

تحديات تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدوّلة

تحليل وتعديل " شبكة القدرات التنافسية "

Challenges of competitiveness of international small and medium enterprises Analysis and modification of the "competitive capabilities network"

فريدة لرقط *

جامعة فرحات عباس سطيف1، الجزائر، farida.larguet@univ-setif.dz

تاريخ النشر: 2023/06/10

تاريخ القبول: 2023/06/01

تاريخ الاستلام: 2023/04/29

ملخص:

تهدف الدراسة إلى دراسة التحديات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدوّلة لتنمية قدراتها تنافسيها الدولية والحفاظ عليها، إذ تواجه المؤسسات تحديات عديدة على مستوى بيئتها الداخلية وكذلك وعلى مستوى بيئتها الخارجية. يقترح مركز التجارة الدولية "شبكة القدرات التنافسية" التي تهدف إلى تحديد محدّدات بناء القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدوّلة والتي تتضمن بعدين هما، الطبقات (البيئات) والركائز. نقدم تلك الشبكة ونحاول تعديلها على ضوء التحديات التي تمت دراستها، بإضافة طبقة البيئة الدولية، وكذلك إضافة ركيزة القدرة على مواجهة الأزمات، علاوة على تعديل محدّدات القدرات التنافسية على مستوى كل طبقة وركيزة.

الكلمات المفتاحية: مؤسسات صغيرة ومتوسطة مدوّلة، تحديات البيئة الداخلية والخارجية، شبكة القدرات التنافسية.

ترميز JEL: M20, L20, D21

Abstract:

The research aims to study the challenges faced by small and medium-sized internationalized companies to develop and maintain their international competitiveness. Companies face many challenges both in their internal and external environments. The International Trade Center proposes a "Competitive Capabilities Network", which aims to identify the determinants of competitive capabilities building for internationalized small and medium-sized enterprises. These determinants include two dimensions: layers (environments) and pillars. In our study, we present this network and try to amend it in light of the challenges that have been studied, adding the international environment layer as well as the capacity to face crises pillar. We also amended the determinants of the competitive capacities at each layer and pillar.

Keywords: International small and medium enterprises, Challenges of the internal and external environment, Competitive capabilities network.

JEL Classification Codes : D21, L20, M20.

1. مقدمة:

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعمل في البيئة الدولية صعوبات وتحديات كثيرة تعيق تحسين مستوى تنافسيتها الدولية، إذ ترتبط تلك التحديات بالبيئة الداخلية أولاً والتي تعتبر أساس بناء القدرات التنافسية للمؤسسة مهما كان حجمها، والتي تعتمد بشكل أساسي على امتلاكها للموارد والكفاءات البشرية. تفرض البيئة الخارجية الجزئية والكلية والدولية أيضاً تحديات لا يمكن التحكم بها، ومن أجل التغلب عليها لا بد للمؤسسات أن تمتلك الأدوات المناسبة.

إشكالية الدراسة: تؤثر تحديات تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على ركائز بناء قدراتها التنافسية والتي تتمثل في القدرة على المنافسة والتميز، القدرة على الاطلاع والتواصل، القدرة على التكيف والتغير وأخيراً القدرة على مواجهة الأزمات. تشكل مستويات بيئة عمل المؤسسات والركائز معا "شبكة القدرات التنافسية" التي تتضمن عوامل بناء القدرات التنافسية.

بناءً على ما سبق فإن الدراسة تتناول الإشكالية التالية:

" هل تضم شبكة القدرات التنافسية المحددات الجوهرية لبناء القدرات التنافسية للمؤسسات

الصغيرة والمتوسطة لمواجهة التحديات في بيئاتها المختلفة؟"

فرضيات الدراسة: للإجابة على الإشكالية نفترض أن:

" شبكة القدرات التنافسية شاملة وتضم كل المحددات الجوهرية لبناء القدرات التنافسية

للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمواجهة تحديات بيئاتها المختلفة"

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى:

- تبيان التحديات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بيئتها الداخلية والخارجية خاصة في ظل الأزمات؛
- عرض شبكة القدرات التنافسية التي اقترحها مركز التجارة الدولية، ومدى شموليتها؛
- تعديل شبكة القدرات التنافسية استناداً إلى التحديات التي تمت دراستها.
- محاور الدراسة: نعالج الإشكالية السابقة بدراسة المحاور التالية:
- تدويل وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تحديات تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكيفية مواجهتها؛
- تحليل وتعديل شبكة القدرات التنافسية.

2. تدويل وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تدوّل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أنشطتها جزئياً أو كلياً وفق استراتيجيات مختلفة ومدفوعة بعدة أسباب، إذ تسعى تلك المؤسسات إلى بناء قدراتها التنافسية وتحسين تنافسيتها والحفاظ عليها.

1.2 تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: رغم اتفاق الحكومات والمنظمات الإقليمية والدولية والدراسات

الأكاديمية على أن المؤسسات تنقسم من حيث حجمها إلى مؤسسات كبيرة وأخرى صغيرة ومتوسطة وحتى مصغرة،

إلاّ أنها لا تتفق جميعاً حول المعايير التي على أساسها يتم التمييز بينها. تتبنى الجهات السابقة معايير محدّدة لتسهيل تطبيق القوانين ومنح الامتيازات أو لتسهيل الدراسات على نوع محدّد من المؤسسات. من أجل تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نأخذ بتعريفين، هما تعريف التشريع الجزائري وتعريف مركز التجارة الدولية الذي قام بإعداد "شبكة القدرات التنافسية".

أ-تعريف التشريع الجزائري: يعرف القانون 02-17 المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المعدّل والمتمم للقانون 01-18 في المادة الخامسة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كالتالي "مؤسسة إنتاج السلع و/أو الخدمات تشغّل من واحد (1) إلى مائتين وخمسين (250) شخصاً، لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي أربعة (4) ملايين دينار جزائري أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية واحد (1) مليار دينار... الخ". اتخذ المشرع الجزائري معيارين لتحديد حجم المؤسسة، المعيار المالي ومعيار عدد الأشخاص المشغلين (قانون 02-17، الجريدة الرسمية العدد 02، 2017).

يهدف القانون إلى تشجيع خلق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخاصة المبتكرة منها والحفاظ على ديمومتها، تحسين تنافسيتها وقدرتها على التصدير وكذلك تحسين نسبة الإدماج الوطني وترقية المناولة، كما يتم تقديم الدعم لها فيما يتعلق بأنشطة البحث والتطوير والابتكار.

ب-تعريف مركز التجارة الدولية: يقوم هذا المركز بمساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عبر مختلف دول العالم للولوج إلى الأسواق الدولية، ومن أجل تقادي صعوبة تحديد تعريف دقيق لتلك المؤسسات نتيجة للتباين في المستوى الاقتصادي وبالتالي في قيمة العملات بين البلدان، فإنه اتخذ عدد العمّال المشغلين كمعيار وحيد للتصنيف. تعرّف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم على أنها شركات تضم 200 موظف أو أقل، وبالتالي فإن مصطلح "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" يشمل المؤسسات متناهية الصغر، والتي تضم 10 موظفين أو أقل، ويغطي أيضاً المؤسسات الصغيرة، المعرّفة بأنها تلك التي تضم ما بين 11 إلى 50 موظفًا، والمؤسسات المتوسطة الحجم التي يعمل بها 51 إلى 200 موظف (International Trade Centre, 2022, p 51) بعد أن كان يعتبرها المركز سنة 2015 تلك المؤسسات التي تُشغّل أقل من 99 موظف (مركز التجارة الدولية، 2015، ص 45) مهما اختلف معيار أو معايير تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فإنها تتميز بخصائص مشتركة وتواجه تحديات متماثلة خاصة في الأسواق الدولية.

2.2. تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: لا تقتصر عملية التدويل فقط على المؤسسات الكبيرة، إذ تلجأ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى التدويل من أجل تحقيق أهداف مختلفة واتباع استراتيجيات مختلفة.

أ-دوافع تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتدويل أنشطتها بهدف التغلّب على العديد من الصعوبات في البيئة المحلية، وبالتالي الاستفادة من الأسواق الخارجية، وتتمثل دوافعها فيما يلي (برجي شهرزاد، 2016، ص 154-156):

- توزيع المخاطر بين عدة بلدان؛
- زيادة حصتها السوقية؛

فريدة لرقط

- تجنب حدة المنافسة الداخلية، وبالتالي التوجّه نحو الأسواق الأقل منافسة؛
- الاستفادة من وفورات الحجم عندما يكون السوق الوطني ضيقاً؛
- انعدام أو ضعف الحواجز الجمركية وغير الجمركية في بلدان معينة؛
- تمديد دورة حياة المنتج دولياً؛
- ارتفاع حجم الطلب الأجنبي، وبالتالي التواجد بالقرب من المستهلك؛
- تسريع عملية التعلّم بالاحتكاك بالخبرات الأجنبية.

تعتبر الدوافع السابقة قوية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتجعلها تواجه تحديات العمل في البيئة الدولية، ولا تقوم بعملية التدويل إلا تلك المؤسسات التي تسعى إلى الاستمرار في الأجل الطويل وتمتلك شروطاً أولية تمكنها من تحسين تنافسيتها لمواجهة المنافسة في البيئة الدولية.

ب- استراتيجيات تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تقوم المؤسسة بتدويل أنشطتها وفق عدة

استراتيجيات، تتمثل فيما يلي (Berthaud, P.2012, p163-165 ; Isoketsu,J-B.2017):

- استراتيجيّة التمركز حول الذات: (النموذج التجاري): تقوم المؤسسة في هذه الاستراتيجية بتركيز

أنشطة الإنتاج والتجميع في بلد واحد، وتقوم بالتدويل من خلال إقامة شبكات للتموين وأخرى للتصدير نحو مختلف الأسواق المستهدفة، وتضاعف المؤسسة في هذا النموذج قدراتها الإنتاجية محلياً. إن تنافسية المؤسسة حسب هذا النموذج تنحصر فقط في قيود البيئة الداخلية، وقد تتبع المؤسسة هذه الاستراتيجية كمرحلة أولى في عملية تدويلها، أو كاستراتيجية بديلة عن عملية التدويل بمفهومها الواسع.

- استراتيجيّة أو نموذج متعدّد المراكز: يرتكز هذا النموذج على إنشاء شبكة من فروع الإنتاج والتجميع

في الأسواق الأجنبية (البلدان) المستهدفة، وتضاعف المؤسسة في هذه الحالة إمكانياتها الإنتاجية ولكن في البلدان الأجنبية. تقوم المؤسسة بالتدويل من خلال تكرار نفس الهيكل الذي طوّرتّه في البلد الأصلي، في البلدان الأخرى، بحيث يمكن للفروع في مرحلة قادمة أن تستقل من أجل متابعة واستجابة أفضل للتغيرات التي تحدث في البيئة الأجنبية. تتحدّد تنافسية المؤسسة في هذا النموذج حسب قيود البيئة الأجنبية التي تنشط فيها، بالإضافة إلى القيود ذات البعد الدولي مثل عبور الحدود والمعايير الدولية وبالأخص منافسة المؤسسات الدولية.

- استراتيجيّة أو نموذج الاندماج العمودي: يشبه النموذج السابق من حيث توطین عدة فروع في الخارج،

ولكن يختلف عنه في أن تلك الفروع تتخصّص حسب تقسيمات سلسلة القيمة (فروع أو ورشات)، وليس حسب القطاع الجغرافي. يتم توطین أنشطة محدّدة في بلدان محدّدة حسب ما تمنح من مزايا إنتاجية، وتتشكل بالتالي مناطق عديدة لإنتاج الأجزاء وأخرى للتجميع وأخرى للبيع. ترتكز تنافسية المؤسسة في هذه الحالة على اقتصاديات الحجم التي تستطيع تحقيقها.

3.2. مفهوم وعناصر تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: رغم انتشار استعمال مفهوم التنافسية في مجال

التحليل الاقتصادي على مستوى الأمم، إلا أن أصله أو بداياته تعود إلى مجال إدارة الأعمال على مستوى المؤسسات.

- أ- **تعريف التنافسية:** لا يختلف تعريف تنافسية المؤسسة حسب حجمها، ولكن تختلف التحديات التي يواجهها كل صنف عند سعيه إلى تحسين تنافسيته وتدويل أنشطته، وعليه تُعرّف تنافسية المؤسسة كالتالي:
- تعريف SHARPLES و MILHAM (1990): "التنافسية هي القدرة على توفير السلع والخدمات في الوقت والمكان والشكل المطلوب من طرف المشتريين الأجانب بسعر يساوي أو أفضل من الموردّين الآخرين المحتملين باكتساب على الأقل تكلفة الفرصة البديلة للموارد المستغلة" (Lachaal, L. 2001).
- تعريف PORTER (1990): "قدرة المؤسسة على تقديم سلعة أو خدمة ذات نفقة أقل ومنتج متميّز عن نظيره في الأسواق، مع إمكانية الاحتفاظ بهذه القدرة" (Porter M E. 1990, p35).
- تعريف مركز التجارة الدولية (2015): "هي إظهار القدرة على تصميم وإنتاج وتسويق عرض يلبي احتياجات قطاعات السوق المستهدفة بالكامل وبشكل فريد ومستقر مع الارتباط ببيئة الأعمال، وسحب الموارد منها وتحقيق عائد مستدام على الموارد المستخدمة" (مركز التجارة الدولية، 2015، ص 33).
- ب- **عناصر التنافسية:** تعتبر التنافسية مفهوماً متعدّداً الأبعاد، وانطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن تحديد عناصرها كالتالي:
- **قدرة المؤسسة على توفير سلعة أو خدمة، بحيث تلبي احتياجات المستهلكين المستهدفين، وترتبط قدرة المؤسسة على تحقيق ذلك باستخدامها الأمثل لمختلف الموارد المالية والمادية والبشرية؛**
- **القدرة على التصميم والتسويق، وكلاهما يعتبر من عناصر جذب المستهلكين نحو منتجات محدّدة؛** فالتصميم والتسويق يحتاجان إلى الابتكار، ولا يُقصد بالتصميم شكل المنتج فقط، ولكن أيضاً خصائصه الوظيفية وبالتالي قدرته على إشباع حاجات ورغبات المستهلكين؛
- **أن يلبي العرض احتياجات قطاعات السوق المستهدفة، ويستلزم ذلك من المؤسسة معرفة خصائص السوق المستهدفة وإدراك احتياجات ومتطلبات العملاء والاستجابة لها من خلال تقديم منتج مناسب فريد ومتميّز؛**
- **القدرة على مواجهة المنافسين في الأسواق، سواء كانت أسواق محلية أو أجنبية، حيث تتنافس المؤسسات المحلية والأجنبية. وتعبّر التنافسية عن قدرة المؤسسة على تقديم عرض أفضل من المنافسين؛**
- **القدرة على مواجهة المنافسين من خلال تبني استراتيجية تنافسية معيّنة، فإمّا أن تركز على التكاليف وبالتالي تقديم سعر أقل، أو تركز على تقديم منتج متميّز، وبالتالي التمايز عن المنافسين، ما يسمح بكسب حصص سوقية أكبر؛**
- **الاستمرار في امتلاك القدرات السابقة، وهذا يعني أن التنافسية مفهوماً ديناميكياً، فالقدرات التي تمتلكها المؤسسة اليوم وتجعلها تنافسية لا تضمن لها الاستمرار في الاحتفاظ بمركزها التنافسي في ظل بيئة تنافسية متغيّرة، وعليه يجب التكيف والاستجابة للتغيّرات المستمرة.**
- **تحقيق هدف التنافسية وهو البقاء والاستمرار في السوق؛ ومنه النمو من خلال تحقيق العوائد، فكل المؤسسات تواجه مشكلة عدم ضمان استمرار نموها في الأجل الطويل عند تعدّد المنافسين، وبالتالي تصبح التنافسية وسيلة لتحقيق هدف البقاء والاستمرار وليست هدفاً في ذاتها.**

3. تحديات تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكيفية مواجهتها:

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المُدولة تحديات عديدة عند محاولتها تحسين تنافسيتها على المستوى الدولي، تتعلق تلك التحديات ببيئتها التنافسية الداخلية والخارجية والدولية خاصة في ظل الأزمات السياسية والاقتصادية والصحية.

1.3. تحديات تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: والتي تكون على مستوى البيئة الداخلية والبيئة الخارجية (الكلية والجزئية) وأيضا البيئة الدولية.

1.1.3. تحديات البيئة الداخلية: قبل أن تنتقل المؤسسة إلى تشخيص التحديات في بيئتها التنافسية الخارجية، عليها أن تحلل بيئتها الداخلية لتحديد نقاط قوتها وضعفها، ويتم تحليل البيئة الداخلية بالاعتماد على مدخلين هما مدخل الموارد والكفاءات ومدخل الأنشطة (لزهر العابد، 2013، ص 79-84؛ Laghzaoui, S. 2009).

أ-مدخل الموارد والكفاءات: تعتبر الموارد والكفاءات أساس امتلاك المؤسسة لمزايا تنافسية، وتمثل الموارد كل ما تملكه المؤسسة من عناصر ملموسة، مالية ومادية وبشرية، وغير ملموسة، كالعلامة التجارية والعملاء، المعلومات وغيرها، وتشكل الكفاءات نوع خاص من تلك الموارد.

تتشترك جميع المؤسسات في امتلاك والاستثمار في الموارد الأساسية السابقة، ولكن ما يميزها عن بعضها هو درجة الكفاءة في استغلال تلك الموارد، والذي يمنح للمؤسسة ميزة. مع ذلك فإن تلك الميزة تصبح مؤقتة وتفقد أهميتها عند وجود عوامل أو موارد أكثر تطورا، تتمثل في وجود يد عاملة مدربة ومؤهلة، ابتكار تكنولوجيا حديثة، طرق إنتاج ومنتجات جديدة... الخ هذا التميز هو الذي يساهم في اكتساب ميزة تنافسية أكثر استدامة. إن تثمين واستمرار كل ميزة تنافسية يرتكز إلى رأس مال بشري كفاء وتكنولوجيا عالية، وكذا معرفة متقدمة، وهذا يستلزم استمرار الاستثمار في تلك العناصر من أجل خلق عوامل أكثر تخصصا للمحافظة على مستوى تطورها، وحتى لا تفقد الميزة قيمتها (Porter, E. M. 1990, p82-83).

تسمى الكفاءات أيضا القدرات، الاستعدادات، المهارات، المواهب، والتي تعبر عن الممارسات التي تتم داخل المؤسسة لإحداث التفاعل والتكامل بين الموارد. تسمح الموارد والكفاءات بما يلي:

- تمكين المؤسسة من الاستفادة من الفرص المتاحة وإبعاد التهديدات، ومنه تحسين فاعليتها؛

- تسمح للمؤسسة بالتميز والتفوق عندما تكون تلك الموارد والكفاءات ذات جودة عالية.

ترتبط الكفاءات بالعنصر البشري الذي يقوم بالربط وإحداث التفاعل والتكامل بين الموارد المتوفرة للمؤسسة من خلال المهام التي يمارسها، وتستند الكفاءات وتحسن إلى المعارف العلمية والعملية للأفراد داخل المؤسسة، سواء كانوا مسيرين أو منفذين. إذا امتلكت المؤسسة رأس مال بشري متعلم وكفاء تكون قد امتلكت جوهر محددات بناء القدرات التنافسية. ويعتبر رأس المال البشري والفكري أساس التمايز بين المؤسسات، وتتبع أهميته كونه

(Grisé, J. & al.1997):

- ينتج قيمة مضافة على مستوى المؤسسات في مراكز العمل والنشاط الإنتاجي، أو في مراكز التنظيم والقرار؛

- يعتبر من الموارد النادرة إذا تميز بالكفاءة العالية؛

تحديات تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدوّلة، تحليل وتعديل " شبكة القدرات التنافسية"

- يساهم في تحقيق ميزة مستدامة جيّدة لعدم قدرة المنافسين على تقليدها، ويعتبر رأس المال البشري من الموارد التي لا يمكن إحلالها رغم كل التطوّرات التكنولوجية، خاصة مع التدريب والتعليم المستمرين.

- يمكن للموارد وللکفاءات أن تخلق مزايا تنافسية عندما تتميز بالتخصّص والتعقيد، والذي تحقّقه المؤسسة بالخبرة والممارسة الطويلة والتي يصعب تقليدها من طرف المنافسين، وتصبح الموارد المتميّزة والكفاءات نادرة لأنها تحتاج إلى جهود استثمارية في مجال التجهيزات والتكوين المستمر.

ب-مدخل الأنشطة: تتكوّن المؤسسة من مجموعة أنشطة، تكون بسيطة أو معقّدة على حسب حجمها وأيضاً حسب درجة تدويلها.

يمكن تحليل الأنشطة لمعرفة جودة أدائها باستخدام مفهوم سلسلة القيمة لـ Porter (1985) إذ يرى أن التشخيص الداخلي للمؤسسة يتطلب تحليلاً لسلسلة القيمة، والتي يقصد بها تجزئة المؤسسة إلى مجموعة من أنشطة ذات قيم مختلفة. تنقسم الأنشطة إلى أساسية وأخرى مساعدة. تساهم الأنشطة الأساسية بشكل مباشر في خلق القيمة، وتتمثل في الإمداد الخارجي، الإنتاج، الإمداد الداخلي، التجارة والبيع، الخدمات المقدمة للعملاء، أما الأنشطة المساعدة فهي التي تساهم في خلق القيمة بطريقة غير مباشرة، من خلال مساعدة الأنشطة الأساسية، كتوفير مواد الإنتاج، أدوات الإنتاج، توفير التكنولوجيا، الموارد البشرية.

تختلف سلسلة القيمة حسب الاستراتيجية التي تتبعها كل مؤسسة للتفوق على منافسيها، فالترابط بين الأنشطة الأساسية والمساعدة في سلسلة القيمة وتراكم العناصر المتميّزة (موارد وكفاءات) في شكل خبرات تتمتع بها المؤسسات هو الذي يخلق الميزة ويجعلها أكثر استدامة، بحيث يكون من الصعب تقليدها، وهو ما يميّز مؤسسة عن غيرها.

يعتبر تحليل البيئة الداخلية جوهر بناء القدرات التنافسية للمؤسسة، وبناء قدراتها على مواجهة بيئتها التنافسية الخارجية الجزئية والكلية، إذ تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السوق التي تنشط فيها مؤسسات كبيرة ذات إمكانيات أكبر منها،

وبالتالي فإن أهم التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بناء وتعزيز قدراتها التنافسية الداخلية ما يلي:

- صعوبة الحصول على الكفاءات أو المواهب، خاصة في ظل التطور التقني السريع، إذ تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة صعوبة في حصولها على الكفاءات بشكل مستمر، وتواجه هذا التحدي بشكل خاص تلك المؤسسات التي تشترك في الحلقات المتقدمة من سلاسل القيمة الدولية. كما تجد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة صعوبة في تدريب العمّال في مكان العمل لتحسين كفاءاتهم (مركز التجارة الدولية، 2015، ص 63)؛

- نضيف ضمن نفس التحدي منافسة المؤسسات الكبيرة التي تملك الموارد المالية الكافية لمكافئة الكفاءات والمواهب أحسن من المؤسسات الصغيرة عند التنافس على جذبها في سوق العمل؛

- صعوبة تحليل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لبيئتها الداخلية بشكل علمي دقيق وصحيح، بسبب ضعف امتلاكها للكفاءات، نتيجة لأن أغلبها شركات عائلية، يجعلها ذلك غير قادرة على تحديد نقاط قوتها وضعفها؛

- صعوبة الحصول على الموارد المتخصصة، مثل التكنولوجيا العالية التي تتطلب موارد مالية مهمة من أجل الاستثمار فيها وفي أنشطة البحث والتطوير والتي عادة ما تقتصر لها المؤسسات الصغيرة (Bouveret-Rivat, C. & al. 2020)؛

- رغم أنه من خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الاعتماد على الابتكار والإبداع في منتجاتها باستخدام التكنولوجيات الحديثة نتيجة لأن أغلبها ينشط في مجال واحد، إلا أن معظمها لا يدرك أهمية الإبداع والابتكار في تحسين تنافسيتها وبالتالي تدويلها، وتعزف معظم المؤسسات عن ذلك لارتفاع تكاليفها وحاجتها لكفاءات بشرية عالية (زويته محمد الصالح، 2007، ص10)؛

- صعوبة القيام بنشاط البحث والتطوير، فمن أجل الحفاظ على القدرة التنافسية في الأسواق الدولية يجب على المؤسسات تبني نشاط البحث والتطوير وخلق روح المبادرة والابتكار، إذ لا يولد البحث والتطوير الداخلي ابتكارات فحسب، بل يُمكن المؤسسات من استيعاب المعرفة التكنولوجية الخارجية بشكل أفضل، ونتيجة لذلك، يعتبر البحث والتطوير أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على أداء الصادرات والتنافسية (خالد دهان، 2021، ص 55؛ Passerini, K. 2021)؛

- صعوبة الاستجابة بشكل سريع وصحيح لتحديات الازمات العالمية السياسية والاقتصادية والصحية.

2.1.3. تحديات البيئة التنافسية الخارجية: تتكوّن البيئة الخارجية لأي مؤسسة من بيئة جزئية ترتبط بمجال

نشاطها، وبيئة كلية تخضع لها جميع المؤسسات مهما كان مجال نشاطها، إضافة إلى بيئتها الدولية. أ- البيئة التنافسية الخارجية الجزئية: أشار Porter إلى أن الإطار الجوهري لتحليل التنافسية هو الصناعة (مجال النشاط بالمفهوم الواسع) وعرف هذه الأخيرة على أنها "مجموع المؤسسات -التي تنتج سلعا أو خدمات- المتنافسة بشكل مباشر في السوق". يتضمن تحليل الصناعة حسب Porter خمسة قوى تتمثل فيما يلي (Porter, 1990, p37-38):

- تهديد الوافدين الجدد: تجذب الصناعات ذات الربحية العالية المستثمرين إليها، إلا أن قيودا كثيرة تمنع دخول الوافدين الجدد، وحتى أنها تؤدي إلى خروج وانسحاب المؤسسات الموجودة. إن أهم تلك القيود شكل المنافسة (الاحتكار أو احتكار القلة... الخ) سواء للمنتجات أو لشبكات التوزيع أو للموردين وغيرهم، متطلبات رأس المال، درجة تطوّر التكنولوجيا المستعملة، نفقات البحث والتطوير، قوة العلامات التجارية الموجودة في الصناعة وغيرها. - القوة التفاوضية للعملاء: تعتبر الاستجابة لمتطلبات العملاء أساس بقاء واستمرار المؤسسة، وعادة ما يشترط العملاء منتجات جيدة وبأسعار منخفضة، أو تكون لهم متطلبات خاصة. تقع المؤسسة تحت ضغط متطلبات العملاء كلما كانت قوتهم التفاوضية عالية، ويحدث ذلك عندما يكونون مشتريين مهمين.

- القوة التفاوضية للموردين: تؤثر المدخلات التي يوفرها الموردون على جودة المنتجات، ومنه تسعى كل مؤسسة إلى الاتفاق مع المورد أو الموردين اللذين يقدمون مدخلات جيدة. إن تجمع الموردون في مجموعة قليلة (احتكار السوق) يمنح لهم قوة تفاوضية كبيرة مما يؤثر على جودة منتجات المؤسسة وبالتالي تنافسيتها.

- حدة المنافسة بين المؤسسات داخل الصناعة: تتنافس المؤسسات الكبيرة والصغيرة على جذب عملاء جُدد والاحتفاظ بالعملاء التقليديين عن طرق إرضائهم بتقديم عرضا يتميز عن عرض باقي المنافسين، ويستلزم ذلك إنفاقا إضافيا على تطوير المنتجات والعمليات والخدمات.

- إمكانية إحلال المنتجات: وهي المنتجات التي تُشبع نفس الحاجات، وتواجه المؤسسة في هذه الحالة منافسة غير مباشرة من منافسين في صناعات أخرى، حيث كلما كانت للمنتج منتجات بديلة كثيرة كلما ضغط أكثر على المؤسسة من أجل تطوير منتجاتها وإشباع أفضل لحاجات ورغبات العملاء.

ومنه فإن أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بيئتها الخاصة ما يلي: (مركز التجارة الدولية، 2015، ص 45،30؛ خالد دهان، 2021 ص 62-63):

- صعوبة الاستجابة في الوقت نفسه لجميع المتطلبات والقيود السابقة، نظرا لمحدودية إمكانياتها المالية وكفاءتها البشرية؛

- مواجهتها للمؤسسات الكبيرة في نفس السوق، هذه الأخيرة التي تمتلك عادة موارد مالية وكفاءات بشرية تجعلها تتفوق على المؤسسات الصغيرة وبالتالي تُسيطر على الحصة الأكبر من السوق؛

- صعوبة حصولها على المعلومات الناجمة المتعلقة بالتدويل لتحديد الفرص التجارية في الأسواق المناسبة والتواصل مع العملاء الأجانب المحتملين، ما يجعلها أقل تدويلا من المؤسسات الكبيرة، ويرجع ذلك بالأساس إلى نقص الموظفين المتخصصين في البحث عن المعلومة، كما أن الحصول على المعلومات التي تحتاجها ترفع من تكاليف وحواجز دخولها للأسواق؛

- من المتطلبات الأساسية لتصميم استراتيجية تجارية ناجحة الإحاطة بالقوى التنافسية (الموردون، العملاء، المنافسون الحاليون والمحتملين، والمنتجات الإحلالية) والقدرة على الاستجابة للتغيرات التي تحدث فيها؛

- صعوبة التكيف المسبق مع التغيرات في بيئة العمل وأيضا في القوانين والمعايير التي تمس الأعمال على المستوى الدولي، أي إتباع النهج الإستباقي في تتبع التغيرات؛

- صعوبة التعامل مع عناصر البيئة الخارجية الجزئية وإقامة علاقات تكامل معها، لمواجهة تحديات الأزمات العالمية بشكل مشترك بما يُقلل من الآثار السلبية لها بالنسبة لجميع الأطراف.

ب البيئة التنافسية الخارجية الكلية: تتمثل عناصر هذه البيئة في السياسات الاقتصادية الكلية التي تساهم في تحقيق الاستقرار الاقتصادي، خفض معدل التضخم واستقرار الأسعار، استقرار الأنظمة المالية والضريبية الجمارك، الحصول على الأراضي... الخ والتي تعطي الاطمئنان لملاك ومستثمري رأس المال، ويساهم تطوّر القطاع المالي والمصرفي في تمويل المؤسسات الراغبة في الاستثمار سواء كانت كبيرة أو صغيرة (المعهد العربي للتخطيط، 2012، ص32).

ترتبط البيئة الكلية بشكل كبير بمستوى التطوّر الاقتصادي البلد، إذ تختلف تحديات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في البلدان المتقدمة عنها في البلدان النامية بالنسبة لكل عامل من عوامل هذه للبيئة. وتتمثل العوائق

الكلية عموماً في العوائق السياسية، والقانونية، والاقتصادية والمالية، والتكنولوجية ونقص المعلومات حول التدويل (خالد دهان، 2021، ص 61-63).

إن أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بيئتها الكلية ما يلي (مركز التجارة الدولية، 2015، ص 45؛ Bouveret-Rivat, C. & al. 2020):

- تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في البلدان المتقدمة بشكل أساسي من إدارة الضرائب وارتفاع معدلاتها، ثم من لوائح العمل وضغط قوة العمل المتعلمة (الكفاءات)، ثم عدم الاستقرار السياسي؛
- بينما تعاني تلك المؤسسات في البلدان النامية من مشكل الحصول على التمويل بدرجة أولى، بعدها من إدارة الضرائب وارتفاع معدلاتها، ثم من منافسة المؤسسات غير الرسمية ومن التوصيل بالكهرباء؛
- أما في البلدان الأقل نمواً فإن مشكل التوصيل بالكهرباء يعتبر أكبر تحدٍ تواجهه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ثم يأتي صعوبة الحصول على التمويل وإدارة الضرائب.

ج البيئة التنافسية الخارجية الدولية: تشكّل البيئة الدولية بعداً مهماً بالنسبة للمؤسسات المدوّلة، إذ تتضمن

- تحديات تختلف عن تلك الموجودة في البيئة الكلية المحلية، والتي تتمثل بشكل أساسي في:
- حواجز الدخول إلى الأسواق، سواء بسبب ارتفاع التكاليف أو ارتفاع المستوى التكنولوجي؛
- سعي البلدان إلى حماية مؤسساتها الوطنية من خلال تقديم الدعم لها (بطريقة مباشرة أو غير مباشرة) مما يجعلها أكثر تنافسية من المؤسسات الأجنبية؛
- الحواجز غير الجمركية التي تعيق التجارة والاستثمار، مثل متطلبات الصحة والسلامة في المنتجات، ومتطلبات المشاركة الوطنية في الاستثمارات الأجنبية؛
- صعوبة الحصول على المعلومات الكافية وموثوقة لتحديد الفرص والتهديدات؛
- سرعة تغيّر الظروف البيئية التي ترتبط بالسياسات الاقتصادية للدول، وأيضاً بالتغيّرات السياسية التي تؤثر بشكل مباشر على عمل المؤسسات؛
- عدد وقوة المنافسين الذين يعملون في نفس السوق، والتي تجعل المؤسسات الصغيرة تواجه المؤسسات الكبيرة ذات الإمكانيات الأعلى؛
- صعوبة امتثالها للمعايير الدولية (معايير الجودة والسلامة والصحة وغيرها) بالرغم من توفر المعلومات المرتبطة بها، فغالبا ما تفتقر تلك المؤسسات إلى القدرة على استيعابها، فضلا عن أن الامتثال لتلك المعايير يشكل تكلفة عالية تؤثر عليها بشكل أكبر من تأثيرها على المؤسسات الكبيرة؛
- تأثير الأزمات العالمية بشكل مباشر على أداء المؤسسات وعلى الفرص والتهديدات الموجودة في الأسواق الدولية، مثل أزمة جائحة كورونا التي قلّصت حجم النشاط الاقتصادي في جميع بلدان العالم بسبب الاغلاق واستمراره لفترة طويلة.

2.3. مواجهة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحديات تنافسيّتها: لكي تتجح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط في البيئة الدولية في تحسين تنافسيّتها، عليها أن تواجه التحديات في جميع بيئات عملها الداخلية والخارجية وبشكل أهم الدولية، خاصة وأن الأزمات السياسية والاقتصادية والصحيّة على المستوى العالمي تخلق تحديات إضافية.

1.2.3. مواجهة التحديات في البيئة الداخلية: تبني المؤسسة قدراتها الجوهرية للتنافسية في بيئتها الداخلية، ورغم صعوبة تحسين القدرات الداخلية إلا أنها تعتبر تحت سيطرتها ويمكنها التحكّم بها أفضل من بيئتها الخارجية. تتلخّص أهم الشروط التي يجب أن تحقّقها المؤسسة المدوّلة فيما يلي:

- من المهم بالنسبة للمؤسسات التي تعمل في الأسواق الدولية امتلاك وتقديم منتج يتضمن إبداعاً، إذ يجب أن يحمل ذلك المنتج قيمة إضافية قد تكون في جودة المنتج، أو في الخدمات المقدمة وغيرها، ومع أنه شرط ضروري إلا أنه غير كاف للتمييز واكتساب ميزة تنافسية. إن المؤسسات التي تنشط دولياً لا تقدّم مجرد منتج بل تقدم "حلولاً"، وفي ظل المنافسة الشديدة تصبح تبحث عن "علاقة" وليس عن عميل (Josée, s-p. 2009). قد يتمثل الإبداع حسب منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (2005) (والتي تتوافق مع نظرة شومبيتر) في تقديم منتج جديد أو أجري عليه تعديل طفيف، أو عملية جديدة، أو طريقة تسويق جديدة، أو طريقة تنظيمية جديدة في الممارسات التجارية، أو تنظيم مكان العمل، أو العلاقات التجارية؛

- يُعتبر المفاول في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مبدعاً ومبتكراً ويتمتع بالثقة والجرأة، كما أنه يتطلّع إلى الاستقلالية والمخاطرة المعتدلة (René, G. & al 1996) وهذا ما يجعل تلك المؤسسات تتصّف بالقدرة على الابتكار، ما يتيح لها إمكانية اكتساب ميزة تنافسية؛

- لا يمكن أن يحدث الإبداع والابتكار في المؤسسة دون أن تمتلك الموارد المتميّزة (خاصة التكنولوجيا والكفاءات البشرية) والتي تعتبر أساس بناء القدرات التنافسية، ومنه يصبح من الضروري على المؤسسة السعي إلى جذبها واستثمارها. قد يتمتع الشباب المفاولون بالديناميكية في التعامل وتبني التكنولوجيات الحديثة، وأيضاً بناء العلاقات مع الغير على المستوى الوطني والدولي ممّا يسهل استقطابهم للكفاءات والمهارات؛

- يرتبط الإبداع بشكل كبير بأنشطة البحث والتطوير، هذه الأخيرة التي ترتكز على القدرات البشرية والتكنولوجية، ولكن في ظل محدودية إمكانياتها المالية (إذ يتطلب نشاط البحث والتطوير حد أدنى مرتفع من الاستثمار) تلجأ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى تحقيقه عن طريق المصادر الخارجية (إسنادها إلى مراكز بحث متخصصة، الحدائق العلمية، شبكات الإبداع الدولية)؛

- مقارنة بالمؤسسات الكبيرة تتميّز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمرونة والديناميكية وسرعة الاستجابة للتغيّرات في البيئة الوطنية والدولية، وهذا لبساطة هيكلها التنظيمي، ففي الغالب يكون المالك هو المسير ويكون على اتصال مباشر بالموظفين ممّا يسهل عملية اتخاذ القرارات ويجعلها أكثر سرعة وأقل تعقيداً، وهذا ما يحتاجه التعامل مع البيئة الدولية (René, G. & al 1996)؛

- يتطلب نجاح بناء القدرات التنافسية من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التحكم في الممارسات الجيدة، وتبني طرق تسيير متميزة (Josée, s-p. 2009)، تأخذ بعين الاعتبار الظروف الداخلية ومحاولة تحسينها، وأيضاً عناصر البيئة الدولية (اختلاف الثقافات، القيم، عادات الاستهلاك وغيرها)؛

- ومن عناصر البيئة الداخلية التي تساهم في تعزيز تنافسية المؤسسة هو حجمها، إذ يزيد مستوى التنافسية بزيادة حجم المؤسسة إلى أن يصل إلى حد معين تبدأ عنده التنافسية بالانخفاض، إذ تعتبر المؤسسة الصغيرة أقل تنافسية من المؤسسة المتوسطة وتعتبر هذه الأخيرة أكثر تنافسية من المؤسسات الكبيرة والصغيرة (Ben Mlouka, S.2008) لهذا على المؤسسة أن تحقق الحجم الأمثل الذي يجعلها أكثر تنافسية.

تخلق الأزمات ظروفًا خاصة تُجبر المؤسسات على التعامل معها لأجل بقائها واستمرارها، فقد فرضت جائحة كوفيد-19 تحديات إضافية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبالتالي كان لزاماً عليها مواجهتها لضمان استمرارها والمحافظة على مستوى تنافسيتها. في ظل الأزمة تبنت معظم المؤسسات إحدى الاستراتيجيات التالية (International Trade Centre, 2020, p38-40):

-التراجع: إن التراجع عن الاستجابة للأزمات يقوّض القدرة التنافسية للمؤسسة في الأجل الطويل، وقد قامت العديد من المؤسسات بتسريح الموظفين أو بيع الأصول، والذي قد يضر بقدرتها على البقاء في المدى البعيد، وكانت المؤسسات الصغيرة التي تقوم بالتصدير أقل تبني لهذا النهج من تلك التي تنشط محلياً فقط.

-الصمود والمرونة: حيث تبني الأساليب المؤيدة للمنافسة للقدرة التكيفية للأعمال في كل مرة تحدث فيها الأزمة، إذ يتعلم الموظفون كيفية التكيف والبدء في الاستفادة من كل جولة جديدة من التغيير. تحافظ المناهج المرنة على القدرة التنافسية من خلال ضمان قدرة المؤسسة على الصمود، حيث تعمل على تقليص حجم الأعمال مؤقتاً بطريقة تسمح لها بالاستئناف الكامل لاحقاً، وتخرج المؤسسات المرنة من الأزمة بحالة جيدة كما كانت من قبل. استلزم اتباع استراتيجية المرونة أثناء الوباء استراتيجيات مثل تحويل مزيج المبيعات عبر الإنترنت، أو الاستعانة بالموردين الجدد أو تعلم العمل عن بُعد. ظهرت المرونة أيضاً في أشكال أخرى غير الانتقال عبر الإنترنت، حيث قامت بعض المؤسسات الصغرى والصغيرة والمتوسطة بتغيير نماذج أعمالها بشكل جذري، مثل حالة منتجي المنسوجات والملابس الذين انتقلوا بسرعة إلى إنتاج الأقمعة والملابس الصحية الأخرى (Cusmano, L. 2021) كذلك يجب أن يكون لديها خطط عمل بديلة وعمّال مدربين تنفذها في حالة الأزمات (Passerini, K. 2021)

-الرشاقة: يتغير شكل استجابة المؤسسات الرشيقة للأزمة مهما كانت جديدة، وقد يشمل ذلك اقتراح منتجات أو نماذج أعمال جديدة وفقاً لاتجاهات السوق الجديدة. أنشأت المؤسسات الرشيقة منتجات وخدمات جديدة عندما منعهم الإغلاق من فتح أبوابهم، كما قاموا بإعارة موظفيهم إلى أعمال نشطة أخرى في الصناعات الأساسية. يتطلب تبني استراتيجيتي الصمود والرشاقة امتلاك أدوات أساسية، لا تختلف عن تلك التي يجب ان تمتلكها المؤسسات في الظروف العادية، ولكن تظهر أهميتها أكثر في أوقات الأزمات، وتتمثل فيما يلي (International Trade Centre, 2022, p24-34):

- **الأدوات الرقمية:** تُوفّر الأدوات الرقمية فرصًا للمؤسسات الصغيرة، إذ يقلّل التواجد على شبكات الإنترنت من تكاليف البحث والمعاملات مع الموردين والعملاء، ويوفر وصولاً أسهل إلى قطاعات السوق الجديدة في الداخل والخارج. كما مكّنت التقنيات الرقمية المؤسسات من التغلّب على التحديات المرتبطة بالوباء والتفاعل افتراضياً مع العملاء والموردين والموظفين، كما تُوفّر للمؤسسات وصولاً أسرع إلى المعلومات واستجابات سريعة للفرص أو لإدارة التهديدات.

- **المهارات القادرة على التعامل مع الأزمات:** يجب على المؤسسات التي ترغب في التغيير والابتكار توظيف عمال مهرة، إذ لا يقدّموا مدخلات عالية الجودة فحسب، بل يتمتعون بالمرونة بما يكفي للتكيّف مع الأزمات.

- **الابتكار:** إذ يُعتبر عاملاً بالغ الأهمية للنجاح والتأهب للأزمات، فيجب على المؤسسات أن تبتكر لتظل في صدارة المشهد التنافسي المتغير باستمرار، كما أنه يساعد المؤسسات على التكيّف مع الظروف المتغيرة. تشير الدراسات الاستقصائية متعددة البلدان في تقرير آفاق التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لعام 2021 (مركز التجارة الدولية) إلى أن المؤسسات التي استثمرت أكثر في البحث والتطوير قبل الوباء كانت أكثر ميلاً لتبني استراتيجيات حكيمة للتعامل مع الأزمة.

2.2.3. مواجهة التحديات في البيئة الخارجية الجزئية: تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحديات أكبر في بيئتها الخارجية لأن عناصرها تقع خارج سيطرتها، ومع ذلك تكمن مهمة المؤسسة في التكيّف معها واغتنام الفرص التي توفّرها، وذلك عن طريق:

- اندماج تلك المؤسسات والانتماء إلى الشبكات الإقليمية والدولية ضمن التجمّعات الصناعية (مؤسسات، موردون، جامعات، مراكز بحث، مراكز تدريب، مكاتب دراسات... الخ) إذ يعتبر ذلك عاملاً مهماً في مساعدتها على الحصول على الموارد والكفاءات وأيضاً على المعلومات عن الأسواق الدولية وفرص الأعمال الدولية. كما يسهّل الاندماج الدخول إلى الأسواق ذات الحواجز المرتفعة وذلك بفضل الثقة، والتعلّم من خلال التعامل مع مكونات تلك الشبكة، فالمؤسسات التي تنتمي إلى تلك الشبكات تحقّق صادرات أعلى من تلك التي تكون خارجها (Colovic, A. 2013 ; Pacitto, J-C. 2006)؛

في ظل الأزمات يصبح التعاون أمراً مفيداً لجميع الأطراف وعليه:

- فإن الاندماج في سلاسل القيمة والعناقيد الصناعية يساهم في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قبل الأزمة، حيث تساهم تلك السلاسل في زيادة الصادرات، توفير معلومات سوقية وتسويقية بشكل أفضل خلال الأزمة، تخفيض تكاليف عبور البضائع عبر الحدود وتكاليف إنشاء شبكات توزيع في الخارج. تتطلب المشاركة في تلك السلاسل توافر ثلاث قدرات حيوية هي، **القدرة على تحديد واقتناص الفرص العملية** بناءً على تميّز المنتجات والخدمات، **المهارات الإدارية والعملية** والتفاوضية القوية، **المرونة** من أجل التكيّف مع المتطلبات المتغيرة مع الالتزام بالمعايير العالمية والدخول في مشاريع مشتركة (المعهد العربي للتخطيط، 2019، ص 124).

- تبني أسلوب الاتصال الرقمي، وتحديث المعلومات بانتظام على موقع المؤسسة الإلكتروني ومواقع التواصل المختلفة، إذ يجب أن تعلن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل أكثر منهجية عن التدابير المتخذة خلال الأزمة من أجل طمأنة أصحاب المصلحة. إن نقص التواصل خلال الأزمة يُلحق الضرر بصورة المؤسسة وسمعتها، وغالبًا ما يُنظر إلى غياب أو عدم الاتصال على أنه علامة ضعف، مما قد يؤدي إلى فقدان ثقة بعض أصحاب المصلحة، لا سيّما في حالة عدم وجود معلومات واضحة ومتسقة ودقيقة من المؤسسات (Deprince, (E. & al 2021).

3.2.3. مواجهة التحديات في البيئة الخارجية الكلية المحلية والدولية: حيث يكون للدولة دورا كبيرا في توفير

بيئة عمل مناسبة للمؤسسات ومساعدتها دوليا، من خلال التدابير التالية:

- التكيف مع ظروف البيئة الخارجية، إذ يستلزم من المؤسسة امتلاك نظام جيد للاتصال والمعلومات، يجمع ويحلّل ويستغل المعلومات التي يجمعها عن المحيط الخارجي بكل أبعاده، والذي يستغل أدوات وشبكات الاتصال الموجودة في الدولة؛

- رغم أن المؤسسات هي التي تقوم بالابتكار فإنها لا تقوم بذلك في إطار منعزل، فالدولة لها دورا مهما في توفير بيئة مُشجّعة على الابتكار من خلال النظام الوطني للابتكار، والذي يعني "مجموع السياسات والأنظمة والترتيبات والأنشطة المؤسسية والهيكلية المعنية بتوليد المعرفة العلمية والتكنولوجية، وحياتها ونشرها واستخدامها" (اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، 2003) والذي يربط بين مراكز ومؤسسات البحث والمؤسسات الاقتصادية؛

- ضرورة توفير الدولة أيضا لنظام تعليمي جيد خاصة التعليم العالي الذي يعتبر البحث والتطوير مكّونا هاما فيه وفي نظام الابتكار، إذ يولّدان المدخلات والمخرجات داخل نظام وطني شامل للعلم والتكنولوجيا؛

- التعرّف على العوائق الجمركية التي غالبا ما تكون غير واضحة، وأصبحت تشكّل حواجز على التجارة أكبر من الحواجز الجمركية؛

- لا يكفي التعرّف على القوانين والمعايير الدولية، ولكن من المهم الامتثال لها، وخاصة المعايير التي تضعها الدول والمنظمات على المنتجات مثل معايير الجودة والسلامة، والمعايير البيئية التي أصبحت تؤثر بشكل مباشر على قبول المنتجات في أسواق معينة وبالتالي تنافسية المؤسسات في تلك الأسواق (كمال كاظم وآخرون، 2015، ص 180). ويصبح الحصول على شهادات الجودة وغيرها من الهيئات والمراكز المعترف بها دوليا مهما لتدعيم تنافسية المؤسسة في الأسواق الدولية (Colovic, A. 2013) ؛

- تدابير الدعم الحكومية: إذ يمكن للمؤسسات الاعتماد على العديد من الخدمات وبرامج الدعم التي تنشؤها الحكومات، إذ توفّر المعلومات والمشورة، عقد الندوات والدورات التكوينية وحتى الدعم المالي فضلا عن خدمات المكاتب الاقتصادية التي تقيمها في جميع أنحاء العالم لمساعدة المؤسسات في سعيها للتدويل (خالد دهان، 2021 ص 57).

من أجل تقليل الآثار السلبية للجائحة كوفيد-19 مثلا قامت الحكومات باتخاذ مجموعة من التدابير لتقليل

الآثار السلبية للجائحة على تلك المؤسسات، والتي تتمثل فيما يلي:

(International Trade Centre, 2020, p28-31; Cusmano,L. & al 2021)

- **المرونة:** إن تعزيز مرونة الأعمال في الأوقات الحاسمة سيساعد المؤسسات على الخروج من الأزمات، ويقلل من احتمالات الإفلاس، ويحسن حالة الاقتصاد. كذلك يساهم إقامة آليات للتمويل الاحتياطي في زيادة مرونة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

- وقد ركزت الإجراءات بشكل كبير على الدعم المالي لتجنب أزمة السيولة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تأجيل سداد القروض أو ضمانات القروض، خاصة تقديم المنح المالية المباشرة الذي تعاني فيه تلك المؤسسات من ضعف كبير؛

- **الرقمنة:** أثناء عمليات الإغلاق، تحوّلت أجزاء كاملة من اقتصادات العالم إلى منصات رقمية، من خلال العمل عن بعد، والتعلّم عن بُعد، وعقد المؤتمرات عن بُعد، وتقديم الخدمات الصحية عبر الإنترنت، والتجارة الإلكترونية، والمدفوعات الرقمية، يجب أن يكون التحرك نحو التقنيات الرقمية مصحوبًا بالمساعدة الفنية وبناء المهارات، ودعم البنية التحتية لضمان كونها شاملة وعادلة؛

- **الشمول:** كما هو الحال في كثير من الأحيان مع الأزمات، سلط كوفيد 19- الضوء على أولئك المحرومين اقتصاديًا، مثل عمال القطاع غير النظامي والمهاجرين، والعاملين في المؤسسات متناهية الصغر. إن الإعفاءات الضريبية والإعفاءات الضريبية المؤقتة والبرامج المالية تعتبر من التدابير الحكومية الأكثر فائدة وهذا يؤكد أزمة السيولة المصاحبة للأزمة الصحية؛

- **الاستدامة:** ستظل مخاطر المناخ قائمة حتى بعد الأزمة، لهذا تعتبر الاستدامة مهمة في الاقتصاد العالمي الجديد، إذ يجب تحديث لكل من المتطلبات الصحية المتعلقة بكوفيد 19- ومدى وملاءمتها للبيئة. تتمكّن المؤسسات المدوّلة التي تتجح في التغلب على التحديات السابقة، وغيرها من التحديات، من تحسين تنافسيتها والحفاظ عليها في الأسواق الدولية، ويعمل الفاعلون على المستوى الجزئي والقطاعي والكلّي بشكل متكامل من أجل تحسين تنافسية المؤسسة على المستوى الدولي.

4. تحليل وتعديل شبكة القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تُستخدم "شبكة القدرات التنافسية" التي وضعها مركز التجارة الدولية (مركز التجارة الدولية، 2015، ص102-109) كأداة لتصنيف محدّدات تنافسية للمؤسسة حسب درجة تأثيرها، وهي إطار لتقييم نقاط القوة والضعف في القدرة التنافسية للمؤسسة، على مستوى المؤسسة أم ضمن البيئة الخارجية الخاصة أم الكلية.

1.4. عرض وتحليل "شبكة القدرات التنافسية" للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تتكوّن شبكة القدرات

التنافسية من بعدين أساسيين هما: ركائز القدرات التنافسية وطبقات الاقتصاد، وينتج عن تقاطع البعدين السابقين شبكة توضع فيها متطلبات التنافسية بالنسبة لكل ركيزة وطبقة (مستوى). تتضمن شبكات القدرات التنافسية عناصر بناء التنافسية كما هو مبين في الشبكة:

جدول رقم (1): عناصر شبكة القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الركائز			
القدرة على التغيير	القدرة على التواصل	القدرة على المنافسة	
المراجعة المالية الاستثمارات الممولة من المصارف المؤسسات التي بها تدريب رسمي تراخيص التكنولوجيا الأجنبية	استخدام البريد الالكتروني امتلاك موقع الكتروني	شهادة الجودة امتلاك حساب جاري استغلال القدرة الإنتاجية الخبرة الإدارية	القدرات على مستوى المؤسسة
الحصول على التمويل قصور في تدريب وتأهيل القوى العاملة استخراج التراخيص والتراخيص التجارية	التطوير الاقتصادي الجماعي نطاق التسويق جودة المورد المحلي التعاون بين الجامعات والمؤسسات الصناعية في مجال البحث والتطوير	الخسائر الناجمة عن انقطاع التيار الكهربائي التلف أثناء الشحن وقت التعامل مع اللوائح التخليص الجمركي	بيئة الأعمال المباشرة
سهولة الحصول على الأرصدة الائتمانية الفارق بين الفائدة المدينة والدائنة معدّل سنوات الدراسة المرتقبة سهولة البدء في عمل تجاري طلبات إيداع براءات الاختراع طلبات العلامات التجارية	الحصول على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فهرس الخدمة على الانترنت الخاص بالحكومة	سهولة الحصول على الكهرباء سهولة التجارة عبر الحدود سعر تعريفه الواردات سعر تعريفه الصادرات الأداء اللوجستي شهادات الجودة والبيئة الحوكمة	البيئة القومية (الكلية)

الطبقات

المصدر: مركز التجارة الدولية (2015): أفاق القدرة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لعام 2015، الاتصال والمنافسة والتغيير من أجل النمو الشامل ص.105.

تُحدّد الشبكة عناصر القدرات التنافسية حسب كل ركيزة وعند كل مستوى، والتي تعبر عن التحديات والمتطلبات التي تواجهها المؤسسة، كما يلي:

أ-طبقات (مستويات) الاقتصاد: حيث يتم تحليل القدرات التنافسية على مستوى المؤسسة، وبيئة الأعمال المباشرة أو الخاصة وكذلك البيئة القومية أو الكلية، وتمثل تلك الطبقات البيئات التنافسية التي تواجهها المؤسسة، والتي تحدّد الفرص والتحديات، وتمثل عناصرها كما يراها مركز التجارة الدولية فيما يلي:

- القدرات على مستوى المؤسسة: وتمثل في المحدّدات داخل المؤسسة والتي تقع تحت سيطرتها. يعكس هذا المستوى قوة إدارة المؤسسة والموارد التي تمتلكها؛

- بيئة الأعمال الخاصة: تشير هذه البيئة إلى العوامل الخارجية الجزئية التي لا تتحكم بها المؤسسة ولكن يمكن أن تؤثر فيها حسب مركزها التنافسي. وترتبط عوامل تلك البيئة بالصناعة أو مجال نشاط المؤسسة؛

- البيئة القومية: تتمتع العوامل القومية أو الكلية بالأهمية لأنها تضع أسس تشغيل الأسواق، وتسهيل الأعمال من عدمه، مثل السياسات المرتبطة بالتجارة، البنية التحتية، الحوكمة وغيرها.

ب- ركائز القدرات التنافسية عند كل مستوى: تتمثل القدرات في الركائز الثلاث: القدرة على المنافسة، القدرة على التواصل، القدرة على التغيير، وتعبر عن كيفية مواجهة التحديات في كل مستوى.

- القدرة على المنافسة: تتمحور القدرة على المنافسة حول العمليات الحالية للمؤسسات وكفاءتها من حيث التكلفة والوقت والجودة والكمية. وتتمثل مؤشرات القدرة على المنافسة عند كل مستوى مثلا في: * الاستجابة لمتطلبات الجودة والتسليم في الوقت المناسب على مستوى المؤسسة * سرعة التخليص الجمركي على مستوى بيئة الأعمال * سعر التعريفات الجمركية على المستوى الكلي.

- القدرة على التواصل: وتتمحور حول جمع المعلومات واستغلالها، إذ تشير على مستوى المؤسسة إلى الجهود المبذولة لجمع المعلومات عن العملاء والموردين والتواصل معهم من خلال امتلاك بريد الكتروني، أما على مستوى بيئة الأعمال المباشرة فتتمثل في التواصل بقطاع النشاط، بالغرف التجارية، وعلى المستوى القومي فيقصد بها توافر واستغلال البنية التحتية من تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

- القدرة على التغيير: وتتمثل في قدرة المؤسسة على الاستجابة لقوى السوق الديناميكية من خلال الاستثمار في رأس المال البشري والقدرة على الابتكار، أيضا الاستجابة للتغيرات على مستوى بيئة الأعمال كاحتمال ظهور منافس جديد، أما على مستوى البيئة الكلية فقد تتمثل في تغير السياسات الضريبية أو أسعار الصرف وغيرها. يعمل تكامل القدرات السابقة (الركائز) على كل المستويات (الطبقات) في بناء القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومساعدتها على اكتساب مزايا تنافسية مستدامة.

2.4. تعديل شبكة القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدوّلة: تتضمن اقتراحات التعديل الجزئي للشبكة في إدراج المحدّدات الجوهرية لنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مواجهة تحديات تنافسياتها الدولية على مستوى بيئتها الداخلية والخارجية وكذلك الدولية التي كانت غائبة في الشبكة الأصلية، ومنه سيستند التعديل إلى التحديات وكيفية مواجهتها التي سبق دراستها، كما يلي:

أ- **على مستوى الطبقات:** نرى أنه من المهم إضافة مستوى (طبقة) البيئة الدولية عند دراسة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدوّلة وفصلها عن البيئة القومية، والتي تتميز بوجود تحديات تختلف عن تلك الموجودة في البيئة الكلية المحلية؛

ب- **على مستوى الركائز:** إذ تصبح:

ركيزة القدرة على المنافسة، **القدرة على المنافسة والتميز**، فالقدرة على التميز تعبر عن قدرات المؤسسة في بناء قدراتها الداخلية، كما أنه من المهم التميز في مواجهة المنافسين على مستوى بيئة الأعمال، والتميز في

فريدة لرقط

استغلال البنية التحتية المتوفرة (التكنولوجية والتعليمية)، أما على مستوى البيئة الدولية فتتمثل في اختيار البلدان الأكثر جذبا للأعمال الدولية.

نعدّل ركيزة القدرة على التواصل لتصبح **القدرة على الاطلاع والتواصل**، إذ أن الحصول على المعلومات يسبق عملية التواصل واستغلال تلك المعلومات.

نعدّل أيضا ركيزة القدرة التغيير لتصبح **القدرة على التكيف والتغيير**، لأن التعامل مع البيئة الخارجية لا يكون عن طريق تغييرها، بل بالتكيف معها واستغلال الفرص وتجنب التهديدات، ويكون التغيير داخل المؤسسة. نضيف ركيزة **القدرة على مواجهة الأزمات** خاصة تلك التي تظهر على المستوى العالمي ويمتد آثارها لكل البلدان، ومنها أزمة كوفيد-19 التي اجتاحت العالم وكانت لها نتائج سلبية على المستوى الاقتصادي والاجتماعي، والتي تطّلت الاستجابة لها من طرف الحكومات والمؤسسات معا.

ج- على مستوى المحدّات: هناك مؤشرات أخرى مهمة يجب إظهارها رغم دقة تلك التي احتوتها الشبكة، وذلك استنادا للتحديات وكيفية مواجهتها التي تمت دراستها فيما سبق، وذلك على مستوى الطبقات والركائز. سنحتفظ بالمحدّات المهمة ونضيف إليها محدّات أخرى، كما سننقل بعضها إلى خانة أخرى، وعندها تظهر الشبكة الجديدة كالتالي:

جدول رقم (2): شبكة القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المعدلة

الركائز				
القدرة على مواجهة الازمات	القدرة على التكيف	القدرة على الاطلاع والتواصل	القدرة على المنافسة والتميز	
امتلاك كفاءات بشرية قادرة على التعامل مع الازمات تبني استراتيجيات التصدي والمرونة وكذلك الرشاقة تعديل نموذج الأعمال امتلاك خطط عمل بديلة	استخدام واستيعاب التكنولوجيات الحديثة القيام بأنشطة البحث والتطوير والابتكار تقديم منتجات جديدة أو ادخال تعديلات على المنتجات وطرق الإنتاج تدريب العاملين	امتلاك موقع ويب امتلاك نظام للمعلومات قادر على جمع واستثمار المعلومات امتلاك الأدوات الرقمية	امتلاك موارد متميزة امتلاك كفاءات ومواهب بشرية عالية امتلاك قدرات مالية تبني طرق تسيير متميزة، والممارسات الجيدة استغلال القدرة الإنتاجية	القدرات على مستوى المؤسسة
الاندماج في سلاسل القيمة العالمية	فتح أسواق جديدة تموضع المؤسسة ضمن المنافسين (الحصة السوقية) الارتباط بشبكات الابتكار الدولية	التعاون بين الجامعات والمؤسسات الصناعية في مجال البحث والتطوير الانتماء للتجمعات الصناعية	هيكل المنافسة حجم ونمو الطلب كفاءة سوق العمل بيئة الأعمال	بيئة الأعمال المباشرة
تبني المرونة بتقديم الدعم للمؤسسات خاصة المالي والاعفاءات الضريبية الدائمة والمؤقتة تعميم استخدام الرقمنة	طلبات إيداع براءات الاختراع طلبات العلامات التجارية الحماية الفكرية	الحصول على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستخدامها	البنية التحتية التكنولوجية مخرجات التعليم العالي	البيئة القومية (الكلية)

تحديات تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدوّلة، تحليل وتعديل " شبكة القدرات التنافسية"

الشمول بدعم كل المؤسسات الاستدامة البيئية للإجراءات الصحية الجديدة					
تبني أسلوب الاتصال الرقمي باستخدام موقع المؤسسة وشبكات التواصل الأخرى البيع الإلكتروني إيجاد أسواق جديدة	سهولة الدخول إلى الأسواق سرعة التغيرات قوة المنافسين الدوليين سيادة القانون وحماية المستثمرين الأجانب استقرار الأنظمة السياسية والاقتصادية والمالية	توفر المعلومات وشفافيتها القدرة على التفاوض وجود تكنولوجيات المعلومات والاتصال	تقديم منتجات جديدة أو محسنة سهولة الأعمال وجاذبية البلدان الأجنبية شهادات الجودة والمعايير البيئية العوائق الجمركية وغير الجمركية	البيئة الدولية	

المصدر: تم إعداده استناد إلى التحديات السابقة. تظهر التعديلات التي أدخلناها على الشبكة بالخط العريض

ونشرح التعديلات التي أدخلناها على الشبكة كالتالي:

- **القدرة على المنافسة والتميز:** وتُظهر قدرة المؤسسة على بناء قدراتها الذاتية وأيضاً قدراتها على استغلال

ما هو متاح في مستويات البيئة التنافسية، إذ أنه:

- على مستوى المؤسسة: تتمثل المحدّات الأساسية التي تؤثر على تنافسية المؤسسة في امتلاكها

لموارد متميّزة وكفاءات عالية. إذا امتلكت المؤسسة المحدّات السابقة فإنها تحسّن من تنافسيتها، وإذا لم تمتلكها فإنها تعتبر مؤشرات سلبية على قدرتها التنافسية. ويسمح انتهاج طرق تسيير حديثة من تحقيق كفاءة المؤسسة.

- على مستوى بيئة الأعمال أو البيئة الخارجية الخاصة: يؤثر هيكل المنافسة في النشاط الذي تمارسه

المؤسسة بشكل كبير على تنافسيتها، فإذا تميّز النشاط باحتكار القلة مثلاً وكانت المؤسسة من ضمنهم فإنها ستزيد من مستوى تنافسيتها عكس ما إذا كانت خارج القوى الاحتكارية، بينما كلما تميّز النشاط بالمنافسة زادت حظوظ المؤسسة في تقوية تنافسيتها. يؤثر أيضاً حجم الطلب ونموه على تنافسية المؤسسة، إذ يشكّلان تحدٍ بالنسبة للمؤسسة في الاستجابة لهما، ولكن أيضاً يمثلان فرصة إذا استطاعت المؤسسة استغلالهما. تعبّر كفاءة سوق العمل عن المرونة في تحديد الأجور حسب الإنتاجية، القدرة على جذب المواهب والاحتفاظ بها وغيرها، إذا أحسنت المؤسسة استغلال ما توفره سوق العمل زادت تنافسيتها، والعكس. إنّ بيئة الأعمال في نشاط ما تعتبر من المحدّات الجوهرية في التنافسية، فالمؤسسة التي تستطيع استغلال الفرص في بيئة أعمالها تستطيع بناء قدراتها التنافسية، ويعتبر عدم استغلال الفرص مؤشراً سلبياً على التنافسية.

- على مستوى البيئة القومية: تستغل المؤسسات ما توفره الدولة من بيئة تكنولوجية مُشجّعة على الإبداع

والابتكار، وكذلك ما توفره من مخرجات التعليم العالي، فهي محدّات مهمة في بناء القدرات الداخلية واكتساب القدرة على التكيف وإحداث التغييرات.

- على مستوى البيئة الدولية: تفرض البيئة الدولية على المؤسسات المدوّلة تقديم منتجات جديدة أو محسّنة تحمل قيمة إضافية، وإذا لم تحقق المؤسسات هذا الشرط فإنها قد تفقد تنافسيتها. يجب على المؤسسة عند اختيار مكان نشاطها اختيار البلدان التي تكون أكثر جذبا للأعمال لأنها ستوفّر بيئة عمل مشجّعة تستطيع المؤسسة في ظلها تنمية مزاياها وقدراتها التنافسية. تواجه المؤسسات المدوّلة بشكل كبير العوائق الجمركية وغير الجمركية التي قد لا تكون واضحة.

- **القدرة على الاطلاع والتواصل:** يسمح الاطلاع على المعلومات الخاصة بجميع المتعاملين مع المؤسسة والتواصل معهم للتعرفّ على الفرص وأيضاً التهديدات التي تواجهها.

- على مستوى المؤسسة: يجب على المؤسسة امتلاك نظام للمعلومات يعمل على جمع وتحليل واستثمار المعلومات المهمة، وإذا لم تمتلكه المؤسسة فهو مؤشر سلبي يؤثر على تنافسيتها.

- على مستوى بيئة الأعمال: يجب التواصل والانتماء للتجمعات الصناعية التي توفر للمؤسسة المعلومات والموارد والكفاءات.

- على مستوى البيئة القومية: يجب أن تتوفر الدولة على بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

- على مستوى البيئة الدولية: يعتبر توفّر المعلومات عن الأسواق وبيئة الأعمال الدولية وأيضاً شفافيّتها محدّدا مهما في تنافسية المؤسسة على المستوى الدولي، فغياب المعلومات وعدم دقتها يؤثر سلباً على أداء المؤسسات المدوّلة وبالتالي تنافسيتها. وتحدّد القدرة على التفاوض مع المتعاملين الدوليين (عملاء وموردين ومؤسسات مالية وغيرها) قوة المؤسسة التنافسية، فضعف القوة التفاوضية لا يتيح للمؤسسة الحصول على أفضل الفرص والبدائل.

- **القدرة على التكيف والتغيير:** تتطلب القدرة على التكيف والتغيير ضرورة امتلاك الأدوات:

- على مستوى المؤسسة: لا يمكن للمؤسسة التكيف مع التغيّرات التي تحدث على كل المستويات وإحداث التغيير فيها، إذا لم تمتلك الأدوات الأساسية، وهي استخدام واستيعاب التكنولوجيات الحديثة، القيام بأنشطة البحث والتطوير، التعديلات على المنتجات وطرق الإنتاج.

- على مستوى بيئة الأعمال: وتظهر من خلال مؤشر القدرة على فتح أسواق جديدة وأيضاً تموضع المؤسسة بين المنافسين من خلال امتلاك حصة سوقية مهمة، أيضاً ارتباط المؤسسة بشبكات الابتكار الوطنية والإقليمية والدولية التي تساعد في القيام بأنشطة البحث والتطوير، وذلك عندما لا تكون المؤسسة قادرة على تنفيذها لوحدها في مكان عملها.

- على مستوى البيئة القومية: وتتمثل فيما توفّره الدولة من تشريعات لحماية حقوق الملكية الفكرية، التي تشجّع المؤسسات على البحث والتطوير وطرح ابتكارات جديدة، إذ كلما كانت التشريعات متوفرة ومناسبة ساهمت في تحسين تنافسية المؤسسة.

- على مستوى البيئة الدولية: تؤثر حواجز الدخول إلى الأسواق الدولية سلباً على تنافسية المؤسسة، مثل التكاليف المرتفعة ومستوى التكنولوجيا المستعملة. كذلك قوة المنافسين الدوليين خاصة من المؤسسات الكبيرة

التي تحدّ من اكتساب المؤسسات الصغيرة لمزايا تنافسية، وتشكّل سيادة القانون وحماية المستثمرين الأجانب استقرار الأنظمة السياسية والاقتصادية والمالية نفس الأهمية بالنسبة لنجاح تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين تنافسياتها والحفاظ عليها.

-**القدرة على مواجهة الأزمات:** وهي الركيزة التي أصبحت محورية في مواجهة تحديات تنافسية المؤسسات في ظل الأزمات العالمية المتكررة، أشدها تأثيرا على الاقتصاد العالمي كانت جائحة كوفيد-19، والتي تتطلب أدوات محدّدة منها:

- على مستوى المؤسسة: وتظهر في طريقة استجابتها للأزمة من خلال ضرورة امتلاكها لكفاءات بشرية قادرة على التكيف مع الأزمات، وكذلك تبنيها لاستراتيجيات التصدي والمرونة وكذلك الرشاقة وتعديل نموذج أعمالها وامتلاك خطط بديلة؛

- على مستوى بيئة الأعمال المباشرة: من الضروري الاندماج في الشبكات الدولية وكذلك في سلاسل القيمة العالمية لتقليل أثر الأزمة؛

- على مستوى البيئة القومية: تبني استراتيجيات المرونة والرقمنة والشمول والاستدامة، كذلك تقديم الإعانات المالية للمؤسسات لتجنب إفلاسها؛

- على مستوى البيئة الدولية: يُصبح إيجاد أسواق جديدة أمرا ضروريا لتجنب الاغلاق التام، كما أن استخدام أسلوب الاتصال الرقمي مع كافة المتعاملين مهما لتجنب الانتقال الشخصي، وخاصة استخدام البيع الالكتروني الذي ازدهر أكثر وقت الأزمة الصحية.

5. خاتمة:

يستند تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدوّلة إلى قدرتها على مواجهة التحديات التي تعيق تحقيقها أهدافها، حيث تتعدّد تلك التحديات في بيئتها الداخلية والخارجية، وتفرض البيئة الدولية تحديات أكبر خاصة في حالة الأزمات. من خلال الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

- من أجل مواجهة تلك التحديات على المؤسسات أن تمتلك محدّدات جوهرية:

* امتلاك الكفاءات البشرية أو المواهب؛

* تشجيع الابداع والابتكار؛

* التحكّم في الممارسات الجيدة، وتبني طرق تسيير متميّزة؛

* تبني استراتيجيات مناسبة للتصدي للأزمات؛

* الاندماج والانتماء إلى الشبكات الإقليمية والدولية؛

* تبني أسلوب الاتصال الرقمي، وغيرها كثير جدا من طرق وأساليب وأدوات مواجهة التحديات؛

* كما أن للحكومة دورا مهما في توفير بيئة أعمال مُشجّعة، ويجب عليها في أوقات الأزمات تحقيق

المرونة والرقمنة والشمول والاستدامة لحماية مؤسساتها وجميع الأطراف.

فريدة لرقط

- تعتبر "شبكة القدرات التنافسية" التي اقترحها مركز التجارة الدولية شبكة دقيقة اشتملت على معظم عوامل بناء القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المُدولة، ولكن دراستنا للتحديات أظهرت العديد من المحددات التي غابت في تلك الشبكة، ولهذا اقترحنا تعديلها من خلال:

* تعديل ركائز التنافسية وإضافة ركيزة جديدة هي "القدرة على مواجهة الأزمات"؛

* إضافة طبقة أو مستوى "البيئة الدولية" التي تفرض تحديات كثيرة على المؤسسات المُدولة؛

* إضافة عوامل ومحددات جديدة في كل مستوى وركيزة.

- بناءً على ما سبق، فإنه رغم أهمية ودقة "شبكة القدرات التنافسية" التي اقترحها مركز التجارة الدولية، فإنها لم تكن شاملة لكل المحددات وفي كل المستويات التي تُمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من مواجهة جميع تحدياتها، ومنه فرضية الدراسة غير صحيحة جزئياً، إذ احتاجت الشبكة إلى التعديل لتشمل أهم عوامل بناء القدرات التنافسية لتك المؤسسات.

- إن الاقتراح الذي يمكن تقديمه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو ضرورة امتلاك معظم المحددات في ظل صعوبة امتلاكها جميعاً من أجل بناء قدراتها التنافسية، حتى تتمكن من مواجهة أغلب تحدياتها الداخلية والمحلية وخاصة الدولية.

6. المراجع:

كاظم كمال والثمري جواد وآخرون (2015)، المعايير البيئية والقدرة التنافسية للصادرات. دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن.

- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (2003)، مؤشرات العلم والتكنولوجيا والابتكار في المجتمع المبني على المعرفة. الأمم المتحدة.

- مركز التجارة الدولي (2015)، أفاق القدرة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لعام 2015، الاتصال والمنافسة والتغيير من أجل النمو الشامل. جنيف، سويسرا.

- المعهد العربي للتخطيط (2012)، تقرير التنافسية العربية، الكويت.

العابد لزه (2012-2013)، إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة قسنطينة 2، الجزائر.

- خالد دهان (2020-2021)، دور شبكات المؤسسات في تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة تجمع مشروبات الجزائر، كلية الاقتصاد، جامعة بسكرة، الجزائر.

- محمد الصالح زويطة (2006-2007): أثر التغيرات الاقتصادية على ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. كلية الاقتصاد، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر.

- قانون رقم 02-17 المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المؤرخ في 10 يناير 2017. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 2 الصادرة بتاريخ 11 يناير 2017.

- International Trade Centre (2020), SME Competitiveness Outlook 2020: COVID-19: The Great Lockdown and its Impact on Small Business. ITC, Geneva.

- International Trade Centre (2022), Promoting SME Competitiveness in Colombia: Towards an inclusive and sustainable future. ITC, Geneva.
 - Ben Mlouka, S; Sahut, J-M. (2008) : La taille est-elle un facteur déterminant de la compétitivité des entreprises ? La Revue des Sciences de Gestion, Vol 5.N 233.PP.77-86.
 - Bouveret-Rivat, C., Mercier-Suissa, C. & Saoudi, L. (2020). Risques et internationalisation des PME : proposition d'un cadre d'analyse. *Revue internationale P.M.E.*, 33(1), 147–175.
 - Colovic, A. (2013) : Le rôle des pôles de compétitivité dans l'internationalisation des PME : une étude d'exploration. *Revue de Management International*, Vol 18, N1, PP138-152.
 - Deprince, E., Mayrhofer, U. & Pereira Pündrich, A. (2021). Quelle Communication de crise pour les PME internationalisées dans un contexte de Pandémie ? *Revue internationale P.M.E.*, 34(3-4), 167–183.
- Grisé, J, Asselin, J. Y et autres (1997) : Les Ressources Humaines entant que source d'avantage concurrentiel durable. Document de travail, Publié par la Faculté des Sciences de l'administration, Université Laval, Canada.
- Jacques Bongolomba Isoketsu (2017), Les stratégies d'internationalisation des petites et moyennes entreprises, le cas des entreprises en République Démocratique du Congo. *Revue Marché et organisations* 2017/1 (n° 28), pages 105 à 127 Éditions L'Harmattan.
- Jean-Claude Pacitto L'internationalisation des PME : une tentative d'état des lieux. L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales 25, 26, 27 octobre 2006, Haute école de gestion (HEG) Fribourg, Suisse. Congrès international de francophone en entrepreneuriat et PME
- Josée, s-p. (Juillet 2009) : La Mondialisation et PME : L'internationalisation des activités comme solution. Document de réflexion et compte rendu de discussion avec dirigeants des PME manufacturières. Laboratoire de Recherche sur la performance des entreprises.
- Katia Passerini (2021): Small Business Resiliency: Five Strategies for Small Businesses to Survive in the World of Vuca - Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity. In ICSB Annual Global Micro-, Small and Medium-Sized Enterprises Report. June 27, 2021. Pp. 27-30.
- Lucia Cusmano and Céline Kauffmann (2021): SME and Entrepreneurship Policies under the Pandemic: A Year in Crisis but Not a Nested One. In international council for small business (ICSB) Annual Global Micro-, small and medium-Sized Enterprises Report. June 27, 2021. Pp. 38-42.
- René, G. et autres (1996) : Les caractéristiques et les spécificités de la PME : favorable ou défavorable au juste-à-temps ? *Revue Internationale PME*. Vol 9.N2, pp81-101.
- Soulaimane Laghzaoui (2009), Internationalisation des PME : apports d'une analyse en termes de ressources et compétences *Revue Management & Avenir* 2009/2 (n° 22), pages 52 à 69 Éditions Management Prospective.
- Lachaal L. La compétitivité : Concepts, définitions et applications. In : Laajimi A. (ed.), Arfa L. (ed.). *Le futur des échanges agro-alimentaires dans le bassin méditerranéen : Les enjeux de la mondialisation et les défis de la compétitivité*. Zaragoza : CIHEAM, 2001. p. 29-36. (Cahiers Options Méditerranéennes ; n. 57). 5. Journées de l'Association Tunisienne des Anciens de l'Institut Agronomique Méditerranéen de Saragosse, 1998/12/10-11, Tunis (Tunisia). <http://om.ciheam.org/om/pdf/c57/01600240.pdf>