الأداء والتنافسية:

الإطار التحليلي لخصوصية العلاقة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

حنان جودي

جامعة بسكرة - الجزائر

hanane.djoudi@univ-biskra.dz

تاريخ النشر: 2018/12/31

تاريخ القبول: 2018/04/25

Abstract:

Small and medium enterprises are characterized by a set of characteristics that distinguish them from large companies, which raises the idea of a special study and analysis of these enterprises within their scientific community. Performance and competitiveness are among the reference variables of interest to all enterprises, which have some specificity in their study at the level of small and medium enterprises as well as the relationship between the two variables.

Key words: SME, Performance, Competitiveness, specificity, relationship.

المخلص:

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن المؤسسات الكبيرة، ما طرح فكرة خصوصية دراسة وتحليل هذه المؤسسات ضمن المجتمع العلمي لها. وتعد الأداء والتنافسية من بين المتغيرات المرجعية التي تهتم بها جميع المؤسسات على حد سواء، والتي تحمل بعض الخصوصية في دراستها على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالإضافة إلى العلاقة بين المتغيرين.

كلمات مفتاحية: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأداء، التنافسية، الخصوصية، العلاقة.

المؤلف المرسل: حنان جودي، الإيميل: hanane.djoudi@univ-biskra.dz

1. مقدمة:

على الرغم من تطور المكانة العلمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن علوم التسيير، إلا أن العديد من الإشكاليات المطروحة حول إمكانية تطبيق الدراسات حول المؤسسات الكبيرة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أم هل يجب الفصل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة، ففي هذه الحالة يجب أن توجد نظريات جديدة، نماذج جديدة وطرق تحليل جديدة خاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كمؤسسة كبيرة مصغرة أو كوحدة خاصة، ففكرة خصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تطورت عبر السنوات الأخيرة كنقطة عقيدة لهذا التخصص وحقيقة أساسية غير قابلة للجدل، فقد أصبحت البراديقم *paradigm* الأساسي والمشكل لتفكير المجتمع العلمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (Olivier Torres, 1998, P P 9-10).¹

لا تختلف دراسة الأداء والتنافسية في المؤسسات الكبيرة عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، غير أن لهذه الأخيرة خصوصيات يجب أخذها بعين الاعتبار عند دراسة وتحليل الأداء والتنافسية، ذلك إن المحيط المعقد لهذه المؤسسات يتطلب منها دراسة أكثر لمسائل التمويل وكيفية الدخول إلى الأسواق، التمويل، القدرة على النمو، الشبكات والعناقيد، القدرة على الابتكار، تطوير المقاولاتية، هذا بالإضافة إلى اعتماد أنماط جديدة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مثل التصميم، المفهوم البيئي والمسؤولية الاجتماعية. انطلاقاً مما سبق يمكن صياغة الإشكالية كمايلي:

ماهي خصوصية العلاقة بين الأداء والتنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟ وتهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على خصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كمجال للدراسة، وتحديدًا دراسة الأداء والتنافسية في هذه المؤسسات باعتبارهما النقط المرجعية التي تسعى المؤسسات لتحقيقها.

2. المقاربات المختلفة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

لقد أصبح مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة موضوع إجماع في كل الطبقات الاقتصادية والسياسية لأسباب متعددة، فالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة رمزا لحرية التجارة والمقاولاتية، الاستقلالية، العائلة والعمل، وهي المؤسسة المبتكرة الحاملة للتقدم التقني، كما

الأداء والتنافسية: الإطار التحليلي لخصوصية العلاقة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

هي مؤسسة ذات طابع إنساني وأكثر اهتماما بالعنصر البشري من المؤسسات الكبيرة، كما تحافظ على التوازن الاجتماعي في مواجهة المتطلبات الاقتصادية.

1.2 المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مفهوم يمثل القيم أكثر من المعاني:

يوجد اختلاف بين المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ذات الطابع العائلي الفلاحي في جنوب فرنسا والمؤسسة المهنية والتجارية في إيطاليا وبين المؤسسة العالية التكنولوجيا في *silicon valley* في الولايات المتحدة الأمريكية، أو المؤسسة التي تنشط في إطار غير رسمي في إفريقيا وبين المؤسسة المناولة في اليابان أو المؤسسة المستأجرة في الصين. إن محاولات تعميم مفهوم واحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تركز على مجموعة ثوابت تهمل الخصوصيات والفوارق، وبهذا من الواضح أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تحمل نفس المعنى باختلاف المناطق فنجد أن هذه المؤسسات مختلفة بين المجتمعية والفردية وبين المعاصرة والتقليدية.

إن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة اليوم هي نموذج المؤسسة المرجع *the entreprise model of reference*، وذلك بتشبع هذه المؤسسات بالقيم المقاولاتية كروح المبادرة، تحمل المسؤولية، الطموح، المخاطرة، الإبداع، القدرة على التكيف، سلوك التسيير في ظل عدم اليقين، تسيير المشاريع... الخ. ولقد أصبحت المقاولاتية فلسفة الأعمال المسيطرة، فالمؤسسات الكبيرة اليوم تقوم بإعادة هندسة لبنيتها، كما تقوم بأخرجة أنشطتها أي المناولة *outsourcing*، وتقوم بتسطيح سلمها الهرمي *downsizing* وتمنح لموظفيها فرصة قيادة الأعمال داخل المؤسسة من خلال المقاولاتية الداخلية *intrapreneurship*، وتشجع إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من طرف إداراتها أصحاب الخبرة من خلال التفرخ *spin-off* (Olivier Torres, 1999, P P 12-13).²

2.2 أسس خصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

إن ظهور بعض الإشكاليات حول تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أدى إلى ظهور مجتمع علمي متخصص في تسيير هذه المؤسسات أو ما يعرف *PMEistes*، كان اهتمامهم إيجاد قواعد وأساسيات لنظرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأسلوب تسييرها تم طرحها كما يلي:

1.2.2 اقتصاديات الحجم وعكسها *Economies of scale- diseconomies of scale*

إن التحليل الاقتصادي الكلاسيكي كان يعتبر ولمدة طويلة أن البحث عن الحجم الكبير ضمان تنافسي للمؤسسة، وهذا ما جعل أكثر الباحثين يوضحون مزايا الحجم الكبير ويتساءلون حول الحجم المثالي المناسب للمؤسسة. إن اقتصاديات الحجم ظاهرة كلاسيكية، حيث كلما زاد الإنتاج نقص معدل العائد وهذا هو التبرير العلمي لزيادة الحجم، وبالتالي كلما زاد حجم المؤسسة قل معدل العائد للمنتج وهذا ما يكسب المؤسسة تنافسياتها. إن ظاهرة انخفاض تكاليف الإنتاج ليس لها حدود معينة فهي تتباطىء إلى عتبة معينة تدريجياً ثم تختفي وفي هذه الحالة تظهر الحالة المعاكسة أي زيادة الحجم ترافقه زيادة التكاليف، فيصبح الحجم في هذه الحالة عامل عدم مرونة. إن مبدأ اقتصاديات الحجم وما يعاكسها هو مبدأ ملائم للتبرير النظري لوجود المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (Olivier Torres, 1999, P P 14-).³(15)

2.2.2 اقتصاديات المجال وعكسها *diseconomies Field economies-field*

ونعني بها الأفضليات المتعلقة بالتنوع، فالمؤسسات الكبيرة المتنوعة تملك أفضلية مقارنة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات الإنتاج الواحد. فالمؤسسات الكبيرة عن طريق توسيع تشكيلة منتجاتها تزيد من سمعتها، تحقيق أفضليات الزيادة والتحكم في التكاليف الثابتة غير المباشرة، كما أن التنوع يلعب دوراً مثبطاً للمخاطر، حيث يمكن للمؤسسة الكبيرة أن تتخلى تدريجياً عن نشاط يعتبر في تراجع والتركيز على الأنشطة ذات النمو الكبير وبالتالي فاستدامة المؤسسة مرتبطة بالتنسيق المتوازن لحافظة الأنشطة، بينما المؤسسة المتخصصة تكون هشة أكثر لأن مستقبلها يعتمد على نشاط واحد يمكن أن ينخفض في السوق مع مرور الوقت إلى أن يصبح مهملاً.

في حين يمكن اعتبار التخصص ميزة، فالمؤسسة المتخصصة تعرف مهنتها أحسن، كما تركز كل جهودها على التحسين المستمر لنشاطها، من ناحية أخرى بالتنوع يمكن أن يؤدي إلى تشتت قدرات المؤسسة والدخول في أنشطة لا تتحكم فيها، فالعديد من المؤسسات تقع ضحية ما يسمى بفقان الهوية وتبحث على التركيز على نشاطها الرئيسي، وعادة ما تستفيد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من ميزة التخصص إلى أن تصل إلى

الأداء والتنافسية: الإطار التحليلي لخصوصية العلاقة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

مستوى المؤسسات العالمية المتخصصة في مجال محدد، ذلك أن التخصص في مجالات مستهدفة يعتبر كقاعدة للتنافسية للعديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأنها تحد من الصراعات التنافسية وتضمن وضعية شبه احتكارية من خلال اعتمادها على ميزة تنافسية توازن بين تكنولوجيا محددة وحاجات متخصصة على قاعدة عالمية، فوجد على سبيل المثال مؤسسة *le verre fluoré* مؤسسة مصغرة بسبعة عمال وهي الرائد العالمي في صناعة- حسب المقاس- للألياف والمكونات البصرية تحت الحمراء وتبيع هذه المنتجات بقيمة مضافة عالية وتكنولوجيا عالية إلى مؤسسات عالمية مثل: *NASA, General Motors, Sony* (Olivier Torres, 2004, P 07).⁴

يستخدم *les PMEistes* نظرية الفجوات *The theory of interstices* لتبرير أفضلية قوة التخصص، وهي نظرية مقدمة من طرف *Edith Penrose* تقوم هذه النظرية على أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكن أن تستفيد بصفة مستدامة من الفرص الناشئة من التغيرات التكنولوجية التي تقوم بإنشاء فجوات والتي هي عبارة عن أسواق ضيقة مهملة من قبل المؤسسات الكبيرة (16, P 1999, Olivier Torres).⁵

3.2.2 اقتصاديات التجربة وعكسها *The economies of experience-the diseconomies of experience*

إن نظرية أثر التجربة تقوم على أن تكلفة إنتاج منتج تقل بصفة ثابتة مع مضاعفة الإنتاج المتراكم، إن أسباب هذه الظاهرة مرتبطة بتكرار مهمة معينة وبالتالي فالوقت الضروري لإنجازها يقل. إن الإثبات التجريبي لهذه الظاهرة كان في مجال الطيران وانتقل استخدامها إلى المجال الصناعي أين تكون أنشطة التجميع متعددة كمجال السيارات، الأجهزة الكهرومنزلية، الطيران... الخ، وبالتالي فتراكم حجم الإنتاج يسمح للمؤسسة من الاستفادة من اقتصاديات التجربة، ذلك أن منحى التجربة يقوم على تراكم المعرفة على مدار الزمن، كما أن أثر التجربة مشروط ببقاء المحيط مستقر لأن الخبرة تقوم على تكرار سياق معطى وبالتالي فتغير السياق قد يعتبر عامل أساسي لمقاومة التغيير. وهنا تبرز واحدة من خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي أن سلوكها يقوم على التكيف مع التغيرات المختلفة، هذه المرونة في التكيف تسمح لهذه المؤسسات بأحسن مقاومة للأزمات أكثر من المؤسسات الكبيرة.

4.2.2 أثر الحجم *the size-effect*:

يؤثر حجم المؤسسة على بنيتها، فكلما كانت المؤسسة كبيرة كلما كانت بنيتها أكثر تفصيلا والمهام أكثر تخصصا والوحدات تكون مختلفة والعنصر الإداري أكثر تطورا. ويعد الحجم أول عامل لفهم سير المؤسسة، حيث توجد حدود فاصلة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة. إن الحجم ليس عامل ساكن وإنما متغير ديناميكي، فكلما كبرت المؤسسات كلما مرت بانتقالات هيكلية والمهم فيها طبيعة التغيرات أكثر من درجة التغيرات. كما يؤثر الحجم على نمو المؤسسات، فمع زيادة الحجم تنتقل المؤسسة من مرحلة اليقظة نتيجة التطورات الحاصلة إلى مرحلة الفراشة، فالنمو ليس ظاهرة مستمرة ومباشرة على العكس هو ظاهرة متقطعة تتخللها أزمات وتحولات، فدرجة تغير الحجم يرافقها تغير في طبيعة المؤسسة.

6. (Observatoire des PME, 2007, P P 17-18)

5.2.2 أثر التكبير *The magnification effect*:

إن كثافة المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي ليست نفسها في المؤسسات الكبيرة، فخرج فرد إلى النقاد لن يشكل فرقا بالنسبة لمؤسسة كبيرة، أما بالنسبة لمؤسسة صغيرة مكونة من عشرة أشخاص فلكل فرد وزنه في المؤسسة. إن آلية عمل المناولة توضح كذلك كثافة التغيرات بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة، فالمناولة تلعب دور أساسي كمثبط للأوضاع الاقتصادية، فعندما يرتفع الطلب تقوم المؤسسة المانحة بتوزيعه على المؤسسات المناولة، وعلى العكس تقلص المؤسسة المانحة الطلبات إلى المناولين أو تقوم هي بنفسها بالقيام ببعض المهام، إن زيادة الإنتاج المتعلق بتقلب الأوضاع يمكن أن يترجم بتقلب لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر منها لدى المؤسسات الكبيرة. فما يعد أمور داخلية، محلية أو تصحيحية لدى هذه الأخيرة يكون ذو أهمية إستراتيجية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

انطلاقا مما سبق، يمكن القول أن مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مرتبط بثلاث مفاهيم:

Papillon effect- butterfly Effect أثر الفراشة:

الأداء والتنافسية: الإطار التحليلي لخصوصية العلاقة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أثر الفراشة يوضح كيف أن ظاهرة صغيرة مثل خفقان جناحي فراشة في استراليا يمكن أن يؤدي إلى سلسلة من ردادات الفعل قد تكون نتائجها كارثية كزلزال في الولايات المتحدة الأمريكية، نفس الأمر في مجال المؤسسات، فحدث أزمة في الدول الآسيوية ستكون له انعكاساته على بعض المؤسسات في أوروبا، وهذا سيكون له انعكاساته وأثره على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المحلية التي تعتقد أن هذه الصدمات بعيدة عنها. إن أثر الفراشة هو التمثيل الواضح لأثر التكبير ويكون له الأثر الأكبر كلما كانت المؤسسة صغيرة. فهشاشة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكن قياسها بتبعيتها الاقتصادية ليس فقط لزبائنها وإنما أيضا لكل الشروط الاقتصادية والاجتماعية.

M: *Microcosm effect- effet de Microcosme* أثر العالم الصغير:

يوضح أثر العالم الصغير أن مسير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة يركز اهتمامه الفوري في المكان والزمان، فهذا المسير يفكر غالبا في المدى القصير ويفضل الحلول السريعة على حساب الحلول الإستراتيجية، وهذا الأثر لا يكون داخل المؤسسة فقط وإنما خارجها أيضا في علاقة المؤسسة مع محيطها، فالصورة الاجتماعية للمؤسسة تتأثر بدور المؤسسة في ربط العلاقات.

E: *Effect of Egotrophy- effet d'Egotrophie* أثر عظمة الأنا

إن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة تتميز بمركزية أسلوب تسييرها، إذ أن شخصية المسير تظهر من خلال الأعمال اليومية للمؤسسة، حيث قيم المسير، جانبه النفسي- الاجتماعي، أهدافه وطموحاته تحدد سير المؤسسة، وهنا يبرز أثر عظمة الأنا الذي يرمز إلى خطر تعاضم أنا مسير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الذي يريد القيام بجميع الأعمال بنفسه والعلم بما يحدث داخل المؤسسة دون المشاركة مع باقي الأفراد، حيث كلما صغر حجم المؤسسة كلما زاد وزن ودور المسير

7. (Olivier Torres, 1999, P P 21-24)

3.2 الإثبات النظري للدراسات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

منذ خمسين سنة تقريبا ولازالت الأبحاث مستمرة حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال الندوات والملتقيات، إنشاء الجمعيات بالإضافة إلى المجالات المتخصصة وهذا ما يدل على ديناميكية المجتمع العلمي المتخصص في هذا المجال. ما

الذي يحفز الباحثين على الاهتمام بمجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟ يمكن الإجابة على هذا السؤال من خلال ثلاث إثباتات أو مبررات:
(Olivier Torres, 1998, P P 17-20)⁸

1.3.2 الإثبات التجريبي-المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كمجال للتحليل: تحتل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مكانة هامة في العديد من الاقتصاديات حيث تمثل أكثر من نسبة 90 ٪ من إجمالي المؤسسات في العديد من الاقتصاديات، وتشكل هذه المؤسسات ما يعرف بـ «رهان الحجم»، فهي تمتلك خصائص تساعد على التكيف مع وضعيات الأزمة كالمرونة، الديناميكية والليونة، ومن هذا المنطلق فهي تشكل رهان اقتصادي تحمل شعار « نموذج التكيف مع الأزمة ».

2.3.2 الإثبات المنهجي-المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة للتحليل: نتيجة لصغر حجمها اعتبرت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دائما كوحدة إنتاج وكل عملياتها بسيطة وسهلة، في حين أظهرت مختلف الأبحاث حول هذه المؤسسات الجوانب المخفية والتي يصعب التعرف عليها وفهمها في المؤسسات الكبيرة، كما تعد هذه المؤسسات المكان المناسب لشمولية المعلومات. ففي الدراسات على الأفراد، يمكن الحصول على المعلومات من جميع الأفراد على عكس المؤسسات الكبيرة التي يلجأ فيها إلى اختيار العينة الممثلة لجميع الأفراد.

3.3.2 الإثبات النظري-المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كموضوع للتحليل: خلال الثمانينات احتلت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مكانة مهمة كموضوع للبحث العلمي، فما هي القواعد النظرية التي تفسر تطور التحليل؟ تم تحديد عدة مبررات نظرية لوجود المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كدور المقاولاتية، نظرية الفجوات، الانتقادات الموجهة لاقتصاديات الحجم أو المجال وحاجات المرونة والتغيرات لأنظمة الإنتاج. وماهي القواعد النظرية التي تقوم عليها علوم التسيير من أجل اعتبار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كموضوع/مجال للبحث؟ على المستوى النظري يتم تحديد الهوية الابستمولوجية لمعارف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كمجال خاص للمعارف، بينما على المستوى المنهجي وضع مناهج وإجراءات خاصة تسمح بتحليل موضوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بطريقة مناسبة.

3. تحليل الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يبقى مصدر الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة موضوع خلاف في مختلف الدراسات والكتابات، بعض الدراسات تفرق بين أداء المقاول صاحب المؤسسة وبين أداء المؤسسة، بينما بعض الدراسات ترجع الأداء لفرد واحد، بينما تذهب دراسات أخرى إلى اعتبار الأداء محصلة محيط أقل أو أكثر ملائمة. ويوجد فريق يعتقد أن دمج الفكرتين يفسر الأداء باعتبار أن الدور الرئيسي يعود للمالك المسير لأن المحيط يمكن أن يكون ملائم ولكن لن يكون له نفس النتائج على كل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويبقى الدور على المالك المسير لمعرفة متى يستغل الفرص المقدمة من المحيط وكيفية تحويلها إلى مزايا.

1.3 الأداء كضرورة لتكيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي مؤسسات هشة في إطار محيط غير أكيد ومتغير، ولمواجهة تغيرات المحيط يجب ضمان التكيف الأحسن وهذا ما يوفره الأداء الأحسن، حيث أن التكيف يعد ضرورة لهذه المؤسسات من أجل ضمان أداءها، فهي تبحث عن التكيف على مر الوقت، ولكن توجد العديد من الأسباب التي تحد من قدرة هذه المؤسسات على التكيف من بينها: شروط المحيط، حيث أن هذه المؤسسات هشة أمام قوى المحيط، محدودية أسواقها، التغيرات المهمة للطلب، هجومات المنافسين ونقص دعم الموردين والموزعين. سبب آخر يحد من قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التكيف هو رغبة المقاول وقدرته على مقاومة التغيير، وسبب آخر وهو نقص الموارد الأساسية وتحويل قاعدة معارفها. وتبرز قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التكيف من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية، التخطيط الاستراتيجي، القيادة وتسيير الجودة (Boudjemaa Amroune, 2014, P P 114-115)⁹.

2.3 الأداء كمفتاح نجاح وبقاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يترجم الأداء في نجاح المؤسسة في السوق، وهو يعبر عن تحقيق الأهداف والغايات، بينما البقاء بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو كيفية وصولها إلى الحفاظ على أنشطتها في محيط متقلب وأحيانا عدائي. فالنجاح مقياس نسبي للأداء ينشأ عندما تقوم المؤسسة بإنشاء القيمة لزيائنها بطريقة مستدامة وفعالة اقتصاديا، بينما البقاء عكس الفشل،

هو مقياس مطلق لأداء المؤسسة يعبر عن قدرتها على الاستمرار في النشاط كوحدة اقتصادية (Boudjemaa Amroune, 2014, P 106).¹⁰

3.3 الأداء كمعيار لتقييم إستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يقيس الأداء تحقيق الأهداف الإستراتيجية ثم الأهداف التنظيمية، فالإستراتيجية تقيم بناء على المقارنة بين الأهداف الإستراتيجية والنتائج المحققة. إن تقييم الأداء يتطلب أن تكون الأهداف قابلة للقياس الكمي وأن تكون النتائج رقمية لكي تتم مقارنتهما، حيث أن النتائج المتوقعة هي الأهداف الرقمية للإستراتيجية، فالأداء هو معيار لتقييم إستراتيجية المؤسسة لأنه يأخذ بعين الاعتبار الموارد المستخدمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

¹¹ (Christine Aiglave, 2008, P 45)

4.3 محددات الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

لكي تستطيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنافسة في السوق يجب عليها قياس محددات الأداء الداخلية والخارجية بالإضافة إلى نتائج الأداء.

1.4.3 العوامل الداخلية: تتضمن موارد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تطوير القدرات، صياغة الهدف الاستراتيجي، تسيير العمليات الداخلية، الابتكار وتسيير الأداء.

القدرة: نعني بها قدرة المؤسسة، ليس فقط تسيير القدرة الساكنة لفريق العمل، وإنما تقيس أيضا إمكانية تحويل قدرة الأفراد إلى قدرة المؤسسة.

الموارد: الموارد قد تقيد تطور المؤسسة وتوسعها، لذلك على المؤسسة تسيير مواردها بفعالية: البشرية، المالية، الاجتماعية، التكنولوجية والمادية، ولكي تفعل ذلك على المؤسسة الإجابة على الأسئلة التالية:

- ماهي الموارد الضرورية لتحقيق نتائج الأداء المقترحة ؟
- ماهي الموارد التي يمكن الحصول عليها ؟
- ماهي الموارد المستخدمة بشكل صحيح ؟

2.4.3 العوامل الخارجية: تتضمن عوامل المحيط بما فيها تأثيرات المستهلكين، الشركاء الإستراتيجيين، المنافسين واللوائح والقوانين.

الأداء والتنافسية: الإطار التحليلي لخصوصية العلاقة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المحيط: مقارنة مع المؤسسات الكبيرة، فإن بقاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعتمد على ظروف وشروط المؤسسة، لذلك من الضروري تقييم محيط المؤسسة من خلال تقييم المحيط التنافسي، التكنولوجي، الصناعي، الاقتصادي والاجتماعي.

3.4.3 نتائج الأداء للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: يتم قياسها عن طريق مؤشرات مالية ومؤشرات غير مالية، رضا المستهلك وعوامل التنافس. إن نتائج الأداء هي نتائج الأنشطة السابقة، كما أن أهداف الأداء هي أهداف الأداء المتوقع بناء على الوضعية الحالية. في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نتائج الأداء وأهدافه لا يمكن أن تكون آلية بل يجب أن تكون مرنة، حتى أن مؤشرات الأداء الرئيسية تتغير وفقا لطبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. كما أن أداء هذه المؤسسات يعتمد ما إذا كانت المؤسسة يمكنها اعتماد استراتيجيات مناسبة لأحسن توافق لموارد المؤسسة الداخلية والخارجية مع أهدافها، فاستراتيجيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مستمدة من رؤية المؤسسة وأهدافها، كما تتحكم فيها قدرة المؤسسة، مواردها، المحيط الخارجي والتفاعل بين جميع هذه العوامل (Donlin Wu, 2009, P 53)¹²

4. تحليل التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تعتمد تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تنافسية المؤسسات المشكلة للقطاع، وبالتالي التكيف والقدرة التشغيلية تحدد أداء المؤسسة بالإضافة إلى متطلبات القيمة المزدوجة *double value*. إن تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكن تقييمها على أساس عددا من المقاربات والمعايير. والنموذج التحليلي المقدم يتضمن عددا من المتغيرات والعوامل المؤثرة والنتائج على المستوى الكلي والجزئي، التنافسية القبلية والبعديّة، على المستوى الداخلي والخارجي بالإضافة إلى جوانب المدخلات والمخرجات (Andrea Nemethne Gal, 2010, P P 9-10)¹³

1.4 التحليل على المستوى الكلي - تحليل PESTEL:

إن عوامل المحيط الكلي المؤثرة على تنافسية الأعمال من الطبيعي أيضا أن تؤثر على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذه العوامل تحدد نفس المعايير لكل حجم من المؤسسات والاستثناءات الوحيدة تتعلق ببعض مكونات المحيط التشريعي والقانوني، المحيط الاقتصادي فيما يتعلق بالمحاسبة والضرائب للأفراد والمؤسسات المشتركة ووجود أشكال

لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمحيط السياسي. ولقد أثبتت عدة دراسات أن أهم عناصر المحيط الكلي تأثيراً على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي مكونات المحيط الاقتصادي والمرتبطة بتطور النمو الاقتصادي، التضخم، البطالة... الخ. مكونات المحيط التشريعي والقانوني التي تعتبر كدليل توجيهي، والمحيط السياسي الذي يتعلق بإجراءات السياسة الاقتصادية الخاصة بسياسة تطوير ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تؤثر مباشرة على أداء مؤسسات القطاع.

¹⁴ (Andrea Nemethne Gal, 2010, P P 9-10)

2.4 التحليل على المستوى الجزئي- نموذج مركب لتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

إن تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كمجموعة مؤسسات تعتمد على تنافسية المؤسسة بناء على العوامل الداخلية والخارجية ونتائج المقاربات القبلية والبعديّة مع الأخذ بعين الاعتبار ارتباط العوامل التنافسية بجانب المدخلات والخارجات وذلك بدمج نموذجي Porter للمنافسة. ويمكن تمثيل نموذج مركب لتحليل تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال الجدول التالي:

الجدول 1: النموذج المركب لتحليل تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

النتائج- المقارنة البعديّة	العوامل المؤثرة - المقاربة القبلية			
	الداخلية	الخارجية		
		المنافسة	المشاركين	المحيط
نتائج جانب الطلب: تطور التوظيف تطور نفقات البحث والتطوير تطور مدى زيادة رأس المال	القدرة التشغيلية: - الإنتاجية - فعالية التكلفة - الأسعار - جودة المنتجات - معايير الإنتاج - شروط التسليم - معايير الخدمات	الإستراتيجية والمنافسة: - قوة المنافسة على المدخلات - تهديدات الداخليين الجدد	الجهات الراعية: - جودة الموردين وقوتهم التفاوضية - حضور الجهات الراعية - خصائص	شروط المدخلات: - الخصائص الطبيعية - الموارد البشرية - رأس المال - خصائص البنية التحتية (تكنولوجيا المعلومات، اللوجستيك... الخ)
				جانب المدخلات

الأداء والتنافسية: الإطار التحليلي لخصوصية العلاقة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

	<p>المرونة</p> <p>القدرة على التغيير:</p> <p>علاقات السوق</p>		<p>إنشاء العناقيد الصناعية</p>		
	<p>مؤهلات الموظفين</p> <p>الاستعداد التسبيري</p> <p>طرق اتخاذ القرار/العمليات</p> <p>البحث والتطوير والابتكار</p>	<p>الإستراتيجية والمنافسة</p> <p>قوة المنافسة على الزبائن</p> <p>تهديدات الداخلين الجدد</p> <p>تهديدات المنتجات البديلة</p>	<p>شروط الطلب</p> <p>الوضعية التفاوضية للزبون</p> <p>خصائص إنشاء العناقيد الصناعية</p>	<p>شروط الطلب</p> <p>حجم الطلب وتعقده</p> <p>حاجات المستهلكين والمستخدمين</p> <p>حماية المستهلك ومتطلبات أخرى</p>	<p>جانب المخرجات</p>
	<p>أداء السوق:</p> <p>الحصة السوقية المحلية ودوران المبيعات</p> <p>الحصة السوقية للتصدير ودوران المبيعات</p> <p>الربحية</p>				

Source: Andrea Nemethne Gal, 2010, P 11.

3.4 البنية الداخلية للنموذج:

- تستند الشروط الخارجية للمقاربة القبلية أساسا على دمج نموذج الماسة لبورتر ونموذج العوامل الخمسة مع الإضافات التي تأخذ بعين الاعتبار العلاقات لبعض المحددات لجانب المدخلات والمخرجات. في عمود المحيط، توجد قدرات المحيط الجزئي وارتباطها مع المهام الأساسية للمؤسسة والتي هي التكيف أو استغلال المزايا التنافسية أو تحديد العيوب التنافسية. في عمود المشاركين، يوجد أعضاء من محيط المؤسسة الذين لهم علاقات مباشرة مع الزبائن، الموردين والجهات الراعية، ومن المهم تسليط الضوء على إمكانية وجود فرصة لتنظيم عناقيد صناعية معهم. لهذا السبب في هذا المجال قد يكون هناك إمكانية للمؤسسة للتأثير على الشروط الخارجية.

- في عمود المنافسة، يظهر بأن المؤسسة في حالة منافسة في أسواق المدخلات وأسواق المخرجات بالإضافة مع المنافسين الحاليين وأيضا الداخلين الجدد.
- في عمود الشروط الداخلية لا يجب عزل جانب المدخلات-المخرجات على أساس الخصائص الداخلية للمؤسسة، التشغيل والقدرة على التغيير (أو التكيف).
- المقاربة المبنية على جانب النتائج (البعدية) لا يجب التمييز بين العناصر الداخلية والخارجية، لأن النتائج في المقام الأول دائما تكون داخل المؤسسة، والتي تساهم بشكل واضح في نتائج مجموعة المؤسسات، الصناعة، المنطقة، البلد وبالتالي على التنافسية بصفة عامة.

4.4 تطبيق النموذج:

- إن تطبيق النموذج يعتمد على تحديد موضوع تحليل التنافسية:
- إذا قمنا بتحليل تنافسية مؤسسة معينة، فكل عناصر النموذج يتم تحليلها.
- إذا كان موضوع التحليل هو مجموعة مؤسسات (عناقيد صناعية، قطاع، مؤسسات صغيرة ومتوسطة)، يجب الأخذ بعين الاعتبار العوامل التالية:
- توجد عوامل خصوصا العوامل والنتائج المؤثرة على المستوى الداخلي والتي يمكن تفسيرها لمؤسسة معينة، وفي حالة استخدام هذه العوامل على مجموعة مؤسسات يجب أن تستخدم القيمة الإجمالية أو متوسط القيمة (مثل التوظيف، نفقات البحث والتطوير، الحصة السوقية... الخ) أو تقديم نوع من الوصف العام بناء على المقابلات (مثل معايير التسيير، جودة المنتجات والخدمات... الخ).
- يتم التعامل مع العناقيد والقطاعات كجزء واحد لكن ليس بالضرورة نفس الشيء بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما توجد اختلافات في التنافسية القبلية والبعدية بين القطاعات وأحجام المؤسسات (مصغرة، صغيرة ومتوسطة).

(Andrea Nemethne Gal, 2010, P P 11-12)¹⁵

5. تحليل العلاقة أداء- تنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

- تشير العديد من الدراسات إلى أن العلاقة أداء- تنافسية تنطلق من الأداء وتنتهي عند التنافسية في حين تشير دراسات أخرى إلى العكس.

1.5 تحليل العلاقة أداء - تنافسية:

تحدد تنافسية المؤسسة انطلاقاً من خصائصها المرتبطة بكفاءة وفعالية استخدام الموارد، بتحديد القدرة على الربط بين المردودية وزيادة القدرات، بالإضافة إلى القدرة على الابتكار لتحسين التكنولوجيا وتنظيم المؤسسة وأيضاً كسب الكفاءة والفعالية. إن تحديد العلاقة بين الأداء والتنافسية يتم من خلال قياس ما إذا كان مستوى التنافسية يتحقق بالتعبير على مؤشرات الأداء في المؤسسة، حيث لا يكون لمؤشر التنافسية أي معنى إلا إذا تمت ترجمته انطلاقاً من مؤشرات الأداء المتحصل عليها، أي أن مستوى التنافسية يعبر عنه عن طريق مؤشرات الأداء، وسمحت هذه العلاقة بإيجاد أربعة أنواع من المؤسسات : (Price :¹⁶ Waterhouse Coopers Développement, 2012, P 3)

- المؤسسات الذكية *brilliant*: وهي المؤسسات التي لديها مستوى تنافسية عالي ومستوى أداء عالي.

- المؤسسات ذات إمكانيات *with potential*: وهي المؤسسات التي لديها مستوى تنافسية جيد ولكنها مازالت غير قادرة على ترجمة الأداء إلى التنافسية من خلال المقارنة.

- المؤسسات ذات الوضعيات الحرجة *dilemmas*: وهي المؤسسات التي لديها أداء جيد ولكن مؤشرات تنافسية ضعيفة.

- المؤسسات في حالة تراجع *in decline*: وهي المؤسسات التي لديها مؤشر تنافسية ضعيف وأداء ضعيف.

2.5 النموذج الإحصائي لنمذجة الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يعد هذا النموذج أحد النماذج المحددة لمصادر تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث يقوم على نمذجة العلاقات بين عوامل المحيط، موارد المؤسسة، شخصية المسير ونظام التسيير المعتمد، وتتضمن المتغيرات الرئيسية متغيرات ثانوية، وينظر هذا النموذج لتطور المؤسسة من منظور ديناميكي باعتباره سلسلة من التكوينات عبر الزمن (Josef Mulger, P 7).¹⁷

و ترتبط عوامل المحيط بتحليل العوامل على المستوى الكلي، بينما ترتبط العوامل الداخلية بتحليل موارد المؤسسة.

في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المقاول أو المالك-المسير هو المدير التنفيذي، ويلعب دور أساسي في تطوير المؤسسة، وبناء على وضعيته القوية والمؤثرة على المؤسسة فرؤيته الذاتية تؤثر على توجهات الخيارات الإستراتيجية وهذا ما يؤثر على أداء المؤسسة. كما يميل المقاول إلى اختيار النشاط الذي يتناسب مع صفاته ومتطلبات النجاح وتسيير المؤسسة بالاعتماد على نقاط القوة في صفاته. ولسفات المقاول أبعاد متعددة مثل حافظ الانجاز، الميل نحو المخاطرة، تفضيل الابتكار، القدرة على التكيف بالإضافة إلى أبعاد أخرى كالكفاءة الذاتية، المهارات الاجتماعية...الخ.

¹⁸ (Ignas G.Sidik, 2012, P 375)

هذا بالإضافة إلى قدرة المقاول على إيجاد تركيبة جديدة من عوامل الإنتاج في شكل: منتج جديد، جودة عالية للمنتج الحالي، طريقة إنتاج جديدة، سوق جديدة، مصادر جديدة للموارد الطبيعية أو تنظيم جديد، وتم إضافة عوامل جديدة وهي اعتماد تكنولوجيا المعلومات، معايير الجودة العالمية وتدويل النشاط.

¹⁹ (Ralitsa Simeonova et autres, 2013, P 4)

يتكون نظام التسيير من أدوات التسيير الاستراتيجية طويل المدى والتسيير التشغيلي قصير المدى. ونظام التسيير يسمح بضمان تقديم منتجات أو خدمات مطابقة للتوقعات الصريحة والضمنية فيما يتعلق بالجودة، الأمن وتسيير المحيط. كما أن تحديد التدفقات وعمليات تسيير الموارد تسمح بتحديد أهداف المؤسسة ومتطلبات الزبائن. إن نظام التسيير هو أداة تهدف للحصول على جودة مرغوبة مع ضمان المطابقة للمعايير، كما أن استخدام مؤشرات ذات دلالة وتحليل الخلل يسمح بتوفير إجراءات تصحيحية لازمة تدخل ضمن عملية التحسين المستمر. ²⁰

3.5 المنهجية الدائرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

إن فعالية تطوير نظام لقياس الأداء استراتيجيا أمر جد ضروري لتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لذلك تعتبر المنهجية الدائرية هي المنهجية الوحيدة التي تأخذ بعين الاعتبار الإستراتيجيات غير الرسمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتعتمد المنهجية على مقارنة أسفل-أعلى *bottom-up*، فهي لا تبدأ مع الصياغة العامة للرؤية ولكن تبدأ مع الواقع التشغيلي الحالي المسير من قبل الأفراد، وتتكون المنهجية الدائرية من أربعة مراحل:

الأداء والتنافسية: الإطار التحليلي لخصوصية العلاقة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1.3.5 لوحة القيادة الفردية ولوحة القيادة التنظيمية الضمنية: وتتعلق هذه المرحلة بجمع معلومات حول الأداء من طرف الأفراد، وبالتالي فالمعطيات المجمعّة تتكون من نتائج أداء الأعمال الحالية واستخدام النظام الحالي، وتعد هذه النتائج لوحة قيادة فردية تتكون من مقاييس الأداء التي يستخدمها كل فرد لتقييم الأنشطة المسؤول عنها، وبعد تجميع كل لوحة قيادة خاصة بجميع الأفراد يتم تجميعها في لوحة قيادة تنظيمية ضمنية.

2.3.5 الخريطة الإستراتيجية الضمنية: تستخدم لوحة القيادة التنظيمية كأساس لتحديد الخريطة الإستراتيجية الضمنية، والفكرة أنه من خلال الأداء المراقب يمكن تحديد عوامل النجاح الرئيسية *FCS* التي تدعم إستراتيجية المؤسسة.

3.3.5 الخريطة الإستراتيجية المطلوبة: في هذه المرحلة يتم التنبؤ بالمستقبل وتصميم الإستراتيجية المطلوبة بناء على الخريطة الإستراتيجية الضمنية من خلال استبعاد عوامل النجاح غير الإستراتيجية وإضافة عوامل نجاح إستراتيجية جديدة، وفي هذه الحالة يمكن استخدام الأهداف كنقطة انطلاق لصياغة إستراتيجية جديدة واستخراج الميزة التنافسية للمؤسسة.

4.3.5 لوحة القيادة المطلوبة: في هذه المرحلة على المؤسسة تحويل مؤشرات الأداء الرئيسية إلى القياسات المطلوبة لتحقيق الأهداف المعرفة مسبقاً، فالخريطة الإستراتيجية المطلوبة هي الأساس لتحديد قياسات الأداء، فكل قياس يتم توثيقه من أجل إنشاء قاموس للمؤشرات. (E.F Langwerden, 2015, P 4) ²¹

6. خاتمة:

أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل اهتمام كمال للبحث في المجال الاقتصادي لعدة أسباب منها الانتقادات الموجهة لاقتصاديات الحجم أو اقتصاديات المجال، الحاجة إلى المرونة والتحويلات في الأنظمة الإنتاجية، وهي تبريرات لنظرية اقتصادية جديدة مبنية على عدم الاستقرار أكثر من التوازن.

ومن خلال تطرقنا للأداء والتنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خلصنا إلى بعض الخصائص المرتبطة بحجم المؤسسة، بدور المحيط الكلي وهيكله القطاع التي تميز المؤسسات الكبيرة عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خصوصاً من وجهة نظر التنافسية. وللعلاقة بين الأداء والتنافسية، خلصنا إلى أن تحسين الأداء يؤدي إلى تحسين

التنافسية، وابتداء من هذه النقطة تنعكس العلاقة ليصبح تحسين التنافسية يؤدي إلى تحسين الأداء.

إن قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمنطقة، دولة أو منطقة كلية *macro region* يمكن اعتباره تنافسي إذا كان قادرا على المساهمة بشكل كبير وعلى نحو متزايد في تطوير الأداء الاقتصادي للمنطقة الجغرافية ورفع مستوى التشغيل، و شرط هذه التنافسية أن تستفيد مؤسسات القطاع من المرونة الناتجة عن أبعادها وأن تكون قادرة على التكيف مع التغيرات داخل وخارج المؤسسة، بالإضافة إلى استغلال المحيط للحصول على مزايا تنافسية لتحسين وضعيتها في السوق المحلية و/أو الدولية من خلال ضمان تحسين الشروط لكسب الربح لمالكها.

7. قائمة المراجع:

1. Olivier Torres, PME de nouvelles approches, ECONOMICA, (Paris : 1998).
2. Olivier Torres, les PME-diversité et spécifité de la pme, DOMINOS Flammarion, (Paris : 1999).
3. Ibid.
4. Olivier Torres, essai de théorisation de la gestion des PME- de la mondialisation a la proxémie, habilitation à diriger des sciences des recherches en sciences de gestion, Université de Caen Basse-Normandie, France, 3 décembre 2004.
5. Olivier Torres, les PME-diversité et spécifité de la pme, Op-cit.
6. La recherche académique française en PME-les thèses, les revues, les réseaux, observatoire des PME, regards sur les PME, N°14, OSEO, Paris, 2007.
7. Olivier Torres, les PME-diversité et spécifité de la pme, Op-cit.
8. Olivier Torres, PME de nouvelles approches, ECONOMICA, (Paris : 1998).
9. Boudjemaa Amroune, impact des programmes de mise à niveau sur la performance de la PME dans un environnement ouvert et intense : cas de l'Algérie, thèse présentée comme exigence partielle du Doctorat en administration, université du Québec, juillet 2014.
10. Ibid.
11. Christine Alglave, Jean Michel Delautre, Marc Geronimi, Pascal Lainé , Management des entreprises, BTS 1ere année, Hachette,(Paris : 2008).
12. Donlin Wu, Measuring performance in small and medium enterprises in the information and communication technology industries, a thesis submitted in fulfillment of the requirements for the degree of doctorate of philosophy, school of management, college of business, RMIT University, Australia, February, 2009.
13. Andrea Nemethne Gal, Competitiveness of small and medium sized enterprises-a possible analytical framework ,hej ,Hungary, January 15, 2010.

14. Ibid.

15. Ibid.

16. Les facteurs et indicateurs de la compétitivité des entreprises de services rendus à l'industrie, Un rapport rédigé par Price Waterhouse Coopers Développement pour le compte du Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie-Direction Générale de l'Industrie, des Technologies de l'Information et des Postes -Services des Industries Manufacturières, France, 2012.

17. Josef Mulger, the configuration approach to the strategic management in small and medium sized enterprises, P7, <http://conf.uni-obuda.hu/jubilee/Mugler.pdf> (consulté le 28/03/2019).

18. Ignas G.Sidik, conceptual framework of factors affecting SME development-mediating factors on the relationship of entrepreneur traits and SME performance, international conference on small and medium enterprises development with a theme innovation and sustainability in SME development, procedia economics and finance, N° 4, Parahyangan catholic university, Indonesia, 2012.

19. Ralitsa Simeonova-Ganeva, Kaloyan, Zhelyu Vladimirov, Significance of globalization-specific factors for SME competitiveness: a conceptual model and an empirical test, Business Systems Review, Volume 2, Issue 3, USA, July – December 2013.

20. Qu'est-ce qu'un système de management?<http://www.entreprise-responsibility.com/fr/certification-fr/systeme-management/>(consulté le 28/03/2019).

21. E.F Langwerden: performance measurement system development in SMEs-testing and refining the circular methodology, 5th IBA bachelor thesis conference, the faculty of behavioral, management and social sciences, university of Twente, the Netherlands, july 2nd 2015.