

مفهوم الاستراتيجية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة

عبدالجليل بوداح

أستاذ مكلف بالدروس بكلية الاقتصاد و علوم التسيير

جامعة منتوري قسنطينة

ملخص

يعرف موضوع المشروعات الصغيرة و المتوسطة اهتماما متزايدا في الساحة الاقتصادية ممتداً بذلك ليشمل الدراسات الأكاديمية و المهنية. بدأ ذلك في بداية العشرية الأخيرة من القرن الماضي أين ظهرت أصواتا تنادي بالدور الفعال لتمثل هذه المشروعات في تحريك آلية الاقتصاد و بالتالي معالجة بعض القضايا الاقتصادية الهامة و المتمحورة أساسا في البطالة أو عالم الشغل. من جهة أخرى، فإن الدراسات الأكاديمية تكون قد لفتت الانتباه إلى معالجة دور المشروعات الصغيرة و المتوسطة من وجهة نظر استراتيجية، برغم قلتها، لما أصبح لها من وزن معتبر في المجالين الاقتصادي الاجتماعي لا يقل أهمية عن دور المؤسسات كبيرة الحجم . لذلك جاءت هذه الدراسة ك محاولة لاستخلاص ملامح استراتيجية المشروعات الصغيرة و المتوسطة على الصعيد المالي ، التكنولوجي و الموارد البشرية.

Summary

The Importance of Small and Medium Sized-Enterprises (SME) in the economy as well as academic and professional studies is largely increasing , especially for the period of last decade, where SMEs have to becoming efficient from economic point of view to solve certain issues like the unemployment.

In spite of their shortages, studies in the field of strategy related to SMEs , are becoming as important as for larger enterprises because they have come to be regarded as vital players in furthering economic development and ensuring greater social stability. Therefore, a paper proposed in this a study is adducing and highlighting certain strategic parameters which can be applied on SMEs, in terms of finance, technology and human resources.

مقدمة

يمكن النظر إلى مفهوم الاستراتيجية في المجال الاقتصادي على أنها تمثل جملة من الاختيارات على المدى البعيد والمتعلقة أساسا بطبيعة أو مجال النشاط (الإنتاج- التسويق)، والأهداف والغايات والوسائل البشرية و المالية المناسبة لتحقيقها. و في هذا السياق، نجد من التعاريف المعبرة عن مفهوم الاستراتيجية بأشكال متنوعة، فهي اختيارات تخص المدى الطويل¹ أو، هي اختيارات المؤسسة حسب محيطها² أو، هي عبارة جملة من الأهداف والسياسات³ التي يجب أن تتلاءم والمحيط الخارجي الذي تنشط فيه. فمهمة المؤسسة لا تتوقف عند حد وضع الأهداف والغايات ورسم السياسات وإنما يتعدى ذلك إلى تبني الاستراتيجية كوسيلة هامة لاتخاذ القرارات المستقبلية⁴ المساعدة في تخصيص الموارد المادية والبشرية

بشكل فاعل وفعال. فالاستراتيجية إذن عبارة عن جملة من القرارات تنصب حول:

- تحديد مجال النشاط الحالي والمستقبلي،
- وضع السياسيات والخطط والبرامج لتحقيق الأهداف،
- تحديد دور المؤسسة اتجاه الأطراف الآخرين من العمال والممولين والزبائن وكل المتعاملين معها في المجتمع.

فالاستراتيجية بالمفهوم الشامل، إذن، عبارة عن الإطار التوجيهي لنشاط المؤسسة ككل، من حيث تحديد الأهداف، واقتناء وتخصيص الموارد اللازمة وخاصة تلك التي تكسبها ميزة تنافسية لتصبح بذلك محور الارتكاز لباقي الاستراتيجيات الفرعية الأخرى، بمعنى آخر، أن الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة تتحدد بشكل متناسق ومتناغم مع استراتيجية الوظائف الأساسية للمشروع كالاستراتيجية الإنتاجية، التسويقية والمالية.

وبغض النظر عن العوامل المحددة والمؤثرة في تصميم الاستراتيجية الشاملة فإن الغرض من العملية في حد ذاتها على صلة بضرورة بقاء واستمرار حيوية ونشاط المؤسسة في سوق اقتصادية غالبا ما تحتدم فيها المنافسة المبنية على أساس من الحرية الاقتصادية.

فاحتدام المنافسة الشديدة قد تجعل من الصعوبة بمكان بالنسبة لبعض المؤسسات الاقتصادية، وخاصة تلك التي تدخل في إطار المشروعات الصغيرة والمتوسطة، القدرة على البقاء أو الصمود في وجه كبريات المؤسسات العملاقة في مجالي الإنتاج والخدمات. فعلى الرغم من حقيقة الأمر، فإن هناك تعايشًا لهذا النوع من المشروعات الصغيرة والمتوسطة مع المؤسسات كبيرة الحجم، حيث يُبنى هذا التعايش أحيانا من دور الدولة في تقديم كل المساعدات والتسهيلات اللازمة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، وأحيانا أخرى من دور هذه المشروعات ذاتها في القدرة على تصميم الاستراتيجية الملائمة التي تسمح بالنمو والاستمرارية.

فالغرض الأساسي من هذا الورقة هو عبارة عن محاولة جادة لاستخلاص الأسس و الخصائص التي تتبنى عليها الاستراتيجية على مستوى المشروعات الصغيرة و المتوسطة، فالدراسات الحديثة في المجال الاستراتيجي المرتبط بنشاط المؤسسة عادة ما تتناول موضوع الاستراتيجية بشكل لا تميز فيه بين طبيعة أحجام النشاط للمؤسسات على اختلاف أنواعها. من جهة أخرى، فقد تم تناول مصطلح المشروعات الصغيرة و المتوسطة تعبيراً عن المؤسسات و الصناعات الصغيرة و المتوسطة و هذا ما يوضح من خلال هذه الدراسة عدم التمييز بين طبيعة نشاط هذا النوع من المشروعات و أن التركيز سيكون من خلال المحاور الأساسية

التالية : الاستراتيجية التنافسية، الاستراتيجية المالية، الاستراتيجية التكنولوجية و استراتيجية الموارد البشرية.

I- الاستراتيجية التنافسية و أهمية المشروعات الصغيرة و المتوسطة

يقصد بالاستراتيجية التنافسية الاستراتيجية الملائمة التي تسمح ببلوغ أهداف النشاط المختلفة للمؤسسة بشكل عام، وفي هذا الإطار يميز **M.E Porter**⁵ بين ثلاثة استراتيجيات تنافسية أساسية،

- استراتيجية التنافس المبنية على أساس من تخفيض للتكلفة **Cost leadership**.

- استراتيجية التميز **Differentiation**.

- استراتيجية التركيز **Focus**.

يبدو واضحاً من أن استراتيجية التركيز هي الاستراتيجية الأكثر ملاءمة بالنسبة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، حيث يقصد باستراتيجية التركيز وضع المشروع ضمن آليات سوق محددة، أو مناطق جغرافية معينة، أو الاهتمام بنوع محدد من المنتجات⁶، فتطبيق استراتيجية التركيز على مستوى المشروعات الصغيرة والمتوسطة قد أثبتتها التجارب على مستوى الاقتصاديات المتطورة. فالأداءات العالية التي حققتها هذه المشروعات، وخاصة تلك المسماة بالمخفية، على الصعيد العالمي تفوق كل التصورات، فالسوق العالمية على مستوى المشروعات الصغيرة والمتوسطة تقسم إلى أربعة أقسام أساسية⁷، فالقسم الأول منها يشكل **23,6%** عبارة عن مشروعات صغيرة متخصصة جدا يقل دخلها عن **100** مليون مارك ألماني، أما القسم الثاني فيمثل **20.8%** من نفس النوع تقريبا يتراوح دخلها بين **100** و **500** مليون مارك ألماني، أما القسم الثالث والرابع فيمثلان المشروعات من الحجم المتوسط بنسبة **26.4%** و **29.2%**، أما مداخلهما فتتراوح ما بين **500** مليون مارك ألماني و **2,5** مليار، وأكثر من **2,5** مليار على التوالي.

من جهة أخرى، فإن الاهتمام بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة على مستوى الاقتصاد الأمريكي، مثلا، له جذوره التاريخية، وأن الدولة لم تتوان عن مساندة هذا النوع من المشروعات حيث تطور مفهوم هذه المشروعات إلى أن أصبح يطلق عليه اسم إدارة نشاط المشروعات الصغيرة (S.B.A)، وأن حمايتها من الزوال يتم باستخدام إلزامية القانون وهذا ما تم في سنة **1958م**⁸. فالإحصائيات الواردة في نهاية التسعينات من القرن الماضي تؤكد الدور الاقتصادي الذي تقوم به مثل هذه المشروعات فضلا عن الدور الاجتماعي الذي ساعد كثيرا في معالجة قضايا البطالة والاستقرار الاجتماعي للطبقات الشغيلة.

كما لا يوجد أدل من القول بأهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة إذا علمنا أن الولايات المتحدة تُنشأ بها سنويا **900.000** مشروع صغير ومتوسط تقريبا و أن **750.000** مشروع من نفس السنة تتم تصفيته، بمعنى أن متوسط تواجد هذا النوع من المشروعات وبشيء من الاستقرار لا يقل عن **150.000** مشروع⁹.

أيضاً، وعلى الرغم من الدور الاقتصادي والاجتماعي الذي يمكن أن تلعبه المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد وعلى غرار ما تؤكدته تجارب البلدان المتطورة، فإنها تبقى تعاني وخاصة في البلدان الأقل تطوراً، من كثير من المثبطات التي تحول دون الوصول بها إلى تحقيق الأهداف المرغوب فيها. ففضية التمويل تبقى العائق الرئيسي في ظل الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة الاقتصادية مما يجعلها أمام ضرورة تصميم الاستراتيجية المالية و التي يتم على ضوءها حصر الموارد المالية ومصادر تحصيلها والعمل على المفاضلة فيما بينها من حيث التكلفة وذلك بما يخدم الاستراتيجية الشاملة.

ولئن كانت استراتيجية التركيز هي الأكثر تناسباً في المشروعات الصغيرة والمتوسطة فلا بد من توضيح الأساس الذي ينبني عليه هذا التركيز هل بتخفيض التكلفة أم بالتميز أم بالاثنتين معا¹⁰. من جهة أخرى، فإن رسم الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة من شأنه تضمن التكامل بين الاستراتيجيات الجزئية المرتبطة بالعوامل التالية: العامل المالي، العامل التكنولوجي، و العامل البشري. لكن وقبل التطرق إلى معرفة أسس ومميزات كل استراتيجية من الاستراتيجيات المرتبطة بالعوامل الثلاثة المذكورة و دورها في تحديد الإستراتيجية العامة للمؤسسة، فإنه من باب أولى التطرق إلى بعض المفاهيم المرتبطة بكلمة استراتيجية و المتمثلة خاصة فيما يعرف بالتخطيط الإستراتيجي و التسيير الإستراتيجي.

إن مفهوم التسيير أو الإدارة الإستراتيجية يكون قد تم طرحه من طرف **Igor Ansoff**¹¹ معبرا عنه في شكل فرضيات أساسية تتلخص في النقاط التالية:

- فرضية الموقفية: و التي تعني أنه لا توجد وضعية مثلى يمكن من خلالها تحديد الطريقة التي تدار بها المؤسسة.
- فرضية الارتباط بالمحيط: و هنا تبرز دور المحيط في تحديد سلوكيات المؤسسة المثلى للتكيف مع الوضع الخارجي.

- فرضية أهمية التنويع : توضح هذه الفرضية ضرورة ملائمة إستراتيجية المؤسسة مع التقلبات الخارجية للمحيط من خلال سياسة التنويع .

- فرضية الإستراتيجية – القدرات – الأداء: و يقصد بهذه الفرضية موازنة قدرات المؤسسة مع سلوكها الإستراتيجي .

أما التفارقة بين مفهومي الإدارة الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي فيتجلى من خلال النقاط التالية :

- تعبر الإدارة الإستراتيجية عن:

- إنشاء و تصميم الإستراتيجية
- تحديد قدرات المؤسسة
- إدارة تنفيذ الإستراتيجية بالتوافق مع القدرات المتاحة.
- تهدف الإدارة الإستراتيجية إلى الوصول إلى النتائج المسطرة ضمن الأهداف المرسومة، و هذا خلافاً لمفهوم التخطيط الإستراتيجي الذي يهتم برسم الخطط، أو بعبارة أخرى ، فإن التخطيط الإستراتيجي يعبر عن القرارات الرشيدة في مجال تحديد الإستراتيجية و رسم الخطة المثلى لها ودون الخوض في مجال المتابعة و التنفيذ ومراقبة النتائج المتوصل إليها و التي هي من دور الإدارة الاستراتيجية.

- يعبر التخطيط الإستراتيجي عن سيرورة خاصة بتحليل وضع نشاط المؤسسة بالنظر إلى محيطها الداخلي و الخارجي بينما تهتم الإدارة الإستراتيجية بمجال كيفية التنفيذ و المتابعة.

- يهتم التخطيط الاستراتيجي بالمتغيرات التكنولوجية و الاقتصادية الموصلة إلى الأهداف العامة، في حين يضاف إلى هذه المتغيرات متغيرات أخرى تكون من اهتمامات الإدارة الإستراتيجية تتعلق بالجوانب النفسية و الاجتماعية و حتى السياسية من نشاط المؤسسة.

II- الاستراتيجية المالية

بشكل عام تتحدد الاستراتيجية المالية في المؤسسات الاقتصادية وفقاً لأربعة أسس هامة¹² ،

- مصادر تحصيل رأس المال (Capital acquisition)

- هيكل رأس المال (Capital structure)

- تخصيص الموارد المالية (Capital allocation)

- إدارة عوائد أرباح الأسهم (Dividend management)

فلمؤسسة الاقتصادية الخيار في تحديد مصادر تمويلها المنحصرة بين التمويل الداخلي والتمويل الخارجي، فالملاحظ أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة عادة ما تلجأ إلى مصادر تمويل خارجية تساعدها في تنمية نشاطاتها المتزايدة، بمعنى آخر، أن المشروعات الواعدة بالنمو تحتاج إلى المصادر الخارجية وبشكل ملح، وهذا ما يعارض انحصار المصادر الخارجية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في عدد من المؤسسات المالية كالبنوك مثلا، فهذه المشروعات وبقدراتها المالية المحدودة لا تستطيع بأي حال اقتحام آليات الأسواق المالية بالمفهوم الواسع للكلمة وخاصة البورصات لأنها، ستجد نفسها خاضعة لما يعرف في النظرية المالية بالإبلاغ أو التصريح المسبق عن قدرات المشروع في تسديد ما عليه من استحقاقات ودون مراعاة لأية عوامل من شأنها عرقلة عملية تسديد المستحقات وفي الأجل المحددة¹³.

أما الحديث عن هيكل رأس المال فالأمر يستدعي التمييز بين هذا المصطلح وبين مصطلح ما يعرف بالهيكل المالي (Financial structure)¹⁴، فهذا الأخير يتضمن كافة عناصر تمويل المؤسسة في الأجل الطويل و المتوسط و القصير في آن واحد ومن مصادر مختلفة، في حين يقصد بهيكل رأس المال مصادر التمويل في الأجل الطويل مقسمة إلى عمليات تمويل داخلية وأخرى خارجية. فتحديد المزيج الأمثل بين مصادر التمويل الخارجية والداخلية يبقى من اختصاص المؤسسة الاقتصادية والذي يجب أن يتماشى و أهداف النشاط العامة والتفصيلية.

فأهمية الاستراتيجية المالية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة قد لا تتعدى في نظرنا المحورين الأولين المحددين لمصادر التمويل وهيكل رأس المال لأن، المحورين الآخرين المتمثلين في تخصيص الموارد المالية (رأس المال) وتوزيع عوائد أرباح الأسهم يبيان من محددات الاستراتيجية على مستوى المؤسسات الاقتصادية الكبيرة الحجم. فتخصيص رأس المال يعني إيجاد الطريقة المثلى في توزيع الموارد المالية بين وحدات النشاط المختلفة التابعة لنشاط المؤسسة الأم، بحيث يكون لكل وحدة نشاط من منظور استراتيجي (SBU)¹⁵ استراتيجية بإمكانها التفصل مع باقي الاستراتيجيات التفصيلية لوحدات النشاط الأخرى المحددة للاستراتيجية الشاملة، فهذا النوع قلما يوجد على مستوى المشروعات الصغيرة والمتوسطة. من جهة أخرى، فإن توزيع عوائد أرباح الأسهم مرتبط أكثر بالمؤسسات المدونة بسوق الأوراق المالية بالبورصة نظرا للعلاقة الأكيدة

بين سياسة توزيع عوائد الأرباح وسمعة المؤسسة بسوق الأوراق المالية وسط المستثمرين من الأفراد والمؤسسات. أخيراً، يمكن القول أن الاستراتيجية المالية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة محددة وفقاً لأهداف نشاطاتها إن كانت موجهة بغرض النمو وبالتالي العمل في إطار ما يسمى بالمشاريع الواعدة بالنمو، أو موجهة بغرض الاستمرارية في النشاط لتكون ضمن إطار المشاريع التقليدية. وبغض النظر عن تصنيف المشاريع الصغيرة والمتوسطة من هذا المنظور، فإنه من الناحية المالية تبقى على صلة كبيرة بمصادر التمويل الخارجية، وما دام نشاطها لا يتعدى حدود استراتيجية التركيز الموجهة نحو التخصص في الإنتاج و الخدمة و التوزيع، البعيدة عن كل أنواع التنوع (**Diversification**) بالمفهوم الواسع للكلمة، يبقى في تصورنا مجال تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة ينحصر على مصادر تمويل خارجية قصيرة الأجل في أغلب الأحيان مقارنة بالأجال المتوسطة و الطويلة، وبالتالي يصبح لزاماً على هذا النوع من المشاريع أن يكون على دراية كبيرة ببدائل التمويل الخارجية التي تسمح لها بالتحكم في استراتيجيتها المالية.

III- الاستراتيجية التكنولوجية

حتى تكون الاستراتيجية التكنولوجية ذات فاعلية مقبولة و تضمن للمؤسسة تحقيق الميزة التنافسية، فإن حجر الزاوية في تحقيق ذلك فيه من التعقيد والتحدي عادة ما يبرز على مستوى أربع مراحل أساسية:¹⁶

- المراجعة الدقيقة والمدققة لوضعية العنصر التكنولوجي مقارنة بما هو موجود خارج المؤسسة أو بداخلها.
- تطوير محفظة العناصر التكنولوجية في مجال الاستثمار بغرض وضع بدائل تكنولوجية ترتب حسب أولويات معينة تخدم استراتيجية نشاط المؤسسة.
- ضمان التوافق بين الأهداف العامة الواردة بالخطة الاستراتيجية من جهة والأداة التكنولوجية المستعملة من جهة أخرى.
- الأولوية في مجال الاستثمار التكنولوجي من أجل تطوير النشاط.

إن البعد الاستراتيجي للمورد التكنولوجي يكون قد أخذ مكانته من المفهوم الحديث لكلمتي الإدارة الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي ، حيث أصبحت الإدارة التكنولوجية ضمن هذين المفهومين لها أبعاد متعددة تجعلها على صلة وثيقة بنشاط

المؤسسة و في ظل حدود المتغيرات الداخلية التي يجب التعامل معها و معالجتها معالجة استراتيجية . يمكن حصر هذه الأبعاد في ثلاثة نقاط أساسية: ¹⁷

- التشخيص التكنولوجي .
- العوامل المحددة لاختيار المتاح من التكنولوجيات الجديدة .
- دور سلوك المؤسسة في اختيار مايتلاءم و أهداف نشاطها من التكنولوجيات الجديدة المتاحة.

يقسم التشخيص التكنولوجي إلى نوعين أساسيين هما : التشخيص الداخلي و التشخيص الخارجي. فأما الأول فيقسم بدوره إلى نوعين آخرين هما التشخيص الستاتيكي و التشخيص الديناميكي، حيث يتضمن مبدأ التشخيص الستاتيكي الاهتمام بمراجعة العناصر المرتبطة بجرد ممتلكات المؤسسة التكنولوجية و تقييمها بغرض تحديد نقاط القوة و الضعف فيها، بالإضافة إلى هذا معرفة أهمية الاستخدام التكنولوجي في سيرورة الإنتاج و تقييمها لتحديد درجة التحكم فيها. أما التشخيص الديناميكي فيعالج حركية التطور التكنولوجي و المستويات المختلفة التي وصل إليها من تلك التي سوف تكون محل الاهتمام في المستقبل، بمعنى آخر، أن الديناميكية التكنولوجية تنحصر في متابعة دورة حياة الأصل التكنولوجية و تطوره و الاتجاه العام لمسار هذا التطور في المستقبل و في هذا استفادة معتبرة للمؤسسة لتتمكن من تصميم الاستراتيجية التكنولوجية بشكل السليم . من جهة أخرى، فإن التشخيص الخارجي ينصب على جملة من الاهتمامات تتلخص في ضرورة معرفة المؤسسة لمستويات التطور التكنولوجي و الخاصة بالمنافسين لها في مجال نشاطها أو تلك الحاصلة على مستوى القطاع العام محل ممارستها للنشاط.

أما التشخيص المرتبط بالعوامل المحددة لاختيار المتاح من التكنولوجيات الجديدة فهذا أمر لا يخرج عن إطار البحث عن التكنولوجية التي تسمح بتخفيض التكلفة أو، التميز الملحوظ لخصائص المنتج أو، تحقيق الميزتين معا في نفس الوقت. فتخفيض التكلفة لا يتأتى إلا من خلال إمكانية تخفيض تكاليف الإنتاج و ذلك بالبحث عن التقليل ما أمكن من ساعات تشغيل الآلات أو الحجم الساعي لكتلة الأجور. أيضاً، فإن ربط المنتج بتكنولوجية متميزة قد تجعله أكثر جاذبية مقارنة بباقي المنتجات المماثلة له في سوق المنافسة الاقتصادية. و في هذا الإطار، فإن الميزة الأمتل بالنسبة للمؤسسة هو الجمع بين الميزتين السابقتين سعياً منها للوصول إلى تحقيق المرونة الكافية من التكنولوجية المستخدمة على مستوى الإنتاج بداخل المؤسسة.

أخيراً و ليس آخرأ، فإن من المؤشرات الدالة على تحديد سلوك المؤسسة اتجاه التكنولوجيات الجديدة المتاحة قد يبرز واضحا من خلال دورها في انتهاج أسلوب المبادرة في مجال طرح المنتج التكنولوجي الجديد ، أو الملاحقة للمنافسين أو التقليد لهم.¹⁸ فالمعيار المستخدم لقياس درجة حساسية المؤسسة اتجاه الضغوطات الممارسة عليها في المجال التكنولوجي يكون من خلال قدرتها على معرفة إمكانياتها في مجال البحث والتطوير، والتكنولوجية المطبقة على المنتج، و سيرورة الإنتاج الموضحة للطريقة المثلى في الإنتاج.¹⁹

فالدراسات الميدانية التي أجريت على مستوى عينة في مجال تكنولوجية المؤسسة²⁰ في بعض البلدان المتقدمة تبين مدى الاهتمام بالجانب التكنولوجي و ذلك لأكثر من 70 % من المؤسسات محل الدراسة، الشيء الذي خلق نوعا من التنافس الحاد في مجال البحث و التطوير انعكس ذلك على الكم الهائل من براءات الاختراع المرتبطة أساساً بتطوير المنتج. فعلى سبيل المثال نجد أن ثلاث شركات (Siemens, Hitachi, Mitsubishi Electric) ذات سمعة عالمية استطاعت أن تطرح في هذا المجال بين سنة 1986 و 1994 مايعادل 18510 براءة اختراع موزعة على الشركات الثلاث المذكورة على التوالي وفقا للأرقام التالية:

6686 ، 5954 و 5870.²¹ بالنسبة للمشروعات الصغيرة و المتوسطة تؤكد الدراسات التي أنجزت على مستوى المكتب الأوروبي الخاص ببراءات الاختراع اهتمام هذا النوع من المؤسسات بمجالات البحث و التطوير و أن المعضلة التي غالبا ماتواجه ثلثي هذه المؤسسات تخليها عن حماية مبتكراتها لأسباب متعددة ترجع بعضها إلى تعقد و طول الإجراءات الإدارية من جانب الجهات المختصة بتثبيت الاختراع ، فضلا عن عدم قدرتها على حماية براءة الاختراع. فهذا الأمر قد يولد نوعا من عدم الثقة لدى المؤسسات المعنية اتجاه السلطات العمومية المختصة.

IV- استراتيجية الموارد البشرية

لقد اقترن مفهوم إدارة الموارد البشرية بالتطور الفكري في مجال إدارة النشاط الاقتصادي، حيث برزت مدارس في مجال الفكر الإداري اهتمت بالجوانب المختلفة لإدارة المنظمات بشكل عام و منها المدرسة الكلاسيكية التي ظهرت في نهاية القرن التاسع عشر و التي امتدت إلى غاية العشرينيات من القرن الماضي، بروادها المعروفين أمثال فريدريك تايلور ، هنري فايول و ماكس فيبر.

فمفهوم إدارة الأفراد يكون قد رافق النظم الفكرية في مجال الإدارة و خاصة بعد الحرب العالمية الثانية أين ظهرت مدارس فكرية اهتمت بالجوانب الكمية في أساليب اتخاذ القرار و القدرة على تحقيق الأهداف. حيث مس هذا التطور بدرجة أولى المنظمات ذات الطبيعة الاقتصادية البحتة لينتقل بعدها إلى باقي المنظمات الأخرى الإدارية منها و الاجتماعية. فالتطور الكبير الذي حدث على مستوى إدارة الأفراد يكون قد انبثق عنه مفهوم جديد لا يخرج عن لب و جوهر إدارة الأفراد إلا أنه يعالج الموضوع بأبعاد جديدة أطلق عليه ما يعرف اليوم باسم إدارة الموارد البشرية.

و بغض النظر عن الخلفية التاريخية التي كانت وراء تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية، فإن هذا الأخير قد أصبح اليوم مرتبط بمفاهيم أخرى تتمحور بالأساس حول مفهوم الإدارة الاستراتيجية و التي تعتبر موضوع الموارد البشرية بالأساس مورداً استراتيجياً له دلالاته و أهميته الخاصة في تحقيق الميزة التنافسية لنشاط المؤسسة. وبهذا المنطق الجديد يصبح الفرد بداخل المؤسسة، و من منظور مفهوم الموارد البشرية، عنصراً ديناميكياً حيويماً و يحتاج بالتالي إلى معاملة خاصة تسمح له بالمساهمة في التغيرات التي تحدث على مستوى النشاط.

و لتوضيح أكثر فكرة الموارد البشرية باعتبارها متغيراً استراتيجياً أساسياً إلى جانب المتغيرات الأخرى المالية منها و التكنولوجية و حتى التنظيمية ، فلا بد من تحديد الأسس التي يبنى عليها موضوع الموارد البشرية من كونها أصبحت عبارة عن نظام مفتوح يجعل من المنهج العلمي أساساً متيناً له غاياته في ذلك الوصول بالمؤسسة إلى تحقيق أداءات عالية تضمن لها القدرة على المنافسة و بالتالي تحقيق الميزة التنافسية.

إن الوصول إلى استخدام المعرفة العلمية في التنظيم المؤسسي و بشكل مكثف و مناسب في نفس الوقت يعني و بدرجة كبيرة القدرة على التعلم. فالتعلم من منظور المؤسسة ككل لا يعني قدرة الفرد لوحده على التحصيل في المجال المعرفي، و إنما يعني ذلك قدرة المؤسسة في شكلها الجماعي للأفراد على تغيير المعرفة العلمية عند الضرورة بهدف وضع نموذج أو نمط موحد من التفكير لدى الأفراد يسمح للمؤسسة من وضع الأهداف الجديدة التي تتناسب و متطلبات السوق الاقتصادية.^{22 23} إن القدرة على التعلم ضرورية و لكنها غير كافية مالم تكن مترافقة مع القدرة على التطبيق ، فالمؤسسة التي تكون على سرعة كبيرة من حيث التعلم و التطبيق تكون لها القدرة على تحقيق الميزة التنافسية.²⁴ من جهة أخرى، فإن التوجه الجديد نحو العولمة بمفهومها الواسع يضع أمام المؤسسة تحد كبير يفرض عليها الانفتاح على العالم الخارجي ، الشيء الذي يزيد من

مهمة المؤسسة الصعبة للإمام بالمحيطين الداخلي و الخارجي اللذين تنشط فيهما. فالمنافسة على المستوى الخارجي قوية و تحتاج إلى طاقات فردية و جماعية قادرة على الإحاطة بمتغيرات السوق العالمية التي لا مجال فيها للضعيف من الناحية العلمية و المادية. إن إدارة الموارد البشرية في إطارها الاستراتيجي تسمح بتصور سيرورة خاصة بإدارة الموارد البشرية²⁵ يتم فيها الربط بين العلاقات المتداخلة لمحيط المؤسسة بمحتوى الموارد البشرية. فهذه الأخيرة تتضمن مراجعة دائمة للوظيفة من حيث تدفق الموارد البشرية، أنظمة العمل، أنظمة التحفيز، علاقات العمل و مشاركة العمال و الأفراد في رسم الأهداف و صنع القرارات.

من جهة أخرى، ينظر إلى موضوع إدارة الموارد البشرية، على الأقل من الناحية النظرية الأكاديمية، في إطار نموذج خاص تراعى فيه مجموعة من المعلمات و المتغيرات الأساسية تعد بمثابة الركيزة الأساسية لبنائه تتمثل في ضرورة الاعتناء بالجانب الثقافي للمؤسسة ، المرونة ، اللامركزية في التوزيع الهرمي للسلطة أو المسؤوليات، و الالتزام بالقيم و المعايير الخاصة بمعاملة الفرد معاملة لائقة تتحقق معها الاحترام و العدالة و الإنصاف^{26 27} . فالالتزام بعنصر المرونة يعني الابتعاد عن البناء الهرمي للتنظيم غير المرن و الذي غالبا ما تتحدد فيه المهام بشكل محدد و دقيق تعيق أحيانا الأخذ بالمبادرات اللازمة وقت الحاجة خدمة لأهداف المؤسسة من جهة، و تجاوبا مع مستجدات المحيط من جهة أخرى. على العكس من هذا ، فإن تبني هياكل تنظيمية تتميز بأدوار أكثر مرونة ستسمح بالتحرك و المناورة لصالح أهداف المؤسسة. إضافة إلى ما سبق، فإن إعادة توزيع الأدوار على مستوى الهيكل التنظيمي باتباع سياسة اللامركزية بدلا من المركزية في اتخاذ القرار و تنفيذ التعليمات ستوفر حتما نوعا من تحمل المسؤولية تتضمن في جنباتها تحفيز الفرد، وبالتالي التوجه بكل ولاء إلى انجاز أهداف المؤسسة في آن واحد .

و انطلاقا من ولاء الفرد اتجاه المؤسسة التي يعمل فيها، لا بد و أن تكون لاستراتيجية الموارد البشرية دور بارز في هذا الإطار. فالالتزام المؤسسة في علاقاتها بالأفراد بمنحهم ما يستحقونه من مزايا اجتماعية يجيزها لهم القانون و أخرى نفسية توفرها لهم المؤسسة ذاتها، فإن الأمر سيكون مدعاة لالتصاق الفرد بأهداف المؤسسة و التقاني في خدمتها. فمن الأشكال التي أصبحت تميز المؤسسات الاقتصادية المعاصرة هو تبنيها لأسلوب الاحتفاظ بالعامل الفرد بداخل المنظمة حتى لو اضطرت هذه الأخيرة إلى تغيير أهدافها و أنماط عملها، ذلك أن المنهج الجديد يقتضي من المؤسسة محل تغيير الأهداف الاعتماد على أسلوب التدريب و التكوين الدائمين و اللذين من شأنهما خلق نوع من المهارة الفنية و الإدارية لدى الأفراد يمكن الاحتفاظ بهم وقت الحاجة و خاصة إذا تعلق الأمر بتغيير الأهداف، و بالتالي فإن الفرد هنا سينتابه الشعور بالاستقرار و الاطمئنان النفسي في منصب عمله الدائم مما

سينعكس ذلك على تحسين أداء عمله و عندها، ستجد المؤسسة لنفسها القدرة اللازمة للتأقلم مع متطلبات السوق الاقتصادية و بفعالية كبيرة.²⁸

بالنسبة للمشروعات الصغيرة و المتوسطة، يبدو الحديث عن ضرورة وضع استراتيجية للموارد البشرية أمر قد لا يكون من الحاجة بمكان ذلك، أنها قد لا تملك القدرة الكافية للتحكم في سوق العمالة على المستوى المحيط الداخلي لها و اعتمادها الكلي في المقابل على سوق العمالة الخارجي و هو متغير صعب التحكم فيه يصعب معه تصميم استراتيجية في هذا المجال . و على خلاف هذا ، فإن المؤسسات كبيرة الحجم لها من الإمكانيات التي تضمن لها و إلى حد بعيد الديمومة اللازمة من العمالة المطلوبة نتيجة لما تقوم به من عمليات تدريب و تكوين مستمرة و متماشية مع أهداف النشاط.²⁹ من جهة أخرى، هناك من يرى أن المشروعات الصغيرة و المتوسطة في بعض البلدان المتطورة كاليابان مثلا لها القدرة على تحمل عبء تدريب عمالها مما يجعلها في وضعية أحسن، و خاصة إذا تعلق الأمر بتحسين منتج ما، لما يتمتع به فريق العمل من انسجام و تفاهم كبيرين.³⁰ بالإضافة إلى هذا ، تتميز المشروعات الصغيرة و المتوسطة التي تعتمد على التطوير و التجديد التكنولوجي في مجالي سيرورة الإنتاج و المنتجات بالاستثمار المكثف في إطار تدريب العمالة و تأهيلها و هذا ما يجعل موضوع إدارة الموارد البشرية إدارة استراتيجية أمر لا مخلص منه.³¹

الخاتمة

إن زيادة الاهتمام بالمشروعات الصغيرة و المتوسطة و دورها في الدفع بالتنمية الاقتصادية نحو النمو و التطور سيضعها حتما موضع التحدي كنتيجة لاحتدام المنافسة التي امتدت أطرافها على الصعيد العالمي و التي لا مجال فيها لمن لا يملك أدوات الوقاية الضرورية المساعدة على البقاء و التعايش. فتنطبق المبادئ الاستراتيجية بالنسبة للمؤسسات العملاقة أصبح أمراً بديهياً تمت معاشته معايشة تاريخية بينت أنه من دون استراتيجية ملائمة لأهداف النشاط لا يمكن انتظار قدرة المؤسسة على المواصلة و الاستمرار.

و على الرغم من هيمنة كبريات المؤسسات العالمية في مجالي الإنتاج و الخدمات على التوجهات الكبرى المرتبطة بالجوانب التكنولوجية و المالية و التنظيمية و حتى تلك الخاصة بتوفير العمالة الدائمة من خلال ما تملكه من قدرات كبيرة على مستوى التدريب و التكوين، فإن المشروعات الصغيرة و المتوسطة تتزايد

أهميتها بكيفية أصبح ينظر إليها على أنها شيء مكمل لعمل المؤسسات كبيرة الحجم ، إن لم نقل أنها تنافسها في كثير من الأحيان القوة في ذلك تكمن في العدد الاجمالي المعتمد للمشروعات الصغيرة و المتوسطة و ليس في مقارنة مشروع صغير أو متوسط بمؤسسة كبيرة الحجم.

فعلى الصعيد المالي، مازال دور الدولة يمثل السند القوي الذي تركز عليه المشروعات الصغيرة و المتوسطة من مساعدات في مجال القروض البنكية و غيرها من الوسائل التمويلية المختلفة. و لكن خلافا لهذا فإن الاعتماد الكلي على الهيئات الرسمية في المجال التمويلي أمر ليس دائما من الرغبة بمكان لأنه لا يمكن نسيان قضايا البيروقراطية التي تلازم إعانات الدولة لذلك، يتوجب على هذا النوع من المشروعات ابتكار الوسائل التمويلية الكفيلة بتحريره ووضعه موضع المنافسة و التحدي و بالتالي يصبح الاهتمام بتطوير الاستراتيجية على هذا المستوى أمر ضروري و هام.

أما على الصعيد التكنولوجي، فقد أصبحت المشروعات الصغيرة و المتوسطة من القوة بمكان، كما بينت ذلك الدراسات في هذا المجال ، و خاصة إذا تعلق الأمر بعمليات التجديد التكنولوجي (**Innovation**). فبراءات الاختراع التي تفرزها هذه المشروعات تضاهي تلك التي تنتجها كبريات المؤسسات العالمية الفرق بينهما أن الأولى لاتلجأ في غالب الأحيان إلى التصريح الرسمي لبراءات اختراعها خوفا من المنافسة أولاً و ثانياً تجنباً للعراقيل البيروقراطية التي قد تصادفها مع الهيئات الرسمية، لأنه في هذا عرقلة لها في التواكب الفعال و السريع مع متطلبات السوق الاقتصادية. و منه يمكن القول أن ملامح الاستراتيجية التكنولوجية لمثل هذه المشروعات ترسم من خلال قدرتها على الابتكار تلبية لمتطلبات السوق المختلفة.

أخيراً، فإن موضوع الموارد البشرية مازالت فكرته من الناحية الاستراتيجية تتبلور بالكيفية اللازمة على صعيد المشروعات الصغيرة و المتوسطة المبرر في ذلك أن العدد القليل للأفراد الذي قد تتميز به هذه المشروعات هو الذي يجعل أهمية التنظيم الخاص بالأفراد قليلة أو معدومة تقريباً. فهذا الأمر صحيح بالنسبة للمشروعات الصغيرة في حين أن المشروعات المتوسطة و التي يصل عددها إلى 250 فرد تحتاج بالضرورة إلى استراتيجية في هذا الإطار و بالتالي، لا يمكن الاستغناء من وضع التنظيم الملائم الذي يضمن للفرد حقوقه و تحفيزه بالكيفية التي قد تجعل منه فرداً مبدعاً، فضلا عن دوره في السعي نحو تحقيق أهداف المشروع المتعدد من خلق الثروة و تحقيق الانسجام و التفاهم و التعاون بين أفراد المشروع الواحد.

المراجع

- ¹ **Michel MARCHESSAY**, (1998) La Stratégie ; du diagnostic a la décision industrielle, OPU, Alger, p15.
- ² IDEM
- ³ **MC carthy et al**, (1983) Business policy and strategy , Richard D.Irwing, Inc.
- ⁴ **Alfred D.CHANDLER**, (1990) Stratégie et structure de l'entreprise , Ed. d'Organisation
- ⁵ **M.E.PORTER** (1986) , l'Avantage concurrentiel , enter-edition , Paris.
- ⁶ **Gordone , E GREENLY**, (1989) Strategic management, Prentice Hall international, UK , p101.
- ⁷ **Hermann SIMON**, (1998) les champions caches de la performance, Dunod , Paris, p27.
- ⁸ **Small Business Administration**, ()la politique publique d'aide aux PME : au Service du Rêve Américain , Problèmes économiques , n°2716 , p31.
- ⁹ Small Business Administration, OP.cit. ,p32.
- ¹⁰ **C.BUSSENAULT et M PRETET** , (1991) Organisation et gestion de l'entreprise , Vuilbert , p166.
- ¹¹ **Igor ANSOFF**, (1987) Corporate Strategy , Penguin Books , p265.
- ¹² Gordone E GREENLY , OP cit , p334.
- ¹³ **عبد الجليل بوداح** ، معالجة موضوع المخاطرة في مجال منح القروض البنكية ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة قسنطينة عدد18 ، 2002 ، ص113-123.
- ¹⁴ **أحمد بوراس** ، مصادر التمويل و قيمة المنشأة ، أطروحة دكتوراه دولة ، جامعة قسنطينة، 2001
- ¹⁵ Gordone E GREENLY Op cit, p336.
- ¹⁶ **John M. Kettingham and John R. White**, (1989) Making Technology Working for Business, Arthur D. Little Inc. , p518.
- ¹⁷ **Vincent CHAGUE** , Gerer la technologie dans les PME , (1996) Direction et Gestion des Entreprises, No 157, Management , pp 13-21.
- ¹⁸ **John M. HARRIS et al** , (1990) The Strategic Management of Technology , Booz-Allen and Hamilton Inc ., pp531-555.
- ¹⁹ **Vincent CHAGUE** , OP cit , p 16.
- ²⁰ **Hermann SIMON** , OP cit , pp 90-95.
- ²¹ IDEM
- ²² **Richard WHIPP**, (1995) Human Resource Management : Strategic change and Competition ; The role of learning , Cardiff Business School , pp 168-189.
- ²³ **De Geus A. ,** (March-April 1988) Planning as learning , Harvard Business Review , pp 70-74.
- ²⁴ IDEM

- ²⁵ **Paul R. SPARROW and Andrew M. PETTIGREW** , (1988) Strategic Human Resource Management in the UK Computer Supplier Industry , The Journal of Occupational Psychology, pp25-42 .
- ²⁶ **Daniel J. KOYS**, (1988) HRM and a Culture of Respect: Effect on Employees Organisational Commitment , Employee Responsibilities and Right Journal , Vol 1 , No 1.
- ²⁷ **Guillermo J. GRENIER** , (1988) Inhuman Relations , Philadelphia : Temple University Press .
- ²⁸ **Jean-Marie HILTROP**, (1996) The Impact of HRM On Organisational Performance, European Management Review , Vol 14 , No6 , pp 628-637.
- ²⁹ **Baron , J.N. , Davis –Blake , and Beilby , A. ,** (1986) The structure Opportunity : How Promotion Ladders Vary Within And Among Organisation, Administrative Science Quarterly , 31:248-73 .
- ³⁰ **Koike , K. ,** (1988) Understanding Industrial relations in Modern Japan , New York : St Martin Press.
- ³¹ **Dodgson , M. ,** (1987) High Growth Technology-Based Small and Medium-Sized Firms in Europe , in Rothwell , R. and Bessant , J. , Innovation , Adaptation and Growth , Netherlands: Elsevier.