ذوي خبرة يمكن أن يسهم في تقديم المشورة والدعم الاستراتيجي (Garcia, 2016, pp. 75-89).

العوامل الخارجية، أو البيئة المحيطة، تلعب دوراً حيوياً في نجاح ريادة الأعمال من خلال التأثير على القرارات والفرص المتاحة. البيئة الاقتصادية المستقرة تفتح المجال للنمو، بينما الأزمات المالية تشكل تحديات، في حين تسهم القوانين الداعمة في تسهيل دخول الرواد إلى الأسواق. تأثير الثقافة المحلية يظهر من خلال تعزيز قيم المخاطرة والابتكار، مما يشجع رواد الأعمال على الانطلاق. التكنولوجيا الحديثة، مع وجود بنية تحتية قوية، توفر مزايا تنافسية، كما أن دعم المستثمرين ورأس المال يعد عاملاً أساسياً للتوسع والنمو. الدعم الحكومي، عبر الحوافز والبرامج، يشكل ركيزة مهمة لنمو المشاريع، وأخيراً، تلعب الشبكات الاجتماعية دوراً رئيسياً في توفير الفرص وبناء العلاقات الداعمة للنمو الريادي.

ثالثاً: التحديات والمعوقات التي تواجه رواد الأعمال

تواجه ريادة الأعمال العديد من التحديات والمعوقات التي تؤثر على قدرتها على النمو والنجاح. العلماء والباحثون تناولوا هذه التحديات من زوايا متعددة، مع التأكيد على أن التغلب عليها يتطلب مهارات وخبرات متنوعة:

1- التحديات التي تواجه رواد الأعمال

أ. **التحديات المالية:** من أبرز التحديات التي تواجه رواد الأعمال هي الحصول على التمويل اللازم لإطلاق المشاريع. تعاني الشركات الناشئة من صعوبة الوصول إلى رأس المال الاستثماري أو القروض المصرفية، مما يحد من قدرتها على النمو. كما أن التكاليف التشغيلية العالية في المراحل الأولى قد تضع ضغوطاً كبيرة على رواد الأعمال (Shane, 2003, pp. 55-73).

ب. **التحديات التكنولوجية:** يُعتبر التكيف مع التغيرات التكنولوجية المستمرة تحدياً كبيراً لرواد الأعمال. الابتكار السريع في مجال التكنولوجيا يتطلب تحديثات مستمرة للتطبيقات والأنظمة المستخدمة في الأعمال، وهو ما قد يمثل عبئاً مالياً وتدريبياً (Christensen, 1997, pp. 80-97).

ج. **التحديات التنافسية:** رواد الأعمال يواجهون منافسة شديدة من الشركات الكبيرة التي تملك موارد أكبر، بالإضافة إلى الشركات الناشئة الأخرى التي قد تدخل نفس السوق. هذه المنافسة قد تجعل من الصعب على الرواد الحفاظ على حصتهم في السوق (Porter M., Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, 1998, pp. 120-131).

د. التحديات الإدارية والتنظيمية: إدارة النمو السريع للمشاريع الناشئة يمثل تحدياً كبيراً. قد يكون من الصعب على الرواد التكيف مع احتياجات الموظفين المتزايدة، وتنظيم العمليات الداخلية بشكل يضمن الكفاءة والاستدامة (Drucker P. , 1985, pp. 95-110).

2- المعوقات التي تواجه رواد الأعمال

أ. المعوقات القانونية والبيروقراطية: القيود البيروقراطية والتشريعات الحكومية المعقدة تشكل عائقاً كبيراً أمام رواد الأعمال. الإجراءات الطويلة لتسجيل الشركات والحصول على التراخيص قد تعيق بدء الأعمال بشكل سريع. بالإضافة إلى ذلك، الضرائب العالية واللوائح الصارمة قد تزيد من التكاليف التشغيلية (Gunningham, 2009, pp. 45-51).

ب. المعوقات الثقافية والاجتماعية: العوامل الثقافية يمكن أن تكون عائقاً أمام رواد الأعمال، خاصة في المجتمعات التي لا تشجع على ريادة الأعمال أو تعتبر المخاطرة التجارية غير مرغوبة. قد تواجه المشاريع الناشئة رفضاً اجتماعياً أو صعوبة في الحصول على دعم من المجتمع المحلي (Hofstede, 2001, pp. 123-140).

ج. معوقات البنية التحتية: نقص البنية التحتية الضرورية مثل الإنترنت عالي السرعة، شبكات الاتصالات، والنقل يمكن أن يعوق نمو الشركات الناشئة. في بعض المناطق، قد يكون من الصعب الوصول إلى الأسواق أو توفير الخدمات الأساسية، مما يؤثر على قدرة الشركات على العمل بكفاءة (World Bank, 2020, pp. 35-55).

• المعوقات الحكومية والتشريعية: قد تفرض الحكومات بعض القيود على ريادة الأعمال من خلال قوانين صارمة أو عدم تقديم دعم كافٍ. نقص الحوافز الضريبية أو عدم توفير التسهيلات التمويلية قد يكون عائقاً لرواد الأعمال في بعض البلدان (OECD, 2017, pp. 80-93).

المبحث الثاني: نماذج ريادة الأعمال

نماذج ريادة الأعمال تُعد من الأدوات الأساسية لفهم وتطبيق أساليب ابتكار وتطوير المشاريع. تعتمد هذه النماذج على تحليل العمليات المختلفة التي تساهم في نجاح المشاريع الريادية، بدءاً من تحديد الفرص التجارية وصولاً إلى تنفيذ إستراتيجيات النمو والتوسع. بفضل التنوع الكبير في هذه النماذج، يمكن لرواد الأعمال اختيار الأسلوب الذي يتناسب مع طبيعة أعمالهم واحتياجات السوق. من خلال دراسة هذه النماذج، يمكن لرائد الأعمال تعزيز فرص

النجاح عبر تبني الإستراتيجيات التي أثبتت فعاليتها في بيئات متعددة، ما يساعدهم على مواجهة التحديات وتحقيق الاستدامة في سوق تنافسي.

المطلب الأول: نماذج الأعمال التقليدية

يُعد فهم نماذج الأعمال التقليدية والحديثة أساسياً في تطوير المشاريع الريادية. بينما تعتمد النماذج التقليدية على الأساليب المجربة والموارد المادية والتسويق المباشر، تركز النماذج الحديثة على الابتكار، التكنولوجيا، والاستفادة من الإنترنت والشبكات الرقمية. يجمع هذا المطلب بين استعراض النماذج التقليدية والحديثة، مع تحليل كيفية تكاملها لتحقيق أقصى استفادة من الفرص السوقية، ومواجهة التحديات المتجددة في بيئة ريادة الأعمال المعاصرة.

عند تناول نماذج الأعمال التقليدية، يتفق العديد من المفكرين والعلماء وأهل الاختصاص على أن هذه النماذج تعتمد على الأساليب المعروفة والمجربة التي سادت في عالم الأعمال لعقود طويلة. ركزت هذه النماذج على الإنتاج الكبير، المبيعات المباشرة، واستغلال الموارد المادية. وتتضمن إستراتيجيات ثابتة مثل التسعير على أساس التكلفة، توزيع المنتجات عبر سلاسل التوريد المادية، وبناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء عبر التجارب الشخصية المباشرة.

أولاً: أهم ركائز نماذج الأعمال التقليدية

أ. **الاعتماد على الموارد المادية:** كثير من المفكرين، مثل Porter، يرون أن النماذج التقليدية تركز بشكل كبير على الموارد المادية والبنية التحتية. الشركات التقليدية تعتمد على رأس المال الضخم، والموارد الفيزيائية، مثل المصانع والمخازن الكبيرة، لضمان تحقيق التوسع في السوق. النموذج التقليدي غالباً ما يتطلب استثماراً كبيراً في الأصول الثابتة مما يعزز الاستقرار على المدى الطويل ولكنه يقلل من المرونة (Porter M. , Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, 1985, pp. 23-45).

ب. **التسعير على أساس التكلفة:** تمثل هذه الاستراتيجية أحد الأعمدة الأساسية للنماذج التقليدية، حيث يتم تحديد أسعار المنتجات بناءً على التكاليف المباشرة وغير المباشرة، مع إضافة هامش الربح. علماء مثل Drucker يرون أن هذه الطريقة تعزز من استدامة الأعمال من خلال ضمان عائدات مضمونة ولكنها قد تقلل من مرونة التكيف مع تغيرات السوق السريعة (Drucker P. , 1999, pp. 112-130).

ج. **التركيز على المبيعات المباشرة:** كثير من المفكرين مثل Kotler تحدثوا عن أهمية قنوات البيع التقليدية في هذه النماذج، مثل المتاجر الفعلية، الأسواق، والعلاقات المباشرة مع العملاء. هذه النماذج تعتمد على الاتصال الشخصي وخدمات العملاء لتعزيز الولاء وثقة العملاء، مما يؤدي إلى بناء علاقات طويلة الأمد واستقرار أكبر في السوق (Kotler, Marketing Management. 15th ed, 2017, pp. 78-95).

د. الاستراتيجية التسويقية القائمة على العلاقات: العلماء مثل *Levitt* يؤكدون أن التسويق في النماذج التقليدية يعتمد بشكل كبير على بناء علاقات قوية مع العملاء عبر تجربة الشراء المباشرة. هذا يشمل برامج الولاء، والإعلانات التقليدية عبر التلفاز والمطبوعات، وأهمية العلامة التجارية. الاستراتيجية هنا تكون مبنية على تعزيز الثقة بدلاً من الابتكار المستمر (Levitt, 1983, pp. 40-62).

هـ. استغلال سلسلة التوريد التقليدية: بحسب *Christopher*، أحد أبرز المفكرين في مجال إدارة سلسلة التوريد، فإن الشركات التي تعتمد على نموذج الأعمال التقليدي تتعامل مع التوزيع عبر سلاسل التوريد التقليدية التي تتضمن الشاحنات، المستودعات، والتجار. هذا الأسلوب يركز على تسليم المنتجات في الوقت المناسب وبأقل تكلفة، مع الالتزام بالعقود طويلة الأجل مع الموردين (Christopher, 2016, pp. 130-150).

النماذج التقليدية للأعمال تعتمد على مجموعة من الركائز الأساسية التي تشكل بنية هذه النماذج وتضمن استمراريتها. أولاً، يتم التركيز بشكل كبير على الموارد المادية مثل المصانع والمخازن، ما يتطلب استثماراً كبيراً في الأصول الثابتة، وهوما يعزز الاستقرار لكنه يحد من المرونة. كما أن التسعير على أساس التكلفة يعد من الأسس الرئيسية، حيث يتم تحديد الأسعار وفقاً للتكاليف مع إضافة هامش ربح لضمان العائدات، لكن ذلك يقلل من القدرة على التكيف مع تغيرات السوق السريعة. في جانب التسويق والمبيعات، تعتمد النماذج التقليدية على المبيعات المباشرة من خلال قنوات البيع التقليدية مثل المتاجر والأسواق، مما يعزز من العلاقات المباشرة مع العملاء ويسهم في بناء ولاء طويل الأمد. إضافة إلى ذلك، يتم استغلال سلسلة التوريد التقليدية لتسليم المنتجات بأقل تكلفة وفي الوقت المناسب، مع التركيز على العقود طويلة الأجل مع الموردين، مما يوفر استقراراً في التعامل مع الشركاء التجاريين.

ثانياً: مميزات النماذج التقليدية لريادة الأعمال:

فيما يلي:

الجدول رقم (01) مميزات النماذج التقليدية لريادة الأعمال:

الرقم	الميزة	الشرح
1	الاستقرار المالي	يعتمد العديد من النماذج التقليدية على تدفقات مالية متوقعة ومستقرة نتيجة لفترات النمو الطويلة، مما يقلل من المخاطر المالية. غالباً ما تكون هذه الأعمال لديها بنية تحتية مادية قوية وعملاء ثابتون، مما يعزز استدامتها المالية على المدى الطويل.
2	سهولة الفهم والتنفيذ	النماذج التقليدية معروفة وموثوقة في الأسواق، مما يعني أن لديها إجراءات مُعتمدة جيداً يمكن تعلمها وتنفيذها بسهولة نسبياً. يقلل هذا من تعقيد التنفيذ ويعزز استمرارية الأعمال.

3	قابلية التنبؤ	نظرًا لاتباع نماذج عمل مجربة ومعروفة، يمكن لأصحاب الأعمال التنبؤ بالأداء المالي والتحديات المستقبلية بشكل أدق، مما يتيح لهم التخطيط بعيد المدى بوضوح.
4	الشبكات والعلاقات المستقرة	في النماذج التقليدية، يتم بناء علاقات طويلة الأمد مع الموردين والشركاء والعملاء، مما يوفر أساسًا ثابتًا للأعمال. هذه العلاقات تتيح الوصول إلى فرص وأدوات تجارية مفيدة.

المصدر: جدول من إعداد الطالب وبقال؛ (Porter M. (Christensen, 1997, pp. 100-135), Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, 1998, pp. 75-110)

النماذج التقليدية لريادة الأعمال تتميز بالعديد من الجوانب التي تعزز استمراريته وقوتها. أولاً، الاستقرار المالي يعتبر من أهم المزايا، حيث تعتمد هذه النماذج على تدفقات مالية مستقرة ومتوقعة بفضل فترات النمو الطويلة، مما يقلل من المخاطر المالية. هذا النوع من الأعمال يعتمد عادةً على بنية تحتية قوية وقاعدة عملاء ثابتة، مما يعزز استدامتها على المدى البعيد. بالإضافة إلى ذلك، سهولة الفهم والتنفيذ تعد من الميزات البارزة؛ حيث أن هذه النماذج معروفة وموثوقة في الأسواق ولديها إجراءات معتمدة يسهل تعلمها وتطبيقها. يُعد هذا الأمر عاملاً مهماً في استمرارية الأعمال، لأنه يقلل من التعقيد ويعزز من نجاح التنفيذ. قابلية التنبؤ تُعتبر ميزة إضافية، إذ يمكن لأصحاب الأعمال التنبؤ بالأداء المالي والتحديات المستقبلية بدقة أكبر بسبب اعتمادهم على نماذج مجربة ومعروفة، مما يتيح لهم التخطيط بعيد المدى بوضوح. وأخيراً، الشبكات والعلاقات المستقرة تلعب دوراً مهماً في هذه النماذج، حيث تتيح بناء علاقات طويلة الأمد مع الموردين والشركاء والعملاء، مما يوفر أساساً ثابتاً يمكن الاعتماد عليه في استمرارية الأعمال والوصول إلى فرص جديدة.

ثالثاً: عيوب النماذج التقليدية لريادة الأعمال

فيما يلي جدول يعبر عن عيوب النماذج التقليدية لريادة الأعمال:

الجدول رقم (02): عيوب النماذج التقليدية لريادة الأعمال

الوصف	العيوب
تميل النماذج التقليدية إلى ضعف المرونة في الابتكار وصعوبة التكيف مع التطورات السريعة في التكنولوجيا والأسواق، مما يجعلها أقل قدرة على مواكبة الاقتصاد الرقمي الحديث.	المحدودية في الابتكار
اعتماد هذه النماذج على إجراءات بيروقراطية معقدة وطويلة يقلل من سرعة وكفاءة اتخاذ القرارات وتنفيذ الخطط الجديدة.	البيروقراطية والإجراءات المطولة

التكاليف الثابتة العالية	الحاجة إلى بنية تحتية مادية ومكاتب دائمة، ما يضيف أعباء تكاليف ثابتة كبيرة مقارنة بالنماذج الحديثة التي تعتمد على التكنولوجيا والعمل عن بعد.
صعوبة التكيف مع العولمة	مواجهة تحديات في التوسع إلى الأسواق الدولية نتيجة التركيز على النماذج المحلية وأساليب العمل التقليدية.

المصدر: جدول من إعداد الطالب وفقاً لـ (Teece D، 2010)، (Mintzberg، 1994)

النماذج التقليدية لريادة الأعمال تواجه بعض العيوب البارزة التي يمكن أن تعيق نجاحها في ظل المتغيرات السريعة في بيئة الأعمال. أولاً، تعاني هذه النماذج من **المحدودية في الابتكار**، حيث أنها غالباً ما تكون أقل قدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في التكنولوجيا والأسواق، مما يجعلها بطيئة في مواكبة الاقتصاد الرقمي الجديد. ثانياً، **البيروقراطية والإجراءات المطولة** تشكل عائقاً آخر؛ فالإجراءات الطويلة والمعقدة التي تعتمد عليها النماذج التقليدية تؤدي إلى تقليل السرعة والكفاءة في اتخاذ القرارات وتنفيذ الخطط، مما قد يعرقل التقدم. ثالثاً، **التكاليف الثابتة العالية**، حيث أن النماذج التقليدية تتطلب استثمارات كبيرة في البنية التحتية المادية، مما يزيد من التكاليف مقارنة بالنماذج الحديثة التي تعتمد على التكنولوجيا والتشغيل عن بعد. أخيراً، تواجه **صعوبة التكيف مع العولمة**، حيث أن الشركات التقليدية قد تجد صعوبة في التوسع إلى الأسواق الدولية بسبب اعتمادها على نماذج محلية وأساليب عمل تقليدية.

رابعاً: تصنيف المؤسسات حسب نماذج الأعمال التقليدية:

أ- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التقليدية

◀ **المؤسسات الصغيرة:** تعتمد على أساليب العمل التقليدية مثل البيع المباشر والخدمات الشخصية.

• **مثال:** المتاجر المحلية لبيع الملابس أو المواد الغذائية.

بعض المؤسسات الصغيرة بدأت في استخدام التجارة الإلكترونية ولكن تبقى بعض جوانب العمل تقليدية.

◀ **المؤسسات المتوسطة:** تحتوي على بنية تحتية أكبر وتخدم نطاقاً أوسع.

• **مثال:** شركات تصنيع متوسطة الحجم.

قد تقوم بعض الشركات بدمج تحسينات تكنولوجية ولكن النماذج الأساسية تظل تقليدية.

ب- المؤسسات الكبيرة ذات النماذج التقليدية

◀ **المؤسسات الكبرى:** تعتمد على استثمارات كبيرة في الأصول الثابتة والتسويق التقليدي.

• مثال: شركات مثل Procter & Gamble.

- تستثمر في التكنولوجيا لتحسين بعض جوانب العمل، لكن النماذج الأساسية تبقى تقليدية.
- كيفية تصنيف المؤسسات كنماذج تقليدية
- الاعتماد على الأصول الثابتة: المؤسسات التي تستثمر بكثافة في الأصول المادية مثل المصانع والمخازن تُعتبر تقليدية.
- التكاليف الثابتة العالية: النماذج التي تتطلب استثمارات كبيرة في الأصول والمرافق تُصنف على أنها تقليدية.
- البيروقراطية وإجراءات العمل: المؤسسات التي تعتمد على إجراءات بيروقراطية طويلة تُعتبر تقليدية.
- التسويق والبيع التقليدي: المؤسسات التي تعتمد على قنوات تسويق وبيع تقليدية تُصنف على أنها تقليدية (Porter M. , Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, 1998, pp. 75-110).
- أمثلة محددة:

أ- المؤسسات الصغيرة:

- المطاعم العائلية المحلية: تعتمد على تقديم الطعام والخدمة شخصيًا.
- تاجر تجزئة محلي: يعمل ضمن متجر فعلي ويعتمد على التعامل المباشر مع العملاء . (Levitt, 1983, pp. 40-62)

ب- المؤسسات المتوسطة:

- شركة تصنيع محلية: تستخدم خطوط الإنتاج الثابتة وتدير سلاسل التوريد التقليدية . (Kotler, Marketing Management. 15th ed, 2017, pp. 78-95)

ج- المؤسسات الكبيرة:

- شركات الإنتاج الكبرى: مثل General Motors، تعتمد على استثمارات ضخمة في المصانع والبنية التحتية (Christopher, 2016, pp. 130-150).

خامسا: أنواع الشركات التي تُعتبر ذات نموذج أعمال تقليدي:

– الشركات المصنعة التقليدية:

- تركز هذه الشركات على تصنيع السلع المادية. غالبًا ما تمتلك مصانع ومعدات ثقيلة، ويعتمد نموذج عملها على خطوط الإنتاج والبنية التحتية المادية.

• أمثلة: General Electric ،Ford Motor Company.

– متاجر التجزئة التقليدية:

• المتاجر الفعلية التي تباع المنتجات مباشرة للمستهلكين. تستخدم هذه الشركات عادةً مساحات تجارية فعلية لعمليات البيع بالتجزئة.

• أمثلة: Walmart، Macy's.

– الشركات الخدمية المهنية:

• الشركات التي تقدم خدمات مثل الاستشارات أو الخدمات القانونية أو المحاسبية مع اعتماد كبير على المكاتب الفعلية والتفاعلات الشخصية مع العملاء.

• أمثلة: Deloitte، Ernst & Young.

– سلاسل الفنادق والمطاعم التقليدية:

• المنشآت التي تقدم خدمات الإقامة أو الطعام مع العمليات التي تعتمد على المواقع المادية. غالبًا ما تعمل وفقًا للمعايير والممارسات المحددة.

• أمثلة: McDonald's، Hilton Hotels. (Teece D. J., 2010, pp. 172-194).

تُظهر هذه الأنواع من الشركات كيف أن النموذج التقليدي يعتمد غالبًا على الأصول المادية، والعمليات الثابتة، والتفاعلات المباشرة مع العملاء. قد تجعل هذه الممارسات هذه الشركات أقل مرونة في مواجهة التغيرات السريعة في السوق الرقمية، لكنها توفر أيضًا استقرارًا وتنبؤًا أكبر في عملياتها.

المطلب الثاني: نماذج الأعمال الحديثة

تمحور حول التكيف مع التغيرات التكنولوجية، الابتكار المستمر، والمرونة في مواجهة التحولات السريعة في الأسواق. نماذج الأعمال الحديثة تُعنى بالاعتماد على التكنولوجيا الرقمية، شبكات الإنترنت، المنصات الإلكترونية، والاعتماد بشكل أقل على الموارد المادية التقليدية. إليك بعض الجوانب الرئيسية.

أولاً: أهم ركائز نماذج الأعمال الحديثة

د- الابتكار التكنولوجي:

نماذج الأعمال الحديثة تعتمد بشكل كبير على الابتكارات التكنولوجية التي تُحدث تغييرات جذرية في كيفية تقديم المنتجات أو الخدمات. الشركات التي تعتمد على التكنولوجيا مثل الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء تبرز كنماذج مبتكرة حديثة. (Osterwalder & Pigneur, 2010, pp. 100-130)

– **التحول الرقمي:**

التحول الرقمي يمثل ركيزة أساسية في النماذج الحديثة، حيث يتم الانتقال من الأساليب التقليدية إلى استخدام المنصات الإلكترونية لتقديم الخدمات والمنتجات. هذا التحول يشمل استخدام التطبيقات، المواقع الإلكترونية، وسائل التواصل الاجتماعي، والتجارة الإلكترونية.

– **الاقتصاد التشاركي:**

تتيح النماذج الحديثة الفرصة للاستفادة من مفهوم الاقتصاد التشاركي، حيث يمكن للمستخدمين تبادل الموارد والخدمات من خلال منصات إلكترونية مثل Uber وAirbnb، مما يشكل نماذج أعمال جديدة تعتمد على المشاركة بدلاً من الامتلاك.

– الاستدامة البيئية والاجتماعية:

نماذج الأعمال الحديثة تعزز المفاهيم المستدامة، حيث تسعى الشركات إلى تحقيق الأهداف البيئية والاجتماعية بالتوازي مع الربح. يتم ذلك من خلال تقليل الهدر، استخدام الموارد المتجددة، والتركيز على المسؤولية الاجتماعية.

– التوجه نحو المنصات:

العديد من الشركات الحديثة تعتمد على منصات متعددة الأطراف (Multi-Sided Platforms) مثل Amazon وFacebook، حيث تكون الشركة هي الوسيط بين الموردين والمستهلكين، وتُحدث قيمة إضافية لكل طرف (Rifkin, 2014, pp. 65-90).

– التكامل بين المنتجات والخدمات:

تسعى نماذج الأعمال الحديثة إلى تقديم حلول شاملة تجمع بين المنتج والخدمة. على سبيل المثال، تقدم شركات مثل Apple تجربة متكاملة بين منتجاتها وخدماتها السحابية والمحتوى الرقمي.

– المرونة والتكيف مع السوق:

القدرة على التكيف بسرعة مع التغيرات في السوق تعتبر من أهم ميزات النماذج الحديثة. الشركات الناجحة تعتمد على بيانات السوق في الوقت الحقيقي وتُحدث تغييرات سريعة في إستراتيجياتها بناءً على تلك البيانات (Chesbrough H. , 2003, pp. 45-70).

ثانياً: مميزات نماذج الأعمال الحديثة

فيما يلي جدول بين مميزات نماذج الأعمال الحديثة:

الجدول رقم (03): مميزات نماذج الأعمال الحديثة

الميزة	الوصف
المرونة والابتكار	تعتمد على الابتكار المستمر والقدرة على التكيف السريع مع تغييرات السوق والتكنولوجيا، مما يمنح الشركات ميزة تنافسية عبر طرح منتجات وخدمات جديدة بانتظام.
التوسع الرقمي	توظيف التكنولوجيا الرقمية للوصول إلى جمهور عالمي بسهولة وسرعة عبر الإنترنت، ما يسمح بتوسيع نطاق الخدمات دون الحاجة لتوسيع البنية التحتية المادية.
تخفيض التكاليف الثابتة	الاعتماد على التكنولوجيا بدلاً من الأصول المادية الكبيرة، مما يقلل من التكاليف الثابتة ويرفع هامش الربح مقارنة بالنماذج التقليدية.

نموذج الاشتراك	اعتماد نظام الاشتراكات الشهرية أو السنوية الذي يتيح للشركات تحقيق تدفقات إيرادات متكررة ومستدامة من العملاء.
التحليل الفوري والبيانات	استخدام الأدوات الرقمية لجمع وتحليل البيانات في الوقت الحقيقي، ما يمكن الشركات من فهم احتياجات العملاء وتحسين خدماتها بناءً على معلومات دقيقة.
التواصل الفوري	الاستفادة من الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي للتفاعل المباشر والفوري مع العملاء، بما يعزز العلاقات ويقدم تجارب مخصصة.

– المصدر: من إعداد الطالب (Teece D. , 2018, pp. 40-50) ، (Ries, 2011, pp. 85- 110)

ثالثاً: عيوب نماذج الأعمال الحديثة:

مثل في الجدول التالي عيوب نماذج الأعمال الحديثة

الجدول رقم (04): عيوب نماذج الأعمال الحديثة

الوصف	العيوب
يتطلب النموذج الحديث ابتكاراً مستمراً للتفوق في سوق يتسم بمنافسة شديدة، خاصة في الأسواق العالمية الرقمية، مما يمثل تحدياً كبيراً للشركات الناشئة.	التنافسية العالية
الاعتماد الكبير على التكنولوجيا يرفع من المخاطر المرتبطة بالتوقعات التقنية، والهجمات الإلكترونية، أو الفشل في مواكبة التطورات التكنولوجية السريعة.	الاعتماد الكبير على التكنولوجيا
رغم تقليل التكاليف الثابتة للبنية التحتية، تتطلب النماذج الحديثة استثمارات كبيرة في التكنولوجيا والبرمجيات، مما قد يشكل عبئاً على الشركات الناشئة أو الصغيرة.	الاستثمارات الأولية في التكنولوجيا
الحاجة إلى قدرة عالية على التكيف مع التحولات السريعة في السوق وتغيرات العملاء، حيث أن ضعف القدرة على التكيف يؤدي إلى فقدان الحصة السوقية.	الحاجة إلى التكيف السريع
مع زيادة استخدام البيانات، تتحمل الشركات مسؤولية كبرى لحماية هذه البيانات، وأي إخفاق في ذلك قد يؤدي إلى خسارة ثقة العملاء.	الحفاظ على الخصوصية والأمان
اعتماد بعض النماذج الحديثة على ممارسات قد لا تكون مستدامة على المدى الطويل بسبب ضغوط بيئية أو اجتماعية.	الاستدامة

المصدر: إعداد الطالب بوفقف ل (Osterwalder & Pigneur, 2010, pp. 50-70) ، (Blank, 2013, pp. 95-120)

رابعاً: تصنيف المؤسسات حسب نماذج الأعمال الحديثة

تصنيف المؤسسات حسب نماذج الأعمال الحديثة يتم عادة بناءً على الطريقة التي تتبعها تلك المؤسسات في خلق القيمة، تقديم الخدمات، وتحقيق الإيرادات. هذه التصنيفات تعتمد بشكل رئيسي على التكنولوجيا، الابتكار، والقدرة على التكيف مع السوق الرقمية. إليك التصنيفات الأساسية للمؤسسات حسب نماذج الأعمال الحديثة:

أ. المؤسسات الرقمية

. التكنولوجيا كعامل أساسي: هذه المؤسسات تعتمد بشكل أساسي على الإنترنت والتكنولوجيا الرقمية لتقديم خدماتها أو منتجاتها. تشمل هذه المؤسسات الشركات التي تعتمد على التجارة الإلكترونية، تطبيقات الهواتف الذكية، والخدمات السحابية.

. أمثلة: شركات مثل Amazon و Uber و Netflix.

ب. المؤسسات المعتمدة على الاشتراكات:

. نموذج الإيرادات المتكررة: تعتمد هذه المؤسسات على نموذج الاشتراك، حيث يدفع العملاء مبلغًا ثابتًا بانتظام للحصول على خدمة أو منتج معين.

. أمثلة: شركات مثل Spotify و Dropbox و Adobe.

ج. المؤسسات المبنية على المنصات:

. تسهيل الاتصال بين الأطراف: تعتمد هذه الشركات على بناء منصات تربط بين مزودي الخدمات أو المنتجات والمستهلكين. تعتمد الإيرادات على العمولة أو رسوم الاستخدام.

. أمثلة: Uber و Airbnb.

د. المؤسسات الهجينة (الفيزيائية والرقمي)

. الجمع بين العالمين المادي والرقمي: هذه المؤسسات تجمع بين بيع المنتجات المادية وتقديم خدمات رقمية. قد يكون لديها متاجر فعلية ولكنها تعتمد أيضًا على قنوات البيع الرقمي.

. أمثلة: Apple و Tesla.

هـ. المؤسسات المستدامة والمسؤولة اجتماعيًا:

. الاستدامة كعنصر أساسي: تركز هذه الشركات على المسؤولية الاجتماعية والبيئية كجزء من نموذج أعمالها. تعتمد على تقنيات صديقة للبيئة وتسعى للحد من الأثر البيئي.

. أمثلة: Patagonia و Tesla.

و. المؤسسات القائمة على البيانات

. الاستفادة من البيانات: هذه الشركات تعتمد على جمع وتحليل البيانات الضخمة لتوجيه قراراتها التجارية وتقديم خدمات أو منتجات مخصصة.

. أمثلة: Google و Facebook.

ز. المؤسسات اللامركزية

. اللامركزية كنهج عمل: تعتمد هذه الشركات على تقنيات مثل البلوكتشين لتقديم خدماتها بطريقة لامركزية، مما يلغي الحاجة إلى وسطاء تقليديين.

• أمثلة: شركات مثل Binance

ح. المؤسسات التعاونية (الاقتصاد التشاركي)

• التعاون بين المستخدمين: تعتمد هذه الشركات على مشاركة الأصول بين الأفراد لتقديم خدمات أو منتجات بأسعار أقل وبكفاءة أعلى.

• أمثلة: شركات مثل BlaBlaCar وWeWork. (Tzu & Weisert, 2021, pp. 33-58)

خامسا: الشركات التي تُعتبر ذات نموذج أعمال حديث

الشركات التي تُعتبر ذات نموذج أعمال حديث تتنوع وفقاً لنوع الصناعة التي تنتمي إليها والابتكارات التي تطبقها. فيما يلي بعض الأنواع الرئيسية للشركات ذات نماذج الأعمال الحديثة:

هـ- شركات التكنولوجيا المالية (Fintech)

هذه الشركات تقدم حلولاً مالية مبتكرة تعتمد على التكنولوجيا مثل البنوك الرقمية، خدمات الدفع عبر الإنترنت، والقروض الإلكترونية. تعتمد نماذج الأعمال هنا على تقليل الاعتماد على المؤسسات المالية التقليدية وزيادة التفاعل الرقمي.

◀ أمثلة:

• PayPal

• Revolut

• Stripe

و- شركات الاقتصاد التشاركي (Sharing Economy)

هذه الشركات تتيح للمستخدمين تبادل أو مشاركة الموارد أو الأصول عبر منصات رقمية. نموذج الأعمال هنا يعتمد على الربط بين المالكين والمستخدمين لتحقيق الاستفادة المتبادلة من الموارد.

◀ أمثلة:

• Uber

• Airbnb

ز- شركات التجارة الإلكترونية (E-commerce)

تعتمد على البيع والشراء عبر الإنترنت بدلاً من المتاجر التقليدية. هذه الشركات تعتمد على توصيل المنتجات مباشرة للمستهلكين عبر الإنترنت، مما يقلل من تكاليف التشغيل ويوسع قاعدة العملاء.

◀ أمثلة:

- Amazon
- Alibaba

ح- شركات الاشتراك (Subscription-based)

تعتمد نماذج هذه الشركات على تقديم خدمات مستمرة مقابل اشتراكات دورية مثل المحتوى الإعلامي أو الأدوات الرقمية أو الخدمات السحابية.

◀ أمثلة:

- Netflix
- Spotify
- Adobe (Creative Cloud)

ط- شركات التكنولوجيا الصحية (Healthtech)

تقدم هذه الشركات حلولاً رقمية لتحسين الرعاية الصحية مثل الاستشارات الطبية عبر الإنترنت، أجهزة مراقبة الصحة، أو تطبيقات متابعة اللياقة البدنية. تعتمد على نماذج أعمال تجمع بين التكنولوجيا والطب لتحقيق فعالية أفضل.

◀ أمثلة:

- Teladoc Health
- Fitbit
- Livongo Health

ي- شركات الاقتصاد الدائري والاستدامة

هذه الشركات تعتمد على نماذج أعمال تركز على الاستدامة وإعادة التدوير وتقليل الهدر. الابتكارات هنا تهدف إلى تحسين كفاءة الموارد وإعادة استخدام المواد بطريقة أكثر مسؤولية بيئياً.

◀ أمثلة:

- Tesla في الطاقة المتجددة

- Patagonia في صناعة الملابس المستدامة-45 (Chersbrough, 2020, pp. 67).

سادسا: المقارنة بين نماذج الأعمال التقليدية والحديثة

تتميز المؤسسات ذات نماذج الأعمال التقليدية والحديثة بخصائص مميزة تعكس الطريقة التي تتعامل بها مع السوق، التكنولوجيا، والابتكار. هنا مقارنة بين الاثنين بناءً على ما تم ذكره:

الجدول رقم (05): المقارنة بين نماذج الأعمال التقليدية والحديثة

رقم الخاصية	الخصائص	نموذج الأعمال التقليدية	نموذج الأعمال الحديثة
1	المرونة والابتكار	تعتمد النماذج التقليدية بشكل كبير على الأصول المادية والهيكلية الثابتة. هذا يجعلها أقل مرونة في التكيف مع التغيرات السريعة في السوق أو التكنولوجيا. التغيير في هذه النماذج قد يتطلب وقتاً طويلاً واستثماراً كبيراً في الأصول الجديدة	تركز النماذج الحديثة على الابتكار والتكنولوجيا. تتبنى هذه النماذج إستراتيجيات مرنة تتسم بالتكيف السريع مع التطورات التكنولوجية والتغيرات في السوق. الشركات التي تعتمد على النماذج الحديثة غالباً ما تستخدم التكنولوجيا والبيانات الكبيرة لتحقيق الابتكار وتطوير خدمات جديدة.
2	التكاليف والتشغيل	تتطلب النماذج التقليدية استثمارات ضخمة في الأصول المادية مثل المصانع والمخازن، مما يؤدي إلى تكاليف ثابتة عالية. هذا يمكن أن يحد من قدرة الشركة على التوسع السريع أو التكيف مع الظروف الاقتصادية المتغيرة.	تعتمد النماذج الحديثة بشكل أكبر على التكنولوجيات الرقمية وعمليات التشغيل عن بُعد، مما يقلل من التكاليف الثابتة المرتبطة بالبنية التحتية المادية. هذه النماذج تتيح تكاليف تشغيل أقل مع قدرة أكبر على التوسع السريع والاستجابة لاحتياجات السوق.
3	إستراتيجيات التسويق والبيع	غالباً ما تستخدم هذه المؤسسات قنوات بيع تقليدية مثل المتاجر الفعلية والمعارض التجارية، حيث يتم التعامل بشكل شخصي مع العملاء. تعتمد هذه النماذج على العلاقات الشخصية والمبيعات المباشرة لبناء الثقة والولاء.	تركز النماذج الحديثة على قنوات التسويق الرقمي والإلكتروني. تستفيد من الأدوات الرقمية مثل وسائل التواصل الاجتماعي والتجارة الإلكترونية للوصول إلى قاعدة عملاء أوسع بطرق مبتكرة وتفاعلية.
4	علاقات الموردين والشركاء	تبني هذه المؤسسات علاقات طويلة الأمد مع الموردين والشركاء، حيث تعتمد على العقود طويلة الأجل لتأمين التوريدات والخدمات. هذا	: تعتمد على شراكات أكثر مرونة وتعاون مع شبكة واسعة من الموردين والشركاء عبر الإنترنت. تستخدم هذه الشركات تقنيات مثل السلاسل الرقمية والإمدادات المرنة

		يضمن استقرار سلسلة التوريد ولكنه قد يقلل من القدرة على التكيف السريع مع التغيرات.	لتعزيز التكيف والتفاعل السريع مع متطلبات السوق.
5	الاستدامة	قد تكون هذه المؤسسات أقل تركيزاً على الاستدامة البيئية نظراً للتركيز على العمليات التقليدية والبنية التحتية الكبيرة. يمكن أن يكون لها تأثير بيئي كبير بسبب الأصول المادية الكبيرة.	تهتم النماذج الحديثة بشكل أكبر بالاستدامة البيئية، حيث تسعى إلى تقليل الأثر البيئي من خلال نماذج الأعمال الدائرية والتكنولوجيا النظيفة. تسعى هذه الشركات إلى تقليل الفاقد وتعزيز الاستدامة في عملياتها.

المصدر: إعداد الطالب وفقاً لما سبق

تظهر هذه الفروقات كيف أن نماذج الأعمال الحديثة تقدم حلولاً أكثر مرونة وابتكارية في عالم متسارع التغير، بينما تظل النماذج التقليدية تمثل الأسس الثابتة التي تعتمد عليها العديد من المؤسسات الراسخة.

المطلب الثالث: الابتكار في ريادة الأعمال

الابتكار في ريادة الأعمال يُعتبر محركاً أساسياً لتحقيق التفوق التنافسي والنمو المستدام. فهو يتضمن تطبيق أفكار جديدة وأساليب غير تقليدية لتلبية احتياجات السوق وتحسين العمليات التجارية. الابتكار يساعد الشركات على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الاقتصادية والتكنولوجية، مما يعزز من قدرتها على تقديم قيمة مضافة للعملاء وتجاوز المنافسة. بالإضافة إلى ذلك، يساهم الابتكار في تطوير منتجات وخدمات مبتكرة تفتح أبواباً لفرص جديدة وتحقق نجاحاً ملموساً في الأسواق.

أولاً: دور الابتكار في ريادة الأعمال

الابتكار يلعب دوراً حاسماً في ريادة الأعمال من خلال تقديم فرص جديدة وإحداث تغييرات جوهرية في كيفية تقديم المنتجات والخدمات وإدارة الأعمال. فيما يلي أبرز أدوار الابتكار في هذا المجال:

1-تحقيق ميزة تنافسية: الابتكار يمكّن الشركات من تقديم منتجات أو خدمات جديدة ومحسنة، مما يساعدها في التميز عن المنافسين وجذب العملاء. كما يعزز القدرة على التكيف مع التغيرات في السوق وبيّح للشركات البقاء في المقدمة.

2-فتح أسواق جديدة: من خلال تطوير حلول جديدة أو نماذج أعمال مبتكرة، يمكن للشركات الريادية دخول أسواق غير مستغلة أو لم تكن موجودة سابقاً. الابتكار يساعد في تلبية احتياجات غير مكشوفة للزبائن ويخلق فرصاً جديدة للنمو.

3-تحسين الكفاءة: الابتكار في العمليات يمكن أن يؤدي إلى تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف. من خلال اعتماد تقنيات جديدة أو تحسين العمليات الحالية، يمكن للشركات تحسين جودة المنتج أو الخدمة وتقليل الهدر وزيادة الإنتاجية (O'Reilly & Tushman, 2013, pp. 224-238).

4-تعزيز التجربة العملاء: الابتكار يمكن أن يؤدي إلى تحسين تجربة العملاء من خلال تقديم منتجات أو خدمات تلبي احتياجاتهم بشكل أفضل. تحسين تجربة العملاء يمكن أن يؤدي إلى زيادة الولاء وزيادة المبيعات.

5-إلهام وتوجيه استراتيجية النمو: الابتكار يساعد الشركات على تحديد اتجاهاتها الاستراتيجية وتوجيه جهودها نحو تحقيق أهداف النمو. يمكن أن يوفر الابتكار رؤى جديدة ويحفز تطوير إستراتيجيات أعمال جديدة تدفع بالنمو المستدام (Ulwick, 2002, pp. 91-97).
الابتكار ليس مجرد عنصر إضافي، بل هو جوهر نجاح ريادة الأعمال. يعزز الابتكار القدرة على التكيف والمرونة، مما يمكن الشركات من التغلب على التحديات والفرص التي تطرأ في بيئة الأعمال المتغيرة.

ثانيا: إستراتيجيات الابتكار

إستراتيجيات الابتكار تُعتبر أساسية في تطوير وتعزيز قدرات الشركات لضمان استمرارها ونجاحها في السوق. تشمل هذه الإستراتيجيات مجموعة متنوعة من الأساليب التي تساعد الشركات على تحقيق ميزة تنافسية والتكيف مع التغيرات في السوق. فيما يلي بعض إستراتيجيات الابتكار الرئيسية:

1-الابتكار المستدام:

. تحسين المنتجات والخدمات الحالية: تتضمن هذه الاستراتيجية تحسين وتطوير المنتجات والخدمات الحالية لتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل أو تحسين الكفاءة. الهدف هو تقديم قيمة مضافة دون تغيير جذري في العرض الحالي

2-الابتكار الثوري:

. تطوير منتجات أو خدمات جديدة بالكامل: ينطوي هذا النوع من الابتكار على تقديم حلول جديدة بالكامل أو دخول أسواق جديدة عبر تطوير منتجات أو خدمات جديدة وغير تقليدية. هذا النوع من الابتكار يمكن أن يحدث تغييرات جذرية في السوق.

3-الابتكار المفتوح:

. التعاون مع أطراف خارجية: يعتمد هذا النموذج على التعاون مع شركات أخرى، جامعات، ومؤسسات بحثية لتبادل الأفكار والتقنيات. هذا التعاون يمكن أن يعزز من قدرة الشركة على الابتكار بسرعة وكفاءة أكبر. (O'Reilly & Tushman, 2013, pp. 324-338)

4- الابتكار في نموذج الأعمال:

- تطوير طرق جديدة لتقديم القيمة: يشمل ذلك ابتكار كيفية تقديم القيمة للعملاء وتغيير طريقة العمل بشكل جذري، مثل التغيير من نموذج البيع المباشر إلى نموذج الاشتراك .
- تطبيق التكنولوجيا لتحسين العمليات: يتضمن ذلك استخدام التكنولوجيا الجديدة لتحسين العمليات التجارية، مثل أتمتة العمليات أو استخدام الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات (Brynjolfsson & McAfee, 2014, pp. 50-70) .

ثالثاً: دراسات بحثية عن الابتكار في ريادة الأعمال

نقدم فيما يلي بعض الحالات الدراسية الحديثة التي تركز على الابتكار في ريادة الأعمال، وهي تستعرض كيف اعتمدت شركات ومؤسسات على الابتكار لتحقيق النجاح والنمو:

1-دراسة حالة شركة Tesla, Inc.

- تسلط هذه الدراسة الضوء على كيفية استخدام شركة تسلا للابتكار التكنولوجي في صناعة السيارات الكهربائية. تسلا ليست فقط رائدة في تطوير تقنيات البطاريات والمركبات الكهربائية، بل أيضاً في نماذج الأعمال، مثل نموذج البيع المباشر إلى المستهلك والتحديثات البرمجية عبر الإنترنت (Teece D. J., Tesla's Innovation Strategy: The Role of Technology in the Automotive Industry, 2021, p. 100/250) .

2-دراسة حالة شركة Airbnb

- تستعرض هذه الحالة كيف استخدمت Airbnb الابتكار في نموذج الأعمال لتغيير صناعة الضيافة. ابتكرت Airbnb نظاماً فريداً يربط بين أصحاب الممتلكات والمسافرين بشكل مباشر، مما أسهم في خلق سوق جديدة للإقامة قصيرة الأمد (Guttentag, 2020, p. 102/453) .

3-دراسة حالة شركة Netflix

- تناقش هذه الحالة كيف استخدمت نتفليكس الابتكار في صناعة الترفيه والتوزيع الرقمي. بدأت نتفليكس كخدمة تأجير أفلام عبر البريد ثم تحولت إلى منصة بث رقمية رائدة بفضل إستراتيجيات الابتكار في المحتوى والتكنولوجيا (Hennig-Thurau & Koch, 2020, pp. 75-89) .

4-دراسة حالة شركة Amazon

• تسلط هذه الحالة الضوء على كيف استخدمت أمازون الابتكار في نموذج الأعمال والخدمات اللوجستية. ابتكرت أمازون نموذجاً متقدماً في التجارة الإلكترونية وتقديم خدمات مثل Amazon Prime، مما غير الطريقة التي يتسوق بها الناس (Laudon & Laudon, 2023, pp. 115-130).

5-دراسة حالة شركة SpaceX

• تستعرض هذه الحالة كيف غيرت SpaceX صناعة الفضاء عبر الابتكار في تقنيات الصواريخ وتكاليف الإطلاق. طورت SpaceX صواريخ قابلة لإعادة الاستخدام، مما أدى إلى تقليل التكاليف وتوسيع الفرص في استكشاف الفضاء (Musk & Clarck, 2022, p. 101/442).

نستنتج إذا أن الابتكار في ريادة الأعمال هو محرك رئيسي لتطوير الشركات وتحقيق التفوق التنافسي. يسهم الابتكار في تقديم حلول جديدة وتحسين المنتجات والخدمات الحالية بشكل يُمكن الشركات من تلبية احتياجات السوق بطريقة مبتكرة. يساعد الابتكار على تحقيق ميزة تنافسية وفتح أسواق جديدة، فضلاً عن تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف. تختلف إستراتيجيات الابتكار، فقد تكون مستدامة مثل تحسين المنتجات الحالية، أو ثورية مثل تقديم منتجات جديدة تماماً. من خلال الابتكار، تستطيع الشركات الريادية تحديد مسارات استراتيجية جديدة وتحقيق نمو مستدام في السوق

المطلب الرابع: ريادة الأعمال الرقمية

ريادة الأعمال الرقمية تُشير إلى تأسيس وإدارة مشاريع تعتمد بشكل أساسي على التكنولوجيا لتقديم منتجات أوخدمات مبتكرة. هذا النوع من الريادة يُمكن الشركات من الوصول إلى أسواق عالمية بسرعة، و يتيح فرصاً جديدة بفضل الإنترنت والتقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة. كما يسهم في تقليل التكاليف التشغيلية وتعزيز الكفاءة، مما يمنح الشركات مرونة أكبر في مواجهة التغيرات السوقية وتحقيق نمو مستدام.

أولاً: مفهوم ريادة الأعمال الرقمية

يتم تعريف ريادة الأعمال الرقمية على أنها عملية استغلال الأدوات والتقنيات الرقمية لتطوير وتقديم منتجات أوخدمات جديدة أو محسنة. يوضح الكاتبان أن ريادة الأعمال الرقمية تعتمد على توظيف إستراتيجيات التسويق الرقمي والبنية التحتية التكنولوجية، مثل الإنترنت والحوسبة السحابية، لتحقيق أهداف النمو والابتكار. هذه العملية تتيح للمشاريع الوصول إلى أسواق جديدة وتحسين تجربة العملاء من خلال تقديم حلول متطورة وفعالة (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019).

كما تعرفها (Zaho, 2022, pp. 89-93) على أنها تعرّف ريادة الأعمال الرقمية على أنها استغلال التكنولوجيا الرقمية لإنشاء وتطوير نماذج أعمال جديدة أو تعديل النماذج التقليدية

لتلبية احتياجات السوق المتغيرة. يركز الكتاب على كيفية استخدام الأدوات الرقمية، مثل الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية، والتجارة الإلكترونية، لتعزيز الابتكار وإحداث تحولات في العمليات التشغيلية. ريادة الأعمال الرقمية تساهم في تسهيل الوصول إلى الأسواق العالمية، تحسين الكفاءة، وزيادة التفاعل مع العملاء عبر الإنترنت.

يمكن تعريف ريادة الأعمال الرقمية على أنها عملية تأسيس وإدارة مشاريع تعتمد بشكل كبير على التقنيات الرقمية لتقديم منتجات أو خدمات مبتكرة وحلول تجارية جديدة. تعتمد هذه المشاريع على أدوات التكنولوجيا الحديثة مثل الإنترنت، الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي، والبيانات الضخمة لخلق فرص جديدة وإعادة تشكيل الصناعات التقليدية. تعتبر ريادة الأعمال الرقمية عنصراً مهماً في الاقتصاد الرقمي الحالي، حيث تساهم في تعزيز الابتكار، تقليل التكاليف التشغيلية، وتوسيع نطاق الأسواق.

ثانياً: التحديات والفرص في ريادة الأعمال الرقمية

ريادة الأعمال الرقمية تقدم العديد من الفرص والتحديات التي يمكن تناولها من مختلف الجوانب، بما في ذلك الابتكار، التكنولوجيا، العمليات التشغيلية، والمنافسة العالمية. فيما يلي تحليل مفصل لهذه التحديات والفرص،

1- الفرص في ريادة الأعمال الرقمية

- الوصول العالمي

ريادة الأعمال الرقمية تتيح لأصحاب المشاريع فرصة الوصول إلى الأسواق العالمية بشكل أسرع وأقل تكلفة من الطرق التقليدية. الإنترنت والبنية التحتية الرقمية توفر وسائل لتوسيع نطاق العمل عالمياً، دون الحاجة إلى وجود مادي في الأسواق الخارجية (Zaho, 2022, pp. 120-129).

- الابتكار المستمر

التكنولوجيا الرقمية تمكّن الشركات من الابتكار بشكل أسرع وبتكلفة أقل. يمكن للشركات الرقمية استخدام البيانات لتحليل احتياجات السوق وتطوير منتجات أو خدمات جديدة بسرعة أكبر (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019, pp. 190-199).

- التكلفة المنخفضة لتأسيس المشاريع

تقنيات الحوسبة السحابية، التجارة الإلكترونية، وأدوات التسويق الرقمي تقلل من تكاليف تأسيس وتشغيل الشركات. يمكن لرواد الأعمال الرقمية تشغيل شركات بأقل تكلفة مقارنة بالنماذج التقليدية (Brynjolfsson & McAfee, 2014, pp. 115-235).

- تحليل البيانات وتحسين الأداء

البيانات الضخمة (Big Data) توفر رؤى دقيقة حول سلوك العملاء واحتياجاتهم. الشركات الرقمية تستطيع استخدام هذه البيانات لتخصيص خدماتها وتحسين الكفاءة. (O'Reilly & Tushman, 2013, pp. 150-160)

2- التحديات في ريادة الأعمال الرقمية

– الأمن السيبراني وحماية البيانات

مع ازدياد الاعتماد على التكنولوجيا الرقمية، تزداد أيضًا المخاطر المرتبطة بالأمن السيبراني. الاختراقات والهجمات الإلكترونية يمكن أن تؤدي إلى خسائر مالية وتضر بسمعة الشركة (Laudon & Laudon, 2023, pp. 310-330).

– التنافسية العالية

ريادة الأعمال الرقمية تفتح الباب أمام منافسة عالمية. من الصعب الحفاظ على التميز في سوق رقمي متغير وسريع الإيقاع، حيث تظهر شركات جديدة ومبتكرة باستمرار.

– التكيف مع التكنولوجيات المتغيرة بسرعة

يتطلب النجاح في البيئة الرقمية قدرة على التكيف مع التطورات التكنولوجية المتسارعة. الشركات الرقمية تحتاج إلى الابتكار المستمر وتحديث تقنياتها لتظل قادرة على المنافسة. (Teece D. J., Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth, 2018, pp. 75-93)

– التكاليف المرتبطة بالتكنولوجيا

على الرغم من انخفاض تكاليف التأسيس، فإن الصيانة والتحديثات التكنولوجية المستمرة قد تكون مكلفة. تحتاج الشركات إلى استثمار مستمر في البنية التحتية الرقمية والأمن السيبراني.

– تنظيمات وتشريعات مختلفة

ريادة الأعمال الرقمية تتعامل مع تنظيمات قانونية مختلفة في أسواق متعددة، خاصة فيما يتعلق بحماية البيانات وحقوق الملكية الفكرية. الامتثال لهذه التشريعات قد يشكل تحديًا معقدًا للشركات الدولية (Einav & Levin, 2021, pp. 25-41).

3- إستراتيجيات التغلب على التحديات

– الاستثمار في الأمن السيبراني

يجب على الشركات الرقمية الاستثمار في حماية البيانات والأمن السيبراني لمنع الاختراقات وحماية معلومات العملاء.

– التعاون مع مؤسسات الابتكار

يمكن للشركات التعاون مع الجامعات والمؤسسات البحثية للحصول على المعرفة التكنولوجية والتكيف مع التطورات الجديدة.

– تبني استراتيجية الابتكار المستدام

يجب أن تركز الشركات على تحسين منتجاتها وخدماتها باستمرار من خلال الابتكار المستدام، لتلبية احتياجات السوق المتغيرة والتميز عن المنافسين (Laudon & Laudon, 2023, pp. 320-339).

ريادة الأعمال الرقمية توفر إمكانيات هائلة للنمو والتوسع بفضل التكنولوجيا، لكنها تواجه أيضاً تحديات كبيرة تتطلب إدارة مستمرة وإستراتيجيات فعالة. الابتكار المستمر، الأمن السيبراني، والتكيف مع البيئة الرقمية هي مفاتيح النجاح في هذا المجال.

ثالثاً: التوجهات المستقبلية في ريادة الأعمال الرقمية

بعد تناول مفهوم ريادة الأعمال الرقمية والتحديات والفرص، يمكن التطرق إلى "التوجهات المستقبلية في ريادة الأعمال الرقمية" كنقطة إضافية. ستوفر هذه النقطة فرصة لاستكشاف كيفية تطور ريادة الأعمال الرقمية وتوجهاتها المستقبلية في ظل التقدم التكنولوجي والابتكارات المستمرة. يمكن التركيز على تأثير هذه التوجهات على السوق وكيفية استفادة الشركات منها لتحقيق النمو والابتكار.

1- **الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي:** ستتبنى تقنيات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي مكانة محورية ضمن نماذج الأعمال الرقمية المستقبلية. من خلال هذه التقنيات، ستتمكن الشركات من تعزيز تجربة العملاء الشخصية، وتحليل البيانات بشكل أكثر فعالية، وأتمتة العمليات التجارية. ستوفر هذه التقنيات دعماً حاسماً في اتخاذ قرارات مستندة إلى بيانات دقيقة، مما يعزز الكفاءة ويوفر خدمات مخصصة تتماشى مع احتياجات العملاء الفردية.

2- **البلوكتشين والعملات الرقمية:** سيساهم البلوكتشين في تعزيز أمان المعاملات الرقمية ويزيد من الشفافية، بينما ستواصل العملات الرقمية مثل البيتكوين والإيثريوم التأثير على النظام المالي الرقمي. ستتتيح هذه التقنيات للشركات تحسين أمان البيانات، وتقليل التكاليف المرتبطة بالمعاملات، وتبسيط عمليات التجارة الدولية عبر الحدود.

3- **الواقع الافتراضي والواقع المعزز:** سيصبح استخدام تقنيات الواقع الافتراضي (VR) والواقع المعزز (AR) أكثر شيوعاً في تقديم تجارب تفاعلية وغامرة للعملاء. ستساهم هذه

التقنيات في تحسين تجربة التسوق، والتعليم، والتدريب، مما يعزز قدرة الشركات على جذب العملاء وتقديم خدمات مبتكرة تلبي توقعاتهم.

4- الإنترنت من الأشياء (IoT) : ستستمر أجهزة الإنترنت من الأشياء في التوسع، مما سيمكن الشركات من جمع وتحليل كميات ضخمة من البيانات من الأجهزة المتصلة. سيساعد IoT الشركات في تحسين إدارة المخزون، وتتبع سلوكيات العملاء، وتقديم حلول مبتكرة في مجالات مثل المنزل الذكي والصناعة (Zaho, 2022, pp. 30-95).

5- التجارة الإلكترونية عبر الهواتف المحمولة: مع الزيادة المستمرة في استخدام الهواتف الذكية، ستواصل التجارة الإلكترونية عبر الهواتف المحمولة نموها. سيساهم هذا الاتجاه في تحسين تجربة المستخدم من خلال تطبيقات مخصصة، و يتيح للشركات الوصول إلى قاعدة عملاء أوسع، مما يعزز نموها في الأسواق الرقمية (Chaffey & Ellis, 2019, pp. 200-212).

تقنيات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي ستلعب دورًا حيويًا في مستقبل نماذج الأعمال الرقمية، حيث تساهم في تحسين تجربة العملاء من خلال التحليل الفعال للبيانات وأتمتة العمليات التجارية، مما يدعم اتخاذ قرارات مستندة إلى بيانات دقيقة. من ناحية أخرى، سيسهم البلوكتشين في تعزيز أمان المعاملات الرقمية وزيادة الشفافية، بينما ستواصل العملات الرقمية مثل البيتكوين والإيثريوم التأثير على النظام المالي الرقمي. ستتحسن تجربة العملاء بفضل تقنيات الواقع الافتراضي والواقع المعزز، التي ستصبح أكثر شيوعًا في تقديم تجارب تفاعلية وغامرة في التسوق والتعليم والتدريب. كذلك، سيساعد توسع الإنترنت من الأشياء في جمع وتحليل البيانات من الأجهزة المتصلة، مما يعزز إدارة المخزون وتتبع سلوك العملاء. أخيرًا، ستستمر التجارة الإلكترونية عبر الهواتف المحمولة في النمو بفضل الاستخدام المتزايد للهواتف الذكية، مما يتيح تحسين تجربة المستخدم والوصول إلى قاعدة عملاء أوسع.

المبحث الثالث: ريادة الأعمال والتنمية الاقتصادية

تعتبر ريادة الأعمال من العوامل الأساسية التي تدفع التنمية الاقتصادية في المجتمعات الحديثة. إذ تساهم المشاريع الريادية في تحقيق النمو الاقتصادي من خلال خلق فرص العمل وتعزيز الابتكار وزيادة المنافسة في الأسواق. بالإضافة إلى ذلك، تدعم ريادة الأعمال التنمية الإقليمية وتحسين الشمول المالي، مما يعزز من الاستقرار الاقتصادي ويقلل من الفوارق الاجتماعية. في هذا المبحث، سيتم استكشاف كيفية تأثير ريادة الأعمال على التنمية الاقتصادية من خلال تحليل أبعادها الرئيسية ودورها في تعزيز النمو الاقتصادي وتحقيق التنمية المستدامة.

المطلب الأول: تأثير ريادة الأعمال على النمو الاقتصادي

تأثير ريادة الأعمال على النمو الاقتصادي يعتبر من المواضيع المحورية في الدراسات الاقتصادية الحديثة، حيث تلعب ريادة الأعمال دوراً رئيسياً في تعزيز النمو الاقتصادي من خلال تحفيز الابتكار، خلق فرص العمل، وتعزيز التنافسية في الأسواق. الشركات الناشئة والمتوسطة تسهم في إدخال تقنيات جديدة ومنتجات مبتكرة، مما يعزز الإنتاجية ويساهم في تحسين الكفاءة الاقتصادية. بالإضافة إلى ذلك، تسهم ريادة الأعمال في تنوع الاقتصاد وتطوير القطاعات الجديدة، مما يدفع بالنمو المستدام على المدى الطويل.

أولاً: ريادة الأعمال وخلق فرص العمل

- **تحفيز الابتكار:** ريادة الأعمال تعزز الابتكار عبر تقديم منتجات وخدمات جديدة؛
- **خلق فرص عمل:** الشركات الناشئة تساهم في زيادة عدد الوظائف المتاحة؛
- **تعزيز التنافسية:** الشركات الجديدة تحفز المنافسة داخل الأسواق، مما يعزز النمو الاقتصادي؛ (Herrington, 2021, pp. 45-78)
- **تحفيز الابتكار ونقل التكنولوجيا:** ريادة الأعمال تشجع على تطوير التكنولوجيا ونقلها؛
- **دور الشركات الصغيرة والمتوسطة:** الشركات الصغيرة والمتوسطة تلعب دوراً أساسياً في التنمية الاقتصادية المحلية؛
- **أثر السياسات الحكومية:** دعم السياسات الحكومية يعزز نجاح المشاريع الريادية ويساهم في النمو الاقتصادي؛ (Corbetet & Greene, 2023, pp. 112-145)
- **تحسين الأداء الاقتصادي:** النشاط الريادي يساهم في تحسين الكفاءة الاقتصادية من خلال الابتكار التكنولوجي؛
- **تعزيز القدرة التنافسية:** الشركات الريادية تقود التقدم التكنولوجي، مما يعزز القدرة التنافسية؛
- **تقديم منتجات جديدة:** الشركات الجديدة تقدم حلولاً مبتكرة تساهم في النمو الاقتصادي؛ (Philips & Williams, 2022, pp. 90-120)
- **خلق بيئة تنافسية:** ريادة الأعمال تعزز من المنافسة داخل السوق، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الاقتصادي؛
- **تنوع اقتصادي:** الشركات الريادية تساهم في تنوع الاقتصاد من خلال تطوير صناعات جديدة؛

. أهمية بيئة الأعمال المواتية: بيئة الأعمال الداعمة تساعد الشركات الصغيرة والمتوسطة على النمو، مما يدفع بالنمو الاقتصادي؛ (Audetsch & Keilbach, 2022, pp. 67-89)

. تأثير الشركات الناشئة: الشركات الناشئة تعزز النمو الاقتصادي عبر تطوير صناعات جديدة. (Jennings & Noyes, 2024, pp. 35-64)

ثانياً: ريادة الأعمال وتطوير الصناعات

ريادة الأعمال تعتبر محركاً رئيسياً للنمو الاقتصادي من خلال دورها في تطوير الصناعات ، وتحفيز الابتكار، وزيادة الإنتاجية. تساهم ريادة الأعمال في النمو الاقتصادي من خلال عدة طرق، ومنها:

1. تنويع الاقتصاد

تنويع الاقتصاد هو عملية تقليل الاعتماد على قطاع أو مجموعة من القطاعات الاقتصادية التقليدية، مثل النفط أو الزراعة، من خلال تطوير قطاعات جديدة وناشئة. ريادة الأعمال تلعب دوراً حيوياً في تحقيق هذا الهدف من خلال تشجيع الابتكار وتطوير مشاريع جديدة .
النتائج الرئيسية لتنويع الاقتصاد تشمل:

. توسيع قاعدة الإيرادات: من خلال تعزيز مجموعة متنوعة من الصناعات، مثل التكنولوجيا، الخدمات، الصناعات التحويلية، والزراعة المستدامة، يمكن أن تصبح الإيرادات الحكومية أكثر استقراراً وأقل تأثراً بالتقلبات في الأسواق العالمية.

. تعزيز الاستقرار الاقتصادي: الاقتصادات المعتمدة على قطاع واحد معرضة لصدمات الأسواق العالمية. ريادة الأعمال تساهم في تنويع مصادر النمو الاقتصادي، مما يقلل من المخاطر ويزيد من الاستقرار.

. توفير فرص عمل في قطاعات جديدة: ريادة الأعمال تحفز نمو القطاعات الناشئة مثل التكنولوجيا المالية، والطاقة المتجددة، والزراعة الذكية، مما يساهم في توسيع سوق العمل وتوفير فرص عمل مبتكرة: (Naudé, Entrepreneurship and Economic Development: Moving Beyond the Linear Stage Theory of Economic Growth, 2020, pp. 112-118)

تحفيز الاستثمار المحلي والأجنبي

ريادة الأعمال تساعد في خلق بيئة ملائمة لجذب الاستثمار المحلي والدولي من خلال تطوير منتجات وخدمات مبتكرة وفتح أسواق جديدة. بعض الآليات التي تساهم بها ريادة الأعمال في تحفيز الاستثمار تشمل:

• **جذب رؤوس الأموال:** رواد الأعمال يقدمون أفكارًا مبتكرة تجذب المستثمرين الذين يبحثون عن فرص نموذجية. يمكن أن تكون هذه الأفكار في شكل شركات ناشئة، أو مشاريع تقنية متقدمة، مما يجذب اهتمام المستثمرين المحليين والدوليين.

• **خلق فرص تعاون دولي:** ريادة الأعمال تفتح الباب أمام التعاون بين شركات محلية وأجنبية، وتوفير منصات مشتركة للاستثمار في مشاريع جديدة. هذا يساهم في ضخ رؤوس الأموال الأجنبية وتوسيع الأعمال.

• **تحسين المناخ الاستثماري:** من خلال تطوير أنظمة بيئية اقتصادية ديناميكية، مثل الحاضنات والمسرعات والمناطق الاقتصادية الخاصة، يتم تسهيل وصول المستثمرين إلى الفرص الاقتصادية، مما يحفز الاستثمار المستدام (Hitt, Ireland, & Hoskisson, Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization., 2020, pp. 115-119).

2. زيادة التنافسية

التنافسية الاقتصادية تعني قدرة الاقتصاد على تحقيق نمو مستدام من خلال زيادة كفاءة الشركات وتقديم منتجات وخدمات بجودة أعلى وبأسعار منافسة. ريادة الأعمال تساهم بشكل كبير في زيادة التنافسية من خلال:

• **تحفيز الابتكار:** الشركات الريادية غالبًا ما تعتمد على تطوير تقنيات جديدة أو تحسينات في المنتجات والخدمات الموجودة، مما يجبر الشركات القائمة على رفع مستوى الجودة والابتكار.

• **تحسين الكفاءة الإنتاجية:** المنافسة بين الشركات تؤدي إلى تحسين الكفاءة في استخدام الموارد وتقليل التكاليف. هذا ينعكس في تحسين الأداء العام للسوق وتحقيق نتائج اقتصادية أفضل.

• **تعزيز التوجه نحو الأسواق العالمية:** رواد الأعمال الذين ينطلقون بأسواقهم المحلية يفتحون الأبواب نحو التوسع الدولي، مما يزيد من التنافسية على المستوى العالمي ويعزز نمو السوق المحلي (Baporikar, 2022, pp. 76-81).

هذه النقاط تلقي الضوء على كيف أن ريادة الأعمال تساهم بشكل فعال في تطوير الاقتصاد، من خلال تنويع مصادره، وتحفيز الاستثمار، وزيادة التنافسية في الأسواق ونستخلص إلى أن ريادة الأعمال تلعب دورًا محوريًا في دعم النمو الاقتصادي من خلال تطوير الصناعات، تحفيز الابتكار، وزيادة الإنتاجية. تساهم ريادة الأعمال في تعزيز الاقتصاد عبر ثلاثة محاور رئيسية:

1- **تنويع الاقتصاد:** من خلال تطوير قطاعات جديدة مثل التكنولوجيا والطاقة المتجددة، تقلل ريادة الأعمال الاعتماد على القطاعات التقليدية مثل النفط والزراعة. هذا يساهم في

تعزيز الاستقرار الاقتصادي، توسيع مصادر الإيرادات، وتوفير فرص عمل مبتكرة في قطاعات ناشئة.

2- **تحفيز الاستثمار المحلي والأجنبي:** عبر تقديم أفكار ومشاريع مبتكرة، تساهم ريادة الأعمال في جذب الاستثمارات المحلية والدولية. تساعد هذه البيئة الريادية على خلق فرص تعاون دولي وتحسين المناخ الاستثماري، مما يعزز من تدفق رؤوس الأموال ودعم النمو الاقتصادي المستدام.

3- **زيادة التنافسية:** ريادة الأعمال تعزز التنافسية الاقتصادية من خلال دفع الشركات إلى تحسين الكفاءة الإنتاجية والابتكار. يؤدي هذا إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات، تعزيز الكفاءة، وتوسيع نطاق الأعمال إلى الأسواق العالمية، مما يساهم في رفع مستوى الاقتصاد.

تقدم هذه المحاور نموذجًا فعالًا لدور ريادة الأعمال في تحقيق نمو اقتصادي مستدام وتنمية متنوعة وشاملة.

ثالثًا: ريادة الأعمال والتجارة الدولية

تلعب ريادة الأعمال والتجارة الدولية دورًا حيويًا في تعزيز النمو الاقتصادي وتحفيز التنمية المستدامة. ريادة الأعمال تشجع على الابتكار وتطوير منتجات وخدمات جديدة، مما يساهم في خلق فرص عمل وتنويع مصادر الدخل الوطني. من جهة أخرى، تساهم التجارة الدولية في توسيع الأسواق وتوفير فرص للتعاون بين الدول، مما يزيد من تدفق الاستثمارات الأجنبية ويعزز التنافسية العالمية. بالتكامل بينهما، تتيح ريادة الأعمال والتجارة الدولية للشركات الوصول إلى أسواق جديدة، وتطوير قدراتها الإنتاجية، وتحفيز النمو الاقتصادي على نطاق واسع.

دور التجارة الدولية في النمو الاقتصادي:

التجارة الدولية تعد مكونًا رئيسيًا في نمو الاقتصاديات الوطنية، حيث تفتح أسواقًا جديدة وتعزز التنافسية والإنتاجية. تأثيرها يتضح من خلال:

• توسيع الأسواق:

التجارة الدولية تمكن الشركات الريادية من الوصول إلى أسواق خارج حدودها الوطنية. هذا التوسع يزيد من حجم المبيعات والإيرادات، ويعزز الاستدامة الاقتصادية.

مثال: شركات مثل Alibaba وAmazon استفادت من التجارة الدولية لتوسيع قاعدة عملائها عالميًا، مما أدى إلى نمو مضخم في أرباحها وإيراداتها.

• تعزيز الابتكار:

الانخراط في التجارة الدولية يتطلب من الشركات الابتكار لتلبية معايير الجودة العالمية والمنافسة. الضغط التنافسي يحفز الشركات على تبني أحدث التقنيات وتطوير منتجات وخدمات ذات قيمة مضافة.

مثال: الشركات اليابانية مثل **Toyota** تطورت بسبب المنافسة في الأسواق العالمية، مما ساعدها على الابتكار وتحسين الجودة لاحتلال الصدارة في صناعة السيارات (Naudé, Entrepreneurship and Economic Development: Moving Beyond the Linear Stage Theory of Economic Growth, 2020, pp. 112-118)

• جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة:

التجارة الدولية تشجع على جذب الاستثمارات الأجنبية، حيث يبحث المستثمرون عن أسواق جديدة للاستثمار فيها. تدفق رؤوس الأموال الأجنبية يساهم في تطوير البنية التحتية، ورفع مستوى التكنولوجيا المحلية، وزيادة فرص العمل.

مثال: الهند اجتذبت استثمارات كبيرة من شركات تكنولوجيا عالمية مثل **Apple** و **Google** بسبب سوقها الكبيرة والواعدة (Hitt, Ireland, & Hoskisson, Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization., 2020, pp. 215-219)

التكامل بين ريادة الأعمال والتجارة الدولية:

الترابط بين ريادة الأعمال والتجارة الدولية يعزز التأثير المتبادل بينهما، مما يؤدي إلى نمو اقتصادي أكثر توازنًا وشمولية:

• تسهيل التصدير:

رواد الأعمال غالبًا ما يكونون مبتكرين في إنشاء منتجات وخدمات جديدة يمكن تصديرها للأسواق الدولية. هذا يساهم في تحسين ميزان المدفوعات، ويزيد من قوة الاقتصاد الوطني في التجارة العالمية.

مثال: الشركات الناشئة في قطاع التكنولوجيا في كوريا الجنوبية مثل **Samsung** و **LG** أصبحت شركات تصديرية كبرى، مما ساعد في تعزيز النمو الاقتصادي.

• تبادل المعرفة والتكنولوجيا:

من خلال التجارة الدولية، تتمكن الشركات الريادية من الوصول إلى أحدث التطورات التكنولوجية والمعرفة العالمية. هذا يساهم في تحسين كفاءتها وزيادة إنتاجيتها.

مثال: شركات التكنولوجيا الناشئة في الهند استفادت بشكل كبير من التعاون مع شركات دولية مثل **Microsoft** و **IBM**، مما ساعدها على النموبسرة وتبني أحدث التقنيات.

• زيادة الاستثمارات في القطاعات الناشئة:

التجارة الدولية توفر بيئة مواتية لزيادة الاستثمارات في القطاعات الناشئة، مما يعزز من تطوير قطاعات جديدة مثل الذكاء الاصطناعي (AI) والتكنولوجيا المالية (Fintech).

مثال: دول مثل سنغافورة جذبت استثمارات هائلة في قطاع التكنولوجيا المالية، مما جعلها مركزاً عالمياً في هذا المجال (Ratten, 2021, pp. 45-52).

من ما سبق نستخلص إلى أن ريادة الأعمال والتجارة الدولية تلعب دوراً محورياً في دفع عجلة النمو الاقتصادي وتحقيق التنمية المستدامة. ريادة الأعمال تشجع على الابتكار وتطوير منتجات وخدمات جديدة، مما يؤدي إلى خلق فرص عمل وتنويع مصادر الدخل. في المقابل، تساهم التجارة الدولية في توسيع الأسواق، وتعزيز التنافسية، وزيادة تدفق الاستثمارات الأجنبية.

دور التجارة الدولية في النمو الاقتصادي:

التجارة الدولية تفتح أمام الشركات الريادية فرصاً كبيرة للتوسع خارج حدودها المحلية. الوصول إلى أسواق جديدة يعزز من حجم المبيعات والإيرادات، مما يؤدي إلى استدامة الاقتصاد. إلى جانب ذلك، تشجع التجارة الدولية الابتكار، حيث يفرض التنافس العالمي تبني معايير جودة أعلى وتحفيز الشركات على تحسين منتجاتها وخدماتها. كما أن التجارة الدولية تساهم في جذب الاستثمارات الأجنبية التي تدعم تطوير البنية التحتية والتكنولوجيا المحلية.

التكامل بين ريادة الأعمال والتجارة الدولية:

الربط بين ريادة الأعمال والتجارة الدولية يعزز تأثير كل منهما. رواد الأعمال يبتكرون منتجات قابلة للتصدير، مما يقوي موقف الاقتصاد الوطني في الأسواق العالمية. من خلال التجارة الدولية، تستطيع الشركات الريادية الوصول إلى المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، مما يحسن من كفاءتها وإنتاجيتها. إضافة إلى ذلك، توفر التجارة الدولية بيئة داعمة للاستثمارات في القطاعات الناشئة مثل التكنولوجيا المالية والذكاء الاصطناعي، ما يدفع بالاقتصاد نحو النمو المتوازن والشامل.

المطلب الثاني: دور ريادة الأعمال في التنمية المحلية

تلعب ريادة الأعمال دوراً محورياً في تحقيق التنمية المحلية من خلال تحفيز الابتكار، وخلق فرص عمل جديدة، وتعزيز النمو الاقتصادي. من خلال تطوير المشاريع الصغيرة والمتوسطة، يساهم رواد الأعمال في تحسين مستوى المعيشة وزيادة الدخل المحلي. كما تعزز ريادة الأعمال التنوع الاقتصادي وتقليل الاعتماد على القطاعات التقليدية، مما يؤدي إلى بناء مجتمعات أكثر استدامة واستقراراً. بالإضافة إلى ذلك، فإن ريادة الأعمال تمكّن الفئات المهمشة مثل الشباب والنساء، مما يساهم في تحقيق العدالة الاجتماعية وتعزيز التنمية الشاملة.

أولاً: دعم الابتكار المحلي

ريادة الأعمال تعتبر من أهم المحركات لتعزيز الابتكار المحلي، حيث يعتمد رواد الأعمال على تقديم حلول مبتكرة تتناسب مع احتياجات مجتمعاتهم وتحدياتها الخاصة. الابتكار المحلي يأتي من قدرة رواد الأعمال على فهم ظروف السوق المحلية وتحديد الفجوات التي يمكن تحسينها من خلال منتجات أو خدمات جديدة. هذه الابتكارات تكون مستمدة من البيئة المحلية وتستجيب بشكل مباشر للاحتياجات اليومية لسكان تلك المجتمعات، ما يؤدي إلى تحسين مستوى حياتهم.

مثال: في أفريقيا، تساهم المشاريع الناشئة في مجالات الزراعة المستدامة بشكل كبير في دعم الابتكار المحلي. هذه المشاريع تهدف إلى تحسين الإنتاجية الزراعية من خلال تقنيات متطورة تتناسب مع التحديات التي تواجهها المزارع الصغيرة. مثال ذلك هو استخدام تقنيات الري الذكي والطاقة الشمسية لتحسين إدارة الموارد المائية والطاقة، مما يزيد من كفاءة الإنتاج الزراعي ويعزز استدامته (Naudé, Entrepreneurship and Economic Development: Theory, Evidence and Policy, 2013, pp. 12-14).

ثانياً: تحفيز النمو الاقتصادي المحلي

من خلال استثماراتهم وابتكاراتهم، يعمل رواد الأعمال على تحفيز الدورة الاقتصادية في المجتمعات المحلية. رواد الأعمال غالباً ما يؤسسون مشاريع صغيرة ومتوسطة تساهم في تنويع الأنشطة الاقتصادية وتقليل الاعتماد على الصناعات التقليدية الكبرى. المشاريع الصغيرة والمتوسطة تلعب دوراً مهماً في دعم الاقتصاد المحلي من خلال توفير فرص العمل، زيادة الإنتاجية، وتحسين مستوى الدخل للأفراد.

مثال: الشركات الناشئة التي تعمل في قطاع الحرف اليدوية والصناعات التقليدية تساهم بشكل كبير في إحياء هذه الصناعات في العديد من المناطق الريفية. هذه المشاريع تساعد في الحفاظ على التراث المحلي مع تحسين جودة المنتجات وتوسيع نطاق السوق عبر التصدير أو البيع في الأسواق المحلية الحضرية. هذا النموذج الاقتصادي يعزز من دخل المجتمعات الريفية ويشجع على الاستثمار في الصناعات التقليدية التي كانت مهملة في السابق (Acs & Szerb, Global Entrepreneurship and the Development Index (GEDI), 2010, pp. 3-15).

ثالثاً: تعزيز البنية التحتية والمرافق العامة

استثمارات رواد الأعمال في المجتمعات المحلية غالباً ما تؤدي إلى تحسين البنية التحتية والمرافق العامة، خاصة في المناطق النائية التي تعاني من نقص في الخدمات الأساسية. من خلال استثماراتهم في مشاريع تتعلق بالمواصلات، الصحة، التعليم، والخدمات العامة، يساعد رواد الأعمال في تحسين جودة الحياة للسكان المحليين، ويعززون جاذبية المنطقة للمستثمرين الآخرين. هذه التحسينات تساهم في رفع مستوى التعليم، توفير الرعاية الصحية، وتحسين وسائل النقل، مما يعزز من القدرة الإنتاجية للمجتمعات.

مثال: في العديد من البلدان النامية، أسس رواد الأعمال مدارس ومراكز صحية في المناطق النائية التي كانت تعاني من نقص في هذه الخدمات. هذه المشاريع توفر التعليم للأطفال، والرعاية الصحية للسكان المحليين، مما يحسن من جودة الحياة ويساعد على رفع مستوى التنمية البشرية في تلك المناطق (Isenberg, 2010, pp. 40-50).

رابعاً: تمكين الفئات المهمشة

رواد الأعمال يلعبون دوراً مهماً في تمكين الفئات الأقل حظاً في المجتمع، مثل النساء والشباب، من خلال توفير فرص التدريب والتمويل لدعم مشاريعهم الخاصة. هذه المشاريع تتيح للفئات المهمشة فرصة لتحقيق الاستقلال المالي والمساهمة في تنمية مجتمعاتهم. ريادة الأعمال تساهم في تحقيق العدالة الاجتماعية عبر تمكين الفئات التي كانت تعاني من التهميش في السابق من المشاركة الفاعلة في الأنشطة الاقتصادية.

مثال: العديد من المبادرات التي توفر تمويلاً صغيراً لنساء الريف تساعدن على بدء مشاريع صغيرة، مثل الزراعة أو الحرف اليدوية. هذه المشاريع تساهم في تمكين النساء من تحقيق دخل مستقل، مما يرفع من مستواهن الاقتصادي والاجتماعي ويعزز من مكانتهن في المجتمع (Minniti & Naudé, 2010, pp. 277-293).

خامساً: توفير فرص العمل

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمثل المصدر الرئيسي للتوظيف في العديد من الدول حول العالم. ريادة الأعمال توفر الفرصة للأفراد لإنشاء مشروعاتهم الخاصة، وهذا يساهم في خلق فرص عمل جديدة بشكل مباشر وغير مباشر.

. كيف يتم ذلك؟: عندما يبدأ رائد الأعمال مشروعاً صغيراً، فإنه يحتاج إلى توظيف عمال، مدراء، وموردين محليين لتشغيل المشروع. هذه الفرص تتيح للأفراد، وخاصة الشباب، الانضمام إلى سوق العمل. في المجتمعات الريفية أو المناطق النائية، قد تكون هذه المؤسسات هي المصدر الرئيسي للعمل وتوفير الدخل.

. أهمية ذلك: فرص العمل المحلية تقلل من نسبة الهجرة من المناطق الريفية إلى المدن الكبرى، حيث يضطر الأفراد إلى البقاء في مجتمعاتهم والبحث عن وظائف في مجالات أخرى. وهذا يؤدي إلى استقرار المجتمعات الريفية والنائية ويساهم في تقليل الضغط على المدن الكبرى. (Storey, 2016, pp. 101-115)

سادساً: تعزيز التمكين الاقتصادي والاجتماعي

ريادة الأعمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمثل أداة فعالة لتمكين الفئات المهمشة، مثل الشباب، النساء، والأقليات الاقتصادية، من الدخول في سوق العمل والمشاركة

في الاقتصاد المحلي. هذه الفئات غالبًا ما تجد صعوبة في الاندماج في المؤسسات الكبرى، ولذلك تكون ريادة الأعمال وسيلة لتحقيق التمكين الاقتصادي.

. **كيف يتم ذلك؟:** رواد الأعمال قد يستهدفون توفير فرص تدريب وتأهيل لهذه الفئات، أوتحتي إنشاء مشاريع صغيرة تكون موجهة خصيصًا لهم. على سبيل المثال، يمكن لرائدة أعمال أن تفتح مشروعًا لدعم النساء في تطوير مهارات حرفية مثل الخياطة أو الطهي.

. **الأثر الاجتماعي:** هذه المشاريع تسهم في تحسين الأوضاع الاقتصادية للأفراد وتمكينهم من المشاركة في الحياة الاقتصادية، مما يعزز من الاستقرار الاجتماعي، ويقلل من معدلات الفقر، ويزيد من تماسك المجتمع (Ayyagari, Beck, & Demirguc-Kent, 2007, pp. 415-434).

سابعا: تعزيز العلاقات المحلية والشبكات الاجتماعية

ريادة الأعمال تساهم في بناء شبكات اقتصادية محلية من خلال التعاون بين رواد الأعمال والموردين والعملاء والمؤسسات الأخرى. هذه الشبكات تعزز من الروابط الاقتصادية والاجتماعية وتؤدي إلى تنمية مستدامة.

. **كيف يتم ذلك؟:** عندما يفتح رائد الأعمال مشروعًا جديدًا، فإنه يعتمد غالبًا على الموردين المحليين، ويقدم منتجات أو خدمات للعملاء المحليين، ويتعاون مع شركات ومؤسسات أخرى في المنطقة. هذا يعزز من العلاقات التجارية والاجتماعية بين مختلف الفاعلين في المجتمع المحلي.

. **أهمية الشبكات:** هذه الشبكات تساهم في استقرار الاقتصادات المحلية وتساعد على مواجهة الأزمات الاقتصادية من خلال التعاون والتكامل بين مختلف المؤسسات. كلما كانت هذه العلاقات قوية، كلما زادت قدرة المجتمع على التكيف مع التحديات المستقبلية وتعزيز النمو المستدام (European Commission, 2022, pp. 18-33).

من ما سبق نستخلص إلى ريادة الأعمال تلعب دورًا رئيسيًا في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحقيق التنمية المحلية. من خلال تحفيز الابتكار وتطوير المشاريع المحلية، يساهم رواد الأعمال في تنويع الاقتصاد المحلي وتقليل الاعتماد على القطاعات التقليدية، مما يؤدي إلى تحسين مستوى المعيشة وتعزيز النمو الاقتصادي. علاوة على ذلك، يساهمون في خلق فرص عمل جديدة وتمكين الفئات المهمشة مثل الشباب والنساء، مما يعزز العدالة الاجتماعية والاستقرار المحلي. كما أن رواد الأعمال يساهمون في تحسين البنية التحتية من خلال استثماراتهم، ويعززون التعاون المحلي والشبكات الاجتماعية التي تدعم استدامة الاقتصاد المحلي.

المطلب الثالث: دور ريادة الأعمال في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ريادة الأعمال تلعب دورًا محوريًا في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) عبر توفير بيئة تمكينية للنمو والتطوير من خلال عدة طرق محددة، تشمل تعزيز القدرات التنافسية، زيادة الاستثمارات، وتوفير موارد معرفية واستراتيجية. يمكن تلخيص هذا الدور كما يلي:

أولاً: تعزيز القدرة التنافسية

ريادة الأعمال تلعب دورًا أساسيًا في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال التركيز على الابتكار المستمر وتطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات الأسواق المتغيرة. هذا الابتكار ليس فقط في المنتجات، ولكنه يشمل أيضًا تطوير العمليات الداخلية وتحسين كفاءة العمل. المؤسسات التي تتبنى الابتكار التكنولوجي وتستخدم أنظمة مثل التصنيع الذكي تستطيع تقليل تكاليف الإنتاج، تحسين الجودة، وزيادة سرعة التفاعل مع احتياجات العملاء (Storey, 2016, pp. 55-59).

• **المثال:** شركات التصنيع الصغيرة التي تستخدم تقنيات مثل الروبوتات أو الذكاء الاصطناعي لتحقيق كفاءة في الإنتاج يمكن أن تنافس الشركات الكبرى في الإنتاج والجودة، كما أن قدرتها على التكيف السريع مع تغيرات السوق تجعلها أكثر مرونة (OECD, 2023, pp. 22-25).

ثانياً: توفير رأس المال المبتكر:

من خلال استغلال أدوات تمويل مبتكرة، يستطيع رواد الأعمال تسهيل وصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى رأس المال الضروري للنمو. طرق التمويل تشمل جذب استثمارات رأس المال المخاطر الذي يقدم للمستثمرين الأفراد فرصة المشاركة في مشاريع صغيرة ذات مخاطر عالية، ولكن بعوائد محتملة كبيرة. أيضًا، يمكن لرواد الأعمال استخدام منصات التمويل الجماعي التي تسمح للجمهور بتمويل مشاريعهم، وهي طريقة فعالة بشكل خاص في البلدان النامية حيث يصعب الوصول إلى تمويل تقليدي (Storey, 2016, pp. 55-59).

• **المثال:** رواد الأعمال في البلدان النامية يستخدمون منصات مثل "Kickstarter" و "Indiegogo" لجمع الأموال من مؤيديهم عبر الإنترنت، مما يسهل على المؤسسات الصغيرة الحصول على التمويل اللازم لبدء مشاريعها أو توسيعها (Burns, 2016, pp. 78-79).

ثالثاً: تمكين الوصول إلى الأسواق الدولية

الروابط الدولية التي يبنها رواد الأعمال تساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دخول أسواق جديدة، سواء عبر التصدير أو من خلال التعاون مع شركاء دوليين. هذه

الروابط تتيح للمؤسسات الصغيرة الاستفادة من الفرص العالمية، مثل التجارة الإلكترونية التي تمكنهم من عرض منتجاتهم في أسواق جديدة دون الحاجة إلى وجود فيزيائي في تلك الأسواق. ريادة الأعمال تُعزز أيضًا القدرة على الامتثال للمعايير الدولية مما يسهل التوسع (Acs & Szerb, Global Entrepreneurship and the Development Index (GEDI), 2010, pp. 25-27).

• **المثال:** العديد من الحرفيين في قطاع الحرف اليدوية يستخدمون منصات التجارة الإلكترونية مثل "Etsy" و "Amazon Handmade" لتصدير منتجاتهم إلى أسواق جديدة، مما يعزز من دخلهم ويساعدهم على التوسع في الأسواق الدولية (Naudé, Entrepreneurship and Economic Development: Theory, Evidence and Policy, 2013, pp. 25-27).

رابعاً: بناء بيئة تعليمية وتعاونية

الحاضنات ومسرعات الأعمال تمثل بيئة تمكينية حيوية تساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على النمو من خلال تقديم التدريب، التوجيه، والدعم الإداري. هذه الحاضنات تعمل على تسهيل تبادل المعرفة بين رواد الأعمال والمؤسسات الصغيرة، مما يساهم في تحسين المهارات الإدارية والتقنية، وبالتالي تحسين الأداء وزيادة فرص النجاح. الحاضنات تساعد أيضًا في تكوين شبكات اتصال قوية بين رواد الأعمال، المستثمرين، والشركات الأخرى (Audretsch, 2022, pp. 60-63).

• **المثال:** العديد من حاضنات الأعمال مثل "TechStars" و "Y Combinator" توفر منصات تدريبية تساعد رواد الأعمال على بناء مشاريعهم، مما يساهم في تحسين استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وزيادة فرص نجاحها (Isenberg, 2010, pp. 45-47).

خامساً: تحفيز الابتكار الاجتماعي

ريادة الأعمال لا تقتصر على الجوانب الاقتصادية، بل تساهم أيضًا في الابتكار الاجتماعي من خلال إيجاد حلول لمشكلات اجتماعية محددة تتعلق بالتعليم، الصحة، والبيئة. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تركز على الابتكار الاجتماعي تستفيد من ريادة الأعمال لتطوير حلول مستدامة لتلك المشكلات التي قد لا يتمكن القطاع العام من معالجتها بفعالية. هذا النوع من الابتكار يساعد في تحسين جودة الحياة في المجتمعات المحلية والريفية (Minniti & Naudé, 2010, pp. 277-293).

• **المثال:** في بعض الدول الأفريقية، تستخدم المؤسسات الصغيرة التكنولوجيا لتقديم خدمات صحية في المناطق النائية. على سبيل المثال، هناك مؤسسات تستخدم تطبيقات

الهاتف المحمول لتوفير استشارات طبية عبر الإنترنت للسكان الذين لا يستطيعون الوصول إلى المراكز الصحية (OECD, 2023, pp. 30-32).

نستنتج إذاً أن:

- ريادة الأعمال تلعب دوراً مهماً في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) من خلال توفير بيئة تساهم في تعزيز قدراتها التنافسية واستدامتها. أولاً، تساهم ريادة الأعمال في تعزيز القدرة التنافسية لهذه المؤسسات عبر الابتكار وتطوير المنتجات والخدمات لتلبية احتياجات الأسواق المتغيرة، مما يساعدها على التكيف مع التغيرات التكنولوجية ومواجهة المنافسين الأكبر.

- ثانياً، من خلال تقديم حلول تمويل مبتكرة مثل رأس المال المخاطر والتمويل الجماعي، يستطيع رواد الأعمال تسهيل وصول المؤسسات الصغيرة إلى رأس المال الضروري للنمو، وهو أمر حيوي خاصة في المناطق النامية.

- ثالثاً، ريادة الأعمال تمكّن هذه المؤسسات من دخول الأسواق الدولية من خلال الروابط والشراكات العالمية، مما يزيد من فرص التوسع التجاري وتصدير المنتجات.

- رابعاً، تساهم حاضنات الأعمال في توفير بيئة تعليمية تعزز تبادل المعرفة والدعم الفني بين رواد الأعمال، مما يساعد في تحسين الأداء وزيادة فرص النجاح.

- خامساً، تدعم ريادة الأعمال الابتكار الاجتماعي من خلال تطوير حلول مستدامة لمشكلات مثل التعليم والصحة، مما يعزز من تأثيرها الإيجابي على المجتمع.

تعتبر ريادة الأعمال أساساً لتعزيز نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال الابتكار، التمكين المالي، والوصول إلى الأسواق العالمية، إلى جانب إحداث تأثير اجتماعي إيجابي.

المطلب الرابع: سياسات دعم ريادة الأعمال

تعتبر سياسات دعم ريادة الأعمال عنصراً أساسياً في تعزيز البيئة الاقتصادية وتشجيع الابتكار والنمو المستدام. تهدف هذه السياسات إلى تهيئة الظروف الملائمة لرواد الأعمال من خلال توفير الدعم المالي، الإداري، والتقني، بالإضافة إلى تسهيل الوصول إلى الموارد والشبكات. كما تساهم في تطوير البنية التحتية اللازمة لتعزيز ريادة الأعمال وتحفيز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على النمو والتوسع في الأسواق المحلية والدولية.

أولاً: السياسات الحكومية لدعم ريادة الأعمال:

تُعتبر السياسات الحكومية من العوامل الأساسية التي تؤثر في نموريادة الأعمال وتطويرها، حيث توفر بيئة ملائمة تشجع الابتكار وتسهّل على رواد الأعمال تأسيس وإدارة مشاريعهم. يمكن تقسيم هذه السياسات إلى عدة فئات رئيسية، تشمل:

1. التشريعات والتنظيمات

تلعب التشريعات دورًا أساسيًا في تسهيل عملية إنشاء الأعمال، حيث تُسهم القوانين المناسبة في تقليل البيروقراطية وتبسيط الإجراءات. يتمثل ذلك في تحسين إجراءات تسجيل الشركات، وتوفير حماية قانونية للملكية الفكرية، وكذلك تنظيم الشراكات بين القطاعين العام والخاص (World Bank, 2020).

2. التمويل والدعم المالي

يتعين على الحكومات تقديم برامج تمويل متعددة لدعم رواد الأعمال، تشمل القروض الميسرة، المنح، وبرامج رأس المال المخاطر. هذه الأدوات المالية تساعد الشركات الناشئة على الحصول على رأس المال اللازم لتأسيسها وتوسيع أنشطتها (OECD, 2021).

3. تطوير المهارات والتدريب

تقدم الحكومات برامج تدريبية تهدف إلى تطوير المهارات الريادية لدى الأفراد، سواء من خلال التعليم الرسمي أو برامج التعليم المستمر. هذه البرامج تساعد رواد الأعمال على اكتساب المهارات اللازمة لإدارة مشاريعهم بكفاءة (OECD, 2019).

4. الابتكار والتكنولوجيا

تشجع السياسات الحكومية على الابتكار من خلال دعم البحث والتطوير، وتسهيل الوصول إلى التكنولوجيا. يمكن أن تتضمن هذه السياسات تقديم حوافز ضريبية للشركات التي تستثمر في البحث والتطوير أو إنشاء مراكز للابتكار (OECD, 2020).

5. شبكات الدعم والتوجيه

توفر الحكومات أيضًا منصات للشراكة والتوجيه، مثل الحاضنات ومسرعات الأعمال، التي تسهم في تعزيز التواصل بين رواد الأعمال والمستثمرين والخبراء في المجال. هذه الشبكات تتيح تبادل المعرفة وتوفير الدعم العملي (Isenberg, 2010, pp. 40-50).

6. دعم الشركات الناشئة

تقدم الحكومات حوافز ومساعدات للشركات الناشئة، مثل الإعفاءات الضريبية أو تسهيل الوصول إلى الأسواق. هذه السياسات تهدف إلى خلق بيئة تشجع على الابتكار والاستثمار في المشاريع الجديدة (Naudé, Entrepreneurship and Economic Development: Theory, Evidence and Policy, 2013, pp. 90-92).

تساهم هذه السياسات بشكل مباشر في تعزيز بيئة ريادة الأعمال، مما يؤدي إلى تعزيز الابتكار، وزيادة الاستثمارات، وتوفير فرص العمل، وبالتالي دعم النمو الاقتصادي المستدام.

ثانياً: سياسات الحكومة في دعم ومرافقة ريادة الأعمال (المؤسسات الصغيرة والمتوسطة – الجزائر)

تعتبر عملية إنشاء مؤسسة جديدة مساراً حيويًا لتعزيز البيئة الاقتصادية، خاصةً في مراحلها الأولى حيث تؤثر بشكل كبير على الأسواق والمنافسة. إن نجاح هذه العمليات يسهم في زيادة الوعي بأهمية الممارسات الإدارية التي تقدمها المؤسسات خلال مرحلة التأسيس. وفيما يلي، سنستعرض المجالات التي تركز على دعم رواد الأعمال في هذه المرحلة الحساسة.

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دوراً محورياً في تعزيز النمو الاقتصادي وخلق فرص العمل. لذا، تتضافر جهود الدولة والمتعاملين الاقتصاديين لدعم هذه المؤسسات عبر سياسات ومبادرات متعددة. توفر الدولة التمويل الميسر، التدريب، والدعم التشريعي لتهيئة بيئة مواتية لهذه المؤسسات. من جهة أخرى، يسهم المتعاملون الاقتصاديون من خلال الشراكات، نقل الخبرات، وتقديم الموارد التقنية. هذا التعاون يعزز من قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الابتكار والتوسع، مما يسهم في تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة والاستقرار الاجتماعي وتنص المادة 15 من القانون 02-17 المؤرخ في 12 ربيع الثاني 1438 الموافق ل 10 يناير سنة 2017 على أنه: " تهدف تدابير مساعدة ودعم ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، موضوع هذا القانون إلى:

- نشر وترقية توزيع المعلومة ذات الطابع الصناعي والتجاري، والقانوني والاقتصادي والمالي والمهني والتكنولوجي المتعلقة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تشجيع كل مبادرة تسهل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحصول على العقار؛
- العمل على وضع أنظمة جبائية مكيّفة مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تشجيع وتعزيز ثقافة المقاول، وكذا التكنولوجيات الحديثة والابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تسهيل حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الأدوات والخدمات المالية الملائمة لاحتياجاتها؛
- تشجيع الجمعيات المهنية، وبورصات المناولة والتجمعات.(الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، 2017)

في الجزائر، تحظى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدعم متنوع من خلال آليات متعددة تهدف إلى تعزيز نموها واستدامتها في السوق. من بين أبرز هذه الآليات، نجد برامج التمويل التي تقدمها وكالات مثل صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. توفر هذه الوكالات التمويل اللازم للمشاريع الناشئة، بالإضافة إلى تسهيلات في الحصول على قروض بفوائد مدعومة أو بدون فوائد في بعض الحالات.

كما تُقدم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الدعم في مجال الاستشارات الفنية والإدارية من خلال مراكز مخصصة لتوجيه رواد الأعمال في مراحل تأسيس وتطوير مشاريعهم، مما يعزز من قدرتها على المنافسة في السوق المحلي والدولي.

ثالثاً: التعاون الدولي في مجال ريادة الأعمال

يعتبر التعاون الدولي في مجال ريادة الأعمال أحد الركائز الأساسية لتعزيز الابتكار والنمو الاقتصادي. من خلال تبادل المعرفة والخبرات، وتوفير الدعم المالي، وتعزيز الشبكات بين رواد الأعمال، يمكن للدول أن تحقق فوائد كبيرة. فيما يلي تفصيل لبعض الجوانب الرئيسية لهذا التعاون:

1- تبادل المعرفة والخبرات

يشمل هذا الجانب تنظيم ورش عمل، ندوات، ومؤتمرات دولية تهدف إلى تبادل الأفكار والممارسات الجيدة بين رواد الأعمال من مختلف البلدان. مثل هذه الفعاليات تتيح للمشاركين فرصة تعلم إستراتيجيات جديدة، وتقنيات مبتكرة، وتحسين مهاراتهم في مجالات الإدارة والقيادة.

ك- أمثلة:

- برامج الإرشاد الدولي: حيث يتم ربط رواد الأعمال في البلدان النامية بخبراء من دول متقدمة لتحسين مهاراتهم.
- مبادرات أكاديمية: برامج تبادل الطلاب والباحثين بين الجامعات الدولية والمحلية لتعزيز البحوث التطبيقية في ريادة الأعمال.

الدعم المالي والاستثماري

العديد من المنظمات الدولية، مثل البنك الدولي ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD)، تقدم دعماً مالياً للمشاريع الريادية، مما يعزز الابتكار والنمو. يشمل ذلك المنح، والقروض الميسرة، وتمويل المشاريع الناشئة.

ل- أمثلة:

- مشاريع تمويلية: مبادرات تهدف إلى تقديم القروض الميسرة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في إفريقيا وآسيا لتعزيز قدرة رواد الأعمال على الابتكار.
- صناديق الاستثمار: إنشاء صناديق استثمار دولية لدعم المشاريع الريادية في المناطق النامية (OCED, 2020).

- تعزيز الشبكات الدولية

تعتبر الشبكات الدولية وسيلة فعالة لتعزيز التعاون التجاري، حيث تسهل هذه الشبكات تبادل المعلومات والموارد بين رواد الأعمال. يعمل التعاون بين المؤسسات التعليمية، ومنظمات المجتمع المدني، والقطاع الخاص على بناء بيئات داعمة للابتكار.

م- أمثلة:

- شراكات بين الجامعات: التعاون بين الجامعات المحلية والعالمية لتعزيز البحث والابتكار في ريادة الأعمال، مما يؤدي إلى تطوير برامج دراسات عليا متخصصة.
- منتديات الأعمال: تنظيم منتديات دولية تجمع رواد الأعمال والمستثمرين لتبادل الأفكار وفتح قنوات التعاون.
- تطوير السياسات الداعمة

التعاون الدولي يمكن أن يساعد الحكومات في تطوير سياسات تدعم بيئة ريادة الأعمال من خلال تبادل المعرفة حول أفضل الممارسات والسياسات المبتكرة. يساهم هذا في تحسين الإطار القانوني والتنظيمي الذي يدعم النشاط الريادي.

ن- أمثلة:

- مبادرات تنظيمية مشتركة: تطوير سياسات مشتركة بين دول مختلفة لتشجيع الاستثمارات في القطاعات الريادية مثل التكنولوجيا النظيفة والابتكار الاجتماعي.
- مؤتمرات السياسة: تنظيم مؤتمرات سياسية دولية لمناقشة التحديات المشتركة وتطوير حلول مبتكرة تدعم ريادة الأعمال (UNCTAD, 2021).

نستخلص إذاً إلى أن التعاون الدولي في مجال ريادة الأعمال يعد عنصراً شديداً الأهمية لتعزيز الابتكار والنمو الاقتصادي في مختلف البلدان. يتمثل هذا التعاون في تبادل المعرفة والخبرات، حيث يتم تنظيم ورش عمل وندوات دولية لتمكين رواد الأعمال من التعلم من ممارسات بعضهم البعض، بما في ذلك برامج إرشاد تربط رواد الأعمال في الدول النامية بخبراء من دول متقدمة، ومبادرات أكاديمية تشجع على تبادل الطلاب والباحثين. كما تقدم منظمات مثل البنك الدولي ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) الدعم المالي للمشاريع الريادية من خلال منح وقروض ميسرة، مما يساعد على تعزيز الابتكار والنمو في الأسواق الناشئة. بالإضافة إلى ذلك، تسهم الشبكات الدولية في تبادل المعلومات والموارد بين رواد الأعمال، حيث يشجع التعاون بين المؤسسات التعليمية والقطاع الخاص على خلق بيئات تدعم الابتكار، وتتضمن الأمثلة شراكات بين الجامعات ومنتديات الأعمال الدولية. أخيراً، يمكن أن يساعد التعاون الدولي الحكومات في وضع سياسات تدعم ريادة الأعمال من خلال تبادل المعرفة حول أفضل الممارسات، مثل تطوير سياسات مشتركة لمشاريع التكنولوجيا النظيفة وتنظيم مؤتمرات لمناقشة التحديات المشتركة.

خلاصة الفصل

في ختام الفصل الأول الذي تناول ريادة الأعمال، نجد أن هذا المفهوم يشكل عنصراً محورياً في تعزيز النمو الاقتصادي والتنمية المستدامة. من خلال تحليل التعريفات المتعددة لريادة الأعمال، تبين لنا أن هذا المجال يتجاوز مجرد إنشاء مشاريع جديدة؛ فهو يتضمن الابتكار، والتطوير، والتكيف مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية. إن الخصائص الفريدة التي يتمتع بها رواد الأعمال، مثل الجرأة والإبداع والقدرة على تحمل المخاطر، تلعب دوراً مهماً في نجاح المشاريع، مما يسهم بشكل كبير في تحقيق النمو المستدام.

كما أظهرنا في هذا الفصل أن العوامل المؤثرة في نجاح ريادة الأعمال تتنوع بين العوامل الداخلية، مثل السمات الشخصية والمهارات، والعوامل الخارجية، التي تشمل البيئة المحيطة والتحديات التي قد تواجه رواد الأعمال. وهذا يعكس الحاجة الماسة إلى دعم متكامل يساهم في تعزيز قدرة الأفراد على تجاوز تلك التحديات.

علاوة على ذلك، تناولنا نماذج ريادة الأعمال، سواء التقليدية أو الحديثة، وأبرزنا أهمية الابتكار كعنصر أساسي في تعزيز هذه النماذج، وخاصة في عصر التحول الرقمي الذي نعيشه. ريادة الأعمال الرقمية، التي تمثل إحدى أبرز التطورات في هذا المجال، تتطلب فهماً عميقاً للتحديات والفرص التي تطرحها، مما يفتح أمام رواد الأعمال آفاقاً جديدة للنمو والتوسع.

كما أن دور ريادة الأعمال في التنمية الاقتصادية، من خلال خلق فرص العمل وتطوير الصناعات، يتجاوز التأثير الفردي ليعزز من فعالية الاقتصاد الكلي. ونتيجة لذلك، تمثل السياسات الحكومية، ودور القطاع الخاص، والتعاون الدولي، جميعها عوامل حيوية لدعم وتعزيز ريادة الأعمال.

في النهاية، يتضح أن ريادة الأعمال ليست مجرد نشاط اقتصادي، بل هي مسار متكامل يتطلب رؤية شاملة وتعاوناً متعدد الجوانب بين مختلف الأطراف المعنية. إن تعزيز بيئة ريادة الأعمال يتطلب جهوداً مشتركة من الحكومات، والقطاع الخاص، والمجتمع المدني، بهدف بناء نظام متكامل يسهم في تحقيق التنمية المستدامة ويعزز من قدرة الاقتصاد على التكيف مع التغيرات المستقبلية.

الفصل الثاني

للاستراتيجيات

مدخل

التنافسية

تمهيد:

تُعتبر الاستراتيجيات التنافسية أحد الركائز الجوهرية في حقل الإدارة الاستراتيجية، حيث تمثل الأداة التي تمكّن المؤسسات من تحديد موقعها في السوق، وضمان استمراريتها، وتعزيز قدرتها على مواجهة الضغوط البيئية والتحديات الخارجية. وفي ظل التحولات العميقة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، أصبح لزاماً على المؤسسات، بمختلف أحجامها وقطاعات نشاطها، أن تعيد النظر في أساليبها التقليدية للتسيير، وأن تبحث عن صيغ مبتكرة وفعالة لصياغة وتنفيذ استراتيجيات قادرة على منحها ميزة تنافسية مستدامة. ومن هنا تتجلى أهمية التعمق في الإطار النظري للاستراتيجيات التنافسية باعتباره مدخلاً لفهم كيفية صياغة البدائل الاستراتيجية، وآليات تطبيقها، والعوامل المؤثرة على نجاحها أو فشلها.

إنّ المؤسسات لم تعد تتنافس فقط على أساس الموارد المادية أو الحجم الاقتصادي، بل أصبح التميز في الأداء، والقدرة على الابتكار، وسرعة الاستجابة للتغيرات، عناصر أساسية تحدد مدى قدرتها على البقاء والتوسع. ومن ثم، فإنّ دراسة الاستراتيجيات التنافسية تتيح إدراك الأبعاد المختلفة التي تستند إليها المؤسسة لبناء موقعها التنافسي، سواء من خلال استراتيجيات القيادة بالتكلفة، أو التمايز، أو التركيز، والتي تعد من أبرز النماذج النظرية التي طوّرها مايكل بورتر لتوجيه المؤسسات نحو الاختيار الاستراتيجي الأمثل.

كما أنّ المدخل النظري للاستراتيجيات التنافسية لا يقتصر على عرض المفاهيم أو النماذج فقط، بل يتعدى ذلك إلى مناقشة العوامل البيئية والتنظيمية التي تفرض على المؤسسات إعادة صياغة استراتيجياتها بشكل مستمر، وفق ما تمليه ديناميكية الأسواق، تطور تكنولوجيا المعلومات، تغير أنماط الاستهلاك، وتزايد حدة العولمة. وبذلك، فإنّ الفهم الجيد للأطر النظرية يعدّ شرطاً أساسياً لكل مؤسسة تطمح إلى التموّج الفعّال ضمن محيطها التنافسي.

المبحث الأول: ماهية الإستراتيجية التنافسية

في عالم الأعمال المعاصر، يعد مفهوم الإستراتيجية من المفاهيم الأساسية التي تلعب دوراً حاسماً في توجيه وتسيير المؤسسات الاقتصادية. الإستراتيجية هي خطة طويلة المدى تُصمّم لتحقيق أهداف محددة للمؤسسة من خلال تحديد مسارات العمل الضرورية واتخاذ

القرارات المناسبة. تساهم الإستراتيجية في توجيه الموارد والجهود نحو تحقيق الأهداف المنشودة، مع مراعاة التغيرات والتحديات التي تفرضها البيئة الخارجية.

المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية

في ظل التحديات المتزايدة والتغيرات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال الحديثة، أصبح مفهوم الاستراتيجية محورًا أساسيًا لتحقيق النجاح والاستدامة للمؤسسات الاقتصادية. تُعرّف الاستراتيجية بأنها خطة شاملة تُوضع لتحقيق أهداف طويلة الأمد للمؤسسة، من خلال تحديد مسارات واضحة للعمل واتخاذ قرارات مدروسة تعتمد على تحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية.

أولاً: التعريف اللغوي للإستراتيجية

فن وعلم وضع خطط الحرب والعمليات العسكرية، مثل "إستراتيجية القوات المسلحة". تشمل التخطيط الشامل في أي مجال من المجالات، كما في "وضعت الحكومة إستراتيجية مستقبلية للنهوض بالاقتصاد القومي". تتضمن أيضًا التخطيط السياسي الواضح، مثل "هذا الحاكم لديه إستراتيجية سياسية واضحة." (أحمد مختار، 2008، صفحة 90)

ثانياً: المفهوم الاصطلاحي للإستراتيجية

اشتُقَّت كلمة "الإستراتيجية" (strategy) من الكلمة اليونانية "استراتيجوس" (Strategos)، التي تعني فن القيادة أو فن الجنرال. (theartofGeneralship) وبالتالي، فإن هذا المفهوم يرتبط في الأصل بالمهام العسكرية. وفقًا لقاموس ويبستر (Webster's New World Dictionary)، تُعرّف الاستراتيجية على أنها علم تخطيط العمليات العسكرية وتوجيهها.

مع مرور الوقت، توسعت استخدامات الإستراتيجية لتشمل العديد من العلوم والمجالات، فلم يعد استخدامها مقتصرًا على السياقات العسكرية فقط، بل امتد ليشمل جميع العلوم الاجتماعية مثل السياسة، الاقتصاد، الاجتماع، والإدارة. (17-18، pp. 2020، الدوري)

الإستراتيجية هي وثيقة رسمية تعكس فلسفة وأفعال المنظمات، سواء كانت شركات أو مؤسسات عامة أو خاصة، وتشمل الخطط والبرامج التي يجب إتباعها لتحقيق الرؤية المستقبلية والأهداف المنشودة في ظل عالم سريع التغير مليء بالمستجدات التي يجب مواكبتها. تهدف الإستراتيجية إلى ضمان مكانة مميزة بين المنافسين أو على الأقل تحقيق البقاء والنمو. (النعمي، 2021، صفحة 16) كما عرفت الإستراتيجية على أنها منهجية تُعتمد لتحقيق أهداف المنظمة، حيث تعبر عن الاتجاه العام للمؤسسة وأقسامها المختلفة للوصول إلى الوضع المنشود في المستقبل. تعكس الإستراتيجية فهمًا للأهداف وعدم اليقين في الأحداث، وضرورة مراعاة السلوك المتوقع أو الفعلي للمنافسين. تمثل الإستراتيجية مخططًا للقرارات داخل المنظمة، توضح أهدافها وغاياتها، وتحدد السياسات والخطط الأساسية

لتحقيق هذه الأهداف، وكذلك الأعمال التي ستقوم بها المنظمة، ونوع الكيان الذي تسعى لتكونه، والإسهام الذي تخطط لتقديمه للمساهمين والعملاء والمجتمع ككل.

تتميز الإستراتيجية بكونها ديناميكية ومعقدة، فقد تكون فعالة في يوم ما وتصبح غير مجدية في اليوم التالي بناءً على قوى السوق والتغيرات الخارجية عن نطاق المنظمة. تتكيف المنظمات الناجحة من خلال تعديل إستراتيجياتها بشكل متكرر لتلبية الاحتياجات المستجدة. وعلى الرغم من وضع إستراتيجية أولية شاملة عند البداية، إلا أنه من غير المحتمل أن تبقى نفس الإستراتيجية فعالة لفترة طويلة جدًا. لذلك، تحتاج المنظمات إلى إجراء تعديلات مستمرة للوصول إلى التفوق الاستراتيجي. (سلطان و عثمان، مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية (الارتجال الاستراتيجي - المعمارية الإستراتيجية - التجسير الاستراتيجي التموضع الاستراتيجي - الترافف الاستراتيجي - SIS - القيمة الإستراتيجية النجاح الاستراتيجي - السيادة الإستراتيجية - الحرية الإستراتيجية)، 2021، صفحة 12)

عند تأسيس عمل أو منظمة جديدة، تكون عملية وضع الإستراتيجية ذات أهمية كبيرة، حيث تتضمن اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنتجات والخدمات التي يجب تقديمها، والأسواق التي يجب دخولها، وكيفية جعل منتجات وخدمات المنظمة تنافسية. كما أن الالتزام بالإستراتيجية الحالية للمنظمات القائمة لا يقل أهمية عن وضع الإستراتيجيات الجديدة. حيث يتم تغيير الإستراتيجية الحالية لأي منظمة في الحالات التالية:

أ- تغير البيئة الخارجية؛

ب- تغير المواقف الداخلية للمنظمة؛

ج- تغير الأهداف التنظيمية وأهداف المنظمة.

تتطلب عملية الإدارة الإستراتيجية تركيزًا مستمرًا على إعادة تقييم العناصر المتغيرة لتحديد الإستراتيجيات المطلوبة للتكيف مع هذه التغيرات. (جاد الرب، 2016، صفحة 05)

يمكننا أذا القول أنه تاريخيًا، كان مفهوم الإستراتيجية مرتبطًا بالعمليات العسكرية. ومع تطور الزمن، أصبح استخدام الإستراتيجية واسع النطاق ليشمل مجالات مختلفة مثل السياسة والاقتصاد والإدارة والاجتماع. تعكس الإستراتيجية توجهات المنظمات وخططها لتحقيق أهدافها المستقبلية في ظل التغيرات المستمرة في البيئة المحيطة. تتميز الإستراتيجية بمرونتها وتعقيدها، مما يتطلب من المنظمات إجراء تعديلات مستمرة لضمان النجاح والبقاء في بيئة تنافسية وذلك نظرا لأهميتها البالغة داخل المؤسسة.

ثالثًا: كيفية صياغة الإستراتيجية

1- وضع الرسالة والرؤية الإستراتيجية

من المهم أن تولي المؤسسة اهتمامًا جدًيًا بتحديد وصياغة رسالتها ورؤيتها الإستراتيجية، نظرًا لتأثير ذلك على تفكير وتصرف أعضائها، وكذلك على إدراك الأطراف

الخارجية ذات المصلحة لقدرات المؤسسة وطموحاتها وتوجهاتها الحالية والمستقبلية. بناءً على صياغة رسالة المؤسسة، تتحدد هويتها التي تميزها عن المؤسسات الأخرى، وتتوجه أنماط التفكير ومسارات العمل لتحقيق هذه الرسالة من خلال خطط وبرامج وسياسات وقواعد عمل مصممة جميعها لدعم رسالة المؤسسة وغايتها النهائي وبما أن السوق الذي تعمل فيه المؤسسات يتسم بالتغير المستمر، يتعين على المؤسسة النظر إلى مسارها المستقبلي الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والهدف الرئيسي الذي أنشئت من أجله. هذا الهدف يشترك في تحقيقه جميع الأطراف المعنية (المساهمون، العملاء، الموظفون، الشركاء، والمجتمع ككل). يُعرف هذا بالرؤية الاستراتيجية، والتي تتضمن أيضاً القيم، المهام، الطموحات، الأهداف المستقبلية، قواعد العمل، والتطورات المنشودة، بالإضافة إلى طرق تحقيقها. تُعتبر الرؤية الاستراتيجية بمثابة القوانين والقواعد التي تمكن من حل المشاكل الصعبة بغض النظر عن طبيعتها. (أبو بكر، 2010، صفحة 282)

تشير الرسالة إلى المجال الذي تعمل فيه المؤسسة، وأهدافها العامة التي تعكس توقعات الأطراف المستفيدة منها، بالإضافة إلى وظائفها وأنشطتها والطريقة التي ستقوم بها، والغرض الأساسي للمؤسسة من جميع هذه الجوانب. (ماهر، 2007، صفحة 20)

من التعريفين السابقين يتضح أن الرسالة تشير إلى المجال الذي تعمل فيه المؤسسة، وأهدافها العامة التي تعكس توقعات الأطراف المستفيدة منها، بالإضافة إلى وظائفها وأنشطتها والطريقة التي ستقوم بها، والغرض الأساسي للمؤسسة من جميع هذه الجوانب كما أن الرؤية الإستراتيجية تعنى بتحديد المسار المستقبلي للمؤسسة، بما يشمل الاتجاه الذي ترغب في الوصول إليه والهدف الأساسي الذي أنشئت من أجله. تشمل الرؤية أيضاً القيم، المهام، الطموحات، الأهداف المستقبلية، قواعد العمل، والتطورات المنشودة، إلى جانب الطرق لتحقيقها. تُعد الرؤية بمثابة القوانين التي تساعد على حل المشكلات المعقدة بغض النظر عن طبيعتها.

2-تسطير الأهداف والغايات

وضع الأهداف والغايات يسهم في تحويل الرسالة والرؤية الاستراتيجية إلى معايير ملموسة للأداء. الغايات والأهداف تشكل نوعاً من الالتزام الإداري لتحقيق نتائج محددة أوبلوغ مستويات معينة من الإنجاز. الأهداف هي النتائج التي يجب تحقيقها لترجمة مهام المؤسسة ورسالتها إلى واقع عملي، وتتميز بالدقة في التحديد، القابلية للقياس، والتفصيل.

يرى العديد من الكتاب أن الغايات تُعد بمثابة أهداف عامة، تعكس ما تسعى المؤسسة لتحقيقه على المدى البعيد، وتُوصف غالباً بصورة مجردة مثل تعظيم الربح، النمو، التوسع، والمسؤولية الاجتماعية، وبالتالي ترتبط بشكل وثيق بالإستراتيجية.

تساعد عملية تحديد الأهداف والغايات في تحقيق ما يلي:

- توضيح بيئة المؤسسة وشرعيتها القانونية وأسباب وجودها؛

- تحديد رسالة المؤسسة؛
- التنسيق بين مراكز اتخاذ القرارات؛
- تقييم الأداء، من خلال توفير أسس ومعايير لقياسه على مستوى المؤسسة ككل، وعلى مستوى الوحدات، وفي مجال الأعمال الذي تنتمي إليه المؤسسة (Brilman, 2000, p. 27).

3- تحليل الأداء الداخلي لتحديد نقاط القوة والضعف

تحليل الأداء الداخلي لتحديد نقاط القوة والضعف يسهم بشكل كبير في صياغة إستراتيجية المؤسسة. أشار العديد من الباحثين والمتخصصين في الإستراتيجيات المؤسسية إلى أن العوامل الرئيسية التي تؤثر على البيئة الداخلية تشمل الهيكل التنظيمي، الموارد، والثقافة التنظيمية.

4- تحليل السوق وتحديد الخيارات الإستراتيجية المتاحة

يجب على المؤسسة دراسة وتحليل السوق الذي تعمل فيه وفهم هيكله وطبيعته لتحديد الفرص واستغلالها، وتجنب التهديدات المحتملة. بعد تحليل البيئة المحيطة، ستجد المؤسسة أمامها العديد من البدائل الإستراتيجية المتاحة. يجب عليها اختيار البدائل التي تتوافق مع الظروف المحيطة والإمكانيات المتاحة لتحقيق أهدافها.

5- انتقاء البديل الاستراتيجي الأمثل

بعد وضع البدائل الاستراتيجية المناسبة على مختلف المستويات، تأتي مرحلة تقييم هذه البدائل لتحديد الأفضل منها وتنفيذه. غالبًا ما تسفر عملية التقييم عن وجود أكثر من بديل مناسب، لذا يجب تحديد البديل الاستراتيجي الأنسب لتبنيه من بين الخيارات المتاحة. (قطامين، 2002، صفحة 127)

نستنتج من ما سبق أن صياغة الاستراتيجية تتطلب مجموعة من الخطوات التي تساعد في توجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها.

1. تحديد الرسالة والرؤية المستقبلية:

يجب على المؤسسة تحديد رسالتها التي توضح مجال عملها وأهدافها العامة، بما يعكس توقعات الأطراف المعنية. الرؤية المستقبلية تحدد الاتجاه الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه على المدى الطويل، بما يشمل القيم والأهداف المستقبلية.

2. صياغة الأهداف والغايات:

الأهداف والغايات تحول الرسالة والرؤية إلى معايير أداء قابلة للقياس، مما يساعد في تحقيق نتائج ملموسة. الأهداف تكون محددة وقابلة للقياس، بينما تعبر الغايات عن طموحات بعيدة المدى مثل النمو أو التوسع.

3. تحليل الأداء الداخلي لتحديد نقاط القوة والضعف:

تحليل البيئة الداخلية يساعد في فهم الجوانب القوية التي يجب تعزيزها والنقاط الضعيفة التي تحتاج إلى معالجة. يشمل هذا التحليل عوامل مثل الهيكل التنظيمي والموارد والثقافة المؤسسية.

4. دراسة السوق وتحديد الخيارات الاستراتيجية:

تحليل السوق يساعد المؤسسة على تحديد الفرص المتاحة والتحديات التي تواجهها. بناءً على هذا التحليل، يمكنها اختيار البدائل الاستراتيجية المناسبة لتحقيق أهدافها.

5. اختيار البديل الاستراتيجي الأمثل:

بعد تقييم البدائل الاستراتيجية المتاحة، يتم اختيار الخيار الأنسب الذي يتماشى مع إمكانيات المؤسسة وظروفها لتحقيق النجاح.

المطلب الثاني: الإستراتيجيات التنافسية والميزة التنافسية في السوق

للحصول على ميزة أومزايا تنافسية، من الضروري التعرف على المصادر التي تستمد منها هذه المزايا، مما يسمح بتوجيه الجهود نحو أهداف واضحة ويؤدي بالتالي إلى تحقيق وفورات في الوقت والجهد والمال.

يعود التفوق التنافسي إلى عدة عوامل ومصادر، وقد قام بعض المؤلفين بتحديد هذه المصادر. من بينهم جون جاك لومبا (JeanJacquesLombin) الذي صنفها إلى مصادر داخلية ناجمة عن عوامل داخلية، وخارجية ناجمة عن العوامل الخارجية.

الميزة الخارجية تعتمد على الخصائص المميزة للمنتج التي تمثل قيمة للمشتري، سواء من خلال تخفيض التكاليف أو رفع كفاءة الاستخدام. في المقابل، تعتمد الميزة التنافسية الداخلية على تفوق المؤسسة في التحكم في تكاليف التصنيع والإدارة، مما يؤدي إلى تخفيض تكلفة المنتج. من ناحية أخرى، ركز مايكل بورتر (M. Porter) على ثلاثة محاور أساسية للميزة التنافسية: التكلفة، التميز، والتركيز.

أولاً: ماهية الميزة التنافسية

1- تعريف التنافسية

يجب الإشارة إلى أنه لا يوجد تعريف موحد ودقيق للتنافسية، كما يتضح من خلال العديد من الكتابات التي تناولها المفكرون. تتعلق تنافسية المؤسسات بقدرتها على تلبية رغبات العملاء المتنوعة من خلال توفير سلع وخدمات عالية الجودة، مما يمكنها من الوصول إلى الأسواق الدولية. تُعرّف التنافسية أيضاً بأنها القدرة على الصمود أمام المنافسة باستمرار، وبشكل أبسط، هي القدرة على المنافسة على مدار فترة زمنية طويلة.

المؤسسة التنافسية هي تلك التي تمتلك مجموعة من القدرات والإمكانيات التي تُمكنها من البقاء والنمو في بيئة تنافسية تشكلها قوى قد تفوقها في الإمكانيات وتختلف معها في الأهداف، وربما تتشابه معها في المشاريع. وتُعرّف التنافسية كذلك بأنها مجموعة من الخصائص التي تملكها المؤسسة، مما يسمح لها بالحصول على حصة من السوق تضمن لها النمو المستقبلي. هذه القدرة التنافسية تتسم بالديناميكية والتطور، وترتبط بخصائص المؤسسة الداخلية مثل بنيتها ونظام معلوماتها وفعالية وظائفها، وكذلك بمدى قدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية من خلال الاستخدام الأمثل للمعلومات لتحقيق ميزة تنافسية دائمة. (بوران، 2016، الصفحات 80-81)

وعرّفت Laurad'AndreaTyson التنافسية بأنها القدرة على إنتاج منتجات وخدمات تتجح في المنافسة الدولية، مع الحفاظ على مستوى معيشي متنام ومستديم للمواطنين. أما التعريف البريطاني للتنافسية فينص على أنها القدرة على إنتاج السلع والخدمات بجودة عالية وسعر مناسب في الوقت المناسب، لتلبية احتياجات المستهلكين بكفاءة أكبر من المنشآت الأخرى. وبناءً على ذلك، يمكن تعريف التنافسية على أنها القدرة على إنتاج السلع والخدمات بجودة عالية وسعر مناسب لمواجهة المنافسة الخارجية، من خلال تطوير المنتجات والخدمات، مما يضمن للمؤسسة حصة من السوق وموقعًا تنافسيًا (TYSON, 2012).

يمكن مناقشة مفهوم التنافسية من منظور المؤسسة أو القطاع وحتى من منظور الدولة ككل، حيث تتكامل هذه المستويات المختلفة. إن وجود مؤسسات محلية قادرة وفعالة ذات قدرة تنافسية عالية ينعكس في نهاية المطاف على شكل قطاع أوقطاعات فعالة، مما يعزز التنافسية الوطنية. بوجه عام، يمكن تعريف التنافسية على أنها الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة أو القطاع أو الدولة لتحقيق أفضل النتائج الممكنة مقارنة بما يجب أن يكون، مع الأخذ في الاعتبار قوة المنافسين وكيفية استخدامهم لتلك الموارد في مواجهة المنافسين. يتجلى ذلك في تحسين الإنتاجية بشكل يسمح بالحصول على حصة من السوق تضمن النمو المستمر على المدى الطويل.

يتضح من هذا التعريف أن التنافسية هي الآلية التي يتم من خلالها استغلال موارد المؤسسة بشكل فعال لمواجهة المنافسين، من خلال التحسين المستمر للإنتاجية، مما يضمن لها النمو والاستمرار على المدى البعيد. كما يمكن تعريف التنافسية على أنها الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوطات وجميع الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والتطويرية التي تمارسها المنظمات للحصول على حصة أكبر وتوسيع نطاق تواجدتها في الأسواق المستهدفة.

بعد تقديم هذا التعريف، يمكن القول بأن التنافسية تعبر عن مختلف الإجراءات والابتكارات والوسائل التي تستخدمها المؤسسات في مجالات الإدارة والتسويق والإنتاج لضمان تحقيق ميزة تنافسية في السوق. (بن جروة و بن تقات، 2020، الصفحات 176-

2- الميزة التنافسية

الميزة التنافسية هي العامل الذي يسمح للمؤسسة بالتميز عن منافسيها في السوق، من خلال تقديم قيمة فريدة للعملاء. لتحقيق الميزة التنافسية، يتعين على المؤسسة التركيز على تطوير نقاط قوتها واستغلال الفرص المتاحة في السوق، مع العمل على تحسين الكفاءة وتقليل نقاط الضعف. يُعد فهم السوق المستهدف واحتياجات العملاء أساساً ضرورياً لبناء إستراتيجيات فعالة تعزز من قدرة المؤسسة على التفوق والابتكار. من خلال تبني نهج مبتكر ومتجدد، يمكن للمؤسسة ليس فقط الحفاظ على مكانتها في السوق، بل أيضاً توسيع نطاق تأثيرها وتحقيق نمو مستدام.

أ- تعريف الميزة التنافسية

تتعدد التعريفات الخاصة بالميزة التنافسية، ومنها تعريف بورتر الذي يرى أنها تنشأ عندما تستطيع المؤسسات اكتشاف طرق جديدة وأكثر فعالية تكون قابلة للتطبيق عملياً، مما يعبر عن عملية الابتكار وإبداع مفهوم واسع. بينما يعرفها السلمي بأنها المهارة والقدرة والميزة المميزة التي تميز المؤسسة، مما يمنح العملاء قيمة مرتفعة ويتيح لها التفوق على منافسيها. ويرى آخرون أن الميزة التنافسية تتعلق بالقدرة على التميز والفردية. (حمدي، 2023، صفحة 76)

وبناءً على هذه التعاريف، يمكن القول إن الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على تقديم قيمة مضافة للعميل لا يستطيع المنافسون توفيرها، حيث ترتبط هذه القيمة بقدرة المؤسسة على استغلال الموارد المتاحة بكفاءة وتوظيفها لخدمة العميل. هذا يمكن أن يؤدي إلى تحقيق عوائد مرتفعة وضمان استمرارية المؤسسة في السوق. بالإضافة إلى ذلك، الميزة التنافسية تشمل الخصائص التي تجعل المؤسسة فريدة عن غيرها، مما يتيح لها تقديم منتجات أو خدمات تتفوق على منافسيها، وكذلك القدرة على التكيف السريع مع متطلبات السوق وتحقيق التميز على المنافسين.

ب- أنواع الميزة التنافسية

تتنوع الميزات التنافسية كما يلي:

1- الميزة التنافسية الخارجية: تركز هذه النوعية من الميزات التنافسية على العوامل الخارجية التي تؤثر على أداء المنظمة، مثل تقليل تكاليف الاستخدام، تحسين الأداء، أو رفع جودة المنتجات.

2- الميزة التنافسية الداخلية: تعني هذه النوعية من الميزات بالتحسينات التي تجري داخل المنظمة، مثل تقليل تكاليف الإنتاج، زيادة الإنتاجية، أو تحسين جودة العمليات.

3- الميزة التنافسية المستدامة: تهدف هذه النوعية من الميزات إلى تحقيق استمرارية الميزة التنافسية، وتشمل العوامل مثل تقليل التكاليف، تحسين الأداء، تعزيز الجودة،

بالإضافة إلى الابتكار في المنتجات والخدمات، التميز في التسويق، الإدارة، البحث والتطوير، والتكنولوجيا.

4-ميزة التكلفة الأقل: تحقق المؤسسة هذه الميزة إذا كانت تكاليفها الإجمالية في الأنشطة الابتكارية أقل مقارنة بالمنافسين. تحقيق هذا يتطلب إدارة فعالة لجميع الأنشطة التي تساهم في خلق القيمة، وليس فقط تلك التي تشكل الجزء الأكبر من التكاليف.

5-ميزة التميز: تمكن هذه الميزة المؤسسة من تقديم منتجات أو خدمات تتبذو فريدة ومتفوقة في نظر العملاء. يتم تحقيق هذا التميز عندما تتمكن المؤسسة من تقديم قيمة لا يستطيع المنافسون توفيرها، وذلك من خلال جودة عالية، خدمات متميزة، خصائص فريدة للمنتجات، تصاميم متميزة، علامة تجارية قوية، تكنولوجيا متقدمة، سمعة جيدة، وسعر مناسب.

6-حركية الصناعة: تتسم البيئة المحيطة بالصناعات بالتغير المستمر، مما يؤدي إلى تغييرات في هيكل الصناعة. يجب على المؤسسات العاملة في هذه الصناعات أن تكون قادرة على التكيف مع هذه التغيرات من خلال تطوير قدراتها الابتكارية، التكنولوجيا، التسويقية، الإدارية، المالية، البشرية، التنظيمية، والاتصالية، فضلاً عن قدراتها الإنتاجية.(حمدي، 2023، الصفحات 79-80)

من خلال استعراض أنواع الميزات التنافسية المذكورة، يتضح أن تحقيق التميز في السوق يتطلب من المؤسسات تبني إستراتيجيات متعددة تتنوع بين تحسين الكفاءة الداخلية والتكيف مع العوامل الخارجية. من الضروري أن تركز المؤسسات على تقليل التكاليف وتحسين الجودة والأداء، بالإضافة إلى الابتكار المستمر والتفاعل مع المتغيرات البيئية للصناعة. كما يجب على المؤسسات أن تكون مرنة وتستجيب بفعالية للتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال من خلال تطوير القدرات المختلفة داخل المنظمة. بالتالي، النجاح في تحقيق ميزة تنافسية يتطلب تكامل هذه العناصر بفعالية لتحقيق تميز دائم في السوق.

ثانياً: أهمية الميزة التنافسية

تلعب الميزة التنافسية دوراً أساسياً في حياة المؤسسات، بغض النظر عن طبيعة ونوع أنشطتها. فهي تمكنها من البقاء والنمو والاستمرارية في بيئة تنافسية شديدة وعصر متطور تكنولوجياً، وتبرز أهميتها في النقاط التالية:

- تعكس الميزة التنافسية قدرة المنظمة على تحقيق موقع قوي في السوق، من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر مقارنة بمنافسيها، مما يؤدي إلى تحقيق رضا وولاء العملاء مقارنة بالمنافسين، ويقلل من تعرضهم لهجمات العروض المنافسة، بالإضافة إلى زيادة حجم المبيعات والأرباح؛

- تعتبر الميزة التنافسية معياراً مهماً للمنظمات الناجحة، حيث تبتكر نماذج جديدة باستمرار للميزة التنافسية، خصوصاً مع توافر النماذج القديمة ووعي المنافسين بها؛

- تعد الميزة التنافسية عاملاً جوهرياً لعمل المؤسسات بمختلف أنواعها وإنتاجها، حيث تشكل الأساس الذي تُبنى عليه الإستراتيجية التنافسية، ويتفاعل حولها كافة العوامل والمتغيرات لدعم هذه الميزة وصياغة الإستراتيجية الشاملة للمنظمة؛
- يلعب موقع الميزة التنافسية دوراً مهماً في دراسة الإدارة الإستراتيجية، حيث لا تخلو الدراسات والأبحاث من مفهوم الميزة التنافسية، مما دفع بعض المفكرين إلى القول بأن الإدارة الإستراتيجية يمكن تعريفها على أنها ميزة تنافسية؛
- تعتبر الإدارة الإستراتيجية عملية متكاملة تهدف إلى مواجهة تحديات السوق والمنافسة، وتحقيق أهداف المنظمة من خلال فهمها العميق لمتغيرات البيئة المحيطة، كما أن اتخاذ القرارات الإستراتيجية يعتمد على نجاح الإدارة الإستراتيجية في تحقيق أهدافها الحالية.(الربيعاوي و عباس، إدارة التسويق - أسس ومفاهيم معاصرة، 2015، الصفحات 561-562)

الميزة التنافسية تشكل عاملاً حيوياً في حياة المؤسسات، مما يمكنها من التميز والبقاء في بيئة السوق التنافسية والعصر التكنولوجي المتطور. تعكس هذه الميزة قدرة المؤسسة على تحقيق موقع قوي في السوق، مما يعزز من رضا وولاء العملاء ويقلل من تعرضهم للعروض التنافسية، مما يسهم في زيادة حجم المبيعات والأرباح. كما تُعتبر معياراً أساسياً للابتكار والنمو في المنظمات الناجحة، حيث تستمر في تطوير نماذج جديدة للميزة التنافسية، خاصةً مع توافر الوعي بالموديلات الحالية لدى المنافسين.

إضافة إلى ذلك، تُعد الميزة التنافسية حجر الزاوية في صياغة الإستراتيجية التنافسية للمؤسسات، حيث تتفاعل جميع العوامل والمتغيرات لدعم هذه الميزة. في مجال الإدارة الإستراتيجية، يعتبر موقع الميزة التنافسية عنصراً أساسياً في الفهم العميق لمتغيرات السوق، مما يبرر توصيف الإدارة الإستراتيجية بأنها ميزة تنافسية. بالتالي، فإن الإدارة الإستراتيجية ليست فقط عملية لمواجهة التحديات، بل هي ضرورية لتحقيق أهداف المنظمة من خلال تفاعلها مع بيئة السوق وتحقيق التكيف المطلوب.

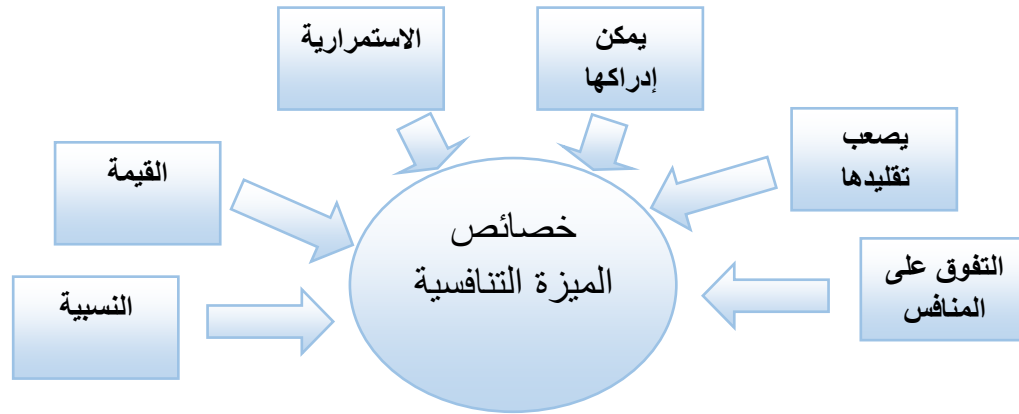
ثالثاً: خصائص الميزة التنافسية

وفقاً لما يقترحه ويبلرايت، تتمتع المرونة التنافسية القوية بالخصائص التالية:

- إنها تستجيب لاحتياجات وأذواق الزبائن؛
 - تقدم قيمة كبيرة من الناحية التجارية؛
 - تركز على تكامل المزيد من موارد المنظمة وتقديمها في السوق؛
 - تحتاج إلى التزام من جانب المنظمة.
- أما إيفانز، فيشير إلى أن المرونة التنافسية الفعالة تعتمد على الأسس التالية:
- الحاجة إلى التزام من المنظمة؛
 - تتطلب مهارات قوية ومرونة داخل المنظمة؛

- تستجيب لاحتياجات وأذواق الزبائن.(دوري، 2019، صفحة 206)
- ويرى (حمدي، 2023، الصفحات 84-85) أنه للتفهم الصحيح والشامل لمزايا المنافسة، يجب النظر إليها من منظور مستمر وشامل. ويمكن تلخيص هذه الخصائص كما يلي:
- النسبية: الميزة التنافسية ليست ثابتة، بل نسبية وتُقاس من خلال مقارنة أداء المؤسسات في فترات زمنية مختلفة.
- القيمة: توفر الميزة التنافسية قيمة مضافة تجعل المؤسسة تبرز عن منافسيها؛
- الاستمرارية: يجب أن تتمتع الميزة التنافسية بالاستمرارية، ويجب تطويرها لضمان بقائها؛
- الإدراك: يستطيع العملاء والمستفيدون إدراك وتمييز المؤسسة التي تقدم خدمات متميزة عن الأخرى؛
- الصعوبة في التقليد: يصعب على المنافسين تقليد الخدمات المقدمة، وذلك بفضل امتلاك الموارد والكفاءات البشرية الإبداعية؛
- التفوق على المنافسين: يجب التركيز على الاختلافات والتميز المهني بدلاً من التشابه؛
- التميز في الأصول الاستراتيجية: يشمل ذلك الموارد المادية والبشرية، فضلاً عن التفوق في الأطر التنظيمية والبحثية؛
- التجديد ومواكبة تغيرات البيئة الخارجية: يجب أن تكون الميزة التنافسية متجددة ومتوافقة مع التغيرات في البيئة المحيطة؛ المرونة التنافسية تبرز كعامل حاسم في تعزيز القدرة على التكيف والتفوق في بيئة الأعمال. تتميز بقدرتها على الاستجابة لاحتياجات وأذواق الزبائن، وتقديم قيمة كبيرة، فضلاً عن تكامل موارد المنظمة لتحقيق التميز في السوق. وتتطلب التزاماً قوياً من المنظمة، فضلاً عن مهارات مرنة داخلها.
- من جهة أخرى، تتسم المزايا التنافسية بكونها نسبية، حيث يُقِيم الأداء بالمقارنة بين المؤسسات عبر الزمن. يجب أن تكون هذه المزايا مستمرة ومتطورة لضمان بقائها، وقابلة للإدراك من قبل العملاء لتحديد تميز المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، يصعب على المنافسين تقليد هذه المزايا بفضل الكفاءات والموارد الإبداعية التي تمتلكها المؤسسة، مما يعزز التفوق والاختلاف المهني.
- إضافة إلى ذلك، يجب أن تتسم الأصول الاستراتيجية بالتفوق، وتشمل الموارد المادية والبشرية، مع التركيز على التجديد ومواكبة التغيرات في البيئة الخارجية. هذا يتطلب من المؤسسات الاستمرار في تطوير إستراتيجياتها لضمان التوافق مع المتغيرات السوقية وضمان استمرار الميزة التنافسية.

الشكل رقم (01): خصائص الميزة التنافسية



المصدر: (حمدي، 2023، صفحة 85)

رابعاً: مصادر الميزة التنافسية

تحقيق الميزة التنافسية يتطلب تحديد المصادر التي تستند إليها المؤسسة، مما يساعد في توجيه الجهود نحو أهداف محددة بدقة، وبالتالي توفير الوقت والجهد والمال. تتنوع مصادر الميزة التنافسية، وأهمها تشمل:

1- الإبداع: الإبداع يعد مصدراً مستداماً للميزة التنافسية، إذ يساهم في بناء سمعة قوية للمؤسسة في السوق. ويتجاوز الإبداع مجرد إنتاج أفكار جديدة ليشمل تطبيق هذه الأفكار وتحويلها إلى منتجات وخدمات مبتكرة تميز المؤسسة عن منافسيها.

2- المعرفة: تعتبر المعرفة أحد أهم المصادر الأساسية للميزة التنافسية، ويتمثل ذلك في رأس المال الفكري. تتضمن المعرفة المعلومات والخبرات التي يمتلكها الأفراد داخل المؤسسة. ويمكن تحقيق ميزة تنافسية من خلال الاستثمار في تطوير رأس المال الفكري عبر التدريب المستمر والتعليم وتبادل المعرفة بين الأفراد وتوثيقها ونشرها داخل المؤسسة.

3- الجودة: الجودة هي العامل الحاسم الذي تطلبه الأسواق، وثقاس من خلال قدرة المؤسسة على تقديم منتجات وخدمات تلبي احتياجات وتوقعات العملاء. إن تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة يبني سمعة قوية للمؤسسة، ويزيد من ولاء العملاء، ويعزز من قدرتها التنافسية في السوق.

4- الموارد البشرية: الموارد البشرية هي المصدر الحقيقي لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، حيث أن التفوق في الأداء لا يعتمد فقط على امتلاك الموارد الطبيعية والمالية والتكنولوجية، بل على نوعية الموارد البشرية القادرة على تنظيم واستثمار هذه الموارد بشكل فعال.

5- الموارد المالية: الموارد المالية تعتبر بالغة الأهمية للمؤسسة، إذ تمكنها من تمويل أنشطتها وتوسيع نطاقها، مما يساعد في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. توفر الموارد المالية القاعدة الصلبة التي يمكن للمؤسسة البناء عليها لتحقيق نمو مستدام وتعزيز قدرتها التنافسية. (حمدي، 2023، الصفحات 86-87)

من ما سبق نستخلص إلى أن تحقيق الميزة التنافسية يتطلب تحديد واعتماد مصادر متعددة تساهم في تميز المؤسسة وتفوقها في السوق. من أبرز هذه المصادر: **الإبداع** الذي يعزز مكانة المؤسسة من خلال ابتكار منتجات وخدمات متميزة. **المعرفة** هي مصدر أساسي من خلال استثمار رأس المال الفكري عبر التعليم والتدريب المستمر، مما يزيد من تنافسية المؤسسة. **الجودة** تلعب دورًا حاسمًا في تلبية توقعات العملاء وبناء سمعة قوية. كذلك، **الموارد البشرية** تشكل عنصرًا رئيسيًا، حيث يتوقف التفوق على الكفاءات القادرة على استثمار الموارد بشكل فعال. وأخيرًا، **الموارد المالية** تعد أساسية لدعم النمو والتوسع، مما يعزز القوة التنافسية للمؤسسة.

المطلب الثالث: الخيارات الاستراتيجية لتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعتبر الاستراتيجيات التنافسية جزءًا أساسيًا من الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات، حيث تهدف إلى تحسين قدرة الشركة على المنافسة في سوق مليء بالتحديات. تتنوع الاستراتيجيات التنافسية بشكل كبير، وتتيح للشركات اختيار النهج الذي يتناسب مع أهدافها وقدراتها وظروف السوق المحيطة بها. يمكن تقسيم هذه الاستراتيجيات إلى عدة أنواع رئيسية، تشمل:

أولاً: إستراتيجية الرائد Market Leader Strategy

تتواجد المؤسسة الرائدة في القمة الاقتصادية، حيث تتمتع بثبات واستقرار ينعكسان في استمرارية منتجاتها وثبات أسعارها، إضافة إلى نظام توزيع فعال وواسع الانتشار، وحملات تسويقية إستراتيجية تجعل منتجاتها محط أنظار الجمهور. تسعى كل الشركات المنافسة لمحاكاة نموذجها الناجح، إلا أن الشركة الرائدة تظل محكمة السيطرة في الساحة الاقتصادية. (الأسطة، 2016، صفحة 221)

في ظل إستراتيجية الرائد في السوق وحتى تحافظ المؤسسة على مكانتها القيادية فهناك متطلبات لذلك نذكرها فيما يلي:

1- توسيع السوق بشكل عام عن طريق الإستراتيجيات التالية

- اكتساب مستهلكين جدد للمنتجات الحالية عن طريق سياسة الاختراق في السوق؛
- ابتكار استخدامات جديدة للمنتجات الحالية NewUses ؛
- زيادة معدل استخدام المنتج من خلال تشجيع المستهلكين على زيادة استهلاكهم MoreUsage.

2- توسيع الحصة السوقية للمنظمة فيما يتعلق بالمنتجات أو الخدمات الحالية

- الدفاع عن الموقف الحالي (PositionDefense) :

يتم ذلك عبر تطوير وبناء ماركة متميزة للمنتج في السوق، بالإضافة إلى تقديم خدمات ما بعد البيع مثل الصيانة والدعم.

• **المحافظة على الموقف التنافسي:**

تتمثل في بذل كل الجهود الممكنة للحفاظ على الموقف التنافسي في السوق، وذلك من خلال مراقبة الأسعار والمنافسين، وتقديم الضمانات اللازمة.

• **الدفاع الوقائي(Preventive Defense)**

يتم ذلك عبر اتخاذ إجراءات وقائية لمواجهة التحديات المحتملة في المستقبل، مثل تقديم منتجات جديدة أو تخفيض الأسعار قبل أن تظهر التهديدات.

• **إستراتيجية الدفاع:**

عندما تتعرض المؤسسة للهجوم من قبل منافسين آخرين، فإنها تتخذ إجراءات للدفاع عن نفسها ضد هذا الهجوم.

• **الدفاع المتحرك أو المتنقل(Mobile Defense)**

يتم ذلك عبر التحرك نحو قطاعات سوقية جديدة في مناطق جغرافية جديدة، أو عن طريق التوسع في أسواق جديدة لتلبية احتياجات ورغبات المستهلكين التي لم تُشبع بعد. كما يتضمن البحث عن مستهلكين جدد في هذه الأسواق.

• **الدفاع بالتعاقد(Contraction Defense)**

يتم ذلك عبر إبرام عقود طويلة الأجل لضمان استمرارية الحصول على سلع معينة، بالإضافة إلى تطبيق استراتيجية ضعيفة تهدف إلى الانسحاب من السوق بشكل تدريجي أو مفاجئ.

ثانياً: إستراتيجية المتحدي في السوق MarketChallengerStrategy

هذه الإستراتيجية تهدف بشكل أساسي إلى تعزيز حصة السوق للشركة وزيادة حجم المبيعات والأرباح بشكل ملحوظ. وبواسطة هذه الإستراتيجية، تسعى الشركة بجدية لتحقيق المكانة الريادية أو القيادية في ساحة الأعمال التي تنشط فيها. تندرج تحت هذه الاستراتيجية خمس إستراتيجيات رئيسية، وتقوم الشركة بتوظيفها بمجموعة من الإجراءات لتحقيق أهدافها السوقية:

1-المواجهة المباشرة(Frontal Attack): تتضمن مواجهة المنافسين في السوق عن كثب من خلال تقديم منتجات جديدة، فتح أسواق جديدة، أو تقديم خدمات جديدة.

2-المواجهة الجانبية(Flank Attack): تشمل استغلال نقاط الضعف للمنافسين في السوق من خلال طرح منتجات جديدة أو فتح أسواق جديدة أو تقديم خدمات جديدة.

3- المواجهة من الخلف(Rear Attack): تتمثل في استهداف نقاط الضعف للمنافسين والتوسع في السوق من خلال تقديم منتجات أو خدمات جديدة.

4-المواجهة من الجوانب(Side Attack): تتضمن استغلال الفرص المتاحة وتوجيه هجمات مباشرة إلى القائد في السوق من خلال التركيز على منتجات أوخدمات جديدة.

5-المواجهة بالمرور(Pass By Attack): تتمثل في استغلال الفرص المتاحة في السوق بمرور، من خلال طرح منتجات جديدة أوفتح أسواق جديدة. بالإضافة إلى ذلك، تنتهج الشركة إستراتيجية هجوم العصابات، حيث تستهدف نقاط ضعف القائد في السوق وتستغلها لدخول السوق، من خلال مجموعة من الإجراءات مثل تخفيض الأسعار، وتحسين وتطوير المنتجات، وتوسيع قنوات التوزيع.

ثالثاً: إستراتيجية التابع في السوق Market-Follower Strategy

في هذه الإستراتيجية، تقوم الشركات بالتركيز على متابعة القادة في السوق بدلاً من المنافسة معهم مباشرة، وذلك بسبب قلة مواردها وضعف إمكانياتها. تسعى هذه الشركات للحفاظ على حصتها من السوق دون المخاطرة في المنافسة المباشرة مع القادة. تقوم هذه الإستراتيجية على تقليد المنتجات والخدمات التي يقدمها القائد في السوق، وتجنب المنافسة المباشرة معه. تبرز الشركات المتبعة لهذه الإستراتيجية بمهارتها في تقليد المنتجات، وتحسينها لتلبية احتياجات السوق بطرق مبتكرة. فهي تستلهم ما يقدمه القائد وتبتكر حلولاً لمشاكل المنتج التي قد لا يلاحظها القائد، ثم تقدمها للسوق. بالنسبة للشركات التي تعتمد على هذه الإستراتيجية، فإنها قد تتخذ الإجراءات التالية:

- تقليد المنتجات وطرق التصنيع مع إدخال بعض الاختلافات البسيطة؛
- تسويق منتجات القائد في السوق السوداء أو من خلال موزعين معروفين؛
- تحسين وتطوير منتجات القائد.

رابعاً: استراتيجية المتخصص Market-Nicher Strategy

تعتمد هذه الاستراتيجية على تحديد سوق متخصص أجزء محدد من السوق، وتقديم منتجات وخدمات فريدة لهذا السوق. تتميز هذه المنتجات والخدمات بقيمتها المضافة وقدرتها على تلبية احتياجات ورغبات المستهلكين في هذا السوق. تعتبر هذه الاستراتيجية مناسبة للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم التي لا تستطيع المنافسة في السوق العام بمحور الاستراتيجية، وتحتاج إلى تحديد سوق مستهدف يمكنها تلبية احتياجاته بفاعلية وكفاءة.(دودين أ.، 2011، صفحة 58 إلى 62)

خامساً: العلاقة بين الاستراتيجية التنافسية والميزة التنافسية

العلاقة بين الميزة التنافسية والاستراتيجية التنافسية علاقة تكاملية، بحيث أن كل منهما يدعم الآخر:

1.الاستراتيجية التنافسية:

○ هي الخطة أو التوجه الذي تختاره المؤسسة لتنافس في السوق.

○ تحدد كيف ستتعامل مع المنافسين، وما هي الأسواق أو الشرائح التي ستستهدفها، وبأي طريقة ستكسب العملاء.

○ مثال: استراتيجية الكلفة المنخفضة مثل (IKEA)، أو التميز/التفرد مثل (Apple).

2. الميزة التنافسية:

○ هي النتيجة أو الوضع الذي تصل إليه المؤسسة عندما تنجح استراتيجيتها.

○ تمثل ما يميزها عن المنافسين ويجعل العملاء يفضلون منتجاتها أو خدماتها.

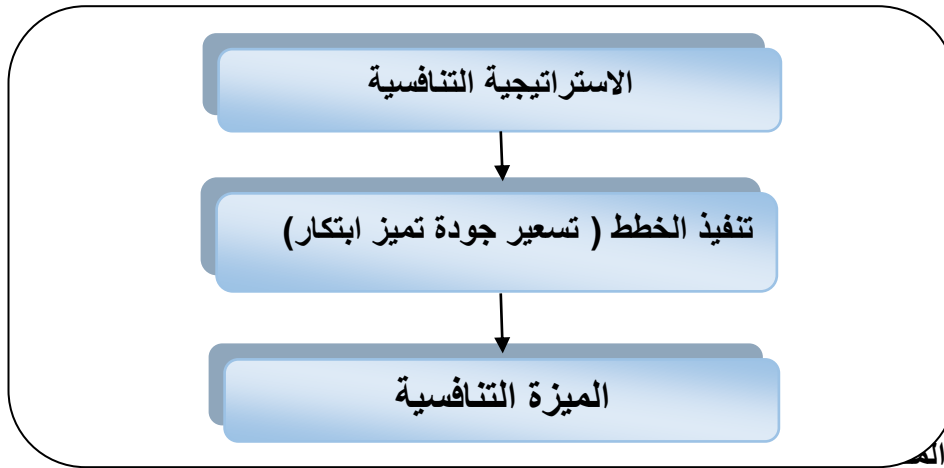
○ قد تكون في السعر، الجودة، الابتكار، خدمة ما بعد البيع، أو حتى في العلامة التجارية.

3. العلاقة :

- الاستراتيجية التنافسية هي الوسيلة (الخطة)، والميزة التنافسية هي الغاية (النتيجة).
- بدون استراتيجية واضحة، لا يمكن بناء ميزة تنافسية مستدامة.
- وبدون ميزة تنافسية، تبقى الاستراتيجية مجرد خطة على الورق دون أثر في السوق.

يمكن توضيح هذه العلاقة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02): العلاقة بين الميزة التنافسية والاستراتيجية التنافسية



المطلب الرابع: الإستراتيجيات العامة للتنافس حسب (مايكل بورتر Michael Porter)

تعد الإستراتيجيات العامة للتنافس وفقاً لمايكل بورتر من أهم الأدوات التي يمكن للمؤسسات استخدامها لتحقيق ميزة تنافسية في الأسواق. بورتر قدّم ثلاث إستراتيجيات رئيسية تتيح للمؤسسات التميز عن منافسيها، وهي استراتيجية القيادة بالكلفة، واستراتيجية التميز، واستراتيجية التركيز. هذه الإستراتيجيات تمثل منهجيات متنوعة تساهم في تعزيز موقع المؤسسة في السوق وتحقيق نجاح مستدام.

أولاً: قيادة التكلفة الشاملة OVERALL COST LEADERSHIP STRATEGY

1. مفهوم قيادة التكلفة الشاملة (القيادة في التكلفة)

هي الإستراتيجية الأولى، التي أصبحت شائعة بشكل متزايد في السبعينيات بسبب انتشار مفهوم منحى الخبرة، تهدف إلى تحقيق قيادة التكلفة الشاملة في الصناعة من خلال مجموعة من السياسات الوظيفية الموجهة نحو هذا الهدف الأساسي. تتطلب قيادة التكلفة بناء مرافق ذات كفاءة عالية، والسعي الحثيث لتخفيض التكاليف عبر الخبرة، والتحكم الصارم في التكاليف والنفقات العامة، وتجنب العملاء ذوي العوائد الهامشية، وتقليل التكاليف في مجالات مثل البحث والتطوير والخدمات وقوة المبيعات والإعلان. يتطلب تحقيق هذه الأهداف اهتمامًا إداريًا كبيرًا بالتحكم في التكاليف، حيث يصبح انخفاض التكلفة بالنسبة للمنافسين هو المحور الأساسي الذي يدور حوله كامل الإستراتيجية، رغم أنه لا يمكن تجاهل الجودة والخدمة والمجالات الأخرى.

يمكن للشركة التي تحقق موقفًا منخفض التكلفة أن تحقق عوائد فوق المتوسطة في صناعته رغم وجود قوى تنافسية قوية. يمنحها موقف التكلفة المنخفضة دفاعًا ضد المنافسة من المنافسين، لأن تكاليفها المنخفضة تعني أنها يمكن أن تحقق عوائد حتى بعد أن يفقد منافسوها أرباحهم بسبب المنافسة. يدافع موقف التكلفة المنخفضة عن الشركة ضد المشتريين الأقوياء لأن المشتريين يمكنهم ممارسة القوة فقط لخفض الأسعار إلى مستوى المنافس الأكثر كفاءة. يوفر موقف التكلفة المنخفضة دفاعًا ضد الموردين الأقوياء من خلال توفير مزيد من المرونة للتعامل مع زيادات تكاليف المدخلات. العوامل التي تؤدي إلى موقف التكلفة المنخفضة عادةً ما توفر أيضًا حواجز دخول كبيرة من حيث وفورات الحجم أو مزايا التكلفة. أخيرًا، يضع الموقف منخفض التكلفة الشركة عادة في موقع مفضل بالنسبة للبدائل مقارنة بمنافسيها في الصناعة.

يتطلب تحقيق موقف منخفض التكلفة غالبًا حصة سوقية نسبية عالية أو مزايا أخرى، مثل الوصول المواتي إلى المواد الخام. قد يتطلب تصميم منتجات لتكون سهلة في التصنيع، والحفاظ على خط واسع من المنتجات ذات الصلة لتوزيع التكاليف، وخدمة جميع مجموعات العملاء الرئيسية لبناء حجم الإنتاج. قد يتطلب تنفيذ إستراتيجية التكلفة المنخفضة استثمارات رأسمالية ضخمة في المعدات الحديثة، وتسعيرًا عدوانيًا، وخسائر أولية لبناء حصة في السوق. تسمح الحصة السوقية العالية بدورها بوفورات في الشراء مما يخفض التكاليف أكثر. بمجرد تحقيقها، يوفر الموقف منخفض التكلفة هامش ربحية عالية يمكن إعادة استثمارها في معدات جديدة ومرافق حديثة للحفاظ على قيادة التكلفة. قد يكون مثل هذا الاستثمار شرطًا مسبقًا للحفاظ على موقف التكلفة المنخفضة.

تعتبر إستراتيجية قيادة التكلفة حجر الزاوية في نجاح شركات مثل بريجز أندستراتون في محركات البنزين الصغيرة، حيث تمتلك حصة سوقية عالمية تبلغ 50٪، ونجاح شركة لينكولن إلكتريك في معدات ولوازم اللحام بالقوس الكهربائي. شركات أخرى معروفة بتطبيق نجاح لإستراتيجيات قيادة التكلفة تشمل إيمرسون إلكتريك، تكساس إنسترومنتس، بلاك أندديكر، ودوبونت.

يمكن أن تؤدي إستراتيجية قيادة التكلفة في بعض الأحيان إلى ثورة في صناعة كانت قواعد المنافسة فيها تاريخياً مختلفة، وكان المنافسون غير مستعدين إما إدراكياً أو اقتصادياً لاتخاذ الخطوات اللازمة لتقليل التكاليف. في عام 1979، كانت هارنيسفيغر في خضم محاولة جريئة لإحداث ثورة في صناعة الرافعات ذات التضاريس الوعرة. بدءاً من حصة سوقية تبلغ 15٪، قامت هارنيسفيغر بإعادة تصميم رافعاتها لتكون سهلة التصنيع والصيانة باستخدام مكونات معيارية، وتغييرات في التكوين، وتقليل محتوى المواد. ثم أنشأت مناطق لتجميع المكونات وخط تجميع محمول، وهو خروج ملحوظ عن معايير الصناعة. طلبت أجزاء بكميات كبيرة لتوفير التكاليف، مما سمح لها بتقديم منتج بجودة مقبولة وتخفيض الأسعار بنسبة 15٪. نمت حصة هارنيسفيغر في السوق بسرعة إلى 25٪ وتواصل النمو. يقول ويليس فيشر، المدير العام لقسم المعدات الهيدروليكية في هارنيسفيغر: "لم نقصد تطوير آلة أفضل بشكل كبير من أي شخص آخر، لكننا أردنا تطوير واحدة كانت بسيطة حقاً في التصنيع وتم تسعيرها عمداً كآلة منخفضة التكلفة." يشكو المنافسون من أن هارنيسفيغر "اشترت" حصة في السوق بهوامش أقل، وهواتهام تنفيه الشركة (Porter M. E., 1980, p. 35 to 37).

2. طرق تحقيق القيادة في التكلفة (قيادة التكلفة الشاملة)

لتحقيق القيادة بالتكلفة الشاملة وفقاً لمايكل بورتر، يجب على المؤسسة أن تركز بشكل استراتيجي على تخفيض التكاليف عبر كافة مراحل عملياتها، مع الحفاظ على مستوى مقبول من الجودة. بورتر يشير إلى عدة أساليب وتكتيكات يمكن للمؤسسة اتباعها لتحقيق ميزة القيادة بالتكلفة:

أ- التحكم الفعال في سلسلة التوريد وسلسلة القيمة:

- يجب على المؤسسة أن تتحكم في كل مراحل سلسلة القيمة (Value Chain) لتحقيق التوفير في التكاليف. سلسلة القيمة تشمل الأنشطة الداخلية مثل الإنتاج، اللوجستيات، التوزيع، والخدمات. الهدف هو تخفيض التكاليف في كل مرحلة دون التأثير على جودة المنتج النهائي.

- يجب تحسين إدارة سلسلة التوريد عبر الشراء الذكي للمواد الخام بكميات كبيرة أو بأسعار تنافسية، مما يقلل من تكاليف الشراء. التفاوض مع الموردين لتحقيق أسعار أفضل وخفض التكاليف المرتبطة بالتوريد هو أحد التكتيكات الأساسية.

ب- اقتصاديات الحجم:

- اقتصاديات الحجم (Economies of Scale) هي من أبرز الطرق لتحقيق ميزة التكاليف. إنتاج كميات كبيرة من المنتجات يسمح بتوزيع التكاليف الثابتة (كالإيجارات والمعدات) على عدد أكبر من الوحدات، مما يؤدي إلى انخفاض التكلفة الإجمالية لكل وحدة.
- تحتاج الشركات لتوسيع إنتاجها أو استغلال قدراتها الإنتاجية بشكل أفضل للاستفادة من هذه الميزة. يتطلب ذلك تخطيطاً جيداً للإنتاج وتوظيف الموارد بالشكل الأمثل.

ج- التحكم بالتكاليف التشغيلية (Operational Efficiency) :

- الشركات التي تتبع استراتيجية القيادة بالتكلفة تسعى إلى تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال استخدام تكنولوجيا حديثة، وأتمتة العمليات التي تسهم في تقليل الاعتماد على العمالة اليدوية المكلفة.
- يجب أن تكون المؤسسة قادرة على استغلال الموارد الطبيعية والبشرية بكفاءة أعلى من المنافسين. تقليل الهدر (Waste Reduction) في الموارد مثل الطاقة، المواد الخام، والوقت هو أمر حاسم في هذا السياق.

د- تقليل التكاليف الثابتة والمتغيرة:

- التركيز على خفض التكاليف الثابتة مثل الإيجارات، المصروفات الإدارية، ورواتب المديرين يمكن أن يقلل من الأعباء المالية على المدى الطويل. هذا يشمل إعادة هيكلة العمليات لتحسين الكفاءة وتقليل التكاليف غير الضرورية.
- فيما يتعلق بالتكاليف المتغيرة، مثل تكاليف المواد الخام والطاقة، يمكن تقليل هذه التكاليف من خلال البحث عن بدائل أرخص أو تحسين الكفاءة في استخدام الموارد.

هـ- التكنولوجيا والابتكار في العمليات:

- يمكن أن يؤدي تبني التكنولوجيا الحديثة إلى تحسين الكفاءة الإنتاجية وتقليل التكاليف. على سبيل المثال، استخدام أنظمة إنتاج مؤتمتة أو روبوتات في خطوط الإنتاج يمكن أن يقلل من الحاجة إلى العمالة البشرية، وبالتالي تقليل تكاليف الرواتب.
- الابتكار في طرق الإنتاج، مثل اعتماد تقنيات تصنيع حديثة (مثل التصنيع الرشيق (Lean Manufacturing) يمكن أن يسهم في تحسين الإنتاجية وتخفيض التكاليف.

و- تحسين تصميم المنتجات:

- تصميم المنتجات بكفاءة لتقليل استهلاك المواد الخام أو استخدام مواد أقل تكلفة دون التأثير على الجودة هو أسلوب آخر لتحقيق القيادة بالتكلفة. الشركات قد تختار استخدام بدائل خامات أقل تكلفة أو تحسين كفاءة استخدام المواد من خلال تصميمات هندسية مبتكرة.
- هذا أيضاً يشمل تحسين العمليات الهندسية وتقليل التعقيدات في التصميم الذي يتطلب استخدام مكونات أو مواد مكلفة.

ز- التخلص من الأنشطة ذات القيمة المضافة المنخفضة:

- أي نشاط داخل الشركة لا يساهم بشكل مباشر في خلق قيمة للمستهلك يجب إعادة النظر فيه أو التخلص منه. يشمل ذلك تقليل الأنشطة الإدارية الزائدة أو التركيز على تقنيات وخطوات إنتاج أكثر فعالية.

ح- السيطرة على المصاريف الإدارية والتسويقية:

- لتحقيق القيادة بالتكلفة، يجب على الشركة أن تضع ضوابط صارمة على التكاليف الإدارية والتسويقية. يمكن للشركات تبسيط الهيكل التنظيمي وتقليل التكاليف المرتبطة بالإدارة العليا أو تقليل الإنفاق الإعلاني من خلال الاعتماد على إستراتيجيات تسويق أقل تكلفة، مثل التسويق الرقمي الفعال.

ط- العقود طويلة الأجل مع الموردين:

- عقد اتفاقيات طويلة الأجل مع الموردين يمكن أن يضمن أسعارًا ثابتة ومستقرة، مما يساعد على تقليل التقلبات في التكاليف، وبالتالي المساهمة في استقرار هيكل التكلفة العام للشركة.

تحقيق القيادة بالتكلفة لا يعني تقديم منتج منخفض الجودة، بل يعني تقديم منتج أو خدمة بجودة مقبولة بسعر أقل من المنافسين من خلال كفاءة العمليات والتحكم الفعال في التكاليف (E. Porter, 1985, pp. 11-17).

3. مميزات إستراتيجية إدارة التكلفة الشاملة

تُحقق هذه الاستراتيجية عددًا من المزايا، من بينها:

أ- المنافسون: المؤسسات التي تنتج بتكلفة أقل تكون في وضع أفضل للتنافس على أساس السعر؛

ب- المشترون: المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار؛

ج- الموردون: المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها في بعض الحالات حماية نفسها من الموردين الأقوياء، خاصة إذا كانت كفاءتها تتيح لها تحديد الأسعار وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرية؛

د- دخول المنافسين المحتملين إلى السوق: المؤسسة التي تنتج بتكلفة أقل تتمتع بموقع تنافسي ممتاز، مما يمكنها من تخفيض الأسعار لمواجهة أي منافسين جدد؛

هـ- السلع البديلة: المؤسسة التي تنتج بتكلفة أقل تستطيع مقارنة نفسها مع منافسيها واستخدام تخفيض الأسعار كاستراتيجية لمنافسة السلع البديلة ذات الأسعار الجذابة. (بوران، 2016، الصفحات 114-115).

4. المخاطر الأساسية لإستراتيجية قيادة الكلفة

أ- **تهديد المنافسة في الإنتاج:** قدرة المنافسين على ابتكار طرق إنتاجية بتكلفة أقل يمثل تهديدًا لاستراتيجية قيادة الكلفة. على سبيل المثال، قد تعتمد منظمات جديدة على تكنولوجيا بتكلفة منخفضة تمنحها ميزة تكلفية على الشركات التي تتبنى استراتيجية قيادة الكلفة؛

ب- **تفوق تكلفة العمالة:** قد يحقق المنافسون تفوقًا في تكلفة العمالة، خاصةً في البلدان النامية التي تتمتع بأجور عمالة منخفضة بالمقارنة مع البلدان الصناعية المتقدمة. هذا يمكن أن يجلب ميزة تكلفة لهم؛

ج- **تقليد الطرق:** قد يقوم المنافسون بسهولة بتقليد الطرق التي تتبعها شركة رائدة في تكلفة الإنتاج. هذا يشكل تهديدًا آخر لاستراتيجية قيادة الكلفة؛

د- **تخفيض الرؤية للتغيرات:** الرغبة في تخفيض تكلفة الإنتاج الحالية قد يعرض قائد الكلفة للمخاطرة من خلال فقدانه للرؤية بالتغيرات في أذواق العملاء التي تتطلب ابتكار أساليب وأعمال جديدة. (الدوري، 2020، الصفحات 210-211)

5. أمثلة عن مؤسسات تطبق إستراتيجية إدارة التكلفة الشاملة

استراتيجية "القيادة بالتكلفة" التي قدمها مايكل بورتر يتم تطبيقها من قبل العديد من الشركات العالمية لتحقيق ميزة تنافسية من خلال تخفيض التكاليف. فيما يلي بعض الأمثلة على مؤسسات تطبق هذه الاستراتيجية، مع المراجع الدقيقة:

أ- والمارت Walmart

هي واحدة من أبرز الأمثلة على الشركات التي تتبع استراتيجية القيادة بالتكلفة. تعتمد على التحكم الدقيق في سلسلة التوريد، والاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير، وتقليل التكاليف التشغيلية. تمكنت Walmart من تقديم أسعار منخفضة للعملاء بفضل قدرتها على التفاوض مع الموردين، شراء كميات كبيرة، واستغلال التكنولوجيا في إدارة المخزون. (Porter M. E., 2008, pp. 19-22)

ب- ماكдонаلدز McDonald's

تعتمد على القيادة بالتكلفة من خلال توحيد وتبسيط عملياتها على مستوى العالم. تستخدم أساليب تصنيع موحدة، مواد خام متشابهة، وعمليات إنتاج فعالة، مما يمكنها من تقديم أسعار تنافسية. استخدام تقنيات أتمتة عالية في العمليات يساعد McDonald's على تقديم الوجبات بسرعة وكفاءة مع تخفيض التكاليف (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2016, pp. 122-125).

ج- رايان إير Ryanair

شركة الطيران منخفضة التكلفة، تطبق استراتيجية القيادة بالتكلفة بوضوح. تتجنب تقديم الخدمات الإضافية المجانية (مثل الوجبات على متن الطائرة أو مساحة كبيرة للأرجل)، مما

يقلل التكاليف التشغيلية. بالإضافة إلى ذلك، Ryanair تختار المطارات الأقل تكلفة وتعمل على ملء الطائرات بأكثر عدد ممكن من الركاب لتقليل التكاليف لكل رحلة (Johnson, Gerry, Whittington, Richard, Scholes, & Kevan, 2011, pp. 202-205).

د- إيكيا IKEA

تعتمد IKEA على القيادة بالتكلفة من خلال تقديم أثاث بأسعار منخفضة عبر تصميم المنتجات بكفاءة وجعل العميل جزءاً من عملية التجميع. بالإضافة إلى ذلك، تستفيد IKEA من الاقتصاديات الحجمية، حيث تصنع كميات كبيرة من المنتجات المتشابهة وتستخدم مواد خام ذات تكلفة منخفضة نسبياً (Grant R. M., 2019, pp. 137-140).

تعتبر هذه الشركات نماذج ناجحة لاستراتيجية القيادة بالتكلفة، حيث تتفوق في السوق من خلال تقديم منتجات وخدمات بأسعار أقل مقارنة بالمنافسين مع الحفاظ على مستويات مقبولة من الجودة.

ثانياً: إستراتيجية التمايز (التمييز) DIFFERENTIATION STRATEGY

1. مفهوم إستراتيجية التمايز

الاستراتيجية العامة الثانية هي استراتيجية التمايز، التي تركز على تقديم منتج أو خدمة تتميز في السوق وتُدرّك على نطاق واسع بأنها فريدة. يمكن أن يتخذ التمايز أشكالاً متعددة، مثل التصميم أو صورة العلامة التجارية (مثل Fieldcrest في المناشف الفاخرة، و Mercedes في السيارات)، التكنولوجيا (مثل Hyster في شاحنات الرافعات، و MacIntosh في مكونات الستيريو، و Coleman في معدات التخيم)، الميزات (مثل Jenn-Air في مواقد الكهرباء)، خدمة العملاء (مثل Crown Cork and Seal في علب المعادن)، شبكة الوكلاء (مثل CATERPILLAR TRACTOR في معدات البناء)، أو أبعاد أخرى. في أفضل الأحوال، تتميز المؤسسة في عدة جوانب معاً. على سبيل المثال، تُعرف كاتربيلر تراكتور ليس فقط بشبكته الواسعة من الوكلاء وتوافر قطع الغيار الممتازة، ولكن أيضاً بمنتجاتها المتينة عالية الجودة، وهي عوامل حاسمة في المعدات الثقيلة حيث أن توقف التشغيل مكلف للغاية. يجب التأكيد على أن استراتيجية التمايز لا تسمح للمؤسسة بتجاهل التكاليف، ولكنها ليست الهدف الاستراتيجي الأساسي.

إذا تم تحقيق التمايز بنجاح، فإنه يمثل استراتيجية قوية لتحقيق عوائد فوق المتوسط في الصناعة لأنه يوفر موقفاً دفاعياً للتعامل مع القوى التنافسية الخمسة، ولكن بطريقة مختلفة عن استراتيجية قيادة التكلفة. يخلق التمايز حماية ضد المنافسة بسبب الولاء للعلامة التجارية من قبل العملاء والحساسية المنخفضة للأسعار. كما أنه يزيد من الهوامش الربحية، مما يجنب الحاجة إلى موقف تكلفة منخفضة. يمنح الولاء العملاء والحاجة للمنافس للتغلب على التفرد حواجز دخول قوية. يزيد التمايز الهوامش مما يتيح للمؤسسة التعامل مع قوة الموردين، ويخفف من قوة المشتريين، حيث لا توجد بدائل قابلة للمقارنة وبالتالي تقل

حساسية الأسعار لديهم. وأخيرًا، المؤسسة التي حققت التمايز وولاء العملاء تكون في موقع أفضل لمواجهة البدائل مقارنة بمنافسيها.

قد يحد تحقيق التمايز من الحصول على حصة سوقية كبيرة. غالبًا ما يتطلب التمايز إدراكًا للحصرية، وهو أمر غير متوافق مع حصة سوقية عالية. وعادة ما يستلزم تحقيق التمايز تكاليف عالية نتيجة للأنشطة المطلوبة لتحقيقه، مثل البحث المكثف، وتصميم المنتجات، واستخدام مواد عالية الجودة، أو الدعم المكثف للعملاء. في حين يعترف العملاء في الصناعة بتفوق المؤسسة، ليس جميع العملاء مستعدين أو قادرين على دفع الأسعار المرتفعة المطلوبة (رغم أن معظمهم في الصناعات مثل معدات الحفر حيث يمتلك كاتربيلر حصة سوقية مهيمنة رغم الأسعار المرتفعة). في بعض الأعمال التجارية الأخرى، قد لا يتعارض التمايز مع التكاليف المنخفضة نسبيًا والأسعار المماثلة لتلك التي يقدمها المنافسون. (Porter M. E., 1980, p. 37 & 38)

2. طرق تحقيق إستراتيجية التمايز (التميز)

استراتيجية التمايز، وفقًا لمايكل بورتر، تهدف إلى تقديم منتجات أو خدمات فريدة تجعل الشركة تميز عن منافسيها في السوق. لتحقيق التمايز، هناك عدة طرق فعالة يمكن اتباعها، كما يلي:

أ- تطوير منتجات مبتكرة

يتطلب هذا الأمر الاستثمار في البحث والتطوير (R&D) لتقديم منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية بميزات فريدة. من خلال الابتكار، يمكن للشركة أن تخلق قيمة إضافية للعملاء مما يجعلهم مستعدين لدفع أسعار أعلى (E. Porter, 1985, pp. 12-14).

ب- تحسين جودة المنتجات

التركيز على جودة المنتجات هو وسيلة فعالة لتحقيق التمايز. يمكن أن تشمل الجودة الفائقة تصميمًا متفوقًا، مواد عالية الجودة، أو أداءً متميزًا. يمكن أن تؤدي جودة المنتجات العالية إلى ولاء العملاء وتعزيز سمعة العلامة التجارية (Porter M. E., 1980, pp. 135-138).

ج- تقديم خدمات متميزة

الخدمات المتميزة مثل خدمة العملاء المتفوقة، خيارات التخصيص، والدعم الفني الممتاز تساهم في تمييز الشركة عن المنافسين. هذه الخدمات تضيف قيمة للعملاء وتجعلهم يشعرون بأنهم يحصلون على قيمة إضافية مقابل ما يدفعونه (E. Porter, 1985, pp. 220-223).

د- بناء علامة تجارية قوية

بناء علامة تجارية قوية وموثوقة يساهم في تعزيز التمايز. يتم ذلك من خلال الحملات التسويقية الفعالة، ووجود صورة إيجابية للعلامة التجارية في أذهان المستهلكين، مما يسهل تمييز المنتجات عن تلك الخاصة بالمنافسين (Aaker D. A., 1996, pp. 45-48).

هـ- تقديم تجربة عملاء فريدة

التركيز على تجربة العملاء، بما في ذلك التصميم الداخلي للمتاجر، وسهولة الاستخدام في المواقع الإلكترونية، وأي نقاط تفاعل مع العملاء. تحسين تجربة العملاء يعزز من انطباعهم عن العلامة التجارية، مما يدفعهم لاختيارها على حساب المنافسين (Porter M. E., 1980, pp. 305-307).

و- استهداف أسواق محددة

من خلال استهداف أسواق معينة أو شرائح محددة، يمكن للشركات تقديم منتجات أو خدمات تتناسب مع احتياجات وتوقعات تلك الشرائح، مما يعزز من فرص التمايز. يساعد هذا النهج في تقليل المنافسة المباشرة مع الشركات الكبيرة (E. Porter, 1985, pp. 9-10).

ز- الابتكار في التسويق

تطوير إستراتيجيات تسويقية مبتكرة تساهم في التمييز. يمكن أن تشمل هذه الإستراتيجيات استخدام قنوات جديدة، أساليب جديدة في الإعلان، أو تقديم رسائل تسويقية فريدة تجعل المنتجات أو الخدمات أكثر جاذبية (KOTLER, KELLER, & LANE, Marketing Management, 2016, pp. 150-155).

تحقيق التمايز يتطلب استثمارًا مستمرًا في الابتكار والجودة والتسويق، بالإضافة إلى القدرة على الاستجابة لاحتياجات العملاء المتغيرة.

3. مميزات إستراتيجية التمايز (التمييز)

تتبلور مميزات إستراتيجيات "التمييز" لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة فيما يلي:

• التفوق التقني؛

• الجودة العالية؛

• تقديم خدمات مساندة للمستهلك؛

• تقديم قيمة أكبر مقابل السعر المدفوع.

الفكرة الأساسية لهذه الإستراتيجية تتمثل في جذب المستهلكين وزيادة حجم المبيعات، وحماية المؤسسة من المنافسين بفضل ولاء المستهلك للعلامة التجارية، مما يقلل من حساسيتهم تجاه الأسعار المرتفعة. من بين الفوائد المتحققة من هذه الإستراتيجية هي تمكين المؤسسة من تحديد أسعار أعلى لمنتجاتها مقارنةً بأسعار المنافسين، وتحقيق هوامش ربحية أكبر. (بوران، 2016، صفحة 115)

4. المخاطر الأساسية لإستراتيجية التمايز (التمييز)

أ- صعوبة الحفاظ على التميز الطويل الأمد: من الصعب على المنظمة الاحتفاظ بميزتها التنافسية في عيون المستهلكين على المدى الطويل، حيث يمكن أن يتغير ذوق المستهلكين أو تظهر منافسة جديدة تقلل من قيمة الميزة التنافسية.

ب- تكاليف الإستمرار في التميز: الاستمرار في إتباع إستراتيجية التميز قد يؤدي إلى تقديم منتجات ذات مواصفات دقيقة وتكاليف عالية، قد لا يكون المستهلكون بحاجة إليها، مما يدفعهم للجوء إلى المنتجات البديلة ذات الأسعار المنخفضة.

ج- سهولة تقليد المنتج المتميز: يمكن لبعض المنافسين الجدد تقليد المنتج المتميز بسهولة، مما يعرض المنظمة لخطر فقدان ميزتها التنافسية.

د- تغيرات في ذوق المستهلكين: تهدد تغيرات في ذوق المستهلكين مصدر التفرد للمنظمة، مما قد يجعلها تواجه صعوبة في المحافظة على ميزتها التنافسية.

باختصار، تتطلب إستراتيجية التميز من المنظمة التطوير المستمر لميزتها التنافسية واختيار المنتجات والأسواق والكفاءات المتميزة التي تعزز بعضها البعض لتزيد قيمة المنتج أو الخدمة في عيون المستهلكين. وعندما يصبح للمنتج صفة التفرد في عيون المستهلكين، يمكن للمنظمة فرض سعر أعلى، ويجب على المنظمة متابعة محاولات التقليد من قبل المنافسين الآخرين. (الدوري، 2020، الصفحات 212-213)

5. أمثلة عن مؤسسات تطبق إستراتيجية إدارة التكلفة الشاملة

أ- كوك كولا Coca-Cola

تعد Coca-Cola واحدة من أقوى العلامات التجارية في العالم بفضل استراتيجيتها الترويجية المبتكرة. تركز الشركة على تقديم منتج فريد من نوعه ولذيذ، مع التركيز على بناء هوية العلامة التجارية التي تجذب العملاء وتخلق تجربة فريدة. (Aaker D. A., 1996, pp. 75-78)

ب- نايكي Nike

تعتمد Nike على التميز من خلال الابتكار في تصميم المنتجات والتسويق. تقدم الشركة أحذية وملابس رياضية ذات تقنيات متطورة، وتستثمر في رعاية الرياضيين والفعاليات الرياضية لتعزيز صورة علامتها التجارية (KOTLER, KELLER, & LANE, Marketing Management, 2016, pp. 245-250).

ج- تيسلا Tesla

تعد Tesla رائدة في مجال السيارات الكهربائية، حيث تميزت بتقديم تقنيات متطورة، مثل القيادة الذاتية. تعتمد الشركة على الابتكار المستمر، مما يمنحها ميزة تنافسية واضحة في سوق السيارات (Grant R. M., 2019, pp. 372-375).

ثالثاً: إستراتيجية التركيز FOCUS STRATEGY.

1. مفهوم إستراتيجية التركيز

الإستراتيجية العامة النهائية هي التركيز على مجموعة معينة من المشتريين، أو شريحة من خط المنتجات، أو السوق الجغرافي؛ وكما هو الحال مع التمايز، يمكن أن يتخذ التركيز أشكالاً عدة. على الرغم من أن إستراتيجيات التكلفة المنخفضة والتميز تهدف إلى تحقيق أهدافها على مستوى الصناعة، إلا أن إستراتيجية التركيز برمتها تستند إلى خدمة هدف استراتيجي محدد بشكل جيد للغاية، ويتم تطوير كل سياسة وظيفية مع هذا في الاعتبار. تعتمد الإستراتيجية على افتراض أن المؤسسة قادرة بذلك على خدمة هدفها الاستراتيجي الضيق بشكل أكثر فعالية أو كفاءة من المنافسين الذين يتنافسون بشكل أوسع. نتيجة لذلك، تحقق المؤسسة إما التميز من خلال تلبية احتياجات الهدف المحدد بشكل أفضل، أو تكاليف أقل في خدمة هذا الهدف، أو كلاهما. على الرغم من أن إستراتيجية التركيز لا تحقق التكلفة المنخفضة أو التميز من وجهة نظر السوق ككل، إلا أنها تحقق إحدى هذه المواقف أو كلاهما من وجهة نظر هدفها السوقي الضيق. يمكن أن تؤدي المؤسسة التي تحقق التركيز إلى كسب عوائد فوق المتوسط لصناعتها أيضاً. يعني التركيز أن المؤسسة إما لديها موقف تكلفة منخفضة مع هدفها الاستراتيجي، أو تميز عالي، أو كلاهما. كما ناقشنا في سياق قيادة التكلفة والتميز، توفر هذه المواقف الدفاعات ضد كل قوة تنافسية. يمكن أيضاً استخدام التركيز لاختيار الأهداف الأقل عرضة للاستبدال أو حيث تكون المنافسات أضعف.

على سبيل المثال، ركزت إيلينور تول وركس على الأسواق التخصصية للمسامير حيث يمكنها تصميم المنتجات لتلبية احتياجات المشتريين الخاصة وخلق تكاليف تحويل. على الرغم من أن العديد من المشتريين لا يهتمون بهذه الخدمات، إلا أن البعض منهم يفعل. تركز فورت هوارد بيبير على مجموعة ضيقة من الأوراق صناعية الجودة الصناعية، وتتجنب المنتجات الاستهلاكية المعرضة للمعارك الإعلانية والمداخلات السريعة لمنتجات جديدة. يركز بورتر على الرسام المحترف بدلاً من السوق للقيام بذلك، وتتمثل إستراتيجيته في خدمة الرسامين المحترفين من خلال خدمات توفير الدهانات المجانية، والتوصيل السريع لأقل من غالون من الدهان المطلوب إلى موقع العمل، وغرف القهوة المجانية التي تم تصميمها لتوفير بيئة مناسبة للرسامين المحترفين في المتاجر الخاصة بالمصنع. مثال على إستراتيجية التركيز التي تحقق موقف تكلفة منخفضة في خدمة هدفها المحدد يظهر في مارتن براور، ثالث أكبر موزع (Porter M. E., 1980, p. 38 to 40).

2. طرق تحقيق إستراتيجية التركيز

استراتيجية التركيز، التي اقترحها مايكل بورتر، هي إحدى الإستراتيجيات العامة التي تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال تلبية احتياجات فئة معينة من السوق بشكل أفضل من المنافسين. يتم تحقيق ذلك من خلال تقليص نطاق التركيز إلى شريحة محددة من السوق،

سواء كانت جغرافية أو ديموغرافية أو من خلال نوع محدد من المنتجات أو الخدمات. إليك بالتفصيل طرق تحقيق استراتيجية التركيز مع ذكر بعض المصادر الحقيقية:

أ- تحديد الشريحة المستهدفة

يجب على الشركة تحديد فئة السوق التي ترغب في استهدافها بوضوح. يتطلب ذلك إجراء أبحاث سوق دقيقة لفهم احتياجات العملاء وتفضيلاتهم.

ب- تقديم قيمة مضافة

يجب أن تسعى الشركة إلى تقديم قيمة مضافة للزبائن في الشريحة المستهدفة، سواء كان ذلك من خلال تحسين الجودة، تقديم خدمات مميزة، أو بأسعار تنافس (Porter M. E., 1980, pp. 35-42).

ج- تطوير العلاقات مع العملاء

بناء علاقات قوية مع العملاء يمكن أن يعزز الولاء ويؤدي إلى تكرار الأعمال. يجب على الشركات الاستثمار في خدمة العملاء وتحسين تجربتهم (Porter M. , What is Strategy ?, 1996, pp. 63-64).

د- تحسين العمليات الداخلية

التركيز على تحسين الكفاءة التشغيلية يمكن أن يساعد في تقليل التكاليف وزيادة الربحية، مما يمكن الشركة من تقديم أسعار تنافسية أو تحسين الهوامش الربحية (Hoskisson, Hitt, & Ireland, 2020, pp. 151-160).

هـ- التسويق الفعال

يتطلب تحقيق استراتيجية التركيز توجيه الجهود التسويقية بشكل محدد إلى الشريحة المستهدفة. يشمل ذلك استخدام القنوات المناسبة للوصول إلى العملاء المستهدفين وتوصيل الرسالة المناسبة.

و- الابتكار المستمر

يجب على الشركات أن تكون مستعدة للتكيف مع التغيرات في السوق واحتياجات العملاء من خلال الابتكار المستمر في المنتجات والخدمات (Barney & Hesterly, 2019, pp. 180-190).

3. مميزات إستراتيجية التركيز

تتجسد مميزات هذه الإستراتيجية في التطبيق العملي في شكلين رئيسيين:

أ- التركيز على خفض التكلفة

تعتمد هذه الإستراتيجية التنافسية على تقليل تكلفة المنتج من خلال التركيز على قطاع محدد من السوق أوفئة معينة من المشترين. يتم تقديم الخدمات لهذا القطاع المحدود بدلاً من السوق بالكامل. عند تطبيق هذه الإستراتيجية، تهدف الشركة أوحدة الأعمال إلى تحقيق ميزة تنافسية في القطاع المستهدف تعتمد على انخفاض التكلفة.

ب- التركيز على التمايز

تستند هذه الاستراتيجية التنافسية إلى تمييز المنتج وتهدف قطاعاً محدداً من السوق أوفئة معينة من المستهلكين. عند تطبيق هذه الاستراتيجية، تسعى الشركة أوحدة الأعمال إلى تحقيق ميزة تنافسية في القطاع المستهدف من خلال تمييز منتجاتها وخلق ولاء للعلامة التجارية. (بوران، 2016، صفحة 116)

4. المخاطر المصاحبة لتطبيق إستراتيجية التركيز

لاستراتيجية التركيز مخاطر نذكرها فيما يلي:

أ- الإختناق في الوسط Stuck In the Middle

باعتبار إستراتيجيات مايكل بورتر الثلاث العامة: قيادة التكلفة، التميز، والتركيز، طرقاً فعالة للتعامل مع القوى التنافسية. تشدد هذه النقطة على أن الشركات التي تفشل في تطوير إستراتيجية في أحد هذه الاتجاهات، والتي تُعرف عادةً بأنها "عالقة في الوسط Stuck In The Middle"، تواجه وضعاً إستراتيجياً مزمياً وأرباحاً منخفضة. تفتقر هذه الشركات إلى حصة السوق الكافية، والاستثمار الرأسمالي المطلوب، والوضوح الاستراتيجي اللازم للتفوق في أي مجال تنافسي، مما يؤدي إلى نشوء ثقافات مؤسسية مشوشة وترتيبات تنظيمية متضاربة.

تُظهر حالة شركة كلارك للمعدات في صناعة الرافعات الشوكية هذا المفهوم بوضوح، حيث تتخبط الشركة بين قيادة التكلفة والتميز، غير قادرة على تحقيق أي منهما بفاعلية. كما تكلم "بورتر" على أن الشركات في هذا الموقف يجب أن تتخذ قراراً إستراتيجياً حاسماً: إما أن تستثمر بقوة لتحقيق قيادة التكلفة أو تعيد التركيز نحو هدف محدد أو تميز فريد.

علاوة على ذلك، نستكشف العلاقة بين حصة السوق والربحية، مقترحاً وجود منحنى على شكل حرف U، حيث تكون الشركات الكبيرة جداً (قادة التكلفة) والصغيرة جداً (المركزة أو المتميزة) هي الأكثر ربحية. تختلف هذه العلاقة عبر الصناعات، حيث يهيمن البعض على قيادة التكلفة بينما يهيمن البعض الآخر على التميز أو التركيز. في النهاية، ينبغي أن تتماشى إستراتيجية الشركة مع نقاط قوتها وتكون صعبة على المنافسين تقليدها (Porter M، 1980، الصفحات 41-43)، كما يبينه الشكل 1 أدناه:

شكل رقم (03): يوضح العلاقة بين حصة السوق والربحية

المصدر: (Porter M، 1980، صفحة 43)

ب- قيود الخبرة الإدارية: في بعض الأحيان، يمكن أن تكون لدى الشركات الكبيرة والتميزة خبرات إدارية في إدارة عدد كبير من القطاعات السوقية بكفاءة، مما يجعل من الصعب تحقيق نجاح إستراتيجية التركيز.

ج- عدم تحقيق الميزة التنافسية: قد لا تستطيع المنظمة تحقيق ميزة تنافسية بسبب التغيرات السريعة في التكنولوجيا أوفي أذواق المستهلكين، خاصة عند التركيز على مجالات صغيرة في المنتجات أو القطاعات السوقية.

د- المنافسة المستمرة: يقوم المنافسون بشكل مستمر بالبحث والتطوير لتلبية احتياجات المستهلكين في القطاعات التي تتبع إستراتيجية التركيز، مما يعرض المنظمة لتحديات مستمرة للحفاظ على تنافسيته.

يمكن القول بأن اختيار إستراتيجية وحدة الأعمال يتطلب اهتمامًا جديًا بجميع جوانب خطة التنافس، وأن الإدارة الناجحة في تبني إستراتيجية تنافسية عامة تتطلب مدراء إستراتيجيين ذوي معرفة عالية بموقف المنظمة الداخلي ومتطلباتها، وأيضًا بالظروف البيئية المحيطة وبيئة التنافس، لكي يتمكنوا من اختيار الإستراتيجية التي تحقق الميزة التنافسية.(الدوري، 2020، صفحة 215)

5. أمثلة على مؤسسات تتبع إستراتيجية التركيز

أ- شركة بامبرز (Pampers)

تعتبر بامبرز واحدة من العلامات التجارية الرائدة في حفاظات الأطفال. تركز الشركة على الآباء والأمهات الذين يسعون للحصول على حفاظات ذات جودة عالية توفر راحة وأمانًا لأطفالهم. تتبنى بامبرز إستراتيجية التركيز من خلال تطوير منتجات مبتكرة، مثل الحفاظات التي تحتوي على تقنيات امتصاص متقدمة، وتصميمات مريحة. تُبرز الحملات التسويقية الخاصة بها الفوائد التي توفرها منتجاتها، مما يساهم في بناء الثقة والولاء لدى العملاء(KOTLER, KELLER, & LANE, Marketing Management, 2016, pp. 292-296).

ب- شركة آبل(Apple)

تُعتبر آبل رمزًا للابتكار في مجال التكنولوجيا، حيث تركز على تقديم منتجات ذات تصميم رائع وأداء ممتاز. تستهدف آبل المستهلكين الذين يبحثون عن تكنولوجيا متقدمة

وتجربة مستخدم فريدة. تتبع إستراتيجية التركيز من خلال تقديم مجموعة محددة من المنتجات، مثل الآيفون والماك، مع التركيز على الجودة والتفاصيل. تساهم الحملات التسويقية لأبل في تعزيز العلامة التجارية من خلال إبراز الميزات الفريدة التي توفرها منتجاتها (Lepore, 2014, pp. 26-30).

هذه الأمثلة توضح كيف يمكن لمؤسسات مختلفة تطبيق استراتيجية التركيز لتعزيز قدرتها التنافسية وزيادة ولاء العملاء. إذا كنت بحاجة إلى معلومات إضافية أو توضيحات، فلا تتردد في طرح أسئلتك!

رابعاً: إستراتيجية التنويع Diversification Strategy

1. مفهوم إستراتيجية التنويع

يمكن استخدام الإطار لتحليل تنافسية الصناعة في وضع إستراتيجية التنويع. يوفر دليلاً للإجابة على السؤال الصعب للغاية الذي ينبئ بقرارات التنويع: "ما هو الإمكان المحتمل لهذا العمل التجاري؟" قد يسمح الإطار للمؤسسة برؤية صناعية ذات مستقبل واعد قبل أن يتم انعكاس هذا المستقبل الجيد في أسعار الشركات المستحوذة. يمكن أيضاً للإطار أن يساعد في تحديد أنواع قيمة خاصة من الصلات في التنويع. على سبيل المثال، الصلة التي تسمح للشركة بالتغلب على حواجز الدخول الرئيسية من خلال الوظائف المشتركة أو العلاقات الموجودة مسبقاً مع قنوات التوزيع يمكن أن تكون أساساً مثمراً للتنويع، حيث يعتبر، "الإطار" أداة تحليلية تساعد الشركات في فهم البيئات الجديدة التي تفكر في دخولها وتقييم الفرص المتاحة، مما يعزز من فرص النجاح في إستراتيجيات التنويع. يُعد هذا النهج ضرورياً لتوجيه قرارات التنويع بطريقة مدروسة ويتكون من:

أ- تحليل تنافسية الصناعة

الإطار يوفر وسيلة لتحليل السوق والصناعة التي تنوي الشركة الدخول إليها. يتضمن ذلك تقييم المنافسة، وتحليل الاتجاهات، وفهم القوى المؤثرة في السوق مثل المنافسين، والعملاء، والموردين.

ب- تقييم الإمكانيات المستقبلية

يمكن استخدام الإطار لتحديد الإمكانيات المحتملة للعمل التجاري. يساعد الشركات على تقييم ما إذا كانت الفرص الجديدة واعدة وتستحق الاستثمار فيها، مما يسهل اتخاذ قرارات مبنية على أسس قوية.

ج- تحديد القيمة المضافة

يمكن أن يساعد الإطار في تحديد الصلات الخاصة التي يمكن أن تخلق قيمة إضافية. مثلاً، يمكن أن تكون العلاقة القوية مع قنوات التوزيع أو القدرة على تجاوز حواجز الدخول من العوامل التي تعزز قدرة الشركة على النجاح في مجال جديد.

د- التوجه نحو التنويع الفعال

يتيح الإطار للمؤسسات رؤية الصورة الكبيرة حول كيفية تحقيق النجاح في التنويع. من خلال تحليل الروابط المحتملة والفرص في السوق، يمكن للشركات تحديد الأنشطة التي يمكن أن تكمل قدراتها الحالية. (Porter M، 1980، الصفحات 35-36)

ويرى (رضوان، 2013، صفحة 41) أن إستراتيجية التنويع تُستخدم لزيادة وتوسيع فرص الشركة من خلال إضافة أسواق جديدة أو منتجات أو خدمات أو مراحل إنتاجية مختلفة.

التنويع هو ببساطة استراتيجية يتم فيها تعريف الأعمال التجارية من حيث الجغرافيا (أي، البلد). التنويع. يسعى الملاك إلى مستوى من التنويع يقلل من مخاطر الفشل الكلي للشركة بينما يزيد في الوقت نفسه من قيمة الشركة من خلال اقتصاديات الحجم والنطاق (FURRER, 2010, p. 23 & 176). ويرى كوتلر أن هذه الإستراتيجية مناسبة عندما توجد فرص قوية خارج مجالات الأنشطة الحالية، أي أن القطاع المعني جذاب جداً وأن الشركة تمتلك القدرات المناسبة للتطور فيه بفعالية. (KOTLER، KELLER، و LANE، Marketing Management، 2016، صفحة 53)

2. طرق تحقيق إستراتيجية التنويع

لتحقيق إستراتيجية التنويع تلجأ المؤسسات إلى:

تحدث مايكل بورتر عن استراتيجية التنويع في سياق تطوير الميزة التنافسية للشركات. في كتابه الشهير ("Competitive Strategy" الاستراتيجية التنافسية)، الذي صدر عام 1980، تناول بورتر إستراتيجيات مختلفة يمكن للشركات استخدامها لتحقيق التفوق التنافسي، ومن بينها استراتيجية التنويع.

يرى بورتر أن التنويع يمكن أن يكون ناجحاً إذا كانت الشركة قادرة على استخدام مواردها وخبراتها في مجال معين للدخول إلى مجالات جديدة. يمكن أن يتم التنويع بطريقتين:

أ- **التنويع المرتبط:** حيث تدخل الشركة في أنشطة أو صناعات جديدة ترتبط بشكل مباشر بالنشاط الرئيسي لها، مما يسمح لها بالاستفادة من الخبرات والكفاءات الحالية.

ب- **التنويع غير المرتبط:** حيث تتوسع الشركة إلى صناعات أو مجالات جديدة غير مرتبطة بأنشطتها الحالية، ما يعني تحديات جديدة في اكتساب المعرفة والخبرة.

يركز بورتر على أهمية أن يكون التنويع جزءاً من استراتيجية متكاملة تضمن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للشركة، محذراً من مخاطر التنويع غير المخطط جيداً، والذي قد

يؤدي إلى تشتت الموارد وإضعاف الأداء المالي للشركة (Porter M. E., 1980, pp. 274-292).

ج- التنويع الأفقي

يشير إلى توسيع نطاق الأعمال من خلال إضافة منتجات أو خدمات جديدة تخدم نفس قاعدة العملاء. يمكن أن يتم ذلك عبر تطوير منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية. يُعد هذا النوع من التنويع استراتيجية فعالة لتعزيز حصة السوق وزيادة الإيرادات من خلال:

- البحث والتطوير لتقديم منتجات جديدة؛
- استحواذ على شركات صغيرة تقدم منتجات مشابهة؛
- التعاون مع شركاء استراتيجيين لتوسيع مجموعة المنتجات (Grant R. M., 2019, pp. 280-285).

د- التنويع الرأسي

يتعلق بإضافة مراحل جديدة في سلسلة التوريد، سواء عبر الاتجاه الأمامي (التوزيع) أو الاتجاه الخلفي (الإنتاج). يسمح هذا النوع من التنويع بتحسين التحكم في العمليات وتقليل التكاليف وزيادة الكفاءة من خلال:

- دمج العمليات من خلال الاستحواذ على مزودي الخدمات أو العملاء؛
- إنشاء منشآت إنتاج جديدة أو مراكز توزيع؛
- تحسين العلاقات مع الموردين من خلال عقود طويلة الأجل (Johnson, Gerry, Whittington, Richard, Scholes, & Kevan, 2011, pp. 325-330).

هـ- التنويع الجغرافي

يتضمن دخول أسواق جديدة في مناطق جغرافية مختلفة. يهدف هذا النوع من التنويع إلى تقليل المخاطر المرتبطة بالاعتماد على سوق واحد وزيادة قاعدة العملاء من خلال:

- تحليل الأسواق الدولية وتحديد الفرص المناسبة للدخول؛
- تطوير إستراتيجيات تسويق محلية تتناسب مع الثقافات المختلفة؛
- تأسيس مكاتب أو فروع جديدة في الأسواق المستهدفة (Hill & Jones, 2019, pp. 290-295).

و- التنويع المبتكر

يشمل تطوير منتجات جديدة مبتكرة أو إدخال تقنيات حديثة تفتح فرصًا في أسواق جديدة. يعزز هذا النوع من التنويع القدرة التنافسية من خلال تقديم حلول مبتكرة تلبي احتياجات المستهلكين.

- استثمار في البحث والتطوير لابتكار تقنيات جديدة؛
- استخدام منهجيات التصميم المتمركز حول المستخدم لفهم احتياجات العملاء بشكل أفضل؛

- إقامة شراكات مع مؤسسات تعليمية أو مراكز بحثية لتعزيز الابتكار (Tidd & Bessant, 2018, pp. 150-155).

ز- التنويع غير المتجانس

يتضمن دخول مجالات جديدة لا تتعلق بشكل مباشر بالنشاط الرئيسي للشركة. يتيح هذا النوع من التنويع تحقيق نمو جديد وتنويع مصادر الإيرادات من خلال:

- البحث عن فرص في صناعات جديدة تتماشى مع القدرات الحالية؛
- إجراء دراسات جدوى لتقييم المخاطر والعوائد المحتملة؛
- تطوير إستراتيجيات تسويق مبتكرة لجذب عملاء جدد في مجالات جديدة (Rumelt, 2011, pp. 95-99).

3. مميزات إستراتيجية التنويع

يمكن تلخيصها في النقاط التالية،

أ- تقليل المخاطر المالية

التنويع يمكن أن يقلل من مخاطر الاعتماد على مصدر دخل واحد. من خلال الدخول في أسواق جديدة أو منتجات متنوعة، تستطيع الشركات تقليل تأثير الخسائر في مجال معين. (Grant R. M., 2021, pp. 347-355)

ب- زيادة فرص النمو

يتيح التنويع للشركات فرصة استغلال فرص جديدة في الأسواق، مما يزيد من مصادر الإيرادات ويعزز من إمكانيات النمو (Ansoff, 1965, pp. 83-90).

ج- تعزيز القدرة التنافسية

التنويع المرتبط يمكن أن يوفر ميزة تنافسية من خلال استغلال الكفاءات والخبرات المكتسبة في الأسواق الحالية لتحقيق ميزة تنافسية في الأسواق الجديدة (Porter M. E., 1980, pp. 274-292).

د- تعزيز الابتكار

الشركات التي تقوم بتنويع منتجاتها أو خدماتها يمكن أن تزيد من فرص الابتكار من خلال الجمع بين المعارف والخبرات في مجالات مختلفة (Prahalad & Hamel, 1990, pp. 79-91).

ح- الوصول إلى أسواق جديدة

من خلال التنويع الجغرافي أو الصناعي، يمكن للشركات اختراق أسواق جديدة وزيادة قاعدة عملائها (Johnson & Al, 2008).

من ما سبق نستخلص إلى أن تحقيق إستراتيجية التنويع تتطلب تخطيطاً استراتيجياً دقيقاً، وتحليلاً شاملاً للفرص والتحديات، وتعاوناً فعالاً مع الشركاء، وكذلك استثماراً في الابتكار

والتكنولوجيا. يتعين على الشركات مراعاة ديناميكيات السوق ومتطلبات العملاء لتحقيق النجاح في إستراتيجيات التنويع.

4. المخاطر المصاحبة لإستراتيجية التنويع

تشمل مجموعة من التحديات التي قد تؤثر على أداء الشركات بشكل سلبي إذا لم يتم التعامل معها بحذر. فيما يلي أبرز هذه المخاطر مع المراجع الحقيقية والدقيقة:

أ- تشتت الموارد

عندما تنتوع الشركات إلى مجالات أو أسواق جديدة، قد يؤدي ذلك إلى تشتت الموارد المالية والبشرية. التركيز الزائد على مجالات جديدة قد يقلل من الأداء في النشاط الرئيسي للشركة (Johnson & Al, 2008, pp. 270-272).

ب- عدم اكتساب الخبرة في الأسواق الجديدة

الشركات التي تنتوع إلى مجالات أو صناعات غير مرتبطة بنشاطها الأساسي قد تواجه صعوبة في اكتساب المعرفة والخبرة اللازمة لتحقيق النجاح في تلك المجالات، مما يؤدي إلى قرارات غير مدروسة (Porter M. E., 1980, pp. 301-307).

ج- زيادة التكاليف الإدارية

التنويع غالبًا ما يؤدي إلى زيادة التعقيد الإداري، حيث يتطلب الأمر تكاليف إضافية للتنسيق والإدارة بين وحدات الأعمال المختلفة. هذا يمكن أن يؤدي إلى تراجع الكفاءة التشغيلية (Hill & Jones, 2019, pp. 203-207).

د- فقدان التركيز الاستراتيجي

الشركات التي تتوسع في عدة مجالات قد تفقد التركيز على استراتيجيتها الأساسية، مما يؤدي إلى ضعف الميزة التنافسية. يجب أن يكون التنويع جزءًا من استراتيجية متماسكة لضمان النجاح (Ansoff, 1965, pp. 91-95).

هـ- التحديات الثقافية والتنظيمية

التنويع في أسواق جديدة أو الدخول في مجالات غير مألوفة قد يؤدي إلى تحديات تتعلق بالتكيف مع الثقافات التنظيمية المختلفة، وهو ما قد يؤثر على الأداء ويؤدي إلى صراعات داخلية (Prahalad & Hamel, 1990, pp. 87-91).

و- مخاطر مالية

التنويع يتطلب استثمارات كبيرة، ومع ذلك، قد لا تكون العوائد مضمونة، مما يزيد من المخاطر المالية للشركة خاصة إذا كانت الأسواق أو المنتجات الجديدة غير مربحة كما هو متوقع (Grant R. M., 2021, pp. 360-365).

5. أمثلة على المؤسسات التي تتبع إستراتيجية التنويع

في ما يلي أمثلة عن مؤسسات عالمية وعربية تتبع إستراتيجية التنويع:

أ- شركة آبل (Apple Inc.)

نوع التنويع: التنويع المرتبط.

بدأت آبل كشركة متخصصة في تصنيع أجهزة الكمبيوتر الشخصية، ثم توسعت إلى مجالات أخرى مثل الهواتف الذكية، الأجهزة اللوحية، الساعات الذكية، والخدمات الرقمية (مثل Apple Music و Apple TV+)

- **النتيجة:** ساعد التنويع الشركة في تحقيق النجاح الكبير وزيادة مصادر الإيرادات بشكل ملحوظ (Lazonick, 2016, pp. 489-512).

ب- شركة "أمازون (Amazon Inc.)"

نوع التنويع: التنويع غير المرتبط.

بدأت أمازون كم متجر إلكتروني لبيع الكتب، لكنها توسعت إلى مجالات أخرى مثل البيع بالتجزئة عبر الإنترنت، الحوسبة السحابية (Amazon Web Services)، الذكاء الاصطناعي، الترفيه الرقمي، وحتى خدمات التوصيل.

- **النتيجة:** أمازون الآن واحدة من أكبر الشركات في العالم، بفضل إستراتيجيات التنويع في مجالات غير مرتبطة (Stone, 2013).

ج- شركة "سابك" (SABIC) - المملكة العربية السعودية

نوع التنويع: التنويع المرتبط وغير المرتبط.

سابك، المتخصصة في الصناعات البتروكيماوية، وسعت أنشطتها لتشمل مجالات أخرى مثل المواد البلاستيكية والمنتجات الكيماوية والأسمدة.

- **النتيجة:** ساعد التنويع الشركة في مواجهة تقلبات أسعار النفط، وزيادة الاستقرار المالي (SABIC, 2022).

المبحث الثالث: مراحل اختيار الإستراتيجية التنافسية الملائمة

تعد عملية اختيار الإستراتيجية التنافسية الملائمة للسوق والمؤسسة من أهم القرارات الإستراتيجية التي تواجهها الشركات اليوم. يتطلب هذا الاختيار فهماً عميقاً للبيئة السوقية التي تعمل فيها المؤسسة، بالإضافة إلى تحليل دقيق لقدراتها الداخلية ونقاط قوتها وضعفها. تهدف الإستراتيجية التنافسية إلى تحقيق ميزة تنافسية تُمكن المؤسسة من التميز عن منافسيها، سواء كان ذلك من خلال تقليل التكاليف، تقديم منتجات أو خدمات متميزة، أو استهداف شرائح سوقية محددة بفعالية. يعد النجاح في هذا الاختيار مفتاحاً لتحقيق الأداء المستدام والنمو في الأسواق التنافسية.

المطلب الأول: إعداد خطة إستراتيجية للأعمال

لإعداد خطة استراتيجية للأعمال بهدف اختيار الاستراتيجية التنافسية الملائمة للسوق والمؤسسة، من بين إستراتيجيات بورتر العامة (التميز، قيادة التكلفة، التركيز)، يمكن اتباع الخطوات التالية:

أولاً: تحليل البيئة الداخلية والخارجية

1- تحليل SWOT :

تحليل نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة (القدرات المالية، التكنولوجية، الموارد البشرية، وغيرها). **(تحليل الفرص والتهديدات الخارجية)** التغيرات في السوق، المنافسين، القوانين، البيئة التكنولوجية.

2- تحليل القوى الخمس لبورتر:

تقييم قوة الموردين، قوة المشترين، التهديد من المنتجات البديلة، التهديد من المنافسين الجدد، وشدة المنافسة الحالية في السوق. هذا التحليل سيساعد في تحديد مكانة المؤسسة في السوق وفهم العوامل التي تؤثر على التنافسية.

ثانياً: تحديد الرؤية والأهداف الاستراتيجية

تحديد الاتجاه طويل الأجل الذي ترغب المؤسسة في الوصول إليه (مثلاً، أن تكون الشركة الرائدة في السوق).

الأهداف الاستراتيجية: يجب أن تكون الأهداف ذكية (SMART) أي محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، ذات صلة، ومحددة بوقت. تتضمن الأهداف تحقيق مستويات معينة من المبيعات أو التوسع في أسواق جديدة.

ثالثاً: اختيار الاستراتيجية التنافسية المناسبة

وفقاً لتحليل SWOT وتحليل القوى الخمس، يمكن الاختيار بين إستراتيجيات بورتر الثلاثة:

ج- **استراتيجية قيادة التكلفة:** إذا كانت المؤسسة قادرة على تقديم منتجات أو خدمات بتكلفة أقل من المنافسين من خلال تحقيق الكفاءة والإنتاجية العالية.

د- **استراتيجية التميز:** إذا كانت المؤسسة تتمتع بإمكانيات تطوير منتج أو خدمة مميزة وعالية الجودة تستهدف شريحة واسعة من السوق.

هـ- **استراتيجية التركيز:** إذا كانت المؤسسة تستهدف شريحة سوقية محددة وتقديم منتج متخصص يلبي احتياجات معينة (ويمكن أن تكون مركزة على التكلفة أو التميز في تلك الشريحة).

رابعاً: تحديد المبادرات الاستراتيجية

وضع مبادرات عملية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. يجب أن تركز هذه المبادرات على تحسين أداء المؤسسة في المجالات الرئيسية مثل:

- تطوير المنتجات أو الخدمات؛
- تحسين كفاءة التشغيل؛
- تعزيز القوة التنافسية في السوق (مثل تسويق مبتكر، تحسين تجربة العملاء)؛
- الاستثمار في التكنولوجيا والابتكار.

خامساً: تحديد الموارد وتخصيصها

تقييم الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية المتاحة وتخصيصها بشكل استراتيجي لدعم الأهداف والمبادرات التي تم تحديدها. التأكد من أن الموارد تساهم في تنفيذ الإستراتيجية التنافسية المختارة (التكلفة، التميز، أو التركيز).

سادساً: تقييم ومتابعة الأداء

يجب وضع مؤشرات قياس الأداء (KPIs) لتقييم مدى تحقيق الأهداف والمبادرات. تتضمن هذه المؤشرات الإيرادات، الحصة السوقية، هامش الربح، رضا العملاء، والكفاءة التشغيلية.

إجراء مراجعات دورية لضمان سير الخطة وفق الأهداف المحددة وتعديلها إذا لزم الأمر لمواكبة التغيرات في السوق أو البيئة الخارجية.

سابعاً: التكيف مع التغيرات

يجب أن تكون الخطة الاستراتيجية مرنة بما يكفي لتعديلها وفقاً للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية (مثل ظهور منافسين جدد، تغيرات في طلب المستهلكين أو اللوائح).

المطلب الثاني: تحليل SWOT (نقاط القوة، الضعف، الفرص والتهديدات) للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة

يتم تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة في هذه المرحلة التي تُعرف بتحليل SWOT، نسبة إلى الأحرف الأولى من المصطلحات الإنجليزية (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

أولاً: التحليل الخارجي (الفرص والتهديدات)

تساعد مهمة النشاط الإدارة في تحديد البيئة التي يجب مراقبتها. يجب تحليل كل من البيئة الماكروية (الديموغرافية، الاقتصادية، التكنولوجية، السياسية-القانونية، والاجتماعية-الثقافية) والبيئة الميكروية (العملاء، المنافسين، قنوات التوزيع، الموردین)، مع تحديد الاتجاهات الحالية والفرص والتهديدات المحتملة.

الفرص هي ظاهرة خارجية قد تؤثر إيجابياً على نشاط الشركة أرباحيتها. تشمل الفرص في البيئة الماكروية:

- معدل الولادات المرتفع الذي يشكل فرصة لمصنعي الحفاضات وأطعمة الأطفال؛
- تطور التشريعات الضريبية الذي يشير إلى منتجات جديدة للشركات المالية؛
- التقارب التكنولوجي الذي يلهم منتجات وخدمات هجينة مثل الهواتف المحمولة التي تتيح الدفع عبر تقنية NFC.

في البيئة الميكروية، يمكن تحديد الفرص الناشئة عن العملاء الحاليين أو المحتملين، الموزعين، الشركاء والمنافسين. على سبيل المثال، يمكن تحديد شرائح عملاء غير مخدومة أو تطوير أساليب توزيع جديدة مثل بيع الخضروات العضوية عبر الإنترنت.

تتعلق قيمة الفرصة بجاذبيتها واحتمالية نجاح الشركة في الاستفادة منها، استناداً إلى كفاءاتها المميزة وتحكمها في العوامل الأساسية لنجاح الفرصة المحددة.

التهديدات التهديد هو مشكلة ناجمة عن اتجاه غير مواتٍ أو اضطراب في البيئة، والتي قد تؤدي إلى تدهور موقف الشركة في غياب استجابة مناسبة. التهديد يكون أكثر خطورة كلما كان يؤثر بعمق على ربحية الشركة وكلما كانت احتمالية حدوثه كبيرة. يجب على الإدارة إعداد استراتيجيات استجابة لكل تهديد محتمل بناءً على احتمالية حدوثه وتأثيره.

ثانياً: التحليل الداخلي (القوى والضعف)

يجب تقييم كل مجال من مجالات النشاط دورياً من حيث القوى والضعف. يتم فحص الكفاءات في مجالات التسويق، التمويل، الإنتاج، والموارد البشرية، وتقييم كل عامل على مقياس محدد. ليست كل العوامل ذات أهمية متساوية، لذا يجب تحديد أوزانها (KOTLER, 1999).

KELLER, & LANE, Marketing Management, 2016, pp. 56-58)

ثالثاً: كيفية إجراء تحليل SWOT

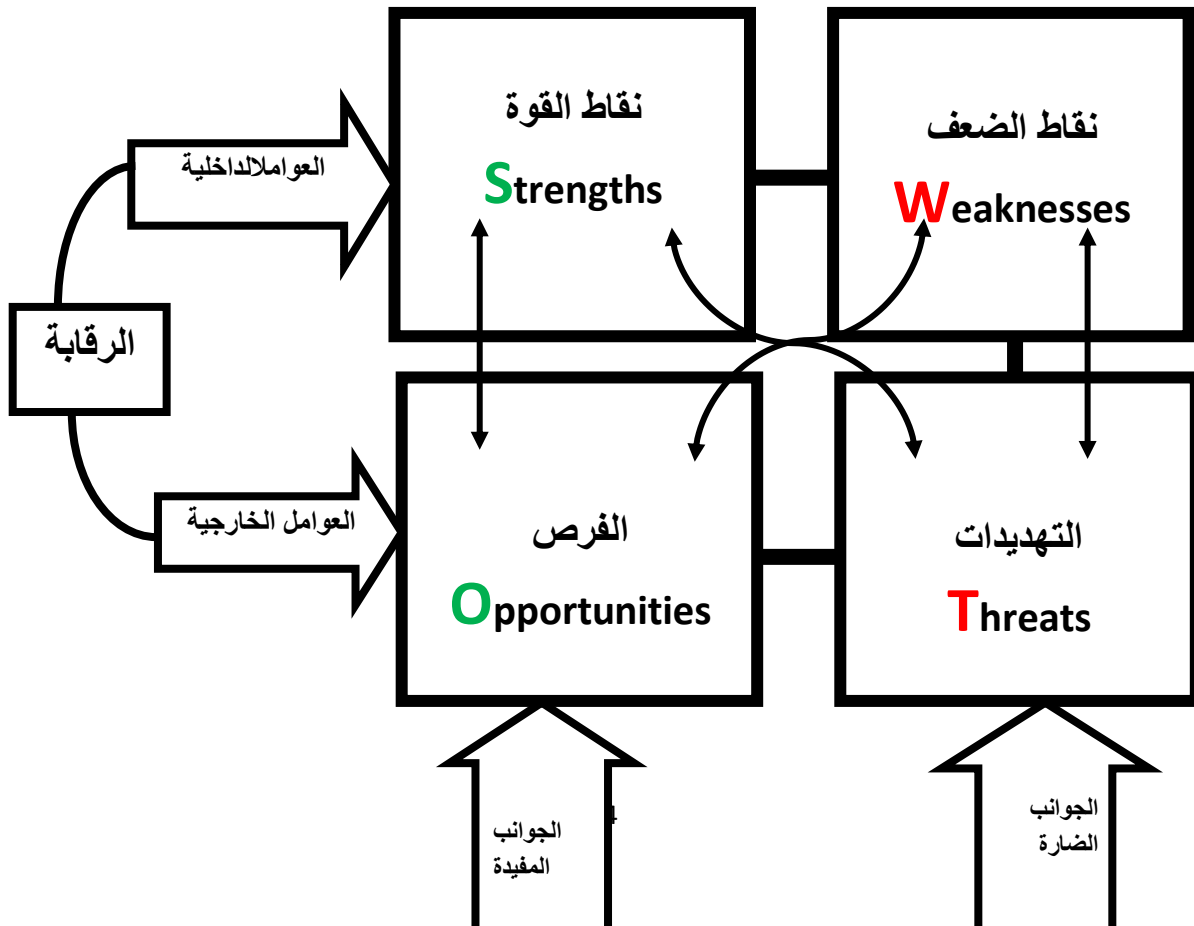
لضمان الحصول على نتائج متكاملة وموضوعية، يُفضل إجراء تحليل SWOT من طرف مجموعة من الأشخاص ذوي الخبرات والمهارات المتنوعة، حيث يمكن للإدارة، وفريق المبيعات، وخدمة العملاء، وحتى العملاء ذوي الخبرة المساهمة في توجيه رؤى دقيقة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تكون عملية تحليل SWOT فرصة لتعزيز التواصل

الفصل الثاني: مدخل للاستراتيجيات التنافسية

والتعاون داخل فريقك، وتشجيعهم على المشاركة الفعّالة والالتزام بالإستراتيجيات التي تنبع من رؤية شركتك.

وفيما يلي شكل توضيحي لنموذج قالب التحليل الرباعي SWOT وذلك من أجل تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة:

الشكل رقم (04): شكل يوضح نموذج SWOT



المصدر: (SARSABY, 2016, p. 12)

غالبًا ما يتم إجراء تحليل SWOT باستخدام قالب تحليل رباعي، ولكن يمكنك أيضًا إنشاء قوائم لكل فئة. على أي حال، يتم استخدام الأسلوب الذي يُسهّل تنظيم النتائج وفهمها. قد تكون نقاط البداية الأفضل في بعض الحالات. يمكن ببساطة جمع العوامل ذات الصلة بكل فئة من الأربعة.

بمجرد الانتهاء من التفكير والتحليل، يجب القيام بإعداد نسخة نهائية مُحدّدة الأولويات، مع ترتيب العوامل في كل فئة بحيث يكون للعوامل ذات الأولوية القصوى الأولوية من الأعلى إلى الأدنى.

رابعاً: أسئلة يجب طرحها أثناء التطبيق تحليل SWOT

نظّمنا بعض الأسئلة للمساعدة في تطوير كل قسم من أقسام تحليل SWOT، وبالطبع هناك أسئلة أخرى يمكن طرحها؛ إلا أن هذه الأسئلة تهدف ببساطة إلى الوصول إلى نتائج التحليل المرجوة.

S- نقاط القوة (عوامل داخلية إيجابية):

تصف نقاط القوة السمات الداخلية الإيجابية لمؤسستك، سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة، والتي تكون تحت سيطرة المؤسسة، مثل:

- ما هو أفضل ما تفعله؟
- ما هي الموارد الداخلية التي تمتلكها؟ على سبيل المثال: مهارات فريق العمل، والأصول المادية، وما إلى ذلك.
- ما الجوانب التي تميز المؤسسة عن المنافسين؟
- هل لديها قدرات بحث وتطوير متميزة؟
- ما الجوانب الأخرى الإيجابية لعمل المؤسسة التي تضيف قيمة وتمنحها ميزة تنافسية؟

W- نقاط الضعف (عوامل داخلية سلبية):

تشير نقاط الضعف إلى الجوانب الداخلية التي تقلل من القيمة التي تقدمها المؤسسة أو تجعلها في وضع تنافسي ضعيف وتحتاج إلى تحسينها، مثل:

- ما العوامل التي تحت سيطرتها وتقلل من قدرتها على الحصول على أو الحفاظ على ميزة تنافسية؟
- ما هي المجالات التي تحتاج المؤسسة إلى تحسينها لتحقيق الأهداف أو التنافس بفاعلية؟

• ما الجوانب التي تفتقر إليها المنظمة، مثل الخبرة أو الوصول إلى المهارات أو التكنولوجيا؟

• هل لديها موارد محدودة؟

O-الفرص (عوامل خارجية إيجابية):

تشير الفرص إلى العوامل الخارجية الجذابة التي من الممكن أن تزيد من فرص نجاح عمال المؤسسة، مثل:

• ما هي الفرص المتاحة في السوق أو البيئة التي يمكن الاستفادة منها؟

• هل تتوقع نموًا في السوق أو تغييرات تفتح فرصًا جديدة، وما هي؟

T-التحديات (عوامل خارجية سلبية):

تشير التحديات إلى العوامل الخارجية التي قد تعرضي على استراتيجيتك أو تهدد استدامة عمل المؤسسة، مثل:

• منافسوها الحاليون أو المحتملون، وكيف يمكن أن يؤثروا على نشاطها؟

• ما العوامل الخارجية التي يمكن أن تعرض عملها للخطر؟

• هل توجد تغييرات في السوق أو القوانين التي قد تؤثر سلبًا على عملها؟

• هل هناك منتجات أو تقنيات جديدة يمكن أن تقلل من طلب منتجها؟ (Humphrey,

2005)

تحليل SWOT يتطلب تقديرًا متزنًا ومنطقيًا للوضع الحالي والمستقبلي لعملك، ولا يُقدم حلاً جاهزاً بل يقدم إطاراً لفهم نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات، مما يمكن المؤسسة من اتخاذ قرارات إستراتيجية مستنيرة وإعداد خطط فعالة للنجاح.

المطلب الثالث: تحليل SWOT وعلاقته باختيار الاستراتيجية التنافسية الملائمة للمؤسسة

تحليل SWOT (نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، والتحديات) هو أداة إستراتيجية تُستخدم لتقييم الوضع الحالي للمؤسسة وتحديد العوامل الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤثر على أدائها. يمكن أن يلعب هذا التحليل دورًا مهمًا في اختيار الاستراتيجية التنافسية المناسبة للمؤسسة. دعونا نستعرض كيف يرتبط تحليل SWOT باختيار الاستراتيجية التنافسية:

أولاً: نقاط القوة (Strengths)

تعبر عن الميزات أو القدرات التي تمتلكها المؤسسة وتمنحها ميزة تنافسية في السوق.

• العلاقة بالاستراتيجية التنافسية

يمكن استخدام نقاط القوة لتعزيز موقع المؤسسة في السوق من خلال إستراتيجيات مثل القيادة في التكلفة (Cost Leadership) أو التميز (Differentiation). على سبيل المثال، إذا كانت المؤسسة تمتلك تقنيات متقدمة، يمكنها تبني إستراتيجية التميز لتقديم منتجات فريدة وعالية الجودة.

ثانياً: نقاط الضعف (Weaknesses)

تعتبر نقاط الضعف عن المجالات التي تفتقر فيها المؤسسة أو تعاني من نقص مقارنة بالمنافسين.

• العلاقة بالإستراتيجية التنافسية

يمكن أن تؤثر نقاط الضعف على اختيار الاستراتيجية، حيث تحتاج المؤسسة إلى العمل على تحسين هذه المجالات أو تحييد تأثيرها. على سبيل المثال، إذا كانت المؤسسة تعاني من ضعف في شبكة التوزيع، فقد تحتاج إلى تحسين هذا الجانب قبل اعتماد إستراتيجية التوسع في الأسواق الجديدة.

ثالثاً: الفرص (Opportunities)

تسلط هذه الأداة الضوء على العوامل الخارجية التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسة لتحقيق النمو أو تحسين الأداء.

• العلاقة بالإستراتيجية التنافسية

تعتمد المؤسسة على استغلال الفرص لتوسيع أعمالها أو زيادة حصتها في السوق. يمكن أن تقود الفرص إلى تبني إستراتيجيات جديدة مثل دخول أسواق جديدة أو تطوير منتجات جديدة. مثلاً، إذا كان هناك سوق ناشئة تحتاج إلى منتجات معينة، يمكن للمؤسسة تبني إستراتيجية الدخول إلى هذا السوق.

رابعاً: التهديدات (Threats)

وهي مجموعة العوامل الخارجية التي يمكن أن تشكل خطراً على أداء المؤسسة أو استقرارها.

• العلاقة بالإستراتيجية التنافسية

تحتاج المؤسسة إلى تطوير إستراتيجيات للتعامل مع التهديدات وتقليل تأثيرها. على سبيل المثال، إذا كانت هناك منافسة شديدة في السوق، قد تحتاج المؤسسة إلى تحسين كفاءة التكلفة أو تحسين جودة المنتج للحفاظ على حصتها في السوق.

جدول رقم 06: تحليل نقاط القوة والضعف الداخلية

الأداء				الأهمية			
جيد جدا	جيد	متوسط	ضعيف	جيد جدا	جيد	متوسط	ضعيف
التسويق							
--	--	--	--	--	--	--	--
1. الشهرة والسمعة				--	--	--	--
2. حصة السوق				--	--	--	--
3. رضا العملاء				--	--	--	--
4. ولاء العملاء				--	--	--	--
5. جودة المنتجات				--	--	--	--
6. جودة الخدمات				--	--	--	--
7. جاذبية الأسعار				--	--	--	--
8. فعالية التوزيع				--	--	--	--
9. فعالية الترويج				--	--	--	--
10. فعالية فريق المبيعات				--	--	--	--
11. القدرة على الابتكار				--	--	--	--
12. التغطية الجغرافية				--	--	--	--
المالية							
--	--	--	--	--	--	--	--
13. تكلفة أوتوفر رأس المال				--	--	--	--
14. التدفق النقدي				--	--	--	--
15. الاستقرار المالي				--	--	--	--
الإنتاج							
--	--	--	--	--	--	--	--
16. أداة الإنتاج				--	--	--	--
17. اقتصاديات الحجم				--	--	--	--
18. القدرة الانتاجية				--	--	--	--
19. كفاءة اليد العاملة				--	--	--	--
20. احترام المواعيد				--	--	--	--
21. الدراية التقنية في التصنيع				--	--	--	--
الموارد البشرية							
--	--	--	--	--	--	--	--
22. القدرة على القيادة				--	--	--	--
23. تحفيز الفرق				--	--	--	--
24. روح المبادرة				--	--	--	--
25. المرونة والقدرة على الإبداع				--	--	--	--

المصدر: (KOTLER, KELLER, & LANE, Marketing Management, 2016, p.

59)

خامسا: اختيار الإستراتيجية التنافسية بناءً على تحليل SWOT

بناءً على نتائج تحليل SWOT ، يمكن للمؤسسة اختيار الإستراتيجية التنافسية الأنسب وفقاً لما يلي:

• إستراتيجية القيادة في التكلفة (Cost Leadership)

مناسبة إذا كانت نقاط القوة تشمل كفاءة عمليات الإنتاج، ويمكن استغلال هذه الكفاءة لتقديم أسعار تنافسية.

• إستراتيجية التميز (Differentiation)

مناسبة إذا كانت نقاط القوة تشمل الابتكار والجودة العالية، ويمكن استغلال هذه الميزات لتقديم منتجات أو خدمات فريدة.

• إستراتيجية التركيز (Focus Strategy)

مناسبة إذا كانت هناك فرص محددة في قطاعات معينة من السوق، أو إذا كانت المؤسسة تواجه تهديدات في الأسواق الأوسع.

• إستراتيجية التنويع (Diversification)

مناسبة إذا كانت هناك فرص في مجالات أو صناعات جديدة، ويمكن للمؤسسة استخدام نقاط قوتها للاستفادة منها.

ومما سبق نرى أن تحليل SWOT يعد أداة مهمة للمؤسسات في تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية، والفرص والتهديدات الخارجية. من خلال هذا التحليل، يمكن للمؤسسات تطوير إستراتيجيات تنافسية ملائمة تعتمد على موازنة العوامل المختلفة لتحقيق أفضل أداء ممكن في السوق.

المطلب الرابع: معايير تقييم تنافسية المؤسسة

تعتبر معايير قياس تنافسية المؤسسة أدوات حيوية لتقييم أداء الشركات في السوق وتحديد مدى قدرتها على التميز بين منافسيها. تشمل هذه المعايير مجموعة متنوعة من المؤشرات التي تقيس جوانب مختلفة مثل الحصة السوقية، الربحية، جودة المنتجات أو الخدمات، رضا العملاء، وكفاءة العمليات الداخلية. من خلال استخدام هذه المعايير، يمكن للمؤسسات فهم نقاط قوتها وضعفها، واتخاذ قرارات إستراتيجية مبنية على بيانات دقيقة لتحسين أدائها التنافسي وتحقيق النمو المستدام. يلي سنتطرق إلى أهم البيانات الواجب دراستها:

أولاً: الربحية

الربحية هي المؤشر الذي يعكس كفاءة أداء المؤسسة واستخدامها الأمثل للموارد المادية والبشرية والمالية في العمليات الاقتصادية. وتعتبر الأرباح العالية أساساً للتمويل وتطوير الأنشطة المؤسسية. ولقياس تنافسية المؤسسة، يمكن استخدام مؤشر "توبين" (TOBINS)

القيمة السوقية للدين ورؤوس أموال الخاصة بالمؤسسة

تكلفة استبدال الأصول

حيث يتعين أن يكون الناتج أعلاه أكبر من الواحد لكي يمكننا القول أن مؤسسة ما تعد. تعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إؤنتاجيتها النسبية وجاذبية منتجاتها، بالإضافة إلى الاستثمارات الحالية في البحث والتطوير. وتعد الجودة عاملاً أساسياً للحفاظ على جاذبية المؤسسة في السوق واكتساب وصول جديد إليها.

ثانياً: تكلفة الصنع

تكلفة الصنع تمثل جوهر المنافسة في سوق الأعمال، ففي ضوء النموذج النظري للمنافسة النزيهة، تكون المؤسسة غير قادرة على التنافس إذا زادت تكلفة الإنتاج الوسطية عن سعر منتجها في السوق. يمكن أن يعزى هذا إلى انخفاض سعر المنتج في السوق نتيجة انخفاض إنتاجية المؤسسة أو تكلفة العوامل الإنتاجية المرتفعة، أولكلا السببين معاً. عندما يكون للمنتجات تنوعاً، يمكن أن يرتبط ضعف الإنتاجية بإدارة غير فعالة. بالمقابل، في القطاعات ذات المنتجات المتجانسة، قد تكون تكلفة الإنتاج المتوسطة أقل من تكلفة المنافسين، وبالتالي، تكون مؤشراً كافياً للتنافسية. ومع ذلك، يجب أن يؤخذ في الاعتبار أن ضعف التكلفة لا يجب أن يتم على حساب الربحية المستقبلية. قد يكون تكلفة وحدة العمل بديلاً مثالياً لتكلفة الإنتاج المتوسطة عندما تشكل تكاليف العمالة النسبة الأكبر من التكاليف الإجمالية، ومع ذلك، يقل وجود هذا السيناريو تدريجياً.

ثالثاً: الإنتاجية الكلية للعوامل

الإنتاجية الكلية للعوامل تعد مقياساً أساسياً لتقييم أداء المؤسسات، إذ تعكس كفاءتها في تحويل مواردها إلى منتجات قيمة. ومع ذلك، يعتبر هذا المفهوم غير كافٍ لتوضيح تكاليف الإنتاج أو جاذبية المنتجات المقدمة. وبالنظر إلى أن الإنتاجية الكلية للعوامل تقاس بالوحدات الفيزيائية، مثل الأطنان أو الأعداد، فإنها لا تعكس القيمة المضافة للمؤسسة. من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل بين مؤسسات مختلفة على المستوى المحلي والدولي، ويمكن تفسير التغيرات في هذه الإنتاجية بتغيرات التكنولوجيا أو التحسن في التكلفة أو حجم الإنتاج. وتتأثر مدى النجاح بالاختلافات في التكاليف والاستثمارات غير الفاعلة، أوروبما بكليهما.

رابعاً: الحصة السوقية

تعتبر مؤشراً مهماً لقوة المؤسسة، حيث يمكن لمؤسسة ما أن تحقق أرباحاً جيدة وتسيطر على حصة كبيرة من السوق المحلية دون أن تكون قادرة على المنافسة على المستوى الدولي. وقد تعكس هذه الحالة عدم وجود منافسة في السوق المحلية نتيجة حماية الأسواق المحلية أو قدرة المؤسسات الوطنية على تحقيق ربحية مؤقتة فقط. لذلك، يجب مقارنة تكاليف المؤسسة بتكاليف المنافسين الدوليين لتقييم قوتها التنافسية. في حالة التوازن، حيث يتم تحقيق أقصى قدر من المنافع، يعتبر كلما كانت التكاليف الحدية للمؤسسة أقل من

تكاليف المنافسين، كلما كانت الحصة في السوق أكبر وكانت الربحية أعلى، مع الافتراضات المتساوية للظروف الأخرى (قلاوي و طالب، 2021، صفحة من 485 إلى 487).

خلاصة الفصل

يخلص هذا الفصل إلى أن الإستراتيجيات التنافسية تشكل أساساً جوهرياً لتحديد مسار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السوق، مع التأكيد على أن قيادة الأعمال تلعب دوراً حاسماً في تعزيز فعالية هذه الإستراتيجيات. يتضح من البحث أن صياغة الاستراتيجية الناجحة تعتمد على فهم دقيق للبيئة التنافسية واختيار الاستراتيجية الأنسب، سواء كانت استراتيجية الرائد، المتحدي، التابع، أو المتخصص. كما يُبرز البحث أن تطبيق نظريات "مايكل بورتر" المتعلقة بقيادة التكلفة الشاملة، التمايز، والتركيز، يدعم قدرة المؤسسات على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

من خلال تحليل SWOT ، يظهر أن المؤسسات التي تدير نقاط قوتها وتحدد التهديدات بوضوح تتمكن من اختيار الاستراتيجية الأمثل التي تتماشى مع متغيرات السوق. ومع ذلك، فإن الدور الأهم يكمن في تكامل قيادة الأعمال مع هذه الإستراتيجيات، حيث يعزز الابتكار والبحث والتطوير من قدرة المؤسسات على التكيف مع التحديات. يُظهر البحث أن قيادة الأعمال ليست مجرد عنصر تكميلي، بل محرك أساسي يُحفز المؤسسات على التميز والتطور. المؤسسات التي تتبنى الريادة الاستراتيجية وتدمج مفاهيم الابتكار، قادرة على تحسين الكفاءة وخفض التكاليف وزيادة القدرة على التمايز.

بالتالي، فإن دمج ريادة الأعمال مع الإستراتيجيات التنافسية يؤدي إلى تعزيز مرونة وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مما يدعم نجاحها واستدامتها على المدى الطويل.

الفصل الثالث

مساهمة ريادة الأعمال في تفعيل
الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات
الصغيرة والمتوسطة

تمهيد

يعد الربط بين ريادة الأعمال والاستراتيجيات التنافسية أحد أهم المحاور التي حظيت باهتمام الباحثين والممارسين على حد سواء، ذلك أنّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تواجه اليوم تحديات متزايدة في بيئة أعمال تتسم بالتعقيد، سرعة التغير، واشتداد المنافسة. وإذا كان نجاح هذه المؤسسات مرهونًا بقدرتها على صياغة استراتيجيات تنافسية فعالة، فإنّ الدور الحيوي لريادة الأعمال يتجلى في كونها الإطار الذي يمدّ المؤسسة بروح المبادرة، والقدرة على اقتناص الفرص، وتوظيف الموارد بطريقة مبتكرة تضمن لها التميز عن غيرها. ومن هذا المنطلق، يصبح تسيير الاستراتيجية التنافسية بعيدًا عن مجرد تخطيط تقليدي جامد، بل هو عملية ديناميكية تتغذى على مقومات الريادة، مثل الإبداع، المرونة، وحسن استشراف المستقبل.

إنّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السياق الجزائري، مثلها مثل نظيراتها في الدول النامية، تجد نفسها أمام إكراهات هيكلية مرتبطة بمحدودية الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية، غير أنّ ما يتيح لها تجاوز هذه العراقيل هو الاستثمار في الفكر الريادي كأساس لإعادة صياغة ممارساتها الاستراتيجية. فريادة الأعمال لا تُعنى فقط بإنشاء المشروع أو إطلاق النشاط، بل تتجاوز ذلك لتصبح وسيلة لتفعيل استراتيجيات التمايز، التركيز، أو حتى القيادة بالتكلفة، وفق ما تفرضه متطلبات السوق المحلي والإقليمي.

وبالنظر إلى أنّ الاستراتيجيات التنافسية تشكل الإطار الأوسع الذي يحدد موقع المؤسسة في السوق، فإنّ مساهمة الريادة تظهر في كيفية تكييف هذه الاستراتيجيات مع المتغيرات البيئية، واستغلال الفرص غير المستغلة، وتحويل المخاطر إلى مزايا نسبية. فالمؤسسة الريادية لا تكتفي بردّ الفعل تجاه المنافسين، بل تسعى إلى استباق حركاتهم عبر الابتكار المستمر، تطوير عروضها، وتبني أساليب تنظيمية أكثر انفتاحًا على الشراكة والتجديد.

وعليه، يهدف هذا الفصل إلى إبراز الأهمية البالغة لريادة الأعمال كعامل أساسي في تسيير الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال تحليل كيفية مساهمتها في تحقيق التوازن بين متطلبات السوق وضغوط البيئة التنافسية، وبين الإمكانيات المحدودة لهذه المؤسسات وطموحاتها في الاستمرار والنمو. كما يسعى إلى توضيح كيف يمكن لروح المبادرة والابتكار أن تتحول إلى عناصر جوهرية تمنح المؤسسة أفضلية تنافسية مستدامة، تجعلها قادرة ليس فقط على البقاء في السوق، بل أيضًا على الارتقاء نحو مراتب ريادية داخل قطاعها.

المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) مكونات أساسية في الهيكل الاقتصادي لأي دولة، حيث تلعب دورًا حيويًا في تعزيز النمو الاقتصادي وتوفير فرص العمل. تساهم

الفصل الثالث: مساهمة ريادة الأعمال في تفعيل الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

هذه المؤسسات في تنوع الاقتصاد وتشجيع الابتكار وريادة الأعمال. بالرغم من تفاوت تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من بلد إلى آخر، إلا أنها تتفق في خصائصها المشتركة مثل عدد الموظفين وحجم الإيرادات السنوية.

في هذا المبحث، سنقدم نظرة شاملة عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بدءًا من تعريفها وأهميتها الاقتصادية وصولاً إلى التحديات والفرص التي تواجهها. سنستعرض أيضًا دور هذه المؤسسات في التنمية الاقتصادية والاجتماعية وأثرها على خلق بيئة اقتصادية ديناميكية ومستدامة. ستشكل هذه المقدمة أساسًا لفهم أعمق للمحاور اللاحقة المتعلقة بكيفية تطوير ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق أهدافها.

المطلب الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

عموماً فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي مؤسسات إنتاجية أو خدمية تتميز بصغر حجمها مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، سواء من حيث رأس المال، عدد العمال، أو حجم المبيعات لكنها اخذت عدة تعريفات باختلاف الدول والسياسات والهيكل الاقتصادي لها.

أولاً: التعاريف المختلفة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1-تعريف اللجنة الأوروبية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تفرق اللجنة الأوروبية بين المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، حيث تُعرّفها كالتالي: "المؤسسة الصغيرة هي تلك التي توظف بين 10 و 49 عاملاً أجنبياً"، في حين تُعرّف المؤسسة المتوسطة بأنها التي تشغل بين 50 و 249 عاملاً أجنبياً وتتميز باستقلاليتها.

2-تعريف منظمة العمل الدولية

عرفت منظمة العمل الدولية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يختلف بشكل كبير من بلد إلى آخر، ويستند عادة إلى عدد الموظفين، أو حجم الإيرادات السنوية، أو قيمة الأصول. وفقاً لأكثر التعريفات شيوعاً، تُصنف الشركات إلى: المؤسسات المتناهية الصغر التي تضم من 1 إلى 10 موظفين، الشركات الصغيرة التي تضم من 10 إلى 100 موظف، والشركات المتوسطة التي تضم من 100 إلى 250 موظفًا. وبحسب تقرير منظمة العمل الدولية بعنوان "الشركات الصغيرة والمتوسطة وخلق وظائف لائقة ومنتجة"، تعتبر كل شركة تضم أقل من 250 موظفًا ضمن فئة الشركات الصغيرة والمتوسطة، بما في ذلك المؤسسات المتناهية الصغر (L'Organisation Internationale du Travail, 2016, p. 3).

3-التعريف حسب لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الاسكوا)

(ESCWA)

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي شركات مستقلة، غير تابعة، التي توظف أقل من عدد معين من الموظفين، وهذا العدد يختلف بحسب الدولة. في الاتحاد الأوروبي، الحد

الفصل الثالث: مساهمة ريادة الأعمال في تفعيل الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الأقصى للمؤسسات المتوسطة هو 250 موظفًا، بينما تحدد بعض الدول هذا العدد بـ 200 موظف. في الولايات المتحدة، يُعرّف الحد الأقصى بأنه أقل من 500 موظف. أما الشركات الصغيرة، فعادة ما يكون لديها أقل من 50 موظفًا، بينما الشركات المتناهية الصغر تحدد بحد أقصى 10 موظفين، وفي بعض الأحيان 5 موظفين.

يتم أيضًا استخدام الأصول المالية لتحديد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. في الاتحاد الأوروبي، تم وضع تعريف اعتبارًا من 1 يناير 2005 لجميع أنواع الأعمال وبرامج التمويل، وكذلك في مجال المساعدات الخارجية حيث يمكن منح الشركات الصغيرة والمتوسطة دعمًا أكبر على المستوى الوطني والإقليمي مقارنة بالشركات الكبرى.

يتضمن التعريف أيضًا الأبعاد المالية: لا يجب أن تتجاوز مبيعات المؤسسات المتوسطة (249-50 موظفًا) 50 مليون يورو، بينما المؤسسات الصغيرة (49-10 موظفًا) لا يجب أن تتجاوز مبيعاتها 10 ملايين يورو، والشركات المتناهية الصغر (أقل من 10 موظفين) لا يجب أن تتجاوز مبيعاتها 2 مليون يورو. بالمثل، يجب ألا تتجاوز الميزانيات العمومية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة والمتناهية الصغر 43 مليون يورو، و10 ملايين يورو، و2 مليون يورو، على التوالي (ESCWA, 2022).

4- تعريف لجنة التنمية الاقتصادية الأمريكية

عرّف لجنة التنمية الاقتصادية الأمريكية المؤسسات المتوسطة والصغيرة بأنها تلك المشاريع التي تتميز بإدارة مستقلة، حيث يكون مدير المؤسسة هونفسه مالك المشروع. تتكون هذه المؤسسات من مجموعة من الأفراد وغالبًا ما تكون محلية المنشأ، بحيث يقطن أصحاب المؤسسة في نفس منطقة المشروع.

5- تعريف الاتحاد الأوروبي

أما الاتحاد الأوروبي، فيُعرّف المؤسسات المتوسطة والصغيرة كما يلي:

- المؤسسات المتناهية الصغر: تضم بين 1 و9 عمال؛
- المؤسسات الصغيرة: تضم بين 10 و99 عاملاً؛
- المؤسسات المتوسطة: تضم بين 100 و499 عاملاً.

نستنتج من هذا التعريف أنها تعتمد بشكل كبير على معايير اقتصادية بحتة مثل رقم الأعمال، نسبة الأرباح، عدد العمال المستخدمين، حجم المبيعات، قيمة الموجودات، مقدار رأس المال المستثمر، والقيمة المضافة. هذا يؤكد الطابع الاقتصادي البارز للمؤسسات

المتوسطة والصغيرة، مما يجعل من الصعب الوصول إلى تكييف قانوني محدد لهذه المؤسسات. (حمادوش، 2019، الصفحات 68-69)

6- تعريف المشرع الجزائري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يُعتبر تحديد وتعريف المؤسسات المتوسطة والصغيرة أساساً للاختلافات بين اقتصاديات الدول، إذ من الصعب التوصل إلى تعريف موحد لهذه المؤسسات، نظراً لأن مصطلحات "متوسطة" و"صغيرة" تحمل مفاهيم نسبية تختلف من دولة لأخرى ومن قطاع لآخر داخل الدولة نفسها. لذلك، سعى المشرع الجزائري، بالإضافة إلى وضع تعريف لهذه المؤسسات، إلى تحديد تصنيفها.

• حيث عرفها في المادة الخامسة (05) من القانون رقم 17-02 يتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما يلي: " تُعرّف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع و/أو الخدمات:

- تشغل من واحد (1) إلى مائتين وخمسين (250) شخصاً.

- لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي أربعة (4) ملايين دينار جزائري، أولاً يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية مليوناً (1) دينار جزائري. (الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، 2017، صفحة 5)

• وأيضاً في المادتين الثامنة والتاسعة من نفس القانون (الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، 2017، صفحة 6) حيث أعطى المشرع تعريف مفصلاً للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ونصت المادة 8 على أن: " تُعرّف المؤسسة المتوسطة بأنها مؤسسة تشغل ما بين خمسين (50) إلى مائتين وخمسين (250) شخصاً، ورقم أعمالها السنوي ما بين أربع مائة (400) مليون دينار جزائري إلى أربعة (4) مليارات دينار جزائري، أو مجموع حصيلتها السنوية ما بين مائتي (200) مليون دينار جزائري إلى مليار (1) دينار جزائري. بينما نصت المادة 9 على: "تعرف المؤسسة الصغيرة بأنها مؤسسة تشغل ما بين تسعة (10) إلى تسعة وأربعين (49) شخصاً، ورقم أعمالها السنوي لا يتجاوز أربع مائة (400) مليون دينار جزائري، أو مجموع حصيلتها السنوية لا يتجاوز مائتي (200) مليون دينار جزائري."

• وحتى يتسنى للقارئ التفريق بين المؤسسات الصغيرة جداً والصغيرة ارتأينا أن نقدم تعريف المشرع الجزائري للمؤسسة الصغيرة جداً كما نص عليه في المادة العاشرة (10) من نفس القانون قائلاً: " تعرف المؤسسة الصغيرة جداً بأنها مؤسسة تشغل من شخص (1) واحد إلى تسعة (9) أشخاص، ورقم أعمالها السنوي أقل من أربعين (40) مليون دينار جزائري، أو مجموع حصيلتها السنوية لا يتجاوز عشرين (20) مليون دينار جزائري."

الفصل الثالث: مساهمة ريادة الأعمال في تفعيل الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتفق هذه التعريفات في كونها تعتمد على معايير اقتصادية محددة مثل عدد الموظفين والإيرادات، مما يعكس الطابع الاقتصادي لهذه المؤسسات، ولكنها تختلف في التفاصيل حسب البلد والمنطقة.

الجدول رقم (07): جدول يوضح تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بعض دول العالم

الدولة	حجم المؤسسة	عدد العمال	معايير أخرى
الولايات المتحدة الأمريكية	مؤسسة صغيرة	ما بين 01-250 عامل	
	مؤسسة متوسطة.	ما بين 251-500 عامل	
	مؤسسة كبيرة.	أكثر من 501 عامل	
اليابان	المؤسسات المنجمية والتحويلية والنقل	300 عامل أو أقل	100 مليون ين أو أقل
	وباقية فروع النشاط الاقتصادي. مؤسسات التجارة بالجملة.	100 عامل أو أقل	30 مليون ين أو أقل
	مؤسسات البيع بالتجزئة والخدمات.	50 عامل أو أقل	10 مليون ين أو أقل
الاتحاد الأوروبي	- مؤسسة صغيرة	ما بين 10 - 49 عامل	الحد الأقصى لرقم الأعمال هو 07 مليون يورو.
	مؤسسة متوسطة.	ما بين 50 - 249 عامل	الحد الأقصى لرقم الأعمال هو 27 مليون يورو.
تاييلاند	الصناعات التحويلية والخدمات.	أقل من 200 عامل	رأس المال أقل من 200 مليون بات تاييلندي
	البيع بالجملة.	أقل من 50 عامل	رأس المال أقل من 100 مليون بات تاييلندي
	البيع بالتجزئة.	أقل من 30 عامل	رأس المال أقل من 60 مليون بات تاييلندي
سوريا	مؤسسة صغيرة	عدد العمال لا يقل عن 6 عمال	رأس المال ما بين 1,5-5 مليون ليرة سورية.
	مؤسسة متوسطة.	عدد العمال لا يقل عن 16 عامل	رأس المال ما بين 5-15 مليون ليرة سورية.

المصدر: (دهشان، 2021، صفحة 21)

يظهر الجدول أن تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يختلف بشكل كبير بين الدول، ويعتمد على معايير متعددة مثل عدد العمال، رأس المال، ورقم الأعمال. على سبيل المثال، في الولايات المتحدة، يتم تصنيف المؤسسة بناءً على عدد العمال فقط، بينما في اليابان وتاييلاند يتم أخذ رأس المال بعين الاعتبار إلى جانب عدد العمال. في الاتحاد الأوروبي، يُستخدم كل من عدد العمال ورقم الأعمال لتحديد حجم المؤسسة.

الفصل الثالث: مساهمة ريادة الأعمال في تفعيل الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

هذا الاختلاف في التعريفات يعكس تنوع البيئات الاقتصادية والتنظيمية في هذه الدول، وقد يكون له تأثير مباشر على السياسات الحكومية من حيث الدعم المقدم لهذه المؤسسات.

ثانياً: المعايير المختلفة لتصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

تُعد معايير تصنيف المؤسسات الصغيرة جداً، الصغيرة، والمتوسطة من الأمور الأساسية لفهم الهيكل الاقتصادي في الجزائر. وتشمل هذه المعايير:

1- عدد الأشخاص المستخدمين

يعتمد تصنيف المؤسسات بناءً على عدد الأشخاص العاملين، حيث يُعتبر هذا العدد معبراً عن وحدات العمل السنوية. يشمل ذلك العمال الدائمين والأوقات الجزئية أو الموسمية، حيث يُعتبر كل من هؤلاء جزءاً من وحدة العمل السنوية.

2- الحدود المتعلقة برقم الأعمال أو مجموع الحصيلة

يُعتمد على رقم الأعمال أو مجموع الحصيلة المالية المتعلقة بآخر نشاط محاسبي مقفل لمدة اثني عشر شهراً، وذلك لتحديد فئة المؤسسة.

3- الاستقلال المالي للمؤسسة

تعتبر المؤسسة مستقلة مالياً إذا لم يمتلك رأس مالها أكثر من 25% من قبل مؤسسة أو مجموعة مؤسسات أخرى، إذ لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

هذه المعايير تساعد في تصنيف المؤسسات بدقة، مما يعزز من القدرة على تطبيق السياسات الاقتصادية المناسبة لكل فئة من هذه المؤسسات. (الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، 2017، صفحة 5)

لتمكين القارئ من الفهم العميق لاختلافات التصنيف بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وحتى الصغيرة جداً في الجزائر، قمنا بإعداد جدول يقدم هذه التعاريف بطريقة تترجم معايير تصنيف المؤسسات في الجزائري، مما يسهل عملية المقارنة ويفسح المجال أمام القارئ لاستيعاب المعلومات بوضوح.

الجدول رقم (08): جدول يوضح تصنيف المؤسسات الصغيرة جداً، الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

المعيار	الصغيرة جداً اوالمصغرة	الصغيرة	المتوسطة
عدد العمال	من 01 الى 09 اشخاص	من 10 الى 49 شخص	من 50 الى 250 شخص
رقم الأعمال	اقل من 40 مليون دج	لا يتجاوز 400 مليون دج	من 400 مليون الى 04 ملايين دج
الحصيلة السنوية	لا يتجاوز 20 مليون دج	لا يتجاوز 200 مليون دج	من 200 مليون الى مليار دج

المصدر: (وزارة الصناعة والإنتاج الصيدلاني، 2024)

ثالثاً: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خصائصها وأنواعها

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دوراً حيوياً في تعزيز الاقتصاد العالمي بفضل قدرتها على توفير فرص العمل ودعم الابتكار. تتميز هذه المؤسسات بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق، مما يعزز التنوع الاقتصادي والاستقرار. بالإضافة إلى ذلك، تساهم في تنمية المجتمعات المحلية من خلال تقديم منتجات وخدمات تلبي احتياجات محددة. تعد هذه المؤسسات مصدراً هاماً للتجديد والإبداع، ما يعزز قدرتها على المنافسة في الأسواق المحلية والدولية.

المطلب الثاني: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خصائصها وأنواعها

أولاً: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يلعب قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دوراً محورياً في الاقتصاد والمجتمع، ويساهم بشكل كبير في الاستقرار السياسي. تتجلى أهمية هذا القطاع من خلال العديد من الأدوار الحيوية التي يلعبها:

1. **توفير فرص العمل:** تعتبر هذه المؤسسات مصدراً رئيسياً لخلق فرص العمل في كل من الاقتصادات النامية والمتطورة، وذلك لاعتمادها على تقنيات إنتاج بسيطة وتوظيف عدد كبير من العمال. هذا يجعلها أداة فعالة في مكافحة البطالة؛

2. **تشجيع الابتكار والإبداع:** توفر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بيئة خصبة للمبدعين ورواد الأعمال الذين يسعون لتطبيق أفكارهم وتحويلها إلى مشاريع ناجحة قادرة على المنافسة واكتساح السوق بمنتجات مبتكرة؛

3. **نمو المؤسسات:** تمثل هذه المؤسسات نواة يمكن أن تتطور لتصبح شركات كبيرة مستقبلاً، مما يعزز الاقتصاد الوطني؛

4. **تحقيق الاكتفاء الذاتي:** تسهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق الاكتفاء الذاتي من خلال العمل في مجالات الصناعة الحرفية والاستهلاكية، مما يغطي احتياجات السوق المحلي؛

5. **توزيع الثروة بشكل عادل:** توفر هذه المؤسسات فرصاً للجميع لإنشاء مشاريعهم الخاصة وفقاً لتطلعاتهم، مما يساهم في توزيع الثروة بشكل أكثر عدالة بين أفراد المجتمع؛

6. **التنمية المحلية والحد من النزوح الريفي:** تساعد هذه المؤسسات في الحفاظ على التوازن التنموي وخلق التنمية المحلية، خاصة في المناطق الريفية، من خلال استغلال الموارد المحلية وتقليل النزوح الريفي؛

الفصل الثالث: مساهمة ريادة الأعمال في تفعيل الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

7. **تنمية الصادرات:** تسهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تعزيز الصادرات وتنويعها، مما يحافظ على التوازن التجاري وميزان المدفوعات، ويزيد من الناتج المحلي الإجمالي؛

8. **مكافحة الاحتكار:** توفر هذه المؤسسات بيئة تنافسية تساعد في القضاء على الاحتكار، مما ينعكس إيجاباً على جودة المنتجات ويعزز القدرة الشرائية للمستهلك؛

9. **تنمية القدرات الذاتية:** تشجع هذه المؤسسات الأفراد على الاعتماد على أنفسهم في إدارة مشاريعهم الخاصة، مما يساهم في تطوير مهاراتهم وإيجاد طرق جديدة للإنتاج؛

10. **تحقيق الرفاهية والاستقرار السياسي:** تسهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القضاء على البطالة والفقر، مما يؤدي إلى تحقيق الرفاهية والاستقرار السياسي للدولة. (شادلي، 2017، صفحة 48)

ثانياً: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالعديد من الخصائص التي تميزها في عدة مجالات. في هذه الدراسة، سنركز على الخصائص التسويقية لهذه المؤسسات، والتي تشمل:

1. **صغر الحجم:** هذه المؤسسات غالباً ما تكون صغيرة الحجم مقارنة بالمؤسسات الكبيرة؛

2. **تعدد المهام:** يتولى المسير أو المالك جميع الأنشطة التسويقية؛

3. **إستراتيجيات غير ممنهجة:** غالباً ما تكون إستراتيجيات وخطط التسويق عشوائية وغير منظمة؛

4. **التواصل الشخصي:** تعتمد بشكل كبير على الاتصال الشخصي في تفاعلها مع عناصر بيئتها الخارجية؛

5. **نظام معلومات محدود:** تمتلك نظام معلومات ضيق النطاق وغير مقنن؛

6. **الإبداع والابتكار:** تمتاز بمرونة كبيرة تسمح بمجال واسع للإبداع والابتكار؛

7. **هيكل إداري أفقي:** تمتاز بهيكل إداري أفقي يتيح سرعة اتخاذ القرارات. (غزيل و مراكشي، 2016، صفحة 101)

ويرى (العبادي، 2015، الصفحات 27-30) أن المشروعات الصغيرة تتميز بمجموعة من الخصائص التي تجمع بين الإيجابيات والتحديات. سنستعرض هنا أهم هذه الخصائص، مع الإشارة إلى أن السلبيات غالباً ما ترتبط بالمشكلات التي تواجهها هذه المشروعات وليس بطبيعتها الذاتية.

- انخفاض التكاليف الرأسمالية نسبياً

تتمتع المشروعات الصغيرة بتكاليف رأسمالية منخفضة، حيث تكون الاستثمارات محدودة وتكلفة رأس المال المستثمر في الأصول الثابتة والمتغيرة أقل نسبياً. هذا يجعل تكلفة خلق فرص العمل فيها أقل مقارنة بالصناعات الكبيرة، كما تسعى هذه المشروعات إلى دورة رأسمال سريعة لاسترداد الأموال في وقت قصير.

- قلة عدد العاملين

لا تحتاج المشروعات الصغيرة إلى عدد كبير من العمال، بل تعتمد على مهارة العمال الموجودين. ورغم قلة عدد العاملين في كل مشروع، إلا أن العدد الكبير لهذه المشروعات وانتشارها الواسع يجعلها قادرة على استقطاب الأيدي العاملة وتوفير فرص عمل كبيرة، مما يساعد في تقليل البطالة.

- الجمع بين الإدارة والملكية

عادة ما يتولى مالك المشروع إدارته بنفسه، مما يجعلها جذابة للاستثمارات الصغيرة. هذا يتيح للمالك الاستقلال في اتخاذ القرارات والحرية في إدارة المشروع، كما أن الأرباح تعود مباشرة إليه. ومع ذلك، يتحمل المالك مسؤولية المجازفة برأس المال والعمل لساعات طويلة وضمان نجاح المشروع.

- تواضع المستوى التكنولوجي

تستخدم المشروعات الصغيرة تقنيات وآلات بسيطة نسبياً نظراً لضعف القدرة المالية على الاستثمار في التكنولوجيا المتقدمة. تعتمد هذه المشروعات على الإمكانيات المحلية والمهارات اليدوية للعمال، مما يقلل من تكاليف الإنتاج.

- المرونة في التكيف مع المتغيرات

تتمتع المشروعات الصغيرة بمرونة عالية في التكيف مع تغيرات السوق، حيث يمكنها تعديل إنتاجها بسرعة وسهولة لتلبية احتياجات المستهلكين المتغيرة. كما تعتمد على المواد الأولية المحلية، مما يساعد في خفض تكاليف الإنتاج وتوفير سلع بأسعار تناسب الفئات ذات الدخل المحدود.

- الانتشار الجغرافي الواسع

تنتشر المشروعات الصغيرة في مناطق جغرافية واسعة، مما يمكنها من تلبية احتياجات المجتمعات المحلية. انخفاض تكاليف تأسيسها ومحدودية إنتاجها يجعلها مناسبة لتلبية الطلب المحلي، مما يساهم في تقليل الفوارق الإقليمية وتحقيق التنمية المتوازنة.

- استقطاب العنصر النسائي

تلعب المرأة دوراً بارزاً في المشروعات الصغيرة، سواء كصاحبة مشروع أو كعامل. تتناسب طبيعة هذه المشروعات مع متطلبات عمل المرأة، خاصة في المناطق الأكثر احتياجاً، مما يجعلها وسيلة فعالة لتمكين المرأة والمساهمة في التنمية المستدامة.

- خصائص إضافية

تتميز المشروعات الصغيرة أيضاً بإمكانية إقامتها في مساحات صغيرة، وارتفاع قدرة أصحابها على الابتكار. فهي تعتمد على الموارد المحلية في إنتاجها، وتساهم في تعبئة وتوظيف المدخرات المحلية. تعتبر هذه المشروعات مرنة، وتتميز بعددها الكبير، وقدرتها على تسويق منتجات جديدة، مع تحملها لدرجات عالية من المخاطرة.

بشكل مكثف، يمكن القول إن المشروعات الصغيرة مرنة، عديدة، قادرة على الابتكار، ويمكن أن تختفي بسرعة بسبب ارتفاع درجة المخاطرة المرتبطة بها.

ثالثاً: أنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يمكن تصنيف المشروعات الصغيرة والمتوسطة بطرق متعددة، وهي تقسم عادة إلى ثلاث مجموعات رئيسية:

1. الأعمال الأولية: تشمل الأنشطة الزراعية وتربية الحيوانات.
2. الصناعات التحويلية: تتضمن المشاريع التي تحول المواد الأولية إلى منتجات نهائية أو وسيطة باستخدام الآلات والمعدات، مما يضيف قيمة إلى هذه المواد.
3. مشروعات الخدمات: تقدم خدمات للأشخاص الذين لا يرغبون أولاً في القيام بها بأنفسهم، مثل خدمات الصحة والترفيه والتدريب والتعليم.

← تصنيفات أخرى للمشروعات الصغيرة والمتوسطة:

1- حسب النشاط:

أ. المشاريع الإنتاجية:

تحول المواد الخام إلى منتجات نهائية أو وسيطة، مما يضيف قيمة إلى هذه المواد. وتنقسم إلى نوعين:

- المشروعات التي تنتج سلعاً استهلاكية: مثل الصناعات اليدوية والورش التي تستخدم الموارد المحلية.

- المشروعات التي تنتج سلعاً إنتاجية: مثل الصناعات المغذية لإنتاج الملابس الجاهزة أو السيارات أو الأغذية.

ب. المشروعات الخدمية:

- تقدم خدمات للآخرين مقابل أجر، مثل خدمات المواصلات والسياحة والإصلاح والتنظيف، وتلبية الطلب على هذه الخدمات.

ج. المشروعات التجارية:

- تشتري وتبيع وتوزع سلعاً مختلفة لتحقيق الربح من الفرق بين سعر الشراء والبيع، مثل تجارة الجملة والتجزئة.

2- تصنيفات خاصة بالصناعة:

- أ. الصناعات التقليدية الحرفية:** تستخدم طرق التصنيع التقليدية وتنتج منتجات يدوية تلبي احتياجات المجتمع المحلي.

- ب. الصناعات التي تستخدم طرق الإنتاج بين الحديثة والتقليدية:** تنتج منتجات عليها طلب أكبر، مثل المنتجات الجلدية والأثاث.

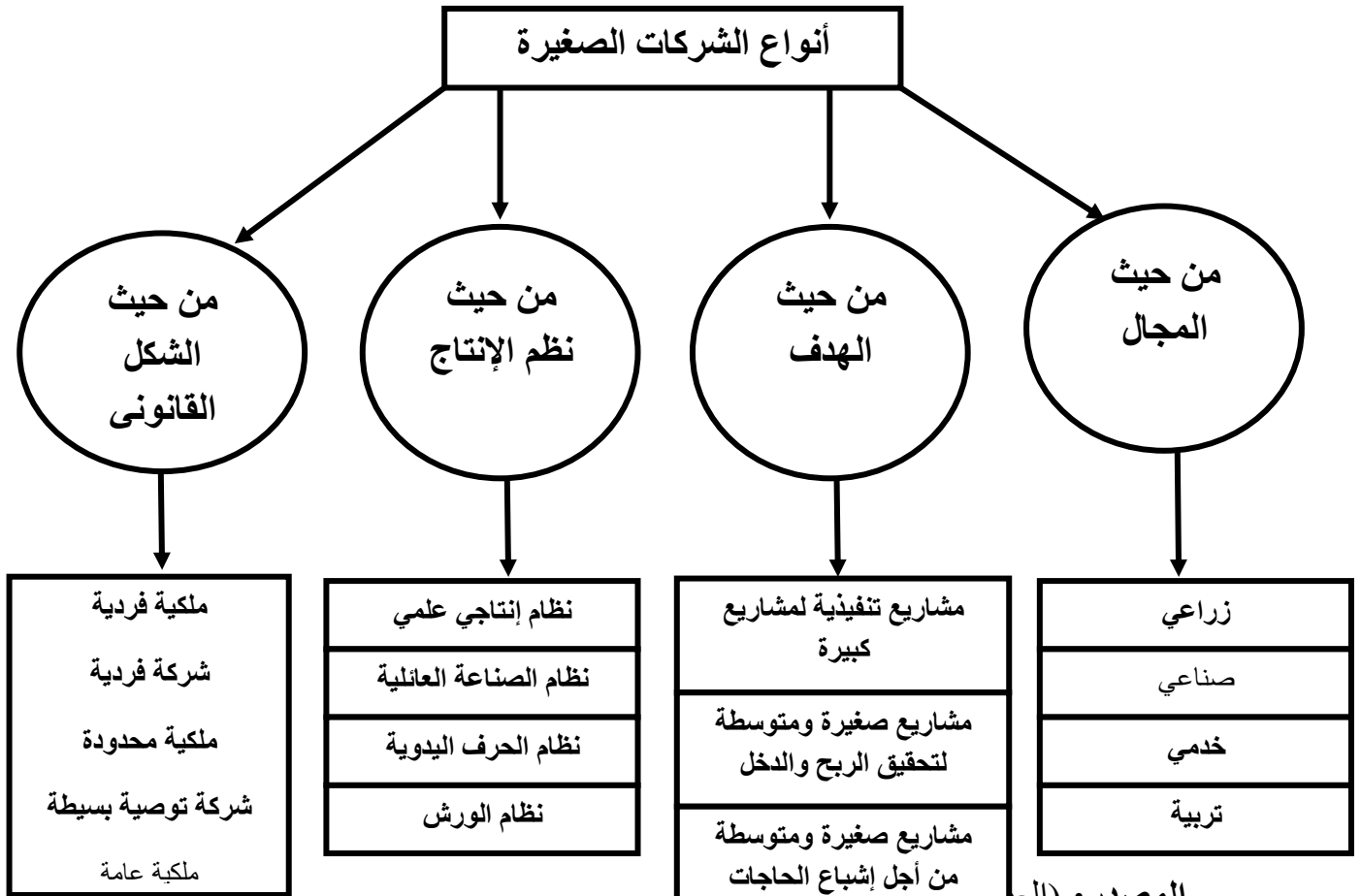
- ج. الصناعات المتطورة:** تنتج منتجات متقدمة في مجالات الهندسة والكيمياء والطب، وتعمل أحياناً بعقود من الباطن مع الشركات الكبيرة.

3- تصنيفات إضافية:

يمكن أيضاً تصنيف المشروعات الصغيرة والمتوسطة حسب المجال أو الهدف ونظم الإنتاج أو الشكل القانوني، وفقاً لمعايير مختلفة تلبي احتياجات وأهداف محددة. (العبادي، 2015، الصفحات 30-34)

إذا يمكنك القول أنه يمكن تحديد أنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من حيث المجال أو الهدف ونظم الإنتاج أو الشكل القانوني كما يبينه الشكل أدناه:

الشكل رقم 05: أنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



المصدر: (العمل)

دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد

المطلب الثالث

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمود الفقري للاقتصادات العالمية، حيث تلعب دوراً حيوياً في تعزيز النمو الاقتصادي والتطور الاجتماعي. تشكل هذه المؤسسات نسبة كبيرة من مجموع الشركات، وتساهم بشكل كبير في توفير فرص العمل وزيادة الإنتاجية ورفع مستويات الابتكار. وبفضل مرونتها وقدرتها على التكيف السريع مع التغيرات الاقتصادية، تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تعزيز الاستقرار الاقتصادي، ودعم التنمية المحلية من خلال تحفيز النشاط الاقتصادي في المجتمعات المحلية. إن دورها الأساسي يتمثل في تحفيز النمو الاقتصادي، توفير فرص العمل، تعزيز الابتكار، ودعم التنوع الاقتصادي.

أولاً: الدور الاقتصادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دوراً حيوياً في الاقتصاد من خلال تعزيز النمو الاقتصادي وتوفير فرص العمل. تساهم هذه المؤسسات بشكل كبير في تنويع الاقتصاد وزيادة الإنتاجية والابتكار. كما تشكل نسبة كبيرة من الشركات، مما يعزز التنافسية في السوق ويحفز الاستثمارات. بفضل مرونتها وقدرتها على التكيف السريع مع التغيرات الاقتصادية، تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تعزيز الاستقرار الاقتصادي وتحفيز التنمية المحلية.

1- دورها في تحقيق التنمية المستدامة

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بخصائصها الفريدة، بما في ذلك حجمها ودور المسؤولين فيها. هذه المؤسسات تتحكم في تأثيرها على المجتمع بطرق غير رسمية مقارنة بالشركات الكبيرة. وفقاً لدراسة أجرتها الشبكة الأوروبية للبحث (ENRS) في عام 2001، تبنت العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ممارسات اجتماعية وبيئية مستدامة، والتي غالباً ما تُعتبر جزءاً من إدارة المؤسسة المسؤولة. على الرغم من أن التزام هذه المؤسسات في المجال الاجتماعي لا يشكل جزءاً من استراتيجيتها التجارية الرئيسية، إلا أنه ينبع من فهمها لأخلاقيات المسؤولية المؤسسية. ومع ذلك، تواجه هذه المؤسسات تحديات كبيرة، مثل ضعف التحسين ومحدودية الموارد.

تبني مفهوم التنمية المستدامة بشكل ميزة إعلانية هامة للمؤسسات، حيث يعزز قوتها ويساعدها على البقاء والتطور. في الواقع الحالي، تُوكل العديد من الأنشطة داخل الشركات الكبيرة إلى مؤسسات خارجية، غالباً ما تكون صغيرة أو متوسطة الحجم. تُوعى هذه الأطراف بمسؤولياتها البيئية وتُعد لتلبية متطلباتها. يتعين على الشركات الكبيرة التأكد من أن المؤسسات التي توكل إليها العمل مؤهلة لإنجاز المهام المطلوبة، وذلك بالامتثال للمعايير البيئية مثل الحصول على شهادة ISO 14000. هذا الإجراء إيجابي ولكنه يظل صعب التحقيق في الواقع العملي. (كافي، 2013، الصفحات 205-206)

2- دورها في تنمية الصادرات:

- تساهم في توسيع عملية تصدير المنتجات الصناعية وزيادة التدفقات الاستثمارية.
- تساهم في مواجهة التحديات الاقتصادية العالمية بفعالية، من خلال تنويع المنتجات والأسواق.
- تساهم في الحد من هدر الموارد وتقليل الاعتماد على الاستيراد عبر استيعاب النواتج العرضية للصناعات الكبيرة.

3- وسيلة لاستثمار المواد الأولية المحلية:

الفصل الثالث: مساهمة ريادة الأعمال في تفعيل الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- تستثمر الخامات غير المستغلة أو السلع نصف المصنعة، مما يشجع الإنتاج المحلي.
- تدعم الإنتاج الزراعي والصناعي من خلال الاعتماد على مدخلات الإنتاج المحلية.
- تحمي وتنمي الصناعات التقليدية التي تلبي احتياجات السوق المحلية والدولية.

4- دورها في الصناعات المغذية والمكملة للصناعات الكبرى:

- تعمل كفروع ثانوية للصناعات الكبيرة، مما يعزز التكامل الصناعي بين المشروعات.
- تزود الصناعات الكبيرة باحتياجاتها وتستوعب منتجاتها، مما يعزز التنوع في هيكل الإنتاج.

- تساهم في إنشاء شبكة صناعية متكاملة، تدعم الاستدامة والتطور الصناعي.

5- دورها في محاربة الفقر وتنمية المناطق الأقل حظاً في التنمية:

- توفر فرص عمل في الأقاليم النائية والمناطق الأقل تطوراً، مما يدعم التنمية المحلية.
- تساعد في مكافحة الفقر من خلال توفير فرص استثمارية لصغار المستثمرين.
- تدعم التنمية الاجتماعية والاقتصادية في المناطق المهمشة، مما يعزز التماسك الاجتماعي.

6- دورها في زيادة الناتج القومي:

- تساهم في تعبئة المدخرات الصغيرة وتوجيهها نحو الاستثمار، مما يزيد من حجم الاستثمارات.
- تدعم النمو الاقتصادي من خلال زيادة الإنتاجية وإضافة قيمة مضافة للمنتجات.
- تسهم بشكل كبير في إجمالي الناتج المحلي، خاصة في القطاعات الحيوية مثل الصناعات الغذائية والنسيجية. (العبادي، 2015، الصفحات 34-40)

وترى (St-Pière, 2019, pp. 27-29) أن تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (PME) المحرك الرئيسي للاقتصاد في معظم مناطق العالم. تشكل هذه المؤسسات أكثر من 99% من الشركات في القطاع الخاص، باستثناء القطاع المالي والشركات الحكومية. في كندا، وفقاً لإحصاءات صناعية كندا، كان هناك 1.1 مليون مؤسسة صغيرة ومتوسطة توظف حوالي 10 ملايين فرد، مما يمثل 90% من وظائف القطاع الخاص. تستثمر هذه المؤسسات في البحث والتطوير بنسبة مشابهة للشركات الكبيرة، لكنها أقل حضوراً في الأنشطة الدولية. تسهم هذه المؤسسات في الناتج المحلي الإجمالي (PIB) بمستويات تتجاوز قليلاً مساهمة الشركات الكبيرة حسب البلدان.

ثانياً: الدور الاجتماعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دوراً اجتماعياً مهماً من خلال توفير فرص العمل والمساهمة في تنمية المجتمعات المحلية. غالباً ما تكون هذه المؤسسات جزءاً لا يتجزأ من النسيج الاجتماعي، حيث تساهم في تحسين مستوى المعيشة وتعزيز الاستقرار الاقتصادي. بالإضافة إلى ذلك، تتبنى العديد من هذه المؤسسات ممارسات مسؤولة اجتماعياً وبيئياً، مثل دعم المبادرات المحلية والمشاركة في الأنشطة الخيرية. بفضل التزامها بمبادئ المسؤولية الاجتماعية، تسهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بناء مجتمعات أكثر تماسكاً واستدامة.

1- دورها في خلق فرص العمل

تلعب المؤسسات الصغيرة والصغيرة دوراً محورياً في توفير فرص العمل في العديد من البلدان ذات الدخل المتوسط. يمكن أن يساعد دعم هذه المشروعات في الحصول على التمويل والائتمان في توسعة عملياتها وخلق وظائف جديدة. في مصر، تُعد المشروعات الصغيرة التي يملكها الشباب المصدر الرئيسي للوظائف الجديدة، حيث تمثل أكثر من 98% من الشركات وتوفر ما يزيد عن 85% من فرص العمل في القطاع الخاص غير الزراعي و40% من إجمالي الوظائف. في عام 2014، قدم البنك الدولي للإنشاء والتعمير مشروع تعزيز الابتكار من أجل تعميم الخدمات المالية بقيمة 300 مليون دولار لدعم رأس المال الاستثماري الموجه إلى الشركات الناشئة والمشروعات الصغيرة، مع التركيز بشكل خاص على النساء والشباب. وحتى الآن، استفادت أكثر من 63 ألف شركة من قروض المشروعات الصغيرة والصغيرة بفضل هذا المشروع، مما أفاد أكثر من 120 ألف شخص، منهم 44 ألف امرأة (World Bank Group, 2018).

• أهمية دورها في خلق فرص العمل:

تلعب المشروعات الصغيرة والمتوسطة دوراً بارزاً في خلق فرص العمل، رغم اختلاف التأثير حسب حجم ونوع المشروعات والاقتصادات المختلفة.

في أوروبا بين 1990 و2001، كانت الشركات الصغيرة هي الوحيدة التي ساهمت في خلق فرص عمل جديدة بشكل كبير.

• البحوث والدراسات حول تأثيرها على التوظيف:

أظهرت دراسة ديفيد بيرش (1979) أن 81.5% من الوظائف الجديدة في الولايات المتحدة بين 1969 و1976 كانت نتيجة للشركات الصغيرة التي تضم أقل من 100 موظف.

الفصل الثالث: مساهمة ريادة الأعمال في تفعيل الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

واجهت هذه النتائج مناقشات، وأثبتت دراسات أخرى مثل دراسة كاثرين أرمينغتون ومارجوري أودل (1982) أن الشركات الصغيرة ساهمت بنسبة 36% في خلق الوظائف الجديدة بين 1978 و1980.

. تأثير المنهجية وفترة الدراسة على النتائج:

استخدمت الدراسات المختلفة منهجيات وفترات زمنية مختلفة، مما أدى إلى تفاوت النتائج حول تأثير المشروعات الصغيرة على التوظيف.

تعتبر الطريقة الديناميكية التي استخدمها بيرش مختلفة عن الطريقة الساكنة التقليدية، مما أثر على نتائج تقدير خلق الوظائف

. النقاش حول استدامة الوظائف:

أظهرت دراسة تشارلز براون وجيمس هاميلتون وجيمس ميدوف (1990) أن الشركات الصغيرة لا تخلق عدداً كبيراً من الوظائف المستدامة.

دراسة ستيفن ديفيس وجون هالتيوانغر وسكوت شو (1993) أظهرت أن المصانع الكبيرة والشركات الكبرى مسؤولة عن معظم الوظائف الجديدة واستمراريتها.

. التفاوت في معدلات الدوران الوظيفي:

معدلات الدوران الوظيفي أعلى في الشركات الصغيرة بسبب الأجور المنخفضة وضعف الحماية الاجتماعية.

الشركات الصغيرة تظهر معدلات أعلى لخلق الوظائف الإجمالية ولكن ليس لمعدلات خلق الوظائف الصافية.

. تأثير الحجم على التوظيف في فرنسا:

الشركات التي تضم أقل من 500 موظف كانت مسؤولة عن 85% من الوظائف الجديدة بين 1985 و2000.

الشركات التي تضم أكثر من 3000 موظف لم تخلق وظائف جديدة، بل فقدت العديد من الوظائف خلال نفس الفترة.

. مساهمة الشركات الصغيرة جداً (TPE) :

تعتبر الشركات الصغيرة جداً محركاً رئيسياً لخلق الوظائف، حيث أظهرت البيانات الأخيرة أن الشركات الصغيرة تسهم بشكل كبير في التوظيف مقارنة بالشركات الأكبر.

في المجمل، رغم التفاوتات والاختلافات في النتائج والدراسات، يمكن التأكيد على الدور الكبير الذي تلعبه المشروعات الصغيرة والمتوسطة في خلق فرص العمل ودعم الاقتصاد . (Levratto, 2009, pp. 84-86)

2- التفاعل مع القضايا البيئية

تتبنى العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ممارسات مستدامة وصديقة للبيئة، مما يعكس التزامها بالمسؤولية الاجتماعية والمحافظة على البيئة.

3- توظيف الفئات المهمشة

غالبًا ما تكون PME أكثر استعدادًا لتوظيف الفئات التي قد تواجه صعوبة في الحصول على وظائف في الشركات الكبيرة، مثل الشباب والخريجين الجدد وذوي الإعاقة.

4- تحسين البنية التحتية

بإنشاء وتوسيع أعمالها في المناطق الأقل تطورًا، تساهم PME في تحسين البنية التحتية المحلية، مثل الطرق والمرافق العامة.

5- تقليل الهجرة

بخلق فرص عمل محلية، تساعد PME في تقليل الهجرة من المناطق الريفية إلى المدن الكبيرة، مما يساهم في تحقيق توازن ديموغرافي أفضل (OECD, 2002).

ثالثًا: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الابتكار

1- دورها في تنمية المواهب والابتكارات:

- تشكل بيئة خصبة لتعزيز وتشجيع المواهب والأفكار الجديدة؛
- توفر فرصاً للإبداع والابتكار لأصحاب المبادرات ورواد الأعمال؛
- تساهم بشكل كبير في التطور التكنولوجي من خلال تطوير عمليات الإنتاج بسرعة وكفاءة. (العبادي، 2015، صفحة 39)

المبحث الثاني: آليات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تُعدّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محركاً أساسياً للنمو الاقتصادي ورافداً مهماً لتوليد فرص العمل، غير أنّ محدودية مواردها المالية والبشرية تجعلها في حاجة دائمة إلى أشكال متعددة من الدعم. ومن هذا المنطلق برزت الآليات التي تعتمد عليها الحكومات والمؤسسات المالية من أجل تعزيز قدرتها التنافسية وضمان استمراريتها، وتشمل هذه الآليات بالأساس توفير التمويل، وتقديم برامج التكوين، والمرافقة التقنية، إضافة إلى تسهيل وصولها إلى الأسواق.

المطلب الأول: الدعم المالي

أولاً: الدعم المالي المتعلق بالبحث والتطوير التعاوني/التعاقد

1- مختبرات الفضاء (بلجيكا) SPACELABS: مشروع تعاون بين شركتين على الأقل ومؤسسة معرفية تهدف إلى عرض وتطوير التقنيات الفضائية للتطبيقات المستقبلية. هذا برنامج وطني لا يشمل أي تعاون خارجي.

2- Propyme+Clústeres (كوستاريكا): يقوم بتمويل أنشطة البحث والتطوير ونقل التكنولوجيا والمعرفة بين الشركات الصغيرة والمتوسطة الأعضاء في أقطاب الأنشطة أو سلاسل القيمة. هذا مشروع وطني يتم بالتعاون مع شبكات أخرى (أقطاب الأنشطة).

3- برنامج الشراكة التكنولوجية الدولية للتشخيص (فرنسا) Diagnostic Partenariat (France): يهدف هذا البرنامج إلى تشجيع الشركات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية على المشاركة في برامج البحث والتطوير والابتكار الدولية بالتعاون. تشمل النفقات المستوفية للشروط جميع النفقات الخارجية المتعلقة بإعداد الشراكة: البحث عن شركاء، التفاوض على اتفاقية الكونسورتيوم، الاستعانة بالاستشارات المتخصصة أو مقدمي الخدمات، إعداد الردود على طلبات المشاريع، اتفاقيات الكونسورتيوم، المساعدة القانونية والنصائح. هذا برنامج دولي يتم بالتعاون مع شبكات أخرى في شراكة استراتيجية.

ثانياً: الدعم المالي المتعلق بالخدمات الموجهة للشركات ذات الكثافة العالية من المعرفة

• **الحوافز ذات القيمة المنخفضة على شكل شيكات (سلوفينيا) Incitations de faible valeur sous forme de chèques (Slovénie):** هذا نظام يتيح تقديم حوافز ذات قيمة منخفضة، مما يسمح للشركات الصغيرة والمتوسطة بالحصول على تمويل مشترك للخدمات الفردية بطريقة مبسطة بشكل كبير، وبالتالي تعزيز قدرتها التنافسية وكفاءاتها. يمكن استخدام الشيكات لأغراض متنوعة، بما في ذلك حماية الملكية الفكرية، وشهادات الجودة، والعلامة. يوجد تقاطع مع شبكات الأنشطة الأخرى في شبكات الإنتاج وسلاسل التوريد.

ثالثاً: الدعم المالي المتعلق بحقوق الملكية الفكرية

• **صندوق التنمية التكنولوجية (آيسلندا) Fonds de développement technologique (Islande):** تمويل مشاريع الابتكار، بما في ذلك إعداد وتقديم إجراءات طلب البراءات. لا يوجد تقاطع مع شبكات الأنشطة الأخرى.

رابعاً: الدعم المالي المتعلق بفروع الشركات

• **الشركات الناشئة المنبثقة من العلوم - برنامج (EXIST Potentiale ألمانيا):** يهدف برنامج EXIST إلى تحسين البيئة الريادية في الجامعات والمؤسسات البحثية وزيادة عدد الشركات التكنولوجية والمعرفية الجديدة. كما يوفر البرنامج تمويلًا للجامعات وأقطاب الأنشطة لدعم تمويل الشركات الناشئة وشبكاتهما. تشمل شركاء البرنامج الهند، ودول أوروبا الشرقية، وأمريكا الجنوبية، وآسيا. يوجد تقاطع مع شبكات الأنشطة الأخرى في شراكة استراتيجية مع أقطاب الأنشطة.

المطلب الثاني: دعم التأهيل والتطوير

أولاً: دعم التأهيل والتطوير المتعلق بالبحث والتطوير التعاوني/التعاقد

• **شبكة الابتكار (هولندا) Innovation Network (Netherland):** تُحفّز التعاون الدولي بين الشركات والمؤسسات البحثية والسلطات العامة من خلال نشر المعلومات حول تقدم الابتكار والتكنولوجيا والعلوم في العالم، وتنظيم بعثات الابتكار، وورش العمل، والأحداث التعريفية والندوات في الخارج، وتحديد آليات تمويل التعاون الثنائي والمتعدد الأطراف، وإقامة روابط مع شركاء تعاون محتملين في الخارج. هذا مشروع دولي ولا يتداخل مع شبكات أخرى.

ثانياً: دعم التأهيل والتطوير المتعلق بالخدمات الموجهة للشركات ذات الكثافة العالية من المعرفة

• **نظام معتمد لدعم الابتكار في مجال الإدارة (اليابان) Certified Management Innovation Support System (Japan):** يقدم دعماً متخصصاً للشركات الصغيرة والمتوسطة من خلال اعتماد أفراد وشركات ومنظمات دعم الابتكار في مجال الإدارة التي تمتلك مستوى معيناً من الخبرة المهنية في مجالات الضرائب والتمويل وتمويل الشركات، وذلك بهدف تنويع وتنشيط آليات الدعم المتاحة للشركات الصغيرة.

ثالثاً: دعم التطوير والتأهيل المتعلق بالملكية الفكرية

• **استراتيجية الملكية الفكرية (كندا) Intellectual Property Strategy (Canada):** استراتيجية تهدف إلى مساعدة رواد الأعمال الكنديين على فهم وحماية الملكية الفكرية بشكل أفضل، والحصول على وصول أفضل إلى الملكية الفكرية المشتركة.

رابعاً: دعم التطوير والتأهيل المتعلق بفروع الشركات

• **منازل التكنولوجيا الناشئة (إيطاليا) Houses of Emerging Technologies (Italy):** تجمع بين الكفاءات العلمية في الجامعات والمؤسسات البحثية واحتياجات الشركات، وتعزز اعتماد الشركات الصغيرة والمتوسطة على التكنولوجيات الناشئة مثل تقنية البلوكشين والذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء. تهدف هذه "المنازل" أيضاً إلى دعم إنشاء الشركات

الفصل الثالث: مساهمة ريادة الأعمال في تفعيل الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الناشئة ومشاركتها في مشاريع البحث والتطوير التجريبية، مما يسهم في نقل التكنولوجيا إلى الشركات الصغيرة والمتوسطة التقليدية.

المطلب الثالث: الدعم التقني

أولاً: الدعم التقني المتعلق بالبحث والتطوير التعاوني/التعاقد

● **مرفق الشراكة التجارية (لوكسمبورغ) Business Partnership Facility (Luxembourg):** يهدف هذا البرنامج إلى تشجيع القطاع الخاص في لوكسمبورغ وأوروبا على التعاون مع شركاء من الدول النامية لإقامة مشاريع تجارية مستدامة ومبتكرة. يوجد تقاطع مع شبكات الأنشطة الأخرى في شراكة استراتيجية.

ثانياً: الدعم التقني المتعلق بالخدمات الموجهة للشركات ذات الكثافة العالية من المعرفة

● **أخصائيو التعاون للتنمية (إستونيا) Development Cooperation Specialists (Estonia):** يساعد الشركات على العثور على أفضل الخبراء ومنظمات الاختبار والتصديق والباحثين والمؤسسات في مجال البحث والتطوير عبر العالم، الذين يحتاجون إليهم لتصميم أو تسويق منتجاتهم أو خدماتهم.

ثالثاً: الدعم التقني المتعلق بفروع الشركات

● **المفاعل التجاري (لاتفيا) Commercialization Reactor (Latvia):** برنامج تسريع مخصص للشركات الناشئة التقنية العالية. يجب أن تكون أفكار الشركات من الطابع العلمي أو التكنولوجي، ويجب أن تكون جديدة وأن تأتي بوضوح من صاحب الملكية الفكرية. يجب أن تكون الشركات لديها منتج قليل الجدوى على الأقل أو نموذج اختباري يعمل، ونموذج اقتصادي متطور على سوق الأعمال إلى الأعمال (B2B) (OECD, 2023, pp. 226-227).

رابعاً: الدعم التقني المتعلق بالملكية الفكرية

مثال عن الدعم التقني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال الملكية الفكرية يمكن أن نجده في برنامج مراكز دعم التكنولوجيا والابتكار (TISCs) التابع للمنظمة العالمية للملكية الفكرية (WIPO). يهدف هذا البرنامج إلى مساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوصول إلى المعلومات المتعلقة بالملكية الفكرية، مثل براءات الاختراع، بالإضافة إلى تقديم الدعم في تحليل البيانات التكنولوجية، وتقييم الابتكارات لضمان حمايتها قانونياً. يُقدم البرنامج خدمات في مجال البحث والتطوير، إدارة حقوق الملكية الفكرية، وكذلك في مجالات مثل نقل التكنولوجيا والتسويق التجاري للابتكارات.

توجد هذه المراكز في دول نامية ودول في مرحلة انتقالية، مما يسهم في تعزيز الابتكار المحلي والقدرة التنافسية لهذه المؤسسات على المستوى العالمي. تعمل هذه المراكز بالتعاون مع الجامعات والمراكز البحثية وتدعم المبتكرين ورواد الأعمال في حماية حقوقهم وتعظيم

قيمة ابتكاراتهم من خلال تقديم إرشادات حول إنشاء البراءات وكيفية استثمارها (WIPO, 2021).

خامساً: آليات الدعم والمرافقة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

تعزيز عروض تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمثل محوراً رئيسياً في ترقية وتشجيع الاستثمار الوطني، كما يسهم في دعم إنشاء هذه المؤسسات. لتحقيق هذا الهدف، تبنت السلطات العمومية سلسلة من الإجراءات التي تركز على المحاور التالية:

1- توسيع وتنويع عروض التمويل

تهدف هذه الإجراءات إلى تكييف الوسائل المالية مع احتياجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال تنمية القرض الإيجاري ورأس المال الاستثماري. وفي هذا السياق، بدأت البنوك العمومية في إنشاء فروع لرأس المال الاستثماري والقرض الإيجاري لتلبية متطلبات المؤسسات.

2- تحسين الملاءة المالية وتحمل المخاطر

لتعزيز قدرة البنوك على منح القروض وتخفيف المخاطر، أنشأت السلطات العمومية صندوق ضمان قروض الاستثمار وصندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مما يساهم في تحسين عرض الضمان وتكثيف التدخلات المالية.

3- تحسين التنظيم الداخلي للبنوك

تشمل هذه الإجراءات تحسين آجال معالجة الملفات ومتابعة المخاطر بشكل أفضل، بالإضافة إلى تكثيف الشبكات البنكية وتحسين النظام الداخلي للبنوك لتطوير الهيئات المختصة لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

4- تكثيف الدعم المالي من الدولة:

تهدف هذه السياسات إلى تحسين الملاءة المالية للطلب على القروض وتقليل المخاطر التي تتحملها المؤسسات. تشمل هذه التدابير تخفيض نسبة الفوائد على القروض الموجهة للاستثمار والدعم المالي المباشر من خلال الصناديق الخاصة، بالإضافة إلى تمويل برامج ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

5- تعجيل تنمية القرض الإيجاري ورأس المال الاستثماري:

شملت هذه الجهود الانتهاء من تنصيب فروع القرض الإيجاري وتحديد سقف لنسبة الفائدة المطبقة، بالإضافة إلى إعادة تموقع شركة إعادة التمويل الرهني فيما يخص القرض الإيجاري العقاري.

الفصل الثالث: مساهمة ريادة الأعمال في تفعيل الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

كذلك، تضمنت الإجراءات إنشاء صناديق الاستثمار الولائية التي تسييرها شركات رأس المال الاستثماري، وتعزيز مساهمة الصندوق الوطني للاستثمار في رأس مال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

6- تحسين القدرة على الوفاء وتعزيز قدرة البنوك على تحمل المخاطر:

تتضمن هذه الجهود تسريع وتحسين تدخلات هيئات الضمان، وتخفيف الإجراءات المتعلقة بالاستفادة من الضمان، ووضع جهاز ضمان القروض البنكية المخصصة للفلاحين.

7- دعم عمل البنوك:

شملت هذه المبادرات تعزيز قدرات البنوك على منح القروض عن طريق وضع خط قرض قابل للتجديد، ورفع معوقات الاستدانة التي تثقل كاهل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال مسح الفوائد المتراكمة وإعادة إدراج القروض بإعفاء السداد لمدة ثلاث سنوات.

8- الدعم المالي من الدولة:

لتشجيع التمويل البنكي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تتكفل الخزينة العمومية بتخفيض نسبة الفائدة المطبقة على القروض البنكية، والفوائد المضافة خلال مراحل إعفاء السداد، لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تواجه صعوبات.

تسعى هذه السياسات مجتمعة إلى خلق بيئة مواتية لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مما يسهم في تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة وتعزيز الاستقرار الاجتماعي. (وزارة المالية الجزائرية، 2024)

ج- أمثلة عن أجهزة الدعم المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لتشجيع التمويل البنكي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تتكفل الخزينة العمومية بتخفيض نسبة الفائدة المطبقة على القروض البنكية، والفوائد المضافة خلال مراحل إعفاء السداد، لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تواجه صعوبات.

تسعى هذه السياسات مجتمعة إلى خلق بيئة مواتية لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مما يسهم في تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة وتعزيز الاستقرار الاجتماعي. (وزارة المالية الجزائرية، 2024)

1- صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة FGAR

هو جهاز يهدف إلى تسهيل الحصول على القروض المتوسطة الأجل التي تدخل في التركيب المالي للاستثمارات المجدية، وذلك من خلال منح الضمان للمؤسسات التي تفتقر للضمانات العينية اللازمة المشترطة من قبل البنوك.

❖ نوعية الاستثمارات المعنية:

- إنشاء مؤسسات جديدة؛
- توسعة المؤسسات الموجودة؛
- تجديد أجهزة الإنتاج؛
- اخذ مساهمات؛
- المرافقة لاسيما في عمليات التصدير.

❖ المؤسسات المؤهلة:

- المؤسسات المؤهلة للحصول على ضمانات الصندوق هي المؤسسات الانتاجية في ميدان الصناعات التحويلية باستثناء المؤسسات التجارية.
- تعطى الأولوية للمؤسسات التي تقدم مشاريع تتوفر فيها احدى أوبعض الخصائص التالية:

- المؤسسات التي تنتج أو تقدم خدمات غير موجودة في الجزائر؛
- المؤسسات التي تعطي قيمة مضافة معتبرة للمنتجات المصنعة؛
- المؤسسات التي تساهم في تخفيض الواردات اوزيادة الصادرات؛
- المشاريع التي تنشأ في مناطق بها نسبة بطالة كبيرة، وتساهم في تحقيق التوازن الجهوي بالبلاد؛
- المشاريع التي تسمح بتطوير التكنولوجيا الحديثة.(وزارة الصناعة، 2025)

2- الجائزة الوطنية للمؤسسة الصغيرة والمبتكرة APIE

إن تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لن يتأتى إلا من خلال تجسيد سياسة ابتكار قوية وفعالة لتطوير منتجاتها وكذا طرق الإنتاج ذات القيمة المضافة العالية، للولوج نحو الأسواق الوطنية والخارجية وكذا التمتع الجيد بفعل القوة التنافسية.

إن الطرف الراهن يدفع مؤسساتنا إلى إدماج الابتكار في مسارها الاستراتيجي، باعتباره أداة ضرورية لتحسين تنافسيتها في ظل محيط دائم التحولات.

هي آلية لتشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الاندماج في ديناميكية الابتكار الدائم والمستمر ويتعلق الأمر بإنشاء الجائزة الوطنية للابتكار للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المحدثه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-323 المؤرخ في 14 شوال عام 1429 الموافق 19 أكتوبر سنة 2008، المتضمن إحداث جائزة وطنية للابتكار لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمحدد لشروط وكيفيات منحها، والذي عرف فيها تعديلات أخذت بعين الاعتبار المعطيات الاقتصادية الجديدة للبلاد.(المشرع الجزائري، 2008) ويعنى بذلك المرسوم التنفيذي رقم 18-226 المؤرخ في 14 محرم عام 1440

الفصل الثالث: مساهمة ريادة الأعمال في تفعيل الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الموافق 26 سبتمبر سنة 2018، المتضمن إحداث جائزة وطنية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة المبتكرة ويحدد شروط وكيفيات منحها.

❖ المؤسسات المعنية:

- المؤسسات التي تنشط في قطاع يساهم في التنمية الاقتصادية المستدامة،
- المؤسسات الناشطة في شعبة الاقتصاد الأخضر،
- المؤسسات الشابة الناشطة في قطاع يساهم في التنمية الاقتصادية المستدامة.

❖ محتوى الجائزة:

بالنسبة للجوائز التي تمنح للمؤسسات الفائزة وطبقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 18-226، فهي عبارة عن ميداليات وشهادات تقديرية لأفضل مؤسسة مبتكرة إلى جانب تحفيزات مالية حددتها المادة 2 من المرسوم التنفيذي. (المشرع الجزائري، 2018)

3-وكالة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار وتنظيمها
وسيرها ADPMEPI

وجاء تعريفها في المادتين 02 و03 من المرسوم 18-170 المؤرخ في 26 جوان سنة 2018 يحدد مهام وكالة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار وتنظيمها وسيرها، المعدل والمتمم كما يلي:

"الوكالة مؤسسة عمومية ذات طابع خاص، توضع تحت وصاية الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي" و"يكون مقر الوكالة بمدينة الجزائر، ويمكن نقله إلى أي مكان آخر من التراب الوطني بناء على تقرير الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. تزود الوكالة على المستوى المحلي بمراكز دعم واستشارة ومشاتل مؤسسات."

وتتبلور مهام الوكالة كما نصت عليها المادة 04 من نفس المرسوم فيما يلي:

- التشجيع على تكثيف نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالتشاور مع أجهزة دعم إنشاء الأنشطة لاسيما من خلال نشر الثقافة المقاولاتية ومرافقة حاملي المشاريع واحتضان وإيواء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في طور الإنشاء ومرافقة هذه المؤسسات لدى البنوك والمؤسسات المالية؛
- دعم الابتكار والبحث والتطوير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا المؤسسات الناشئة؛
- تنفيذ برامج عصرنة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تهدف إلى تحسين تنافسيتها؛

الفصل الثالث: مساهمة ريادة الأعمال في تفعيل الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- دعم تطوير المناولة؛
 - التشجيع على ظهور بيئة ملائمة لإنشاء وتطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال مساعدة مختلف شبكاتها، وترقية الخبرة والاستشارة لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وإنجاز الدراسات الاقتصادية.
 - القيام بكل عمل يتعلق بالتحسيس والإعلام والمساعدة لدى الهيئات العمومية، من أجل ترقية وتسهيل حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الطلبات العمومية؛
 - دعم تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خصوصا من خلال التصدير والتحويل التكنولوجي والشراكة؛
 - مساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جهودها الرامية إلى تعزيز مواردها البشرية، بالتنسيق مع المنظومة الوطنية للتكوين وأجهزة الإدماج المهني؛
 - وضع منظومة إعلام اقتصادي حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
 - دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تواجه صعوبات بسبب نقائص في مجال التنظيم والتسيير المالي أو التمتع في السوق.
- #### 4- الإعانة والمساعدة المادية الممنوحتين من الدولة للجمعيات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- طبقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 18-253 المؤرخ في 14 أكتوبر سنة 2018 حددت الدولة في المادة 02 طبيعة المؤسسات المعنية بأحكام هذا المرسوم:
- الجمعيات الممثلة للمؤسسات الصغيرة جدا، والمانحة الخدمات خاصة تلبي احتياجات المؤسسات الصغيرة جدا؛
 - الجمعيات و/ أو تجمعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تهدف إلى تحسين تنافسية شعب النشاط لاسيما تلك المتعلقة بالمناولة، من خلال مشاركة مختلف الفاعلين المتدخلين في نظام تصنيع منتج مادي أو غير مادي، أو خدمة انطلاقا من البحث والتطوير إلى غاية بالاستهلاك النهائي؛
 - الجمعيات المهنية والتجمعات التي تنشئ هياكل لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. (المشرع الجزائري، 2018)

- وفي المادة الرابعة (04) من نفس المرسوم، حددت الدولة الجمعيات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المعنية بالإعانة والمساعدة المادية الممنوحتين من الدولة
- يكون هذا المنح مطابقا للأحكام المنصوص عليها في دفتر الشروط النموذجي المحدد نموده بموجب قرار مشترك بين الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والوزير المكلف بالمالية؛

الفصل الثالث: مساهمة ريادة الأعمال في تفعيل الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- لا يمكن منح الإعانة و/ أو المساعدة المادية للجمعية أو للتجمع إلا لمشروع واحد في آن واحد، وتمنح من أجل إنجاز مشروع مدعوم بخطة عمل، على ألا تتجاوز عتبة 40 % من تكلفة المشروع؛
- لا يمكن أن تتجاوز تكلفة المشروع عتبة معينة تحدد بموجب قرار مشترك بين الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والوزير المكلف بالمالية؛
- يمكن الجمعيات و/ أو تجمعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تضم الأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة أن تستفيد كذلك من منحة تحدد من خلال قرار مشترك بين الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والوزير المكلف بالتضامن الوطني والوزير المكلف بالمالية؛
- يجب على الدوائر الوزارية المكلفة بالقطاعات موضوع نشاط الجمعيات و/ أو تجمعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إبداء رأيها في جدوى المشروع. (المشرع الجزائري، 2018)

د- أمثلة عن برامج التدريب والتأهيل

يوفر التعاون الدولي إطار ملائم لتعزيز الشراكة والاستفادة من مختلف التجارب الدولية في مختلف الميادين، ويعتبر قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أحد هذه المحاور. في هذا الصدد، تم تسجيل برامج تعاون متنوعة مع عدد من الشركاء الأجانب وكذا هيئات دولية متخصصة، بهدف مرافقة سياسة القطاع وتجسيد عدة محاور تهدف إلى تطوير نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من أجل تحسين تنافسية مؤسساتنا في ظل التحديات إن على المستوى المحلي أو الدولي. من بين هذه البرامج نذكر:

1- برنامج الابتكار وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة INNODEV

مشروع "ابتكار وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (INNODEV) " هو برنامج تعاون ثنائي مع الشريك الألماني، يتم تنفيذه عبر الوكالة الألمانية للتعاون الدولي (GIZ). يهدف المشروع إلى تعزيز قدرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخدمات البيع الموجهة لها، لتمكينها من المنافسة بشكل أفضل والمحافظة على البيئة.

يقدم مشروع INNODEV الدعم لتحسين النظام البيئي، مما يسهم في بروز مؤسسات صغيرة ومتوسطة مبتكرة، تنافسية ومستدامة.

يعتمد البرنامج على اتفاقية تعاون بين الحكومة الجزائرية والحكومة الألمانية، الموقعة في 20 أكتوبر 2019، واتفاقية تنفيذ البرنامج المؤرخة في 11 فبراير 2020. تم تحديد مدة تنفيذ المشروع بثلاث سنوات. (وزارة الصناعة، 2025)

2- برنامج دعم تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة PAD – PME

الفصل الثالث: مساهمة ريادة الأعمال في تفعيل الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الهدف العام من برنامج PAD-PME هو تحسين البيئة العامة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، من خلال توفير الدعم الفني الضروري لأجهزة الدعم والمرافقة، لضمان تقديم خدمات عالية الجودة.

◀ أهداف البرنامج الأخرى تشمل:

- تعزيز سياسات الدعم والمرافقة الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تحسين آليات دعم وتطوير هذه المؤسسات؛
- تعزيز آليات الحوار بين السلطات العمومية وممثلي القطاع الخاص.(وزارة الصناعة، 2025)

3- برنامج دعم انتقال الجزائر إلى اقتصاد أخضر دائري

يهدف برنامج التعاون "ECOVERTEC" إلى تعزيز العرض والطلب في مجالات الاستهلاك والإنتاج المستدام والإنتاج النظيف(MCPD) وكفاءة الموارد(PPER) من خلال:

- تعزيز الإطار المؤسسي وتطوير الخبرات المحلية لتهيئة الظروف الملائمة لنشر هذه الأنماط المستدامة؛

- التدخل في المؤسسات المستفيدة لوضع خطط عمل تهدف إلى تحسين كفاءتها في استخدام الموارد.(وزارة الصناعة، 2025)

أمثلة عن برامج الدعم والمرافقة

تعد برامج الدعم التقني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أهم الأدوات التي تعتمد عليها الحكومات والمؤسسات لتعزيز النمو الاقتصادي وتطوير البنية التحتية للمشاريع الصغيرة. تهدف هذه البرامج إلى تزويد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمعرفة والخبرات الفنية اللازمة لتحسين كفاءتها وقدرتها التنافسية. فيما يلي بعض أبرز برامج الدعم التقني:

4- الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار AAPI

هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، أو الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI سابقاً، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. تعمل تحت وصاية الوزير الأول، تختص بدعم ومرافقة المستثمرين الوطنيين والأجانب في تجسيد مشاريعهم الاستثمارية تلعب أدواراً كبيرة في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نذكرها فيما يلي:

ترقية وتهيئة الاستثمار في الجزائر وكذا في الخارج وجاذبية الجزائر، بالاتصال مع الممثلات الدبلوماسية والقنصلية الجزائرية بالخارج؛

الفصل الثالث: مساهمة ريادة الأعمال في تفعيل الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- إعلام أوساط الأعمال وتحسيسهم؛
- ضمان تسيير المنصة الرقمية للمستثمر؛
- تسجيل ملفات الاستثمار ومعالجتها؛
- مرافقة المستثمر في استكمال الإجراءات المتصلة باستثماره؛
- تسيير المزايا، بما فيها تلك المتعلقة بحافزة المشاريع المصرح بها أو المسجلة قبل تاريخ إصدار القانون 18-22؛

- متابعة مدى تقدم وضعية المشاريع الاستثمارية.(وزارة الصناعة، 2025)

5-وكالة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكارADPMEPI

هي هيئة أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 18-170 الصادر في 26 جوان 2018، والمعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 25-331 الصادر في 22 نوفمبر 2020. تتولى الوكالة تنفيذ سياسة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بما في ذلك إنشاءها، وتنميتها، وضمان استدامتها، بالتنسيق مع القطاعات المعنية.

تضم الوكالة فروعاً محلية تتمثل في مراكز الدعم والاستشارة، وكذلك مشاتل المؤسسات.

6-مشاتل المؤسسات

تعريف المشتلة: المشتلة هي عبارة عن إطار متكامل لبيئة تتوفر على المكان والتجهيزات والخدمات والتسهيلات وآليات المساندة والاستشارة والتنظيم، مخصصة لمساعدة أصحاب الأفكار أو المؤسسات المنشأة حديثاً في إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتتولى مهمة تنفيذ نظام دعم إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستوى المحلي وتقديم الخدمات الخاصة بها من خلال:

- تشجيع إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتقديم خدمات الاحتضان للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حديثة النشأة والتسريع بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة أو تلك التي لديها إمكانات نمو كبيرة؛

- توفير إيواء ظرفي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تواجه صعوبات؛

- القيام بأعمال تحسيسية وتكوينية لفائدة الشباب فيما يخص المقاولاتية، بالتكامل مع الأجهزة الموجودة؛

- تقييم الإمكانات المحلية لإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتكثيف النسيج الصناعي؛

- تحديد فرص الاستعانة بمصادر خارجية لأنشطة المؤسسات الكبيرة، لا سيما الصناعية، بهدف تشجيع إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في هذا الإطار.

- مراكز الدعم والاستشارة

الفصل الثالث: مساهمة ريادة الأعمال في تفعيل الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- فهي تتولى مهمة تنفيذ برامج وأنظمة دعم، تطوير وديمومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال:
- دراسة وتحليل احتياجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالاتصال مع مجموع الفاعلين المعنيين على المستوى المحلي بهدف اقتراح التكيفات المطلوبة للبرامج والأنظمة التي تنفذها؛
- اقتراح مشاريع للتطوير الجماعي أول للنظم البيئية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تنفيذ برامج وأنظمة دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المحددة من طرف الوكالة بالاتصال مع الفاعلين المعنيين على المستوى المحلي؛
- عصرنة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تطوير المناولة ودعم تعزيز الاندماج الصناعي الوطني؛
- دعم الابتكار والرقمنة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- دعم ديمومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والحفاظ عليها؛

تطوير النظم البيئية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. (وزارة الصناعة، 2025)

المبحث الثالث: تحديات ومعوقات الإستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحديات عديدة تعيق قدرتها على تبني وتطبيق إستراتيجيات تنافسية فعالة. تتنوع هذه التحديات بين نقص الموارد المالية والبشرية، وصعوبة التكيف مع التغيرات التكنولوجية، والمنافسة الشديدة من الشركات الكبيرة، بالإضافة إلى القيود البيروقراطية والتنظيمية. تتطلب هذه العقبات إستراتيجيات مواجهة مبتكرة ومرنة تمكن هذه المؤسسات من التغلب على العقبات وتحقيق النمو المستدام. يهدف هذا المبحث إلى استعراض أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سياق الإستراتيجيات التنافسية، وتقديم إستراتيجيات فعالة لمواجهة هذه العقبات، مما يعزز من قدرتها على المنافسة وتحقيق النجاح في الأسواق المحلية والدولية.

المطلب الأول: تحديات الإستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مجموعة من التحديات التي تعيق قدرتها على تنفيذ إستراتيجيات تنافسية بفعالية. تتضمن هذه التحديات نقص الموارد المالية والقدرات البشرية، بالإضافة إلى صعوبة مواكبة التطورات التكنولوجية والتغيرات السريعة في السوق. كما تواجه هذه المؤسسات منافسة قوية من الشركات الكبرى، مما يزيد من صعوبة تحقيقها لميزة تنافسية مستدامة. في هذا المطلب، سنناقش بالتفصيل أبرز التحديات التي تعترض طريق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند محاولة تبني إستراتيجيات تنافسية، مسلطين الضوء على العوائق التي تقف في وجه تحقيقها للأهداف المطلوبة.

أولاً: تحديات الموارد المالية المحدودة

أ- نقص التمويل

تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة صعوبات تمويلية ناتجة عن حجمها الصغير، مما يؤدي إلى نقص الضمانات المطلوبة. بالإضافة إلى ذلك، تعاني هذه المشروعات من نقص في السجل الائتماني بسبب حداثتها، مما يزيد من المخاطر التي تتحملها المؤسسات التمويلية عند تمويلها في مختلف مراحل نموها (التأسيس، الأولية، النمو الأولي، النمو الفعلي، والاندماج). نتيجة لهذه المخاطر، تتجنب البنوك التجارية توفير التمويل اللازم لهذه المشروعات، حرصاً على حماية أموال المودعين. (عبد الباقي، 2016، صفحة 318)

وتعاني هذه المؤسسات من محدودية الإمكانات المالية نظراً لاعتمادها بشكل كبير على التمويل الذاتي في غالب الأحيان. كما أن العديد من البنوك التجارية تتردد في تمويل هذه المشروعات إلا بشروط صارمة وتكاليف مرتفعة. (صاري و هوارى، 2020، صفحة 414)

ب- تحديات الالتزام بالقوانين الضريبية

تعاني المنشآت الصغيرة والمتوسطة من تحديات عدة فيما يتعلق بالالتزام بالقوانين الضريبية، حيث تكون هذه القوانين معقدة وغالباً ما تُصاغ بحيث تطبق على جميع الشركات بغض النظر عن حجمها أو نوعيتها. ينتج عن ذلك زيادة في تكاليف الامتثال الضريبي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، وصعوبة توافر البيانات الضريبية الكافية لهذه المنشآت، مما يقيد عمل جهاز الضرائب في جمع المعلومات الضرورية. بالإضافة إلى ذلك، تتسبب التغييرات المتكررة في القوانين الضريبية وتعقيدات الأنظمة الضريبية في مشاكل إضافية مثل صعوبة إمساك دفاتر منتظمة وإعداد الإقرارات الضريبية، وتزايد تكاليف استشارات الضرائب والأعباء الإدارية الناجمة عن هذه العمليات. بالرغم من ذلك، تشير الدراسات إلى أن وجود محاسبين ماهرين في المنشآت الصغيرة والمتوسطة يمكن أن يسهم بشكل كبير في تحسين الامتثال الضريبي، من خلال إعداد حسابات دقيقة وقوائم مالية شفافة تسهل عمليات الإقرارات الضريبية وتحسين الثقة في المعلومات المالية للمنشأة. (أصبغ، 2023، الصفحات 71-72)

ج- تحمل التكاليف الإضافية نتيجة تطبيق معايير المحاسبة الدولية على الشركات الكبيرة

على الرغم من الجهود الحثيثة التي بذلتها الجهات المعنية لتحسين معايير القياس والإفصاح المحاسبي على المستوى الدولي والمحلي، فإن هذه المعايير واجهت تحديات كبيرة خاصة بالنسبة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة. واحدة من هذه التحديات هي الأعباء الزائدة التي تفرضها على هذه المنشآت، حيث تتجاوز التكاليف المرتبطة بالامتثال لتلك المعايير

الفصل الثالث: مساهمة ريادة الأعمال في تفعيل الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

غالباً الفوائد المتوقعة منها، مما أدى إلى ظهور مصطلح "عبء المعايير المحاسبية الزائدة" (Accounting Standard Overload).

المعايير الدولية الكاملة للتقارير المالية تبدو غالباً مفرطة في بعض الحالات، حيث تتضمن معلومات لا تستفيد منها المنشآت الصغيرة والمتوسطة ولا مستخدمو تقاريرها المالية. هذا الأمر دفع بالعديد من الجهات المسؤولة عن وضع المعايير المحاسبية، مثل بريطانيا والصين وكندا والولايات المتحدة الأمريكية، إلى وضع معايير تفاضلية (Differential Reporting)، حيث يتم إعفاء المنشآت الصغيرة والمتوسطة من بعض الاشتراطات الصارمة بناءً على أن تكاليف الامتثال لهذه الاشتراطات تفوق الفوائد المتوقعة.

تباينت نتائج الدراسات في تقدير تكاليف الالتزام بهذه المعايير على المنشآت الصغيرة والمتوسطة، ولكن بشكل عام، يمكن تقسيم هذه التكاليف إلى زيادة في تكاليف المراجعة بنسبة 40%، وزيادة في تكاليف التكنولوجيا بنسبة 56%، وزيادة في تكاليف الموظفين بنسبة 4%. كما تتحمل هذه المنشآت تكاليف إضافية ناتجة عن الإعداد والنشر المطبوع للمعلومات المحاسبية، بالإضافة إلى التكاليف غير المباشرة التي تنتج عن الإفصاح عن المعلومات للمنافسين.

بالرغم من أهمية توفير معلومات محاسبية دقيقة وشاملة، إلا أن معايير التقارير المالية الدولية الكاملة قد تكون غير ملائمة لاحتياجات المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وقد تكون مكلفة ومعقدة بشكل لا يتناسب مع الإمكانيات المادية والتقنية والمحاسبية المتاحة لهذه المنشآت. (الصباغ، 2023، الصفحات 54-61)

د- العلاقة السيئة والعدوانية بين البنوك والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتسم العلاقة بين البنوك والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالكثير من التوتر والعدوانية. فالبنوك غالباً ما تتجنب تمويل هذه المؤسسات بحجة ضعف الضمانات المقدمة وقلة جدوى المشاريع المقترحة من قبلها، مما يعكس تشكك البنوك في الجدوى الاقتصادية لهذه المشاريع. من ناحية أخرى، تنتقد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة البنوك بسبب بطء الإجراءات وتفضيلها تمويل النشاطات التجارية التي تتعلق بالاستيراد.

هـ- معدل الفائدة

تفرض البنوك معدلات فائدة مرتفعة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مبررة ذلك بأن التعامل مع هذه المؤسسات، خاصة تلك التي يديرها الشباب، يعرضها لمخاطر أكبر. وتزعم البنوك أن نسبة نجاح هذه المؤسسات ضئيلة، مما يؤدي إلى انعدام الضمانات الكافية التي تطمئن المؤسسات المالية. بالإضافة إلى مشكلة معدلات الفائدة، تواجه هذه المؤسسات تحديات أخرى تتعلق بالسياسة الضريبية، مخاطر سعر الصرف، والرسوم الجمركية. (آيت

عكاش و قرومي، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مشاكل و تحديات، 2013، صفحة (232)

و- إدارة التدفقات النقدية

يمثل التمويل وتوافر تدفقات نقدية ثابتة أحد أكبر التحديات التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وفقًا لدراسة أجراها البنك الدولي في عام 2018. يمكن للتخصيم، وهويبع الحسابات المدينة مقابل الحصول على تدفقات نقدية فورية، أن يساعد في مواجهة تحديات السيولة. في المكسيك، تقدم مؤسسة Nacional Financiera ، وهي مؤسسة مصرفية إنمائية، خدمات التخصيم والتخصيم العكسي، مما يتيح للمشروعات الصغيرة والمتوسطة استخدام الحسابات مستحقة القبض من كبار العملاء كضمان للحصول على القروض. يتم تحديد سعر الفائدة على خدمات التخصيم بفارق لا يتجاوز سبع نقاط مئوية فوق سعر الفائدة البنكي، مما يجعله أقل بكثير من متوسط سعر الفائدة في البنوك التجارية. (صندوق النقد الدولي - إدارة الشرق الأوسط، 2024، صفحة 35).

ثانيا: تحديات القدرات البشرية والإدارية

تلعب القدرات البشرية والإدارية دورًا حاسمًا في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أنها تمثل أيضًا أحد أبرز التحديات التي تواجهها هذه المؤسسات. ففي كثير من الأحيان، تفتقر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى الكفاءات البشرية والإدارية اللازمة للتعامل مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، مما يؤثر على قدرتها على الابتكار والتكيف مع التحديات الجديدة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تؤدي محدودية الموارد المالية إلى صعوبة في جذب واستبقاء المواهب المؤهلة، مما يزيد من العبء على الإدارة ويحد من فرص النمو والتطوير. لذا، فإن تعزيز القدرات البشرية والإدارية يعد من الأولويات الحيوية لضمان استدامة ونجاح هذه المؤسسات.

1- نقص الخبرة الادارية

تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من تحديات نقص الخبرة الإدارية

- **نقص الخبرات الإدارية والقدرات التنظيمية:** تسيطر الإدارة الفردية أو العائلية، المعتمدة على مزيج من التقاليد والاجتهادات الشخصية، على عمليات اتخاذ القرار، مما يؤدي إلى مركزية القرار وغياب الهيكل التنظيمية.
- **عدم الاستفادة من مزايا التخصص وتقسيم العمل:** هذا القصور يحد من زيادة الإنتاجية ويعوق تحسين الأداء العام للمؤسسة.

• غياب الهياكل التنظيمية وضعف القدرة الإدارية: المدير المالك غالبًا ما يفتقر إلى المهارة الإدارية ويشرف على كافة جوانب المؤسسة بنفسه، مما يؤدي إلى عدم اتساق القرارات وافتقارها للتنظيم.

يتضح من هذه النقاط أن نمط الإدارة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يختلف بشكل كبير عن أنماط الإدارة الحديثة، التي تعتمد على التخصص الوظيفي، تقسيم العمل، وتفويض السلطة. هذا التباين يصبح أكثر تعقيدًا في ظل الرقمنة، حيث تتطلب الاستجابة الإدارية الفعالة أساليب متقدمة لرصد المعلومات واتخاذ القرارات.

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتفكيرها الاستراتيجي القائم على الاستباقية القوية للمستقبل (كالإحساس، الحدس، والتجربة) مع اعتماد ضعيف على الرسمية وربط المعطيات دون أساليب محددة، مما يزيد من المخاطرة وعدم اليقين. لذلك، تعمل اليقظة الاستراتيجية على رصد المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية في الوقت المناسب. مجالات اليقظة الاستراتيجية تحدد العوامل المؤثرة على المشكلة، مثل الوقت اللازم لحلها والجهد المبذول، مما يؤثر على عملية تحديد البدائل واختيار الأفضل منها.

2-نقص التدريب

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحديات كبيرة في توفير العمالة المدربة والمؤهلة، إذ يجذب العمال غالبًا إلى المؤسسات الكبيرة التي تقدم أجورًا أعلى وفرصًا أكبر للاستقرار الوظيفي. المؤسسات الكبيرة توفر بيئة عمل مستقرة، مما يقلل من مخاطر فقدان الوظيفة الناتجة عن الفشل أو التوقف الذي تعاني منه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

علاوة على ذلك، توفر المؤسسات الكبيرة فرصًا للتدريب المستمر واكتساب المهارات من خلال دورات تكوينية وملتقيات تهدف إلى تطوير الموارد البشرية، وتشجيع الإبداع والابتكار. هذه المؤسسات تقدم أيضًا فرصًا للترقية وزيادة الأجور والحصول على الحوافز والمكافآت.

في المقابل، تعتمد المؤسسات الصغيرة على محدودية التدريب وعدم مواكبة التكنولوجيا الحديثة، مما يؤدي إلى محدودية الإبداع والابتكار ويهدد استمرارية نشاطها وتطورها. هذا النقص يدفع بالعمالة المدربة إلى الانتقال نحو المؤسسات الكبيرة.

لتفعيل اليقظة الاستراتيجية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يجب تنمية آليات التحفيز للوصول إلى أداء جيد. تفتح اليقظة الاستراتيجية المجال للإبداع من خلال تقديم معلومات حيوية تساعد الفاعلين في المؤسسة على إنتاج أفكار إبداعية. بناءً على ذلك، تعد اليقظة الاستراتيجية وسيطًا هامًا في تنمية الموارد البشرية وتدريبها، مما يسهم في تعزيز قدرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. (قواسمية و مبارك، 2021، الصفحات 16-17)

3- استقطاب المواهب

تعتبر عملية استقطاب المواهب من الأعمال الأكثر حساسية على مستوى أي منظمة وخاصة المنشآت الصغيرة والمتوسطة، لجذب أفضل المواهب، يجب أن تعتمد المنشآت الصغيرة والمتوسطة منهجية توظيف واضحة مبنية على أفضل الممارسات العالمية في إدارة الموارد البشرية.

4- الإعلان عن الوظائف

ينبغي على المنشآت الصغيرة والمتوسطة الإعلان عن الوظائف وصياغة الوصف الوظيفي بشكل يضمن وصولها إلى أكبر شريحة ممكنة من المتقدمين. يمكن تحقيق فعالية أكبر في الوصول إلى الموظفين المؤهلين إذا تماشت احتياجات العمل مع احتياجات المتقدمين للوظائف. لتحقيق ذلك، يجب الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما الكفاءات المطلوبة لهذه الوظيفة؟

- ما هي الطريقة الأفضل للترويج للوظيفة والمنشأة للوصول إلى المرشح المثالي؟
- هل بيئة العمل في المنشأة تلبي توقعات المتقدمين؟

5- إستراتيجيات التوظيف

لتعزيز فعالية عملية التوظيف، ينبغي استخدام المنصات المناسبة للإعلان عن الوظائف وإعداد وصف وظيفي مفصل لجذب المواهب المناسبة. تحديد معايير الفرز الدقيق للمتقدمين هو أمر بالغ الأهمية، خاصة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة التي قد تعاني من نقص في الموارد البشرية. يمكن أن تساهم التوصيات والترشيحات في الوصول إلى الموظف المناسب.

6- التكاليف المستقبلية

تعتبر عملية التوظيف من العمليات الحيوية التي يجب إنجازها بدقة وكفاءة عالية. اختيار الموظف المناسب يمكن أن يضمن للمنشأة النجاح وزيادة النشاط التجاري، في حين أن الاختيار الخاطئ قد يؤثر سلباً على أداء المنشأة. زيادة معدلات الاستقرار للموظفين يمكن أن يكون عاملاً رئيسياً في تحقيق التنمية المستدامة.

7- تعزيز بيئة العمل

يسهم توظيف الأشخاص المناسبين في بناء بيئة عمل جاذبة وإيجابية، مما يحقق النمو والتطور للمنشأة. وفقاً لدراسة أجرتها شركة "برايس ووتر هاوس كوبرز"، فإن الأجور المرتفعة وشعور الموظفين بالإنتاجية والإنجاز في مكان العمل هما من أهم العوامل المحفزة.

8- التعامل مع الاستقالات

أظهرت الدراسات أن نسبة كبيرة من الموظفين يخططون للاستقالة بسبب الأجور المنخفضة وعدم الرضا الوظيفي. لمواجهة هذه التحديات، تسعى المنشآت الصغيرة والمتوسطة إلى تنفيذ إجراءات تحسينية لتحقيق التوازن بين العمل والحياة، مثل:

- زيادة المرونة في العمل؛
- رفع معدلات الأجور؛
- توفير خيارات العمل عن بعد؛
- تعزيز مهارات الموظفين من خلال التدريب.

9- فهم احتياجات الموظفين

تكمن الإجابة على كيفية استقطاب المواهب والاحتفاظ بها في فهم الشخصيات المختلفة للموظفين واحتياجاتهم من الوظيفة.

- **التقليديون:** يهتمون بالتقدم الوظيفي والعائد المادي، ويتم تحفيزهم بالمكافآت والترقيات.
- **المبادرون:** يبحثون عن الرضا الوظيفي والعائد المادي ويتناسب معهم الأدوار غير التقليدية.
- **المعيّلون:** يحتاجون إلى مزايا تأمينية ومرونة في العمل نظراً لالتزاماتهم الأسرية.
- **المثاليون:** يبحثون عن العمل الهادف وبيئة عمل داعمة والتنمية الذاتية.
- **الباحثون عن العمل الحر:** يفضلون الوظائف التي توفر مرونة عالية لتناسب نمط حياتهم.

• آراء القادة في التوظيف

تعتبر الصفات الشخصية مثل الطموح والشغف والثقة أهم من الخبرة العملية في بعض الأحيان. يؤكد القادة على أهمية بناء جيل جديد من الكفاءات الذهنية والإبداعية، بالإضافة إلى التركيز على التناغم بين فرق العمل والإدارة لتعزيز العمل الجماعي وتحقيق النمو السريع. (منشآت - الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، 2022، الصفحات 3-6)

الشركات الصغيرة والمتوسطة ورواد الأعمال قد يواجهون صعوبات في التعامل مع نقص العمالة الماهرة، خاصة في مجال المهارات المتنوعة. العديد من هذه الشركات تركز على مجالات محددة أو أسواق متخصصة، مما يجعلها تفتقر إلى الابتكار الأفقي والتعرف على الفرص الجديدة خارج مجالها الأساسي، مثل التحول الرقمي والبيئي.

الفصل الثالث: مساهمة ريادة الأعمال في تفعيل الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لتجاوز هذه التحديات، يجب على الشركات الصغيرة والمتوسطة اكتساب مجموعة واسعة من المهارات لتعزيز قدرتها على التجديد واستغلال الفرص الجديدة. بالإضافة إلى توظيف أشخاص ذوي مهارات متنوعة، يمكنها تدريب الموظفين الحاليين والاستفادة من خبرات النظام البيئي المحيط بها.

مع ذلك، المشاركة في أنشطة التدريب تبقى محدودة لدى الشركات الصغيرة والمتوسطة مقارنة بالشركات الكبيرة، حيث يشارك موظفوها في تدريبات أقل ولفترات أقصر. قلة الموارد التدريبية المتاحة تميز الشركات الصغيرة والمتوسطة، التي نادراً ما تشارك في برامج التدريب الرسمية داخل الشركة أو تدوير الوظائف. الفجوة التدريبية بين الشركات الصغيرة والمتوسطة والشركات الكبيرة واضحة أيضاً في التدريب المهني المستمر. (OECD، 2023، الصفحات 257-258)

في حين يعتقد الكثيرون أن التوظيف هو مهمة سهلة ويتجهون إلى استقطاب عمالة ليست بالموهوبة والمهم أن تكون ذات أجر منخفض، تبين لنا من ما سبق أن استقطاب المواهب والعمالة الملائمة أمر ليس بالهين بل يعتبر من أهم المهام الواقعة على عاتق أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو مسؤولي التوظيف والموارد البشرية.

. ضعف القيادة

تفقد العديد من الشركات الصغيرة والمتوسطة عدداً كبيراً من المديرين ذوي المستوى العالي بسبب التقاعد وإعادة الهيكلة، مما يقلل من العدد المحتمل للمديرين ذوي الخبرة العالية. وبالإضافة إلى ذلك، غالباً ما يجد أصحاب الشركات أن مديريهم من المستوى المتوسط ليسوا جاهزين للانتقال إلى مراكز الإدارة العليا بسبب ضعف مهاراتهم أو نقص خبراتهم. لقد أظهرت هذه المشكلات الحاجة إلى تخطيط بديل. يشير تخطيط التعاقب إلى عملية تحديد وتطوير القيادة المستقبلية للشركة، وهو أمر يساعد المؤسسات على التأكد من توفر موهبة الإدارة العليا وكذلك جذب الموظفين الإداريين والاحتفاظ بهم، من خلال تزويدهم بالمعارف والمهارات التي يحتاجونها إذا كانت الإدارة هدفاً لهم.

ثالثاً: تحديات التكنولوجيا والابتكار

في ظل التغيرات السريعة في عالم الأعمال، تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحديات كبيرة تتعلق بالتكنولوجيا والابتكار. هذه المؤسسات غالباً ما تفتقر إلى الموارد المالية والبشرية اللازمة لمواكبة التطورات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة. بالإضافة إلى ذلك، قد تكون قدرتها على الاستثمار في البحث والتطوير محدودة، مما يعرقل قدرتها على الابتكار والمنافسة مع الشركات الكبرى. تعتبر التحديات التكنولوجية والابتكار أمراً حيوياً لنمو واستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث يتطلب منها تطوير إستراتيجيات فعالة لتعزيز قدراتها التقنية والابتكارية لضمان بقائها وتفوقها في السوق. في هذا الفرع من

البحث، سيتم تناول أهم هذه التحديات وتأثيرها على أداء المؤسسات، بالإضافة إلى استعراض بعض الحلول الممكنة للتغلب عليها.

1- التحول الرقمي

يتعين على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تأخذ بعين الاعتبار زيادة تكاليف الفرصة البديلة لعدم التحول الرقمي، حيث ستصبح نماذج الأعمال الرقمية معياراً شائعاً وليس مجرد مصدر للميزة التنافسية. قد تجد هذه المؤسسات التي تؤجل تحولها الرقمي نفسها مضطرة لاعتماد بعض التقنيات الرقمية في نهاية المطاف وبدون الإعداد الكافي، مثل المعاملات مع شركاء الأعمال وإدارة العمليات العامة والعملاء الذين يصبحون رقميين بشكل متزايد. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تتكيف مع توقعات المستهلكين المتطورة ستظل قادرة على المنافسة، بينما سيتم تهيمش تلك التي تتأخر في هذا المجال من قبل المنافسين الذين يتمتعون بحضور أكبر وأكثر نشاطاً على الإنترنت. لذا، يجب الإسراع في التحول الرقمي نظراً لزيادة نسبة الأجيال الرقمية بين المستهلكين بشكل ملحوظ. (زيدان، 2022، صفحة 192)

2- البحث والتطوير

قد يُعتقد أن المؤسسات الكبيرة، بفضل إمكانياتها المادية والبشرية والتكنولوجية، هي الأكثر قدرة على التجديد والإبداع مقارنة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ومع ذلك، فإن هذا الرأي ليس مطلقاً. فعلى الرغم من أن المؤسسات الكبيرة قد تتمتع بمزايا معينة، إلا أن صعوبات ضخامة الحجم قد تعوق تحقيق التجديد التكنولوجي المنشود.

تتطلب النشاطات التجديدية تكاليف ثابتة عالية، مما يتيح للمؤسسات الكبيرة استثمار هذه التكاليف بسبب اقتصاديات الحجم التي تحققها. ومع ذلك، فإن المؤسسات الكبيرة غالباً ما تتجنب المخاطرة بالتجديد التكنولوجي وتركز على وسائل أخرى لتحسين أوضاعها المالية. في المقابل، الاستثمار في البحث والتطوير يحمل مخاطر كبيرة قد لا تستطيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحملها، إذ يمكن أن تتعرض لمخاطر كبيرة تهدد وجودها في حال فشل التجديد أو عدم تحقيقه بالكامل.

بالإضافة إلى ذلك، تفتح اقتصاديات الحجم الكبير الأبواب أمام تنوع المنتجات، مما يزيد من فرص البحث والتطوير، بينما تظل هذه الفرص محدودة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ومن الناحية الاقتصادية، فإن التجديد الذي يؤدي إلى خفض التكاليف بنسبة

الفصل الثالث: مساهمة ريادة الأعمال في تفعيل الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

معينة ينتج عنه هوامش أرباح عالية جدًا للمؤسسات الكبيرة، وهو ما لا يمكن تحقيقه بنفس القدر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وعلى الرغم من هذه التحديات، فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تظهر قدرات إبداعية كبيرة، ويمكن التغلب على العديد من الصعوبات التي تواجهها. هناك إقبال واسع على اقتناء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من قبل المؤسسات الكبيرة وتخصيصها بالكامل للتجديد التكنولوجي والبحث والتطوير، كما هو الحال مع كبرى شركات صناعة الأدوية، التي تعتمد على شراء أو الاندماج مع مختبرات صغيرة للاستفادة من قدراتها البحثية.(سطوطاح، 2018، الصفحات 11-12)

3- التكيف مع التغيرات التكنولوجية

في ظل السعي للتعافي بعد جائحة كوفيد-19 ومواجهة الأزمات العالمية، يصبح من الضروري إعادة بناء الاقتصادات لتكون أقوى وأكثر مراعاة للبيئة وعدلاً. يتطلب ذلك تعزيز الابتكار لتحقيق مرونة واستدامة أكبر، مما يعزز النمو الاقتصادي والإنتاجية وبما أن الشركات الصغيرة والمتوسطة ورواد الأعمال يشكلون 99% من الشركات، فهم محركات أساسية لتحقيق هذه الأهداف، لكنهم بحاجة للتكيف مع الظروف الجديدة.

تعتمد قدرة الشركات الصغيرة والمتوسطة على التطور والتكيف على إنشاء روابط وتوسيع شبكاتها والاستفادة من الموارد الخارجية. عبر الشبكات، يمكن لهذه الشركات التغلب على عقبات الحجم، والوصول إلى الموارد والشركاء والأسواق والتمويل المتنوع، واستغلال التحويلات المعرفية. تعتمد هذه الشركات بشكل كبير على المعرفة الخارجية، لذا فإن اندماجها في شبكات المعرفة والابتكار المحلية والدولية ضروري لتطورها. الوصول إلى شبكات قوية أساسي لتحفيز وتطوير الشركات الناشئة.

في السنوات الأخيرة، شهدت شبكات الشركات الصغيرة والمتوسطة اضطرابات شديدة أثارت مخاوف حول قدرتها على التكيف والنمو. تأثرت سلاسل التوريد العالمية بأزمات مثل كوفيد-19 والحرب الروسية الأوكرانية، إلى جانب الكوارث الطبيعية والهجمات الإلكترونية. تؤثر التطورات الجيوسياسية والاقتصادية على أنظمة الابتكار. تلعب الشركات متعددة الجنسيات دوراً رئيسياً في إعادة تنظيم الأنظمة الصناعية والابتكار وتحويل الشركات الصغيرة والمتوسطة.

تعد القدرة على تكوين روابط موثوقة ومرنة في هذه الشبكات الناشئة أمراً أساسياً للشركات الصغيرة والمتوسطة، لكن قدرتها على الاستفادة من هذه الروابط تظل محدودة مقارنة بالشركات الكبيرة(OECD, 2023, p. 72).

4- الأمن السيبراني (الهجمات الإلكترونية)

الفصل الثالث: مساهمة ريادة الأعمال في تفعيل الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (الشركات الصغيرة والمتوسطة) تعد هدفاً رئيسياً للهجمات الإلكترونية. غالباً ما تكون هذه المؤسسات غير مدركة تماماً للمخاطر وقد لا تتخذ الإجراءات الكفيلة لحماية نفسها. يعتقد الكثيرون بشكل خاطئ أن حجمهم أو نشاطهم الصغير لا يجعلهم هدفاً مهماً للمجرمين الإلكترونيين، لكن الحقيقة هي أن المجرمين الإلكترونيين يدركون أن كل مؤسسة، بغض النظر عن حجمها، تمثل قيمة محتملة سواء من خلال الأموال المتوفرة أو المعلومات الحساسة التي تمتلكها.

تعتبر الشركات الصغيرة والمتوسطة هدفاً سهلاً بسبب مستويات الأمان الضعيفة التي تعتمد عليها. يمكن أن تكون عواقب الهجمات الإلكترونية خطيرة للغاية وحتى كارثية، حيث يمكن أن تشمل فقداناً مالياً فورياً بسبب الاحتيالات مثل عمليات التحويلات المالية الوهمية، أو توقف الأعمال بسبب هجمات الفدية التي تحجز بيانات الشركة مقابل فدية. كل هجوم إلكتروني يترتب عليه تكاليف مباشرة تتضمن استعادة الأنظمة والبيانات المفقودة مثل قواعد بيانات العملاء، العقود، الفواتير، والمحاسبة. بالإضافة إلى ذلك، هناك تكاليف غير مباشرة تتعلق بسمعة المؤسسة وفقدان ثقة الموظفين، العملاء، الموردين، والمستثمرين، مما يمكن أن يؤثر بشكل كبير على الإيرادات والنمو على المدى الطويل.

الشركات الصغيرة والمتوسطة، التي غالباً ما تكون هشة مالياً، قد تجد نفسها مضطرة لإنهاء أنشطتها بسبب هجوم إلكتروني. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تتحمل القيادات المسؤولية المدنية والجنائية إذا لم يقوموا بأداء التزاماتهم في حماية الأنظمة الحاسوبية والبيانات الشخصية التي تديرها مؤسساتهم (Le Gouvernement Français, 2023).

رابعاً: تحديات الوصول إلى الأسواق والمنافسة

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحديات كبيرة فيما يتعلق بالوصول إلى الأسواق والمنافسة في بيئة الأعمال اليوم. بينما تتمتع هذه المؤسسات بالحجم المناسب لتكون مرنة ومستجيبة للاحتياجات السوقية المتغيرة، إلا أنها غالباً ما تواجه تحديات في توسيع نطاق عملياتها والتنافس مع الشركات الكبرى التي تتمتع بموارد أكبر. يعد تحقيق التوازن بين التكاليف والابتكار والتسويق بشكل فعال جزءاً حاسماً من استراتيجية نجاحها في السوق الحالي الذي يتسم بالتنافسية الشديدة والتطور التكنولوجي المستمر.

1- المنافسة من الشركات العالمية

يتفق معظم الخبراء الجزائريين على أن الاقتصاد الجزائري خارج قطاع المحروقات يفتقر إلى الميزات التنافسية سواء من حيث فائض الإنتاج أو من حيث الجودة والامتثال للمعايير الدولية، وهي متطلبات أساسية للعمل في الأسواق العالمية. فالسعر والنوعية هما مفتاح التنافسية الدولية.

الفصل الثالث: مساهمة ريادة الأعمال في تفعيل الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يُعتبر مؤشر الميزة التنافسية من أهم المؤشرات المستخدمة لتقييم مدى تنافسية السلع المصدرة في الأسواق الدولية. كلما كانت قيمة المؤشر (RCA) أكبر من واحد، كانت السلع المصدرة أكثر قدرة على التنافس في الأسواق العالمية وزادت فرصها في المحافظة على حصتها السوقية وزيادة قيمة وحجم الصادرات. وعلى العكس، إذا كانت قيمة المؤشر أقل من واحد، فهذا يشير إلى ضعف القدرة التنافسية للسلع المصدرة.

أظهرت بعض الدراسات أن منتجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر تستفيد من المزايا النسبية للاقتصاد الوطني بنسبة 14.28% خلال الفترة بين 2011 و2015، مثل التمور والخروب وبذوره والكسكس والجمبري. وهناك منتجات أخرى تمتلك مزايا نسبية محتملة، مثل المشروبات الغازية وزيت الكاكاو والجلود المدبوغة والملح. ويمكن تحويل هذه المزايا النسبية الساكنة إلى مزايا ديناميكية في الأسواق الخارجية إذا تمت معالجتها بالشكل الصحيح، من خلال تحسين التعبئة والتغليف والتركيز على الابتكار في المنتج.

من الأسباب التي تحد من القدرة التنافسية لسلع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضعف الإمكانيات المالية والتكنولوجية والبشرية التي تمكن من رفع مستوى الإنتاج والحصول على منتجات ذات جودة عالية قادرة على المنافسة في الخارج. على سبيل المثال، يعود رفض المستهلكين والمستوردين الأوروبيين للتمور الجزائرية إلى الطريقة غير الصحيحة لتبريدها وتجميدها، مما يؤدي إلى اسوداد لونها. هذا يعكس ضعف مستوى مؤسسات تغليف وتعبئة التمور، مما يضعف من قدرتها التنافسية. الأسواق العالمية اليوم تفرض شروطاً صارمة لقبول المنتجات، مثل تلك المتعلقة بسلسلة الإنتاج، المظهر، الآلات المستخدمة في الإنتاج، الشهادات (La certification)، والمختبرات المعتمدة للمراقبة. (ماديو، 2019، الصفحات 305-306)

2- التوسع الجغرافي

تعتبر التوسع الجغرافي بديلاً لإستراتيجيات النمو الخارجي، حيث تهدف الشركة إلى توسيع أنشطتها ومبيعاتها في أسواق جديدة. فعلى الفعل، لا ينبغي لنا أن نعتقد أن "العشب أكثر اخضراراً في مكان آخر" ونفرط في تقدير فوائد الاستحواذات التي تفقد الشركة لتوسيع نطاقها في مناطق جديدة. العديد من عمليات الاندماج والاستحواذ تنتهي بالفشل لأن الشركة لا تتمكن من استغلال خبرتها في مجالاتها الجديدة بشكل فعال. ضمن إستراتيجيات التوسع الجغرافي، فإن تطوير نواة النشاط قد يكون أقل خطورة من الاستثمار في فئات جديدة من المنتجات. يساهم هذا النهج في تعزيز العلامة التجارية، وتحقيق توفيرات في التكاليف، وتعزيز المبيعات والربحية. يوصي ديفيد تايلور بثلاث إستراتيجيات:

خامساً: تحديات التنافسية الشديدة

الفصل الثالث: مساهمة ريادة الأعمال في تفعيل الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حول العالم ضغوطاً تنافسية متزايدة بسبب التفاوت في الوصول إلى التكنولوجيا والموارد العلمية المتقدمة. في الواقع، قلة قليلة من هذه المؤسسات تتمكن من استغلال الفرص التي تتيحها العولمة. هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحديثة التي تمتلك إمكانيات النمو والتصدير تشكل جزءاً صغيراً من فئة الحجم المتوسط وجزءاً أصغر من فئة الحجم الصغير. حيث أن المؤسسات التي تطور التكنولوجيا أو تتبناها لا تتجاوز نسبتها 20% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في أوروبا. وتشير التجربة في آسيا وجنوب شرق آسيا إلى أداء ضعيف لمعظم المؤسسات الصغيرة في الأسواق العالمية.

بالنسبة للمؤسسات المتوسطة الحجم، نجد أن تلك التي تركز على النمو وتميل إلى استخدام التكنولوجيا والتدريب، وتستهدف أسواقاً محددة ومتخصصة، هي التي تمكنت من الازدهار والمساهمة بشكل كبير في صادرات بلدانها.

تفتقر معظم الدول النامية إلى قطاع من المؤسسات المتوسطة القوية والفعالة مثل تلك الموجودة في شرق آسيا. تعاني هذه الدول من ظاهرة "الوسط المفقود"، والتي تشير إلى ضعف الروابط بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة والمتوسطة، مما يؤدي إلى زيادة الواردات وانعدام الكفاءة بسبب ضعف المنافسة المحلية. أظهرت الأبحاث الحديثة أن الدول التي لديها قاعدة قوية من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وروابط فعالة مع المؤسسات الكبيرة تمكنت من تحقيق معدلات نمو عالية في الصادرات. وعلى العكس من ذلك، تعاني الدول التي تفتقر إلى قاعدة قوية وروابط فعالة من انخفاض معدلات نمو الصادرات، مما يؤدي إلى غياب قطاع تنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وضعف القدرة التنافسية للاقتصاد بشكل عام. (منشى، 2019، الصفحات 96-97)

سادساً: تحديات التغير في تفضيلات المستهلكين

يواجه أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة صعوبة في التكيف مع تفضيلات المستهلكين والاتجاهات السوقية، خاصة عند تحرير التجارة الذي قد يحسن من وصول هذه المؤسسات إلى المواد الخام النادرة، والسلع الرأسمالية، والتكنولوجيا. ومع ذلك، قد تكون التأثيرات سلبية إذا تم بيع المنتجات النهائية المستوردة بأسعار أقل من تكلفتها (الإغراق)، مما يجعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير قادرة على المنافسة. يلاحظ إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد تكون ضعيفة بشكل خاص أمام المنافسة المتسارعة من الواردات الناتجة عن تحرير التجارة والعولمة على المدى القصير. نظراً لأن هذه المؤسسات توفر الكثير من فرص العمل، فإن اختفائها بسبب المنافسة الأجنبية سيؤدي إلى فقدان مصدر هام للوظائف. قد يحدث انخفاض في الطلب على المنتجات المصنوعة من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نتيجة لتغير تفضيلات المستهلكين، الذين سيتجهون بشكل أكبر

الفصل الثالث: مساهمة ريادة الأعمال في تفعيل الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

نحو المنتجات المستوردة على حساب المنتجات المحلية. في سريلانكا، يبدو أن تحرير التجارة قد أدى إلى هذا التغيير؛ حيث أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لم تتمكن من منافسة الأسعار بسبب الإغراق، واستفادت الشركات الكبيرة من تحرير استيراد المواد الخام مما دفع بعدد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى الإفلاس. (Bhalla, 1998, p. 237)

بما أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تُعد مصدرًا رئيسيًا للوظائف، فإن انخفاض قدرتها على التنافس قد يؤدي إلى خسارة فرص عمل كبيرة. إضافةً إلى ذلك، قد يحدث انخفاض في الطلب على منتجاتها نتيجة لتغير تفضيلات المستهلكين، الذين يتجهون نحو المنتجات المستوردة بدلاً من المنتجات المحلية. مثلاً، في سريلانكا، أظهرت الدراسات أن تحرير التجارة أدى إلى تدهور قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المنافسة بسبب التسعير المنخفض للمنتجات المستوردة، مما أدى إلى إفلاس العديد منها.

نظرية اختيار المستهلك تفسر كيفية تحقيق المستهلكين لأقصى قدر من الرضا من خلال استهلاكهم في ظل قيود ميزانيتهم. تؤثر عوامل متعددة مثل الدخل، والثقافة، والمعرفة بالمنتجات، والعوامل النفسية على تقييم المستهلكين للفوائد المستمدة من المنتجات المختلفة.

سابعاً: التحديات التسويقية

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مجموعة من التحديات التسويقية التي تؤثر على كفاءتها وقدرتها على المنافسة. تتمثل أبرز هذه الصعوبات في انخفاض الإمكانات المالية، مما يؤدي إلى ضعف الكفاءة التسويقية نظراً لعدم قدرتها على جمع وتوفير معلومات دقيقة عن السوق الوطنية وأذواق المستهلكين. بالإضافة إلى ذلك، يفضل المستهلكون المنتجات الأجنبية نظراً لجودتها ونوعيتها العالية، مما يزيد من صعوبة المنافسة أمام المنتجات المحلية.

كما تميل نسبة كبيرة من هذه المؤسسات إلى البيع المباشر للمستهلك النهائي أو المستخدم الصناعي، أو البيع لتجار التجزئة، مما يرفع من الأعباء التسويقية عليها ويؤثر سلباً على كفاءة أدائها لهذه المهام. كل هذه العوامل مجتمعة تجعل من الصعب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعزيز حضورها في السوق وتلبية متطلبات المستهلكين بفعالية. (جلال، 2019، الصفحات 179-181)

المطلب الثاني: معوقات الإستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

في سياق الأعمال الحديث، تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مجموعة من المعوقات التي تعيق قدرتها على تنفيذ إستراتيجيات تنافسية فعالة. تتضمن هذه المعوقات نقص القدرات المالية والتقنية، والضغوطات التنظيمية والبيروقراطية، وتحديات الوصول إلى الأسواق الجديدة والتكنولوجيا المتقدمة. يتطلب التغلب على هذه المعوقات من المؤسسات

الفصل الثالث: مساهمة ريادة الأعمال في تفعيل الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الصغيرة والمتوسطة تطوير إستراتيجيات مبتكرة ومتكاملة تمكّنها من الابتكار والتكيف مع المتغيرات السريعة في السوق، والتي تسهم في تعزيز قدرتها التنافسية والنمو المستدام.

أولاً: المعوقات المالية

تم السعي نحو تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والحد من مشكلة تمويلها من خلال إنشاء مجموعة من الهياكل والهيئات الداعمة والتمويل لهذا النوع من المؤسسات، وقد أثبتت هذه الهيئات أهميتها وفعاليتها في توفير الاحتياجات المالية لهذه المؤسسات من خلال الأرقام المحققة. يكمن جوهر مشكلة تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ضيق البدائل التمويلية وغياب المؤسسات المالية والبنوك المحلية المتخصصة التي تقبل مستوى عال من المخاطرة. إن محدودية تطبيق بعض الصيغ المستحدثة في تمويل هذا النوع من المؤسسات جعلت أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تلجأ إلى الأساليب التقليدية في التمويل، مما يؤكد افتقار النظام المالي لمصادر التمويل التي تتلاءم واحتياجات هذه المؤسسات.

يبقى دور صندوق ضمان القروض الموجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وصندوق ضمان قروض الاستثمارات محدوداً جداً، حيث لم يستجيبا للتطلعات المنتظرة منهما بدلالة عدم الالتزام بكافة الجوانب المنظمة لعملية الدعم الذي غالباً ما يكون عبارة عن تقديم للأموال دون مرافقة. من جهة أخرى، تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مشكلات تمويلية ترجع إلى تردد البنوك في منحها قروضا ائتمانية متوسطة أو طويلة الأجل ما لم تقدم تلك المؤسسات ضمانات كافية.

تحتاج هذه المؤسسات إلى أدوات التمويل طويل الأجل لشراء الآلات والمعدات، وأيضاً إلى أدوات التمويل قصيرة الأجل لتغطية احتياجاتها من المواد الأولية وأجور العاملين وغيرها من مصاريف الاستغلال. ولكن النظام البنكي لا يزال دون المستوى المطلوب كونه يعتمد على تقنيات لا تتوافق ومتطلبات العصر الحديث، ولعل أهم المشاكل التمويلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكن إيجازها فيما يلي:

- وجود تمييز واضح بين معاملة البنوك للمؤسسات العمومية ومعاملتها للمؤسسات الخاصة، ومن بينها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تحظى المؤسسات العمومية الكبرى بامتيازات خاصة لدى البنوك العمومية؛

- ارتفاع أسعار الفائدة على القروض الممنوحة للأغراض الاستثمارية لتعويض درجة المخاطرة؛

- مطالبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بضمانات عينية كبيرة قد لا تتوافر لدى أصحاب هذه المؤسسات، مقابل منح قروض ذات حجم محدود وغير كافية لتنمية القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

- عدم تخصيص بنك لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دون غيرها.(جلال، 2019، الصفحات 178-179)

ثانيا: المعوقات الإدارية والقانونية

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية، بما فيها الجزائر، تحديات جمة ناتجة عن الإدارة العامة مما يعيق نموها وتطورها. على عكس الدول المتقدمة التي تدعم هذا القطاع بشكل مستمر وقوي لما تدركه من أهمية حيوية لهذه المؤسسات، تتفشى في الدول النامية مظاهر البيروقراطية بشكل كبير في المجال الاقتصادي. نعلم جميعاً مدى الآثار السلبية للبيروقراطية على الحياة الاقتصادية والاجتماعية ككل.

تتعدد مراكز اتخاذ القرار وتطول المدد الزمنية اللازمة لمعالجة كل ملف أو مسألة تتعلق بالمستثمرين الخواص والمتعاملين الاقتصاديين. بالإضافة إلى ذلك، تشير الحساسيات والمحسوبية والرشوة إلى تحديات سلبية تؤدي في كثير من الأحيان إلى انسحاب المؤسسات من السوق بشكل غير طوعي. هذا انسحاب يعود إلى ضعف القدرات المالية وعدم القدرة على مقاومة هذه الظواهر السلبية. بما أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمثل قوة اقتصادية ووسيلة لتحقيق الأهداف الاجتماعية، فإن هذه الظواهر قد تشكل تحدياً حقيقياً أمام نمو هذا القطاع، وقد تؤدي في النهاية إلى اختفاء هذه المؤسسات من الساحة الاقتصادية. وهذا بدوره سيتسبب في خسارة فادحة للاقتصاد الوطني وفقدان عدد كبير من فرص العمل. (آيت عكاش و قرومي، امؤسسات الصغيرة واملتوسطة مشاكل وحتديات، 2013، صفحة 231)

1- مشكلة الاقتصاد الموازي

تعتبر الخسائر الناجمة عن الاقتصاد الموازي كبيرة نظراً للمنافسة غير المشروعة التي يفرضها على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعمل ضمن إطار القانون. هذه المؤسسات تعاني من المنافسة الشديدة من قبل النشطين في التجارة الموازية، والذين يحققون أرباحاً عالية. الإحصائيات تشير إلى أن الاقتصاد الموازي يسيطر على حوالي 40% من الكتلة النقدية المتداولة في السوق الوطنية، وهي نسبة عالية تعكس عدم قدرة السلطات المختصة على التحكم في هذه الظاهرة.

2- الفساد الإداري

الفساد، المتمثل في استغلال الوظيفة لتحقيق مكاسب شخصية، يؤثر سلباً على القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. هذه المؤسسات تدفع مبالغ إضافية للإدارات العمومية للحصول على تراخيص واعتمادات، مما يقلل من أرباحها. يعد الفساد الإداري من أهم العوائق أمام تطور الاستثمار، حيث يعطل خلق الثروات وتوفير فرص العمل. إذا كان نشاط المؤسسة يتطلب استجابة إدارية سريعة في التنظيم والتسيير والتنفيذ، فإن البيروقراطية

الفصل الثالث: مساهمة ريادة الأعمال في تفعيل الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

والفساد الإداري المستشري في الإدارة يؤديان إلى تعطيل وتعقيد الإجراءات. هذا الوضع أدى إلى انتشار الرشوة والمحسوبية والانحراف، مما أثر سلباً على العديد من المشاريع الاستثمارية الجادة. (جلال، 2019، الصفحات 180-181)

المعوقات القانونية والتنظيمية التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تشكل عائقاً كبيراً أمام عملها اليومي. في كثير من البلدان النامية والعربية، تواجه هذه المؤسسات تحديات عديدة، مثل تعدد مراكز اتخاذ القرارات والمدة الطويلة لمعالجة مشاكلها، بالإضافة إلى انتشار ظاهرتي الرشوة والمحسوبية. كما تتعرض لعدم استقرار النصوص التشريعية وتعدد التفسيرات التي قد تعوق قدرتها على العمل بفعالية، وهذا يحد من قدرتها على مواكبة التغيرات السريعة في الأسواق العالمية المتنافسة. (كرليفة، 2018، الصفحات 196-197)

ثالثاً: التعقيدات البيروقراطية كعائق أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إذا كان نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتطلب استجابة إدارية سريعة في التنظيم والتنفيذ، فإن الإدارة لا تزال تعاني من تقديم الخدمات بشكل بطيء وغير فعال، مما يؤدي إلى تأخير معالجة الملفات والمشاريع، ويضيع على أصحاب هذه المؤسسات فرصاً اقتصادية كبيرة.

الإدارة الجرائية، كما في كثير من الدول النامية، تعاني من بطء في الإجراءات الإدارية وانخفاض في كفاءة الأجهزة الإدارية، مع غياب الشفافية وانتشار ظاهرة المحسوبية، مما يزيد من تكاليف المصاريف الإعدادية للمشاريع الاستثمارية.

على الرغم من وجود نقاط قوة في المشهد المؤسسي الحالي نتيجة لدعم المؤسسات العمومية لإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أن تعقيد الإجراءات الإدارية يشكل عقبة كبيرة أمام هذه المؤسسات. يتمثل هذا التعقيد في الأوراق المطلوبة الكثيرة والمتعددة الاستخدام، مما يجعل المستثمرين في كثير من الأحيان يترجعون عن تنفيذ مشاريعهم.

على سبيل المثال، يستغرق إنشاء مؤسسة مدة ليست بالقصيرة بسبب إجراءات إدارية طويلة تشمل التسجيل التجاري والجبائي، ومعاينة المقر، مما يقلل من عزيمة المستثمرين ويقيد قدرتهم على التوسع والنمو.

بشكل عام، المعوقات الإدارية تمثل عائقاً كبيراً أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مما يضعف من قدرتها على تحقيق النمو والاستقرار في السوق، ويستدعي حلولاً لتبسيط الإجراءات وتحسين الشفافية وزيادة الكفاءة الإدارية والتنظيمية. (كرليفة، 2018، الصفحات 195-196)

رابعاً: الضرائب كعائق أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الفصل الثالث: مساهمة ريادة الأعمال في تفعيل الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

رغم جهود الإصلاح الجبائي لتخفيف الأعباء والعراقيل البيروقراطية، فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ما زالت تعاني من أعباء ضريبية تزيد من انتشار التهرب الضريبي. علاوة على ذلك، يشتكي المتعاملون من ارتفاع اشتراكات أرباب العمل في صندوق الضمان الاجتماعي، مما يعتبر عبءًا إضافيًا يثقل كاهل هذه المؤسسات.

بالإضافة إلى الأعباء الضريبية، يشكل النظام الجمركي عقبة رئيسية تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تعتبر إجراءات إدارة الجمارك المعقدة وغياب الشفافية وتعدد قنوات الرشوة عوامل تعيق نشاط هذا القطاع. (قاضي، 2019، صفحة 223)

خامسًا: المعوقات التقنية

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العديد من التحديات التقنية التي تعيق نموها وتطورها. أحد أبرز هذه التحديات هو قلة الموارد المالية، مما يجعل من الصعب عليها الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة والأدوات التقنية المتقدمة التي قد تزيد من كفاءتها وإنتاجيتها. بالإضافة إلى ذلك، تعاني هذه المؤسسات من ضعف البنية التحتية التقنية، مثل نقص الوصول إلى الإنترنت عالي السرعة وأجهزة الكمبيوتر المتطورة. كما أن قلة المعرفة التقنية والتدريب المناسب للعاملين يشكل عقبة كبيرة، حيث يجد الموظفون صعوبة في التكيف مع التقنيات الجديدة واستخدامها بفعالية. تضاف إلى هذه التحديات مشكلة الأمان السيبراني، حيث تكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر عرضة للهجمات الإلكترونية بسبب ضعف أنظمة الحماية لديها. كل هذه العوامل مجتمعة تعرقل قدرة هذه المؤسسات على المنافسة في السوق العالمية والابتكار في منتجاتها وخدماتها وفي ما يلي سنتطرق إلى بعض التحديات التقنية التي توجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

1- سوء التسيير العقاري كعائق أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يواجه قطاع العقار العديد من المشكلات الناتجة عن سوء التسيير، مما يؤثر سلبيًا على التنمية الاقتصادية والاستثمار. أولى هذه المشكلات هي ضعف الإمكانيات المالية للهيئات المسؤولة عن تسيير العقار، والتي غالبًا ما تعمل وفق نصوص قانونية قديمة وغير ملائمة. هذا يؤدي إلى تنفيذ غير فعال للمهام وتشتت في معالجة ملفات استغلال العقار عبر قوانين متفرقة. بالإضافة إلى ذلك، يعاني القطاع من غياب سياسة وطنية شاملة ومخططات متناسقة مع خطط التهيئة الإقليمية لتنظيم المواقع الصناعية، مما يعرقل التنمية المتوازنة.

أ- أسباب سوء تسيير العقار الصناعي

• **ضعف الإمكانيات المالية:** تعاني الهيئات المكلفة بتسيير العقار الصناعي من ضعف الإمكانيات المالية، ويتم تسييرها بموجب نصوص قانونية قديمة لم تعد ملائمة. كما أنها غالبًا لا تقوم بمهامها بالشكل الأمثل، حيث تم معالجة ملف استغلال العقار الصناعي عبر قوانين مختلفة ومتفرقة، وزاد الأمر تعقيدًا بتنظيمه في قوانين المالية.

. غياب سياسة وطنية شاملة: لا توجد سياسة وطنية شاملة أو مخططات وطنية متناسقة مع مخطط التهيئة الإقليمية لتنظيم المواقع الصناعية، تأخذ في الحسبان الخصوصيات المميزة لكل إقليم.

. انعدام سوق عقاري حر: هناك قلة في المعلومات الضرورية حول الممتلكات العقارية، حتى أن الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار لا تمتلك معلومات كافية حول المواقع العقارية المتاحة. جزء كبير من المشاكل في العقار الصناعي يعود إلى عدم وجود سياسة تشريعية واضحة في مجال الاستثمار.

. بعد السياسة الاستثمارية عن الواقع: السياسة الاستثمارية الحالية لا تتناسب مع الوضعية الحقيقية للعقار، مما أدى إلى كثرة النصوص القانونية وصعوبة تطبيقها، وهوما أبقى العقار الصناعي يعاني من عقبات تتعلق بتحديدته وكيفية استغلاله والنزاعات المرتبطة به.

ب- الصعوبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الحصول على العقار الصناعي

. طول مدة الرد: تستغرق الهيئات المكلفة بتخصيص العقار الصناعي مدة تتجاوز السنة للرد على الطلبات.

. ثقل الإجراءات: تتضمن عملية الحصول على العقار الصناعي تقديم ملف الطلب أمام هيئات متعددة، مثل هيئات ترقية الاستثمار وهيئات تخصيص العقار، وأيضاً أمام مسيري العقار، مما يزيد من تعقيد الإجراءات.

. صعوبة الوصول إلى العقار: يعد الوصول إلى قطعة أرض صناعية من أكبر الصعوبات، حيث يتطلب الأمر المرور عبر مسار طويل والحصول على موافقة عدة سلطات وهيئات. هذه المشكلة ذات طابع إداري تنظيمي، والتخفيف من عدد الإجراءات الإدارية وتقليص الوقت اللازم للحصول على عقار سيساهم في حل مشكلة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعدم تقويت الفرص عليها.

. ضعف مستوى المناطق الصناعية: تعاني المناطق الصناعية من نقص المرافق الضرورية مثل الماء والكهرباء والطرق، مما لا يشجع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الاستثمار فيها. بالإضافة إلى ذلك، لم تتوضح الوضعية القانونية لهذه المناطق بعد. (جلال، 2019، الصفحات 179-180)

المطلب الثالث: التغيرات الاقتصادية كعائق أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحديات كبيرة في تطبيق إستراتيجيات تنافسية ناجحة، وذلك بسبب التغيرات الاقتصادية المستمرة. إن التقلبات في الأسواق، وارتفاع معدلات التضخم، وزيادة تكاليف المواد الأولية والعمل، تؤثر بشكل مباشر على قدرة هذه المؤسسات على التكيف والمنافسة بفعالية. في ظل هذه الظروف، تصبح إدارة التكاليف

الفصل الثالث: مساهمة ريادة الأعمال في تفعيل الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

والابتكار في تقديم المنتجات والخدمات أمراً ضرورياً للبقاء في السوق. بالإضافة إلى ذلك، تفرض المنافسة القوية من الشركات الكبرى ضغوطاً إضافية على هذه المؤسسات، مما يحد من قدرتها على رفع الأسعار لتعويض الزيادات في التكاليف. هذه التحديات تتطلب من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبني إستراتيجيات مرنة وفعالة، والتركيز على تحسين الكفاءة وتعزيز القيمة المضافة لمنتجاتها وخدماتها للحفاظ على مكانتها التنافسية.

أولاً: التضخم كعائق أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

التضخم يؤثر بشكل كبير على ارتفاع أسعار المواد الأولية وتكاليف العمل، مما يؤدي بدوره إلى زيادة تكاليف التشغيل للمؤسسات. تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحدياً كبيراً في هذا السياق، حيث تتعرض لمنافسة قوية من الشركات الكبيرة، مما يمنعها من القدرة على رفع الأسعار لتجنب تأثير ارتفاع أجور العمالة وأسعار المواد الأولية. هذا التحدي يضعها في موقف صعب، حيث تضطر لإيجاد حلول مبتكرة وفعالة لإدارة التكاليف والحفاظ على تنافسيتها في السوق. (احمد، 2020، صفحة 37)

ثانياً: الفوائد على القروض البنكية كعائق أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تؤثر هذه المشكلة بشكل مباشر على ربحية المشروعات الصغيرة والمتوسطة، إذ تُطالب هذه المشروعات بدفع أسعار فائدة أعلى مقارنة بتلك التي تدفعها المنشآت الكبيرة. علاوة على ذلك، تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل كبير على الاقتراض من البنوك، مما يؤدي إلى زيادة التكاليف التي تتحملها، وبالتالي التأثير السلبي على قدرتها التنافسية واستدامتها المالية. (احمد، 2020، صفحة 37)

كما تعرضت دراسة للبنك الدولي، نُشرت في 15 سبتمبر 2022 (مجموعة البنك الدولي، 2022)، إلى ضرورة تبني سياسات لكبح التضخم دون تفاقم مخاطر الركود. أشارت الدراسة إلى أن العالم قد يواجه ركوداً اقتصادياً في 2023 وأزمات مالية متعددة في اقتصادات الأسواق الصاعدة والنامية، نتيجة لزيادة أسعار الفائدة من قبل البنوك المركزية لمكافحة التضخم. وأكدت الدراسة أن الزيادات المتزامنة في أسعار الفائدة قد لا تكون كافية لخفض معدلات التضخم إلى المستويات المطلوبة قبل جائحة كورونا، مما يفرض ضغوطاً إضافية على الاقتصاد العالمي.

وتتوقع الدراسة أن يستمر الاتجاه نحو رفع أسعار الفائدة في العام القادم، مع احتمال وصولها إلى نحو 4%، وهو ما يمثل زيادة كبيرة مقارنة بمستويات الفائدة في 2021. ومع ذلك، إذا لم تتحسّر مشاكل سلاسل الإمدادات وضغوط أسواق العمل، فإن ارتفاع الفائدة قد يؤدي إلى زيادة معدل التضخم الأساسي عالمياً إلى نحو 5% في 2023، وهو ضعف المتوسط قبل الجائحة. ولخفض التضخم إلى المستويات المستهدفة، قد تضطر البنوك المركزية لرفع أسعار الفائدة بمقدار نقطتين مؤبقتين إضافيتين، مما سيؤدي إلى تباطؤ

النمو الاقتصادي العالمي إلى 0.5% في 2023، وهي نسبة تعادل التعريف الفني للركود العالمي.

أكدت الدراسة على أهمية تركيز السياسات الاقتصادية على تعزيز الإنتاج بدلاً من تقليص الاستهلاك لتحقيق استقرار في التضخم والعملات وتسريع النمو. وشددت على ضرورة زيادة الاستثمارات وتحسين الإنتاجية وتخصيص رأس المال للحد من الفقر وتعزيز النمو. وأشارت إلى أن الظروف الصعبة التي يمر بها الاقتصاد العالمي، بما في ذلك التباطؤ الحاد في أكبر ثلاثة اقتصادات - الولايات المتحدة والصين ومنطقة اليورو - تتطلب استجابات سياسية قوية لمواجهة التقلبات الدورية ودعم النشاط الاقتصادي.

وتحذر الدراسة من أن التباطؤ الاقتصادي الحالي قد يؤدي إلى تكرار سيناريوهات الركود السابقة، مثل كساد 1982 الذي شهد ثاني أدنى معدل للنمو في الاقتصادات النامية خلال العقود الخمسة الماضية، مما أدى إلى أزمات ديون متعددة وتراجع النمو الاقتصادي لعقد كامل.

واختتمت الدراسة بتأكيد ضرورة استعداد واضعي السياسات في اقتصادات الأسواق الصاعدة والنامية لإدارة التداعيات المحتملة لتشديد السياسات النقدية والمالية على مستوى العالم، مع التركيز على اتخاذ إجراءات تنسق بين السياسات الاقتصادية لمواجهة التحديات المتزايدة وتحقيق استقرار اقتصادي مستدام.

ثالثاً: الأزمات الاقتصادية

تُعد الأزمة تُعد الأزمة الاقتصادية جزءاً من الدورة الاقتصادية الثلاثية. يُعرف هذا النوع من الأزمات بأنه اضطراب في الحالة الاقتصادية الطبيعية أو اختلال في التوازن الاقتصادي. يمكن أيضاً تعريف الأزمة الاقتصادية بأنها التحول المفاجئ في ظروف اقتصادية محددة، مثل "الانتكاسة الاقتصادية"، كما تمثل نهاية مرحلة التوسع أو النمو الاقتصادي.

تتجلى الأزمات الاقتصادية في انخفاض عائدات العملات الأجنبية أو زيادة المدفوعات الخارجية بسبب ارتفاع أسعار الواردات، على سبيل المثال. وقد تكون هذه الأزمات مؤقتة أو دائمة، بناءً على العوامل المؤدية إليها. تتسبب في هذه الأزمات تغيرات في أسعار السلع، أسعار الصرف، معدلات التضخم، وأسعار الفائدة. ومن الممكن أن تنشأ الأزمات في اقتصاد واحد وتنتقل إلى الاقتصاديات الأخرى.

ورغم اختلاف تعريفات الباحثين والمحللين لمفهوم الأزمة، فإن معظمهم يتفق على أن الأزمة هي موقف يتسم بخصائص مشتركة، بغض النظر عن طبيعتها. (حكومة دبي - دائرة المالية، 2023، صفحة 4)

1- خصائص الأزمات الاقتصادية

الفصل الثالث: مساهمة ريادة الأعمال في تفعيل الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- تحدث المفاجأة والسرعة بشكل غير متوقع عند انفجار الأزمة، مما يجذب كل الاهتمام نحوها؛
- تتسم الأزمة بالتعقيد والتشابك والتداخل وتعدد العناصر والعوامل والأسباب والمصالح المتضاربة؛
- نقص المعلومات وغياب الوضوح يجعل متخذ القرار يواجه صعوبة في تحديد الخطوات الصحيحة؛
- تسود حالة من الخوف والهلع، قد تصل إلى حد الرعب وتعيق التفكير السليم؛
- ضيق الوقت وضغطه يمنعان اتخاذ ردود فعل كافية للحدث المفاجئ، مما يستدعي اتخاذ قرارات سريعة وصائبة؛
- تبرز شكوك كبيرة حول القرارات المطروحة بسبب صعوبة السيطرة على الأحداث؛
- تُعد الأزمة نقطة تحول تتطلب زيادة في الأفعال وردود الفعل لمواجهة الظروف الطارئة بشكل فعال. (حكومة دبي - دائرة المالية، 2023، صفحة 5)

2- خصائص الانكماش (الركود) الاقتصادي

الجدول رقم 09: خصائص وسمات الركود الاقتصادي

الوصف العام	خصائص وسمات الركود الاقتصادي
ونخص بالذكر المنشآت الأقل قدرة على التنافس مما يؤدي إلى إفلاس المنشآت الاقتصادية البطالة وانخفاض حجم الاستثمارات على الصعيد الوطني.	إفلاس المنشآت الاقتصادية
وذلك بسبب ارتفاع معدلات الفائدة مما يؤدي إلى إحجام المستثمرين على الاستثمار بسبب تقلص هامش الربح.	تراجع الطلب على القروض المعدة للاستثمار
وذلك بسبب تفشي البطالة مما يؤدي إلى فائض في الإنتاج يصعب تصريفه ويشكل عبئاً على المنشآت الاقتصادية.	تراجع الطلب على الاستهلاك
وذلك نظراً لتباطؤ النمو الاقتصادي بين ضعف الاستثمارات مما يؤدي إلى بداية تفقر القدرة الشرائية للأجور.	جمود اقتصادي

المصدر: (حكومة دبي - دائرة المالية، 2023، صفحة 6)

مما سبق يتضح لدينا أن خصائص الركود الاقتصادي تتمثل في عدة جوانب تؤثر سلباً على الاقتصاد الوطني. أولاً، يظهر إفلاس المنشآت الاقتصادية، وخاصة تلك التي تفقر إلى قدرة التنافس، مما ينتج عنه تزايد معدلات البطالة وتراجع حجم الاستثمارات. ثانياً، يتضح تراجع الطلب على القروض المخصصة للاستثمار، بفعل ارتفاع معدلات الفائدة، مما يقلل من استعداد المستثمرين للمخاطرة في ظل تقلص هامش الربح المحتمل. ثالثاً، تشهد الاقتصادات تراجعاً في الطلب على الاستهلاك، بفعل زيادة معدلات البطالة التي تؤدي إلى تراكم المنتجات وصعوبة تصريفها، مما يعمل على تعقيد الوضع الاقتصادي العام. أخيراً، يتمثل الجمود الاقتصادي في تباطؤ النمو الاقتصادي وضعف الاستثمارات، مما يؤدي إلى

تقهقر قدرة الأفراد على الشراء، ما يزيد من تعقيد الظروف الاقتصادية. هذه العناصر تعكس الصورة الشاملة للآثار السلبية للركود الاقتصادي، ما يستدعي تبني سياسات اقتصادية فعالة لتعزيز النمو وتحقيق استقرار اقتصادي أفضل.

المطلب الرابع: المعوقات التسويقية

في بُعد العمل، يتخذ التسويق أشكالاً مختلفة ويشمل فروعاً متعددة. نتحدث أكثر عن تسويقات بدلاً من تسويق واحد. في الواقع، تتكيف التفكير التسويقي، في بُعد العمل، مع الفروع والقطاعات التي يتم تطبيقه فيها. وبالتالي، تختلف الممارسات التسويقية حسب ما إذا كانت تتعلق بالمنتجات أو الخدمات، أو الأسواق من شركة إلى شركة (B2B) أو من شركة إلى مستهلك (B2C)، أو القطاع المصرفي، أو الاستهلاك الكبير، أو الصحة وغيرها (Ben Nasr, 2019, p. 6).

أولاً: تعقيد مشاكل التسويق

لا تتيح مشاكل إدارة التسويق التحليل الكمي بسهولة. تتعدد أسباب تعقيدها، مثل عدم استقرار السلوك البشري، نقص المعلومات، المتغيرات غير القابلة للتحكم، العلاقات الرياضية غير الخطية، بالإضافة إلى التأخير والسلوك الاحتمالي. دعونا نحاول تحديد العوامل التي تجعل من الصعب قياس التسويق.

1- عدم استقرار العلاقات

يتميز المستهلك بتغير أذواقه ومواقفه تجاه المنتجات باستمرار. تعتبر الشركة الموجهة نحو المستهلك نظاماً مفتوحاً وقابلًا للتغيير ويخضع للتحويلات الاقتصادية والقانونية والثقافية والتقنية؛ لذلك، من الضروري الاستمرار في قياس متغيرات السوق بانتظام.

2- صعوبات التقديرات الكمية

العلاقات الأساسية للشركة، مثل "الطلب بناءً على السعر" أو "معدل البيع بناءً على معدل الإعلانات"، قليلة المعرفة وصعبة الملاحظة.

3- تعقيد العلاقات بين الظواهر

تحدث المحفزات التي تطلقها الشركة (الإعلانات، الترويج، المنتج، السعر، إلخ) ردود فعل معقدة من السوق. العلاقات النموذجية بين الردود والمحفزات هي:

- غير خطية: زيادة الإعلانات بمقدار ثلاثة أضعاف لا تعني بالضرورة تحقيق ثلاثة أضعاف المبيعات.
- وجود عتبة: يجب تحقيق كمية معينة من الإعلانات ليتم ملاحظتها.
- وجود تأخير: التأثيرات الترويجية ليست فورية.
- فقدان الفعالية بمرور الوقت: في حالة التوقف عن الإعلان، تتلاشى تأثيراته بمرور الوقت.

4- تفاعل المتغيرات في مزيج التسويق

تتضمن استراتيجية التسويق تفاعل متغيرات متعددة مع بعضها ومع البيئة. يحدث بينها تآزر يجب مراعاته. لا تعتمد الحملة الترويجية فقط على الجهد المبذول في الإعلانات التلفزيونية والإعلانات في نقاط البيع، بل تتأثر أيضاً بالأسعار والتوزيع. بالإضافة إلى ذلك، تتداخل متغيرات التسويق مع متغيرات داخلية أخرى في الشركة، مثل الإنتاج، القرارات المالية، كمية وجودة القوى العاملة. في هذا السياق، من الواضح أن تطوير نموذج يصبح أمراً صعباً (Hénault & Chebat, 2008, pp. 74-76).

ثانياً: الميزانية المحدودة

تواجه الشركات الصغيرة غالباً نقصاً في الموارد المالية، مما يجعل من الصعب تخصيص ميزانية كافية للأنشطة التسويقية. هذا القيد يمكن أن يحد من قدرتها على الوصول إلى جمهور واسع والمنافسة بفعالية مع الشركات الكبيرة.

ثالثاً: نقص الوعي بالعلامة التجارية

قد يكون التعريف بالعلامة التجارية تحدياً كبيراً للشركات الصغيرة. بدون علامة تجارية معروفة، يصعب جذب العملاء والتميز في سوق مزدحم.

رابعاً: استهداف الجمهور المناسب

يعد تحديد واستهداف الجمهور المناسب أمراً أساسياً لتحقيق تسويق فعال. قد تواجه الشركات الصغيرة صعوبة في تحديد سوقها المستهدف أو فهم احتياجات وتفضيلات عملائها، مما يؤدي إلى حملات تسويقية غير فعالة.

خامساً: المنافسة مع الشركات الكبيرة

غالباً ما تواجه الشركات الصغيرة منافسة من شركات أكبر وأفضل تأسيساً، تمتلك موارد أكثر واعترافاً أكبر بالعلامة التجارية. هذه المنافسة يمكن أن تجعل من الصعب على الشركات الصغيرة كسب حصص في السوق وجذب العملاء.

سادساً: الخبرة المحدودة في التسويق

قد يفتقر مالكو الشركات الصغيرة وفرقهم إلى الخبرة في إستراتيجيات وتقنيات التسويق. قد لا يتوفر لديهم فريق متخصص في التسويق أو المعرفة اللازمة لتنفيذ حملات تسويقية فعالة، مما يؤدي إلى نتائج دون المستوى المطلوب.

سابعاً: رسائل وصورة علامة تجارية غير متسقة

الحفاظ على رسالة وصورة علامة تجارية متسقة عبر القنوات التسويقية المختلفة يمكن أن يكون صعباً للشركات الصغيرة. عدم الاتساق يمكن أن يسبب ارتباكاً للعملاء ويضعف صورة العلامة التجارية الشاملة.

ثامناً: الرؤية عبر الإنترنت والحضور الرقمي

بالنظر إلى الأهمية المتزايدة للإنترنت والتسويق الرقمي، تحتاج الشركات الصغيرة إلى إنشاء حضور قوي عبر الإنترنت. مع ذلك، قد تواجه صعوبة في إنشاء وصيانة موقع ويب احترافي، تحسين رؤيتها عبر الإنترنت، واستخدام قنوات التسويق الرقمي بفعالية.

تاسعا: قياس العائد على الاستثمار في التسويق

غالباً ما تجد الشركات الصغيرة صعوبة في قياس العائد على الاستثمار (ROI) لجهودها التسويقية. يمكن أن تجعل الموارد المحدودة وقدرات التتبع من الصعب تحديد إستراتيجيات التسويق الأكثر فعالية وتخصيص الموارد وفقاً لذلك.

عاشرا: الوقت والموارد المحدودة

يرتدي مالكو الشركات الصغيرة العديد من القبعات ويملكون وقتاً وموارد محدودة لتخصيصها للأنشطة التسويقية. يمكن أن يكون من الصعب موازنة الجهود التسويقية مع الأنشطة اليومية، مما يؤدي إلى جهود تسويقية غير متسقة أو غير كافية.

الحادي عشر: التكيف مع تطورات الاتجاهات

يتغير المشهد التسويقي باستمرار، مع ظهور تقنيات ومنصات واتجاهات جديدة بانتظام. قد تواجه الشركات الصغيرة صعوبة في مواكبة هذه التغييرات وتكييف إستراتيجياتها التسويقية وفقاً لذلك. (Brou, 2023).

الثاني عشر: معوقات التسويق الإلكتروني

كشف التطبيق العملي عن وجود عدد من العوائق التي يمكن أن تحد من نجاح عملية التسويق الإلكتروني، والتي تشمل ما يلي:

1- اللغة والثقافة: تعيق اللغة والثقافة التفاعل بين العملاء والمواقع المختلفة. هناك حاجة ملحة لتطوير البرمجيات التي تساهم في تحسين ترجمة النصوص إلى لغات متعددة لتكون مفهومة لدى العملاء، بالإضافة إلى ضرورة مراعاة الاختلافات الثقافية والعادات والتقاليد بين الأمم لضمان عدم وجود عوائق لاستخدام المواقع التجارية.

2- الإدارة الجيدة: يتطلب التسويق الإلكتروني إدارة جيدة وخطط واضحة لمواجهة التغييرات المستمرة في حركة السوق المحلي أو العالمي. لا يمكن أن ينجح التسويق الإلكتروني دون توفر المتخصصين في هذا المجال.

3- السرية والخصوصية: تعتبر السرية والخصوصية من التحديات الكبيرة في التسويق الإلكتروني، حيث يستوجب الحصول على بيانات معينة من العملاء مثل الاسم، النوع، الجنسية، العنوان، طريقة السداد، وأرقام بطاقات الائتمان. لذا، يجب استخدام البرمجيات الخاصة لضمان السرية وتأمين الصفقات والدفع الإلكتروني عبر الإنترنت.

4-القوانين والتشريعات: تعتبر القوانين والتشريعات ضرورية لتنظيم عمليات التسويق الإلكتروني وحماية حقوق الملكية والنشر على شبكة الإنترنت، فضلاً عن تطوير الأنظمة المالية والتجارية لتسهيل عمليات التسويق الإلكتروني.(رجب، 2023، الصفحات 42-43)

المبحث الرابع: تكامل ريادة الأعمال مع الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يُعد تكامل ريادة الأعمال مع الاستراتيجيات التنافسية من بين المحاور الجوهرية التي تبرز قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تحقيق التميز والاستمرارية في بيئة عمل متقلبة. فإدماج الفكر الريادي ضمن السياسات الاستراتيجية يمنح هذه المؤسسات مرونة أكبر في التكيف مع التغيرات واستباق الفرص، كما يفتح المجال أمام توظيف الابتكار والبحث والتطوير كأدوات أساسية لدعم التوجهات التنافسية. ومن هذا المنطلق، يتناول هذا المبحث كيفية دمج ريادة الأعمال في استراتيجيات المؤسسات، ويبرز أثر الابتكار والبحث والتطوير في تفعيل الاستراتيجيات التنافسية، لينتهي إلى تحليل آليات التطبيق العملي للتكامل بين البعدين الريادي والاستراتيجي داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المطلب الأول: دمج ريادة الأعمال في إستراتيجيات المؤسسات

يتطلب دمج ريادة الأعمال بفعالية في إستراتيجيات المؤسسات وزيادة تأثيرها منهجاً شاملاً ومتعدد الأبعاد يشمل العديد من الجوانب الرئيسية. سنتطرق فيما يلي لبعض الخطوات والإستراتيجيات التي يمكن اتباعها لتحقيق هذا الهدف وذلك بالإجابة على التساؤل التالي: **كيف يمكن التغلب على المنافس؟**

أولاً: تشجيع ثقافة الريادة الإستراتيجية

الريادة الإستراتيجية تُقدّم كأساس يجمع بين الريادة والإدارة الإستراتيجية، مما يتيح تكاملاً بين البحث عن الفرص (من منظور الريادة) والبحث عن الميزة التنافسية (من منظور الإستراتيجية)، وذلك بما يتناسب مع وضع وتنفيذ الإستراتيجيات الريادية التي تهدف إلى خلق الثروة والقيمة. لذا، تُعتبر الريادة الإستراتيجية عمليات ريادية تُدار من منظور استراتيجي.

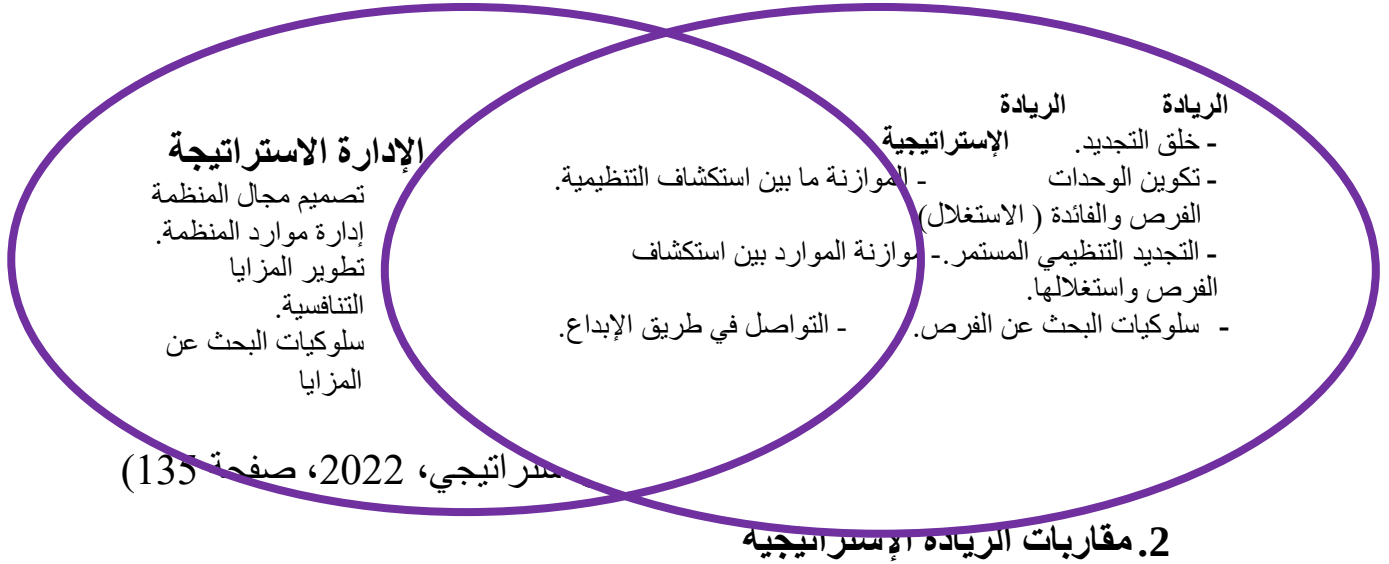
1. مفهوم الريادة الإستراتيجية

تُعرف الريادة الإستراتيجية بأنها عملية تتضمن السلوك الذي يبحث عن كل من الفرص الفورية والمنفعة والنتائج الرائدة للمنظمة. وهي عملية تقود صنع القرار والجهود الإدارية لتحديد أفضل الإمكانيات المتاحة التي تهدف إلى مطابقة الموارد الموجودة مع تحقيق أعلى نسبة محتملة من العائد والمنفعة، ومن ثم توظيفها من خلال المهام الإستراتيجية. كما تُعبر الريادة الإستراتيجية عن التكامل الحتمي بين خصائص الريادة والإدارة الإستراتيجية(سلطان

الفصل الثالث: مساهمة ريادة الأعمال في تفعيل الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

و عثمان، الريادة - منظور استراتيجي، 2022، صفحة 134)، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل 06: تحقيق القيمة من خلال دمج الإدارة الاستراتيجية والريادة.



إن فكر الريادة الإستراتيجية لم ينبثق فجأة ولم يظهر كمنظومة معرفية مكتملة بشكل مفاجئ، بل تطور تدريجياً عبر مساهمات فكرية متنوعة قدمها عدد من المفكرين والكتاب. هذه المساهمات تراكمت عبر الزمن لتكون قاعدة معرفية غنية بالبيانات والمعلومات والتوجيهات والحكمة. وقد تحولت هذه المعرفة إلى ممارسات عملية بعد دراسات وتحليلات مستفيضة لأسس الفكر الاستراتيجي، والتي تركزت حول ثلاثة مقاربات رئيسية نذكرها فيما يلي:

أ- المقاربة العقلانية (Rationalistic Approach)

تقوم المقاربة العقلانية على فرضية رئيسية مفادها أن هناك حلاً واحداً فقط يُعد الأمثل للمشكلة المطروحة. تعتمد هذه المقاربة على النهج العلمي، حيث تُستخدم أساليب التحليل الكمي والنماذج الرياضية للوصول إلى الحل الأفضل. تعتمد هذه الطريقة على توفر مستوى عالٍ من المعلومات، وتفترض أن متخذ القرار يتصرف بعقلانية بهدف تحقيق أقصى منفعة ممكنة.

تتبع المقاربة العقلانية مجموعة من الخطوات المنهجية: تبدأ بتحديد المشكلة، ثم جمع المعلومات اللازمة، يليها تحديد البدائل الممكنة، ومن ثم تقييم هذه البدائل، وأخيراً اختيار البديل الأمثل. تُستخدم هذه المقاربة بشكل شائع في المجالات التي تتطلب دقة عالية في اتخاذ القرارات، مثل الهندسة والاقتصاد. (الربيعاوي، طيف التسويق، 2020، صفحة من 38 إلى

(41)

من أبرز المنظرين في هذا المجال مايكل بورتر (Michael Porter)، الذي قدم نموذج القوى التنافسية الخمس لتحليل البيئة التنافسية للمؤسسة وتحديد إستراتيجياتها التنافسية. على

الرغم من أن هذه المقاربة تُعد من الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات، إلا أنها واجهت انتقادات، منها أنها تتطلب توفر كم كبير من المعلومات وتتجاهل العوامل الإنسانية والاجتماعية والنفسية التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار. ومع ذلك، فإنها تظل تُستخدم على نطاق واسع في المجالات التي تحتاج إلى دقة عالية في اتخاذ القرارات، مثل الهندسة والاقتصاد. (صالح و إبراهيم، 2019، صفحة 35)

ب. المقاربة الارتقائية أو التطورية Evolutionary Approach

تمثل المقاربة الارتقائية مفهوماً جديداً في عالم إستراتيجية الأعمال، حيث ينطلق من فكرة جوهرية تقول إن الإستراتيجية ليست مجرد نتاج للتصميم المسبق والمقصود، بل تتجلى من خلال تفاعل السلوك الفعلي والواقعي مع سلسلة من الأحداث المتلاحقة. وهكذا، تتشكل الإستراتيجية كما تتشكل الأحداث في الحياة، بأبعادها المقصودة والطارئة التي تنشأ رداً على ظروف غير متوقعة.

تتمحور جوهرية هذا المدخل حول فكرة إستراتيجيات متطورة، التي تُظهر نتائج غير متوقعة وتستجيب لتحديات لم يكن مدراء الشركات يتوقعونها. وهو يعود إلى جذور فلسفة علم البيئة، حيث يركز على فهم العلاقة بين الكائنات الحية وبيئتها، ويعتبر دراسة طبيعة الظروف والبيئة المحيطة بالمنظمة جزءاً أساسياً من صياغة إستراتيجياتها.

ومن بين أبرز رواد هذا المدخل يأتي هنري منتزبرج، الذي قام بدراسة ميدانية شاملة على عينة من المدراء التنفيذيين. نتيجة هذه الدراسة كانت مذكراته الشهيرة "The Nature of Managerial Work"، حيث كشفت عن خمس نماذج رئيسية لأدوار المدراء. وقام منتزبرج بتطوير هذه النماذج في كتابه "Strategy Safari"، الذي يعتبر مرشداً عميقاً في رحلة استكشاف الإستراتيجية وتطورها. (صالح و إبراهيم، 2019، الصفحات 35-36)

ج. المقاربة الذرائعية (العملية) Pragmatic Approach

تتميز المقاربة الذرائعية بتركيزها على السلوك العملي في المنظمات، حيث يُعتقد أنها ليست سوى نظم معقدة تتكون من مجموعة من النشاطات المتنوعة، تتغير بشكل مستمر. تتميز هذه النشاطات بالتنوع والتغير المستمر، ولا يمكن التكيف مع هذه التغيرات إلا من خلال سلوك إداري عملي ومرونة قادرة على التكيف مع البيئة المتغيرة.

تشير كلمة "عملي" في هذا السياق إلى أهمية التوجه إلى السلوك الواقعي والقدرة على التكيف مع التغيرات المتنوعة. يعتمد هذا المدخل على فهم عميق لنظرية النظم، حيث يُركز على العلاقة بين الكائنات الحية وبيئتها، ويُشير إلى أهمية التكيف مع البيئة لبقاء المنظمات. (صالح و إبراهيم، 2019، الصفحات 36-37)

ثانياً: التفاعل بين ريادة الأعمال وإستراتيجيات المؤسسات التنافسية

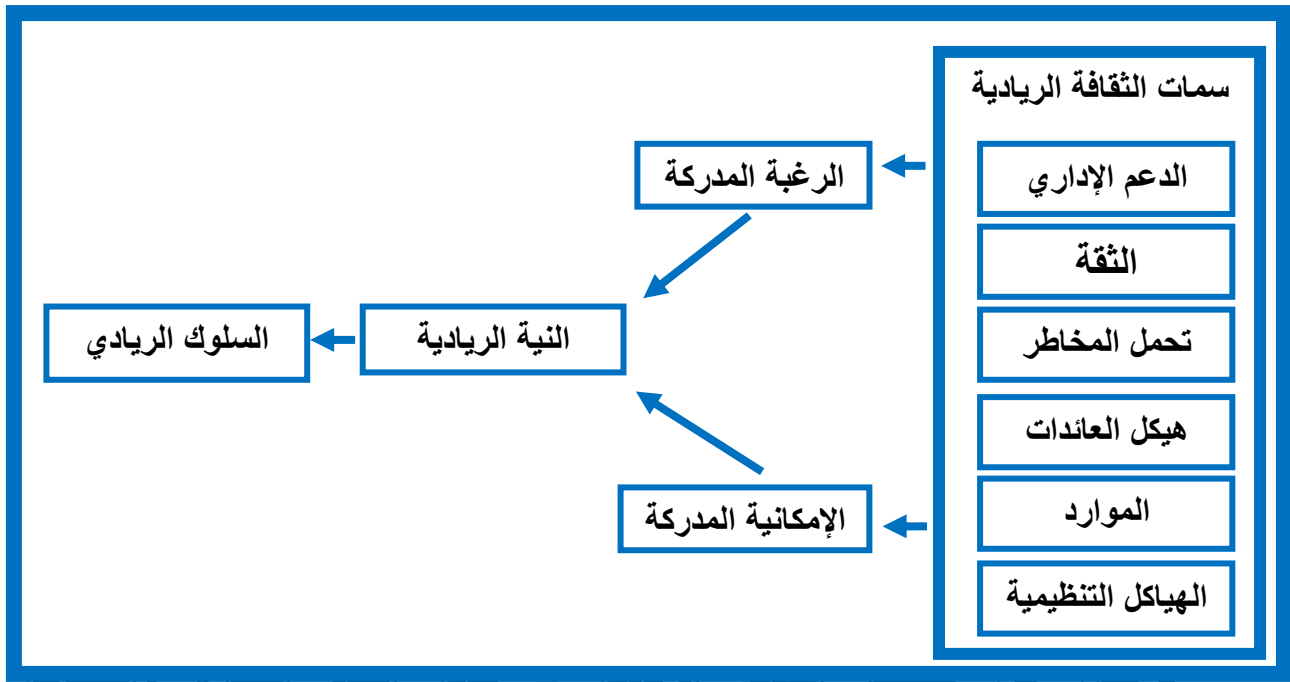
الفصل الثالث: مساهمة ريادة الأعمال في تفعيل الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

التفاعل بين ريادة الأعمال وإستراتيجيات المؤسسات التنافسية يتطلب مجموعة من الخطوات الشاملة التي تساهم في تعزيز الابتكار وزيادة القدرة التنافسية. فيما يلي بعض الإستراتيجيات الفعالة لتحقيق ذلك:

1- تعزيز الثقافة الريادية

تشجع الثقافة الريادية على توليد المعرفة ونشرها بين أعضاء المنظمة، وتعزز السلوك الريادي المتمثل في اكتشاف واستغلال الفرص داخل المنظمة. تتبنى هذه الثقافة التغيير وتحمل المخاطر، وتهدف إلى تشجيع وتطوير العمليات الإبداعية بشكل مستمر. تتجلى مظاهر الثقافة الريادية في عدة جوانب منها: حجم الريادة، الثقافة، تحمل المخاطر، شكل العائدات، الموارد، والشكل التنظيمي(سلطان و عثمان، مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية، 2019، صفحة 181)، كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم 07: سمات الثقافة الريادية



النرويجي(FERD)

اتفق اتحاد التجارة والصناعة النرويجي مؤخرًا على دعم جمعية "ريادة الأعمال(Entreprenorskap)"، وهي مبادرة تهدف إلى توفير تجربة عملية للأطفال وطلاب المدارس في تأسيس الشركات وتعزيز الإبداع. سيقدم الاتحاد دعمًا ماليًا سنويًا بقيمة 200,000 كرون نرويجي لمدة ثلاث سنوات، بالإضافة إلى دعم إداري من خلال تقديم بعض أعضائه المشورة والنصح للطلاب.

أوضح رئيس الاتحاد أن الهدف من هذا الدعم هو تعزيز روح المبادرة والإبداع بين الشباب وإعدادهم لسوق العمل في المستقبل، مؤكدًا أن الاستثمار في تعليم وتدريب الشباب على ريادة الأعمال يعد استثمارًا في مستقبل البلاد.

من جهتها، أعربت رئيسة جمعية ريادة الأعمال عن شكرها وامتنانها لاتحاد التجارة والصناعة النرويجي، مشيرة إلى أن هذا الدعم سيساهم في توسيع أنشطة الجمعية والوصول إلى المزيد من المدارس والطلاب في جميع أنحاء البلاد. تقدم الجمعية مجموعة من البرامج التعليمية للمدارس والكليات الثانوية والجامعات، تركز على تشجيع الطلاب على إنشاء وإدارة الشركات. وتوفر اللقاءات المباشرة بين الطلاب ورجال الأعمال فرصة فريدة للتعلم من تجارب حقيقية وملمة.

يجدر بالذكر أن التشريع التربوي النرويجي يوفر أحكامًا خاصة للشركات التي يديرها الشباب. فقد تم تسجيل 1,300 شركة طلابية في السجل التربوي لرجال الأعمال خلال العام الأكاديمي الماضي، مما منح نحو 7,800 طالبًا في المدارس و100 تلميذًا فرصة للحصول على تجربة عملية تساعد في تطبيق أفكارهم على أرض الواقع.

• تحليل المثال:

المثال يتحدث عن اتفاقية تعاون بين اتحاد التجارة والصناعة النرويجي وجمعية ريادة الأعمال بهدف دعم تعليم ريادة الأعمال بين الأطفال وطلاب المدارس في النرويج. يتضمن هذا الدعم توفير تمويل سنوي بقيمة 200,000 كرون نرويجي لمدة ثلاث سنوات، بالإضافة إلى دعم إداري من خلال تقديم المشورة والنصح للطلاب من قبل أعضاء الاتحاد.

2- الأهداف والمبادرات

- تعزيز روح المبادرة والإبداع:

الهدف الرئيسي من دعم اتحاد التجارة والصناعة هو تعزيز روح المبادرة والإبداع بين الشباب وإعدادهم لسوق العمل في المستقبل. هذا يظهر رؤية بعيدة المدى تستثمر في المستقبل الاقتصادي والاجتماعي للبلاد من خلال تمكين الشباب.

- توسيع أنشطة الجمعية:

دعم الاتحاد سيساهم في توسيع أنشطة جمعية ريادة الأعمال والوصول إلى المزيد من المدارس والطلاب في جميع أنحاء البلاد. هذا يعكس تأثيرًا إيجابيًا مباشرًا على نطاق التعليم والفرص المتاحة للشباب.

البرامج والأنشطة

- البرامج التعليمية:

تقدم الجمعية برامج تعليمية للمدارس والكليات الثانوية والجامعات، تركز على تشجيع الطلاب على إنشاء وإدارة الشركات. هذه البرامج تشمل لقاءات مباشرة بين الطلاب ورجال الأعمال، مما يتيح للطلاب فرصة التعلم من تجارب حقيقية وملهمة.

- التشريع التربوي النرويجي:

الفصل الثالث: مساهمة ريادة الأعمال في تفعيل الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

التشريع يوفر أحكامًا خاصة للشركات التي يديرها الشباب، حيث تم تسجيل 1,300 شركة طلابية في السجل التربوي لرجال الأعمال خلال العام الأكاديمي الماضي. هذا يتيح لنحو 7,800 طالب في المدارس و100 تلميذ فرصة الحصول على تجربة عملية.

- المسابقات والفعاليات:

الجمعية نظمت مسابقة في فبراير 2004 شملت عشر فئات مثل أفضل شركة طلابية وأفضل شعار تجاري وأفضل مندوب مبيعات. هذه المسابقات تشجع على الالتزام والجهد الكبيرين، وتساهم في تحقيق الأهداف التعليمية وتقديم تجارب قيمة للشباب المشاركين.

- دور الشركات والمؤسسات

ازدياد الاهتمام بالتدريب المهني بين المؤسسات والشركات، حيث تعبر الشركات عن اهتمامها الكبير بالمشاركة في النظام التعليمي. هذا التعاون يعزز الثقافة والإبداع التي تسعى الجمعية إلى تعزيزها من خلال نماذجها التعليمية.

المثال يعكس تعاونًا مثمرًا بين القطاعين التعليمي والتجاري في النرويج بهدف تعزيز ريادة الأعمال بين الشباب. هذا التعاون يتجلى من خلال الدعم المالي والإداري، بالإضافة إلى توفير برامج تعليمية ومسابقات تشجع على الإبداع والمبادرة. هذا النموذج يمكن أن يكون قدوة للدول الأخرى التي تسعى لتعزيز ريادة الأعمال بين الشباب وإعدادهم بشكل أفضل لسوق العمل في المستقبل.

يعتمد تعزيز الثقافة الريادية على عنصرين أساسيين نذكرهم فيما يلي:

- تشجيع الابتكار

يلعب تشجيع الابتكار يلعب دوراً أساسياً في تعزيز الثقافة الريادية، وهذا التأثير يظهر من عدة جوانب:

تحفيز الإبداع: الابتكار يدفع الأفراد والمؤسسات إلى التفكير بطرق جديدة وحلول مبتكرة، مما يعزز من روح الإبداع. هذه البيئة الإبداعية تساعد على توليد أفكار جديدة قد تقود إلى تطوير منتجات وخدمات جديدة.

- تحسين الكفاءات: من خلال تبني ممارسات مبتكرة، يمكن للرياديين تحسين عملياتهم وزيادة كفاءة الأعمال. هذا لا يعزز من القدرة التنافسية فحسب، بل يساهم أيضاً في تطوير مهارات العمل الجماعي والإدارة.

- تعزيز المرونة: الابتكار يساعد الشركات على التكيف مع التغيرات في السوق والمتطلبات المتغيرة. من خلال تبني حلول جديدة، تصبح الشركات أكثر مرونة وقدرة على الاستجابة للتحديات بفعالية.

- دعم التنمية الاقتصادية: الابتكار يمكن أن يقود إلى إنشاء فرص عمل جديدة، وتعزيز النمو الاقتصادي من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات السوق.

- تعزيز الميزة التنافسية: الشركات التي تبتكر بشكل مستمر تظل قادرة على التميز في السوق، مما يساهم في بناء سمعة قوية ويعزز من مكانتها في الصناعة.

- تشجيع الاستثمار: الشركات التي تظهر قدرة على الابتكار غالباً ما تكون أكثر جاذبية للمستثمرين، حيث يرون في الابتكار دليلاً على القدرة على النمو والتطور المستقبلي.

- إلهام الرياديين الجدد: ثقافة الابتكار تخلق بيئة ملهمة للرياديين الجدد، مما يشجعهم على تجربة أفكار جديدة وتأسيس مشاريعهم الخاصة.

بالتالي، فإن تشجيع الابتكار لا يسهم فقط في نجاح الشركات، بل يسهم أيضاً في بناء بيئة ريادية نابضة بالحياة، حيث تكون الأفكار الجديدة والتجارب المبتكرة محل تقدير وتشجيع. (دودجسون و جان، 2024، صفحة من 10 إلى 28)

3-دعم المخاطرة المحسوبة:

دعم المخاطرة المحسوبة هو جزء أساسي من تعزيز ريادة الأعمال والابتكار داخل المؤسسات. من خلال إنشاء بيئة تحفز الموظفين على التجربة والتعلم، يمكن تحويل الأفكار المبتكرة إلى مشاريع ناجحة. ومن أشهر تعريفات المخاطرة هو الربط بين احتمال وقوع حدث ما والآثار المترتبة عليه. يمكن تقسيم الناس تجاه المخاطرة إلى ثلاثة أصناف: الصنف الأول يقبل المخاطرة ويحبها، والصنف الثاني يرفض المخاطرة ويخاف منها، والصنف الثالث يقبل المخاطرة إذا كان العائد منها كبيراً. يُطلق على الصنف الأول "محب المخاطرة"، وعلى الصنف الثاني "كاره المخاطرة"، وعلى الصنف الثالث "محايد المخاطرة".

الصنف الأول من الناس هم الذين يغامرون بأموالهم في مشاريع جديدة ويخاطرون بأرواحهم لاكتشاف المجهول. هؤلاء الأفراد يساهمون في تطوير الحياة البشرية ويضيفون إليها الجديد. أما الصنف الثاني، فهم الذين يفضلون الحياة الهادئة، يتجنبون المغامرات، ويعيشون ضمن حدود إمكانياتهم، معتبرين أن السلامة هي الغنيمة. الصنف الثالث من الناس يقبلون المخاطرة إذا كان العائد منها كبيراً، ويوازنون بين العائد والمخاطرة، معتقدين أن العائد الكبير يبرر المخاطرة الكبيرة.

يختلف الناس في تقديرهم للمخاطرة واستعدادهم لتحملها. التعبير الكمي للمخاطرة هو احتمال وقوع الحدث مضروباً في الأثر المترتب عليه. على سبيل المثال، إذا كان احتمال

الفصل الثالث: مساهمة ريادة الأعمال في تفعيل الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

وقوع الحدث 0.1 والأثر المترتب عليه 1000، فإن المخاطرة تساوي $1000 \times 0.1 = 100$. وإذا كان احتمال وقوع الحدث 0.01 والأثر المترتب عليه 10000، فإن المخاطرة تساوي $10000 \times 0.01 = 100$.

يختلف تقدير الناس للمخاطرة واستعدادهم لتحملها؛ فبعضهم يقبلون المخاطرة إذا كان العائد منها كبيراً، وبعضهم يرفضون المخاطرة مهما كان العائد كبيراً، وبعضهم يقبلون المخاطرة إذا كان العائد يساوي المخاطرة. (الجيزاوي، 2024، صفحة 123)

يُعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه يتضمن اتخاذ القرارات في ظل وجود حالة من عدم اليقين والمخاطرة. كثيراً ما تجد الإدارة نفسها مضطرة لاتخاذ قرارات دون امتلاك كافة المعلومات المتعلقة بالعوامل المؤثرة على النتائج. إذا انتظر المدير حتى تتوفر جميع المعلومات الممكنة قبل اتخاذ أي قرار، فقد يؤدي ذلك إلى تأخير جميع العمليات، وبالتالي فقدان العديد من الفرص التي قد تكون حاسمة لمستقبل المنظمة.

لتجنب هذا، يجب على المدير تقييم المخاطر المحتملة بعناية وزيادة كمية المعلومات المتاحة حول الظروف المحيطة لاتخاذ قرار مستنير. يعتمد هذا على معايير استراتيجية مستمدة من الأهداف العامة ورسالة المنظمة، مما يساعد في اتخاذ قرارات سليمة ومبنية على أسس قوية. (إبراهيم، 2012، الصفحات 162-163)

4- تطوير برامج تدريبية وتوجيهية

عند النظر إلى أدوار الأقسام والموظفين داخل المنظمة، نجد أن العلاقات بينهم تتصف إما بالتعاون أو بالتنافس، دون وجود حالة حيادية بين بعضها. العلاقة بين القسم الأول والثاني تكون إما إيجابية أو سلبية، بدون مجال للحياد.

أما في حالة القسمين الثاني والثالث، فقد توجد علاقات تعاونية، تنافسية، أو حتى حيادية. هذا يوضح أن العلاقة بين القسم الأول والثالث لا تكون إلا إيجابية أو سلبية، بدون حياد.

لذا، من المهم فهم الأدوار الثلاثة الأساسية في المنظمة:

- **المسار الوظيفي:** يحدد برامج التدريب المتعلقة بالموظفين.
- **المسار الإداري:** يحدد البرامج الإدارية المرتبطة بالإدارة.
- **المسار الفني:** يحدد البرامج الفنية المتعلقة بالعمل الفني.

فهم هذه الأدوار والعلاقات يساعد في تصميم برامج تدريب وتطوير فعالة، تدعم الاستخدام الأمثل للاستراتيجيات التنافسية داخل المنظمة. (عبدالله، 2019، صفحة 270)

5. اعتماد نهج الأعمال الرشيق

في عام 2001، بدأت حركة الأسلوب الرشيق (Agile) بنشر "بيان تطوير البرمجيات الرشيق" المعروف اختصاراً بـ "بيان الأسلوب الرشيق". تضمن البيان أربع قيم مدعومة بـ 12 مبدأ، وشارك في صياغته 17 خبيراً في تطوير البرمجيات. كان الهدف من هذا البيان هو توفير بديل لأساليب التطوير التقليدية مثل نموذج الشلال، الذي كان شائعاً في ذلك الوقت. اليوم، أصبحت منهجية الأسلوب الرشيق واحدة من أكثر المنهجيات شيوعاً في تطوير البرمجيات، ولها تأثير كبير على أسلوب التفكير والعمل في مجتمع تطوير البرمجيات.

يتضمن الأسلوب الرشيق المنظم مجموعة من الأفكار والممارسات التي ليست جديدة، بل تم تبنيها من مصادر متعددة، مثل كتاب أليستير كوكبيرن "جواهر الأسلوب الرشيق" و"الأسلوب الرشيق الحديث" لجوشوا كيريفسكي، وأعمال جيم هايزميث في تطوير البرمجيات. عملياً، تعد مجموعة الأسلوب الرشيق المنظم استجابة مبتكرة للضغوط، حيث تركز على التكيف والتغيير واختيار ما يناسب الظروف المحددة. الأسلوب الرشيق المنظم هو نهج يعتمد على المبادئ الرشيقة بشكل منظم ومنهجي نذكرها فيما يلي:

إسعاد العملاء يتم تحقيق ذلك من خلال الاستجابة السريعة لاحتياجاتهم وتقديم منتجات وخدمات عالية الجودة بشكل مستمر. يتم إشراك العملاء في عملية التطوير، مما يضمن أن المنتج النهائي يلبي توقعاتهم ومتطلباتهم بدقة. التواصل المستمر مع العملاء يساعد على تحديد أولويات العمل وتعديل المسار بسرعة بناءً على ملاحظاتهم، مما يعزز رضاهم وثقتهم في الشركة.

الأداء المذهل يركز نهج العمليات الرشيقة على تحقيق أداء متميز من خلال تحسين العمليات والابتكار المستمر. الفرق العاملة بهذا النهج تتبنى أساليب عمل مرنة وقابلة للتكيف، مما يسمح لها بالاستجابة بسرعة للتغيرات والتحديات. الأداء المذهل يتطلب تعاوناً فعالاً بين أعضاء الفريق، وتعزيز ثقافة التحسين المستمر، والاستفادة القصوى من الموارد المتاحة لتحقيق نتائج فائقة.

أهمية السياق في إطار العمليات الرشيقة، تُعتبر أهمية السياق عنصراً حاسماً. الفهم العميق للسياق الذي تعمل فيه المؤسسة، بما في ذلك السوق، العملاء، التكنولوجيا، والمنافسين، يساعد على اتخاذ قرارات مدروسة وفعالة. السياق يوجه الفرق نحو الابتكار والتحسين بما يتناسب مع البيئة المحيطة، ويضمن أن الإستراتيجيات والخطط تتماشى مع الظروف والمتغيرات الخارجية.

الواقعية تعني تبني توقعات واقعية وقابلة للتحقيق. الفرق الرشيقة تعمل على تحديد أهداف قصيرة الأجل يمكن تحقيقها، مع مراقبة مستمرة للتقدم وتعديل الأهداف بناءً على الواقع. هذا النهج يقلل من المخاطر ويضمن تحقيق نتائج ملموسة ومستمرة. الواقعية تعزز الثقة بين الفريق والعملاء، حيث يتم تقديم وعود يمكن الوفاء بها.

الاختيار أمر جيد يوفر مرونة كبيرة في اتخاذ القرارات، مما يعزز من قدرة الفرق على اختيار الأدوات والأساليب التي تناسب احتياجاتهم. الحرية في الاختيار تمكن الفرق من تجربة تقنيات جديدة وتكييفها وفقًا لمتطلبات المشروع، مما يعزز الابتكار والإبداع. هذا التنوع في الخيارات يساهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة.

تعزيز التدفق يعني ضمان انسيابية العمل وتقليل الفاقد والازدحام. يتم تحقيق ذلك من خلال تحسين العمليات والتقليل من العقبات التي تعيق تقدم العمل. التركيز على التدفق يعزز الإنتاجية والكفاءة، حيث يتم تسليم المهام والمنتجات بسرعة وبجودة عالية. عمليات التدفق المستمرة تضمن تحقيق نتائج متواصلة وتحسين مستمر (Ambler & Lines, 2023, p. 98).

من ما سبق يمكننا القول أن نهج العمليات الرشيقة يركز على إسعاد العملاء، تحقيق أداء متميز، فهم السياق، تبني الواقعية، تقديم خيارات متعددة، وتعزيز التدفق. هذه العناصر مجتمعة تساهم في تحقيق نجاح مستدام وتحسين مستمر في بيئة العمل.

- تعزيز التعاون والشراكات

تدرك الشركات بشكل متزايد أنها لا تستطيع أن تصبح أوتبقي قائدة في سوقها دون تكوين تحالفات مع شركات تكمل أو تعزز مواردها وكفاءاتها. في مجال النقل الجوي، على سبيل المثال، قررت تقريبًا جميع الشركات الكبرى الانضمام إلى شبكات شراكة. تجمع Star Alliance، على سبيل المثال، حوالي 30 شركة منها Lufthansa وAir Canada وUnited Airlines وSingapore Airlines وThai Airways وANA وSwissair وAir China وAir New Zealand وبالمثل، تجمع Skyteam بين 20 شركة طيران من بينها Air France-KLM وKorean Airlines وAir Europa وDelta وAeroMexico وAeroflot وCzech Airlines . تترجم العديد من التحالفات الاستراتيجية إلى ممارسات تسويقية مشتركة. هناك أربع أشكال للتحالفات في التسويق:

● **تحالفات المنتج أو الخدمة:** هناك العديد من الترتيبات الممكنة، بدءًا من التراخيص البسيطة إلى المنتجات التي يتم تسويقها بشكل مشترك (مثل بطاقة Air France – American Express)؛

● **تحالفات الاتصال:** قد تتضمن الاتصال الذي يذكر علامة الشريك التجارية، أوتحتي الاتصال المشترك (مثل البريد المشترك بين Chanel و Eres للترويج للملابس الداخلية وملابس العلامتين)؛ توزيع عينة مع منتج الشريك (مثل أقراص Sun المقدمة عند تسليم غسالة الأطباق Whirlpool) ؛ تقديم منتجات مرافقة (مثل منتجات Disney في قوائم الأطفال لدى McDonald's عند إطلاق فيلم)... إلخ؛

• **تحالفات لوجستية:** يمكن للشركة "تأجير" مستودعاتها أو قوة مبيعاتها لشركة أخرى؛ على سبيل المثال، تم توزيع منتجات Géant Vert (Pillsbury) لفترة طويلة عبر قوة مبيعات Buitoni؛

• **تحالفات تسعيرية:** وهي شائعة جدًا. حيث تقدم الفنادق وشركات تأجير السيارات غالبًا خصومات متبادلة (KOTLER, KELLER, & LANE, Marketing Management, 2016, p. 61).

إذا أُديرَت جيدًا، فإن التحالفات تتيح للشركات تعزيز نقاط قوتها ومعالجة نقاط ضعفها بتكلفة معقولة. يبدو أن التحالفات ستوسع لهذا السبب.

المطلب الثاني: تأثير الابتكار والبحث والتطوير في تطبيق إستراتيجيات التنافسية

تلعب الابتكار والبحث والتطوير دورًا حيويًا في تطبيق إستراتيجيات التنافسية، حيث يعزز الابتكار من قدرة الشركات على تقديم منتجات وخدمات جديدة ومبتكرة تلبي احتياجات العملاء وتفوق توقعاتهم. من جهة أخرى، يُسهم البحث والتطوير في تحسين العمليات وتطوير تقنيات حديثة تزيد من كفاءة الإنتاج وتقلل التكاليف. بفضل الابتكار والبحث والتطوير، تتمكن الشركات من الحفاظ على ميزة تنافسية مستدامة، وتطوير إستراتيجيات مرنة تتكيف مع التغيرات السريعة في السوق، مما يساهم في تعزيز مكانتها التنافسية وتحقيق نمو مستدام في بيئة الأعمال الديناميكية.

أولاً: مفهوم وأهداف البحث والتطوير

يعد الابتكار والبحث والتطوير عنصرين أساسيين في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات. يعمل الابتكار على تقديم منتجات وخدمات جديدة ومبتكرة تلبي احتياجات العملاء وتفوق توقعاتهم. في حين يسهم البحث والتطوير في تحسين العمليات وتطوير تقنيات حديثة تزيد من كفاءة الإنتاج وتقلل التكاليف.

الابتكار هو عملية إبداعية تعتمد على قواعد علمية بهدف زيادة المعرفة العلمية والفنية، والتي يمكن استخدامها في تطبيقات جديدة في النشاط الإنتاجي. يشمل ذلك تحويل المعارف المعتمدة إلى حلول فنية تتجسد في أساليب أو طرق إنتاج، ومنتجات مادية واستهلاكية، أو استثمارية. تُمارس هذه الأنشطة في مخابر الجامعات، مراكز البحث التطبيقي، والمؤسسات الصناعية بغض النظر عن حجمها.

يتضمن البحث والتطوير عدة أنشطة متداخلة يصعب فصلها أحيانًا، منها:

- **البحث الأساسي:** يركز على الأعمال النظرية المجردة التي تهدف إلى اكتساب معارف حول ظواهر وأحداث ملاحظة دون نية تطبيقها مباشرة. الهدف الرئيسي هو تطوير المعرفة واكتشاف مجالات علمية جديدة، وغالبًا ما يتم في الجامعات. تتميز هذه البحوث بأن عوائدها المالية غير مؤكدة وتتحقق على المدى البعيد.
- **البحث التطبيقي:** يتناول التطبيقات الممكنة والناجمة عن البحث الأساسي، أو البحث عن حلول جديدة لأهداف محددة مسبقًا. يعتمد البحث التطبيقي على نتائج البحث الأساسي، ويحوّله إلى قاعدة للبحوث التطبيقية التي تهدف إلى حل مشاكل محددة.
- **التطوير:** يشمل تحويل نتائج البحث أو المعارف الأخرى إلى خطط أو تصميمات لمنتجات جديدة أو خدمات وأساليب تقنية معروفة، سواء كان ذلك لأغراض البيع أو الاستخدام. يتضمن التطوير الصياغة النظرية، التصميم، اختيار البدائل، إعداد النماذج الأولية، وتشغيل الوحدات الصناعية التجريبية.

تُدرج أهداف البحث والتطوير ضمن الأهداف العليا للمؤسسات، وتشمل:

- اكتشاف وتعزيز المعرفة وتوليد أفكار ومفاهيم جديدة؛
- تطوير وإبداع منتجات جديدة؛
- تحسين المنتجات الحالية؛
- تحليل ودراسة المنتجات المنافسة؛
- تقديم الخدمات الفنية للأقسام الوظيفية في المؤسسة؛
- التأكد من سلامة المنتج والعملية للعاملين والمستخدمين. (دريدي و حروش، 2019، الصفحات 142 - 143)

بفضل الابتكار والبحث والتطوير، تتمكن الشركات من الحفاظ على ميزة تنافسية مستدامة وتطوير إستراتيجيات مرنة تتكيف مع التغيرات السريعة في السوق، مما يعزز من مكانتها التنافسية ويحقق نموًا مستدامًا في بيئة الأعمال الديناميكية.

ثانياً: تأثير ريادة الأعمال على الإستراتيجيات التنافسية من خلال الابتكار

ريادة الأعمال تُعتبر أحد العناصر الأساسية لتعزيز الإستراتيجيات التنافسية داخل المؤسسات، وذلك من خلال الابتكار الذي يُعد المحرك الرئيسي لتحسين الأداء وتطوير المنتجات أو الخدمات المقدمة. تأثير ريادة الأعمال على الإستراتيجيات التنافسية يتمثل في الآتي:

1- تحسين المنتجات والخدمات

الابتكار يسمح للمؤسسات بتقديم منتجات وخدمات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية، مما يعزز القدرة التنافسية. رواد الأعمال، بفضل فكرهم الإبداعي، يساهمون في تطوير منتجات

فريدة تلبي احتياجات العملاء المتغيرة، مما يعطي المؤسسة ميزة تنافسية (Lumpkin & Dess, Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle, 2001, pp. 429-451).

2- الاستجابة للتغيرات السوقية

الابتكار المستمر يمكّن المؤسسات من التكيف بسرعة مع التغيرات في السوق والمنافسة. الرياديون يمتلكون القدرة على ملاحظة الفرص والتهديدات الجديدة والاستجابة لها بمرونة، مما يساعد المؤسسات على تعديل إستراتيجياتها التنافسية لتظل قادرة على المنافسة (Drucker P. F., 1985, pp. 25-36 & 140-155).

3- تخفيض التكلفة وزيادة الكفاءة:

من خلال الابتكار، يمكن للمؤسسات تحسين عمليات الإنتاج والخدمات، مما يؤدي إلى تخفيض التكلفة وزيادة الكفاءة. هذا يمنح المؤسسات ميزة تنافسية من حيث تقديم منتجات عالية الجودة بأسعار أقل أو بخدمات أسرع وأكثر كفاءة (Schumpeter J. , 1934, pp. 65-94 & 128-142).

4- الوصول إلى أسواق جديدة

الابتكار الذي يولده الرياديون يتيح للمؤسسات فتح أسواق جديدة أو اختراق قطاعات جديدة من خلال منتجات مبتكرة. هذا يزيد من فرص النمو ويخلق ميزة تنافسية في مواجهة المنافسين الذين يعتمدون على إستراتيجيات تقليدية (Hitt M. A., Ireland, Camp, & Sexton, 2001, pp. 479-491).

5- تحفيز الإبداع داخل المؤسسة:

وجود روح ريادية داخل المؤسسة يشجع الموظفين على تقديم أفكار جديدة وحلول إبداعية للمشكلات. هذا يعزز من مستوى الابتكار الداخلي ويساعد على تطوير إستراتيجيات تنافسية أكثر فعالية (Zahra & Covin, 1995, pp. 43-58).

ثالثاً: أمثلة لشركات ناجحة استخدمت الابتكار وريادة الأعمال لتحقيق تفوق

تنافسي

فيما يلي سنقوم بتقديم أمثلة لتمكين القارئ من فهم فكرة تكامل ريادة الأعمال مع الإستراتيجيات التنافسية من خلال الابتكار.

1- شركة Amazon.com, Inc.

نجحت بفضل الابتكار في تطوير نموذج أعمال التجارة الإلكترونية. بالإضافة إلى ذلك، أطلقت خدمة **Amazon Web Services (AWS)**، التي أصبحت الآن واحدة من أكبر مزودي الخدمات السحابية في العالم، وهو ما ساعد الشركة على تنويع مصادر الدخل وتوسيع نطاق تأثيرها خارج التجارة الإلكترونية التقليدية. الابتكار في الخدمات اللوجستية وواجهة المستخدم كان أيضاً عاملاً رئيسياً في تحقيق التفوق التنافسي (Stone, 2013, pp. 217-230).

2- شركة Google LLC (Alphabet Inc.)

اعتمدت على الابتكار في مجال الخوارزميات البحثية والذكاء الاصطناعي، مما جعلها تحتل مكانة قيادية في سوق محركات البحث والإعلانات عبر الإنترنت. قامت Google بتطوير منتجات مبتكرة مثل **Android** و **Google Maps** و **Google Ads**، التي مكنتها من تعزيز موقعها التنافسي في أسواق متعددة (Vise, 2017, pp. 201-203, 147-152 & 225). (227)

3- شركة Netflix, Inc.

كانت سباقة في تحويل نموذج الإيجار التقليدي للأفلام إلى منصة بث رقمية تعتمد على الاشتراك الشهري. من خلال تقديم محتوى حصري وسهل الوصول إليه عبر الإنترنت، تفوقت Netflix على منافسيها التقليديين، مثل Blockbuster. كما استثمرت في الذكاء الاصطناعي لتقديم توصيات مخصصة للمشاهدين، مما ساهم في تحسين تجربة المستخدم وزيادة قاعدة عملائها (Khan M. L., 2021, pp. 37-57).

هذه الأمثلة توضح كيف أن الابتكار وريادة الأعمال كانا عاملين حاسمين في تحقيق التفوق التنافسي في أسواق مختلفة، من التكنولوجيا إلى التجارة الإلكترونية.

المطلب الثالث: تطبيق التكامل بين ريادة الأعمال والاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تُعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SME's) العمود الفقري للعديد من الاقتصادات العالمية، حيث تساهم بشكل كبير في توفير فرص العمل وتحفيز النمو الاقتصادي. ومع ذلك، تواجه هذه المؤسسات تحديات كبيرة تتعلق بالبقاء في بيئة أعمال تنافسية متزايدة. هنا تأتي أهمية تكامل ريادة الأعمال مع الاستراتيجيات التنافسية كأداة فعالة لتعزيز قدرتها على المنافسة والبقاء.

يُمكن لريادة الأعمال أن توفر الابتكار والمرونة اللذين تحتاجهما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتكييف إستراتيجياتها التنافسية. من خلال الابتكار المستمر واستغلال الفرص

الفصل الثالث: مساهمة ريادة الأعمال في تفعيل الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الجديدة، تستطيع هذه المؤسسات تمييز نفسها عن المنافسين وتقديم منتجات وخدمات ذات قيمة مضافة، مما يعزز مكانتها في السوق.

أولاً: أهمية التكامل بين ريادة الأعمال والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تكامل ريادة الأعمال مع الإستراتيجيات التنافسية يُعتبر أمراً حيوياً لضمان استدامة ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. هذا التكامل يمنحها القدرة على التعامل مع تحديات السوق وزيادة فرص النجاح. فيما يلي نقاط تبرز أهمية هذا التكامل:

1-تحفيز الابتكار وزيادة القدرة التنافسية

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غالباً ما تعتمد على الابتكار كوسيلة لتفادي الضغوط التنافسية من الشركات الأكبر. دمج ريادة الأعمال يساعد هذه المؤسسات في تطوير منتجات وخدمات مبتكرة تسد الفجوات في السوق، وتلبي احتياجات العملاء بشكل أفضل (Acs & Audretsch, Innovation and Small Firms, 2003, pp. 75-89)

2-زيادة المرونة والتكيف مع تغيرات السوق

ريادة الأعمال تمنح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة القدرة على التكيف بسرعة مع تغيرات السوق، سواء من خلال الابتكار في المنتجات أو في نماذج الأعمال. هذه المرونة تساعد على الاستجابة بسرعة لاحتياجات السوق والتوجهات الجديدة (Lumpkin & Dess, Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance, 1996, pp. 135-172)

3-استغلال الفرص والنمو السريع

تكامل ريادة الأعمال يساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تحديد واستغلال الفرص الجديدة بشكل أسرع من الشركات الكبرى. من خلال التركيز على الابتكار وريادة الأعمال، تستطيع هذه المؤسسات أن تتوسع في أسواق جديدة وأن تنمو بوتيرة أسرع. (Morris, Kuratko, & Covin, 2011, pp. 44-61)

4-تحقيق ميزة تنافسية مستدامة

ريادة الأعمال تؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال الابتكار المستمر وتقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية. هذا يساعد في بناء قاعدة عملاء قوية والحفاظ على ولائهم (Hitt M. A., Ireland, Camp, & Sexton, 2001, pp. 479-491)

5-تطوير ثقافة الابتكار داخل المؤسسة

التكامل بين ريادة الأعمال والإستراتيجيات التنافسية يسهم في خلق بيئة تشجع الابتكار داخل المؤسسة. هذه الثقافة تعزز من إبداع الموظفين وتحفزهم على تقديم أفكار وحلول جديدة، مما يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة بشكل عام-7 (Covin & Slevin, 1991, pp. 25)

تكامل ريادة الأعمال مع الإستراتيجيات التنافسية يُعد محوريًا لنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بيئة أعمال تنافسية. من خلال هذا التكامل، تستطيع المؤسسات أن تطور قدراتها الابتكارية، تتكيف بسرعة مع التغيرات، وتحقق ميزة تنافسية مستدامة.

ثانياً: آليات دمج ريادة الأعمال في الإستراتيجيات التنافسية

دمج ريادة الأعمال في الإستراتيجيات التنافسية يعتبر أمراً حاسماً للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SME's) لمواجهة التحديات السوقية وتحقيق التفوق. وفيما يلي آليات أساسية يمكن اتباعها لتحقيق هذا التكامل، مع مراجع حديثة ودقيقة:

1-الابتكار المفتوح (Open Innovation)

تعتمد هذه الآلية على استخدام المعرفة والأفكار من مصادر خارجية، مثل الشراكات مع مؤسسات أخرى أو التعاون مع العملاء، لتطوير منتجات وخدمات جديدة. الابتكار المفتوح يُمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الاستفادة من المهارات والخبرات المتاحة في السوق بشكل أكثر فعالية (Chesbrough H. W., 2020, pp. 62-73).

2-الريادة التعاونية (Collaborative Entrepreneurship)

تُركز هذه الآلية على بناء شراكات مع المؤسسات الأخرى (سواءً صغيرة أو كبيرة) لتعزيز القدرة التنافسية من خلال المشاركة في الابتكار والمشاريع المشتركة. الريادة التعاونية تُمكن المؤسسات من تبادل الموارد والقدرات والخبرات بهدف تحقيق أهداف مشتركة تعزز من موقفها التنافسي في السوق (Vanhaverbeke, 2017, pp. 89-101).

3-التركيز على إدارة المعرفة (Knowledge Management)

تعتمد هذه الآلية على استخدام المعرفة المتاحة داخل المؤسسة وتطويرها لتكون بمثابة مورد استراتيجي. من خلال إدارة المعرفة، تستطيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحديد الأفكار الجديدة وتطويرها إلى إستراتيجيات منافسة. إدارة المعرفة تسهم في تعزيز قدرة المؤسسة على الابتكار واستغلال الفرص (Du Plessis & Boon, 2022, pp. 114-128).

4-الاستفادة من التكنولوجيا الرقمية (Digital Transformation)

الفصل الثالث: مساهمة ريادة الأعمال في تفعيل الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعتمد هذه الآلية على دمج التكنولوجيا الرقمية في مختلف جوانب الأعمال لزيادة الكفاءة وتعزيز القدرة التنافسية. تشمل هذه العمليات تحسين تجربة العملاء من خلال التجارة الإلكترونية، الاستفادة من التحليلات الكبيرة (Big Data) لاتخاذ قرارات مبنية على البيانات، واستخدام الذكاء الاصطناعي لتحسين العمليات الإنتاجية (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2019, pp. 33-50).

5- تنمية ثقافة ريادية داخلية (Entrepreneurial Culture)

هذه الآلية تعتمد على تشجيع بيئة عمل داخلية تركز على الابتكار والإبداع والمخاطرة المحسوبة. تنمية ثقافة ريادية داخل المؤسسة تعزز من قدرة الموظفين على التفكير في حلول جديدة وتطوير منتجات أو خدمات مبتكرة، مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية (Hitt M. A., Ireland, Camp, & Sexton, 2001, pp. 479-491).

6- التنويع الاستراتيجي (Strategic Diversification)

يعتمد التنويع الاستراتيجي على دخول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أسواق جديدة أو تقديم منتجات جديدة بناءً على دراسات السوق والابتكار. يمكن استخدام ريادة الأعمال لتحقيق التنويع بشكل يساعد في تقليل المخاطر وزيادة الحصة السوقية (Barker & Barr, 2021, pp. 217-231).

7- التطوير المستمر للقدرات التنظيمية (Continuous Organizational Capability Development)

تعتمد هذه الآلية على تطوير القدرات الداخلية للمؤسسة، مثل تحسين الكفاءات وتطوير الموارد البشرية، وذلك لتعزيز القدرة على الابتكار وتنفيذ الاستراتيجيات التنافسية بشكل فعال (Teece D. J., Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth, 2019, pp. 79-95).

تطبيق هذه الآليات يساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تكامل ريادة الأعمال مع الاستراتيجيات التنافسية. هذه الاستراتيجيات تعزز من مرونة المؤسسة وقدرتها على الابتكار والاستجابة لتحديات السوق، مما يمكنها من البقاء والنمو في بيئة تنافسية متغيرة.

ثالثاً: التركيز على تجربة العملاء (Customer Experience) كآلية لتكامل ريادة الأعمال والاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعتبر تجربة العملاء من العوامل الحاسمة التي تحدد نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السوق التنافسي. تحسين تجربة العملاء لا يقتصر فقط على تقديم منتج أو خدمة عالية الجودة، بل يمتد ليشمل كل تفاعل يجري بين العميل والمؤسسة. إن التركيز

على تجربة العملاء يُمكن المؤسسات من تعزيز التفاعل، زيادة الولاء، وتعزيز العلامة التجارية.

1- أهمية تجربة العملاء

– تحقيق الرضا والولاء:

تعمل تجربة العملاء الممتازة على تحسين مستوى رضا العملاء، مما يؤدي بدوره إلى زيادة ولائهم. العملاء المخلصون هم أكثر احتمالاً للعودة وشراء المزيد من المنتجات، بالإضافة إلى توجيه توصيات إيجابية للآخرين.

– توفير ميزة تنافسية:

في سوق مشبعة بالخيارات، تصبح تجربة العملاء عاملاً مميزاً. يمكن لمؤسسة صغيرة ومتوسطة أن تبرز من خلال تقديم تجربة عملاء استثنائية، مما يمكنها من المنافسة بفعالية ضد الشركات الكبرى.

– جمع معلومات قيمة:

عبر مراقبة تجربة العملاء، تستطيع المؤسسات جمع معلومات وتحليلات قيمة حول احتياجات وتفضيلات العملاء، مما يساعد في توجيه إستراتيجيات الابتكار والتطوير. (Brodie, Hollebeek, Juric, & Ilic, 2011, pp. 252-271)

2- إستراتيجيات تحسين تجربة العملاء

– التواصل الفعال:

يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحسين قنوات الاتصال مع العملاء، سواء عبر الإنترنت أو خارجها. يعتبر الاستماع لاحتياجات العملاء والتفاعل معهم جزءاً أساسياً في تحسين التجربة.

– تخصيص الخدمات:

تخصيص المنتجات والخدمات بناءً على تفضيلات العملاء يمكن أن يعزز من التجربة. من خلال استخدام البيانات والتحليلات، يمكن للمؤسسات تقديم عروض مخصصة تزيد من قيمة التجربة.

– التكنولوجيا في خدمة العملاء:

استخدام التكنولوجيا لتحسين تجربة العملاء، مثل تطبيقات الهواتف الذكية أو منصات التواصل الاجتماعي، يمكن أن يسهل التفاعل ويوفر راحة أكبر للعملاء (Kumar & Reinartz, 2016, pp. 36-68).

3-التحديات المرتبطة بتجربة تحسين تجربة العملاء

– توقعات العملاء المتزايدة:

تزداد توقعات العملاء بشكل مستمر، مما يجعل من الصعب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تلبية تلك التوقعات بشكل متنسق.

– الموارد المحدودة:

قد تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قيودًا في الموارد التي قد تعيق تحسين تجربة العملاء، سواء من حيث الميزانية أو الموظفين المؤهلين.

– تغيرات السوق السريعة:

في عالم يتسم بالتغيرات السريعة، تحتاج المؤسسات إلى أن تكون مرنة وقادرة على التكيف مع الاتجاهات الجديدة ومتطلبات العملاء المتغيرة (Lemon & Verhoef, 2016, pp. 69-96).

إن التركيز على تجربة العملاء يعدّ جزءًا أساسيًا من تكامل ريادة الأعمال مع الإستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. من خلال تحسين هذه التجربة، يمكن لهذه المؤسسات تعزيز ولاء العملاء وزيادة قدرتها التنافسية في السوق. مع التحديات التي تواجهها، يجب أن تكون المؤسسات مرنة ومبتكرة في إستراتيجياتها لضمان تلبية توقعات العملاء وتحقيق النجاح المستدام.

خلاصة الفصل:

الفصل الثالث: مساهمة ريادة الأعمال في تفعيل الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تكشف المعالجة في هذين الفصلين عن الأهمية المحورية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتبارها ركيزة أساسية في تحريك الدورة الاقتصادية وتعزيز التنمية المستدامة، حيث تشكل فضاءً حيويًا للابتكار وخلق القيمة المضافة وتوفير فرص العمل، إضافة إلى مساهمتها الاجتماعية في تقليص الفوارق وتعزيز الاندماج الاقتصادي. وقد تم التطرق إلى خصوصياتها التنظيمية والواقعية في السياق الجزائري، مع إبراز تطورها التاريخي وتنوع معايير تصنيفها، مما يضيف على دراستها بعدًا متعدد الأبعاد. كما جرى تسليط الضوء على مختلف آليات الدعم المالي والتقني والتأهيلي المتبعة على المستويين المحلي والدولي، مع تحليل فعاليتها في مواجهة تحديات البيئة التنافسية، خصوصًا في ظل هيمنة المؤسسات الكبرى وتسارع التحولات الاقتصادية. غير أن هذه المؤسسات ما تزال تعاني من جملة من العراقيل المالية، الإدارية، التسويقية، والتنظيمية، إلى جانب نقائص تتعلق بالتحول الرقمي وإدارة العلامة التجارية والابتكار، ما يجعلها بحاجة ماسة إلى مقاربات أكثر مرونة وديناميكية.

وانطلاقًا من هذه المعطيات، يبرز دور ريادة الأعمال كمدخل أساسي لمعالجة تلك التحديات وتفعيل الاستراتيجيات التنافسية، حيث تساهم الممارسات الريادية في إيجاد حلول مبتكرة للتغلب على العوائق المالية من خلال استحداث أدوات تمويل متنوعة مثل القروض الميسرة، التمويل الجماعي، رأس المال الاستثماري، والشراكات الاستراتيجية. كما يشكل الاستثمار في التكنولوجيا والابتكار ركيزة لتعزيز الأداء التنافسي، ليس فقط عبر تبني التكنولوجيا الحديثة، وإنما كذلك من خلال الاهتمام بالابتكار التنظيمي والإداري وحماية الأصول المعرفية بالأمن السيبراني. ويضاف إلى ذلك أهمية تطوير القدرات البشرية والإدارية عبر التدريب، والتحفيز، واستقطاب الكفاءات، مما يعزز القدرة على التكيف مع التحولات المستجدة. وأخيرًا، يشكل تحسين الوصول إلى الأسواق أداة أساسية لترسيخ التنافسية، من خلال اعتماد استراتيجيات تسويقية فعّالة، وفهم أعمق لسلوك المستهلك، والتحول نحو التسويق الرقمي الذي يمنح المؤسسات مرونة أكبر في الاستجابة لتطلعات العملاء وضغوط المنافسة.

وبذلك، يتكامل البعدان النظري والتطبيقي ليرزا أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع صناعة البسكويت — وفي غيره من القطاعات — لا يمكن أن تواكب إيقاع التغيرات الاقتصادية إلا من خلال دمج ريادة الأعمال في صلب ممارساتها الاستراتيجية، بما يسمح بتعزيز الابتكار والتسويق كعنصرين محوريين إلى جانب استراتيجيات بورتر الكلاسيكية في صياغة مسارات تنافسية أكثر فعالية واستدامة.

الفصل الرابع

دراسة ميدانية لمجموعة مؤسسات
صغيرة ومتوسطة عبر بعض ولايات
الجزائر

الفصل الرابع: دور ريادة الأعمال في تفعيل الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة عينة من مؤسسات صناعة البسكويت في الجزائر-

تمهيد

يُمثِّلُ الفصل التطبيقي من هذا البحث المرحلة الحاسمة التي تنتقل فيها الدراسة من الجانب النظري والتأصيلي إلى فحص الواقع الفعلي للمؤسسات الاقتصادية المدروسة ميدانيًا، وذلك من خلال تحليل البيانات المستقاة من الاستبيان الموجّه لعينة مختارة من مؤسسات صناعة البسكويت في الجزائر. غير أن اعتماد هذا التحليل يستوجب أولاً ضبطاً دقيقاً للمفاهيم المتعلقة بأنواع المؤسسات التي تنشط على الساحة الاقتصادية الجزائرية، لاسيما في ظل الخلط السائد – سواء لدى الرأي العام أو بعض المتعاملين – بين المفاهيم المرتبطة بالمؤسسات المصغّرة، والصغيرة والمتوسطة، والمؤسسات الناشئة. ويُلاحظ هذا الخلط على مستوى الإعلام، والسياسات العمومية، وحتى في بعض الدراسات الأكاديمية، وهو ما قد يؤثر على دقة الفهم والتحليل، خصوصاً إذا لم يُوضَّع إطار مفاهيمي واضح يُحدد طبيعة الفئة المستهدفة من الدراسة.

وفي هذا الصدد قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين كما يلي:

- **المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة**
- **المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة**

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

في هذا المبحث سنتوقف عند الإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية من عمليات تحديد عينة ومجتمع الدراسة، وتحديد المتغيرات وقياسها وطريقة جمعها وكذلك أسلوب المعالجة

الفصل الرابع: دور ريادة الأعمال في تفعيل الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة عينة من مؤسسات صناعة البسكويت في الجزائر-

الإحصائية لبياناتها كما يتم تلخيص المعطيات وجدولتها وفيما يلي شرح تفصيلي لتلك الإجراءات.

المطلب الأول: منهج، مجتمع وعينة الدراسة

للوصول إلى نتائج البحث العلمي لابد من طريقة منظمة منسقة بمعنى الوسيلة التي يتم بواسطتها الوصول إلى الحقيقة وإلى مجموعة حقائق في أي موقف من المواقف ومحاولة اختبارها للتأكد من صلاحيتها في مواقف أخرى وتعميمها للوصول بها إلى ما يطلق عليه اصطلاح النظرية وهي هدف كل بحث علمي.

أولاً: المنهج

على ذكر ما سبق وانطلاقاً من طبيعة الدراسة والاهداف المراد تحقيقها، واختبار فرضياتها ميدانياً، تم الاعتماد على المنهج التحليلي والإحصائي، وذلك نظراً لطبيعة البحث التي تفرض علينا إتباع هذا المنهج باعتباره طريقة تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة للدراسة وقياس الدلالة الإحصائية بين متغيرات الدراسة وقد اعتمدنا هذا المنهج بهدف تحليل نتائج الدراسة الميدانية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في صناعة البسكويت بالجزائر للوصول إلى الإجابة على الإشكالية الرئيسة والتساؤلات الفرعية واختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة ومتغيراتها

● **تقديم مجتمع الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في صناعة البسكويت بالجزائر .

● **تعريف بعينة الدراسة:** تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية (غير احتمالية) وتمثل مجموعة من المؤسسات في صناعة البسكويت بالجزائر 30 مؤسسة كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (10): عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والاستبيانات القابلة للدراسة

النسبة	العدد	
100%	30	حجم العينة
100 %	163	الاستبيانات الموزعة
95%	155	الاستبيانات المسترجعة القابلة

الفصل الرابع: دور ريادة الأعمال في تفعيل الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة عينة من مؤسسات صناعة البسكويت في الجزائر-

للمعالجة		
الاستبيانات الغير قابلة للمعالجة	8	5%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V 26

يتضح من الجدول أن عينة الدراسة بلغ عددها 30 مؤسسة، حيث بعد توزيع استمارة الاستبيان بشكل عشوائي على الممثلين لعينة الدراسة والبالغ عددهم 163 عامل كان عدد الاستمارات المسترجعة والقابلة للمعالجة 155 استمارة من بين الاستمارات الموزعة من العدد الإجمالي.

ثالثا: الصدق الظاهري

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث اعتمدنا الخطوات التالية:

1- تحكيم الاستبيان

تم عرض محتوى الاستبيان على هيئة من المحكمين من اساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة خنشلة، وطلب إليهم النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها، وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج، أو أي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما.

وتمت دراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وأجرت التعديلات في ضوء توصيات وأراء هيئة التحكيم لتصبح الاستبيان أكثر فهما وتحقيقا لأهداف البحث.

2- اختبار الاستبيان

لتدارك الأخطاء والتعديلات اللازمة للأداة قبل الشروع في الدراسة التحليلية تم توزيع ما يقارب 60 من الاستبيان الاولي على فئة عشوائية من عينة الدراسة كمرحلة تجريبية لاختبار مدى صدق الاستبيان ثم اعادة صياغة ما يمكن تعديله من العبارات بما يتناسب مع الفهم العام وبصيغة اكثر بساطة من اجل الوصول الى درجة ثبات يمكن الاعتماد عليها في قبول نتائج الدراسة.

وقد اعتبر الأخذ بملاحظات المحكمين واختبار الاستبيان وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري وصدق محتوى الأداة وبذلك يمكن القول أنها صالحة لقياس ما وضعت له.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة والمعالجة الإحصائية

الفصل الرابع: دور ريادة الأعمال في تفعيل الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة عينة من مؤسسات صناعة البسكويت في الجزائر-

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام عدة أدوات تتماشى مع معالجة الإحصائية المستخدمة.

أولاً: الأدوات المستخدمة في الدراسة:

1. أولاً- الاستبيان: لغرض الحصول على البيانات واختبار الفرضيات التي تم طرحها للقيام بهذه الدراسة تم الاستعانة بإعداد وتصميم استبيان كأداة لجمع تلك تطبيق الاستراتيجيات التنافسية المتعلقة بالدراسة. حيث تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين على النحو التالي:

❖ **القسم الأول:** يحتوي على البيانات الشخصية الخاصة بالمستجوبين من المؤسسات وهي: حجم المؤسسة، عدد سنوات عمل المؤسسة في القطاع الصناعي، الدور الوظيفي للمشارك في المؤسسة، الشكل القانوني للمؤسسة، هل للمؤسسة نشاطات تصديرية؟، حيث خصصنا هذا الجزء من أجل الحصول على المعلومات الشخصية الخاصة بهم قبل إجابتهم على الاستبيان.

❖ **القسم الثاني:** يحتوي هذا القسم على خمسة محاور أساسية وهي:

✓ **المحور الأول:** ويتمثل في الأسئلة النظرية والتي من خلالها نقوم بإسقاط المفاهيم النظرية الخاصة بريادة الأعمال في المؤسسة المذكورة في الجانب النظري على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في صناعة البسكويت بالجزائر، ويكون السؤال مصاغ إلى المؤسسة وتعطى له مجموعة من الخيارات النظرية ولا يمكن له أن يختار أكثر من فكرة. يحوي 12 عبارة

✓ **المحور الثاني:** هو الآخر يتمثل في مجموعة من الأسئلة النظرية والتي من خلالها نقوم بإسقاط المفاهيم النظرية الخاصة بصياغة الاستراتيجيات التنافسية المذكورة في الجانب النظري على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في صناعة البسكويت بالجزائر، ويكون السؤال مصاغ إلى المؤسسة وتعطى له مجموعة من الخيارات النظرية ولا يمكن أن يختار أكثر من فكرة يحوي 6 عبارات

✓ **المحور الثالث:** يحتوي هذا المحور في مجموعة من الأسئلة النظرية والتي من خلالها نقوم بإسقاط المفاهيم النظرية الخاصة بتطبيق الاستراتيجيات التنافسية المذكورة في الجانب النظري على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في صناعة البسكويت بالجزائر، ويكون السؤال مصاغ إلى المؤسسة وتعطى له مجموعة من الخيارات النظرية ولا يمكن أن يختار أكثر من فكرة يحوي 7 عبارات.

✓ **المحور الرابع:** هو الآخر يتمثل في مجموعة من الأسئلة النظرية والتي من خلالها نقوم بإسقاط المفاهيم النظرية الخاصة بالأداء التنافسي للمؤسسة المذكورة في الجانب

الفصل الرابع: دور ريادة الأعمال في تفعيل الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة عينة من مؤسسات صناعة البسكويت في الجزائر-

النظري على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في صناعة البسكويت بالجزائر، ويكون السؤال مصاغ إلى المؤسسة وتعطى له مجموعة من الخيارات النظرية ولا يمكن أن يختار أكثر من فكرة يحوي 7 عبارات.

✓ **المحور الخامس:** هو الآخر يتمثل في مجموعة من الأسئلة النظرية والتي من خلالها نقوم بإسقاط المفاهيم النظرية الخاصة بالابتكار كجزء من الاستراتيجيات المذكورة في الجانب النظري على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في صناعة البسكويت بالجزائر، ويكون السؤال مصاغ إلى المؤسسة وتعطى له مجموعة من الخيارات النظرية ولا يمكن أن يختار أكثر من فكرة يحوي 4 عبارات.

2. **ثانيا- السلم التقديري:** وقد تم الاعتماد على سلم خماسي لذلك فإن المجالات تحسب بالاعتماد على المدى كما يلي المدى = الحد الأعلى - الحد الأدنى ومنه المدى = 5-1=4

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{المدى}}{\text{عدد الفئات}} = \frac{5}{4} = 0.8$$

لتصبح المجالات المستخدمة كما يلي:

الجدول رقم 11: توزيع سلم ليكارت

المدى	المتوسط	1.8-1	2.6-1.8	3.4-2.6	4.2-3.4	5-4.2
المدى	المتوسط	1.8-1	2.6-1.8	3.4-2.6	4.2-3.4	5-4.2
الدرجة	المتوسط	1	2	3	4	5
مستوى	المتوسط	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالب.

✓ **الملاحظات:**

يبين الجدول توزيع سلم ليكارت الخماسي المستعمل في قياس استجابات الأفراد، حيث تتراوح القيم من (1) إلى (5)، موزعة على خمس فئات تبدأ من مستوى "ضعيف جدا/منخفض جدا" وتنتهي عند مستوى "قوي جدا/عال جدا".

✓ **التحليل:**

هذا السلم يتيح تحويل المواقف والآراء الكيفية إلى بيانات كمية قابلة للقياس، مما يسهل عملية التفسير الإحصائي. فالترج من 1 إلى 5 يسمح بالتمييز بين المستويات المختلفة بدقة، كما أن ربط المتوسطات الحسابية بالدرجات النوعية (ضعيف، متوسط، قوي) يعزز إمكانية ربط النتائج بالجانب النظري للدراسة.

الفصل الرابع: دور ريادة الأعمال في تفعيل الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة عينة من مؤسسات صناعة البسكويت في الجزائر-

✓ الاستنتاج:

يمكن القول إن اعتماد سلم ليكارت بهذه الصيغة يضمن أداة فعالة لقياس المتغيرات المدروسة، حيث يجمع بين البساطة في الاستخدام والدقة في تمثيل الفروق بين المستويات، مما ينعكس إيجاباً على مصداقية التحليل الإحصائي ومخرجات البحث.

ثانياً: الأدوات المستعملة في التحليل الإحصائي:

بغية تحليل بيانات الدراسة تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS-V 26)، حيث تم استخدام الأدوات التالية:

– التكرارات والنسب المئوية:

التكرارات تستعمل لمعرفة تكرار اختيار كل بديل من الاستبيان، أما النسبة المئوية فتستعمل لمعرفة نسبة اختيار كل بديل من بدائل الاستبيان.

– المتوسط الحسابي:

وذلك للتعرف على متوسط إجابات الأفراد حول عبارات أداة الدراسة.

– الانحراف المعياري:

ويستخدم من أجل التعرف على مدى انحراف إجابات أفراد العينة اتجاه كل عبارة، وكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما كانت النتائج أكثر مصداقية وجودة.

– التوزيع الطبيعي:

للتأكد فيما إذا كانت البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً أم لا، تم استخدام اختبار كولمغروف.

– معامل الصدق والثبات:

وهو مقياس يقيس درجة ثبات وصدق أسئلة الاستبيان ونقص بثبات أسئلة الاستبيان إستقرار المعطيات وعدم تناقضه مع نفسه أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لعملاء المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة، أما الصدق فنقصد به أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه.

الجدول رقم 12: الأدوات المستعملة في التحليل الإحصائي

الأداة	الهدف منها
التكرارات والنسب المئوية	التكرارات تستعمل لمعرفة تكرار اختيار كل بديل من الاستبيان، أما النسبة المئوية فتستعمل لمعرفة نسبة اختيار كل بديل من بدائل الاستبيان
المتوسط الحسابي	وذلك للتعرف على متوسط إجابات الأفراد حول عبارات أداة الدراسة
الانحراف المعياري	ويستخدم من أجل التعرف على مدى انحراف إجابات أفراد العينة اتجاه كل عبارة، وكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما كانت النتائج أكثر مصداقية وجودة.
التوزيع الطبيعي	للتأكد فيما إذا كانت البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً أم لا، تم استخدام اختبار

الفصل الرابع: دور زيادة الأعمال في تفعيل الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة عينة من مؤسسات صناعة البسكويت في الجزائر-

معامل الصدق والثبات	كولمجروف
وهو مقياس يقيس درجة ثبات وصدق أسئلة الاستبيان ونقص ثبات أسئلة الاستبيان إستقرار المعطيات وعدم تناقضه مع نفسه أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لعملاء المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة، أما الصدق فنقص به أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه.	

المصدر: من إعداد الطالب.

المطلب الثالث: الاختبارات المستخدمة

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي:

قبل الشروع في استخدام الأدوات الإحصائية وجب التأكد فيما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا ولهذا الغرض يتم استخدام اختبار kolmogrov – smirnov test والجدول الموالي يوضح النتائج المحصل عليها:

الجدول رقم 13: نتائج اختبار kolmogrov – smirnov test

المحاور	عدد فقرات الاستبيان	مستوى المعنوية
المحور الأول: ريادة الأعمال في المؤسسة	12	0.052
المحور الثاني: صياغة الاستراتيجيات التنافسية	06	0.062
المحور الثالث: تطبيق الاستراتيجيات التنافسية	07	0.061
المحور الرابع: الأداء التنافسي للمؤسسة	07	0.051
المحور الخامس: الابتكار كجزء من الاستراتيجيات التنافسية	04	0.059
المجموع	36	0.061

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS-V 26

✓ الملاحظات:

يوضح الجدول نتائج اختبار Kolmogorov–Smirnov لقياس مدى انطباق بيانات الاستبيان على التوزيع الطبيعي، حيث تراوحت مستويات المعنوية بين (0.051) و(0.062) عبر مختلف المحاور، مع بقاء جميع القيم أكبر من 0.05 أي نلاحظ أن كل محور يحقق الشرط مستوى معنوية أكبر من 0.05، مما يعني أن البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً ومنه يمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

✓ التحليل:

بما أن مستويات المعنوية في جميع المحاور تجاوزت العتبة التقليدية (0.05)، فإن ذلك يدل على أن البيانات لا تنحرف بشكل جوهري عن التوزيع الطبيعي. هذا الأمر يتيح للباحث

الفصل الرابع: دور ريادة الأعمال في تفعيل الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة عينة من مؤسسات صناعة البسكويت في الجزائر-

استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية (parametric tests) في تحليل الفرضيات، مما يعزز دقة النتائج وصلاحياتها العلمية.

✓ الاستنتاج:

يمكن الاستنتاج أن بيانات الاستبيان تخضع للتوزيع الطبيعي بدرجة مقبولة، الأمر الذي يمنح مصداقية أكبر للأساليب الإحصائية المستخدمة لاحقاً، ويؤكد ملائمة أداة البحث لاستخلاص النتائج المرتبطة بمحاور الدراسة الخمسة.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة:

تم الاعتماد على ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات الاستبيان كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 14: نتائج اختبار ألفا كرومباخ

Statistiques de fiabilité		
المحور	عدد الأسئلة	عملاء ألفا كرومباخ
المحور الأول: ريادة الأعمال في المؤسسة	12	0.779
المحور الثاني: صياغة الاستراتيجيات التنافسية	06	0.830
المحور الثالث: تطبيق الاستراتيجيات التنافسية	07	0.872
المحور الرابع: الأداء التنافسي للمؤسسة	07	0.858
المحور الخامس: الابتكار كجزء من الاستراتيجيات التنافسية	04	0.911
المجموع	36	0.954

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V 26

✓ الملاحظات:

يبين الجدول نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس صدق وثبات الاستبيان، حيث تراوحت القيم بين (0.779) و(0.911) على مستوى المحاور، وبلغت (0.954) على مستوى الأداة ككل.

نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ أكبر من 0,6، وهذا يعني أن الاختبار إيجابي أي ثبات الاستبيان ونسبة جيدة لأغراض التحليل.

✓ التحليل:

تُعتبر جميع القيم المحصل عليها أكبر من العتبة المقبولة إحصائياً (0.70)، وهو ما يعكس اتساقاً داخلياً جيداً بين فقرات الاستبيان. كما أن الارتفاع النسبي لقيمة ألفا كرونباخ في بعض المحاور، خصوصاً محور الابتكار (0.911)، يدل على تجانس كبير في استجابات

الفصل الرابع: دور ريادة الأعمال في تفعيل الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة عينة من مؤسسات صناعة البسكويت في الجزائر-

المبحوثين داخل ذلك المجال. أما القيمة الكلية (0.954) فهي مؤشر قوي على مصداقية الأداة في قياس الظواهر المدروسة.

✓ الاستنتاج:

يمكن الاستنتاج أن أداة البحث تتميز بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي، مما يعزز من موثوقية النتائج المستخلصة من الاستبيان ويؤكد صلاحيتها للاعتماد عليها في تحليل محاور الدراسة الخمسة.

ثالثا: الإتساق الداخلي:

الجدول رقم 15: نتائج اختبار معاملات الارتباط بين عبارات محور ريادة الأعمال في المؤسسة

الرقم	العبارات	معامل الارتباط
01	تركز وتشجع مؤسستك على التفكير الإبداعي والابتكار في تطوير المنتجات أو العمليات	0.770**
02	للمؤسسة قدرة على استغلال الفرص السوقية الجديدة بسرعة وكفاءة	0.690**
03	للمؤسسة قدرة على تحمل المخاطر المرتبطة بالاستثمار في الأفكار الريادية	0.652**
04	الإدارة العليا تهتم بتشجيع التفكير الريادي بين الموظفين	0.649**
05	يتم تخصيص موارد لدعم المشاريع الريادية داخل المؤسسة	0.676**
06	المؤسسة تعتمد على الشراكات أو التحالفات الريادية لدعم تنافسيتها	0.710**
07	يتم دمج الابتكار التكنولوجي في العمليات اليومية	0.597**
08	توفر المؤسسة موارد كافية لتنفيذ المشاريع الريادية	0.700**
09	تُبنى منتجات مؤسستك توقعات العملاء	0.670**
10	مستوى الاستثمار المؤسسي في تدريب الموظفين لتطوير مهاراتهم الريادية	0.730**
11	تُرَاعَى مؤسستك الآثار البيئية لممارساتها	0.511**
12	تُساهم مشاريعكم الريادية في تحقيق تنمية مجتمعية مستدامة	0.726**
Y	الكلية	1

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V 26

✓ الملاحظات:

يبين الجدول أن جميع معاملات الارتباط بين العبارات الخاصة بمحور ريادة الأعمال موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى معنوية (0.01)**، حيث تراوحت القيم بين (0.511) كأدنى قيمة و(0.770) كأعلى قيمة.

الفصل الرابع: دور ريادة الأعمال في تفعيل الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة عينة من مؤسسات صناعة البسكويت في الجزائر-

✓ التحليل:

يشير هذا التوزيع إلى وجود ترابط قوي نسبياً بين مختلف العبارات، بما يعكس اتساقاً داخلياً جيداً في قياس أبعاد ريادة الأعمال. القيم المرتفعة لبعض العبارات مثل تشجيع الابتكار (0.770) أو الاستثمار في التدريب (0.730) تبرز أهمية هذه الممارسات كعناصر محورية في بناء السلوك الريادي داخل المؤسسة. في المقابل، القيمة الأقل (0.511) والمتعلقة بمراعاة الأبعاد البيئية توضح أن هذا الجانب، رغم أهميته، ما يزال يحظى بدرجة ارتباط أضعف نسبياً ضمن المنظور الريادي للمؤسسات محل الدراسة.

✓ الاستنتاج:

يمكن الاستنتاج أن محور ريادة الأعمال يتمتع بدرجة جيدة من الترابط والاتساق، مما يعزز من صلاحية المؤشر لقياس هذا البعد، كما يؤكد أن الابتكار، التدريب، واستغلال الفرص يمثلون ركائز أساسية لريادة الأعمال في المؤسسات، في حين يتطلب إدماج البعد البيئي مزيداً من الدعم والتطوير.

الجدول رقم 16: نتائج اختبار معاملات الارتباط بين عبارات محور صياغة الاستراتيجيات التنافسية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط
01	تعتمد المؤسسة على تحليل السوق قبل صياغة استراتيجياتها التنافسية؟	0.770**
02	تقيم مساهمة الإدارة في تحديد الأولويات الاستراتيجية للمؤسسة بناءً على أهداف ريادية	0.690**
03	مستوى الدعم المقدم من الإدارة العليا جيد لتطبيق الاستراتيجيات بفعالية	0.652**
04	الاستراتيجيات التنافسية شاملة لتغطية مختلف قطاعات السوق المستهدفة	0.649**
05	تشارك الأقسام المختلفة في المؤسسة في صياغة الاستراتيجيات التنافسية	0.676**
06	وضوح الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة	0.710**
Y	الكلية	1

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V 26

✓ الملاحظات:

تظهر النتائج أن معاملات الارتباط لجميع العبارات موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01)**، حيث تراوحت القيم بين (0.649) و(0.770)، ما يعكس انسجاماً مقبولاً بين مختلف المؤشرات.

✓ التحليل:

توضح القيم المرتفعة نسبياً أن هناك اتساقاً واضحاً في ممارسات صياغة الاستراتيجيات التنافسية داخل المؤسسات. فالقيمة الأعلى (0.770) المرتبطة بتحليل السوق تؤكد أن هذا

الفصل الرابع: دور ريادة الأعمال في تفعيل الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة عينة من مؤسسات صناعة البسكويت في الجزائر-

العامل يشكل الركيزة الأساسية لأي صياغة استراتيجية ناجحة. كما تبرز أهمية وضوح الرؤية والأهداف الاستراتيجية (0.710) باعتباره موجهًا رئيسيًا للأنشطة، إلى جانب مساهمة الأقسام المختلفة (0.676) في ضمان شمولية الاستراتيجية. أما القيم الأقل نسبيًا، مثل دور الإدارة العليا في التطبيق (0.652) أو شمولية التغطية السوقية (0.649)، فتشير إلى جوانب يمكن تحسينها لزيادة التكامل والفعالية.

✓ الاستنتاج:

يمكن الاستنتاج أن محور صياغة الاستراتيجيات التنافسية يتميز بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي، ويؤكد أن تحليل السوق ووضوح الرؤية يمثلان عناصر مركزية، في حين أن تعزيز مشاركة الإدارة العليا وتوسيع نطاق التغطية السوقية يشكلان مجالات تستدعي اهتمامًا أكبر من المؤسسات المدروسة.

الجدول رقم 17: نتائج اختبار معاملات الارتباط بين عبارات محور تطبيق الاستراتيجيات التنافسية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط
01	الإدارة تلتزم بتطبيق الخطط الاستراتيجية وفق الجدول الزمني المحدد	0.770**
02	المؤسسة تُراعي تأثير تطبيق الاستراتيجيات على رضا الموظفين	0.690**
03	للمؤسسة قدرة على مراقبة تنفيذ الاستراتيجيات عبر الأدوات التكنولوجية؟	0.652**
04	للتدريب المستمر دور في تعزيز تطبيق الاستراتيجيات التنافسية	0.649**
05	تتابع الإدارة تنفيذ الاستراتيجيات لضمان تحقيق الأهداف	0.676**
06	للإدارة قدرة على تعديل الخطط عند مواجهة تحديات غير متوقعة	0.710**
07	توافق الموارد المتاحة مع متطلبات تطبيق الاستراتيجيات التنافسية	0.597**
Y	الكلي	1

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V 26

✓ الملاحظات:

تشير القيم إلى معاملات ارتباط موجبة ودالة عند مستوى (0.01)**، حيث تراوحت بين (0.597) و(0.770)، مما يدل على وجود اتساق داخلي معتبر بين العبارات.

✓ التحليل:

يتضح أن الالتزام بتطبيق الخطط الاستراتيجية في مواعيدها (0.770) يمثل أعلى قيمة،

الفصل الرابع: دور ريادة الأعمال في تفعيل الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة عينة من مؤسسات صناعة البسكويت في الجزائر-

وهو مؤشر على مركزية الانضباط التنظيمي في نجاح التطبيق. كما تعكس قدرة الإدارة على تعديل الخطط (0.710) أهمية المرونة الاستراتيجية لمواجهة التحديات. في المقابل، أظهرت بعض الجوانب مثل توافق الموارد مع متطلبات التطبيق (0.597) قيمة أقل نسبياً، ما يكشف عن فجوة قد تحد من فعالية التنفيذ إذا لم تتم معالجتها. كذلك، فإن مراعاة رضا الموظفين (0.690) ودور التدريب المستمر (0.649) يمثلان عناصر داعمة لكنها بحاجة إلى تعزيز أكبر لضمان استدامة التطبيق.

✓ الاستنتاج:

يمكن الاستنتاج أن تطبيق الاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات المدروسة يتميز بفعالية معتبرة، خاصة من حيث الالتزام الزمني والقدرة على التكيف، غير أن بعض الجوانب المتعلقة بتوفير الموارد الكافية وتعزيز البعد البشري تبقى نقاطاً أساسية ينبغي تطويرها لضمان نجاح شامل للتطبيق الاستراتيجي.

الجدول رقم 18: نتائج اختبار معاملات الارتباط بين عبارات محور الأداء التنافسي للمؤسسة

الرقم	العبارات	معامل الارتباط
01	تساهم الاستراتيجيات المطبقة في تحسين الحصة السوقية للمؤسسة	0.770**
02	تؤثر ريادة الأعمال على تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة	0.690**
03	يؤثر الابتكار على رضا العملاء وزيادة ولائهم للمؤسسة	0.652**
04	تساعد الاستراتيجيات التنافسية في تحسين الكفاءة التشغيلية	0.649**
05	تستجيب المؤسسة لتغيرات السوق المفاجئة	0.676**
06	استمرارية المؤسسة في تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة عالية	0.710**
07	تؤثر ريادة الأعمال على استدامة المؤسسة في السوق؟	0.597**
Y	الكلي	1

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V 26

✓ الملاحظات:

جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة عند مستوى (0.01)**، وتراوحت بين (0.597) و(0.770)، ما يعكس اتساقاً داخلياً جيداً بين العبارات ودعماً لصدق المحور.

✓ التحليل:

يتبين أن المساهمة في تحسين الحصة السوقية (0.770) تمثل أبرز عنصر في تعزيز الأداء

الفصل الرابع: دور ريادة الأعمال في تفعيل الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة عينة من مؤسسات صناعة البسكويت في الجزائر-

التنافسي، وهو ما يوضح الدور المباشر للاستراتيجيات المطبقة في تقوية موقع المؤسسة. كما يُظهر رضا العملاء واستمرارية الجودة (0.710) أهمية الابتكار والاستدامة كعوامل أساسية في التفوق التنافسي. في المقابل، حصلت عبارة ارتباط ريادة الأعمال باستدامة المؤسسة (0.597) على أدنى قيمة، ما يشير إلى وجود حاجة لتكثيف الجهود في هذا الجانب لضمان تأثير أقوى لريادة الأعمال على المدى البعيد.

✓ الاستنتاج:

يمكن الاستنتاج أن الأداء التنافسي للمؤسسات المدروسة مدعوم بشكل أساسي من خلال تعزيز الحصة السوقية وتحسين الكفاءة التشغيلية وجودة المنتجات، غير أن جانب استدامة التنافسية عبر ريادة الأعمال ما يزال يتطلب عناية أكبر لتحقيق تكامل أشمل بين الأبعاد الاستراتيجية والريادية.

الجدول رقم 19: نتائج اختبار معاملات الارتباط بين عبارات محور الابتكار كجزء من الاستراتيجيات التنافسية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط
01	تطبيق المؤسسة أدوات التحول الرقمي لتعزيز تنافسياتها	0.770**
02	مدى تشجيع الإدارة على الابتكار داخل المؤسسة	0.690**
03	دور المؤسسة في تعزيز الاستدامة البيئية ضمن استراتيجياتها التنافسية	0.652**
04	مدى اهتمام المؤسسة بتنوع منتجاتها لتلبية احتياجات الأسواق الجديدة	0.649**
Y	الكلي	1

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V 26

✓ الملاحظات:

تراوحت معاملات الارتباط بين (0.649) و(0.770)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)**، مما يعكس اتساقاً داخلياً مقبولاً بين العبارات المكونة لهذا المحور.

✓ التحليل:

يتضح أن تطبيق أدوات التحول الرقمي لتعزيز التنافسية (0.770) يمثل العامل الأكثر تأثيراً، ما يشير إلى أهمية الرقمنة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. كما أن تشجيع الإدارة على الابتكار (0.690) ودور المؤسسة في تعزيز الاستدامة البيئية (0.652) يعكسان

الفصل الرابع: دور ريادة الأعمال في تفعيل الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة عينة من مؤسسات صناعة البسكويت في الجزائر-

ارتباطاً وثيقاً بين الابتكار والبعد البيئي. أما تنويع المنتجات (0.649) فجاء بأدنى قيمة، لكنه يظل ذا دلالة معتبرة تؤكد ضرورة التوجه نحو استكشاف أسواق جديدة لتقوية التنافسية.

✓ الاستنتاج:

يمكن الاستنتاج أن الابتكار كجزء من الاستراتيجيات التنافسية يتجسد أساساً عبر التحول الرقمي الذي يعد المحرك الأقوى، بينما يبرز دور الإدارة في تشجيع الإبداع والاهتمام بالاستدامة البيئية كعناصر مكملة. ومع ذلك، فإن تنويع المنتجات يظل مجالاً يحتاج إلى مزيد من الاستثمار لتعزيز قدرة المؤسسات على مواجهة تغيرات السوق والتوسع في أسواق جديدة.

المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

حيث سيتم في هذا المبحث تحليل نتائج كل محور من محاور الدراسة باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة وفي الأخير سيتم اختبار الفرضيات.

المطلب الأول: عرض النتائج

أولاً: التحليل الإحصائي لعبارات المحور الأول من الاستبيان والمتعلق بالمتغيرات الشخصية

تتكون العينة من موظفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في صناعة البسكويت بالجزائر البالغ عددهم 155 حيث تم إدراج مجموعة من البيانات الشخصية لهم في استمارة الاستبيان والمتمثلة في: حجم المؤسسة، عدد سنوات عمل المؤسسة في القطاع الصناعي، الدور الوظيفي للمشارك في المؤسسة، الشكل القانوني للمؤسسة، هل للمؤسسة نشاطات تصديرية؟، سيتم من خلالها تحليل عينة الدراسة باعتماد التكرارات والنسب المئوية.

1. تحليل نتائج العينة حسب متغير حجم المؤسسة:

الجدول رقم 20: يمثل حجم المؤسسة

حجم المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 50 موظف	3	9 %
من 50 الى 200 موظف	16	52 %
أكثر من 200 موظف	11	39 %
المجموع	30	100 %

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية SPSS-V 26

✓ الملاحظات:

يبين الجدول أن أكبر نسبة من العينة تعود للمؤسسات التي يتراوح عدد موظفيها بين 50

الفصل الرابع: دور ريادة الأعمال في تفعيل الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة عينة من مؤسسات صناعة البسكويت في الجزائر-

و200 موظف بنسبة (52%)، يليها المؤسسات ذات الحجم الكبير (أكثر من 200 موظف) بنسبة (39%)، في حين تمثل المؤسسات الصغيرة أقل نسبة (9%).

✓ التحليل:

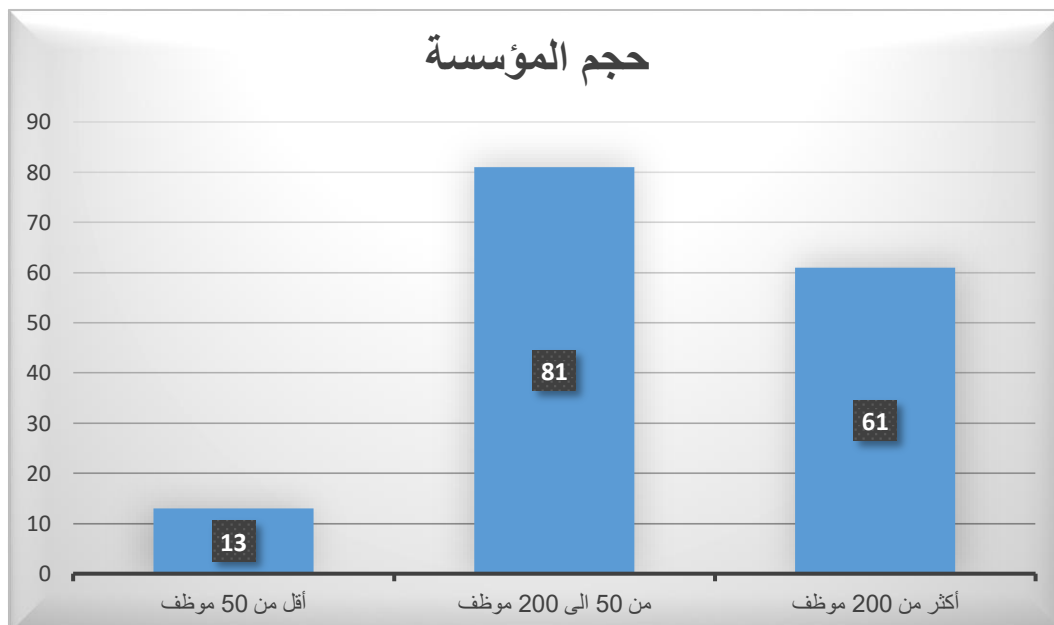
تشير هذه النتائج إلى أن العينة المدروسة يغلب عليها الطابع المتوسط، وهو ما يعكس طبيعة قطاع المؤسسات في مجال الدراسة الذي يميل إلى الحجم المتوسط باعتباره الأكثر ملاءمة للتوازن بين الموارد والقدرة التنافسية. كما أن الحضور القوي للمؤسسات الكبيرة (39%) يعكس تنوعاً في التمثيل، في حين أن قلة المؤسسات الصغيرة قد تعكس محدودية انتشارها أو ضعف استجابتها للمشاركة في الدراسة.

✓ الاستنتاج:

يمكن الاستنتاج أن حجم المؤسسات المشمولة بالبحث يتوزع بشكل يميل إلى المؤسسات المتوسطة والكبيرة، وهو ما يعزز من مصداقية النتائج المرتبطة بريادة الأعمال والاستراتيجيات التنافسية، باعتبار أن هذه الفئات الحجمية أكثر انخراطاً في صياغة وتطبيق استراتيجيات فعالة مقارنة بالمؤسسات الصغيرة.

ويمكن ترجمة البيانات الجدول في الدائرة النسبية التالية:

الشكل رقم 08: خصائص أفراد العينة حسب متغير حجم المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الحزمة الإحصائية SPSS-V 26

2. تحليل نتائج أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات عمل المؤسسة في القطاع الصناعي

الجدول رقم 21: خصائص أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات عمل المؤسسة في القطاع الصناعي

الفصل الرابع: دور ريادة الأعمال في تفعيل الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة عينة من مؤسسات صناعة البسكويت في الجزائر-

عدد سنوات عمل المؤسسة في القطاع الصناعي	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	1	4 %
من 5 سنة الى 10 سنوات	18	60 %
أكثر من 10 سنوات	11	36 %
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية SPSS-V 26

✓ الملاحظات:

يبين الجدول أن غالبية المؤسسات المستجوبة لها خبرة تتراوح بين 5 و 10 سنوات في القطاع الصناعي بنسبة (60%)، تليها المؤسسات ذات الخبرة التي تفوق 10 سنوات بنسبة (36%)، في حين تمثل المؤسسات حديثة النشأة (أقل من 5 سنوات) أدنى نسبة (4%).

✓ التحليل:

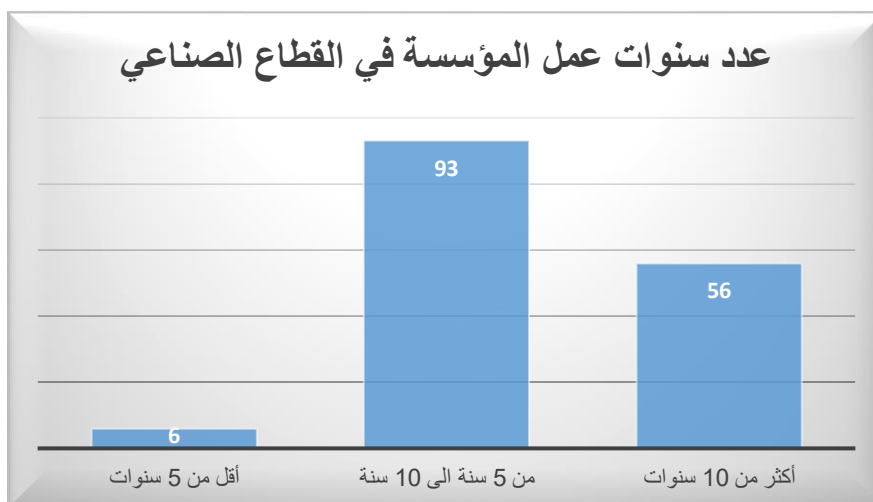
تعكس هذه النتائج أن العينة المدروسة يغلب عليها الطابع الوسيط من حيث سنوات الخبرة، ما يشير إلى استقرار نسبي في نشاط هذه المؤسسات وقدرتها على التكيف مع متطلبات المنافسة. كما أن نسبة معتبرة من المؤسسات ذات الخبرة الطويلة (36%) تدل على وجود تراكم في المعرفة والخبرة العملية، وهو ما يمكن أن يمنحها قدرة أعلى على صياغة وتطبيق استراتيجيات تنافسية متطورة. أما ضعف تمثيل المؤسسات الجديدة (4%) فقد يعكس إما محدودية دخولها إلى القطاع أو صعوبة بقائها واستمراريتها في بيئة تنافسية قوية.

✓ الاستنتاج:

يمكن الاستنتاج أن التركيبة الغالبة لسنوات عمل المؤسسات تتركز في الفئة المتوسطة والطويلة الأمد، مما يمنح نتائج البحث مصداقية أكبر في تحليل ممارسات ريادة الأعمال والاستراتيجيات التنافسية، إذ أن المؤسسات ذات الخبرة عادة ما تكون أكثر نضجًا في إدارة مواردها واستغلال الفرص السوقية.

الشكل رقم 09: خصائص أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات عمل المؤسسة في القطاع الصناعي

الفصل الرابع: دور ريادة الأعمال في تفعيل الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
دراسة عينة من مؤسسات صناعة البسكويت في الجزائر-



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الحزمة الإحصائية SPSS-V 26

3. تحليل نتائج أفراد العينة حسب متغير الدور الوظيفي للمشارك في المؤسسة
جدول رقم 22: خصائص أفراد العينة حسب متغير الدور الوظيفي للمشارك في المؤسسة

الدور الوظيفي للمشارك في المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
مدير عام	8	5 %
مسؤولو وموظفو أقسام (التسويق، المبيعات، التوزيع والمالية)	74	48 %
عضو مجلس إدارة	73	47 %
المجموع	155	100%

من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية SPSS-V 26-V 26

✓ الملاحظات:

يوضح الجدول أن المشاركين في الاستبيان يتوزعون بين ثلاث فئات أساسية، حيث يشكل مسؤولو وموظفو الأقسام النسبة الأكبر بـ(48%)، تليهم فئة أعضاء مجالس الإدارة بنسبة (47%)، بينما يمثل المديرون العامون نسبة ضئيلة لا تتجاوز (5%).

✓ التحليل:

تكشف هذه المعطيات عن تنوع عينة الدراسة من حيث الأدوار الوظيفية، مما يثري البيانات ويعزز شمولية النتائج. سيطرة مسؤولي الأقسام وموظفيها تعكس الطابع التنفيذي والتشغيلي للمؤسسات، في حين أن التمثيل المرتفع لأعضاء مجالس الإدارة يعكس حضور البعد الاستراتيجي وصناعة القرار. أما ضعف نسبة المديرين العامين فقد يعود إلى انشغالهم أو محدودية مشاركتهم المباشرة في الدراسات الميدانية، لكن وجودهم يبقى مهماً لتوفير رؤية شمولية.

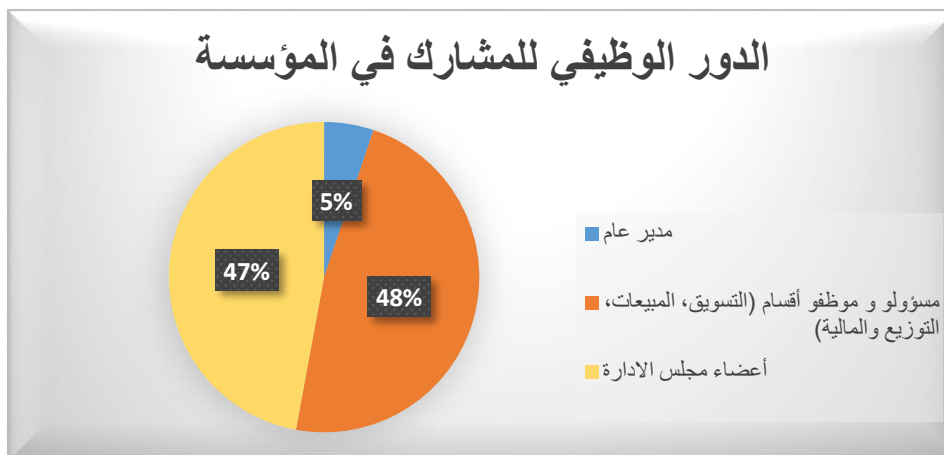
الفصل الرابع: دور ريادة الأعمال في تفعيل الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة عينة من مؤسسات صناعة البسكويت في الجزائر-

✓ الاستنتاج:

يمكن الاستنتاج أن عينة الدراسة متوازنة بين المستويين التنفيذي والاستراتيجي، وهو ما يمنح نتائج البحث قوة أكبر في تفسير ممارسات ريادة الأعمال وتسيير الاستراتيجيات التنافسية من زوايا مختلفة، تجمع بين الرؤية الإدارية العليا والتنفيذ الميداني.

الشكل رقم 10: خصائص أفراد العينة حسب متغير الدور الوظيفي للمشارك في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الحزمة ال احصائية SPSS-V 26

4. تحليل نتائج أفراد العينة حسب متغير ما هو الشكل القانوني للمؤسسة؟

جدول رقم 23: خصائص أفراد العينة حسب متغير ما هو الشكل القانوني للمؤسسة؟

النسبة المئوية	التكرار	الشكل القانوني
6 %	2	مؤسسة فردية
37 %	11	شراكة
49 %	15	شركة ذات مسؤولية محدودة
8 %	2	شركة مساهمة
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج الحزمة الاحصائية SPSS-V 26

✓ الملاحظات:

يبين الجدول التوزيع القانوني للمؤسسات محل الدراسة، حيث يظهر أن أغلبها تأخذ شكل "شركة ذات مسؤولية محدودة" بنسبة 49%، تليها "الشراكة" بنسبة 37%، في حين نجد نسباً ضعيفة لكل من "المؤسسة الفردية" (6%) و "شركة المساهمة" (8%).

✓ التحليل:

تشير هذه النتائج إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تميل إلى اختيار الشكل القانوني الأكثر مرونة من حيث التسيير والمخاطر، وهو "الشركة ذات المسؤولية المحدودة"، لما

الفصل الرابع: دور ريادة الأعمال في تفعيل الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

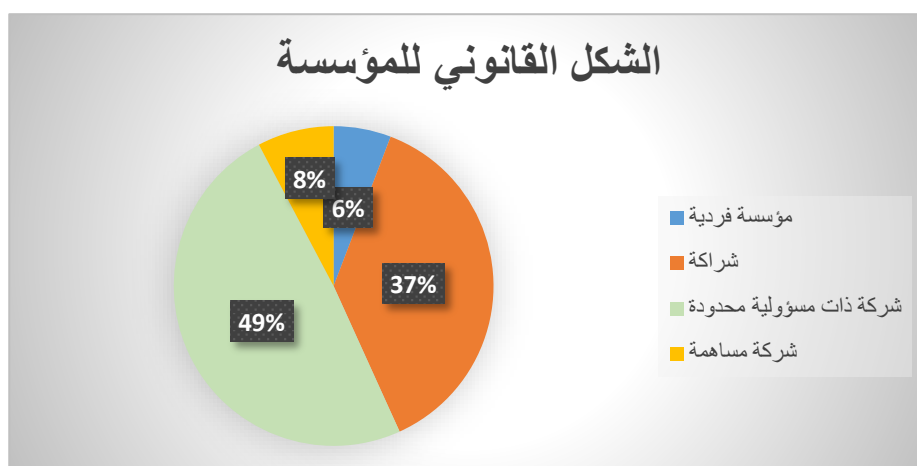
دراسة عينة من مؤسسات صناعة البسكويت في الجزائر-

يوفره من حماية للملاك مع مرونة في إدارة الأعمال. كما أن نسبة معتبرة من المؤسسات تفضل صيغة "الشراكة"، وهو ما قد يعكس طبيعة العلاقات العائلية أو المهنية التي تدعم تأسيس هذا النوع من المؤسسات. أما ضعف حضور المؤسسات الفردية والمساهمة، فيدل على ندرة التوجه نحو المشاريع الفردية ذات المسؤولية الكاملة أو نحو الصيغ القانونية الكبرى التي تتطلب رأسمال وتنظيمًا أوسع.

✓ الاستنتاج:

يتضح أن غالبية المؤسسات المدروسة تعتمد على صيغ قانونية متوسطة الحجم ومتوازنة بين المرونة والحماية، مما ينسجم مع طبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر التي تبحث عن أشكال قانونية تضمن لها الاستمرارية دون تحمل أعباء قانونية أو مالية كبيرة، مع تفضيل محدود جدًا للتوسع في شكل "شركات مساهمة".

الشكل رقم 11: خصائص أفراد العينة حسب متغير ما هو الشكل القانوني للمؤسسة؟



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الحزمة ال احصائية SPSS-V 26

5. تحليل نتائج العينة حسب متغير هل للمؤسسة نشاطات تصديرية؟:

الجدول رقم 24: المؤسسات المدروسة حسب متغير النشاط التصديري

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	13	45 %
لا	17	55 %
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية SPSS-V 26

✓ الملاحظات:

يبين الجدول أن نسبة المؤسسات التي تتخبط في النشاط التصديري بلغت 45%، مقابل

الفصل الرابع: دور ريادة الأعمال في تفعيل الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة عينة من مؤسسات صناعة البسكويت في الجزائر-

55% من المؤسسات التي لا تمارس هذا النشاط، ما يعكس تقارباً نسبياً بين الفئتين مع ميل أكبر نحو عدم التصدير.

✓ التحليل:

تعكس هذه النتائج أن جزءاً معتبراً من المؤسسات المدروسة لا يزال يركز نشاطه على السوق المحلية، إما بسبب ضعف القدرات التنافسية أو غياب الإمكانيات اللوجستية والتقنية التي تؤهلها لدخول الأسواق الخارجية. في المقابل، فإن نسبة المؤسسات المصدرة (45%) تبين وجود توجه نحو الانفتاح على الأسواق الدولية، وهو مؤشر إيجابي على سعي بعض المؤسسات إلى تنويع أسواقها ورفع قدرتها التنافسية.

✓ الاستنتاج:

يمكن القول إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدروسة ما تزال في مرحلة انتقالية بين الاكتفاء بالسوق المحلية والانخراط في النشاط التصديري، حيث إن تعزيز قدراتها الإنتاجية والتسويقية يمكن أن يدفع بمزيد منها إلى التوجه نحو التصدير، بما يعزز مكانتها في البيئة التنافسية المحلية والدولية.

ويمكن ترجمة البيانات الجدول في الدائرة النسبية التالية:

الشكل رقم 12: خصائص أفراد العينة حسب متغير النشاطات التصديرية



الفصل الرابع: دور ريادة الأعمال في تفعيل الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة عينة من مؤسسات صناعة البسكويات في الجزائر-

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الحزمة الإحصائية SPSS-V 26

6. تحليل نتائج العينة حسب متغير ما هي طبيعة عمل المؤسسة الأساسية؟

الجدول رقم 25: المؤسسات المدروسة حسب طبيعة النشاط الأساسية

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
تصنيع منتجات بسكويات	15	50%
توزيع منتجات البسكويات	2	6%
خدمات مرتبطة بصناعة البسكويات	12	39%
أخرى	1	5%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية SPSS-V 26

✓ الملاحظات:

يظهر الجدول أن نصف المؤسسات المدروسة (50%) تنشط في مجال تصنيع منتجات البسكويات، بينما تمثل المؤسسات المرتبطة بخدمات صناعة البسكويات 39%، في حين يتركز الباقي في أنشطة التوزيع (6%) وأنشطة أخرى (5%).

✓ التحليل:

تشير هذه النتائج إلى أن الطابع الإنتاجي يغلب على المؤسسات المدروسة، حيث يشكل التصنيع القاعدة الأساسية للنشاط، وهو ما يعكس طبيعة القطاع الصناعي محل الدراسة. كما أن نسبة معتبرة من المؤسسات تقدم خدمات مرافقة للصناعة (39%)، ما يدل على وجود تكامل وظيفي بين حلقات التصنيع والخدمات. أما محدودية نسبة مؤسسات التوزيع، فتعكس ربما تركّز هذه الوظيفة في أيدي عدد قليل من الفاعلين أو اعتماد المصنعين على قنوات تسويق مباشرة.

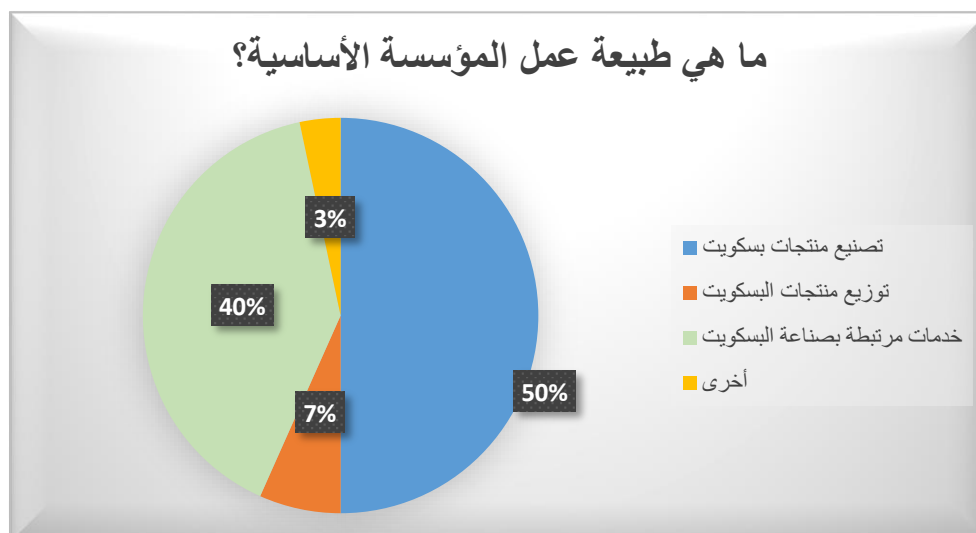
✓ الاستنتاج:

تُبرز هذه المعطيات أن المؤسسات المدروسة تتميز بهيمنة النشاط التصنيعي مع حضور داعم للخدمات المرتبطة بالصناعة، الأمر الذي يشير إلى أن سلسلة القيمة في هذا القطاع تعتمد بشكل أساسي على التصنيع مدعومًا بخدمات مساندة، بينما يظل نشاط التوزيع محدودًا، مما قد يستدعي تطوير قنواته لزيادة الانتشار وتعزيز القدرة التنافسية.

ويمكن ترجمة البيانات الجدول في الدائرة النسبية التالية:

الشكل رقم 13: خصائص أفراد العينة حسب متغير ما هي طبيعة عمل المؤسسة الأساسية؟

الفصل الرابع: دور ريادة الأعمال في تفعيل الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
دراسة عينة من مؤسسات صناعة البسكويت في الجزائر-



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الحزمة الإحصائية SPSS-V 26

ثانيا: تحليل نتائج القسم الثاني من الاستبانة

تم تقسيم العبارات الواردة في هذا القسم الى 5 محاور رئيسية وهي:

1. عرض النتائج الخاصة بالمحور الأول: ريادة الأعمال في المؤسسة

يتكون المحور من مجموعة من العبارات مقسمة على 12 عنصر وهي:

الجدول رقم 26: تحليل عبارات ريادة الأعمال في المؤسسة

الرقم	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	قوي	قوي جدا	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	0	6	4	63	82	4,43	0,73	عالية جدا	1
	0	3,9	2,6	40,6	52,9				
02	7	11	26	88	23	3,70	0,96	عالية	10
	4,5	7,1	16,8	56,8	14,8				
03	0	15	18	46	76	4,18	0,98	عالية	7
	0	9,7	11,6	29,7	49,0				
04	2	0	20	58	75	4,32	0,80	عالية جدا	2
	1,3	0	12,9	37,4	48,4				
05	2	2	19	61	71	4,27	0,82	عالية جدا	5
	1,3	1,3	12,3	39,4	45,8				
06	3	2	18	68	64	4,21	0,85	عالية	6
	1,9	1,3	11,6	43,9	41,3				
07	1	6	5	81	62	4,27	0,76	عالية	4

الفصل الرابع: دور ريادة الأعمال في تفعيل الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة عينة من مؤسسات صناعة البسكويت في الجزائر-

	النسبة	3,9	3,2	52,3	40,0		جدا	
08	التكرار	7	8	12	56	72	عالية	8
	النسبة	4,5	5,2	7,7	36,1	46,5		
09	التكرار	5	5	6	62	77	عالية	3
	النسبة	3,2	3,2	3,9	40,0	49,7	جدا	
10	التكرار	7	27	19	62	40	عالية	11
	النسبة	4,5	17,4	12,3	40,0	25,8		
11	التكرار	4	13	19	64	55	عالية	9
	النسبة	2,6	8,4	12,3	41,3	35,5		
12	التكرار	7	23	24	67	34	عالية	12
	النسبة	4,5	14,8	15,5	43,2	21,9		
المحور الأول: ريادة الاعمال في المؤسسة								
					05,4	48,0	عالية	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الحزمة ال احصائية SPSS-V 26

– إحتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي قدره 4,43 وانحراف معياري قدره 0.730 ودرجة الموافقة عالية جدا وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تركز وتشجع على التفكير الإبداعي والابتكار في تطوير المنتجات أو العمليات

– إحتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي قدره 4,32 وانحراف معياري قدره 0.800 ودرجة الموافقة عالية جدا وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن الإدارة العليا تهتم بتشجيع التفكير الريادي بين الموظفين

– إحتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 9 بمتوسط حسابي قدره 4.30 وانحراف معياري قدره 0.930 ودرجة الموافقة عالية جدا وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن منتجات المؤسسة تلبي توقعات العملاء

– إحتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم 7 بمتوسط حسابي قدره 4.27 وانحراف معياري قدره 0.760 ودرجة الموافقة عالية جدا وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أنه يتم دمج الابتكار التكنولوجي في العمليات اليومية

– إحتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم 5 بمتوسط حسابي قدره 4.27 وانحراف معياري قدره 0.820 ودرجة الموافقة عالية جدا وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أنه يتم تخصيص موارد لدعم المشاريع الريادية داخل المؤسسة

– إحتلت المرتبة السادسة العبارة رقم 6 بمتوسط حسابي قدره 4.21 وانحراف معياري قدره 0.850 ودرجة الموافقة عالية جدا وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تعتمد على الشراكات والتحالفات الريادية لدعم تنافسيتها

الفصل الرابع: دور ريادة الأعمال في تفعيل الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة عينة من مؤسسات صناعة البسكويت في الجزائر-

- إحتلت المرتبة السابعة العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي قدره 4.18 وانحراف معياري قدره 0.980 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن للمؤسسة قدرة على تحمل المخاطر المرتبطة بالاستثمار في الأفكار الريادية
 - إحتلت المرتبة الثامنة العبارة رقم 8 بمتوسط حسابي قدره 4.15 وانحراف معياري قدره 1.070 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن المؤسسة توفر موارد كافية لتنفيذ المشاريع الريادية
 - إحتلت المرتبة التاسعة العبارة رقم 11 بمتوسط حسابي قدره 3.99 وانحراف معياري قدره 1.030 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن مؤسسة تراعي الآثار البيئية لممارساتها
 - إحتلت المرتبة العاشرة العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي قدره 3.70 وانحراف معياري قدره 0.960 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن للمؤسسة القدرة على استغلال الفرص السوقية الجديدة بسرعة وكفاءة
 - إحتلت المرتبة الحادية عشر العبارة رقم 10 بمتوسط حسابي قدره 3.65 وانحراف معياري قدره 1.170 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن للمؤسسة مستوى عالي في الاستثمار في تدريب الموظفين لتطوير مهاراتهم الريادية
 - إحتلت المرتبة الثانية عشر العبارة رقم 12 بمتوسط حسابي قدره 3.63 وانحراف معياري قدره 1.120 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن مشاريع المؤسسة الريادية تساهم في تحقيق تنمية مجتمعية مستدامة
- يتكوّن المحور من 12 عبارة تقيس جوانب متعددة من التوجه الريادي داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد أظهرت نتائج الدراسة مستوى مرتفعاً من التوجه الريادي بمتوسط حسابي عام بلغ 4.05 وانحراف معياري 0.48، ما يعكس درجة موافقة عالية من طرف المستجوبين على مختلف مظاهر السلوك الريادي داخل مؤسساتهم.

يعتمد هذا المحور في الإطار النظري على ما يلي:

- نظرية الأبعاد الخمسة لريادة الأعمال لـ (Lumpkin & Dess, 1996)، والتي تشمل: الابتكار، الاستباقية، الاستقلالية، المخاطرة، التوجه التنافسي.
- نظرية الموارد (RBV - Barney, 1991): التي تركز على استخدام الموارد النادرة وغير القابلة للتقليد كوسيلة لتحقيق مزايا تنافسية.

الفصل الرابع: دور ريادة الأعمال في تفعيل الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة عينة من مؤسسات صناعة البسكويت في الجزائر-

. نظرية القدرات الديناميكية (Teece, Pisano, & Shuen, 1997): التي ترى أن الريادة تظهر في قدرة المؤسسة على التكيف، التجديد، والاستفادة من الفرص السوقية.

الجدول رقم 27: تحليل مفصل للنتائج وربطها بالنظرية:

العبارة	تحليل النتائج الكمية	الربط النظري
العبارة 1 (4.43) - تشجيع الابتكار والإبداع	أعلى متوسط ودلالة قوية على أن الابتكار عنصر جوهري في ثقافة المؤسسة	يدعم بُعد الابتكار لدى Lumpkin & Dess، ويُترجم إحدى وظائف ريادة الأعمال حسب Schumpeter
العبارة 4 (4.32) - دعم الإدارة العليا للتفكير الريادي	يدل على أن الريادة تتبع من القمة التنظيمية	يوافق نظرية القيادة الريادية التي تعتبر أن التوجه الريادي يبدأ من القيادة العليا (Kuratko, 2007)
العبارة 9 (4.30) - المنتجات تلبي توقعات العملاء	ريادة الأعمال توجّهها احتياجات السوق	يعكس البعد السوقي ويعزز دور التوجه نحو السوق (MarketOrientation)
العبارة 7 (4.27) - دمج الابتكار التكنولوجي	الابتكار عملية يومية متكاملة	يبرز مفهوم الابتكار التراكمي (incremental innovation) كما يطرحه (Drucker 1985)
العبارة 5 (4.27) - تخصيص الموارد للمشاريع الريادية	توفّر الموارد يدل على التزام مؤسسي	يعكس ما جاء في نظرية RBV التي ترى أن امتلاك الموارد لا يكفي، بل يجب استثمارها في الريادة
العبارة 6 (4.21) - شراكات ريادية	يُظهر قدرة المؤسسة على التكامل الخارجي لتحقيق الريادة	يعكس نظرية الشبكات الريادية Entrepreneurial Networks
العبارة 3 (4.18) - تحمل المخاطر	استعداد عالي للمخاطرة الاستثمارية	يدعم بُعد المخاطرة Risk-taking كما ورد في نموذج Lumpkin & Dess
العبارة 8 (4.15) - توفر موارد للمشاريع	تأكيد إضافي على الالتزام بالتمويل	يتماشى مع شرط تعبئة الموارد Resource Mobilization
العبارة 11 (3.99) - مراعاة الآثار البيئية	توجه نحو ريادة مسؤولة	يندرج ضمن مفهوم الريادة المستدامة Sustainable Entrepreneurship
العبارة 2 (3.70) - استغلال الفرص السوقية	متوسط مرتفع لكنه أقل من المتوقع	يتصل بـ البعد الاستباقي Proactiveness، ويشير إلى أن بعض المؤسسات ما تزال في طور التحسّس للسوق
العبارة 10 (3.65) - الاستثمار في تدريب الموظفين	يشير إلى جهود تنمية داخلية لكنها دون الطموح	يتماشى مع مفهوم تنمية القدرات الريادية ويُظهر فجوة تدريبية محتملة
العبارة 12 (3.63) - المساهمة في التنمية المستدامة	أضعف عبارة نسبياً في التقدير	يعبّر عن ضعف التوجه نحو الريادة المجتمعية Community Entrepreneurship

✓ الاستنتاج التحليلي:

تشير النتائج إلى أن أغلب مؤسسات العينة تُظهر توجّهاً ريادياً واضحاً، خاصة فيما يخص: الابتكار، تشجيع التفكير الريادي، تلبية حاجات السوق، دعم الموارد. وهذه النتائج تعزز الفرضية النظرية التي ترى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكن أن تستخدم الريادة كأداة استراتيجية لتعزيز قدرتها التنافسية، كما تتوافق مع دراسات مثل:

. Covin & Slevin (1989): والتي تربط بين مستوى التوجه الريادي والأداء العالي للمؤسسات.

الفصل الرابع: دور ريادة الأعمال في تفعيل الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة عينة من مؤسسات صناعة البسكويت في الجزائر-

• Ireland et al. (2003): والتي تبرز العلاقة بين القيادة الريادية وتطبيق استراتيجيات فعالة.

✓ خلاصة:

"تُظهر نتائج المحور الأول أن هناك مستوى عالٍ من التوجه الريادي داخل مؤسسات العينة، تجلّى في درجة الموافقة المرتفعة على عبارات الابتكار، دعم الإدارة العليا، وتوفير الموارد. ويتماشى هذا التوجه مع ما جاء به كل من (Lumpkin & Dess (1996 و(Barney (1991، حيث يركز السلوك الريادي على الاستغلال الفعال للموارد، المبادرة، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. كما تعكس هذه النتائج أن المؤسسات محل الدراسة تنحون دمج الريادة كعنصر استراتيجي في تسييرها الداخلي وممارستها السوقية".

كما أظهرت نتائج المحور الأول، المتعلق بريادة الأعمال، أن المتوسط الحسابي العام بلغ 4.09 بدرجة موافقة "عالية"، مما يعكس إدراكًا إيجابيًا لدى أفراد العينة بأهمية الدور الريادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة. وقد تصدرت عبارة "تشجع المؤسسة الموظفين على تقديم الأفكار الجديدة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.34، ما يدل على أن ثقافة الابتكار تُعد ركيزة مهمة في بيئة هذه المؤسسات. كما أن وجود عبارات أخرى بدرجة موافقة مرتفعة مثل "تمتلك المؤسسة القدرة على اقتناص الفرص في السوق" و"تبنى المؤسسة أساليب جديدة لحل المشكلات" يشير إلى أن هذه المؤسسات تتبنى سلوكًا رياديًا يتسم بالمبادرة والمرونة في التعامل مع البيئة التنافسية.

غير أن بعض العبارات، رغم احتفاظها بدرجة موافقة عالية، سجلت متوسطات أقل نسبيًا، مثل عبارة "تقوم المؤسسة بتخصيص ميزانية للأنشطة الريادية"، مما قد يُفهم منه وجود تحديات مالية أوقصور في تخصيص الموارد الضرورية لدعم المبادرات الريادية. هذا يتماشى مع أدبيات ريادة الأعمال التي تؤكد أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في البيئات النامية غالبًا ما تواجه صعوبات في التمويل، التدريب، والبيئة التشريعية، رغم امتلاكها للقدرات الابتكارية والنية الريادية.

2. عرض النتائج الخاصة بالمحور الثاني: صياغة الاستراتيجية التنافسية

يتكون المحور من مجموعة من العبارات مقسمة على 06 عناصر وهي:

الجدول رقم 28: تحليل عبارات صياغة الاستراتيجية التنافسية

الفصل الرابع: دور ريادة الأعمال في تفعيل الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة عينة من مؤسسات صناعة البسكويت في الجزائر-

الرقم		المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	التكرار	2	25	22	57	49	3,81	1,09	عالية
	النسبة	1,3	16,1	14,2	36,8	31,6			
02	التكرار	3	17	33	62	40	3,77	1,02	عالية
	النسبة	1,9	11,0	21,3	40,0	25,8			
03	التكرار	0	2	8	91	54	4,27	0,62	عالية جدا
	النسبة	0	1,3	5,2	58,7	34,8			
04	التكرار	11	23	24	46	51	3,66	1,27	عالية
	النسبة	7,1	14,8	15,5	29,7	32,9			
05	التكرار	1	15	17	70	52	4,01	0,95	عالية
	النسبة	0,6	9,7	11,0	45,2	33,5			
06	التكرار	1	13	23	66	52	4,00	0,94	عالية
	النسبة	0,6	8,4	14,8	42,6	33,5			
	المحور الثاني: صياغة الاستراتيجيات التنافسية								
							87,3	740,	عالية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الحزمة الإحصائية SPSS-V 26

– إحتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي قدره 4,27 وانحراف معياري قدره 0.620 ودرجة الموافقة عالية جدا وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن مستوى الدعم المقدم من الإدارة العليا جيد لتطبيق الاستراتيجيات بفعالية

– إحتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 5 بمتوسط حسابي قدره 4,01 وانحراف معياري قدره 0.950 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن الأقسام المختلفة في المؤسسة تشارك في صياغة الاستراتيجيات التنافسية

– إحتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 6 بمتوسط حسابي قدره 4.00 وانحراف معياري قدره 0.940 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن الرؤية والأهداف الاستراتيجية واضحة للمؤسسة

– إحتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي قدره 3.81 وانحراف معياري قدره 1.090 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تعتمد على تحليل السوق قبل صياغة استراتيجياتها التنافسية؟

– إحتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي قدره 3.77 وانحراف معياري قدره 1.020 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون

الفصل الرابع: دور ريادة الأعمال في تفعيل الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة عينة من مؤسسات صناعة البسكويت في الجزائر-

على أن مساهمة الإدارة في تحديد الأولويات الاستراتيجية للمؤسسة تُقيم بناءً على أهداف ريادية

– إحتلت المرتبة السادسة العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي قدره 3.66 وانحراف معياري قدره 1.270 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن الاستراتيجيات التنافسية شاملة لتغطية مختلف قطاعات السوق المستهدفة

تشير النتائج الكمية المستخلصة من تحليل عبارات هذا المحور إلى أن متوسط التقدير العام لصياغة الاستراتيجيات التنافسية بلغ 3.87 بدرجة موافقة "عالية"، وهوما يعكس إدراكًا إيجابيًا من طرف المبحوثين حول مدى تبني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في العينة لممارسات فعالة عند صياغة استراتيجياتها.

– دعم الإدارة العليا (عبارة رقم 3، المرتبة 1)

حصلت هذه العبارة على أعلى متوسط (4.27) وانحراف معياري منخفض (0.62)، مما يعكس إجماعًا قويًا بين المبحوثين على أن الدعم القيادي ضروري لتطبيق الاستراتيجيات بفعالية.

هذا يتماشى مع ما ورد في الأدبيات النظرية حول أهمية القيادة العليا في صياغة الاستراتيجيات، حيث أكدت العديد من الدراسات (Porter, 1985; Barney, 1991) على أن الدعم الفعال من القادة يساهم في توجيه الموارد وتثبيت الرؤية الاستراتيجية، خاصة في المؤسسات التي تسعى لتأمين ميزة تنافسية مستدامة.

– مشاركة الأقسام المختلفة (عبارة 5، المرتبة 2)

يشير المتوسط المرتفع (4.01) إلى وجود مستوى عالٍ من التكامل الوظيفي في صياغة الاستراتيجيات، وهوما يعدّ مؤشرًا على منهج تشاركي في صنع القرار.

هذا ما تؤكد الأدبيات التي تناقش أهمية التعاون البيئي في إعداد الاستراتيجيات، إذ أن إشراك مختلف الوظائف التنظيمية يعزز من جودة المعلومات المستخدمة ويضمن قابلية تنفيذ الاستراتيجية. (Mintzberg, 1994)

– وضوح الرؤية والأهداف (عبارة 6، المرتبة 3)

تحقيق متوسط حسابي قدره 4.00 يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تولي أهمية واضحة لتحديد رؤيتها وأهدافها قبل الشروع في صياغة أي خطة تنافسية.

الفصل الرابع: دور ريادة الأعمال في تفعيل الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة عينة من مؤسسات صناعة البسكويت في الجزائر-

يؤكد الإطار النظري أن وضوح الرؤية الاستراتيجية يعدّ أحد الشروط الأساسية لصياغة فعّالة (Kaplan & Norton, 2004)، حيث يسمح ذلك بتوجيه الجهود نحو أولويات واضحة ويوفر الأساس لبناء استراتيجيات تركز على خلق القيمة.

– تحليل السوق كأساس للصياغة (عبارة 1، المرتبة 4)

رغم أن هذه العبارة جاءت في المرتبة الرابعة، إلا أن متوسطها (3.81) يبقى ضمن النطاق العالي، مما يعكس الاعتماد النسبي على التحليل البيئي الخارجي.

التحليل الاستراتيجي للبيئة التنافسية SWOT ، PEST ، Five Forces... هو مكون جوهري لصياغة ناجحة، كما أشارت إليه نظريات المنافسة (Porter, 1980) عدم الاعتماد الكلي عليه قد يضعف قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات السوقية.

– تحديد الأولويات بناءً على أهداف ريادية (عبارة 2، المرتبة 5)

متوسط هذه العبارة (3.77) يشير إلى وجود توجه نحوربط الأهداف الريادية بالأولويات الاستراتيجية، رغم أنه ليس مرتفعاً جداً.

يُظهر ذلك أن ريادة الأعمال تؤخذ بعين الاعتبار في تحديد توجهات المؤسسة، وهو ما يتوافق مع الأدبيات التي تربط بين الريادة والتخطيط الاستراتيجي الفعال في المؤسسات الصغيرة. (Dess & Lumpkin, 2005)

– شمولية الاستراتيجيات (عبارة 4، المرتبة الأخيرة)

أضعف متوسط (3.66) يشير إلى أن بعض المؤسسات لا تضمن بعد شمولية كافية لاستراتيجياتها، وهو ما قد يؤثر على قدرتها في تغطية الأسواق المستهدفة بفعالية. في هذا السياق، تؤكد الأدبيات أن الاستراتيجيات التنافسية الشاملة تتيح للمؤسسة التنويع والاستفادة من قطاعات متعددة (Hill & Jones, 2012)، مما يزيد من فرص النجاح في بيئات ديناميكية مثل السوق الجزائري.

النتائج تشير إلى أن صياغة الاستراتيجيات التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدروسة تعتمد بدرجة معتبرة على ممارسات قيادية تشاركية، مع وعي جيد بأهمية وضوح الرؤية والتكامل الوظيفي. إلا أن هناك نقاط ضعف تتعلق بالشمولية الكاملة للاستراتيجيات والتحليل البيئي العميق، مما يدعو إلى مزيد من التطوير في هذه الجوانب لضمان فاعلية استراتيجية أعلى.

المحور الثاني، المتعلق بصياغة الاستراتيجية التنافسية، فقد حقق متوسطاً حسابياً عامّاً قدره 3.87 بدرجة موافقة "عالية"، ما يدل على اهتمام المؤسسات محل الدراسة بمرحلة صياغة الاستراتيجية كخطوة أساسية في بناء الميزة التنافسية. وقد برزت عبارة "الدعم المقدم من الإدارة العليا لتطبيق الاستراتيجيات" في المرتبة الأولى بمتوسط 4.27 ودرجة

الفصل الرابع: دور ريادة الأعمال في تفعيل الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة عينة من مؤسسات صناعة البسكويت في الجزائر-

موافقة "عالية جداً"، ما يعكس وعي الإدارة العليا بأهمية دورها القيادي في بلورة التوجهات الاستراتيجية.

كما سجلت عبارات تتعلق بمشاركة الأقسام الداخلية ووضوح الرؤية الاستراتيجية مراتب متقدمة، مما يؤشر إلى وجود توجه تشاركي وهيكل في الصياغة. في المقابل، جاءت بعض العبارات مثل "الاستراتيجيات التنافسية شاملة لتغطية مختلف قطاعات السوق" في مراتب متأخرة نسبياً، وهو ما قد يشير إلى وجود قصور في التغطية السوقية أو في تبني منهجيات تحليل دقيقة للفئات المستهدفة. وهذا ما تؤكد الأدبيات الحديثة التي تربط بين فعالية صياغة الاستراتيجية وبين مدى توفر بيانات سوقية دقيقة، ووجود بنية تنظيمية مرنة قادرة على التفاعل مع التغيرات البيئية.

3. عرض النتائج الخاصة بالمحور الثالث: تطبيق الاستراتيجيات التنافسية

يتكون المحور من مجموعة من العبارات مقسمة على 07 عناصر وهي:

الجدول رقم 29: تحليل عبارات تطبيق الاستراتيجيات التنافسية

الرقم		ضعيف جداً	ضعيف	متوسط	قوي	قوي جداً	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	التكرار	2	5	23	58	67	4,18	0,89	عالية	6
	النسبة	1,3	3,2	14,8	37,4	43,2				
02	التكرار	1	3	9	56	86	4,44	0,75	عالية	1
	النسبة	0,6	1,9	5,8	36,1	55,5				
03	التكرار	0	5	10	61	79	4,38	0,75	عالية جداً	2
	النسبة	0	3,2	6,5	39,4	51,0				
04	التكرار	2	5	13	62	73	4,28	0,85	عالية جداً	3
	النسبة	1,3	3,2	8,4	40,0	47,1				
05	التكرار	5	21	30	57	42	3,71	1,10	عالية	7
	النسبة	3,2	13,5	19,4	36,8	27,1				
06	التكرار	1	3	22	67	62	4,20	0,80	عالية جداً	4
	النسبة	0,6	1,9	14,2	43,2	40,0				
07	التكرار	0	6	19	71	59	4,18	0,79	عالية	5

الفصل الرابع: دور ريادة الأعمال في تفعيل الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة عينة من مؤسسات صناعة البسكويت في الجزائر-

				38,1	45,8	12,3	3,9	0	النسبة	
	عالية جدا	640,	204,	المحور الثالث: تطبيق الاستراتيجيات التنافسية						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الحزمة ال احصائية SPSS-V 26

إحتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي قدره 4,44 وانحراف معياري قدره 0.750 ودرجة الموافقة عالية جدا وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تُراعي تأثير تطبيق الاستراتيجيات على رضا الموظفين

– إحتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي قدره 4,38 وانحراف معياري قدره 0.750 ودرجة الموافقة عالية جدا وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن المؤسسة قدرة على مراقبة تنفيذ الاستراتيجيات عبر الأدوات التكنولوجية؛

– إحتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي قدره 4.28 وانحراف معياري قدره 0.850 ودرجة الموافقة عالية جدا وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن للتدريب المستمر دور في تعزيز تطبيق الاستراتيجيات التنافسية؛

– إحتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم 6 بمتوسط حسابي قدره 4.20 وانحراف معياري قدره 0.800 ودرجة الموافقة عالية جدا وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن للإدارة قدرة على تعديل الخطط عند مواجهة تحديات غير متوقعة؛

– إحتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم 7 بمتوسط حسابي قدره 4.18 وانحراف معياري قدره 0.790 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن الموارد المتاحة تتوافق مع متطلبات تطبيق الاستراتيجيات التنافسية؛

– إحتلت المرتبة السادسة العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي قدره 4.18 وانحراف معياري قدره 0.890 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن الإدارة تلتزم بتطبيق الخطط الاستراتيجية وفق الجدول الزمني المحدد؛

– إحتلت المرتبة السابعة العبارة رقم 5 بمتوسط حسابي قدره 3.71 وانحراف معياري قدره 1.100 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن الإدارة تُتابع تنفيذ الاستراتيجيات لضمان تحقيق الأهداف.

تشير النتائج إلى أن المتوسط العام لهذا المحور بلغ 4.20، وهو يعكس درجة موافقة "عالية جداً" من طرف المبحوثين، مما يدل على أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة تُبدي اهتماماً كبيراً بتنفيذ الاستراتيجيات التنافسية وفق معايير مدروسة وممارسات مهنية متقدمة.

الفصل الرابع: دور زيادة الأعمال في تفعيل الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة عينة من مؤسسات صناعة البسكويت في الجزائر-

1- مراعاة تأثير الاستراتيجيات على رضا الموظفين (عبارة 2، المرتبة 1)

تحقيق هذه العبارة أعلى متوسط (4.44) وانحراف معياري منخفض (0.75) يدل على إدراك المؤسسات لأهمية البعد البشري أثناء تنفيذ الاستراتيجية.

تؤكد الأدبيات أن تطبيق الاستراتيجيات لا يمكن أن يتم بفعالية دون أخذ العاملين في الحسبان، إذ أن رضا الموظف يُعد عاملاً أساسياً في ضمان التزامه وولائه، وهو ما أبرزه كل من (Kaplan & Norton, 2001) في بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard)، حيث أدرجوا بعد التعلم والنمو كركيزة استراتيجية.

2- استخدام الأدوات التكنولوجية للمراقبة (عبارة 3، المرتبة 2)

يشير هذا إلى تبني المؤسسات لمنهجيات رقمية حديثة لمتابعة الأداء الاستراتيجي، بمتوسط (4.38)

يتوافق ذلك مع المفاهيم الحديثة في الإدارة الاستراتيجية التي تشدد على أهمية الرقمنة والمراقبة المستمرة كعوامل تُمكن المؤسسات من التعديل السريع والتفاعل الفوري مع الانحرافات. (Grant, 2016) هذا أيضاً يعكس اتجاهها نحو إدارة استراتيجية أكثر مرونة وديناميكية.

3- دور التدريب المستمر (عبارة 4، المرتبة 3)

متوسط هذه العبارة (4.28) يعكس الوعي بأهمية رفع كفاءة الموارد البشرية خلال مرحلة التطبيق.

التدريب يضمن توفر الكفاءات اللازمة لتنفيذ الخطط بكفاءة، كما تؤكد ذلك الأدبيات (Barney & Hesterly, 2015)، حيث أن الموارد البشرية المدربة تُعد من الأصول غير الملموسة التي تمنح المؤسسات ميزة تنافسية يصعب تقليدها.

4- قدرة الإدارة على التعديل (عبارة 6، المرتبة 4)

بمتوسط 4.20، تعكس هذه النتيجة استعداد الإدارة لإعادة ضبط الخطة الاستراتيجية عند حدوث تغييرات غير متوقعة.

في ضوء نظرية المرونة الاستراتيجية (Strategic Flexibility)، فإن القدرة على تعديل المسارات تُعتبر عنصراً جوهرياً في ديناميكية التطبيق، لا سيما في بيئات غير مستقرة كما هو الحال في السياق الجزائري. (Hitt et al., 1998)

5- توافق الموارد مع متطلبات التطبيق (عبارة 7، المرتبة 5)

تشير هذه النتيجة إلى توفر الإمكانيات المادية والبشرية الضرورية لتنفيذ الاستراتيجية بمتوسط 4.18.

الفصل الرابع: دور ريادة الأعمال في تفعيل الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة عينة من مؤسسات صناعة البسكويت في الجزائر-

الأدبيات الإدارية تؤكد أن التطبيق لا يمكن أن يتم بمعزل عن الملاءمة بين الاستراتيجية والموارد المتاحة. (Chandler, 1962: *structure follows strategy*) أي أن الموارد يجب أن تُسَخَّر وفقاً لتوجهات المؤسسة لضمان فعالية التطبيق.

6- الالتزام الزمني بتطبيق الخطط (عبارة 1، المرتبة 6)

رغم أن هذه العبارة حصلت على متوسط عالٍ (4.18)، إلا أن ترتيبها المتأخر يشير إلى أن إدارة الوقت لا تزال تمثل تحدياً نسبياً لبعض المؤسسات.

الالتزام الزمني يُعد من متطلبات التنفيذ المنضبط (Discipline of Execution) كما أشار إليه (Bossidy & Charan, 2002) التخلّف عن المواعيد قد يضعف من تأثير الاستراتيجية ويؤخر تحقيق النتائج المرجوة.

7- متابعة التنفيذ وضمان تحقيق الأهداف (عبارة 5، المرتبة الأخيرة)

تُعد هذه النتيجة (3.71) الأقل رغم أنها تقع ضمن درجة موافقة "عالية"، مما يطرح تساؤلات حول فعالية الرقابة الاستراتيجية بعد التنفيذ.

المتابعة والتقييم من المكونات الأساسية في عملية التطبيق كما هو موضح في نموذج التحكم الاستراتيجي (Strategic Control)، وغيابها أضعفها قد يؤدي إلى فجوة بين التخطيط والتنفيذ. (Wheelen & Hunger, 2012)

تُظهر النتائج أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر محل الدراسة تُولي أهمية كبيرة للتنفيذ المنهجي والمدرّوس للاستراتيجيات التنافسية، خصوصاً من حيث مراعاة البُعد البشري، استخدام التكنولوجيا، وتكييف الخطط. غير أن هناك هامشاً للتّحسين تتعلق بالرقابة الاستراتيجية والالتزام الزمني الكامل بالتنفيذ، وهو ما يعكس ضرورة تعزيز آليات المتابعة الدقيقة لرفع كفاءة التطبيق وتحقيق أهداف الاستراتيجية التنافسية بشكل متكامل.

بالاعتماد على النتائج الإحصائية الخاصة بالمحور الثالث: "تطبيق الاستراتيجيات التنافسية"، والذي حقق متوسطاً حسابياً عامّاً قدره 4.20 بدرجة موافقة "عالية جداً"، يمكن القول إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تُولي أهمية واضحة لمرحلة التطبيق العملي للاستراتيجيات التنافسية، مما يعكس نضجاً إدارياً ووعياً بأهمية هذه المرحلة في تحقيق التميز التنافسي.

وقد كشفت النتائج أن أهم الجوانب التي تحظى باهتمام كبير من طرف هذه المؤسسات تتمثل في مراعاة تأثير الاستراتيجيات على رضا الموظفين، واستخدام الأدوات التكنولوجية في مراقبة التنفيذ، إضافة إلى أهمية التدريب المستمر وقدرة الإدارة على التكيف مع التحديات. في المقابل، أظهرت النتائج أن جوانب مثل الالتزام الزمني وفعالية المتابعة الاستراتيجية، رغم تسجيلها لنسب قبول عالية، لا تزال بحاجة إلى تعزيز، ما يشير إلى وجود هامش للتّحسين في ما يخص الرقابة بعد التنفيذ وضبط مؤشرات الأداء.

الفصل الرابع: دور ريادة الأعمال في تفعيل الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة عينة من مؤسسات صناعة البسكويت في الجزائر-

وبالرجوع إلى الأدبيات الحديثة، فإن هذه النتائج الميدانية تتماشى مع التوجهات النظرية التي تؤكد أن نجاح التطبيق الاستراتيجي لا يقتصر فقط على التخطيط الجيد، بل يعتمد على الملاءمة بين الموارد، التكيف التنظيمي، كفاءة الموارد البشرية، والمتابعة المستمرة لضمان تجسيد الأهداف الاستراتيجية وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة.

ثالثاً: عرض النتائج الخاصة بالمحور الرابع: الأداء التنافسي للمؤسسة

يتكون المحور من مجموعة من العبارات مقسمة على 07 عناصر وهي:

الجدول رقم 30: تحليل عبارات الأداء التنافسي للمؤسسة

الرقم		ضعيف جدا	متوسط	قوي	قوي جدا	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	التكرار	0	1	21	64	4,30	0,72	عالية جدا	5
	النسبة	0	0,6	13,5	41,3				
02	التكرار	3	5	24	73	4,05	0,89	عالية جدا	6
	النسبة	1,9	3,2	15,5	47,1				
03	التكرار	1	1	10	52	4,49	0,71	عالية جدا	1
	النسبة	0,6	0,6	6,5	33,5				
04	التكرار	0	5	10	54	4,43	0,76	عالية جدا	3
	النسبة	0	3,2	6,5	34,8				
05	التكرار	1	0	23	50	4,35	0,78	عالية جدا	4
	النسبة	0,6	0	14,8	32,3				
06	التكرار	2	15	54	84	4,42	0,72	عالية جدا	2
	النسبة	1,3	9,7	34,8	54,2				
07	التكرار	3	19	34	56	3,75	1,05	عالية	7
	النسبة	1,9	12,3	21,9	36,1				
	المحور الرابع: الأداء التنافسي للمؤسسة								
						264,	600,	عالية جدا	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الحزمة ال احصائية SPSS-V 26

– إحتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي قدره 4,49 وانحراف معياري قدره 0,710 ودرجة الموافقة عالية جداً وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن الابتكار يؤثر على رضا العملاء وزيادة ولائهم للمؤسسة

– إحتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 6 بمتوسط حسابي قدره 4,42 وانحراف معياري قدره 0,720 ودرجة الموافقة عالية جداً وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تحافظ على استمرارية تقديم منتجات أوخدمات ذات جودة عالية

الفصل الرابع: دور ريادة الأعمال في تفعيل الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة عينة من مؤسسات صناعة البسكويت في الجزائر-

- إحتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي قدره 4.43 وانحراف معياري قدره 0.760 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن الاستراتيجيات التنافسية تُساعد في تحسين الكفاءة التشغيلية

- إحتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم 5 بمتوسط حسابي قدره 4.35 وانحراف معياري قدره 0.780 ودرجة الموافقة عالية جدا وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تستجيب لتغيرات السوق المفاجئة

- إحتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي قدره 4.30 وانحراف معياري قدره 0.720 ودرجة الموافقة عالية جدا وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن الاستراتيجيات المطبقة تُساهم في تحسين الحصة السوقية للمؤسسة

- إحتلت المرتبة السادسة العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي قدره 4.05 وانحراف معياري قدره 0.890 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن ريادة الأعمال تؤثر على تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة

- إحتلت المرتبة السابعة العبارة رقم 7 بمتوسط حسابي قدره 3.75 وانحراف معياري قدره 1.050 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن ريادة الأعمال تؤثر على استدامة المؤسسة في السوق؟

كشفت نتائج التحليل الإحصائي للمحور الرابع المتعلق بالأداء التنافسي للمؤسسة أن المتوسط الحسابي العام بلغ 4.26، وهوما يعكس درجة موافقة "عالية جداً" من طرف أفراد العينة، ما يدل على إدراك قوي وراسخ للعلاقة الوثيقة بين الاستراتيجيات التنافسية وريادة الأعمال من جهة، وتحقيق أداء تنافسي فعال من جهة أخرى.

وقد أكدت العبارة الأولى في الترتيب، وهي "الابتكار يؤثر على رضا العملاء وزيادة ولائهم للمؤسسة"، هذا الارتباط بمتوسط قدره 4.49، وهوما يتماشى مع الأدبيات النظرية التي تناولتها في الفصل الثاني من الأطروحة، حيث أبرزت أن الابتكار يمثل أحد المرتكزات الأساسية للميزة التنافسية، ويُعدّ عاملاً حاسماً في تعزيز رضا الزبائن واستبقائهم، كما أشار إليه Porter (1985) ضمن أبعاد استراتيجية التمايز، وأكدّه كذلك Barney (1991) عند حديثه عن الموارد غير الملموسة كمصدر للقدرة التنافسية المستدامة.

كما أظهرت العبارة الثانية في الترتيب، المتعلقة بـ استمرارية تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة عالية، توافقاً كبيراً من قبل العينة، وهوما يعكس وجود استراتيجية تنافسية واضحة قائمة على التميز في الجودة، وهوتوجه تدعمه المدرسة الكلاسيكية في

الفصل الرابع: دور ريادة الأعمال في تفعيل الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة عينة من مؤسسات صناعة البسكويت في الجزائر-

الاستراتيجية التنافسية التي تعتبر أن التحسين المستمر في الجودة يؤدي إلى رفع الأداء الكلي للمؤسسة، كما تدعمه كذلك المقاربة الحديثة في إدارة الجودة الشاملة (TQM).

من جهة أخرى، أظهرت نتائج العبارة الرابعة والخامسة (المرتبطة بالكفاءة التشغيلية وتحسين الحصة السوقية) أن الاستراتيجيات التنافسية المعتمدة تمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من تحقيق أهداف ملموسة على صعيد الأداء، وهوما يعكس التطبيق العملي لأطر التخطيط الاستراتيجي المبني على المواءمة بين القدرات الداخلية والفرص السوقية، كما ورد في نموذج SWOT المعتمد نظرياً في الأطروحة.

أما بالنسبة لتأثير ريادة الأعمال، فقد أظهرت العبارة السادسة والسابعة أن أفراد العينة يقرون بدور الريادة في تحسين جودة المنتجات وكذلك في استدامة المؤسسة، وإن كانت درجات الموافقة على هذه العبارات أقل نسبياً مقارنة بالعناصر المرتبطة بالاستراتيجيات. وهذا يدعم ما تناولته الأطروحة من أن ريادة الأعمال، رغم أهميتها، قد لا تحقق أثراً مباشراً وسريعاً على الأداء التنافسي دون أن يتم تفعيلها ضمن إطار استراتيجي متكامل، خاصة في بيئات تتسم بالمحدودية في الموارد، كما هو الحال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر.

وبناءً عليه، فإن نتائج هذا المحور تدعم الطرح النظري الذي يرى أن تحقيق الأداء التنافسي يتطلب تكاملاً وظيفياً بين ريادة الأعمال وتطبيق الاستراتيجيات التنافسية، من خلال الابتكار، الجودة، الاستجابة للسوق، وتحقيق رضا العملاء، بما يسمح بخلق مزايا تنافسية مستدامة.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للمحور الرابع والمتعلق بالأداء التنافسي للمؤسسة أن المتوسط العام لهذا المحور بلغ 4.26 بانحراف معياري 0.60، وهوما يعكس درجة موافقة عالية جداً من طرف أفراد العينة، ويؤشر بوضوح إلى إدراكهم الإيجابي لمستوى الأداء التنافسي الذي تحققه المؤسسات محل الدراسة.

وقد احتلت العبارة المتعلقة بـ أثر الابتكار على رضا العملاء وزيادة ولائهم (العبارة رقم 3) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.49، ما يعكس توافقاً مع الطرح النظري الذي يفيد بأن الابتكار يمثل أحد المحددات الجوهرية للميزة التنافسية المستدامة، من خلال استجابته لتوقعات العملاء وتعزيز مستوى رضاهم، كما أشار إليه Porter (1985) في إطار استراتيجيته للتمييز.

أما العبارة الثانية التي نالت أعلى تقييم (العبارة 6)، والمتعلقة بـ الحفاظ على جودة المنتجات والخدمات، فقد جاءت بمتوسط 4.42، وهوما يدعم ما ورد في الأدبيات حول دور الجودة كعنصر حاسم في تحسين الأداء التنافسي، إذ تمثل الجودة أحد الركائز التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق التفوق المستمر، كما هو مبين في نموذج Total Quality Management.

الفصل الرابع: دور ريادة الأعمال في تفعيل الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة عينة من مؤسسات صناعة البسكويت في الجزائر-

كما تبين من نتائج العبارة رقم 4 أن الاستراتيجيات التنافسية تسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية (متوسط 4.43)، وهو ما ينسجم مع الطرح النظري القائل بأن التطبيق السليم للاستراتيجيات لا ينعكس فقط على الأداء الخارجي (كالحصة السوقية)، بل كذلك على الأداء الداخلي من خلال تحسين سير العمليات وتقليل الهدر، بما يدعم فعالية التسيير التنافسي.

وعلاوة على ذلك، فإن استجابة المؤسسات لتغيرات السوق (العبارة 5، متوسط 35.4)، وتحسين الحصة السوقية (العبارة 1، متوسط 4.30)، تعكسان درجة عالية من المرونة الاستراتيجية والتفاعل مع البيئة التنافسية، وهي عناصر نوقشت ضمن إطار نظرية **Dynamic Capabilities** التي تؤكد على أهمية قدرة المؤسسة على التكيف السريع لضمان الاستدامة التنافسية.

أما فيما يتعلق بريادة الأعمال، فقد أظهرت نتائج العبارتين 2 و 7 (المتوسطات: 4.05 و 3.75 على التوالي) أن لها تأثيراً إيجابياً على جودة المنتجات وعلى استدامة المؤسسة في السوق. ورغم أن تقييم هذه العبارات جاء في مراتب أقل مقارنةً بغيرها، إلا أن ذلك لا يقلل من أهمية ريادة الأعمال في تعزيز الأداء التنافسي، بل يظهر وجود فرص غير مستغلة بالكامل لتفعيل المبادرات الريادية ضمن الاستراتيجية العامة للمؤسسة، بما يدعوا إلى المزيد من الاستثمار في هذا الاتجاه.

إن هذه النتائج، مجتمعة، تعزز ما تمت معالجته نظرياً في الأطروحة من أن الابتكار، الجودة، الكفاءة التشغيلية، والقدرة على التكيف، إلى جانب البعد الريادي، تشكل مكونات جوهرية للأداء التنافسي الناجح في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السياق الجزائري.

رابعاً: تحليل عبارات المحور الخامس الابتكار كجزء من الاستراتيجيات التنافسية

يتكون المحور من مجموعة من العبارات مقسمة على 04 عناصر وهي:

الجدول رقم 31: تحليل عبارات الابتكار كجزء من الاستراتيجيات التنافسية

الرقم		ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	قوي	قوي جدا	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	التكرار	0	6	22	58	69	4,23	0,83	عالية جدا	3
	النسبة	0	3,9	14,2	37,4	44,5				
02	التكرار	1	6	31	50	67	4,14	0,91	عالية	4
	النسبة	0,6	3,9	20,0	32,3	43,2				
03	التكرار	0	9	12	67	67	4,24	0,83	عالية جدا	2
	النسبة	0	5,8	7,7	43,2	43,2				

الفصل الرابع: دور ريادة الأعمال في تفعيل الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة عينة من مؤسسات صناعة البسكويت في الجزائر-

04	التكرار	2	0	22	66	65	4,24	0,79	عالية جدا	1
	النسبة	1,3	0	14,2	42,6	41,9				
	المحور الخامس: الابتكار كجزء من الاستراتيجيات التنافسية									
							124,	580,	عالية	

من إعداد الطالب بالاعتماد على الحزمة ال احصائية SPSS-V 26.

- إحتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي قدره 4,24 وانحراف معياري قدره 0.790 ودرجة الموافقة عالية جدا وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على مدى اهتمام المؤسسة بتنويع منتجاتها لتلبية احتياجات الأسواق الجديدة؛
- إحتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي قدره 4,24 وانحراف معياري قدره 0.830 ودرجة الموافقة عالية جدا وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن المؤسسة دور في تعزيز الاستدامة البيئية ضمن استراتيجياتها التنافسية؛
- إحتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي قدره 4.23 وانحراف معياري قدره 0.830 ودرجة الموافقة عالية جدا وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تُطبق أدوات التحول الرقمي لتعزيز تنافسيتها؛
- إحتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي قدره 4.14 وانحراف معياري قدره 0.910 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن الإدارة تُشجع على الابتكار داخل المؤسسة؛

كشفت نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بالمحور الخامس أن المتوسط الحسابي العام لعناصر هذا المحور بلغ 4.12 بانحراف معياري 0.58، وهوما يعكس درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة، مما يؤكد أهمية إدماج الابتكار كعنصر مكوّن في بناء وتفعيل الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وقد احتلت العبارة رقم 4 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.24، حيث أظهر المبحوثون موافقة عالية جداً على أن المؤسسة تهتم بتنويع منتجاتها لتلبية احتياجات الأسواق الجديدة. هذا يتماشى مع ما أكدته الأدبيات النظرية حول دور الابتكار التسويقي في اختراق الأسواق وتوسيع الحصة السوقية، حيث يعتبر التنويع من أبرز آليات استراتيجية التركيز على السوق، كما أشار إلى ذلك Ansoff (1957) في مصفوفة النمو الاستراتيجي.

أما العبارة الثانية من حيث الترتيب (رقم 3) والتي تتعلق بدمج الاستدامة البيئية ضمن الاستراتيجية التنافسية (بمتوسط 4.24)، فتشير إلى وعي متزايد من طرف المؤسسات بأهمية الابتكار الأخضر كجزء من مسؤوليتها الاجتماعية، وهوما يتماشى مع ما ورد في نظريات الإدارة المستدامة والاستراتيجيات البيئية (Porter & Van der Linde, 1995)،

الفصل الرابع: دور ريادة الأعمال في تفعيل الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة عينة من مؤسسات صناعة البسكويت في الجزائر-

حيث يُنظر إلى التوجهات البيئية ليس كعبء، بل كفرص تنافسية جديدة تعزز من صورة المؤسسة وتكسبها ثقة السوق.

في المرتبة الثالثة، جاءت العبارة المتعلقة بتطبيق أدوات التحول الرقمي لتعزيز التنافسية (العبارة رقم 1، بمتوسط 4.23)، ما يعكس إدراكاً متزايداً لدور التكنولوجيا في تسريع وتيرة الابتكار وتحسين الكفاءة، وهما أكدت عليه نماذج الابتكار المفتوح (Open Innovation) واستراتيجية التحول الرقمي، التي ترى في الرقمنة عنصراً فاعلاً في خلق ميزة تنافسية قائمة على الذكاء الصناعي وتحليل البيانات والمرونة التشغيلية.

أما العبارة المتعلقة بتشجيع الإدارة للابتكار داخل المؤسسة (بمتوسط 4.14)، فهي تدل على وجود ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار، لكنها تبقى في مرتبة أقل نسبياً مقارنة بالعناصر الأخرى، ما قد يعكس تفاوتاً في ممارسات القيادة الابتكارية أو نقصاً في آليات تحفيز الأفكار والمبادرات الجديدة. وهذا يدعم ما تناولته الأدبيات حول أهمية الدور القيادي في تهيئة مناخ تنظيمي محفز على الإبداع، كما في نموذج Leadership for Innovation الذي يربط بين أساليب القيادة المرنة وتعزيز السلوك الابتكاري لدى الأفراد.

وبناءً على ما سبق، يتضح أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تدرك أهمية الابتكار كجزء لا يتجزأ من استراتيجياتها التنافسية، سواء من خلال تنويع المنتجات، أو التوجه نحو الاستدامة البيئية، أو التحول الرقمي، أو دعم المناخ التنظيمي للابتكار. وهي عناصر تدعم الأطروحة النظرية التي تم طرحها، وتبرز بوضوح دور الابتكار في تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف، النمو، وتحقيق أداء تنافسي مستدام في بيئة تتسم بالتغير المستمر.

نستخلص إلى أن نتائج التحليل الإحصائي للمحور الخامس الخاص بالابتكار كجزء من الاستراتيجيات التنافسية أظهرت مستوى موافقة "عالية" بمتوسط حسابي عام بلغ (4,12) وانحراف معياري قدره (0,58)، مما يعكس إدراكاً إيجابياً من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستجوبة لأهمية الابتكار كأداة استراتيجية لدعم تنافسيتها. وقد جاءت العبارة المتعلقة بتنويع المنتجات لتلبية حاجات الأسواق الجديدة (عبارة 4) في المرتبة الأولى بمتوسط (4,24)، مما ينسجم مع الأدبيات النظرية التي تؤكد أن الابتكار في المنتجات يمثل أحد الأركان الجوهرية لاستراتيجية التمايز، كما أشار إلى ذلك (Porter 1985) في نموذجهِ للاستراتيجيات التنافسية، حيث يشدد على أن الابتكار يمكن المؤسسات من تقديم عروض ذات قيمة مضافة تستجيب للطلب المتغير وتحقق ولاء العملاء.

كما أبانت العبارة الثالثة حول مساهمة الابتكار في تعزيز الاستدامة البيئية عن مستوى مرتفع من الموافقة، الأمر الذي يدعم الأطروحات النظرية الحديثة التي تعتبر أن الابتكار

الفصل الرابع: دور ريادة الأعمال في تفعيل الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة عينة من مؤسسات صناعة البسكويت في الجزائر-

المستدام يمثل اتجاهاً استراتيجياً جديداً يربط بين الأداء البيئي والتنافسي (Hall & Wagner, 2012)، وهوما يعزز من موقع المؤسسة ضمن الأسواق الحساسة لقضايا البيئة والتنمية المستدامة.

أما ما تعلق باستخدام أدوات التحول الرقمي لتعزيز التنافسية (عبارة 1)، فقد لاقى بدوره درجة موافقة عالية جداً، وهوما يتقاطع مع التوجهات النظرية المعاصرة التي ترى في الرقمنة والابتكار التكنولوجي رافعة استراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لا سيما في البيئات المتغيرة والمعولمة، كما نبه إلى ذلك (Drucker 2007) في تحليله لدور الابتكار في خلق الفرص.

وأخيراً، جاءت عبارة تشجيع الإدارة للابتكار في المرتبة الرابعة، مما يعكس وعياً عاماً لدى الإدارات حول أهمية خلق بيئة تنظيمية حاضنة للابتكار، وهوما يتماشى مع الأدبيات التي تشير إلى أن الثقافة التنظيمية الداعمة والمبادرات القيادية التحفيزية تعد من الشروط الأساسية لإنجاح استراتيجيات الابتكار داخل المؤسسات (Tidd & Bessant, 2014). بناءً عليه، توضح النتائج وجود انسجام لافت بين تصورات المؤسسات المستجوبة حول الابتكار وتوجهات الأدبيات النظرية، ما يدعم الفرضية القائلة بأن الابتكار ليس فقط خياراً استراتيجياً بل ضرورة تنافسية في سياق بيئة الأعمال المعاصرة.

المطلب الثاني: مناقشة واختبار الفرضيات

يتم في هذا المطلب اختبار الفرضيات التي تعتبر إجابات مبدئية على تساؤلات الدراسة والتأكد من تحققها أو عدم تحققها.

أولاً: الفرضية الرئيسية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات ريادة الأعمال وفعالية صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التنافسية على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في صناعة البسكويت بالجزائر عند مستوى معنوية

$$\alpha \leq 0.05$$

• **فرضية العدم H_0 :** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات ريادة الأعمال وفعالية صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التنافسية ؛

• **الفرضية البديلة H_1 :** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات ريادة الأعمال وفعالية صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التنافسية. بما ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي سنستعمل معامل الارتباط Person

الفصل الرابع: دور ريادة الأعمال في تفعيل الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة عينة من مؤسسات صناعة البسكويت في الجزائر-

الجدول رقم 32: العلاقة بين ممارسة ريادة الأعمال وفعالية صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التنافسية

معامل الارتباط	صياغة الإستراتيجيات التنافسية	تطبيق الإستراتيجيات التنافسية
معامل الارتباط	0.721**	0.761**
مستوى المعنوية	0.0001	0.0001
عدد أفراد العينة	155	155

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS-V 26

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين ممارسة ريادة الأعمال وفعالية صياغة الإستراتيجيات التنافسية بلغ 0.721 عند مستوى معنوية 0.0001 أقل من 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط، ونلاحظ أيضا أن قيمة معامل الارتباط بين ممارسة ريادة الأعمال وفعالية تطبيق الإستراتيجيات التنافسية بلغ 0.721 عند مستوى معنوية 0.0001 أقل من 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط، ومنه تحقق الفرضية H_0 توجد علاقة ارتباطية بين ممارسة ريادة الأعمال وفعالية صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التنافسية

أظهرت نتائج اختبار الفرضية وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين ممارسة ريادة الأعمال وفعالية صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة. فقد بلغ مستوى الدلالة (Sig.) أقل من 0.05، مما يشير إلى قبول فرضية العدم ورفض الفرضية البديلة التي تفترض وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. كما أن معامل الارتباط (Pearson) تجاوز القيمة 0.500، ما يدل على أن العلاقة ليست فقط معنوية، بل تُعد قوية أيضاً من حيث درجة الارتباط. وتدعم هذه النتيجة الإطار النظري الذي يؤكد على أن تبني ممارسات ريادية – مثل المبادرة والابتكار واستشراف الفرص – يُسهم بشكل فعال في صياغة استراتيجيات تنافسية مرنة وناجعة، ويساعد في تحسين آليات تنفيذها بما يتماشى مع ديناميكيات السوق وتعقيداته.

ثانياً: الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية

1. كلما زادت درجة الانفتاح الريادي داخل المؤسسة زادت قدرتها على التكيف مع التغيرات السوقية وإغتنام الفرص التنافسية بفعالية.

• **فرضية العدم H_0 :** تؤثر ريادة الأعمال في المؤسسة على الابتكار كجزء من الاستراتيجيات التنافسية؛

الفصل الرابع: دور زيادة الأعمال في تفعيل الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة عينة من مؤسسات صناعة البسكويت في الجزائر-

• **الفرضية البديلة H₁:** لا تؤثر زيادة الأعمال في المؤسسة على الابتكار كجزء من الاستراتيجيات التنافسية.

الجدول رقم (33): نتائج جودة مطابقة النموذج للفرضية الفرعية الأولى للعلاقة بين زيادة الأعمال والابتكار كجزء من الاستراتيجيات التنافسية

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التصحح	التيابن المفسر	قيمة فيشر المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة Sig
النتائج	0.729	0.532	529.0	0.51417	173.944	154	0.0001

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V 26

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط 0.761 مما يدل على وجود ارتباط متوسط بين زيادة الأعمال والابتكار كجزء من الاستراتيجيات التنافسية، كما نلاحظ أن معامل التحديد R² يساوي 0.579، وهذا يعني أن زيادة الأعمال يفسر 57.9% من التغيرات التي تحدث في الابتكار كجزء من الاستراتيجيات التنافسية والباقي يرجع إلى عوامل أخرى، وبالنظر إلى مستوى معنوية 0.0001 أقل من 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ومنه تحقق الفرضية H₀ يؤثر زيادة الأعمال على الابتكار كجزء من الاستراتيجيات التنافسية على مستوى مؤسسات صناعة البسكويت محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

نستنتج من اختبار الفرضية وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين زيادة الأعمال والابتكار كجزء من الاستراتيجيات التنافسية في مؤسسات صناعة البسكويت محل الدراسة. فقد بلغ معامل الارتباط (Pearson) قيمة تُقدَّر بـ 0.761، ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية نسبياً، تعكس التأثير المتبادل بين تبني الممارسات الريادية وتعزيز الابتكار داخل المؤسسة. كما أوضح معامل التحديد (R²) أن زيادة الأعمال تفسر ما نسبته 57.9% من التغيرات الحاصلة في الابتكار، بينما تُعزى النسبة المتبقية إلى متغيرات وعوامل خارجية أخرى. وبالنظر إلى مستوى الدلالة (Sig = 0.0001) الذي يقل بكثير عن عتبة الدلالة المعتمدة (0.05)، فإن هذا يؤكد قبول فرضية العدم ورفض الفرضية البديلة، ويعزز الطرح النظري الذي يرى أن الثقافة الريادية داخل المؤسسات تمثل رافعة أساسية لتعزيز ممارسات الابتكار الاستراتيجي، خاصة في بيئات شديدة التنافسية كالقطاع الصناعي.

الجدول رقم (34): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للعلاقة بين زيادة الأعمال والابتكار كجزء من الاستراتيجيات التنافسية

الفصل الرابع: دور ريادة الأعمال في تفعيل الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة عينة من مؤسسات صناعة البسكويت في الجزائر-

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية		T	مستوى الدلالة Sig
	β	الخطأ المعياري	Bêta			
الثابت	0.419	0.353			1.185	0.024
ريادة الأعمال	1.144	0.087	0.729		13.189	0.0001

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V 26

من خلال نتائج الجدول أعلاه يمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$\text{الابتكار كجزء من الاستراتيجيات التنافسية} = (1.144 \times \text{ريادة الأعمال}) + 0.419$$

• β (الثابت) = 0.419 مستوى دلالة قدر ب 0,003، وهو أقل من مستوى الدلالة لـ (α) ، والمقدر ب 0,005، ما يدل على أن هذه المعلمة دالة إحصائياً، وهي تعبر عن قيمة الابتكار كجزء من الاستراتيجيات التنافسية في حالة انعدام قيم ريادة الأعمال، وهو ما يفسر وجود حد أدنى للقيمة للابتكار كجزء من الاستراتيجيات التنافسية في حالة انعدام قيم ريادة الأعمال، ويكون هذا الحد دال إحصائياً.

• $\beta_1 = 1,144$ ، توضح هذه المعلمة معامل التغير في الابتكار كجزء من الاستراتيجيات التنافسية بدلالة ريادة الأعمال، ما يفسر أنه عند تغير ريادة الأعمال بقيمة بوحدة واحدة، فإن قيمة الابتكار كجزء من الاستراتيجيات التنافسية تتغير إيجاباً ب 1,144، هذا المعامل دال إحصائياً، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة 0,0001، وهي أقل من مستوى الدلالة (α) المقدرة ب 0,05.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الابتكار وفعالية تطبيق إستراتيجية التمايز على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في صناعة البسكويت بالجزائر عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$.

بما أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي سنستعمل معامل الارتباط Person

1. **الفرضيات الفرعية الثانية:** توجد علاقة ارتباطية بين مستوى الابتكار وفعالية تطبيق إستراتيجية التمايز مستوى الابتكار

• **فرضية العدم H_0 :** توجد علاقة ارتباطية بين مستوى الابتكار وفعالية تطبيق إستراتيجية التمايز ؛

• **الفرضية البديلة H_1 :** لا توجد علاقة ارتباطية بين مستوى الابتكار وفعالية تطبيق إستراتيجية التمايز.

الجدول رقم 35: العلاقة بين مستوى الابتكار وفعالية تطبيق إستراتيجية التمايز

الفصل الرابع: دور ريادة الأعمال في تفعيل الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
دراسة عينة من مؤسسات صناعة البسكويت في الجزائر-

معامل الارتباط	فعالية تطبيق إستراتيجية التمايز
معامل الارتباط	0.809**
مستوى الابتكار	0.0001
عدد أفراد العينة	155

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS-V 26

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين مستوى الابتكار وفعالية تطبيق إستراتيجية التمايز بلغ 0.809 عند مستوى معنوية 0.0001 أقل من 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ومنه تحقق الفرضية H_0 هناك علاقة دودلالة إحصائية بين مستوى الابتكار وفعالية تطبيق إستراتيجية التمايز

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين روح المبادرة وفعالية إستراتيجية التركيز السوقي على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في صناعة البسكويت بالجزائر عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$.

- **فرضية العدم H_0 :** تؤثر تطبيق الاستراتيجيات التنافسية على الابتكار كجزء من الاستراتيجيات التنافسية ؛
- **الفرضية البديلة H_1 :** لا تؤثر تطبيق الاستراتيجيات التنافسية على الابتكار كجزء من الاستراتيجيات التنافسية.

الجدول رقم (36): نتائج جودة مطابقة النموذج للفرضية الفرعية الأولى للعلاقة بين تطبيق الاستراتيجيات التنافسية والابتكار كجزء من الاستراتيجيات التنافسية

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المصحح	التباين المفسر	قيمة فيشر المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة Sig
	0.809	0.655	0.653	0.44130	290.846	154	0.0001

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V 26

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط 0.809 مما يدل على وجود ارتباط متوسط بين تطبيق الاستراتيجيات التنافسية والابتكار كجزء من الاستراتيجيات التنافسية، كما نلاحظ أن معامل التحديد R^2 يساوي 0.655، وهذا يعني أن تطبيق الاستراتيجيات التنافسية يفسر 65.5% من التغيرات التي تحدث في الابتكار كجزء من الاستراتيجيات التنافسية والباقي يرجع إلى عوامل أخرى، وبالنظر إلى مستوى معنوية 0.0001 أقل من 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ومنه تحقق الفرضية H_0 يؤثر تطبيق

الفصل الرابع: دور ريادة الأعمال في تفعيل الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة عينة من مؤسسات صناعة البسكويت في الجزائر-

الاستراتيجيات التنافسية على الابتكار كجزء من الاستراتيجيات التنافسية على مستوى مؤسسات صناعة البسكويت محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

الجدول رقم (37): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للعلاقة بين تطبيق الاستراتيجيات التنافسية والابتكار كجزء من الاستراتيجيات التنافسية

مستوى الدلالة Sig	T	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		Bêta	الخطأ المعياري	β	
0.027	1.114		0.234	0.261	الثابت
0.002	17.054	0.809	0.055	0.941	تطبيق الاستراتيجيات التنافسية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V 26

من خلال نتائج الجدول أعلاه يمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو التالي:

الابتكار كجزء من الاستراتيجيات التنافسية = $(0.941 \times \text{تطبيق الاستراتيجيات التنافسية}) + 0.261$

• β (الثابت) = 0.261 مستوى دلالة قدر ب 0,027، وهو أقل من مستوى الدلالة لـ (α) ، والمقدر ب 0,005، ما يدل على أن هذه المعلمة دالة إحصائياً، وهي تعبر عن قيمة الابتكار كجزء من الاستراتيجيات التنافسية في حالة انعدام قيم تطبيق الاستراتيجيات التنافسية، وهو ما يفسر وجود حد أدنى القيمة للابتكار كجزء من الاستراتيجيات التنافسية في حالة انعدام قيم تطبيق الاستراتيجيات التنافسية، ويكون هذا الحد دال إحصائياً.

• $\beta_1 = 0,941$ ، توضح هذه المعلمة معامل التغير في الابتكار كجزء من الاستراتيجيات التنافسية بدلالة تطبيق الاستراتيجيات التنافسية، ما يفسر أنه عند تغير تطبيق الاستراتيجيات التنافسية بقيمة بوحدة واحدة، فإن قيمة الابتكار كجزء من الاستراتيجيات التنافسية تتغير إيجاباً ب 0,941، هذا المعامل دال إحصائياً، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة 0,002، وهي أقل من مستوى الدلالة (α) المقدر ب 0,05.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحمل المخاطر وفعالية إستراتيجية التميز في التكلفة على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في صناعة البسكويت بالجزائر عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$.

• فرضية العدم H_0 : يؤثر الأداء التنافسي للمؤسسة على الابتكار كجزء من الاستراتيجيات التنافسية؛

الفصل الرابع: دور زيادة الأعمال في تفعيل الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة عينة من مؤسسات صناعة البسكويت في الجزائر-

- الفرضية البديلة H_1 : لا يؤثر الأداء التنافسي للمؤسسة على الابتكار كجزء من الاستراتيجيات التنافسية.

الجدول رقم (38): نتائج جودة مطابقة النموذج للفرضية الفرعية الأولى للعلاقة بين الأداء التنافسي للمؤسسة والابتكار كجزء من الاستراتيجيات التنافسية

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المصحح	التباين المفسر	قيمة فيشر المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة Sig
	0.790	0.624	0.622	0.46065	254.337	154	0.013

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V 26

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط 0.790 مما يدل على وجود ارتباط متوسط بين الأداء التنافسي للمؤسسة والابتكار كجزء من الاستراتيجيات التنافسية، كما نلاحظ أن معامل التحديد R^2 يساوي 0.624، وهذا يعني أن الأداء التنافسي للمؤسسة يفسر 62.4% من التغيرات التي تحدث في الابتكار كجزء من الاستراتيجيات التنافسية والباقي يرجع إلى عوامل أخرى، وبالنظر إلى مستوى معنوية 0.013 أقل من 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ومنه تحقق الفرضية H_0 يؤثر الأداء التنافسي للمؤسسة على الابتكار كجزء من الاستراتيجيات التنافسية على مستوى مؤسسات صناعة البسكويت محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

الجدول رقم (39): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للعلاقة بين الأداء التنافسي للمؤسسة والابتكار كجزء من الاستراتيجيات التنافسية

النموذج	المعاملات المعيارية		غير المعاملات المعيارية	T	مستوى الدلالة Sig
	β	الخطأ المعياري			
الثابت	0.019	0.268		0.071	0.044
الأداء التنافسي للمؤسسة	0.994	0.062	0.790	15.948	0.001

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V 26

من خلال نتائج الجدول أعلاه يمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو التالي:

الابتكار كجزء من الاستراتيجيات التنافسية = $(0.994 \times \text{الأداء التنافسي للمؤسسة}) +$

0.019

الفصل الرابع: دور ريادة الأعمال في تفعيل الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة عينة من مؤسسات صناعة البسكويت في الجزائر-

• β (الثابت) = 0.019 مستوى دلالة قدر ب 0,027، وهو أقل من مستوى الدلالة لـ (α) ، والمقدر ب 0,044، ما يدل على أن هذه المعلمة دالة إحصائياً، وهي تعبر عن قيمة الابتكار كجزء من الاستراتيجيات التنافسية في حالة انعدام قيم الأداء التنافسي للمؤسسة، وهو ما يفسر وجود حد أدنى القيمة للابتكار كجزء من الاستراتيجيات التنافسية في حالة انعدام قيم الأداء التنافسي للمؤسسة، ويكون هذا الحد دال إحصائياً.

• $\beta_1 = 0,994$ ، توضح هذه المعلمة معامل التغير في الابتكار كجزء من الاستراتيجيات التنافسية بدلالة الأداء التنافسي للمؤسسة، ما يفسر أنه عند تغير الأداء التنافسي للمؤسسة بقيمة بوحدة واحدة، فإن قيمة الابتكار كجزء من الاستراتيجيات التنافسية تتغير إيجاباً ب 0,994، هذا المعامل دال إحصائياً، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة 0,001، وهي أقل من مستوى الدلالة (α) المقدر ب 0,05.

4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين ريادة الأعمال والاستراتيجيات التنافسية تعزى إلى متغيرات المؤسسة (القطاع، الحجم، عدد سنوات النشاط) عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ؛ حيث:

• **فرضية العدم H_0 :** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات عند مستوى المعنوية 0.05؛

• **الفرضية البديلة H_1 :** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات عند مستوى المعنوية 0.05

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين ريادة الأعمال والإستراتيجيات التنافسية تعزى إلى القطاع عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ؛ حيث:

• **فرضية العدم H_0 :** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات عند مستوى المعنوية 0.05؛

• **الفرضية البديلة H_1 :** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات عند مستوى المعنوية 0.05

جدول رقم (40): نتائج اختبار الفرضية توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين ريادة الأعمال والإستراتيجيات التنافسية تعزى إلى القطاع

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig
ريادة الأعمال	Between Groups	454,8	4	113,2	881,11	00010,
	Within Groups	683,26	150	1780,		
	Total	137,35	154			

الفصل الرابع: دور ريادة الأعمال في تفعيل الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة عينة من مؤسسات صناعة البسكويت في الجزائر-

الاستراتيجيات التنافسية	Between Groups	229,26	4	557,6	707,16	00010,
	Within Groups	873,58	150	3920,		
	Total	101,85	154			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS-V 26

نلاحظ أن مستوى الدلالة بين متغير السنوات الخبرة والمتغير التابع (مساهمة نظام الرقابة الداخلية في تحسين أداء المؤسسة) تساوي 0.071 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، أي أننا نقبل الفرضية H_0 التي تقول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات عند مستوى المعنوية 0.05 تعزى لمتغير القطاع

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين ريادة الأعمال والاستراتيجيات التنافسية تعزى الى حجم المؤسسة (عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ؛ حيث:

• **فرضية العدم H_0 :** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات عند مستوى المعنوية 0.05؛

• **الفرضية البديلة H_1 :** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات عند مستوى المعنوية 0.05

الجدول رقم (41): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات تعزى لمتغير حجم المؤسسة والاستراتيجيات التنافسية تعزى الى القطاع

ريادة الأعمال والتنافسية	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig
Between Groups	0,6730	4	0,042	0,777	71000,
Within Groups	10,869	150	0,054		
Total	11,541	154			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS-V 26

نلاحظ أن مستوى الدلالة بين متغير السنوات الخبرة والمتغير التابع (مساهمة نظام الرقابة الداخلية في تحسين أداء المؤسسة) تساوي 0.071 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، أي أننا نقبل الفرضية H_0 التي تقول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات عند مستوى المعنوية 0.05 تعزى لمتغير حجم المؤسسة

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين ريادة الأعمال والاستراتيجيات التنافسية تعزى الى عدد سنوات النشاط (عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ؛ حيث:

الفصل الرابع: دور ريادة الأعمال في تفعيل الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة عينة من مؤسسات صناعة البسكويت في الجزائر-

- **فرضية العدم H_0 :** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات عند مستوى المعنوية 0.05؛
- **الفرضية البديلة H_1 :** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات عند مستوى المعنوية 0.05

الجدول رقم (42): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات تعزى لمتغير عدد سنوات النشاط

ريادة الأعمال والاستراتيجيات التنافسية	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig
Between Groups	0,6730	6	0,042	0,777	71000,
Within Groups	10,869	148	0,054		
Total	11,541	154			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS-V 26

نلاحظ أن مستوى الدلالة بين متغير السنوات الخبرة والمتغير التابع (مساهمة نظام الرقابة الداخلية في تحسين أداء المؤسسة) تساوي 0.071 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، أي أننا نقبل الفرضية H_0 التي تقول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات عند مستوى المعنوية 0.05 تعزى لمتغير عدد سنوات النشاط.

الفصل الرابع: دور ريادة الأعمال في تفعيل الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة عينة من مؤسسات صناعة البسكويت في الجزائر-

خلاصة الفصل

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين ممارسة ريادة الأعمال وفعالية كل من صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التنافسية داخل مؤسسات صناعة البسكويت محل الدراسة، وهوما يعكس الدور المحوري الذي تلعبه القدرات الريادية في دعم التوجهات الاستراتيجية لهذه المؤسسات. كما بينت النتائج أن ريادة الأعمال تُعد عاملاً مؤثراً في تعزيز الابتكار، باعتباره أحد المكونات الجوهرية في الاستراتيجيات التنافسية، مما يعكس تكامل البعد الريادي مع الديناميكيات الابتكارية داخل هذه المؤسسات.

وقد أظهرت النتائج كذلك وجود علاقة إحصائية قوية بين مستوى الابتكار وفعالية تطبيق استراتيجية التمايز، الأمر الذي يُشير إلى أن الابتكار ليس مجرد عنصر داعم بل يُعد ركيزة أساسية في تجسيد هذه الاستراتيجية على نحو فعال. كما اتضح أن تطبيق الاستراتيجيات التنافسية يُفضي بدوره إلى دعم الابتكار، مما يدل على الطبيعة التفاعلية والتكاملية بين التوجه الاستراتيجي والسلوك الابتكاري داخل المؤسسات محل التحليل.

وفي السياق ذاته، بينت الدراسة أن الأداء التنافسي يُسهم بشكل معتبر في تعزيز الابتكار، مما يعكس العلاقة الطردية بين فعالية المؤسسة في السوق ومستوى تبنيها لممارسات ابتكارية تدعم تميزها واستمراريتها التنافسية. وأخيراً، توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين ريادة الأعمال وتبني الاستراتيجيات التنافسية، تعزى إلى خصائص المؤسسة، لا سيما القطاع الذي تنتمي إليه، وحجمها، وعدد سنوات نشاطها، وهوما يُبرز أهمية السياق المؤسسي في توجيه أثر ريادة الأعمال على الأداء الاستراتيجي.

هذا الملخص يعكس تداخلاً وظيفياً ومنهجياً بين المحاور المدروسة، ويعزز فرضية أن ريادة الأعمال، إلى جانب الابتكار والأداء التنافسي، تمثل روافع أساسية لصياغة وتنفيذ استراتيجيات تنافسية فعالة ضمن قطاع الصناعات الغذائية، لا سيما صناعة البسكويت في الجزائر.

– توجد علاقة إرتباطية بين ممارسة ريادة الأعمال وفعالية صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التنافسية؛

– يؤثر ريادة الأعمال على الابتكار كجزء من الاستراتيجيات التنافسية على مستوى مؤسسات صناعة البسكويت محل الدراسة؛

– هناك علاقة ذو دلالة إحصائية بين مستوى الابتكار وفعالية تطبيق إستراتيجية التمايز؛

– يؤثر تطبيق الاستراتيجيات التنافسية على الابتكار كجزء من الاستراتيجيات التنافسية على مستوى مؤسسات صناعة البسكويت محل الدراسة؛

الفصل الرابع: دور ريادة الأعمال في تفعيل الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
دراسة عينة من مؤسسات صناعة البسكويت في الجزائر-

- يؤثر الأداء التنافسي للمؤسسة على الابتكار كجزء من الاستراتيجيات التنافسية على مستوى مؤسسات صناعة البسكويت محل الدراسة؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين ريادة الأعمال والاستراتيجيات التنافسية تعزى الى متغيرات المؤسسة (القطاع, الحجم, عدد سنوات النشاط).

خاتمة

خاتمة

في خضمّ التحولات الاقتصادية العالمية المتسارعة، والضغوطات التنافسية المتزايدة التي أصبحت السمة الأبرز للأسواق، تبرز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كفاعل اقتصادي محوري يسهم في تعزيز الديناميكية الاقتصادية وتحقيق التوازن التنموي، لا سيما في البيئات الناشئة. ويغدو البحث في كيفية تسيير هذه المؤسسات لاستراتيجياتها التنافسية من خلال ريادة الأعمال أمرًا بالغ الأهمية، ليس فقط لفهم آليات النجاح والبقاء، بل أيضًا لاستكشاف سبل تطوير القدرات التنافسية بما يواكب متطلبات السوق ويستجيب لتحدياته. إنّ إشكالية العلاقة بين ريادة الأعمال من جهة، والاستراتيجيات التنافسية من جهة أخرى، تفرض علينا الغوص في عمق المفاهيم والنماذج النظرية التي توطر كلاً من هذين البعدين، لفهم آليات تفاعلها وتكاملهما ضمن السياق التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وخاصة في الجزائر. وفي هذا السياق، تبرز ريادة الأعمال كممارسة ديناميكية تقوم على المبادرة والابتكار وتحمل المخاطر، وتتطلب مقومات شخصية وتنظيمية، كما تتأثر بجملة من المحددات البيئية والاجتماعية والاقتصادية. وقد بيّنت الدراسة أنّ هذا الفعل الريادي لا يمكن عزله عن الإطار الاستراتيجي الذي تعمل ضمنه المؤسسة، إذ إنه يسهم بصورة مباشرة في صياغة الخيارات التنافسية وتوجيه الموارد نحو مجالات ذات قيمة مضافة، بما يعزز من أداء المؤسسة على المديين المتوسط والطويل. وقد أظهر الإطار النظري أنّ التفاعل بين الريادة والاستراتيجية لا يُعد ترفاً تنظيمياً، بل ضرورة حتمية في ظل اشتداد المنافسة وتقلبات البيئة السوقية. فالاستراتيجية التنافسية، حتى تكون فعّالة، تحتاج إلى أرضية ريادية تُضفي عليها طابع الديناميكية والمرونة والابتكار. كما أنّ نجاح المؤسسة لا يتوقف فقط على اختيار الاستراتيجية الأنسب، بل يرتبط أيضاً بمدى كفاءة تفعيلها وتكييفها المستمر مع المتغيرات المحيطة. ومن خلال تحليل المقاربات النظرية المختلفة، يتضح أنّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تدمج البعد الريادي ضمن عملياتها الاستراتيجية، قادرة على التكيف، والمبادرة، واستغلال الفرص، ومواجهة التهديدات بأساليب مبتكرة. وفي ضوء الواقع الاقتصادي الجزائري، الذي يتسم بتقلبات هيكلية وإكراهات مؤسساتية، تبرز الحاجة إلى تبني نماذج تسييرية قائمة على المبادرة والابتكار، خاصة على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تشكل القاعدة الإنتاجية الأوسع. وعليه، فإنّ تفعيل الاستراتيجيات التنافسية، سواء كانت قائمة على التكاليف أو التمايز أو التركيز، يظلّ رهيناً بوجود ذهنية ريادية فاعلة لدى القائمين على هذه المؤسسات، مع توفر بيئة تمكينية داعمة على المستوى المؤسسي والتشريعي والتمويلي. وقد كشفت الدراسة النظرية أنّ نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق تميز تنافسي لا يرتبط فقط بالخيار الاستراتيجي المتبع، بل أيضاً بمدى قدرتها على استثمار الموارد غير الملموسة مثل المعرفة والعلاقات والابتكار. كما بيّنت التحليلات أنّ هناك ترابطاً جديلاً بين التوجه الريادي، والقدرة على التنبؤ، وسرعة الاستجابة، وهوما يجعل من ريادة الأعمال محفزاً لتطوير استراتيجيات أكثر مرونة واستباقية. إنّ هذه

الخلاصة النظرية تؤكد على حيوية الجمع بين المقاربة الريادية والتوجه الاستراتيجي في بناء تنافسية مستدامة، وتدعو إلى إعادة النظر في أنماط التسيير التقليدية وتبني نماذج تنظيمية أكثر مرونة وابتكارًا.

النتائج النظرية المستخلصة:

- ريادة الأعمال ليست مجرد نشاط اقتصادي محدود بل تمثل إطارًا فلسفيًا ومنهجيًا متكاملًا يقوم على المبادرة، وتحمل المخاطر، واستشراف المستقبل، وهوما يجعلها عنصرًا مؤسسًا للتحوّل في فكر تسيير المؤسسات المعاصرة؛
- تعدّ السمات الشخصية لرائد الأعمال عاملاً حاسماً في تحديد فعالية المسار الريادي داخل المؤسسة، إذ ترتبط سمات مثل الطموح، الثقة بالنفس، والقدرة على اتخاذ القرار بدرجة تبني السلوك الريادي المؤسسي؛
- التوجه الريادي يُبنى على ثقافة تنظيمية مرنة تُحفّز على الإبداع وتقبل الفشل كخطوة نحو التعلم، وهوما يقتضي وجود بيئة داخلية داعمة تشجع المبادرة والاستقلالية في اتخاذ القرار؛
- تلعب العوامل البيئية، مثل الأطر القانونية، ونوعية الشركاء، والمحيط الاقتصادي، دوراً في تعزيز أو تقييد قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تبني توجهات ريادية فاعلة؛
- الاستراتيجية لا تُعد مجرد خيار تنظيمي منعزل، بل هي عملية متكاملة تتفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية وتُترجم إلى سياسات وممارسات تحدد تموقع المؤسسة في السوق؛
- النجاح في صياغة استراتيجية تنافسية فعالة يرتبط بمدى قدرة المؤسسة على تحليل البيئة وتحويل نقاط القوة إلى مميزات تنافسية تدعم اتخاذ القرار الاستراتيجي؛
- يساهم التوجه الريادي في بلورة رؤية استراتيجية أكثر مرونة وتجديداً، ما يعزز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية، ويزيد من فرصها في اقتناص الفرص السوقية الناشئة؛
- يُعَدّ الدمج بين الريادة وصياغة الاستراتيجيات وسيلة لتعظيم القيمة المضافة للمؤسسة، حيث يسمح بتحقيق التوازن بين الاستباقية والانضباط في التسيير؛
- تُظهر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قدرة أكبر على تبني استراتيجيات تعتمد على التركيز والتخصص، خاصة عندما تكون مدعومة بذهنية ريادية تتسم بالمعرفة العميقة باحتياجات السوق المستهدف؛
- يؤدي التمايز كخيار استراتيجي إلى إبراز أهمية الابتكار في المنتج والخدمة، وهوما لا يمكن تحقيقه دون خلفية ريادية قوية توجّه المؤسسة نحو تقديم قيمة فريدة؛

- تظل استراتيجية قيادة التكاليف ذات جدوى محدودة في حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ما لم تقترن بكفاءة تشغيلية مدفوعة بإبداع ريادي يحقق الفاعلية بأقل الموارد؛
- يتيح التوجه الريادي القدرة على تفعيل الاستراتيجيات المختلطة، عبر الدمج بين التكلفة والتميز والتركيز، مع ما يتطلبه ذلك من مرونة في التسيير وسرعة في التكيف؛
- يُعد الابتكار -بمختلف أبعاده التنظيمية والتقنية والتسويقية- نتاجًا طبيعيًا لتبني التوجه الريادي، كما يمثل في الوقت ذاته محورًا جوهريًا من محاور الاستراتيجية التنافسية؛
- الأداء التنافسي لا يتحدد فقط بنتائج مالية آنية، بل يتجلى في قدرة المؤسسة على الحفاظ على موقعها في السوق، وتوليد القيمة لعملائها، ومراكمة مزاياها التنافسية، وكلها مرتبطة بمستوى تفعيل الريادة؛
- أثبتت الأدبيات أن المؤسسات الأكثر اعتمادًا على الريادة والاستراتيجية في آن، تكون أكثر قدرة على مواجهة الصدمات الاقتصادية ومخاطر البيئة الخارجية بمرونة وفاعلية؛
- تحقيق التميز التنافسي المستدام يتطلب تكاملًا هيكليًا ووظيفيًا بين مكونات الريادة من جهة، وآليات التسيير الاستراتيجي من جهة أخرى، ضمن منظور شامل يراعي خصوصيات السوق المحلي ومتغيراته المستمرة.

النتائج التطبيقية

- توجد علاقة إرتباطية بين ممارسة ريادة الأعمال وفعالية صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التنافسية
- يؤثر ريادة الأعمال على الابتكار كجزء من الاستراتيجيات التنافسية على مستوى مؤسسات صناعة البسكويت محل الدراسة
- هناك علاقة دودلالية إحصائية بين مستوى الابتكار وفعالية تطبيق إستراتيجية التمايز
- يؤثر تطبيق الاستراتيجيات التنافسية على الابتكار كجزء من الاستراتيجيات التنافسية على مستوى مؤسسات صناعة البسكويت محل الدراسة
- يؤثر الأداء التنافسي للمؤسسة على الابتكار كجزء من الاستراتيجيات التنافسية على مستوى مؤسسات صناعة البسكويت محل الدراسة
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين ريادة الأعمال والاستراتيجيات التنافسية تعزى الى متغيرات المؤسسة (القطاع، الحجم، عدد سنوات النشاط)

مقترحات الدراسة:

انطلاقًا من النتائج التي تم التوصل إليها عبر الدراسة النظرية والتحليل الميداني، وبالنظر إلى التحديات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في قطاع صناعة البسكويت بالجزائر، برزت الحاجة إلى تقديم مجموعة من المقترحات التي من شأنها

المساهمة في تحسين ممارسات ريادة الأعمال وتفعيل الاستراتيجيات التنافسية بشكل أكثر فعالية ونجاعة. وتسعى هذه المقترحات إلى دعم أصحاب القرار داخل هذه المؤسسات من خلال توجيههم نحو تبني آليات أكثر مرونة واستباقية، وتعزيز قدراتهم على التكيف مع البيئة التنافسية وتحقيق التميز في الأداء نذكرها في مايلي:

- ضرورة إرساء **ثقافة ريادية مؤسسية** داخل شركات صناعة البسكويت، تُشجّع على المبادرة والإبداع، من خلال تنظيم ورشات داخلية لتحفيز العاملين على التفكير الابتكاري والمساهمة في تحسين المنتج والعمليات؛

- دعوة القائمين على هذه الشركات إلى **تبني توجه استراتيجي واضح**، قائم على تحليل دوري للبيئة التنافسية، بغرض تحديد التهديدات والفرص وبناء مزايا تنافسية مستدامة؛

- تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في صناعة البسكويت على **تطوير مهارات القيادة الريادية** لدى المديرين التنفيذيين، عبر برامج تدريبية متخصصة في اتخاذ القرار، إدارة المخاطر، والتفكير الاستراتيجي؛

- توجيه هذه المؤسسات نحو **استغلال الفرص السوقية غير المستهدفة** من خلال تبني استراتيجيات التركيز على شرائح معينة (مثل المنتجات الصحية أو الخاصة بالأطفال أو مرضى السكري) لتأمين مكانة مميزة في السوق؛

- دعم الابتكار في المنتجات من خلال **الاستثمار في البحث والتطوير المحلي**، سواء داخليًا أو بالتعاون مع مراكز البحث والجامعات، من أجل تنويع النكهات وتحسين الجودة مع مراعاة الذوق الاستهلاكي المحلي؛

- تحسين نظم التسويق والتوزيع عبر **الرقمنة وتوظيف التسويق الإلكتروني**، لتعزيز التفاعل مع المستهلكين وتوسيع نطاق الانتشار، خاصة في ظل التحول نحو التجارة الرقمية في الجزائر؛

- دعوة المؤسسات إلى **الدمج بين استراتيجيات التميز وخفض التكاليف بشكل متوازن**، من خلال تحسين الأداء التشغيلي دون المساس بالجودة، مما يعزّز من قدرتها على المنافسة في سوق مكتظ؛

- التركيز على **بناء هوية تجارية قوية** تميّز منتجات البسكويت الجزائرية من حيث الشكل، التغليف، الرسائل الاتصالية، وقيمة العلامة، بما يساعد على بناء ولاء المستهلك؛

- ضرورة توسيع قنوات الشراكة والتعاون بين المؤسسات في هذا القطاع لتشكيل **شبكات أعمال تعاونية** تمكّن من تقاسم الموارد والتكنولوجيا والتجارب الناجحة في الريادة والتسيير الاستراتيجي؛

- اقتراح على الهيئات الداعمة (كصندوق دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو الوكالة الوطنية لدعم المقاولاتية) تخصيص برامج تمويل موجهة خصيصاً للمشاريع الابتكارية داخل قطاع صناعة البسكويت؛
- إدماج البعد البيئي ضمن التوجه الاستراتيجي للمؤسسات الصناعية عبر تبني ممارسات إنتاج نظيف تقلل من الفاقد وتحافظ على الموارد، مع اعتماد تغليفات صديقة للبيئة؛
- تشجيع قادة المؤسسات على اعتماد أدوات قياس الأداء الريادي والاستراتيجي، لضمان الربط بين الأهداف والخطط، وتوجيه الموارد بشكل فعال نحو النمو المستدام؛
- العمل على تحسين تنافسية الشركات الجزائرية إقليمياً من خلال توسيع الطموح نحو التصدير للأسواق الإفريقية والعربية، مع الاستفادة من التكتلات التجارية والاتفاقيات الثنائية؛
- تعزيز الإدارة المعرفية داخل المؤسسات من خلال تشجيع التعلم التنظيمي، وتوثيق التجارب الناجحة والفاشلة، مما يخلق تراكماً معرفياً يدعم اتخاذ القرار ويغذي مسار الريادة؛
- توجيه الجامعات ومراكز البحث العلمي نحو تطوير محتويات أكاديمية تطبيقية مرتبطة بواقع قطاع الصناعات الغذائية، وخاصة صناعة البسكويت، لتكوين كفاءات متخصصة قادرة على سد الفجوات التفسيرية؛
- الدعوة إلى وضع استراتيجية وطنية لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الغذائية، تأخذ بعين الاعتبار ديناميكية السوق، أهمية الابتكار، ودور الريادة في تحقيق التنمية الاقتصادية المحلية.

آفاق الدراسة

في ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة، واعتباراً لما كشف عنه التحليل النظري والميداني من معطيات حول واقع ريادة الأعمال وتطبيق الاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في قطاع صناعة البسكويت في الجزائر، فإنّ هذا العمل العلمي لا يُعد نهايةً لموضوع البحث، بل يُشكّل منطلقاً لدراسات أخرى يمكن أن تُسهم في تعميق الفهم وتوسيع الرؤية حول مختلف أبعاد هذه الإشكالية. وبناءً عليه، يمكن استشراف جملة من الآفاق البحثية المستقبلية التي قد تُثري الأدبيات النظرية من جهة، وتُعزز التطبيقات العملية من جهة أخرى، وتتمثل فيما يلي:

- توسيع نطاق الدراسة إلى قطاعات صناعية أخرى: مثل الصناعات الغذائية الأخرى، أو الصناعات التحويلية، من أجل مقارنة مدى تأثير ريادة الأعمال في كل قطاع على الاستراتيجيات التنافسية؛
- إجراء دراسات مقارنة بين ولايات أو مناطق مختلفة: يمكن مستقبلاً توسيع العينة لتشمل ولايات من الغرب أو الجنوب الجزائري لمعرفة الفروق الجغرافية في تبني الفكر الريادي والاستراتيجيات التنافسية؛
- تحليل دور البيئة المؤسسية والاقتصادية في دعم ريادة الأعمال: كدراسة تأثير السياسات الحكومية، الإطار التنظيمي، والبيئة التمويلية على نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تطبيق استراتيجيات تنافسية؛
- دراسة العلاقة بين النضج الريادي والأداء المالي المستدام: من خلال إدراج مؤشرات مالية دقيقة لقياس أثر القرارات الريادية على الربحية، السيولة، والقدرة على النمو؛
- التركيز على أثر الابتكار المفتوح والتحول الرقمي: وذلك من خلال تقييم كيف يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر استغلال تقنيات الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، والتجارة الإلكترونية لتحسين ميزتها التنافسية؛
- إدراج منظور النوع الاجتماعي: في فهم دور ريادة الأعمال، من خلال دراسة مساهمة رائدات الأعمال في تسيير المؤسسات وكيفية تبنينها لاستراتيجيات تنافسية متميزة؛
- إجراء دراسات طولية (Longitudinal Studies): تتابع تطور السلوك الريادي والاستراتيجي لنفس المؤسسات عبر الزمن، بما يسمح بفهم ديناميكيات التغيير وتقييم الأثر الحقيقي للقرارات الريادية؛
- تحليل أثر التحالفات والتكتلات الصناعية الصغيرة: من خلال دراسة كيف يمكن للمؤسسات الصغيرة التعاون فيما بينها لخلق قوة تفاوضية أعلى وقدرات ابتكارية مشتركة؛
- تطوير نماذج رياضية أو محاكاة: لبناء نماذج تنبؤية تحاكي تأثير تبني عناصر ريادة الأعمال على الأداء التنافسي، ما يساعد أصحاب القرار في اتخاذ اختيارات استراتيجية مدروسة؛
- اقتراح إطار استراتيجي عملي قابل للتطبيق: يُمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من موازنة قدراتها الريادية مع متطلبات المنافسة، من خلال أدوات تشخيصية وخرائط طريق تنفيذية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

كتب :

مذكرات ورسائل:

ملتقيات

1. إبراهيم, ا. م. (2012). المعلومات ودورها في دعم وإتخاذ القرار الإستراتيجي. الإسكندرية - مصر: Arab Group For Training & Consultancy.

2. أبوبكر, م. م. (2010). المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية. الإسكندرية - مصر: الدار الجامعية.
3. أبو محمد عبد الله بن مسلم بن قتيبة الدينوري. (1397 هـ). غريب الحديث. بغداد: مطبعة العاني.
4. أحمد مختار, ع. (2008). معجم اللغة العربية المعاصرة. القاهرة: عالم الكتب.
5. احمد, ع. ف. (2020). تقييم المشروعات التنموية والاجتماعية. عمان - الأردن: Yazouri Group For Publication and Distribution.
6. الأسطة, ع. ا. (2016). أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة. عمان - الأردن: المنهل.
7. البحيرات, م. م. (2021, 02). الاستراتيجيات التعويض وأثرها في تميز الأداء المنظمي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية العاملة في مدينة الحسين بن عبد الله الثاني الصناعية / محافظة الكرك. Global Journal of Economics and Business (GJEB), pp. 92-93.
8. الجعوبي, س. م., & الحريص, ن. ا. (2022, 03). درجة تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر إدارات الجودة (داسة مسحية وصفية على مسؤولي الجودة بجامعة المجمعة). مجلة العلوم الإنسانية والإدارية. 132, p.
9. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. (2017). القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. الجريدة الرسمية, 5.
10. الجيزاوي, م. (2024). صناعة رواد الأعمال - دروس في المعرفة والمهارات. لندن - المملكة المتحدة: E-Kutub LTD.
11. الحشي, ع. (2021). طرق الاختراع يبدأ بفكرة . الامارات العربية المتحدة: منشورات المجلس الوطني للإعلام.
12. الحوامدة, ع. ا. (2020). النظرية الاقتصادية والاقتصاد الإداري. عمان - الأردن: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
13. الخنساء, ص. أ. (2019). ريادة الأعمال الاستراتيجية كأحد تطبيقات الإدارة المعاصرة - دراسة تحليلية لنموذج . مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات. 43, p.
14. الربيعاوي, س. ح. (2020). طيف التسويق. القاهرة - مصر: دار غيداء للنشر والتوزيع.
15. الربيعاوي, س. ح., & عباس, ح. و. (2015). إدارة التسويق - أسس ومفاهيم معاصرة. دبي - الإمارات العربية المتحدة: المنهل.
16. الساعاتي, ش. ن., & العواسا, ص. ا. (2020). ادارة الموارد البشرية إستراتيجيا في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة. عمان - الأردن: Yazouri Group for Publication and Distribution.

17. الشميمري, أ. ب., & المبيريك, و. ب. (2019). ريادة الأعمال. الرياض - المملكة العربية السعودية: العبيكان للنشر.
18. أصباغ, ح. ع. (2023). المشاكل المحاسبية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم وطرق علاجها. الدوحة - قطر: Homysra Publishing House.
19. العبادي, س. (2015). المشروعات الصغيرة الممولة وأثرها التنموي. الأردن - عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
20. العلامة اللغوي مجد الدين محمد بن يعقوب الفيروز آبادي. (2005). القاموس المحيط. بيروت - لبنان: مؤسسة الرسالة.
21. العمري, ب. ب. (2020, 01 02). استقطاب الموارد البشرية. المجلة العربية للبحث العلمي, pp. 343-345 ,
22. النعيمي, ص. ع. (2021). الاستراتيجية والادارة الاستراتيجية - نظرة تحليلية وعلاقات تكاملية للمفاهيم والمصطلحات. الأردن: دار اليازوري.
23. النويهي, ج. ب. (1985). 195. بيروت, لبنان: منشورات عبيدات.
24. أوكيل, س. (2011). الابتكار التكنولوجي - لتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز التنافسية. الرياض - المملكة العربية السعودية: العبيكان للنشر.
25. آيتعكاش, س., & قرومي, ح. (2013, جوان). المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مشاكل وتحديات. معارف (مجلة علمية محكمة), p. 232 ,
26. آيتعكاش, س., & قرومي, ح. (2013, جوان). امؤسسات الصغيرة واملتوسطة مشاكل وحتديات. معارف (مجلة علمية محكمة), p. 231 ,
27. براهيمي, آ., ثابت اول, و., & عيونس, ر. (2017). استراتيجية استقطاب الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية. مجلة الواحات للبحوث والدراسات المجلد 10 العدد 1, pp. 810-814 ,
28. بلقيدوم, ص., & لغرور, ع. (2015, ديسمبر 09). أهم الأدوار الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في منظمات الأعمال. مجلة الاقتصاد الصناعي , pp. 342-343.
29. بن جروة, ح., & بن تقات, ع. ا. (2020). تسويق العلاقات - مدخل لتعزيز علاقة مؤسسة بزبائنهم في ميزة تنافسية. عمان - الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي.
30. بوران, س. ع. (2016). إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة. عمان - الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي.
31. بوزقرة, ي. (2017, 06 26). البعد الإستراتيجي للثقافة التنظيمية في تحقيق فاعلية المؤسسة. دقاتر البحوث العلمية, p. 114 ,

32. بوشقيفة, ح. (2021). الابتكار التسويقي لتحسين التنافسية المستدامة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة تطبيقية لشركة اتصالات الجزائر. سيدي بلعباس - الجزائر: جامعة الجيلالي ليايس.
33. توام, ز., & كلاخي, ل. (2021). أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية على عمال شركة سونلغاز (تيارت). مجلة معهد العلوم الاقتصادية, 648.
34. جاد الرب, س. م. (2016). التخطيط الإستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي. القاهرة - مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
35. جلال, م. (2019). الملتقى الوطني حول-المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل مستجدات القانون الجزائري. أثر الصعوبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تنافسيتها. (pp. 178-179) تيزي وزو - الجزائر: جامعة مولود معمري - تيزي وزو.
36. حامد, م. (2017). الاقتصاد الإداري. القاهرة - مصر: دار حميثرا للنشر والترجمة.
37. حسين, ي. م. (2010). تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها على تحسين مستوى أداء الخدمة الفندقية. مجلة الإدارة والاقتصاد. pp. 315-358 ,
38. حكومة دبي - دائرة المالية. (2023). الأزمات المالية العالمية - أزمة كوفيد 19 نموذجاً. دبي - الإمارات العربية المتحدة: حكومة دبي.
39. حمادوش, أ. (2019). الملتقى الوطني حول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل مستجدات القانون الجزائري. حول التكييف القانوني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل. (pp. 68-69) تيزي وزو - الجزائر: جامعة تيزي وزو - الجزائر.
40. حمدي, ش. (2023). تطبيقات الذكاء الاصطناعي وتعزيز الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال. القاهرة - مصر: Al Arabi Publishing and Distributing.
41. خربوطلي, ع. (2018). ريادة الأعمال وإدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة. إدارة الأعمال وإدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة, 05. الجمهورية العربية السورية: الجامعة الافتراضية السورية.
42. دريدي, م., & حروش, س. (2019). دور البحث والتطوير في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات. مجلة إيليزا للبحوث والدراسات. pp. 142 - 143 ,
43. دهشان, أ. إ. (2021). دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق مستهدفات التنمية الاقتصادية في مصر. الزقازيق- محافظة الشرقية - مصر: YDhshan.
44. دودجسون, م., & جان, د. (2024). الابتكار - مشاهدات أدبية. عمان - الأردن: Al-Mashreq eBookstore.
45. دودين, أ. ي. (2011). إدارة التسويق المعاصر. عمان - الأردن: المنهل.
46. دودين, أ. ي. (2020). إدارة الأعمال الحديثة (وظائف المنظمة). عمان - الأردن: Yazouri Group pour la publication et la distribution.

47. دوري, ز. (2019). الفكر الإستراتيجي وإنعكاساته على نجاح منظمات الأعمال - قراءات وبحوث. عمان - الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
48. ديقش, س. (2020, جوان 30). أهمية الابتكار التسويقي في ترقية التسويق بالعلاقات. مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية. 276-277, pp.
49. رجب, أ. (2023). التسويق الرقمي وآفاق المستقبل. القاهرة - مصر: وكالة الصحافة العربية.
50. رجماني, م., & الجودي, م. ع. (2009, جوان). الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة والمتوسطة بين القيادة المتميزة والريادية المنشودة. مجلة البحوث والدراسات. 151, p.
51. رضوان, م. ع. (2013). مهارات استشراف المستقبل. دبي - الإمارات العربية المتحدة: المنهل.
52. ربحان المحمدي, س. ع. (2019). إدارة الموارد البشرية - رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة. عمان - الأردن: Yazouri Group for Publication and Distribution.
53. زكريا مطلق الدوري. (2020). الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم - عمليات - حالات دراسية). عمان - الأردن: دار اليازوري.
54. زيدان, ع. (2022). الاقتصاد الرقمي بين الواقع والمأمول والمعاملة الضريبية الخاصة به. القاهرة - مصر: دار محمود للنشر والتوزيع.
55. سطوطاح, س. (2018, 01 01). تحديات التجديد التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات. 11-12, pp.
56. سلطان, ح. ر., & عثمان, م. أ. (2021). مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية (الارتجال الاستراتيجي - المعمارية الاستراتيجية - التجسير الاستراتيجي التموضع الاستراتيجي - التراصف الاستراتيجي - SIS - القيمة الاستراتيجية النجاح الاستراتيجي - السيادة الاستراتيجية - الحرية الاستراتيجية). (عمان - الأردن: شركة دار الأكاديميون للتوزيع والنشر.
57. سلطان, ح. ر., & عثمان, م. م. (2019). مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية. عمان - الأردن: دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.
58. سلطان, ح. ر., & عثمان, م. م. (2022). الريادة - منظور استراتيجي. القاهرة - مصر: دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.
59. شادلي, ش. (2017). تحليل العوامل المؤثرة على درجة توجه عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لإستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال. ورقلة - الجزائر: جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.
60. صاري, أ., & هواري, ع. أ. (2020, أكتوبر 04). تحديات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل توالي الصدمات الخارجية وأهمية تنويع التنمية الاقتصادية. دراسات وأبحاث المجلة العربية للأبحاث والعلوم الإنسانية والاجتماعية. 414, p.

61. صالح, أ. ع., & إبراهيم, إ. خ. (2019). القيادة الاستراتيجية- أجندة العقل الجوال في الاستخدام الذكي للقوة والتحفيز-. بيروت - لبنان: yazouri group for publication and distribution.
62. صبحي العزة, و. و., & السلواي, ع. ا. (2022, 12). أثر استراتيجية التدريب والتطوير ودورها في تحقيق الجودة الشاملة في مؤسسات القطاع العام: الدفاع الفلسطيني نموذجاً. مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث. 85, p.
63. صندوق النقد الدولي - إدارة الشرق الأوسط. (2024). سلطنة عمان - قضايا مختارة. الكويت: صندوق النقد الدولي - إدارة الشرق الأوسط.
64. ضيف, س., قهيري, ف., & ضيف, أ. (2020, 09 30). نحو تحقيق تنمية اقتصادية من خلا تعزيز دور ريادة منظمات الأعمال: مع الإشارة إلى تجربة الجزائر. مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة. 41-43, pp.
65. عبد الباقي, إ. إ. (2016). إدارة البنوك التجارية. دبي - الإمارات العربية المتحدة: Al Manhal .
66. عبدالله, ع. م. (2019). استراتيجية التمكين المتسلسل - مدخل البناء المتسلسل لقدرات المورد البشري المشارك في صناعة القرارات. عمان - الأردن: Yazouri Group for Publication and Distribution.
67. عجابي, خ. (2013, 12 15). الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية. مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات. 126-129, pp.
68. عيشاوي, و. و., & عيشاوي, ه. (2016, 10 01). الثقافة التنظيمية في المؤسسة. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية. 100, p.
69. غزيل, م. م., & مراكشي, ع. (2016). دور خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تعزيز الصورة الذهنية والميزة التنافسية - دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية غرداية. مجلة الباحث. 101, p.
70. فرج الله, ز., & بن صويلح, ل. (2021, 06 21). التكنولوجيا الحديثة ودورها في تحقيق جودة أداء المورد البشري. مجلة المقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية المجلد (06), p. 328.
71. فلاق, م. (2019). المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال. عمان - الأردن: Yazouri Group for Publication and Distribution.
72. قاضي, ف. (2019). التصدي لمعوقات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. الملتقى الوطني حول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل مستجدات القانون الجزائري. (p. 223) تيزي وزو- الجزائر: جامعة مولود معمري - تيزي وزو- الجزائر.
73. قطامين, أ. (2002). الإدارة الاستراتيجية (حالات ونماذج التطبيق). عمان - الأردن: دار مجدلاوي.

74. قلادي، ن.، & طالب، م. ا. (2021، 12 31). الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر - "حالة مؤسسة مطاحن الحروش سكيكدة". مجلة جديد الإقتصاد، 485، p. 486 و 487.
75. قواسمية، س.، & مبارك، ص. (2021، 10 15). اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (العوائق والتحديات). مجلة البحوث والدراسات التجارية، p. 16.
76. كافي، م. ي. (2013). اقتصاديات البيئة والعولمة. دمشق - سوريا: دار مؤسسة رسلان للنشر والتوزيع.
77. كرليفة، س. (2018). أهم العراقيل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل المتغيرات الاقتصادية الدولية. الملتقى الوطني حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل مستجدات القانون الجزائري. (pp. 196-197) تيزي وزو - الجزائر: جامعة مولود معمري - تيزي وزو - الجزائر.
78. لمقابلة، ح. (2018، 10 18). التحديات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها على القدرة التنافسية للمنظمة. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية. pp. 389-391،
79. م. كريستنسن، ك. (2022). لا مكان للحظ؛ قصة الابتكار واختيار العميل. الرياض - المملكة العربية السعودية: دار رف للنشر والتوزيع.
80. ماديو، ل. (2019). ضعف دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في التنمية الاقتصادية. الملتقى الوطني حول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل مستجدات القانون الجزائري. (pp. 305-306) تيزي وزو: جامعة مولود معمري - تيزي وزو.
81. ماهر، أ. (2007). الدليل العملي للمديرين في الإدارة الإستراتيجية. الإسكندرية - مصر: دار الجامعة.

مراجع بلغات أجنبية:

1. Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. London - UK: Free Press.
2. Aaker, D. A., & McLoughlin, D. (2010). *Strategic Market Management*. New Jersey: Wiley Editions.
3. Acs, Z. J., & Audretsch, D. B. (2003). *Innovation and Small Firms*. Cambridge, Massachusetts - USA: MIT Press.
4. Acs, Z. J., & Szerb, L. (2010). *Global Entrepreneurship and the Development Index (GEDI). Methodology and Global Results*, Hungary: *Small Business Economics*, Vol. 34, pp. 3-15.

5. Agthia Group. (2023). *Agthia Group Annual Report*. Abu Dhabi - UAE: Agthia Group.
6. Al Hassael, M. M. (2014). *Le marketing - connaître et comprendre le comportement du consommateur*. Paris - France: Publibook.
7. Aliasghar, O., Sadeghi, A., & L. Rose, E. (2020). *Process Innovation in Small and Medium-sized Enterprises: The Critical Roles of External Knowledge Sourcing and Absorptive Capacity*. Forthcoming in *Journal of Small Business Management*, p. 18.
8. Ambler, S., & Lines, M. (2023). *Choose your WoW - Second Edition (ARABIC)*. Newtown, Pennsylvanie, États-Unis: Project Management Institute.
9. Anderson, M. (2019). *Technology and Innovation in Startups*. San Francisco - USA: McGraw Hill.
10. Anneau-Guillemain, S. (2021). *Marketing*. Paris: Gualino.
11. Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York - USA: McGraw-Hill Publishing.
12. Audetsch, D. B., & Keilbach, M. (2022). *Entrepreneurship and Its Impact on Economic Development*. Singapore: Springer Nature.
13. Audretsch, D. B. (2022). *Entrepreneurship and Local Economic Development*. New York - USA: Springer Publishing .
14. Ayyagari, M., Beck, T., & Demircuc-Kent, A. (2007). *Small and Medium Enterprises Across the Globe*. *Small Business Economics*, 29(4), pp. 415-434.
15. Baporikar, N. (2022). *Entrepreneurship and Business Development in the Renewable Energy Sector*. . Pennsylvania - USA: IGI Global Publisher.
16. Barker, V. L., & Barr, P. S. (2021). *Diversification Strategy and Firm Performance in Small and Medium-Sized Enterprises: The Role of Innovation*. *Journal of Business Research*, 217-231.
17. Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2019). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. Manchester - UK: Pearson.
18. Baugh, C. (2018). *Entrepreneurial Mindset: Understanding the Role of Personal Traits in Entrepreneurial Success*. Cham - Switzerland: Springer International Publishing.
19. Ben Nasr, I. (2019). *Le marketing en schémas*. Paris - France: Ellipses Publications .

20. Bessière, V., & Stéphany, É. (2017). *Le crowdfunding - Fondements et Pratiques*. Paris - France: De Boeck Supérieur.
21. Bhalla, A. S. (1998). *Mondialisation, croissance et marginalisation*. Canada: Centre de Recherches pour le Développement International.
22. Blank, S. (2013). *The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company*. California - USA: K&S Ranch .
23. Brilman, J. (2000). *Les meilleures pratiques du Management au cœur des entreprises*. Paris - France, 27: Editions d'Organisations.
24. Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Juric, B., & Ilic, A. (2011). Customer Engagement: Conceptual Nomology and Implications for Research and Practice. *Journal of Service Research*, 14 (3), 252-271.
25. Brynjolfsson, E., & McAfee. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. New York - USA: Norton & Company.
26. Burns, P. (2016). *Entrepreneurship and Small Business*. Hampshire - UK: Palgrave Macmillan.
27. Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital Marketing: Strategy, Implementation, and Practice*. London - UK: Pearson Education Limited.
28. Chao, J. (2021). *Personal Traits and Entrepreneurial Outcomes: A Comprehensive Study*. London - UK: Palgrave Macmillan.
29. Chesbrough, H. (2020). *Open Innovation Results: Going Beyond the Hype and Getting Down to Business*. Oxford - UK: Oxford University Press.
30. Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston - USA: Harvard Business School Press.
31. Chesbrough, H. W. (2020). *Open Innovation Results: Going Beyond the Hype and Getting Down to Business*. Oxford - UK: Oxford University Press.
32. Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston - USA: Harvard Business Review Press.
33. Christopher, M. (2016). *Logistics and Supply Chain Management*. 5th ed. London - UK: FT Press.

34. Corbetet, A. C., & Greene, P. H. (2023). *The Role of Entrepreneurship in Economic Development: Theory, Evidence, and Policy*. Oxford University Press, 112-145.
35. Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior,16 (1). *Entrepreneurship Theory and Practice*, 7-25.
36. Cwako Monkam, G. (2021). *Le marketing digital appliqué à l'entreprise - outils, stratégies et performances sur les réseaux sociaux*. Louvain-La-Neuve - Belgique: Editions Academia-L'Harmattan.
37. Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. New York - USA: Harper and Row.
38. Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. New York - USA: HarperBusiness.
39. Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. New York - USA: Harper & Row.
40. Drucker, P. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. Oxford - UK: Butterworth-Heinemann.
41. Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. New York - USA: Harper & Row .
42. Du Plessis, M., & Boon, J. (2022). *Knowledge Management for Small and Medium Entreprises: Theory and Practice*. New York - USA: Springer Publisher.
43. E. Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York - USA: The Free Press .
44. E. PORTER, M. (1985). *COMPETITIVE ADVANTAGE - CREATING AND SUSTAINING SUPERIOR PERFORMANCE*. New York - United States: THE FREE PRESS.
45. Einav, L., & Levin, J. (2021). *Economics in the age of big data and digital platforms*. Cambridge - UK: National Bureau of Economic Research.
46. Etner, J., & Jeleva, M. (2015). *Les préférences du consommateur*. Paris - France: Aunege - Association des universités numériques en Economie et Gestion - Université Paris Ouest - Nanterre La Défense.
47. European Commission. (2022). *Annual Report on European SMEs 2021/2022*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

48. Fleischer, M. (2022). *he Role of Personal Characteristics in Entrepreneurial Success*. Cambridge - UK: Cambridge University Press.
49. Frank, R. H., & Bernanke, B. S. (2016). *Principles of Economics*. Singapore : Cengage Learning.
50. Frossard, A.-L., & Guceski, P. (2010). *Le tour du Marketing en 12 étapes*. Paris - France: Dunod.
51. FURRER, O. (2010). *Corporate Level Strategy*. London - United Kingdom: Taylor And Francis.
52. Galbraith, J. K. (1967). *The New Industrial State*. New York - USA: Houghton Mifflin.
53. Garcia, L. (2016). *Social Networks and Entrepreneurial Growth*. Madrid - Spain: Cambridge University Press .
54. Ginoux, A.-C. (2022). *Les enjeux de la marque à l'ère du digital et du post consommateur*. Paris - France: Editions Ellipses.
55. Grant, K. W. (2023). *Innovation Coaching - All the Tools You Need to Coach Innovators and Entrepreneurs*. Toronto - Canada: Smartair Media.
56. Grant, R. M. (2019). *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases Edition*. New Jersey - USA: John Wiley & Sons.
57. Grant, R. M. (2021). *Contemporary Strategy Analysis 11th Edition*. New Jersey - USA: John Wiley & Sons.
58. Guermonperez, D. (2024). *Baromètre du Crowdfunding en France 2023*. Paris - France: Mazars. Récupéré sur www.financeparticipative.org.
59. Guilhaon, B. (2019). *Le capital-risque et le financement de l'innovation*. London - United Kingdom: ISTE Editions.
60. Gunningham, N. (2009). *Regulation: Enforcement and Compliance*. Oxford - UK: Oxford University Press.
61. Guttentage, D. A. (2020). *Disrupting the Traditional Hospitality Industry*. *International Journal of Hospitality Management* 87, 102/453.
62. H. Davenport, T. (1993). *Process Innovation*. Boston - United States: Harvard Business Review Press.

63. Hénault, G.-M., & Chebat, J.-C. (2008). *Stratégie du marketing*. Québec - Canada: Presse de l'Université de Québec.
64. Hennig-Thurau, T., & Koch, M. (2020). *The Netflix Business Model: Disrupting the Entertainment Industry*. *Journal of Media Economics* 33 (2), 75-89.
65. Herrington, M. (2021). *Entrepreneurship and Economic Growth: The Role of New Business Creation and Growth*. London - UK: Routledge.
66. Hill, C. W., & Jones, G. R. (2019). *Strategic Management: An Integrated Approach*. Singapore: Cengage Learning.
67. Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2020). *Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization*. Boston - USA: Cengage Learning.
68. Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001). *Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation*. *Strategic Management Journal* 22 (6-7), 479-491.
69. Hitt, M. A., Ireland, R., & Hoskisson, R. E. (2016). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. Singapore: Cengage Learning.
70. Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks - USA: SAGE Publications.
71. Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2020). *Competing for Advantage*. Boston, Massachusetts - USA: Cengage Learning .
72. Immelt, J. R. (2007). *GE's Growth Strategy: The Immelt Initiative*. *Harvard Business Review*, Vol. 85, Issue 7/8, 96-104.
73. Isenberg, D. J. (2010). *How to Start an Entrepreneurial Revolution*. *Harvard Business Review* VOL. 88, N° 6.
74. Ishner, S. (2020). *Personal Attributes of Successful Entrepreneurs: A Psychological Perspective*. New York - USA: Routledge.
75. Jennings, J. L., & Noyes, P. E. (2024). *Startups and Economic Growth: The Dynamics of New Business Formation*. Cambridge - England: Cambridge Press University.
76. Johnson, G., & Al. (2008). *Exploring Corporate Strategy: Text & Cases*. London - UK: Pearson Education.

77. Johnson, Gerry, Whittington, Richard, Scholes, & Kevan. (2011). *Exploring Strategy*. London - UK: Pearson Education Limited.
78. Johnson, N. (2023). *Inner Traits of Successful Entrepreneurs: Insights from Recent Research*. Hoboken - USA: Wiley.
79. Johnson, R. (2018). *The Legal Framework of Entrepreneurship*. London: Palgrave Macmillan. London - UK: Palgrave Macmillan.
80. Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. New York - USA: Farrar, Straus and Giroux.
81. Khan, A. (2020). *Cultural Dynamics in Entrepreneurship*. . Dubai - UAE: Oxford University Press.
82. Khan, M. L. (2021). *The Impact of Digital Platforms on Business Models: A Case Study of Netflix*. *Journal of Media Business Studies*, 18(1), 37-57.
83. Kotler, P. (2016). *Marketing Management 15th Edition*. London - England: Pearson .
84. Kotler, P. (2017). *Marketing Management*. 15th ed. New Jersey - USA: Pearson Education.
85. KOTLER, P., & KELLER, K. (2016). *Marketing Management*. Paris - France : Pearson France.
86. KOTLER, P., KELLER, K., & LANE. (2016). *Marketing Management*. New York: Pearson Education Inc.
87. Kumar, V., & Reinartz, W. (2016). *Creating Enduring Customer Value*, 80 (6). *Journal of Marketing*, 36-68.
88. Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2023). *Amazon: Innovating in E-commerce and Beyond*. *Management Information Systemes Quarterly* 47 (1), 115-130.
89. Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2023). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm*. London - UK: Pearson Education.
90. Lazonick, W. (2016). *Innovative Enterprise and the Development of the Apple Ecosystem*. *Business History Review*, Vol. 90, Issue 3, 489-512.
91. Lee, P. (2020). *Government Support and Entrepreneurial Success*. Singapore : Springer.

92. Lefèvre, A. (2023). *Les erreurs financières courantes à éviter en tant qu'entrepreneur*. Norderstedt - Germany: Bod - Books On Demand.
93. Lemon, K. N., & Verhoef, P. (2016). *Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey* 80 (6). *Journal of Marketing*, 69-96.
94. Lepore, J. (2014). *The Disruption Machine: What The Gospel of Innovation Gets Wrong*. New York - USA: The New Yorker.
95. Levitt, T. (1983). *The Marketing Imagination*. New York - USA : Free Press.
96. Levratto, N. (2009). *Les PME Définition, rôle économique et politique publique*. Paris - France: De Boeck Supérieur .
97. L'Organisation Internationale du Travail. (2016). *La formalisation des PME dans les chaînes d'approvisionnement en Amérique latine : quel rôle jouent les entreprises multinationales ? - Note de synthèse thématique – La formalisation des entreprises*. Suisse: l'Organisation Internationale du Travail.
98. Lucas, S. (2016). *The Entrepreneur's Guide to Business Law*. New York - USA: Business Expert Press.
99. Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*. *Academy of Management Review* 21 (1), 135-172.
100. Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2001). *Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle*. *Journal of Business Venturing*, 16 (5), 429-451.
101. M. Krizner, I. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. University of Chicago Press, 31-45.
102. Majid Al Futtaim. (2023). *Majid Al Futtaim Annual Report*. Dubai - UAE: Majid Al Futtaim.
103. Manns, C. (2021). *The Entrepreneurial Mindset: Understanding and Navigating the Challenges of Entrepreneurship*. Oxon - UK: Routledge.
104. Maronne, R., & Gallic, C. (2018). *LE GRAND LIVRE DU MARKETING DIGITAL - TENDANCES, OUTILS & STRATEGIE - SITE WEB, REPERECMENT & CONTENUPUBLICITE EN LIGNE - RESEAUX SOCIAUX & INFLUENCE*. PARIS - FRANCE: DUNOD.

105. Minniti, M., & Naudé, W. (2010). *What Do We Know About the Patterns and Determinants of Female Entrepreneurship Across Countries?* *European Journal of Development Research*, 22 (3), 277-293.
106. Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York - USA: The Free Press .
107. Morris, M. H., Kuratko, D. F., & Covin, J. G. (2011). *Corporate Entrepreneurship & Innovation*. Singapore: Cengage Learning .
108. Mugo, P. C., & Namada, J. M. (2020, 12). *Process Innovation and Competitive Advantage in Telecommunication Companies*. *International Journal of Business Strategy and Automation*, pp. 42-43.
109. Musk, E., & Clarck, A. (2022). *SpaceX: Revolutionizing Space Travel through Innovation*. *Space Policy* 58, 101/442.
110. Naudé, W. (2013, July). *Entrepreneurship and Economic Development: Theory, Evidence and Policy*. (I. o. (IZA), Éd.) *IZA Discussion Paper*, No. 7507, pp. 12-14.
111. Naudé, W. (2020). *Entrepreneurship and Economic Development: Moving Beyond the Linear Stage Theory of Economic Growth*. Cheltenham - UK: Edward Elgar Publishing.
112. Norrman, S.-E. (2017). *Entrepreneurship: Theory, Process, and Practice*. New York - USA: Palgrave Macmillan.
113. OCDE. (2014). *OCDE (2014), Panorama de l'entrepreneuriat 2014*, Éditions OCDE, Paris,. Paris - France: Editions OCDE.
114. OCED. (2020). *Entrepreneurship at a Glance*. Paris - France: OCED Publishing.
115. OECD. (2002). *Perspectives de l'OCDE sur les PME 2002*. Washington, D.C - Etats Unis: OECD.
116. OECD. (2017). *Entrepreneurship at a Glance 2017*. Paris - FRANCE: OECD Publishing.
117. OECD. (2019). *Education and Skills for Inclusive Growth*. Paris - France: OECD Publishing.
118. OECD. (2019). *Le financement climatique et l'objectif des 100 milliards de dollars* Financement climatique fourni et mobilisé par les pays développés en 2013-2017. Paris - France: OECD.

119. OECD. (2019). *Perspectives de l'OCDE sur les PME et l'entrepreneuriat 2019*. Paris - France: OECD Publishing.
120. OECD. (2020). *Innovation and Technology Policy: Opportunities and Challenges for Growth*. Paris - France: OECD Publishing.
121. OECD. (2021). *Financing SMEs and Entrepreneurs 2021: An OECD Scoreboard*. Paris - France: OECD Publishing.
122. OECD. (2023). *Perspectives de l'OCDE sur les PME et l'entrepreneuriat 2023*. Paris - France: OECD Publishing.
123. OECD. (2023). *Perspectives de l'OCDE sur les PME et l'entrepreneuriat 2023* . Paris - France: OECD Publishing.
124. OECD. (2023). *SMEs and Entrepreneurship: Key Drivers of Economic Growth*. Paris - France: OECD Publishing .
125. Office Québécois de la Langue Française. (2014). *Office Québécois de la Langue Française*. Consulté le 07 12, 2024, sur [vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca: https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/fiche-gdt/fiche/8363637/capital-damorcage](https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/fiche-gdt/fiche/8363637/capital-damorcage)
126. O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). *Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future*. *Academy of Management Perspectives* (27) 4, 224-238.
127. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, New Jersey - USA: Wiley .
128. Pajot, J. (2023). *L'investisseur Moderne - Comment faire partie des nouveaux riches ?* New Delhi - India: Golden Inspirations.
129. Philips, S. L., & Williams, C. M. (2022). *Innovation and Economic Growth: The Impact of Entrepreneurial Activity*. New York - USA: Palgrave Macmillan.
130. Pierre-André, J., & Josée, S.-P. (2017). *LES PME D'HIER A DEMAIN*. Québec - CANADA: Presse de l'Université de Québec.
131. Porter, M. (1985). *ompetitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York - USA: Free Press.
132. Porter, M. (1996). *What is Strategy ?* *Harvard Business Review* 74(6), 63-64.
133. Porter, M. (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York - USA: Free Press.

134. Porter, M. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York - USA: Free Press.
135. Porter, M. E. (1980). *COMPETITIVE STRATEGY TECHNIQUES FOR ANALYZING INDUSTRIES AND COMPETITORS*. New York - United States: Free Press Edition.
136. Porter, M. E. (2008). *On Competition*. Brighton, Massachusetts - USA: Harvard Business Review Press.
137. Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). *The Core Competence of the Corporation*. *Harvard Business Review*, 79-91.
138. Raasch, C., & Von Hippel, E. (2013). *Innovation Process Benefits : The Journey as Reward* . *MIT Salon Management Review*, p. 34.
139. Ratten, V. (2021). *Entrepreneurship and Trade: International Challenges and Opportunities*. New York - USA: Springer Publishing.
140. Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses"*. New York - USA: Crow Publishing Group.
141. Rifkin, J. (2014). *he Zero Marginal Cost Society: The Internet of Things, the Collaborative Commons, and the Eclipse of Capitalism*. New York - USA: Palgrave Macmillan.
142. Robinson, N. (2022). *Entrepreneurial Traits: New Perspectives on Personal Characteristics*. Cambridge - UK: Cambridge University Press.
143. Robinson, N. (2022). *The Psychology of Entrepreneurship*. New York - USA: Routledge.
144. Rumelt, R. P. (2011). *Good Strategy Bad Strategy: The Difference and Why It Matters*. Manhttan, New York - USA: Crown Group Publishing.
145. SABIC. (2022). *SABIC Annual Report*. Riyadh - KSA: SABIC.
146. Sabry, F. (2024). *Choix du consommateur - Maîtriser le choix du consommateur, une feuille de route pour une prise de décision éclairée. Un Milliard de Personnes Informées [French]*.
147. SARSABY, A. (2016). *SWOT ANALYSIS*. LONDON - UNITED KINGDOM: Spectaris Limited.

148. Scheid, F., Vaillant, R., & De Mantaigu, G. (2012). *Le Marketing Digital*. Paris - France: Groupe Eyrolles .
149. Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. New Jersey - USA: Transaction Publishers.
150. Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Cambridge - USA: Harvard University Press.
151. Shane, S. A. (2003). *A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity*. Chaltenham - UK: Edward Elgar Publishing.
152. Smith, J. (2015). *Entrepreneurial Environments and Economic Impact*. New York - USA: Wiley & Sons.
153. Steiber, A. (2014). *The Google Model - Managing Continuous Innovation in a Rapidly Changing World*. Berlin - Germany : Springer International Publisher .
154. Stone, B. (2013). *The Everything Store: Jeff Bezos and the Age of Amazon*. New York - USA: Little Brown and Company.
155. Storey, D. J. (2016). *Understanding the Small Business Sector*. London - UK: Routeldge .
156. St-Pière, J. (2019). *Gestion financière des PME : théories et pratiques, 2e édition*. Québec - CANADA: Presses de l'Université du Québec.
157. Teece, D. (2018). *Business Models and Strategy: An Overview*. Long Range Planning, Vol. 51(1).
158. Teece, D. J. (2010). *Business Models, Business Strategy, and Innovation*. Long Range Planning - 43 (2), 172-194.
159. Teece, D. J. (2018). *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*. Oxford University Press, 75-95.
160. Teece, D. J. (2019). *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*. Oxford University Press, 79-95.
161. Teece, D. J. (2021). *Tesla's Innovation Strategy: The Role of Technology in the Automotive Industry*. Journal Of Business Venturing Insights 15, 100/250.
162. Tidd, J. (2013). *Open Innovation Research, Management and Practice*. London - United Kingdom: Imperial College Press.

163. Tidd, J., & Bessant, J. (2018). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. New Jersey - USA: John Wiley and Sons.
164. Trabelsi, D. (2014). *Capital risque - de la levée de fonds au désinvestissement*. London - United Kingdom: ISTE Editions.
165. Tzuo, T., & Weisert, G. (2021). *Subscribed: Why the Subscription Model Will Be Your Company's Future ?* Paris - France: Shortcut Edition.
166. Ulwick, A. W. (2002). Turn Customer Input into Innovation. *Harvard Business Review*, 80(1), 91-97.
167. UNCTAD. (2021). *Entrepreneurship for Structural Transformation: Beyond Business as Usual*. Geneva - Swiss : United Nations Conference on Trade and Development.
168. Utterback, J. M., Ekman, S., & Sanderson, S. W. (2006). *Design-inspired Innovation*. New Jersey - United States: World Scientific Publishing Company.
169. Vanhaverbeke, W. (2017). *Managing Open Innovation In SME's: How to Cope with the Challenges of External Engagement*. Cambridge - UK: Cambridge University Press.
170. Vernet, E. (2016). *Marketing - L'essentiel et l'expertise à l'ère digitale - 4ème édition*. Paris - France: Groupe Eyrolles.
171. Villemus, P. (2009). *Le plan marketing à l'usage du manager* . Paris - France: Eyrolles Editions d'Organisation.
172. Vise, D. A. (2017). *The Google Story: Inside the Hottest Business, Media and Technology Success of Our Time*. London - UK: Pan Macmillan.
173. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2019). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press, 33-50.
174. Westhead, P., & Wright, M. (2023). *Entrepreneurship: A Very Short Introduction*. Hindawi Foundation.
175. Williams, H. (2017). *Investment and Financing Strategies for Startups*. Chicago - USA: Pearson Education.
176. WIPO. (2021). *Annual Report on the Technology and Innovation Support Centers (TISCs)*. Geneva - Swiss: WIPO Publishing.
177. World Bank. (2020). *Doing Business 2020: Comparing Business Regulation in 190 Economies*. Washington - USA: World Bank Group.

178. World Bank. (2020). *Doing Business 2020: Comparing Business Regulation in 190 Economies*. Chicago - USA: World Bank Publications.
179. Zaho, F. (2022). *Entrepreneurship and Digital Business Models*. Springer Nature. Singapore :Springer Nature.
180. Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1995). Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship-performance relationship: A Longitudinal Analysis. *Journal of Business Venturing* 10 (1), 43-58.

مواقع إلكترونية:

1. <https://www.mf.gov.dz/index.php/ar/documentation-ar/grands-dossiers-ar>
2. <https://www.industrie.gov.dz/soutien-pme/>
3. <https://www.albankaldawli.org/ar>
4. ESCWA. (2022). UNESCWA. Consulté le 06 13, 2024, sur www.unescwa.org: <https://www.unescwa.org/ar/sd-glossary>
5. Le Gouvernement Français. (2023, 01 11). La cybersécurité pour les TPE/PME – enjeux et solutions. Consulté le 07 06, 2024, sur cybermalveillance.gouv.fr: <https://www.cybermalveillance.gouv.fr/tous-nos-contenus/actualites/cybersecurite-tpe-pme-enjeux-solutions>
6. Kaspersky, E. (2024). Kaspersky. Consulté le 07 14, 2024, sur www.kaspersky.fr: <https://www.kaspersky.fr/about>
7. Brou, M. C. (2023, 06 04). Esprit Marketing. Consulté le 07 12, 2024, sur www.espritmarketing.ca: <https://www.espritmarketing.ca/post/quels-sont-les-probl%C3%A8mes-de-marketing-auxquels-une-petite-entreprise-peut-%C3%AAtre-confront%C3%A9e>
8. Humphrey, A. (2005). SWOT Analysis. In: *Environmental Scan*. Consulté le 10 04, 2024, sur www.mindtools.com: http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm
9. IBM. (2024). IBM. Consulté le 07 14, 2024, sur www.ibm.com: <https://www.ibm.com/topics/cybersecurity>
10. Kaspersky. (2024). Kaspersky. Consulté le 07 14, 2024, sur www.kaspersky.fr: <https://www.kaspersky.fr/resource-center/definitions/what-is-cyber-security>
11. indeed. (2024, 06 27). indeed. Consulté le 07 24, 2024, sur www.indeed.com: <https://ca.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-process-innovation>

12. World Bank Group. (2018, 02 13). worldbank. Consulté le 06 25, 2024, sur <https://www.worldbank.org/en: https://www.worldbank.org/en/results/2018/02/13/jobs-at-the-core-of-development>

13. TYSON, L. D. (2012, juin). International Monetary Fund. Consulté le 05 26, 2024, sur www.imf.org: https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/fre/2012/06/pdf/people.pdf

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم 01: إستمارة الإستبيان

دور ريادة الأعمال في تسيير الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تحية طيبة، وبعد:

السيد/السيدة المحترم (ة)

نشكرك على تخصيص وقتك للمساهمة في هذا الاستبيان في إطار التحضير لإعداد أطروحة دكتوراه التي تهدف إلى دراسة: " دور ريادة الأعمال على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التنافسية " دراسة تحليلية وتطبيقية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في صناعة المواد التجميلية بالجزائر. يرجى الإجابة بصدق ودقة من خلال وضع إشارة (X) في الخانة التي تتفق ورأيكم ، علماً أن جميع الإجابات ستظل سرية وتستخدم لأغراض البحث الأكاديمي فقط. تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

القسم الأول: المعلومات العامة

1. اسم المؤسسة (اختياري):

2. حجم المؤسسة:

• ☐ أقل من 50 موظفًا

• ☐ بين 50-200 موظف

• ☐ أكثر من 200 موظف

3. عدد سنوات عمل المؤسسة في القطاع الصناعي:

• ☐ أقل من 5 سنوات

• ☐ 5-10 سنوات

• ☐ أكثر من 10 سنوات

الدور الوظيفي للمشاركة في المؤسسة:

• ☐ مدير عام

• ☐ مدير قسم

• ☐ آخر

4. ما هو الشكل القانوني للمؤسسة؟

- ☐ مؤسسة فردية
 - ☐ شراكة
 - ☐ شركة ذات مسؤولية محدودة
 - ☐ شركة مساهمة
 - ☐ أخرى
- هل للمؤسسة نشاطات تصديرية؟
- ☐ نعم
 - ☐ لا
- ما هي طبيعة عمل المؤسسة الأساسية؟
- ☐ تصنيع منتجات البسكويت
 - ☐ توزيع منتجات البسكويت
 - ☐ خدمات مرتبطة بصناعة البسكويت
 - ☐ أخرى

الملاحق

المحور الأول: ريادة الأعمال في المؤسسة (الابتكار، الابداع، المخاطرة، البعد السوقي، الاستدامة، الموارد)

الترتيب ب	العبارات	ضعيف جداً	ضعيف	متوسط	قوي	قوي جداً
01	تركز وتشجع مؤسستك على التفكير الإبداعي والابتكار في تطوير المنتجات أو العمليات					
02	للمؤسسة قدرة على استغلال الفرص السوقية الجديدة بسرعة وكفاءة					
03	للمؤسسة قدرة على تحمل المخاطر المرتبطة بالاستثمار في الأفكار الريادية					
04	الإدارة العليا تهتم بتشجيع التفكير الريادي بين الموظفين					
05	يتم تخصيص موارد لدعم المشاريع الريادية داخل المؤسسة					
06	المؤسسة تعتمد على الشراكات أو التحالفات الريادية لدعم تنافسياتها					
07	يتم دمج الابتكار التكنولوجي في العمليات اليومية					
08	توفر المؤسسة موارد كافية لتنفيذ المشاريع الريادية					
09	تُبي منتجات مؤسستك توقعات العملاء					
10	مستوى الاستثمار المؤسسي في تدريب الموظفين لتطوير مهاراتهم الريادية					
11	تُراعي مؤسستك الآثار البيئية لممارساتها					
12	تُساهم مشاريعكم الريادية في تحقيق تنمية مجتمعية مستدامة					

المحور الثاني: صياغة الاستراتيجيات التنافسية

01	تعتمد المؤسسة على تحليل السوق قبل صياغة استراتيجياتها التنافسية؟					
02	تُقيم مساهمة الإدارة في تحديد الأولويات الاستراتيجية للمؤسسة بناءً على أهداف ريادية					
03	مستوى الدعم المقدم من الإدارة العليا جيد لتطبيق الاستراتيجيات بفعالية					
04	الاستراتيجيات التنافسية شاملة لتغطية مختلف قطاعات السوق المستهدفة					
05	تشارك الأقسام المختلفة في المؤسسة في صياغة الاستراتيجيات التنافسية					
06	وضوح الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة					

المحور الثالث: تطبيق الاستراتيجيات التنافسية

الملاحق

01	الإدارة تلتزم بتطبيق الخطط الاستراتيجية وفق الجدول الزمني المحدد				
02	المؤسسة تُراعي تأثير تطبيق الاستراتيجيات على رضا الموظفين				
03	للمؤسسة قدرة على مراقبة تنفيذ الاستراتيجيات عبر الأدوات التكنولوجية؟				
04	للتدريب المستمر دور في تعزيز تطبيق الاستراتيجيات التنافسية				
05	تُتابع الإدارة تنفيذ الاستراتيجيات لضمان تحقيق الأهداف				
06	للإدارة قدرة على تعديل الخطط عند مواجهة تحديات غير متوقعة				
07	توافق الموارد المتاحة مع متطلبات تطبيق الاستراتيجيات التنافسية				
المحور الرابع: الأداء التنافسي للمؤسسة					
01	تُساهم الاستراتيجيات المطبقة في تحسين الحصة السوقية للمؤسسة				
02	تؤثر ريادة الأعمال على تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة				
03	يؤثر الابتكار على رضا العملاء وزيادة ولائهم للمؤسسة				
04	تُساعد الاستراتيجيات التنافسية في تحسين الكفاءة التشغيلية				
05	تستجيب المؤسسة لتغيرات السوق المفاجئة				
06	استمرارية المؤسسة في تقديم منتجات ذات جودة عالية				
07	تؤثر ريادة الأعمال على استدامة المؤسسة في السوق؟				
المحور الخامس: الابتكار كجزء من الاستراتيجيات التنافسية					
01	تُطبق المؤسسة أدوات التحول الرقمي لتعزيز تنافسياتها				
02	مدى تشجيع الإدارة على الابتكار داخل المؤسسة				
03	دور المؤسسة في تعزيز الاستدامة البيئية ضمن استراتيجياتها التنافسية				
04	مدى اهتمام المؤسسة بتنويع منتجاتها لتلبية احتياجات الأسواق الجديدة				

الملحق رقم 02: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
المحور الأول: ريادة الأعمال في المؤسسة	,084	155	,059	,965	155	,052
صناعة الأسرار التجارية الثقافية	,104	155	,063	,960	155	,062
صناعة الأسرار التجارية الثقافية	,120	155	,060	,930	155	,061
الأداء الثقافي للمؤسسة	,115	155	,050	,921	155	,051
الابتكار كجزء من الأسرار التجارية الثقافية	,183	155	,062	,879	155	,059
المجموع	,077	155	,064	,958	155	,061

a. Correction de signification de Lilliefors

الملحق رقم 03: نتائج اختبار الفا كرومباخ

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	154	99,4
	Exclue ^a	1	,6
	Total	155	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,779	12

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	155	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	155	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,872	7

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	155	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	155	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,830	6

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	155	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	155	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,858	7

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	154	99,4
	Exclue ^a	1	,6
	Total	155	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,954	36

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	155	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	155	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,911	4

الملحق رقم 04: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

Corrélations

Corrélations

		ريادة الأعمال في المؤسسة	صياغة الأسرار التجارية الفعالة	تطبيق الأسرار التجارية الفعالة
ريادة الأعمال في المؤسسة	Corrélation de Pearson	1	,721**	,761**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	155	155	155
صياغة الأسرار التجارية الفعالة	Corrélation de Pearson	,721**	1	,770**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	155	155	155
تطبيق الأسرار التجارية الفعالة	Corrélation de Pearson	,761**	,770**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	155	155	155

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم 05: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,729 ^a	,532	,529	,51417	,532	173,944	1	153	,000

a. Prédicteurs : (Constante), ريادة الأعمال في المؤسسة

b. Variable dépendante : الابتكار كجزء من الأسرار التجارية الفعالة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	45,986	1	45,986	173,944	,023 ^b
	de Student	40,449	153	,264		
	Total	86,435	154			

a. Variable dépendante : الابتكار كجزء من الأسرار التجارية الفعالة

b. Prédicteurs : (Constante), ريادة الأعمال في المؤسسة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	,419	,353		1,185	,024
	ريادة الأعمال في المؤسسة	1,144	,087	,729	13,189	,000

a. Variable dépendante : الابتكار كجزء من الأسرار التجارية الفعالة

الملحق رقم 06: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

→ **Corrélations**

Corrélations

		الإبتكار كجزء من الاستراتيجيات التنافسية	تطبيق الاستراتيجيات التنافسية
الإبتكار كجزء من الاستراتيجيات التنافسية	Corrélation de Pearson	1	,809**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	155	155
تطبيق الاستراتيجيات التنافسية	Corrélation de Pearson	,809**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	155	155

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم 07: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				Sig. Variation de F
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	
1	,809 ^a	,655	,653	,44130	,655	290,846	1	153	,000

a. Prédicteurs : (Constante), تطبيق الاستراتيجيات التنافسية

b. Variable dépendante : الإبتكار كجزء من الاستراتيجيات التنافسية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	56,640	1	56,640	290,846	,000 ^b
	de Student	29,796	153	,195		
	Total	86,435	154			

a. Variable dépendante : الإبتكار كجزء من الاستراتيجيات التنافسية

b. Prédicteurs : (Constante), تطبيق الاستراتيجيات التنافسية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	,261	,234		1,114	,027
	تطبيق الاستراتيجيات التنافسية	,941	,055	,809	17,054	,002

a. Variable dépendante : الإبتكار كجزء من الاستراتيجيات التنافسية

الملحق رقم 08: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

الملاحق

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,790 ^a	,624	,622	,46065	,624	254,337	1	153	,013

a. Prédicteurs : (Constante), الأداء التنافسي للمؤسسة

b. Variable dépendante : الابتكار كجزء من الاستراتيجيات التنافسية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	53,969	1	53,969	254,337	,013 ^b
	de Student	32,466	153	,212		
	Total	86,435	154			

a. Variable dépendante : الابتكار كجزء من الاستراتيجيات التنافسية

b. Prédicteurs : (Constante), الأداء التنافسي للمؤسسة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	,019	,268		,071	,044
	الأداء التنافسي للمؤسسة	,994	,062	,790	15,948	,001

a. Variable dépendante : الابتكار كجزء من الاستراتيجيات التنافسية

Sig.

ريادة الأعمال	Between Groups	454,8	4	113,2	881,11	00010,
	Within Groups	683,26	150	1780,		
	Total	137,35	154			
الاستراتيجيات التنافسية	Between Groups	229,26	4	557,6	707,16	00010,
	Within Groups	873,58	150	3920,		
	Total	101,85	154			

الملحق رقم 09: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

ريادة الأعمال والاستراتيجيات التنافسية	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,6730	4	0,042	0,777	71000,
Within Groups	10,869	150	0,054		
Total	11,541	154			

الملاحق

الأعمال ريادة والاستراتيجيات التنافسية	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,6730	6	0,042	0,777	00, 710
Within Groups	10,869	148	0,054		
Total	11,541	154			

الملحق رقم 10: بيانات مستخرجة من طرف المركز الوطني للسجل التجاري في الجزائر

عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات الصفة المعنوية الناشطة والمتخصصة في مجال صناعة البسكويت



Centre National du Registre du Commerce



Répartition des inscriptions par Groupe d'Activités

Antenne de : KHENCHELA

Du 16/07/1997 Au 31/08/2025

Commune :

Le : 09/09/2025

Groupe d'Activité	Immatriculation PM		Réimmatriculation PM		Modification PM		Radiation PM		Total PM
	Principale	Secondaire	Principale	Secondaire	Principale	Secondaire	Principale	Secondaire	
107105	4	2	1	0	10	2	1	1	21

○ عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات الصفة الطبيعية الناشطة والمتخصصة في مجال صناعة البسكويت

Centre National du Registre du Commerce									
Répartition des inscriptions par Groupe d'Activités									
Antenne de : KHENCHELA									
Du 16/07/1997 Au 31/08/2025									
Commune :									
Le : 09/09/2025									
Groupe d'Activité	Immatriculation PP		Réimmatriculation PP		Modification PP		Radiation PP		Total PP
	Principale	Secondaire	Principale	Secondaire	Principale	Secondaire	Principale	Secondaire	
107106	35	11	0	0	22	3	9	4	84
Total des inscriptions	35	11	0	0	22	3	9	4	84

ملخص:

تبحث هذه الأطروحة في دور ريادة الأعمال في تسيير الاستراتيجية التنافسية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات صناعة البسكويت في الجزائر. وتهدف إلى تحليل كيف تساهم الممارسات الريادية، من خلال الابتكار والمبادرة وتحمل المخاطر، في دعم صياغة وتطبيق استراتيجيات تنافسية فعالة، وتحقيق أداء تنافسي متميز. كما تبرز العلاقة بين ريادة الأعمال والابتكار كمدخل لتعزيز التمايز والاستجابة للتغيرات السوقية، مع مراعاة أثر بعض الخصائص المؤسسية. وقد خلصت النتائج إلى أن ريادة الأعمال تُعد رافعة استراتيجية رئيسية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات في بيئة متغيرة ومعقدة.

الكلمات

المفتاحية:

ريادة الأعمال، الاستراتيجية التنافسية، الابتكار، الأداء التنافسي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، استراتيجية التمايز، استراتيجية التركيز، البيئة التنافسية.

Abstract :

This study explores the role of entrepreneurship in managing competitive strategy within small and medium-sized enterprises (SMEs), based on a field study of a sample of biscuit manufacturing firms in Algeria. It aims to analyze how entrepreneurial practices—through innovation, proactiveness, and risk-taking—contribute to the formulation and implementation of effective competitive strategies and the achievement of superior performance. The research highlights the connection between entrepreneurship and innovation as a pathway to differentiation and market adaptability, while also considering the impact of firm-specific characteristics. The findings confirm that entrepreneurship serves as a strategic lever for enhancing SME competitiveness in a complex and evolving business environment.

Keywords:

Entrepreneurship, Competitive Strategy, Innovation, Competitive Performance, SMEs, Differentiation Strategy, Focus Strategy, Competitive Environment.