

تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محافظة الكرك
كآلية لتفعيل دورها التنموي

**Enhancing the Competitiveness of Small and Medium
Enterprises in Karak Governorate as a Mechanism to Activate
Their Developmental Role**

الدكتورة ولاء عبد الرحمن صالح الرواشدة

Dr. Walaa abduAlrahman S. Alrawashdeh

باحثة في الاقتصاد

Walaarawashdeh4@gmail.com

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أهمية تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محافظة الكرك كآلية لتفعيل دورها التنموي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال جمع معلومات مفصلة عن موضوع الدراسة، حيث تم استعراض مجموعة مهمة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع محل البحث كما تم الاعتماد على أسلوب الدراسة الميدانية، من خلال إجراء العديد من الزيارات الميدانية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محافظة الكرك ومقابلة مدراء المؤسسات فيها بعينة تم تحديدها ب 30 مدير، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج؛ أبرزها ضرورة تعزيز وتطوير القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال توفير مجموعة من العناصر والعوامل، وذلك من أجل تفعيل دورها التنموي المحلي على مستوى محافظة الكرك وصولاً إلى تجسيد التنمية الوطنية الشاملة. وبناءً على نتائج الدراسة، قُدِّمَتْ عددٌ من التوصيات إلى صناع ومتخذي القرارات في المؤسسات موضوع الدراسة.



الكلمات الدالة: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ التنمية الاقتصادية؛ التنمية المحلية؛ القدرة التنافسية.

Abstract

This study aims to know the importance of enhancing the competitiveness of small and medium enterprises in Karak Governorate as a mechanism to activate their development role. To achieve the objectives of the study, the descriptive analytical approach was relied upon, by collecting detailed information about the subject of the study, where an important group of previous studies related to the subject of the research were reviewed. The field study method was also relied upon, by conducting many field visits to small and medium enterprises in Karak Governorate and interviewing the managers of the institutions in it with a sample that was determined by 30 managers. It was concluded that the study led to a set of results; the most prominent of which is the need to enhance and develop the competitiveness of small and medium enterprises by providing a set of elements and factors, in order to activate their local development role at the level of Karak Governorate, leading to the embodiment of comprehensive national development. Based on the results of the study, a number of recommendations were presented to decision-makers and makers in the institutions subject to the study.

Keywords: Small and medium enterprises; Economic development; Local development; competitiveness.

مقدمة

تحتل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة موقعا مميزا في اقتصاديات العديد من دول العالم النامية والمتقدمة على حد سواء، حيث تساهم هذه المؤسسات في إحداث التنمية الاقتصادية المستدامة، وتشغيل نسبة كبيرة وواسعة من اليد العاملة.

وتبرز أهمية هذه المؤسسات في الدول النامية كونها أحد أهم القطاعات الاقتصادية وذلك لاعتبارات عديدة، لعل أبرزها التنوع الشديد في منتجات هذه المؤسسات؛ والدور التكميلي لها في توفير مدخلات واستيعاب مخرجات المؤسسات الكبيرة، وما تحتويه هذه المؤسسات من روح الإبداع والتجديد. بالإضافة إلى أنها تعمل على إبقاء روح المنافسة ليس فقط فيما بينها، بل مع المؤسسات الكبيرة أيضا، ومساهمتها في خلق فرص عمل كثيرة. ولقد شهدت الفترة الأخيرة تغيرا في المفاهيم الاقتصادية العالمية في ظل التطور المتسارع في

تقنيات الاتصال، وتزايد تشابك المصالح الاقتصادية بين دول العالم، التي تجاوزت الحدود الجغرافية للدول بما في ذلك حركة رؤوس أموال الدول، وانفتاح أسواق السلع والخدمات.

وانعكست هذه التحولات على أسواق المال، والتجارة الخارجية، والهياكل الاقتصادية، والتشريعات في مختلف دول العالم، واتجهت الأردن في ظل ذلك نحو تبني برنامج تصحيح اقتصادي والدخول في العديد من اتفاقيات الشراكة والتبادل التجاري. وعليه؛ فقد وسّعت الحكومات المتعاقبة على تطوير بيئة تشريعية محلية ملائمة لجذب الاستثمارات وتقليص العقبات كافة، التي تحدّ من تنافسية المؤسسات المحلية.

ونصّت جلّ البرامج والخطط الاقتصادية التنموية المختلفة على أهمية إيلاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كل الاهتمام والعناية والتشجيع، وتوفير البنى التحتية اللازمة والملائمة.

مشكلة الدراسة

لا ريب في أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أصبحت تعدّ في الوقت الراهن من أبرز الدعامات والركائز المتبعة لتجميع الثروة على المستوى المحلي والوطني على حد سواء، وذلك من خلال دفع ودعم عجلة التنمية. ولذلك؛ وإدراكا بالدور الأساسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اقتصاديات الدول، فقد باتت من الضرورة الاهتمام بالقدرة التنافسية لهذا النوع من المؤسسات وذلك بغية تجاوز مختلف العراقيل وضمن الاستمرار في بيئة تنافسية حادة، وقد سعت الأردن إلى تطوير هذا القطاع وترقية قدرته التنافسية، وذلك من خلال تبني ودعم سياسات واضحة للنهوض بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محافظة الكرك وتفعيل دورها للوصول إلى تحقيق التنمية المنشودة. ولا شك ان محافظة الكرك جزءا من التنمية الوطنية الشاملة، التي تحاول الأردن بلوغها من خلال مساعدة ودعم هذه المؤسسات. الأمر الذي يتطلب إيجاد مجموعة من العوامل والآليات التي تساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتمكنها من تحقيق التقدم والتفوق التنافسي، سواء كانت هذه العوامل حكومية أو عوامل وآليات مؤسساتية.

تأسيسا على ما تقدم، فإن إشكالية هذه الدراسة تتمحور حول التساؤل الرئيس الآتي

- ما هي آليات وعوامل تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟ وإلى أي مدى بإمكانها أن تساهم في تفعيل دورها في التنمية؟

لمعالجة وتحليل هذه الإشكالية وبغية الوصول إلى فهم كيف تطورت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محافظة الكرك، وكيف انتقلت من القطاع الثانوي في الإستراتيجية التنموية إلى أن تصبح قطاعا حيويا تركز عليه آفاق التنمية الاقتصادية والاجتماعية وأيضا التعرف على وسائل وأساليب الدعم وسياسة ترقية القدرة التنافسية لهذا القطاع، التي تعتمدها الجهات الساهرة على هذه المؤسسات لتحديد مدى فعاليتها وتأثيرها على تطور



المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل المنافسة التي تفرضها: المتغيرات العالمية الحالية. تم طرح الأسئلة الفرعية التالية

• ما هي أبرز العناصر التي تساهم في دعم وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وما أهميتها في تفعيل دورها التنموي؟

• ما مدى امتلاك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محافظة الكرك لعوامل تتكامل فيما بينها لتساهم في تعزيز القدرة التنافسية؟

• ما هي التدابير التي اتخذتها الحكومة الاردنية للنهوض بالقدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتفعيل دورها التنموي؟ وما مدى نجاعتها؟

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

1. الإلمام بمختلف عناصر تعزيز وتطوير القدرة التنافسية المتوفرة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محافظة الكرك.

2. دراسة العلاقة بين عناصر تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والدور التنموي لهذه المؤسسات.

3. دراسة العلاقة بين دور الحكومة الاردنية في النهوض (دعم وترقية) بالقدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محافظة الكرك من خلال ما اتخذته من تدابير ومدى امتلاك هذه المؤسسات لعناصر تعزيز القدرة التنافسية.

4. تحديد العوامل التي قد يكون لها أثر على القدرة التنافسية لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محافظة الكرك، وتبيان التأثير المتوقع لمختلف هذه العوامل والآليات على القدرة التنافسية وتعزيزها ومساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على النهوض بأدائها والمساهمة في تحقيق مستوى أعلى من التنافسية في أسواقها المستهدفة، انطلاقاً من أوضاعها في الوقت الراهن وضمن الشروط التي تفرضها البيئة التنافسية.

5. محاولة الوصول إلى نتائج وتوصيات تعزز من التزام مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وصناع القرار في الاردن بمنهج علمي في كيفية تعزيز قدراتها التنافسية واكتساب عوامل تنمية هذه القدرة لتطوير مؤسساتهم والحفاظ على نجاحها وتفعيل دورها التنموي وطنياً ومحلياً.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: تعتبر كل من جودة المنتجات، والدعاية والترويج، التكنولوجيا المتقدمة، وتبني الاستراتيجيات التنافسية المناسبة تطوير العنصر البشري، وامتلاك نظام معلومات فعال أبرز عوامل تعزيز وتطوير القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الفرضية الثانية: القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لها دور وأهمية كبيرة في تفعيل وتعزيز الدور التنموي لهذه المؤسسات.

الفرضية الثالثة: لا تمتلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محافظة الكرك معظم عوامل وعناصر تعزيز القدرة التنافسية.

الفرضية الرابعة: يعتبر دور الدولة الاردنية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذو فعالية ضعيفة ومحدودة لتعزيز تنافسيتها وتفعيل دورها التنموي.

الفرضية الخامسة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لفعالية دور الحكومة الاردنية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مدى امتلاك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محافظة الكرك لعناصر وعوامل تعزيز القدرة التنافسية.

الخلفية النظرية للدراسة:

القدرة التنافسية: تعرف القدرة التنافسية على أنها " تلك المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون (كردي 2010).

وقد **عرفت القدرة التنافسية** كذلك على أنها تميز المؤسسة بمركز فريد، تقديم منتج أو أكثر بأسلوب يحقق ربحية أفضل (بركات، ٢٠٠٠) ويتضح من هذا التعريف أن القدرة التنافسية تعني القدرة على التميز والتفرد في أحد الجوانب والأنشطة للمؤسسة بالشكل الذي يعظم أرباحها ويحقق لها الاستفادة من مواردها المتاحة.

وهذا ما أكد عليه (Mescon) حيث عرف القدرة التنافسية بأنها: القدرة على الإنتاج بطريقة أو أكثر لا يستطيع المنافسون الوصول إليها (بروكوبنكو 2000). أما بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فإن القدرة التنافسية تعرف على أنها: مدى قدرة استعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى تكوين المزايا التنافسية التي تستطيع من خلالها المحافظة على نفسها اتجاه المنافسين وتعزيز مكانتها السوقية. وفقا لما تم عرضه من تعاريف للقدرة التنافسية، بإمكاننا أن نخلص إلى تعريفها على النحو التالي:

القدرة التنافسية للمؤسسة هي: الإمكانية المستمرة للمؤسسة في البقاء والنمو في سوق تنافسية وذلك ليس بمجرد الإنتاج بأقل تكاليف، بل كذلك من خلال ترسيخ مبدأ الجودة والتميز الذي يسمح بالمنافسة على الرغم من ارتفاع التكاليف"، وتمتاز القدرة التنافسية بكونها ذات طابع ديناميكي متطور ويرتبط بتحقيقها بمدى توافر موارد بشرية ومادية تستطيع السيطرة على التكلفة وتقود إلى إبداع أشكال التميز والإتقان في المنافسة.



من خلال تعريف القدرة التنافسية يمكن القول أن نجاح المؤسسة في إيجاد نظام يمكنها من تعزيز قدرتها التنافسية وخلق الميزة أمر مهم جدا، بالنظر إلى اتساع دائرة المنافسة وانتقالها من البيئة المحلية إلى العالمية واتساع رغبات العملاء، من مجرد الحصول على السلعة مثلا إلى ضرورة وجود مواصفات خاصة وغيرها. وهو ما يمثل عبئا وتكلفة إضافية للمؤسسة، بالإضافة إلى عدم تجاهل دور التكنولوجيا والمعلومات في هذا التطور والتغير المستمر.

أهمية القدرة التنافسية: تنبع أهمية القدرة التنافسية من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها وتشجيع الإبداع والابتكار؛ مما يؤدي إلى تحسين المركز التنافسي للمؤسسة وتعزيزه والارتقاء بمستوى الإنتاج ورفع مستوى الأداء وتحسين مستوى معيشة المستهلكين عن طريق خفض التكاليف والأسعار وتحسين جودة المنتجات. هذا بالإضافة إلى أن القدرة التنافسية تساعد في القضاء على أبرز عقبة تواجه المؤسسات وهي عقبة ضيق السوق المحلي التي تحول دون الاستفادة من وفورات الحجم الكبير. وبالتالي أصبح ما يميز النشاطات الاقتصادية في وقتنا الحاضر هو وقوعها في هاجس التنافس، وبدأ الاهتمام يتجه نحو القدرة التنافسية كنموذج استرشادي للتنمية (عنتر، 2004).

الاهتمام بجودة المنتجات:

المنتجات: ما تقدمه المؤسسة من شيء مادي ذو خصائص طبيعية أو صناعية ذات اسم تجاري محدد أعدت باهتمام من حيث الغلاف ومستوى الجودة وبأسعار مناسبة بهدف إشباع حاجة أو رغبة لدى العملاء الحاليين أو المتوقعين. ويعرف المنتج على أنه كل ما يمكن أن تقدمه المؤسسة للآخرين لإشباع حاجة أو رغبة معينة في وقت محدد وفي مكان محدد.

الجودة: قدرة الإدارة على تقديم سلعة أو خدمة تفي باحتياجات العملاء (ماضي (عادل، 2007). وقد تم الإحاطة بجودة المنتجات من خلال:

- أثر جودة المنتجات على تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- مدى امتلاك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محافظة الكرك لعنصر جودة المنتج.

التطور التكنولوجي: هو عملية التجديد والتحديث للتقنيات والآليات التي تستخدمها المؤسسة في أداء مهامها ونشاطاتها لأجل تقديم منتجاتها للسوق (معروف، 2006). كما تعرف أيضا على أنها جميع المعدات والتقنيات التي يمكن اقتنائها لأجل تقديم الأفضل للعملاء (غسان، 2007). وبالتالي فإن التطوير التكنولوجي يعد عمليات تجديد للآلات والمعدات التي تستخدمها المؤسسة لأجل تقديم منتجاتها إلى الأسواق على ألا يقتصر هذا التجديد على نشاطها الإنتاجي فقط.

فالمؤسسة تعتمد في بناء قدرتها التنافسية على استيعاب مختلف التقنيات الحديثة وفي مقدمتها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (TIC) وكيفية التعامل مع التجارة الإلكترونية التي أصبحت واقعا ملموسا لا يمكن

الاستغناء عنها، خاصة إذا وظفت في خدمة اقتصاديات البلدان. كما أصبح لصناعة تكنولوجيا المعلومات والخدمات المتقدمة للمعلومات والاتصالات تأثيرا عميقا على إيقاع الاقتصاد لتحسين الكفاءة والقدرة على التنافس والقابلية لتوليد الربحية للمؤسسة، التي تعتبر أحد أهم المصادر لاستحداث التكنولوجيا الجديدة والتعامل الكفاء معها باعتبارها أساس التخطيط الاستراتيجي التنافسي وتصميم المنتجات وعمليات الإنتاج وتطوير نظم الأداء وما إلى ذلك من متطلبات الأداء الإداري. وعليه فإنه ينبغي تكثيف التكنولوجيا، التي تتلاءم مع الاحتياجات المحلية واحتياجات المؤسسة وإجراء بحوث مناسبة ونشر المعلومات عن التكنولوجيا، وتكوين المديرين والعمال على تطبيقها وخلق دورا أكثر فعالية للجامعات ومخابر البحث في استحداث ونشر مختلف التكنولوجيا وذلك بالتعاون مع المؤسسات الاقتصادية.

وبالتالي فإنه ومع التطورات الحديثة، أصبح نجاح مؤسسة ما أو فشلها يتحدد بقدرتها على تبني التكنولوجيا الحديثة واستخدامها وهو ما يتطلب توفر مقومات أخرى مكملة كالعنصر البشري المدرب والمناخ التنظيمي... الخ. لذلك ينبغي أن تتضافر نظم المعلومات مع كافة الأنشطة بالمؤسسة حتى يتم تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة وضمان استمراريتها (عطية، 2001) وقد تم الإلمام بهذا العنصر من خلال:

- أثر التطور التكنولوجي على تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- مدى اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محافظة الكرك بعنصر التطور التكنولوجي.

الاهتمام بإنتاجية العنصر البشري: هي زيادة مستوى أداء العنصر البشري في العمل، كما يعني عملية اهتمام المؤسسة المتواصل والمستمر بمواردها البشرية لامتلاك المهارات والمعارف والخبرات المتميزة من خلال تطبيق برامج التكوين اللازمة واستخدام أساليب التحفيز المناسبة بما يترتب عليه زيادة إنتاجيتهم وتحقيق الأهداف المحددة. ولقد بات من البديهي أن النهوض برأس المال البشري والتنمية البشرية عنصر هام في الرفع من القدرة التنافسية. فالعنصر البشري يمثل الثروة الحقيقية للمجتمع، لذلك يجب أن تتمحور أي تنمية حول خلق المناخ المناسب الذي يستطيع أن يحيا الإنسان فيه حياة كريمة. فالمؤسسات اليوم تواجه صعوبات كبيرة في تكوين وتنمية القدرات التنافسية عن طريق الزيادات الكمية والنوعية في الموارد المالية والمادية. وبالتالي يصبح المدخل الأفضل لتكوين وتنمية القدرة التنافسية هو استثمار الطاقة المتاحة للعنصر البشري في المؤسسة مع الإمكانيات التكنولوجية وأعمال البحث والتطوير، مما يتطلب من القائمين على إدارة المؤسسات الصناعية ضرورة وضع برامج فعالة لعملية الاختيار والالتزام بتطبيقه ومتابعة تنفيذه. وكذلك وضع برامج متنوعة لتكوين القيادات الإدارية لتزويدهم بالمعارف والمعلومات الجديدة والتي تساعدهم في تحقيق الأهداف المنوطة بهم، على أن تكون هذه البرامج متماشية مع طبيعة التحولات والمتغيرات التي أفرزها نظام الأعمال الجديد. ولما كانت القدرة تتكون من المؤهل أي التعليم الذي حصل عليه الفرد زائد الخبرة بالإضافة إلى



البرامج التكوينية التي حصل عليها الفرد من قبل، كل هذا يؤثر على مستوى أدائه في العمل المنوط به. وليس معنى ذلك أن أداء الفرد مرتبط بالقدرة فقط وإنما أدائه مرتبط بالقدرة والرغبة في العمل المسند إليه. وبالتالي فإن الإدارة الواعية تحرص على ضرورة توافر عناصر القدرة في الفرد المتقدم لشغل وظيفة معينة، وتنبع القدرة على حل المشاكل التي عرضت عليه حيث أن ذلك من شأنه تنمية قدرته على دراسة وتحليل وحل المشاكل التي تواجهه (عامر، 2011) وقد تم الإحاطة بهذا العنصر من خلال:

- أثر الاهتمام بإنتاجية العنصر البشري على تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- مدى اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محافظة الكرك بتطوير إنتاجية العنصر البشري.

البحث والتطوير: البحث يعني مجموع الجهود التي تبذلها المؤسسة نظريا وتجريبيا والتي تهدف إلى امتلاك معرفة جديدة تتعلق بظواهر أو أحداث من أجل إيجاد حلول جديدة تتيح التوصل لطرق وأساليب جديدة أو منتجات جديدة أو كلاهما (Wheelen, 2004) والتطوير هو عملية تهدف إلى تحسين طرق وأساليب أداء العمل أو تحسين مواصفات المنتج بما يلائم توقعات العملاء وتحقيق أهداف المؤسسة. وتم التطرق لهذا العنصر من خلال:

- أثر البحث والتطوير على تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
 - مدى اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محافظة الكرك على عنصر البحث والتطوير.
- الاستراتيجيات التنافسية:** تعرف استراتيجيات التنافس على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية متواصلة. فهي تعني تخطيط وتطبيق السياسات واتخاذ القرارات ضمن حدود الإمكانيات والموارد المتوفرة لدى المؤسسة، بما يمكنها من تحقيق أهدافها بدقة ومواجهة منافسيها بقوة في السوق والتغلب عليهم.

ولكي تضمن أي مؤسسة استمراريتها أو احتلال مكانة تصبح بموجبها قادرة على المنافسة على المدى البعيد، فإنه من الضروري لها أن تتبنى إستراتيجية تنافسية مناسبة لضمان تحقيق أهدافها. وقد اقترح (Michel Porter) استراتيجيات تنافسية شاملة للتفوق في الأداء على المنافسين في صناعة معينة وهي: إستراتيجية التكلفة المنخفضة، إستراتيجية التمايز، إستراتيجية التركيز (Porter, 1998)

إستراتيجية التكلفة المنخفضة: يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت تخفيض تكلفتها، بحيث يمكنها البيع بأقل الأسعار في السوق بأكمله، وتكون في موقف قيادي، والذي يمكنها من تحقيق أكبر قدر من المبيعات والأرباح المختار، (2009). للحيازة على ميزة التكلفة الأقل يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافس يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل.

- **إستراتيجية التمايز:** التمايز هو القدرة التي تملكها المؤسسة من أجل بناء أو تقديم عرض يختلف عن عرض المنافسين، مع الفهم جيدا أن التمايز لا يوجد إلا إذا قبله السوق حقيقة (بلعجوز 2007)

وتتحقق هذه الإستراتيجية من خلال مجموعة من المداخل تتمثل في خلق مزايا فريدة في أداء المنتج عن المنتجات المنافسة؛ تخفيض درجة المخاطر والتكلفة التي يتحملها المستهلك عند شراء السلعة؛ جعل عملية الصيانة أسهل وأقل تكرارا؛ مرونة المنتج لتلبية حاجات المستهلك.

• **إستراتيجية التركيز:** تهدف المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية إلى التركيز على نشاط محدد، أو أنشطة محددة، لتقديم مزيج محدود أو ضيق من المنتجات لقطاع سوقي معين، أو فئة متميزة من المستهلكين تعتمد هذه الإستراتيجية على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام المؤسسة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر فاعلية وكفاءة مقارنة بخدمة السوق ككل (مرسي 2006) وتأخذ هذه الإستراتيجية ثلاثة أشكال هي (سمالي 2003):

• **تنمية السوق:** تتم تنمية وتوسيع سوق منتجات المؤسسة من خلال الحصول على أكبر حصة في السوق الحالي، أو الدخول إلى أسواق جديدة على المستوى العالمي.

• **تنمية المنتج:** تهتم إستراتيجية التركيز بإجراء تعديلات، تحسينات وتغييرات على منتجات المؤسسة بما يضيف مزايا جديدة للمنتج، أو بما يوثق صلة المستهلك بالمنتجات المتاحة في السوق الحالي، من خلال تلبية حاجاته ورغباته رغم تنوعها وتحددها.

• **التكامل الأفقي:** يعني أن المؤسسة تعمل على امتلاك أو شراء بعض الوحدات الجديدة، أو المؤسسات المنافسة، أو على الأقل السيطرة عليها لتلبية رغبات المستهلكين المتزايدة، أو استغلال فرص استثمار جديدة بهدف الحد من المنافسة التي تمثلها، أو التحكم في حجمها وبالتالي تحقق المؤسسة من خلال التكامل كفاءة، سيطرة ورقابة أكبر على السوق.

ويرجع تسمية هذه الاستراتيجيات بأنها شاملة إلى أنه يمكن تطبيقها بواسطة أي منظمة أعمال بالرغم من الاختلاف من حيث نوع النشاط أو الحجم. إذ بإمكان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تختار بين هذه الاستراتيجيات وتطبق الإستراتيجية التي توافقت قدراتها.

تطوير نظام المعلومات: يعد نظام المعلومات ذلك النظام المستخدم في إدارة المعلومات والمساعدة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية بحيث يدعم مهمة صياغة إستراتيجية المؤسسة أو يساعد على تغييرها (نوري 2012). إذن نظام المعلومات هو نظام محسوب يخدم مختلف المستويات الإدارية والوظيفية في المؤسسة الذي يحدث تغييرات جوهرية في أهدافها، وعملياتها، ومنتجاتها، وخدماتها وعلاقاتها الخارجية ومنها علاقتها بالزبائن والموردين والمنافسين. فهو يمتلك تأثيرات تساهم في تغيير توجهات أعمال المؤسسة، وبما يمكنها من الحصول على موقع مميز في بيئة المنافسة الإستراتيجية. وتكون لنظام المعلومات الإستراتيجي تأثيرات قوية في المنظمة وفي قدراتها على تحقيق ميزات إستراتيجية وتنافسية (الطائي 2009). وبالتالي فإن استخدام نظام



المعلومات الاستراتيجية يعد بمثابة أحد المداخل الحديثة لخلق ودعم القدرة التنافسية للمؤسسة ومواجهة إستراتيجية المنافسين، حيث أن نظام المعلومات يصمم ليلعب دورا رئيسيا في تحقيق الميزة التنافسية من خلال مساهمته في زيادة القيمة، التي يتسلمها العملاء من خلال تزويدهم بالمعلومات عن السلع والخدمات. إن استخدام أسلوب الإنتاج حسب متطلبات الزبائن، وتقليل وقت الانتظار وتحقيق السهولة في الحصول على المنتجات من خلال إلغاء الوسطاء أو تقليل زمن انجاز المعاملات، أو استخدام تطبيقات التجارة الالكترونية هي أفضل مثال على ذلك.

الدراسات السابقة:

تم إجراء مجموعة من الدراسات والأبحاث العلمية والأكاديمية، سواء في موضوع الدور الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية وسياسات وأساليب تطويرها، وتدعيمها، أو موضوع القدرة التنافسية لمختلف المؤسسات كضرورة لتفعيل دورها الاقتصادي والاجتماعي. وفيما يلي عرض لأبرز الدراسات التي بحثت في موضوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والقدرة التنافسية والتي استطاع الباحث الوصول إليها:

• **دراسة بوعقل (2019)** موسومة بـ " تحليل القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسط الجزائرية في ظل العولمة ": استهدفت هذه الدراسة تحليل تأثير تحديات العولمة على القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مستخدمة في سبيل ذلك تصميم استبانة شمل 89 مؤسسة تنشط على مستوى ستة ولايات، وقد تم معالجة البيانات المحصلة بواسطة برنامج SPSS v.24 وخلصت الدراسة إلى أن الاندماج في النشاط الاقتصادي العالمي أصبح خيارا حتميا أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية. كما أن استقرارها واستدامتها يستدعي صياغة استراتيجيات تنافسية فعالة، والعمل على تطوير إمكاناتها واستخدامها بشكل أكثر كفاءة، إضافة إلى تعزيز هيكلها بخلايا لرصد التطورات البيئية وتوسيع رؤيتها بهدف تنمية مهاراتها في التأقلم مع التحديات المعاصرة وتكييف نسقتها مع البيئة التنافسية.

• **دراسة طارق (2018)** تحت عنوان " دور ومكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل ترقية قدرتها التنافسية ": هدفت هذه الدراسة إلى تحليل واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في وتحديد سبل ترقية قدرتها التنافسية باعتبار هذا القطاع محورا أساسيا ومحركا اقتصاديا فعّالا في الاقتصاد الوطني، ولا سيما في ظل وجود التحديات والتطورات التي يشهدها الاقتصاد الوطني. وقد خلصت الدراسة إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تعاني العديد من المعوقات والمشاكل التي تجعلها غير قادرة على المنافسة، بالرغم من البرامج والسياسات التي تبنتها الحكومة للرفع من تنافسية هذا القطاع استنادا إلى بعض تجارب الدول الرائدة. تنتهي الدراسة إلى أنه وإن كان توافر مناخ مشجع للأعمال وآليات خاصة لمساندة لهذه المؤسسات يعدان من الشروط الضرورية لترقية تنافسية هذه المؤسسات إلا أنها غير كافية. ومن ثم أوصت الدراسة بضرورة تحقيق

التكامل الوثيق بين هذه السياسات والسياسات الصناعية، التكنولوجية، التعليمية، والمالية لضمان نجاحها. كما تؤكد الدراسة في الأخير على أن تجسيد هذه السياسات يجب أن يستند على التنسيق والتعاون المشترك بين كافة الفاعلين الاقتصاديين على نحو يدعم ترقية القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويجعلها طرفا فاعلا في التنمية الشاملة.

• **دراسة علي (2015)** معنونة بـ "أساليب تنمية القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التحديات الاقتصادية العالمية" دراسة حالة الجزائر "هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العوامل المساهمة في تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي تعزيز مركزها في السوق محليا ودوليا في ظل العولمة، حيث ركزت على البحث في الفرص والتحديات، التي تفرضها العولمة على أداء هذا النوع من المؤسسات وذلك بغرض رسم البرامج والسياسات الواجب اتباعها من أجل تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بيئة تنافسية تتميز بالديناميكية والتنافس الشديد والتغير السريع، مستخدمة في ذلك حزمة من البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 20) وخلصت الدراسة إلى أن هناك اختلاف في الاستراتيجيات المنتهجة من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق الميزة التنافسية لسلوكها الاستراتيجي ونمط تفاعلها مع المتغيرات البيئية. فمن منطلق التنازع تتبع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة استراتيجية الهيمنة بالتكاليف، التميز، التركيز.

• **دراسة زهية (2010)** المعنونة بـ "تحسين الإنتاجية كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية" هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية ومكانة تحسين الإنتاجية بالنسبة للمؤسسة، حيث ترى أنها من أهم وأبرز العوامل التي يجب أن تهتم بها المؤسسات للوصول إلى مستويات عليا من التنافسية، إذ أن تطوير ميزة تنافسية لسلمة ما هو عنصر جوهري لإستراتيجية المؤسسة وليس جزءا منفصلا عنها. ويتم التوصل إليها من خلال جعل كل تحرك في الإستراتيجية يؤدي إلى خلق ميزة تنافسية من خلال دمجها في إستراتيجية شاملة للحرب التسويقية في مواقع ديناميكية للصناعة. وقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة تكاملية بين مفهومي الإنتاجية والتنافسية، وأن الإنتاجية تعتبر مدخلا أساسيا لتحقيق القدرة التنافسية. فالميزة التنافسية لدولة ما تقتضي تحسين الإنتاجية، وبالتالي استمرارية ونجاح المؤسسة الاقتصادية وبخاصة الصناعية. الأمر الذي يستدعي اتخاذ القرارات والخطوات اللازمة للمحافظة على ميزتها واعتماد استراتيجيات تنافسية وانتهاج سياسات لدعم وتحسين القدرات الإنتاجية والتنافسية بما يتماشى والتطورات الحديثة.

• **دراسة (2006) Mores** تحت عنوان "القدرة التنافسية لعدد من المنشآت الصناعية في عدد من الدول الصناعية" استهدفت هذه الدراسة من خلال ما شملته من مؤسسات قدرت بـ 57 مؤسسة في كل من الولايات المتحدة الأمريكية بريطانيا، كندا وألمانيا البحث في مجموعة العوامل، التي تمتلكها هذه



المؤسسات لتعزيز قدرتها التنافسية. معتمدة في ذلك على اعداد استبانة كأداة لجمع البيانات. وكانت المحصلة تكمن في أن الدراسة خلصت إلى أن المؤسسات الصناعية، التي شملتها الدراسة لديها اهتمام بالغ بأنشطة البحث والتطوير بالإضافة إلى التطوير التكنولوجي باعتباره يساهم وبشكل كبير في خفض تكاليف الإنتاج، مما يساهم في اكساب هذه المؤسسات قدرة تنافسية

• **دراسة (Daved(2002** بعنوان "عوامل تعزيز القدرة التنافسية للمشاريع الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية" هدفت الدراسة التي شملت 56 مشروعاً من المشاريع الصناعية الأمريكية إلى تحديد عوامل تعزيز القدرة التنافسية لهذه المشروعات. حيث أظهرت الدراسة أن بناء وتطوير الإمكانيات بشكل جيد وتدريبها، يمكن المنشآت من تحقيق أهدافها في النمو والتوسع وتعزيز قدرتها التنافسية والتغلب على الآخرين، وقد استخدمت من أجل ذلك قدرة المنشأة على إدارة تكاليفها بفعالية وزيادة حصة منتجاتها في أسواقها الحالية والمستهدفة كمقاييس لتحديد القدرة التنافسية للمنشآت. وخلصت الدراسة من خلال ما توصلت إليه من نتائج وبالاعتماد على استعمال الاستبانة كوسيلة أو أداة لجمع البيانات، إلى أن الاهتمام بجودة وسعر المنتجات له أثر كبير في تعزيز تنافسية المنتجات الأمريكية مقابل المنتجات الأخرى المنافسة لها في السوق الأمريكية.

• **دراسة (Labich(996** بعنوان "تعزيز القدرة التنافسية لمنشآت القطاع الخاص" هدفت هذه الدراسة أيضاً إلى البحث عن سبل تعزيز القدرة التنافسية في المؤسسة التي تنشط في القطاع الخاص، حيث كشفت عن أن الاهتمام بتحفيز الموارد البشرية من شأنه ولا ريب في ذلك أن يكسب منشآت هذا القطاع قدرة تنافسية وكذلك تميز عن مثيلاتها من المنشآت الصناعية الأخرى، فضلاً عن القوة في مواجهة ومجابهة مختلف المنافسين لها في هذا المجال. وقد استخدمت في سبيل ذلك الاستبانة كأداة لجمع وتحصيل المعلومات، زيادة على استعمال بعض المعايير لقياس القدرة التنافسية نخص بالذكر منها في هذا الصدد: معدلات الإنتاجية والقدرة على خفض التكاليف.

منهجية الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال جمع معلومات مفصلة عن موضوع الدراسة، حيث تم استعراض مجموعة مهمة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع محل البحث كما تم الاعتماد على أسلوب الدراسة الميدانية، من خلال إجراء العديد من الزيارات الميدانية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محافظة الكرك. وفي هذا الصدد اعتمد مصدران أساسيان لجمع البيانات اللازمة للدراسة، هما:

أولاً: **المصادر الثانوية:** من خلال اعتماد الكتب والأبحاث والدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع الدراسة.

ثانياً: **المصادر الأولية:** وتمثل في البيانات التي تم جمعها من خلال مقابلة بعض مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محافظة الكرك وعددهم 30 مدير.

مجتمع الدراسة وعينتها: شمل جميع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محافظة الكرك لقد تم مقابلة 30 مدير للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في محافظة الكرك وذلك بحكم اعتقادنا بأن ما ينطبق على عينة الدراسة ينطبق على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في محافظة الكرك، وهو مماثل تقريبا لما ينطبق على بقية المؤسسات العاملة في الاردن، كون المشكلات وظروف العمل التي تعيش فيها شبه متماثلة.

أداة الدراسة:

من خلال اجراء مقابلات مع مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محافظة الكرك لقياس دور وأهمية عوامل تعزيز القدرة التنافسية في تفعيل وتعزيز الدور التنموي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محافظة الكرك وما مدى فعالية دور الحكومة الاردنية في ترقية وتطوير القدرة التنافسية لهذه المؤسسات. وقد قسم هذه الاستبانة إلى أربعة محاور كالآتي:

المحور الأول: عوامل تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محافظة الكرك.

المحور الثاني: دور وأهمية تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محافظة الكرك في تفعيل دورها التنموي.

المحور الثالث: مدى امتلاك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محافظة الكرك لعوامل تعزيز القدرة التنافسية.

المحور الرابع: فعالية دور الحكومة الاردنية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتفعيل دورها التنموي.

بناءً على ما تم من جمع وتحليل البيانات الخاصة بهذه الدراسة، من خلال المقابلات تم التوصل إلى أن تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعتبر ضرورة لتفعيل الدور التنموي لهذه المؤسسات وطنيا ومحليا، والنتائج هي كالآتي:

- تعتبر كل من جودة المنتجات، والدعاية والترويج، التكنولوجيا المتقدمة، وتبني الاستراتيجيات التنافسية المناسبة، تطوير العنصر البشري، وامتلاك نظام معلومات فعال أبرز عوامل تعزيز وتطوير القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- امتلاك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لعوامل وعناصر تعزيز القدرة التنافسية له دور وأهمية كبيرة في تفعيل وتعزيز الدور التنموي لهذه المؤسسات. سواء كان وطنيا أو محليا، وذلك من خلال أهمية هذه العناصر والعوامل في تكوين قطاع مؤسسات صغيرة ومتوسطة تنافسي وفعال له القدرة على تنشيط الدورة الاقتصادية، وترقية الاقتصاد الوطني، ودفع عجلة التنمية المحلية وصولا إلى تجسيد تنمية وطنية شاملة ومتوازنة؛



- إن عوامل تعزيز القدرة التنافسية المتوافرة على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاردن بصفة عامة والمؤسسات الناشطة في محافظة الكرك بصفة خاصة لا تمكن هذه المؤسسات من أداء دورها التنموي بشكل ريادي وفعال، فهي تفتقر إلى أبرز العوامل المساهمة في تعزيز وتطوير القدرة التنافسية. إذ لا تزال معظم هذه المؤسسات تبحث عن الحلول والمناهج التي تضمن لها الاستمرارية في بيئة تشهد تنافسا حادا وانفتاحا واسعا، خاصة مع تنوع وتعدد العراقيل والصعوبات التي تواجهها.
- يعتبر دور الدولة الاردنية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذو فعالية ضعيفة ومحدودة لتعظيم تنافسيتها وتفعيل دورها التنموي. حيث وعلى الرغم من الدور الحكومي لترقية وتطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أن هذا الدور يبقى محدودا في ظل العراقيل التي تشهدها البيئة المحيطة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تدني القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعود جزء مهم منه إلى عدم تفعيل دور الحكومة في دعم وترقية مؤسسات هذا القطاع.
- لا تعتبر جهود الدولة في دعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وحدها كافية للنهوض بالقدرة التنافسية لهذه المؤسسات، بل لابد من تضافر جهود كافة الأطراف سواء تعلق الأمر بالحكومة، المؤسسات نفسها، الأفراد، لصياغة الحلول والعمل على الارتقاء بالمستوى التنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محافظة الكرك.
- محدودية دور وأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الاردنية بصفة عامة والناشطة في محافظة الكرك بصفة خاصة في دعم ودفع عجلة التنمية المحلية، يعود بالأساس إلى عدم امتلاك هذه المؤسسات لمعظم العوامل والعناصر التي تساعدها في تعزيز قدراتها التنافسية، الأمر الذي يجعل من هذه المؤسسات تنتج لتبقى فقط، ولا تمارس دورا رياديا وفعالا في النهوض بالاقتصاد المحلي والوطني.

المقترحات:

بعد أن تعرفنا على النتائج التي خلصت إليها هذه الدراسة، تبين لنا أن مختلف الصعوبات والتحديات التي كانت سببا في عدم رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الاردنية وبصفة خاصة تلك الناشطة في محافظة الكرك، تقع على عاتق مختلف الأطراف سواء تعلق الأمر بالمؤسسات نفسها أو المستهلكين أو الحكومة الاردنية كواضعة للسياسات المالية والتجارية والقانونية وغيرها من السياسات العامة المكونة للبيئة التي تمارس فيها هذه المؤسسات نشاطها.

لذا فإن مقترحاتنا ستكون موجهة للجهات، التي تعتبر مسؤولة عن وجود المشاكل المتسببة في عدم رفع القدرة التنافسية لمستويات عالية على الرغم من اختلاف نسبة مسؤوليتها من جهة إلى أخرى واختلاف صورة هذه المسؤولية أيضا، وتتلخص هذه المقترحات في الآتي:

مقترحات موجهة إلى الحكومة وتمثل في:

- 1- العمل على وضع السياسات التجارية والمالية وسن التشريعات وإصدار القرارات الخاصة الصحيحة والمدروسة التي من شأنها رفع كفاءة وأداء الاقتصاد الاردني بشكل عام وقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محافظة الكرك بشكل خاص.
- 2- زيادة عدد مراكز التدريب المهني وفتح تخصصات جديدة فيها من ضمنها تخصصات لها علاقة بخصائص ومميزات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- 3- العمل على الاستفادة من الخبرات الأكاديمية المثلثة بأساتذة الجامعات والطلاب أصحاب الاختصاص وعلى وجه التحديد كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية وكليات الزراعة وكليات التكنولوجيا وكليات الهندسة وتحديدًا الصناعية منها. ويأتي ذلك من خلال ترتيب الندوات وورشات العمل وإشراك أساتذة الجامعات فيها والاستفادة من استشاراتهم الأكاديمية، وكذلك إشراك الطلاب في العمل الصناعي والزراعي والهندسي والإداري ضمن المسابقات التدريبية والبحثية ومساقات خدمة المجتمع المحلي.
- 4- تدعيم كل الأجهزة المساعدة على الاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا عن طريق فتح المجال بالإدماج المهني والتشغيل للقيام بالدور الإعلامي والتنشيطي في الوسط الشبابي.
- 5- استحداث آليات تمويل جديدة تتماشى واحتياجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع الأخذ بالحسبان عدم كفاية الضمانات التي تقدمها هذه المؤسسات.
- 6- تطبيق سياسة رفع سقف القروض المسموح به للبنوك على مستوى فروعها ووكالاتها، والمعالجة السريعة والفعالة لملفات القروض المقدمة من قبل المشاريع الصغيرة والمتوسطة.
- 7- إقامة هيئة أو منظمة تسهر على قيادة نظام تكويني وتأهيلي لمسيرى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكنهم من التحكم في أدوات التسيير الحديثة ومواجهة متغيرات المحيط.
- 8- دعم المشاركة بين المنظمات الوطنية والأجنبية بغرض جلب الخبرة والتقنية والأموال في الوقت نفسه.
- 9- دعم عملية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ووضع آليات تعمل على ربط العلاقة وتمتينها بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومراكز البحث، وكذا تطوير المقاولات الباطنية بينها وبين المؤسسات الكبيرة سواء الأجنبية أو الوطنية.
- 10- ضرورة الاستفادة من الأفكار والأساليب والنماذج العربية والعالمية في التعامل مع القروض الصغيرة والمصغرة، وفي تطوير آليات تنمية الاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.



11- إيجاد مؤسسات مالية لتنمية وتمويل الصناعات الصغيرة والمتوسطة المؤيدة بقوانين وتشريعات، كإنشاء صناديق استثمار تتولى تجميع المساهمات المالية الصغيرة. وجذب صغار المدخرين إلى هذه الصناديق لتؤدي دور الوسيط بين أصحاب رؤوس الأموال وأصحاب المشاريع، بعد قيامها بدراسة جدوى المشروع، ورأس المال المطلوب وهامش الربح المتوقع.

12- التخفيف من الرسوم الضريبية والجمركية وهذا حسب نشاط كل مؤسسة لتشجيع قيام هذه المؤسسات في المجالات الحيوية.

وبخصوص الدراسات المستقبلية فإنه وانطلاقاً من الدراسة الحالية، يمكن المواصلة في آفاق أخرى قد تقدم أبعاداً جديدة لموضوع الدراسة، بالإمكان التطرق إليها كما يلي:

- تحسين الدراسة الحالية عبر تطبيقها في سياق آخر، من حيث الدراسة الكيفية أو الدراسة الكمية. فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محافظة الكرك مختلفة عن نظيراتها في الأردن، من حيث البيئة. كما تختلف أيضاً من حيث ديناميكية ونطاق أسواقها وتحكمها في الأدوار التسييرية. علاوة على أنه يمكن تحسين الدراسة من خلال تطبيقها في مجال آخر.

قائمة المراجع:

المراجع العربية

- كردي، أحمد السيد (2010). إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال العصرية، مصر.
- المختار، حسن محمد أحمد محمد (2009). الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر.
- بركات، نسرين (2000). مفهوم التنافسية والتجارب الناجحة في النفاذ إلى الأسواق الدولية، ورقة مقدمة إلى ورشة عمل حول محددات القدرة التنافسية للدول العربية في الأسواق الدولية، المعهد العربي للتخطيط، تونس.
- بلعجوز، حسين (2007). الميزة التنافسية من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد الرقمي، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى العربي الدولي حول: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر.
- عنتر، عبد الرحمن (2004). نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر.
- بوعقل، مصطفى (2019) تحليل القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسط الجزائرية في ظل العولمة، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، 10 (1).
- بروكوبنكو، جوزيف (2000). إداره الإنتاجية، منظمة العمل الدولي، جنيف.

زهية، خياري (٢٠١٠)، تحسين الإنتاجية كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية: حالة واقع القطاع الصناعي العمومي في الجزائر، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر.
عامر، سامح عبد المطلب (٢٠١١). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن.

سملاي، يحضية (٢٠٠٣) أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر.

عطية، طاهر مرسى (٢٠٠١) إدارة الأعمال الدولية، ط 1، دار النهضة العربية للنشر، بيروت، لبنان.
طارق، فارس (٢٠١٨). دور ومكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل ترقية قدرتها التنافسية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.

عادل، ماضي (٢٠٠٧). تطوير جودة المنتجات، ط 1، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، مصر.
مرسي، نبيل محمد (2006) استراتيجيات الإدارة العليا (إعداد، تنفيذ، مراجعة)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.

نوري، منير (٢٠١٢). نظام المعلومات لمطبق في التسيير، ط 9، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
معروف، هويشار (٢٠٠٦). تحليل الاقتصاد التكنولوجي، ط 2، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
المراجع الأجنبية:

Dahmani, A.M, (1996). Le partenariat et les alliances Stratégiques dans les nouvelles Politiques de développement des entreprises, Economie N°36, sans édition, sans pays d'édition ,

p20.

Labich, K, (1996). competitiveness in the Privet Sector, Fortune, USA, Sep 9.

Lincoln, David, (2002). Marketing and competitive Advantages, New York, USA.

Mores, Steven, (2006). Competitiveness Factors in Industrial Firms, Cogan Bidge.

Porter M.E, (1998). Competitive Advantage: Creating and Superior performance, Harvard.

Wheelen, T.L, Hunger J,D, (2004). Strategic Management and Business Policy, New jersey:Prentice Hall.