

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية

تخصص : الابداع و المقاولتية

الموضوع:

غياب الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة الجزائرية

- ولاية تلمسان -

تحت إشراف الأستاذ :

بزواوية محمد

من اعداد الطالب :

بن دحو يوسف

أعضاء اللجنة المناقشة :

رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د بوتلجة عبد الناصر
مشرفا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	أ. بزواوية محمد
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د شليل عبد اللطيف
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	الدكتور جمعة زكرياء

2016-2015

بِسْمِ اللَّهِ

الرَّحْمَنِ

الرَّحِيمِ

# دعاء

اللهم يا حي يا قيوم, يا ودود يا ودود,  
يا ذا الجلال و الاكرام ...

لا تدعني أصاب بالغرور إذا نجحت

ولا باليأس إذا فشلت ....

و ذكرني دائما أن الفشل هو التجارب التي  
تسبق النجاح....

واجعلني من الذين .....

إذا أنعمت عليهم شكروا .....

وإذا ابتليتهم صبروا .....

وإذا أذنبوا استغفروا.....

اللهم آمين

# الإهداء

الحمد لله رب العالمين، و الصلاة و السلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد  
و على آله و صحبه و من تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

إلى الذين قال الله عز و جل فيهما :

"..... وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا"

أبي ، أمي ، أمي جمعة ... حفظهم الله.

إلى إخوتي و أخواتي .

إلى الطالبة والأستاذة : بن زيد فاطمة الزهراء.

إلى كل طلبة الماجستير تخصص : ابداع و مقاولتية دفعة 2010-2011 .

إلى هؤلاء جميعا .... و الى كل من نسيه القلم و تذكره القلب

أهدي ثمرة جهدي المتواضع

الفقير إلى رحمة ربه ..... يوسف

# شكر و تقدير

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه , كما تشاء يا ربي و ترضى  
أتقدم بالشكر الجزيل الى أساتذتي الكرام الذين سهروا على تعليمنا و توجيهنا نحو  
مراتب النجاح .

أستاذي المشرف .... لك مني كل التقدير والعرفان  
أساتذتي أعضاء لجنة المناقشة ..... لكم مني أسمى عبارات الامتنان  
الأستاذين : أزمور رشيد ..... مراد اسماعيل .....  
لكما مني كل الاحترام و التقدير  
الى كل من دفعني لاتمام هذا العمل .... بكلمة طيبة .... بنصيحة غالية  
باهتمام خاص ..... لكم مني أجمل الدعوات و أحلى عبارات الود

الفقير الى رحمة ربه ..... يوسف

فهرس

المحتويات

## الفهرس

02.....	دعاء
03.....	الإهداء
04.....	شكر وتقدير
06.....	فهرس المحتويات
10.....	قائمة الجداول
12.....	قائمة الأشكال
14.....	المقدمة العامة

### الفصل الأول : المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر

18.....	المقدمة
19.....	المبحث الاول : مفاهيم عامة حول المؤسسة
19.....	المطلب الاول: تعريف المؤسسة
20.....	المطلب الثاني : خصائص المؤسسة
21.....	المطلب الثالث : اهداف المؤسسة
23.....	المبحث الثاني : مفاهيم عامة حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
23.....	المطلب الاول: تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
26.....	المطلب الثاني : خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
27.....	المطلب الثالث : اشكال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
32.....	المطلب الرابع: اهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
35.....	المطلب الخامس : معوقات و مشاكل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
38.....	المطلب السادس : تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
42.....	المبحث الثالث : المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر
42.....	المطلب الأول : الدور الاقتصادي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة
45.....	المطلب الثاني : الدور الاجتماعي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- المطلب الثالث : تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....46
- المطلب الرابع : التوزيع الجغرافي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....47
- المطلب الخامس : التوزيع حسب نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....48
- المطلب السادس : تطلعات البرنامج الـ5 (10-14) بخصوص رفع عدد الم ص م .....49
- خلاصة الفصل.....50

### الفصل الثاني : الميزة التنافسية

- المقدمة.....52
- المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية.....53
- المطلب الأول: تعريف التنافسية.....53
- 1- تعريف التنافسية على مستوى الدولة.....54
- 2- التنافسية على مستوى القطاع.....55
- 3- التنافسية على مستوى المؤسسة.....56
- المطلب الثاني. تعريف الميزة التنافسية.....58
- المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية.....60
- المطلب الرابع: خصائص الميزة التنافسية.....60
- المبحث الثاني: محددات ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.....61
- المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية.....61
- المطلب الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.....64
- المبحث الثالث: نموذج Porter و الميزة التنافسية.....65
- المطلب الأول: القوى التنافسية الخمس لـ Porter.....65
- 1- شدة المنافسة بين مؤسسات القطاع.....66
- 2- تهديد المنافسين المحتملين.....67
- 3- القوة التفاوضية للموردين والعملاء.....69
- 4- تهديد المنتجات البديلة.....71



72.....	المطلب الثاني: سلسلة القيمة والميزة التنافسية
72 .....	1- مفهوم سلسلة القيمة
72 .....	2- مكونات سلسلة القيمة
73.....	3- استخدام في اجراء التحليل الداخلي للشركة
76.....	المطلب الثالث: الإستراتيجيات التنافسية
76 .....	1- إستراتيجية قيادة التكلفة
76 .....	2- إستراتيجية التمييز
77 .....	3- إستراتيجية التركيز
78.....	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثالث : الدراسة الميدانية حول غياب الميزة التنافسية في الم ص م الجزائرية</b>
81.....	المبحث الأول : منهجية الدراسة الميدانية ووصف العينة المختارة
82.....	المطلب الأول : منهجية الدراسة الميدانية
82 .....	الفرع الأول : أدوات جمع و تحليل البيانات
82 .....	الفرع الثاني : أساليب التحليل المستخدمة
83.....	المطلب الثاني : مجتمع الدراسة وحجم العينة
84.....	الفرع الأول : مجتمع الدراسة
84 .....	الفرع الثاني : عينة الدراسة
84 .....	المبحث الثاني : تحليل نتائج الاستبيان والدراسة
85.....	المطلب الأول : معلومات عامة حول الافراد
85.....	المطلب الثاني : معلومات عامة حول المؤسسات
93.....	المطلب الثالث : معلومات عامة حول الميزة التنافسية
105.....	المطلب الرابع : تحليل النتائج
115.....	خلاصة الفصل
116.....	الخاتمة العامة
121.....	الملاحق
124 .....	المراجع

قائمة

الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
23	المؤسسات الصغيرة, الصغيرة والمتوسطة حسب القانون الجزائري :	01
32	اهمية و مساهمات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في بعض الدول	02
40	الاستثمارات الجديدة في اطار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر لسنة 2013	03
41	تطور الناتج الداخلي الخام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2009-2012 (خارج المحروقات) :	04
42	مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في رفع القيمة المضافة 2009-2012:	05
43	تطور مناصب الشغل بين 2012-2013	06
44	تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :	07
45	التوزيع الجغرافي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة :	08
46	التوزيع حسب نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :	09
47	وتيرة انشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في اطار البرنامج الخماسي 2010-2014	10
57	تعريف مختلفة للميزة التنافسية :	11
60	نطاق التنافس أو السوق المستهدف:	12
71	تصنيف الأنشطة الأولية و الداعمة في حلقة القيمة :	13
75	الاستراتيجيات التنافسية :	14
85	توزيع افراد عينة الدراسة حسب السن :	15
87	توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس	16
89	توزيع افراد عينة الدراسة حسب الخبرة :	17
91	توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي :	18
93	توزيع المؤسسات حسب الملكية :	19
95	توزيع المؤسسات حسب الطابع القانوني :	20
97	توزيع المؤسسات حسب النشاط :	21
99	الصعوبات التمويلية	22
101	الصعوبات التسويقية	23
103	الصعوبات التقنية	24
105	عدد المنافسين و شدة المنافسة	25
107	استراتيجيات التنافس	26
109	حيازة الميزة التنافسية	27
111	محاولة بناء ميزة تنافسية	28
113	معرفة كيفية بناء ميزة تنافسية	29

قائمة

الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
61	حجم الميزة التنافسية	01
63	قوى التنافس الخمس لـ بورتر	02
69	حلقة القيمة لـ بورتر	03
86	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	04
86	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	05
88	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	06
88	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	07
90	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة	08
90	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة	09
92	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	10
92	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	11
94	توزيع المؤسسات حسب الملكية	12
94	توزيع المؤسسات حسب الملكية	13
96	توزيع المؤسسات حسب الطابع القانوني	14
96	توزيع المؤسسات حسب الطابع القانوني	15
98	توزيع المؤسسات حسب النشاط	16
98	توزيع المؤسسات حسب النشاط	17
100	الصعوبات التمويلية	18
100	الصعوبات التمويلية	19
102	الصعوبات التسويقية	20
102	الصعوبات التسويقية	21
104	الصعوبات التقنية	22
104	الصعوبات التقنية	23
106	عدد المنافسين و شدة المنافسة	24
106	عدد المنافسين و شدة المنافسة	25
108	استراتيجيات التنافس	26
108	استراتيجيات التنافس	27
110	حيازة الميزة التنافسية	28
110	حيازة الميزة التنافسية	29
112	محاولة بناء ميزة تنافسية	30
112	محاولة بناء ميزة تنافسية	31
114	معرفة كيفية بناء ميزة تنافسية	32
114	معرفة كيفية بناء ميزة تنافسية	33

المقدمة

العلماء

لقد اتجهت معظم دول العالم في السنوات الأخيرة إلى تنمية وتطوير اقتصادياتها اعتمادًا على منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نظرًا لما تتمتع به هذه الأخيرة من خصائص تجعلها وسيلة فعالة لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، لذا فقد حظيت هذه المؤسسات بعناية كبيرة من خلال العمل على ترقيتها ودعمها حتى تقوم بالدور المنوط بها على أكمل وجه.

تعد الجزائر من بين الدول التي أدركت أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كمحرك أساسي للنهوض بالاقتصاد الوطني وتحقيق التنمية فيه، لذا فقد زاد اهتمامها بهذه المنظومة الحيوية مع مطلع التسعينات من القرن الماضي، بتخصيص - لها - كل أشكال الدعم المالية والاقتصادية والقانونية والتشريعية.

و من جهة ثانية نجد اشتداد درجة المنافسة بين المؤسسات في مختلف القطاعات ، ما يجعل من بيئة أعمال هذه المؤسسات أكثر تغييرًا وتعقيدًا، وتفرض عليها مزيدًا من المخاطر والتحديات.

إن الاقتصاد الجزائري ليس معزولاً عن تلك التحولات التي تجعل من بيئة عمل المؤسسات الاقتصادية الوطنية - وخاصة منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - أكثر تعقيدًا وتشابكًا ، لذا كان مفروضاً على هذه المؤسسات وكشروط من شروط ضمان بقائها واستمرارها، أن تتعرف على بيئتها الداخلية من خلال اكتشاف نقاط القوة والضعف فيها، واكتساب ميزة او مزايا تنافسية تكون لها دافعا نحو تحقيق الاهداف المسطرة , و درعا قويا في مواجهة حدة المنافسة , اذ لا يمكن لهذه المؤسسات مواصلة مشوارها الاقتصادي بدون ذلك . حيث تعتمد هذه الأخيرة إلى تعبئة مواردها المالية، المادية، البشرية و التنظيمية , قصد احتلال موقع تنافسي مناسب في السوق ، يؤهلها لأن تتفوق على منافسيها ضمن القطاع الذي تنشط فيه.

و يستدعي التفوق على المنافسين الاستناد إلى ميزة تنافسية حقيقية ، يتم إنشاؤها بعد إدراك و تفكير عميق ، حتى تضمن المؤسسة قدرة تنافسية عالية، و تؤمن البقاء ضمن المؤسسات المنافسة و النمو في السوق.

و تبذل المؤسسة جهدا كبيرا لتحقيق ميزة تنافسية ، و يحدث أن تكون ما تحصلت عليه يعبر عن ميزة مؤقتة - أي يتم استغلالها على المدى القصير- لا تمكّن من إحداث النمو و التطور المطلوبين.

### اشكالية البحث :

و استنادا إلى ما سبق ذكره , يمكن طرح إشكالية الموضوع : غياب الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ؟ من خلال الأسئلة الآتية:

- ما ذا نقصد بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؟
- ما هي الميزة التنافسية ؟
- هل توجد حقا ميزة تنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ؟

### فرضيات البحث :

و للإجابة عن هذه الأسئلة ، نقترح الفرضيات التالية:

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي نوع من المؤسسات و لكن بخصائص مختلفة .
- الميزة التنافسية عامل من عوامل بقاء و استمرار المؤسسات في السوق .
- غياب الميزة تنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية .

### أهداف البحث :

و يهدف هذا الموضوع إلى:

- رفع الغموض عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و كذا عن الميزة التنافسية .
- التأكيد على أنه يجب النظر إلى الميزة التنافسية ، بنظرة شاملة.
- دق ناقوس الخطر بخصوص غياب الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية , وبالتالي فقدان سلاح المواجهة ضد المنافسين والمحافظة على تواجد هذه المؤسسات في سوق تسيطر عليه بيئة تتميز بالتغير المستمر.



و يستمد الموضوع أهميته من خلال الضرورة التي يفرضها واقع التنافس، التي تنشط في خضمه المؤسسات. و باعتبار التميز و البقاء هدف هذه الأخيرة و نتيجة حتمية وراء انشائها.

### صعوبات البحث :

أما بخصوص الصعوبات، فقد اعترضتنا جملة من العراقيل أهمها :

- تعدد الوصول إلى بعض المراجع التي كان بمقدورها إثراء الموضوع أكثر.
- طبيعة الموضوع في حد ذاته ، حيث يضم عددا كبيرا من المفاهيم المختلفة .
- التعامل الجاف لبعض المؤسسات بخصوص ملء أو رد أوراق الاستبيان .

### منهج البحث :

و بخصوص المنهج المستخدم ، تم الاستناد إلى المنهج التحليلي من خلال التطرق إلى شرح العناصر المؤثرة و المشكّلة و المطوّرة للميزة التنافسية. و محاولة بناء نتائج اعتمادا على توظيف المادة العلمية التي تم الحصول عليها .

### مضمون البحث :

و جاء الموضوع مبني بشكل مرتب، بحيث حاولنا تحقيق الانسجام الفكري والمنطقي ، حيث تطرقنا في الفصل الاول الى المفاهيم العامة حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، و تمت الاشارة فيه الى المؤسسات الجزائرية منها ، اما الفصل الثاني فكان محيطا بشكل كبير بمختلف المفاهيم حول الميزة التنافسية ، ليكون الفصل الثالث محل الاجابة على الاشكالية المطروحة انفا بخصوص العلاقة الموجودة بين مضموني الفصلين السابقين ، طبعا بالتركيز على المؤسسات الجزائرية محل الدراسة الميدانية .

# الفصل

## الأول

المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر

## مقدمة :

تشكل المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة مدخلا هاما من مداخل الاقتصاد, بالنظر الى الدور الهام الذي تلعبه في التنمية الاقتصادية ، لذا أصبح الاتجاه السائد اليوم بين دول العالم سواء المتقدمة منها أو النامية هو تحسين المناخ الاستثماري لهذه المؤسسات والدفع في اتجاه تشجيع قيامها , والعمل على إيجاد جميع الأطر والمتطلبات لنجاحها والارتقاء بها , الأمر الذي جعلها تكتسي أهمية بالغة على الصعيدين المحلي والدولي.

كما تبين أن إهمال الدول النامية لمثل هذه المؤسسات هو سبب من أسباب اتساع الفجوة بين حركية النشاط الاقتصادي لهذه الدول والدول المتقدمة ، فإذا كانت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في العالم المتطور تحظى بمكانة محورية في حركية النشاط الاقتصادي لمساهمتها الفعالة في تشغيل عدد معتبر من اليد العاملة وبالتالي الحد من مشكل البطالة ، وكذا مساهمتها في زيادة الناتج المحلي ودعمها للنمو، فإن الأمر هو عكس ذلك في الدول التي تعرف تحولا في اقتصادياتها , إذ لم تبلغ بعد هذه الأهمية.

وفي هذا الإطار تحاول الجزائر إضفاء المرونة اللازمة على الأداة الإنتاجية الوطنية بالإضافة إلى ترقية ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ووضع هذه الفكرة من أولويات المشاريع المستقبلية , وسياسات التنمية المستدامة والسليمة وهذا من خلال التعبئة الحقيقية للإستثمار والذي تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهم أشكاله , وبالتالي التطور والتأقلم مع المتغيرات العالمية .

وبالنظر للأهمية الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في عملية التنمية الاقتصادية وما تتمتع به من مزايا نسبية في مجال الإنتاج و الخدمات التي تحتم ضرورة وجودها إلى جانب المؤسسات الكبيرة ، فقد أصبح من الضروري العمل على زيادة فاعلية هذه المؤسسات و تذليل كافة الصعوبات التي تواجهها لزيادة دورها في عملية التنمية الاقتصادية، خاصة و أن نسبة فشلها عالية سواء في الاقتصاديات النامية أو الصناعية .

**المبحث الاول : مفاهيم عامة حول المؤسسة :**

**المطلب الاول : تعريف المؤسسة :**

في هذا المطلب سنحاول اعطاء نظرة شاملة حول المؤسسة من حيث تعريفها وذكر الخصائص التي تتميز بها , مروراً بأهدافها واخيراً الاشكال التي تظهر عليها .  
فمن جملة التعاريف المنتشرة والمتداولة بين المفكرين الاقتصاديين نجد :

**:M.leberton**

" كل شكل تنظيمي اقتصادي مستقل ماليا وماديا , يقترح نفسه لانتاج سلع او خدمات للسوق "

**: P.debryne**

" تجمع العناصر المكونة لها , ويقدم الاطراف مشاركتهم فيها حتى تتمكن من البقاء والنمو "

**:Francois peroux**

" تشكل انتاجي بواسطة وبنفس الذمة , تدمج اسعار مختلف عوامل الانتاج المقدمة من اجل الحصول على دخل نقدي ينتج عن الفرق بين سلسلتين من الاسعار " .(1)

**بن حبيب عبد الرزاق :** " المؤسسة منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعاً ما , تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية , المالية , المادية , والإعلامية , بهدف خلق قيمة مضافة في اطار ز- مكاني " .(2)

**محمد صخري :**

" المؤسسة هي تنظيم انتاجي معين والهدف منه ايجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل انتاج معينة تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المحصل من الفرق بين الايراد الكلي الناتج عن ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها و تكاليف الانتاج " .(3)

---

1- ناصر دادي عدون. اقتصاد المؤسسة. دار المحمدية العامة. الجزائر. الطبعة الثانية. 1998 . ص 10

2 - عبد الرزاق بن حبيب. اقتصاد المؤسسة. ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر. 2002 . ص 25

3- محمد صخري. اقتصاد المؤسسة. ديوان المطبوعات الجامعية. الطبعة الثالثة. 2003 . ص 24

من جملة هذه التعاريف , يمكن استخلاص تعريف شامل للمؤسسة , يمس كل النقاط المذكورة فيما سبق :

المؤسسة هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا , في اطار قانوني واجتماعي معين , هدفه دمج عوامل الانتاج , من اجل انتاج او تبادل سلع وخدمات مع اعوان اقتصاديين اخرين , بغرض نتيجة ملائمة , وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز الزماني والمكاني , الذي توجد فيه , و تبعا لحجم ونوع النشاط . (1).

### المطلب الثاني : خصائص المؤسسة :

- المؤسسة وحدة اقتصادية , تساهم في الانتاج ونمو الدخل الوطني , وكذا الدخل الفردي .
- المؤسسة شخصية قانونية مستقلة , لها حقوق تتمتع بها وعليها واجبات تقوم بها .
- للمؤسسة القدرة على الانتاج , او القيام بالوظيفة التي انشئت من اجلها .
- مركز قرار اقتصادي , تنشط في السوق و هدف نشاطها هو الربح غالبا . (2) -
- يجب ان تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لمتطلبات هذه البيئة , فاذا كانت هذه البيئة مواتية فان المؤسسة تستطيع اداء مهامها في احسن الظروف والعكس يؤدي الى عرقلة عمليات المؤسسة و افساد اهدافها .
- المؤسسة قادرة على التكيف و التاقلم مع الظروف المتغيرة , و يجب ان يشمل اصطلاح المؤسسة بالضرورة فكرة زوالها اذا ضعف مبرر وجودها . (3)

---

1- رشيد واضح. المؤسسة في التشريع الجزائري. دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع. الجزائر. 2003. ص 31

2- عمر صخري. Ibid ,

3- عادل حسن ومصطفى زهير. الإدارة العامة. دار النهضة العربية ببيروت. 1978. ص 31

### المطلب الثالث : اهداف المؤسسة:

لكل مؤسسة اهداف مسطرة , تختلف باختلاف اصحاب المؤسسات , طبيعة النشاط وميدانه , يمكننا تلخيص هذا كله فيما ياتي :

#### الاهداف الاجتماعية :

- توفير تامينات ومرافق للعمال , كالتامين الصحي , التامين ضد حوادث العمل وكذا التعاقد , كما تخصص مساكن وظيفية او عادية لعمالها ,بالاضافة الى المرافق العامة.
- ضمان مستوى مقبول من الاجور لكل عامل .
- محاولة تحسين المستوى المعيشي للعمال بتوفير امكانيات مالية اكثر فاكثر للعمال من جهة وللمؤسسة في حد ذاتها من جهة اخرى , خاصة في ظل التطور السريع للمجتمعات.(1)

#### الاهداف الاقتصادية :

- تحقيق متطلبات المجتمع .
- تحقيق الربح .
- عقلانية الانتاج بالاستعمال الامثل لعوامل الانتاج
- تدريب العمال المبتدئين و الاستفادة من خبرة القدامى منهم (2)

---

1- ناصر داداي عدون. إقتصاد المؤسسة. دار المحمدية العامة. الجزائر. الطبعة 2, 1998 , ص 18-19.

2- بلقاسم سلاطونية. العلاقات الإنسانية في المؤسسة. مجلة العلوم الإنسانية. جامعة خيضر محمد بسكرة. العدد 5. ديسمبر 2004 . ص 46

## الاهداف الثقافية و الرياضية :

- توفير وسائل الترفيه للعمال وكذا لعائلاتهم.

- تخصيص اوقات لممارسة الرياضة واجراء او المشاركة في مسابقات رياضية. (2)

## الاهداف التكنولوجية :

**البحث والتنمية :** تلعب المؤسسة دورا مساندا للسياسة القائمة في البلاد في مجال البحث و التطور التكنولوجي نظرا للدوافع الأساسية التي فرضتها المنافسة الشديدة التي تميز سوق المنتجات وسوق التكنولوجيا. (3)

المبحث الثاني : مفاهيم عامة حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

المطلب الاول: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

يثير مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة جدلا كبيرا بين الاقتصاديين , ففي

الواقع لا يوجد تعريف واحد و موحد لها يمكن ان يسري على جميع المؤسسات , في كل المناطق وتحت كل الظروف , وهذا بسبب الاختلاف في المعايير والمقاييس المعتمدة من قبل اقتصاديي كل دولة في تصنيف المؤسسات .

الا ان منظمة العمل الدولية قامت بتحديد مجموعة من المعايير لايجاد تعريف ملائم للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة , وهي :

- معيار عدد العمال أو حجم العمالة.

- معيار راس المال .

- معيار المبيعات والايرادات.

- معيار التكنولوجيا المستعملة.

و سنحاول فيما ياتي ادراج بعض التعاريف الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

الاتحاد الاوربي :

المؤسسة الصغيرة يكون عدد عمالها لا يزيد عن 50 عاملا.

المؤسسة المتوسطة يكون عدد عمالها لا يزيد عن 250 عاملا.

برنامج الامم المتحدة للتنمية والتجارة :

المؤسسة الصغيرة يكون عدد عمالها يتراوح ما بين 20 و 100 عاملا.

المؤسسة المتوسطة يكون عدد عمالها يتراوح ما بين 100 - 500 عاملا.(1)

1- ليث عبد الله الفهيوبي و بلال محمود الوادي .المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة ودورها في عملية التنمية . دار ومكتبة الحامد.

عمان ط 1 . 2012 . ص 14



## ادارة المؤسسات في الو.م.أ :

المؤسسة التي تملك و تدار بشكل مستقل ولا يكون لديها القدرة على السيطرة في مجالها , وحجم مبيعاتها السنوية قليل نسبيا , و يعمل بها القليل من العاملين مقارنة بنفس المؤسسات في نفس مجال النشاط.(1)

### البنك العالمي :

المؤسسة الصغيرة يكون عدد عمالها بين 10 - 50 عاملا.

المؤسسة المتوسطة يكون عدد عمالها بين 50-100 عاملا.(2)

اما التعريف المعتمد في الجزائر فقد تضمنه القانون رقم 01-18 المؤرخ في 12.12.2001 والمتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة , حيث ان المادة الرابعة (04) تعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية على انها " مؤسسة انتاج سلع او خدمات تتميز بما يلي:

- عدد عمالها من 01 الى 250 عاملا.

- رقم اعمالها السنوي اقل من 02 مليار دج أو مجموع حصيلتها السنوية اقل من 500 مليون دج.

- تستوفي شروط الاستقلالية : اي لاتملك اي مؤسسة اخرى ما نسبته 25 بالمئة من رأس مال هذه المؤسسة . (3)

---

1- محمد طالبي . دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في معالجة مشكل البطالة في الجزائر بين المردود الضئيل وكيفية التنجيد . مجلة دراسات اقتصادية . دار الخلدونية . الجزائر . العدد (12) . 2009 . ص 44.

2- بلالطة مبارك . حاضنات الاعمال في الجزائر . مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة . كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير . جامعة الجزائر . العدد (15) . 2006 . ص 10.

3- نادية قويق . المؤسسات الصغيرة والمتوسطة . الواقع والافاق . مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة . كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير . جامعة الجزائر . العدد (14) . 2006 . ص 190.

كما يمكننا تمييز المؤسسات الصغيرة عن المتوسطة من خلال هذا القانون حسب الجدول

التالي:

ج 1 : المؤسسات المصغرة, الصغيرة والمتوسطة حسب القانون الجزائري :

صنف المؤسسة	عدد العمال	رقم الاعمال السنوي	الحصيلة السنوية
مؤسسة مصغرة	من 01 الى 09	اقل من 20 مليون دج	لا يتجاوز 10 ملايين دج
مؤسسة صغيرة	من 10 الى 49	لا يتجاوز 200 مليون دج	لا يتجاوز 100 مليون دج
مؤسسة متوسطة	من 50 الى 250	بين 200 مليون دج و 2 مليار دج	بين 100 و 500 مليون دج

المصدر : نادية قويقع . المؤسسات الصغيرة والمتوسطة . الواقع والافاق . مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة . كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير . جامعة الجزائر . العدد (14) . 2006 . ص 190.

وبصورة عامة يمكن القول بان المؤسسة الصغيرة هي منظمة مملوكة ومدارة من قبل فرد او عدد محدود من الافراد , ويعمل فيها عدد قليل من العمال , ولا تهيمن على القطاع الذي تعمل فيه . في حين ان المؤسسة المتوسطة هي منظمة مملوكة من عدد اكبر من الافراد قياسا بسابقتها , تدار من قبل ادارة مهنية ويعمل فيها عدد اكبر من العاملين , وقد تمثل حالة وسطية بين الحجم الصغير والكبير .(1)

1- طاهر محسن منصور الغالي. ادارة واستراتيجية منظمات الاعمال المتوسطة والصغيرة. دار وائل. عمان . ط 1 , 2009. ص 24-

## المطلب الثاني : خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

تتقاسم الم.ص.م مجموعة من الخصائص المميزة لها , قد يكون لهذه الاخيرة اثر ايجابي او سلبي على المؤسسة . الا ان الملاحظ هو كون هذه الخصائص ساهمت بقدر كبير في انتشار هذا النوع من المؤسسات . و يمكن ذكر هذه الخصائص على النحو التالي :

**الحجم :** يمثل الحجم خاصية مهمة للم.ص.م بحيث يساعدها على الفهم المتعمق و الواسع لطبيعة السوق و الزبائن والمنافسين . فهناك من تفضل البقاء على حجمها الاول نظرا لتوفر الايرادات خصوصا اذا كان السوق غير جاذب للمؤسسات الكبيرة , في حين ان مجموعة اخرى ترى في حجمها هذا مرحلة عبور الى الحجم الكبير .

**سهولة التكوين :** ان متطلبات التكوين عادة ما تتسم بالبساطة والسهولة والوضوح والتحديد فيكفي الحافز الفردي او الجماعي لقيام م.ص.م تتجه لاحقا نحو م.م .ففي غالب الاحيان تقوم هذه المؤسسات من قبل اشخاص عاديين او اقارب حيث لا يحتاج الامر الى الكثير من الدراسات و الوثائق كما لا تتطلب ثقافة خاصة للمؤسسين.

**المرونة وسرعة الاستجابة :** البساطة ورشاقة الهيكل التنظيمي وترابط مفردات العمل وعدم وجود البيروقراطية رسمية جامدة تجعل عملية التغيير نحو الاحسن والافضل تجري بطريقة افضل و اسرع. وكذلك تساعد على التكيف السريع والمرن مع الاحداث البيئية من فرص وتهديدات.(1)

**اداة للتدريب الذاتي :** تعتبر هذه المؤسسات مراكز تدريب ذاتية لاصحابها والعاملين فيها بالنظر لممارستهم لاعمالهم باستمرار ووسط عمليات الانتاج وحملهم المسؤولية النقدية والتسويقية و المالية .(2)

1- طاهر محسن منصور الغالي. Ibid , ص 26-27-28.

2 - ليث عبد الله القهوي و بلال محمود الوادي .المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة ودورها في عملية التنمية . دار ومكتبة الحامد. عمان ط 1 . 2012 . ص 21-22 .

### المطلب الثالث : أشكال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تصنف الم. ص. م حسب عدة معايير او أسس كالملكية وطبيعة النشاط والمنتجات والإمكانيات , وبالتالي فهي تأخذ أشكالاً مختلفة تتناسب مع كل معيار على حدة . وفيما يأتي سنحاول التطرق الى هذه الأشكال بناء على كل معيار أو أساس.

#### - تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الملكية :

حيث نجد ثلاثة أشكال هي المؤسسات الخاصة التابعة للقطاع الخاص , العامة التابعة للقطاع العام والمختلطة التابعة للقطاعين معا.

#### 1- المؤسسات الخاصة :

هي تلك المؤسسات التي تقوم في المقام الأول من الإعتبار على فكرة الملكية الخاصة , و تهدف أساسا الى تحقيق النفع الخاص الذي يتمثل في تحقيق الأرباح . و المؤسسة الخاصة بهذا المعنى هي أساس النظام الرأسمالي.

#### 2- المؤسسات العامة :

يقصد بها المؤسسات التي تملكها وتديرها سلطة عامة ( مركزية او محلية ) سواء انفردت بذلك أو شاركتها فيها غيرها .

#### 3- المؤسسات المختلطة :

هي تلك المؤسسات التي تشترك فيها السلطة العامة مع الأفراد ( الخواص ) في القيام بالإنتاج .(1)

1- عادل احمد حشيش، اصول الاقتصاد السياسي، مدخل تحليلي مقارنة لدراسة مبادئ علم الاقتصاد، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1996 ص.37 .

## - تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الامكانيات :

أي على أساس الإمكانيات الإنتاجية والتسييرية التي تمتلكها سواء في عملياتها الإنتاجية أو في تسيير إدارتها , حيث نجد ثلاثة أشكال أيضا :

### 1- المؤسسات العائلية :

يعتبر هذا النوع من المؤسسات أصغر من م ص م وتتميز بكون سترها المترل , عملياتها الإنتاجية غير مكلفة نظرا لاعتمادها على جهد ومهارات أفراد العائلة في الغالب كما تنتج منتجات تقليدية غالبا , تلبي حاجيات سوق محدد بكميات محددة.

### 2- المؤسسات الحرفية :

لا يختلف هذا النوع عن المؤسسات العائلية , غير أن مقرها إما المنزل أو محلها مستقل عنه , يعتمد على جهد مهارات أفراد عائلة أو الإستعانة بأجراء أجنب عن العائلة , تتميز ببساطة المعدات المستعملة في العملية الإنتاجية واعتمادها بدرجة كبيرة على كثافة عنصر العمل.

### 3- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتطورة و الشبة المتطورة :

يختلف هذا النوع من المؤسسات عن النوعين السابقين ( العائلية و الحرفية ) في كونه يعتمد على طرق إنتاجية وادارية حديثة و متطورة سواء من ناحية التكنولوجيا المستعملة , كما تتميز بوجود نظام هيكلي بسيط , وتستعمل أيدي عاملة أجيرة , فهي مؤسسات تساعد على دفع عجلة التنمية الإقتصادية وهذا النوع تتميز به الدول المتقدمة عموما. (1)

1- عثمان حسن عثمان، مفهوم م ص م ودورها في التنمية الإقتصادية، بحث واوراق عمل الدورة الدولية ، "تمويل المشروعات ص م وتطوير دورها في الإقتصاديات المغاربية"، المنعقدة في 25-28 ماي 2003 , سطيف- الجزائر، منشورات مخبر ش.أ.م.ف.م، 2004 ، ص 16.

## - تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب معيار طبيعة المنتوجات:

تأخذ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة شكلين متميزين حسب هذا المعيار الذي يهتم بما تتخصص في إنتاجه هذه المؤسسات .

### 1- مؤسسات إنتاج السلع الإستهلاكية :

تعمل هذه المؤسسات في نشاط السلع الإستهلاكية المتمثلة في المنتوجات الغذائية، الجلود والأحذية، النسيج، تحويل المنتوجات الفلاحية، الورق، منتجات الخشب ومشتقاته وغيرها من المنتوجات الإستهلاكية .

### 2 - مؤسسات إنتاج السلع الوسيطة :

يعتبر هذا النوع من أهم الصناعات التي تمارسها الم.ص.م خاصة في الدول المتطورة ، تتركز أعمالها في مجال الصناعات الوسيطة و التحويلية المتمثلة في تحويل المعادن و الصناعات البلاستيكية و كذا صناعة مواد البناء و المحاجر. (1)

---

1- عثمان حسن عثمان. Ibid . نفس ص .

## - تصنيف م ص م حسب طبيعة النشاط :

نميز خمسة (05) أشكال من خلال هذا المعيار , هذا الأخير يسلط الضوء على النشاط الذي تقوم به مختلف المؤسسات .

### 1- مؤسسات إنتاجية :

هي المؤسسات التي تقوم بتحويل المواد الخام إلى مواد مصنعة , والنصف مصنعة إلى مواد تامة الصنع أو تجهيز مواد كاملة الصنع.

### 2- مؤسسات تجارية :

وهي كل مؤسسة تقوم بشراء سلعة ثم تقوم بإعادة بيعها أو تعبئتها و تغليفها قصد الحصول على ربح . وتتمثل في مؤسسات تجارة الجملة ، مؤسسات تجارة التجزئة او مؤسسات البيع بالتجزئة المتكاملة كالمتاجر الكبرى ومحلات بيع البريد. وتعتبر هذه المشروعات المحرك الأساسي للنشاط التجاري في أي بلد.

### 3 - المؤسسات الخدمائية :

تقدم هذه المؤسسات الكثير من الخدمات لمختلف فئات المستهلكين والمنتجين . تمتاز بصغر حجمها بإستثناء تلك العاملة في مجال النقل، الإتصالات، التعليم والصحة . ولا تحتاج إلى إستثمارات كبيرة بل إلى بعض المهارات والكفاءات الخاصة وتزداد الحاجة إلى مشروعات الخدمات كلما إزداد مستوى الدخل، فهذا مؤشر على قوة إقتصاد البلد وتطوره.

### 4 - المؤسسات الزراعية : تعمل في النشاطات الفلاحية الآتية:

- مشروعات الثروة الزراعية : إنتاج الفواكه، الخضر، المشاتل الفلاحية، الحبوب، والبيوت البلاستيكية.

- مشروعات الثروة الحيوانية: تربية الأبقار، الأغنام، الدواجن ، إضافة الى الألبان ومشتقاتها.

- مشروعات الثروة السمكية: كصيد الأسماك أو إقامة بحيرات صناعية كالمزارع السمكية.

## 5- المؤسسات المقاولّة :

تعتبر المقاولّة الباطنية من أهم أشكال التكامل الصناعي الحديث و تعني تجسيد التعاون بين المؤسسات المصغرة . ويمكن القول بان المقاولّة الباطنية هي العملية التي بموجبها يقوم المتعاهد بإتمام أعمال معينة للغير بمقابل. تعتبر المقاولّة الباطنية وسيلة هامة لخلق مناسب شغل وتنمية الصناعات وكذا حل مشاكل التسويق كما تساعد على تحقيق تقسيم العمل . و تتضمن تنفيذ الأشغال حيث تقوم الم.ص. م بتنفيذ أشغال لصالح مؤسسات أخرى وذلك خلال مدة محددة بمقابل , الإنتاج حيث تقوم الم.ص. م في هذه الحالة بإنتاج قطاع الغيار وبعض المعدات الأخرى حسب الخصائص والموصفات المتفق عليها, و تقديم الخدمات حيث تقوم الم.ص.م بتقديم مجموعة من الخدمات لفائدة جهات مختلفة مثل الدراسة و تقديم الإستثمارات الفنية.(1)

---

1- كاس نصر المنصور، وشوقي تاجي جواد، ادارة المشروعات الصغيرة، عمان، الاردن، دار الحامد، الطبعة الاولى، 2001،ص 45-47



## المطلب الرابع: اهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

ان اهمية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكمن في قدرتها على المساهمة الفعالة في عملية التنمية وتحقيق مجموعة من الاهداف الاقتصادية والاجتماعية منها دعم النمو الاقتصادي وتوفير فرص العمل ومضاعفة القيمة المضافة للنتاج المحلي .... وتتجلى هذه الاهمية في :

### - مؤسسات كثيرة العدد :

وهذه الكثرة تعني زيادة الدور و الاهمية , ففي الـ.م.ا مثلا كان عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سنة 1970 لا يزيد عن 246000 الا ان هذا الرقم فاق الضعف في سنة 1990 أي حوالي 585000 في حين بلغ في سنة 2013 ما يقارب 777816.

### - المساهمة في ايجاد الوظائف:

ان البدء باعمال جديدة بهذا العدد الكبير يؤدي الى توظيف عالي , ففي الـ.م.ا تساهم هذه المؤسسات فيما نسبته ثلاثة ارباع من الوظائف الجديدة , وكذا في مدينة الرياض بالسعودية بلغت نسبة التوظيف حوالي 89 بالمئة من القوة العاملة.

### - المساهمة في تطوير وتنشيط حالة المنافسة :

ان عملية المنافسة تنشط وتنعش الاقتصاد وتجعل عمليات المبادلة اكثر كفاءة وترتقي بالأداء وتعمل على اشباع حاجات الزبائن .

### - مصدر لتوليد الناتج القومي والثروة الاقتصادية :

ان رأس المال المستثمر في هذا النوع من المؤسسات يؤدي الى فائض اقتصادي افضل . كما توجه هذه المؤسسات الى مناطق مستهدفة قصد تنميتها او ايقاف عملية الهجرة نحو المدن المزدهمة بالسكان او غير ذلك.

## - المساهمة في اشباع حاجات الفئات المختلفة للمجتمع :

من سلع و خدمات مختلفة حسب الطلب المتواجد في السوق . و كذا تحقيق المردود المالي لمالكي هذه المؤسسات .

## - ضرورة للمؤسسات الكبيرة :

ان الاعمال الص تستفيد منها الشركات الكبرى حيث توفير مستلزمات الانتاج و قطع الغيار والتجهيز بما تحتاج اليه من مواد . اضافة الى كون بعض احتياجات الزبائن وبسبب محدودية الطلب لا تستطيع الشركات الكبيرة تلبيةها , و هنا يكون دور الم.ص.م.

## المساهمة في التنوع الثقافي :

تحافظ الم.ص.م على خصوصية الاقليات المتواجدة في مختلف بلدان العالم كالمطاعم اليابانية والصينية وهذا يساهم في اشبا حاجاتهم الخاصة والتميزة. (1)

---

1 - طاهر محسن منصور الغالبي. ادارة واستراتيجية منظمات الاعمال المتوسطة والصغيرة. دار وائل . عمان . ط 1 , 2009 . ص 26-27-28.

في الجدول ادناه نعرض اهمية و مساهمات الم.ص.م في بعض الدول :

ج 2 : أهمية و مساهمات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في بعض الدول :

الدولة	المشاركة في الاقتصاد	المشاركة في العمالة
الصين	99.9	84.3
الهند	96.0	79.4
ماليزيا	6.92	40.2
الفلبين	98.7	50.0
كوريا	99.8	78.5
تايلاند	98.6	73.8
الوج.أ	99.7	53.7

المصدر : ملخص كتاب " حاضنات الاعمال " منشورات ايسوسكو 2006 . (1)

## المطلب الخامس : معوقات و مشاكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

تبقى نسبة الفشل عالية في الم.ص.م رغم تفاوت هذه النسبة من قطاع لآخر , ومن منطقة الى اخرى , و هذا بسبب جملة من المشاكل و المعوقات التي سنحاول التطرق اليها على النحو التالي :

### - الادارة غير المناسبة :

أي ان المدير او المالك والمالكين ليس لديهم المهارات والمعارف الادارية اللازمة , كذلك هناك نقص الخبرة والتجربة اللازمة للاعمال وادارتها , سواء في بداية نموها أي في عامها الاول او الثاني , او خلال فترات النمو السريع غير المحسوب جيدا مما يدخلها في العديد من الاشكالات التي ان لم تعالج بشكل صحيح تؤدي الى الفشل.

### - التمويل غير المناسب :

يتعلق الامر برقابة ادارية ومالية غير ملائمة , وكذلك نقص رؤوس الاموال اللازمة للاعمال او غير ذلك . كما يفترض الاهتمام بتوفير الاموال الكافية والمناسبة لبدء الاعمال كما يجب عدم اهمال اهمية وجود الموارد البشرية اللازمة والجيدة للاعمال من جانب اخر. وفي الجانب المالي يوجد العديد من الطرق لجعل الاعمال فاشلة كالتوسع غير المدروس في منح الائتمان , زيادة الاستثمار في الاصول الثابتة دون مبرر وتوظيف افراد غير ملائمين للعمل في الانشطة المحاسبية و المالية.(1)

### - الاجراءات الحكومية :

هذه مشكلة متعاضمة في الدول النامية خصوصا في جانب الانظمة والتعليمات التي تهتم بتنظيم عمل الم.ص.م.(2)

1- طاهر محسن منصور الغالبي. ادارة واستراتيجية منظمات الاعمال المتوسطة والصغيرة. دار وائل . عمان . ط 1 , 2009. ص 40-41 .  
2- ليث عبد الله القهوي و بلال محمود الوادي . Ibid . ص 35.

## - الافتقار الى التخطيط الاستراتيجي :

العديد من اصحاب الم.ص يهملون عملية التخطيط الاستراتيجي لاعتقادهم بعدم ضرورتها للم.ص.م , ولكن الفشل في التخطيط يؤدي اعتياديا لفشل المؤسسة في البقاء والاستقرار, اذ بدون الخطة الاستراتيجية لا يتمكن المؤسسة من تحقيق القوة التنافسية في السوق والمحافظة عليها.

## - النمو غير المسيطر عليه :

يعتبر النمو حالة طبيعية ومرغوب بها في كل منشآت الاعمال , لكن النمو يجب ان يكون مخططا ومسيطر عليه , فالتوسع في العمل يتطلب التمويل عن طريق الارباح المحتجزة او عن طريق زيادة راس المال من قبل صاحب المؤسسة وليس عن طويق الاقتراض. حيث ان بزيادة حجم العمل وزيادة تعقيده تزداد المشاكل وتتعقد مما يتطلب خبرات ادارية اكبر.(1)

اضافة الى ما سبق ذكره , فان الم.ص.م الجزائرية تعاني كذلك من معوقات و مشاكل نلخصها في النقاط التالية :

- نقص المهارات في مجال التسويق والتوطين التكنولوجي والقدرة على مراقبة وتطوير وتحسين الإنتاج.

- صعوبة الحصول على التسهيلات الائتمانية من المؤسسات المالية ، والسبب أن الم.ص.م تشكل مخاطر عالية للمؤسسات التمويلية على العكس من الشركات الكبيرة.

- الضعف في القدرات الإدارية لدى أصحاب الم.ص.م وعدم استفادتهم من متطلبات الإدارة الحديثة اللازمة لإدارة التشغيل والإنتاج مما يؤدي إلى تميز أعمالهم بضعف التخطيط في هذا المجال.

---

1- ماجدة العطية .إدارة المشروعات الصغيرة . دار المسيرة. عمان . ط 3 . 2009 . ص 20.

- عدم توفر المواد الأولية بشكل دائم، وعدم ثبات أسعارها وعدم قدرتها على الحصول على هذه المواد بأقل تكلفة مما يعني أن منتجات الم.ص.م تكون أعلى تكلفة نسبيا وهذا يؤثر على مدى تنافسيتها.

- لا تحظى الم.ص.م بفرص كثيرة في دخولها الأسواق التصديرية لضعف قدراتها التسويقية والترويجية بتلك الأسواق.

ضعف التعاون ما بين مراكز الأبحاث والجامعات وهذه المشروعات.(1)

- صعوبة الحصول على العقار الصناعي وعلى عقود الملكية ، وكذا القطاع الموازي وما يسببه من خسائر معتبرة جدا من خلال المنافسة غير الشرعية.(2)

---

1- بلالطة مبارك . حاضنات الاعمال في الجزائر . مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة . كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير . جامعة الجزائر . العدد (15) . 2006 . ص 10.

2- محمد طالبي . دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في معالجة مشكل البطالة في الجزائر بين المردود الضئيل وكيفية التفعيل .

مجلة دراسات اقتصادية . دار الخلدونية . الجزائر . العدد (12) . 2009 . ص 44.

## المطلب السادس : تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

### - مفهوم تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

ينصرف المعنى العام للتمويل إلى تدبير الأموال اللازمة للقيام بالنشاط الاقتصادي، وتعتمد المشروعات في الأساس على مواردها الذاتية لتمويل أنشطتها الاقتصادية، فإذا لم تفي بذلك اتجهت تلك المشروعات إلى غيرها ممن يملكون فائضا من الأموال لسد هذا العجز، ولهذا ينصرف المعنى الخاص للتمويل إلى أنه " نقل القدرة التمويلية من فئات الفائض المالي إلى فئات العجز المالي"، وقد يكون هذا النقل للقدرة التمويلية بين مشروع وآخر كما قد يتدخل بينهما وسيط مالي كمؤسسات التمويل وعلى ذلك يمكن القول أن تمويل الم.ص.م يعني إمداد تلك المؤسسات بالأموال اللازمة للقيام بنشاطها الاقتصادي.(1)

### - مصادر تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

يمكن تقسيم مصادر تمويل هذه المؤسسات إلى ثلاثة اصناف متباينة , اول هذه الاصناف يكون حسب الملكية , الثاني حسب المديونية , اما ثالثها فمزيج بين سابقيه أي بين الملكية والمديونية , كما هو مفصل أسفله :

- **الصنف الأول: مصادر تمويل بالملكية :** في هذا الصنف نجد بابين رئيسيين للتمويل :

#### المدخرات الشخصية :

للمالك او المالكين , وهذا التمويل قد يكون في بداية الم.ص.م او عند التوسع والتطوير , هنا تضاف اموال بزيادة راس المال من خلال المدخرات و الاملاك الشخصية لمالك العمل . ان هذا النوع من التمويل هو المعول عليه في اغلب الاعمال الصغيرة عند بدء ممارسة النشاط .

1- أشرف محمد داية، "اشكالية تمويل المؤسسات في الدول النامية"، الملتقى الدولي، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر،

## التمويل من خلال بيع اسهم :

وهذا لترقية راس مال العمل وخاصة في الشركات المساهمة وهنا يكون متاح للمالكين الأصليين بالحصول على ما يرغبون من اسهم او يتم ادخال اخرين معهم اذا تطلب اشراك اخرين, ويجري هذا وفق ما هو متاح من اسهم للشراء.

- **الصف الثاني : مصادر تمويل بالمديونية :** يتاح امام الم.ص.م العديد من جهات التمويل التي تمنح القروض بأساليب وأشكال مختلفة :

## البنوك التجارية :

تقدم البنوك التجارية قروض بفوائد للاعمال الصغيرة , حيث تقوم بتحديد مقدار القرض المقدم للمنظمات لغرض استخدامه في اطار احتياجات راس المال لقيام الانشطة ولا تقدم البنوك التجارية قروضا نقدية لغرض تغطية الخسائر المالية, ونفقات البحث والتطوير, والقيام بحملات تسويقية وما يرتبط بها من جوانب .

## مجهزي الاعمال :

تقدم الشركات التي تتعامل مع الم ص م تجهيزا مناسباً لهذه الاعمال وفق شروط محددة يتفق عليها بين الجانبين . فقد يقدم هؤلاء المجهزين تمويل مالي للحصول على مخزون من مختلف الانواع وكذلك لاقتناء معدات وآلات للعمل.

## مقرضين بضمان الاصول :

وهي قروض تقدم من مؤسسات مالية او غير مالية بشكل ائتمان في حدود معلومة . ان القرض مستند الى الاصل باعتباره ضمانا للقرض ذاته. ان القروض المستندة الى الاصول تعتبر خيارا واقعيا جيدا لصغار المستثمرين ورجال الاعمال وكذلك المشاريع التي تنمو وتتوسع ولديها مجرى نقد قليل.



## مؤسسات التمويل المحلية :

وهذه مؤسسات مختلفة في اغلب الدول , ومن امثلتها شركات التامين ومؤسسات التمويل التجاري المحلية , ومنظمات الادخار ومنح القروض. وتستخدم اسلوب اقراض يسمى ( قرض سياسة ) وهو قرض يمنح للاعمال بواسطة شركة التامين باستخدام سياسة التامين كضمان لهذا القرض.

## برامج الرعاية الحكومية :

تقدم الحكومات في مختلف دول العالم برامج مختلفة لتشجيع الم ص م على التكوين والانشاء او على التطوير والتوسع والنمو. ففي الو م أ تقدم الحكومة الفدرالية والحكومات المحلية برامج لرعاية الم ص م , رغم محدودية المبالغ المقدمة للاعمال قيد النشأة على المستوى الفدرالي وزيادة دور الحكومات المحلية لجذب الاستثمار الى مناطق الولاية.

أما في الجزائر فقد انشئت عدة وكالات وطنية هدفها الاول هو اعطاء التمويل المناسب لمختلف الم ص م الجزائرية و على راس هذه الوكالات نجد : الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب و الوكالة الوطنية لتسيير القروض المصغرة والصندوق الوطني للتامين على البطالة .

- **الصف الثالث : مصادر تمويل بالملكية و/او بالمديونية :** يوجد العديد من مصادر التمويل للم ص م التي تساهم وتقدم الدعم المالي , وقد تاخذ هذه المساهمة نمط التمويل بالملكية او نمط التمويل بالمديونية او النمطين معا .

### **العائلة او الاصدقاء :**

يمكن للعائلة والاصدقاء تمويل صاحب الم ص م باسلوب امتلاك حصة او نسبة من الارباح وكذلك باسلوب تقديم القروض والتي في العادة تعتبر ميسرة وقليلة الفائدة او انها تخضع الى جدول مرن للتسديد . كما ان الاصدقاء والعائلة المباشرة وباقي الاقارب كمصدر للتمويل يقدمون نسبة عالية جدا من راس المال الاولي لبدء المشروع .

### **المستثمرون الاشخاص :**

ان هذا المصدر ياتي من بين مصادر عديدة للتمويل غير المصرفية . وفي الم ص م المتواجدة في السوق والتي تمارس النشاط الفلي تستطيع الحصول على الاموال من خلال هؤلاء المستثمرين . ويلاحظ انهم يجرون تحليلا معمقا وشاملا قبل الاقدام على التمويل الذي قد يكون بامتلاك حصة في راس مال الم ص م او المديونية باعتباره قرض واجب التسديد مع فوائده عند الاستحقاق.

### **الشركات الكبيرة :**

تمثل هذه الاخيرة مصدر تمويل مهم متاح امام الم ص م , فقد تستثمر فيها وتكون مالكة لجزء من راس المال لكي تديم علاقات تعايش ايجابية معها , او تقوم بمنح قروض ميسرة في بعض الحالات لاستمرار هذه العلاقات الايجابية .(1)

1- طاهر محسن منصور الغالبي. ادارة واستراتيجية منظمات الاعمال المتوسطة والصغيرة. دار وائل . عمان . ط 1 , 2009. ص 263-

المبحث الثاني : المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر :  
المطلب الأول : الدور الاقتصادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

تعد سنة 2001 محطة هامة في تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى الاقتصاد الجزائري من خلال مبادرة الوزارة الوصية بإعداد القانون التوجيهي رقم 01-18 المؤرخ في 2001/12/12 المتعلق بترقية الم ص م .

1- دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ترقية الاستثمار:  
بلغ عدد الاستثمارات الجديدة في اطار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لسنة 2013 فقط (66584 مؤسسة) كما هو مبين في الجدول التالي :

ج 3 : الاستثمارات الجديدة في اطار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر لسنة 2013 :

عدد المشاريع	الطبيعة القانونية
39355	شخص طبيعي
12186	شخص معنوي
15043	وحدات حرفية
66584	المجموع

المصدر :

Bulletin d'information statistique de la PME, Année 2013, N-24

## 2- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الداخلي الخام :

تحريك المدخرات و خلق الثروة اضافة الى العديد من المساهمات الفعالة الناجمة عن الدور الكبير الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة . كما يوضحه الجدول ادناه :

ج 4 : تطور الناتج الداخلي الخام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2009-2012 (خارج المحروقات) :

2012		2011		2010		2009		الطبيعة القانونية
%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	
12,01	793,38	15,23	923,34	15,02	827,53	16,41	816,8	مساهمة القطاع العام
87,99	5813,02	84,77	5137,46	84,98	4681,68	83,59	4162	مساهمة القطاع الخاص
100	6606,4	100	6060,8	100	5509,21	100	4978,8	المجموع

المصدر :

Bulletin d'information statistique de la PME, Année 2013, N-24

### 3- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيمة المضافة :

للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة أثر كبير في الاقتصاد الوطني من حيث رفع القيمة المضافة , وهذا ما نلاحظه في الجدول أسفله :

ج 5 : مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في رفع القيمة المضافة 2012-2009:

2012	2011	2010	2009	الطبيعة القانونية
588,44	-	340,56	432,05	مساهمة القطاع العام
5553,31	4895,64	4450,76	3954,5	مساهمة القطاع الخاص
6141,75	4895,64	4791,32	4386,55	المجموع

المصدر:

Bulletin d'information statistique de la PME, Année 2013, N-24

## المطلب الثاني : الدور الاجتماعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

هناك أدوار اجتماعية كثيرة تقوم بها مؤسساتنا الصغيرة والمتوسطة , و لكن سنقتصر الحديث عن تقليص نسبة البطالة و توفير مناصب الشغل , هذه الأخيرة من أولى النتائج الاقتصادية الهامة التي تساهم فيها و بدور فعال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة , يظهر ذلك جليا من خلال الجدول أدناه :

### ج 6 : تطور مناصب الشغل بين 2012-2013 :

نسبة التطور (%)	2013		2012		الطبيعة القانونية
	%	العدد	%	العدد	
08,49	97,59	1953636	97,21	1800742	الخاصة
01,86	02,41	48256	02,79	47375	العامة
08,32	100	2001892	100	1848117	المجموع

المصدر :

Bulletin d'information statistique de la PME, Année 2013, N-24

المطلب الثالث : تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

ج 7 : تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

النسبة	تعداد المؤسسات	الطبيعة القانونية
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة		
59,06	459414	شخص معنوي
18,28	142169	شخص طبيعي
22,59	175676	نشاط حرفي
99,93	777259	المجموع (1)
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العامة		
0,07	557	شخص معنوي
100	777816	المجموع الكلي

المصدر :

Bulletin d'information statistique de la PME, Année 2013, N-24

**المطلب الرابع : التوزيع الجغرافي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة :**

يحتل الشمال حصة الأسد من حيث تواجد وتمركز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة , تليه الهضاب العليا بنسبة أقل, في حين نجد المناطق الجنوبية ذات نسبة أدنى. الجدول التالي يشير الى هذا التوزيع غير المتكافئ :

**ج 8 : التوزيع الجغرافي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة :**

العدد الكلي	2013	2012	المنطقة الجغرافية
316364	28105	288259	الشمال
102533	8150	94383	الهضاب العليا
40517	3042	37475	الجنوب
459414	39297	420117	المجموع

المصدر :

**Bulletin d'information statistique de la PME, Année 2013, N-24**



**المطلب الخامس : التوزيع حسب نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :**

قطاع البناء والأشغال العمومية من بين أهم القطاعات التي نجد فيها نسبة معتبرة من المؤسسات المتوسطة والصغيرة , تليها باقي النشاطات , كما هو موضح في الجدول :

**ج 9 : التوزيع حسب نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :**

نسبة التطور (%)	2013		2012		قطاع النشاط
	%	العدد	%	العدد	
07,93	01,00	4616	01,02	4277	الزراعة
10,09	00,49	2259	00,49	2052	المحروقات
06,11	32,85	150910	33,85	142222	البناء و أ.العمومية
08,18	15,90	73037	16,07	67517	الصناعة التحويلية
12,03	49,76	228592	48,57	204049	الخدمات
09,35	100	459414	100	420117	المجموع

المصدر :

**Bulletin d'information statistique de la PME, Année 2013, N-24**

**المطلب السادس : تطلعات البرنامج الخماسي 2010-2014 بخصوص رفع عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :**

ان ارتفاع وتيرة انشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يهدف الى تحقيق " 200 ألف " مؤسسة في اطار البرنامج الخماسي 2010-2014 على اساس معدل نمو 14% , ودون الأخذ بعين الاعتبار المؤسسات التي توقف نشاطها أو أعيد تشغيلها , و نلاحظ ذلك في الجدول المرفق :

**ج 10 : وتيرة انشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في اطار البرنامج الخماسي 2010- 2014**

توقعات 2014	2013	2012	2011	2010
283404	208183	142199	87055	42665

المصدر :

**Bulletin d'information statistique de la PME, Année 2013, N-24**

## خاتمة الفصل :

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تكتسي أهمية بالغة في معظم الاقتصاديات في العالم سواء كانت نامية أو متقدمة، وذلك نظراً للدور الكبير الذي تلعبه في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

هذه المؤسسات و رغم الأهمية السالفة الذكر , نجدها في وسط اقتصادي به نسبة معتبرة من التنافسية والعديد من المؤسسات المنافسة - و هذا ما سننتظر اليه في الفصل الثاني - هذا ما يدفع بها الى الانفراد بميزة أو مزايا تنافسية تجعلها أكثر ثباتا في السوق , محاولة بفضلها تحقيق تميزها عن باقي المؤسسات الموجودة أو المرتقب دخولها الى السوق الذي تنشط فيها, وبالتالي تحقيق الاستمرارية و الدوام وكذا التوسع أكثر في السوق الاقتصادية.

الفصل

الثاني

الميزة التنافسية

## مقدمة :

تنشط المنظمات الاقتصادية الحديثة في ظل بيئة معقدة و متغيرة باستمرار، حيث تختلف درجة التعقد والتغير باختلاف القطاع الإنتاجي للمنظمة، مما يفرض عليها مواكبة هذه التغيرات و التطورات بصورة دائمة لتتمكن من تحقيق أهدافها و ضمان بقائها و نموها و استمرارها في بيئة الأعمال.

ومن أجل احتلال مركز الريادة في السوق، يتوجب على المنظمات امتلاك آليات لمواجهة المنافسة الحادة ( التي تعددت أشكالها و أسلحتها التنافسية) ، و المتمثلة في القدرات التنافسية التي تمنحها الفرصة لحيازة مزايا تنافسية مستدامة تضمن لها استمرارية الريادة بسبب عدم قابليتها للتقليد و المحاكاة ، و من خلال بحثنا هذا، سوف نتطرق إلى المحاور الرئيسية لما يتعلق بالميزة التنافسية .

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية

### المطلب الأول: مفهوم التنافسية

بدأ مفهوم التنافسية بالانتشار بعد ظهور كتابات بورتر (Porter) والتي تتعلق بالتنافسية واستراتيجيات التنافس بين المؤسسات، ويختلف الكتاب والباحثون في مضمونه حيث يرى البعض أنها فكرة عريضة تضم الإنتاجية الكلية ومستويات المعيشة والنمو الاقتصادي ويرى البعض الآخر أنها فكرة ضيقة تتركز على تنافسية السعر والتجارة.

لذلك نجد أنه لا يتوفر تعريف لمفهوم المنافسة متفق عليه، الأمر الذي يعني أن تعبير المنافسة يوحي بمعاني كثيرة للعديد من المهتمين به، فالبعض يربط المفهوم بالتكلفة المنخفضة أو سعر الصرف، والبعض الآخر يربطه بالقيادة التكنولوجية أو معدل النمو والإنتاجية أو بميزات التجارة الخارجية.

ولهذا فإنه من المناسب أن يجرى التحليل على مستويات ثلاث:

مستوى الدولة (الاقتصاد الوطني) ، مستوى القطاع ، مستوى المؤسسة . (1)

---

1 - عبد الرحمان بن عنتر، "نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية"، أطروحة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص التحليل لاقتصادي، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1995 ، ص 14

## 1- تعريف التنافسية على مستوى الدولة :

تعرف التنافسية على مستوى الاقتصاد الكلي "بقدره البلد على زيادة حصته في السوق من الصادرات، أو تحقيق معدل نمو مرتفع ومستمر" (1)، وفقا لهذا التعريف تنعكس التنافسية في قدرة الدولة على زيادة حصتها في السوق الدولية وبشكل مستمر، أو من خلال قدرتها على تحقيق نمو مستدام.

كما يمكن تعريفها بأنها " القدرة على المحافظة على ميزان تجاري إيجابي"، وقد تم في هذا التعريف ربط تنافسية الدولة بأوضاع الميزان التجاري.

طبقا لمعهد التنمية الإدارية بسويسرا فإن تنافسية الدولة تعني "قدرة الدولة على خلق بيئة تنافسية قادرة على إدامة المشاريع والأعمال في ضوء الاختلافات السياسية والاجتماعية والثقافية داخل الدولة" (2)، وفقا لهذا التعريف فإن تنافسية الدولة تأس بقدرتها على خلق بيئة تنافسية ملائمة دون الأخذ بعين الاعتبار الاختلافات السياسية والاجتماعية والثقافية داخل الدولة.

يعرف مجلس التنافسية الصناعية الأمريكي التنافسية على أنها " قدرة الدولة على إنتاج السلع والخدمات التي تقابل الأنواق في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت تحقيق مستوى معيشة متزايد على المدى الطويل" (3). يشير هذا التعريف إلى أن تنافسية الدولة تعكس قدرتها على إنتاج السلع والخدمات التي يمكن أن تنافس في الأسواق العالمية، كما تعكس قدرة الدولة على رفع مستوى معيشة أفرادها.

---

1- Bernard Parenque, La compétitivité des entreprises et forces concurrentielles, [http://www.banque\\_de\\_france.fr/fileadmin/user\\_upload/banque\\_de\\_france/archipel/publications/bdf\\_b m/etudes\\_bdf\\_bm/bdf\\_bm\\_18\\_et\\_u\\_10\\_t2.pdf](http://www.banque_de_france.fr/fileadmin/user_upload/banque_de_france/archipel/publications/bdf_b m/etudes_bdf_bm/bdf_bm_18_et_u_10_t2.pdf), last visited avril 2012, P.121

2-[www.competitiveness.gov.org/arabic/files/IMD\\_2012\\_A.U.pdf](http://www.competitiveness.gov.org/arabic/files/IMD_2012_A.U.pdf)

3- عمر صفقر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002/2003 ص 92.

## 2- التنافسية على مستوى القطاع :

فيما يتعلق بالتنافسية على مستوى القطاع فهي تعني: " القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل ورأس المال والتكنولوجيا) ، وبالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة، وتقاس تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع، وميزانه التجاري ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل والخارج، إضافة إلى مقاييس تتعلق بالتكلفة والجودة للمنتجات على مستوى الصناعة.

ويكون القطاع تنافسيا إذا كانت الإنتاجية الكلية للعوامل (TFP) فيه مساويا لها لدى المؤسسات الأجنبية المزاحمة أو أعلى منها , أو كان مستوى تكاليف الوحدة بالمتوسط يساوي تكاليف الوحدة للمزاحمين الأجانب أو يقل عنها وثمة العديد من الدراسات التي أجرت مقارنات دولية للإنتاجية الكلية للعوامل ونموها حسب مختلف القطاعات الاقتصادية، وأجرت تقسيما لفوارق التكلفة وأصول التفاوتات في مستويات الإنتاجية.(1)

---

1- بالقاسم العباس، "التجارب الناجحة في النفاذ إلى الأسواق العالمية" ندوة المعهد العربي للتخطيط، بعنوان: "التنافسية العربية"، الكويت، 15 فيفري 15 -مارس 2003 ، ص 3



### ثالثا : التنافسية على مستوى المؤسسة :

إن كلا من مفهوم التنافسية على مستوى الدولة والتنافسية على مستوى القطاع لم يلق اهتماما كبيرا بالدراسة والتحليل في الأدبيات المعاصرة، وعلى العكس من ذلك فإن مفهوم تنافسية المؤسسة كان ولازال محور اهتمام العديد من الدراسات خصوصا بعد ظهور كتابات (Porter) في الثمانينات من القرن الماضي .

حسب ( Ahmed Bounfour ) "التنافسية تقاس بقدرة المؤسسة على تحقيق حصة سوقية أكبر نسبيا من منافسيها" (1) , وفقا للتعريف فإن المؤسسة تُعتبر تنافسية أو قادرة على المنافسة إذا استطاعت امتلاك حصة سوقية معتبرة مقارنة بمنافسيها. وعليه فإن هذا التعريف يركز على الحصة السوقية للمؤسسة كمؤشر على قدرتها التنافسية.

كما يرى آخر أن " تنافسية المؤسسة تعكس قدرتها على النفوذ وفرض وجودها في الأسواق الجديدة " (2)، وبالتالي فالتنافسية تعكس قدرات المؤسسة التي تسمح لها بالصمود والمجابهة في السوق . و نفس الشيء ذهب اليه فريد النجار إذ يعرفها بأنها " القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد." (3)

---

1 Ahmed Bounfour, le management des ressources immatérielles, Dunod, Paris, 1998, P.217.

2 L. Lachaal, La compétitivité : Concepts, définitions et applications

<http://ressources.ciheam.org/om/pdf/c57/01600240.pdf>, last visited avril 2012, P.29.

3- فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص 11

كما يمكن تعريف تنافسية المؤسسة على المدى المتوسط من خلال قدرتها على تحقيق أداء متفوق أعلى من متوسط الأداء المحقق من طرف منافسيها، أما على المدى القصير فغالبا ما تعكس الصراع بين المنافسين للحصول على حصة سوقية أكبر (1).

وفقا لهذا التعريف تكون المؤسسة تنافسية متى تمكنت من تحقيق نتائج جيدة بالنسبة للثنائية ( نمو / الحصة السوقية ) ، فتنافسية المؤسسة غالبا ما تفسر بالأداء على المدى الطويل وتحديد النمو.

يمكن تعريف التنافسية استنادا إلى معايير مختلفة :

**المعيار الأول:** يستند على ثلاثة عوامل وهي السعر، الجودة والتكلفة. و بناء على ذلك فإن التنافسية يمكن تعريفها على أنها تقديم منتج ذي جودة عالية وسعر مقبول.

**المعيار الثاني:** يستند على السوق بمعنى أن التنافسية تقاس من خلال أداء المؤسسة في السوق مقارنة بنظيراتها، وذلك استنادا إلى تقويم حصة السوق النسبية.

**المعيار الثالث:** تعتبر التنافسية كسلوك وبالتالي يمكن النظر إليها من زوايا مختلفة فهناك من يرى أنها محفز قوي يدفع نحو بذل المزيد من الجهد ، قصد تحسين متواصل للأداء على كل المستويات ، و عليه فإن التنافسية تخضع هنا لتقويم ذاتي من قبل الممارسين.

على ضوء ما سبق، يمكن تقديم تعريف للتنافسية بأنها قدرات المؤسسة التي تسمح لها بالصمود والمجابهة في السوق، هذه القدرة تنعكس في احتلال أو المحافظة وتطوير موقعها التنافسي لأطول فترة ممكنة. (2)

---

1 Jean-Louis Muchielli, La compétitivité : définition, Indicateurs et Déterminants, site : team.univparis.

fr/teamerso/mucchiel/competitivite.pdf. Date : 2002. P.9.

2- عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها، تطويرها ، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002 ، ص: 10-11

## المطلب الثاني : تعريف الميزة التنافسية :

**PORTER :** تعرف الميزة التنافسية على أنها " الطرائق الجديدة التي تكتشفها المؤسسة و التي تكون أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، أي بمعنى آخر إحداث عملية إبداع في المؤسسة بمفهومه الواسع " .(1)

**Dan A. Sen :** تعرف على أنها " مؤهل للنجاح (ورقة رابحة) او افضلية (تفوق) تملكها المؤسسة مقارنة بالمؤسسات المنافسة وهذا ضمن لعبة المنافسة . هذا المؤهل او هذه الافضلية هما نتيجة موردين اثنين : اما ان المؤسسة تلعب في موقع قوة في السوق او في الصناعة , او ان المؤسسة تملك ثروات , قدرات او كفاءات استراتيجية لا تملكها المؤسسات الاخرى ."(2)

**معالي فهمي حيدر:** تعرف على أنها "قدرة المنظمة على صياغة و تطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط و تتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات و الموارد الفنية و المادية و المالية و التنظيمية و المعلوماتية، بالإضافة إلى القدرات و الكفاءات و غيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة و التي تمكنها من تصميم و تطبيق إستراتيجيتها التنافسية ، و يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين: القيمة المدركة لدى العميل و قدرة المنظمة على تحقيق التميز " (3).

**علي السلمي :** تعرف على أنها " المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم و منافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف و التميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع و القيم التي تتفوق على ما يقدمه الآخرون " .(4)

---

1-M. Porter, l'avantage concurrentiel des nations, inter édition, paris,1984, p48

2- Dan A, Seni , Analyse stratégique et avantage concurrentiel, bibliothèque et archives national du Quebec,2013, p 68,

3- معالي فهمي حيدر ، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، القاهرة 2002 ص 08.

4- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر ،القاهرة ، 2001 ، ص 101.

و في الجدول التالي نشير الى بعض التعاريف لمجموعة من الباحثين , حيث أن كل تعريف منها يركز على جانب معين من التوجه المطلوب لتحقيق الميزة التنافسية :

**ج 11 : تعاريف مختلفة للميزة التنافسية :**

التوجه او التركيز	التعريف	الباحث
الانشطة	هي المجالات التي تتفوق بها المنظمة على منافسيها	<b>Hofer.1980.6</b>
المكانة الذهنية	أي شيء يميز المنظمة أو منتجاتها ايجابا عن منافسيها من وجهة نظر الزبون النهائي	<b>Fahey.1989.18</b>
الكلفة	قدرة المنظمة على تقليص كلفها الكلية و تحقيق عوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين و تحقيق قيمة اكبر للزبون	<b>Roppaport. 92 .84</b>
قيمة الزبون	القابلية على تحقيق قيمة متفوقة للزبون	<b>Evens.93.83</b>
المنافسة	هي الوسيلة التي تمكن المنظمة من تحقيق التفوق في ميدان منافستها بالآخرين	<b>Macmalland &amp; Tampo. 2000.81</b>

المصدر : ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان. الاردن ، ط 2008 ، ص 194

**المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية :** هناك نوعين رئيسيين من الميزة التنافسية هما التكلفة الأقل و تمايز أو تمييز المنتج.

**1- التكلفة الأقل :** معناها قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع، و تسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة و بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، و لتحقيق هذه الميزة فإنه لابد من فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة ( chain value ) للمؤسسة والتي تعد مصدرا هاما لميزة التكلفة.

**2- تمييز المنتج :** معناه قدرة المؤسسة على تقديم منتجا متميزا و فريدا و له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى – خصائص خاصة للمنتج- خدمات ما بعد البيع). لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة و توظيف قدرات و كفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز.(1)

**المطلب الرابع : خصائص الميزة التنافسية :** من أهم خصائص الميزة التنافسية أن تكون :

1. مستمرة و مستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل و ليس القصير.
2. مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد و قدرات و جدارات المؤسسة من جهة أخرى.
3. متصفة بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة و هذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
4. متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية، و قدرات و موارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
5. أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف و النتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في الميدان القصير و البعيد.

---

1.د. نبيل مرسي خليل . الميزة التنافسية في مجال الاعمال . مرجع سبق ذكره ,ص 85

**المبحث الثاني: محددات ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية :**

### **المطلب الاول: محددات الميزة التنافسية**

تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين هامين و هما:  
نطاق التنافس و حجم الميزة التنافسية .

#### **1- نطاق التنافس أو السوق المستهدف:**

يعبر النطاق عن مدى إتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الإستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، إستخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو في مناطق مختلفة، أو صناعات مترابطة و في مثل هذه الحالة تتحقق إقتصاديات المدى و خاصة في حالة وجود علاقات متداخلة و مترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات المؤسسة، و من جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين و خدمته بأقل تكلفة أو إبداع منتج مميز له، وهناك أربعة أبعاد محددة لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية هي: القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي، ونطاق الصناعة، كما هو وضح في الجدول المرفق (1):

---

1 - د. نبيل مرسي خليل . الميزة التنافسية في مجال الاعمال . مرجع سبق ذكره , ص 86,87.

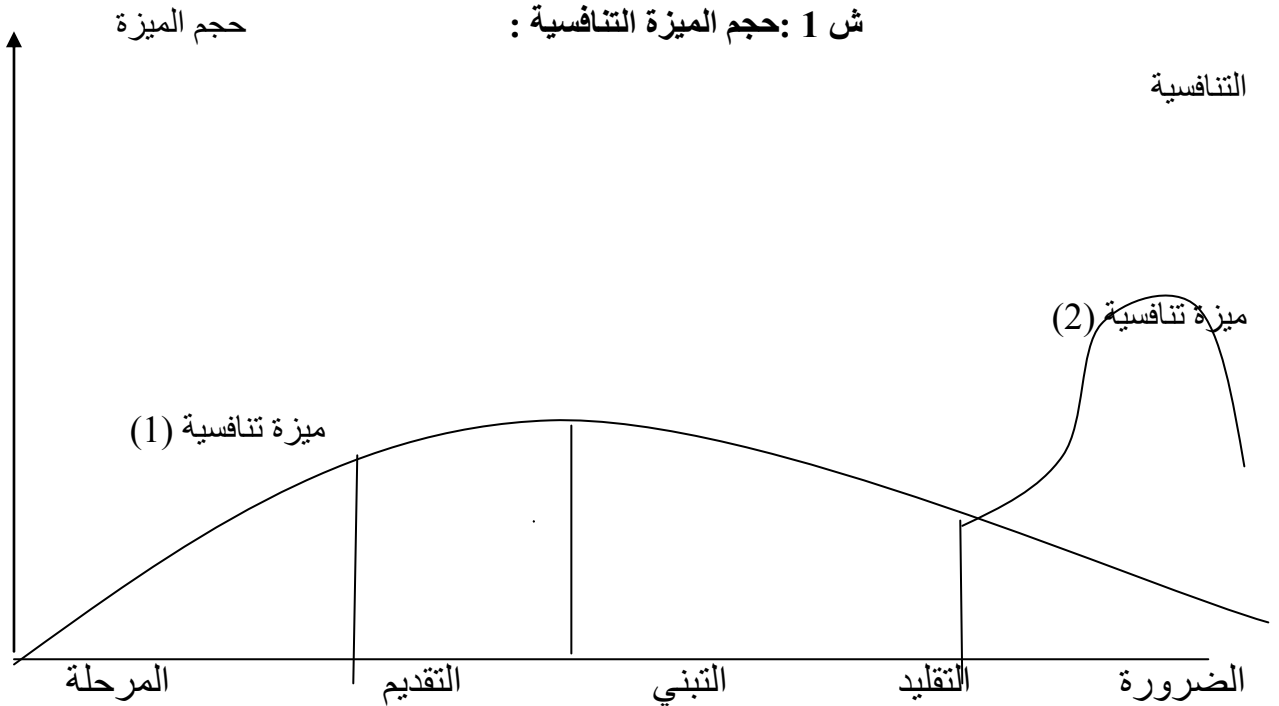
ج 12 : نطاق التنافس أو السوق المستهدف:

نطاق التنافس	التعريف و الشرح
نطاق القطاع السوقى Segment scope	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة و العملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الإختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
النطاق الرأسى Vertical scope	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالإعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء) فالتكامل الرأسى المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، و من جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد ( أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسى الأمامي)
النطاق الجغرافى Geographic scope	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التى تنافس فيها المؤسسة، و يسمح النطاق الجغرافى للمؤسسة تحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة ( أثر مشاركة الموارد). و تبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التى تعمل حاليا في نطاق عالمي أو كوني، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم.
نطاق الصناعة Industry Scope	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التى تعمل في ظلها المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن إستخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التى تنتمي إليها المؤسسة، على سبيل المثال تحصل شركة(بروكتور و جامبل) على إقتصاديات أو وفرات هامة من الصناعات المختلفة التى تعمل بها حيث أن العديد من منتجاتها إستهلاكية و تشترك في أنشطة الشراء، الإنتاج، منافذ التوزيع.

المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، كلية التجارة . جامعتي الاسكندرية وبيروت العربية . الدار الجامعية للطباعة و النشر. 1996. ، ص 88-89

## 2- حجم الميزة التنافسية :

يتحقق للميزة التنافسية سمة الإستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة ، و بشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب ذلك جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو للحد من أثرها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة تبدأ هي الأخرى بمرحلة التقديم أو النمو السريع ثم يعقبها مرحلة التنبني من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها. وبهذا تظهر مرحلة الضرورة أو بمعنى آخر الحاجة إلى تقدم تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة و/أو تدعيم ميزة تمييز المنتج ، ومن هنا تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير و تحسين الميزة الحالية أو إبداع ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل (1) ، كما هو موضح في الشكل التالي :



المصدر: نبيل مرسي خليل . الميزة التنافسية في مجال الاعمال . كلية التجارة . جامعتي الاسكندرية  
وببيروت العربية . الدار الجامعية للطباعة و النشر . 1996 . ص 89



## المطلب الثاني : معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية :

تحدد جودة الميزة التنافسية من خلال ثلاث عوامل رئيسية، متمثلة فيما يلي :

### 1- مصدر الميزة:

وتنقسم الميزة التنافسية وفق هذا المعيار إلى نوعين رئيسيين:

- ✓ مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من اليد العاملة والمواد الأولية، إذ يسهل تقليدها ومحاكاتها نسبياً من قبل المؤسسات المنافسة.
- ✓ مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل التكنولوجيا، تمييز المنتج والتفرد في تقديمه، السمعة الطيبة والعلامة التجارية القوية، العلاقات الوطيدة مع العملاء وحصيلة من المعرفة المتخصصة.

### 2- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:

فاعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة فقط يؤدي إلى سهولة محاكاتها و التغلب عليها من قبل المنافسين، كاعتمادها مثلاً على التكلفة المنخفضة للمواد الأولية، في حين يصعب تقليد الميزة عند تعدد مصادرها.

### 3- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:

إذ يجب أن تسعى المؤسسات إلى خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع وذلك قبل قيام المنافسين بمحاكاة الميزة الحالية لها، وعليها أن تخلق مزايا تنافسية جديدة من مرتبة مرتفعة.

(1)

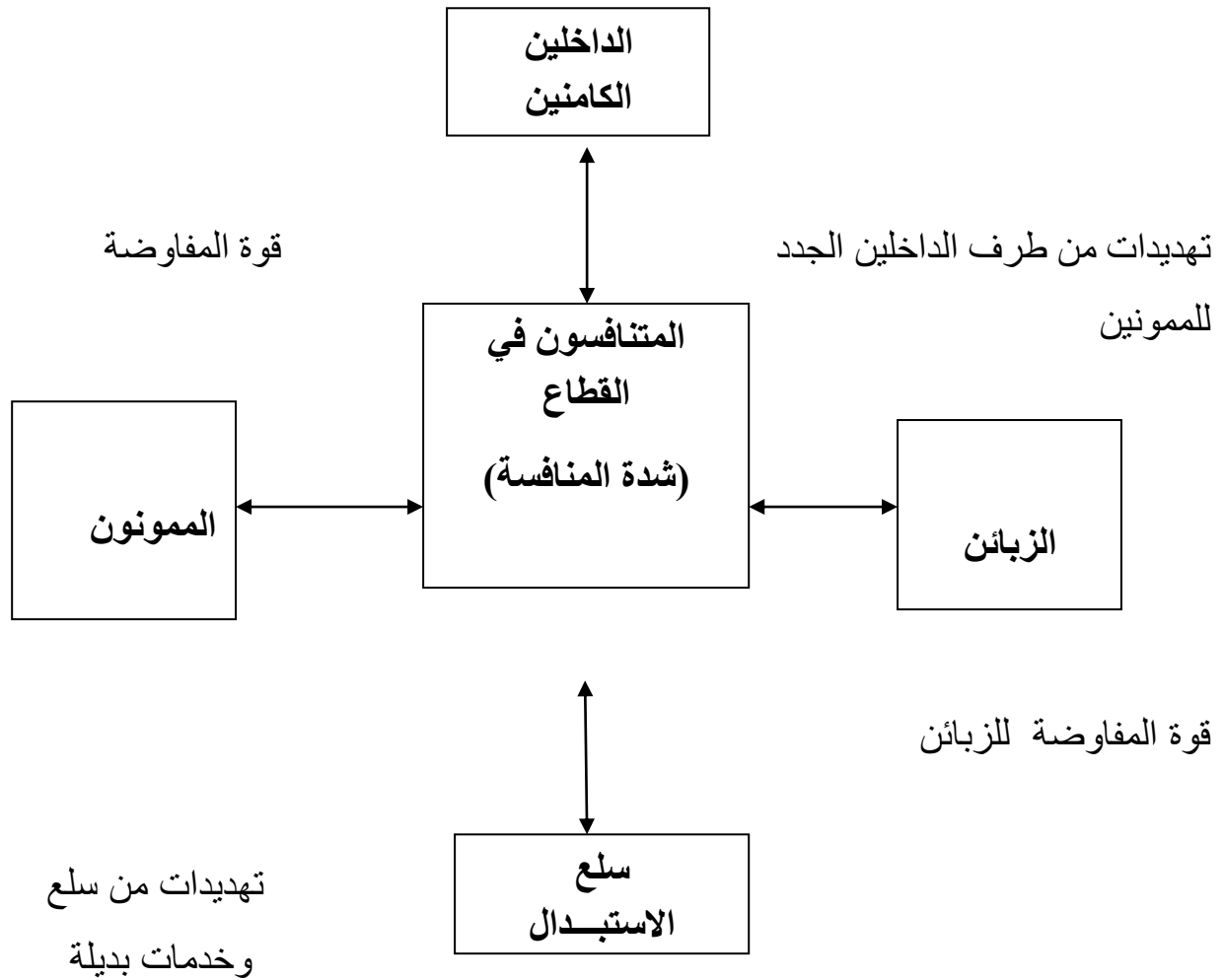
---

1 - نبيل مرسي خليل، " الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص 100-101.

## المبحث الثالث: نموذج Porter و الميزة التنافسية :

إن وجود المنافسة في أي قطاع صناعي يتعلق بالبنيات الاقتصادية التحتية ، كما أن شدة هذا النزاع تتعلق بالمنافسين الكامنين و بالتهديدات من السلع البديلة إلخ...، وحسب - Porter - توجد خمس (05) قوى تحدد مستويات المنافسة كما هو موضح في الشكل و هي :

### ش 2 : قوى التنافس الخمس لـ Porter :



المصدر : عبد الرزاق بن حبيب , اقتصاد المؤسسة , ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر. 2002 .

## 1- شدة المنافسة بين مؤسسات القطاع

يشير مفهوم المنافسة إلى حالة الصراع التنافسي بين المؤسسات في صناعة ما , لتحقيق التفوق على المنافسين والحصول على حصة سوقية أكبر، يمكن أن يتم هذا الصراع باستخدام أساليب مختلفة كالتركيز على الأداء، الجودة، السعر، التصميم، خدمات ما بعد البيع...، وأن كثافة وحدة المنافسة في صناعة ما , تعتبر محددا مهما وقويا لجاذبية وربحية تلك الصناعة على اعتبار أنها تتطلب التخفيض في الأسعار وزيادة في النفقات وبذلك فهي تشكل تهديدا قويا للربحية. إن مدى وحدة المنافسة بين المؤسسات القائمة حسب هيل وجونز هي دالة للهيكل التنافسي داخل صناعة معينة، ظروف وأحوال الطلب، عوائق الخروج.

### ظروف الطلب:

إذا كانت ظروف الطلب قوية بمعنى أن الطلب يتسم بالتنامي سواء من خلال عملاء جدد أو عمليات شراء من ق بل عملاء حاليين فإن ذلك يؤدي إلى تخفيف حدة المنافسة بين المؤسسات القائمة كما يتيح ذلك فرصا للتوسع، أما عندما يتسم الطلب بالضعف فيترتب عن ذلك زيادة حدة المنافسة وتراجع ربحية مؤسسات القطاع.

### الهيكل التنافسي:

ويشير إلى عدد وحجم التوزيع الخاص بالمؤسسات في صناعة ما، وتختلف حدة المنافسة في الصناعات المجزأة التي تتكون من عدد كبير من المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم عنها في الصناعات المجمعّة التي عليها عدد صغير من المؤسسات كبيرة الحجم. وحسب هيل وجونز فإن هيكل الصناعة المجزأة يشكل تهديدا أكثر منه فرصة حيث ينخفض مستوى ربحية الصناعة لكثرة عدد المؤسسات وانخفاض عوائق الدخول؛ وحيث أنه من الصعب تمييز المنتجات فالمنافسة بين المؤسسات منافسة سعرية تركز على تخفيض التكاليف، أما بالنسبة للصناعات المجمعّة فإن هناك فرص أكبر لتحقيق ربحية أعلى.

## عوائق الخروج:

قد تكون عوائق اقتصادية، عاطفية، إستراتيجية... تمنع المؤسسة من الخروج من الصناعة، وإذا كانت عوائق الخروج عالية جدا في صناعة تتسم بتدهور الطلب عادة ما تلجأ المؤسسات بهدف تغطية تكاليفها والحصول على طلبات الزبائن إلى تخفيض الأسعار. وتتضمن عوائق الخروج الأكثر شيوعا:

- أن بعض الأصول متخصصة جدا، وبالتالي قد تجد المؤسسة صعوبة في التخلص منها.
- التكاليف الثابتة العالية للخروج كإعانات وتعويضات مالية صحية يجب دفعها للعمال في حالة توقف المؤسسة عن العمل.
- الارتباط العاطفي بصناعة معينة؛ بحيث لا يرغب ملاك المؤسسة أو العمال في الخروج من الصناعة لأسباب عاطفية أو بسبب الكبرياء.

## 2- تهديد المنافسين المحتملين:

المنافسون المحتملون هم المؤسسات التي لا تنافس حاليا في الصناعة، لكن لديها القدرة إذا ما رغبت في ذلك. إن دخول منافسين محتملين يمثل تهديدا لربحية المؤسسات الحالية على اعتبار أنه كلما زاد عدد المؤسسات التي تنشط في صناعة معينة أصبح الأمر أصعب على المؤسسات القائمة حماية حصتها من السوق، من ناحية أخرى كلما انخفض خطر دخول منافسين جدد أمكن ذلك المؤسسات الحالية رفع أسعارها وتحقيق عائدات أكبر. إن خطر دخول منافسين محتملين هو دالة لصعوبة وارتفاع عوائق الدخول، وتتمثل هذه الأخيرة في :

## الولاء للماركة:

ويتمثل في تفضيل المستهلكين منتجات المؤسسات الحالية، ويمكن لهذه الأخيرة أن تنمي الولاء للعلامة من خلال الإعلان، القيام بعمليات تحديث مستمرة لمنتجاتها، التأكيد على

الجودة، خدمات متفوقة..... إن تنمية الولاء للعلامة بجعل الأمر أصعب على الداخلين الجدد لاقتطاع جزء من الحصة السوقية للمؤسسات.

**مزايا التكلفة المطلقة:** وتنشأ من ثلاثة مصادر أساسية :

- عمليات إنتاج متفوقة قد تكون محصلة خبرات سابقة، أو براءات الاختراع...؛
- التحكم في مدخلات معينة تتطلبها عملية الإنتاج (عمالة ، مهارات إدارية...)
- إمكانية توفير مواد أرخص.

- إن امتلاك المؤسسات التي تنشط حالياً في الصناعة لهيكل تكلفة منخفض من شأنه أن يضعف القوة التنافسية للداخلين الجدد.

**اقتصاديات الحجم :**

يقصد بها مزايا التكلفة النسبية التي تؤدي إلى التخفيض في هيكل تكلفة المؤسسة نتيجة الإنتاج بأحجام كبيرة، وتتضمن مصادر اقتصاديات الحجم:

- انخفاض التكلفة نتيجة الإنتاج على نطاق واسع ولمنتجات نمطية؛

- الخصومات على المشتريات من المواد الخام وأجزاء المكونات كبيرة الحجم.

**تكاليف تحول المستهلك:** تنشأ هذه التكاليف عندما يقضي المستهلك وقتاً وبيدلاً جهداً ويتكلف مالا لأجل التحول من المنتجات التي تقدمها مؤسسة قائمة إلى منتجات تقدمها مؤسسة جديدة. وبذلك كلما ارتفعت التكاليف التي يتحملها المستهلك للتحول إلى استهلاك منتجات المؤسسة الجديدة كلما ارتفعت عوائق الدخول.

**اللوائح والأنظمة الحكومية:** إذا كانت المؤسسات في صناعة ما تتمتع بحماية قانونية ونظامية فإن خطر دخول منافسين محتملين سوف يتقلص وبذلك تنخفض حدة المنافسة وهذا ما يسمح بتحقيق معدلات أرباح أكثر في الصناعة والعكس.

مما سبق نستنتج أنه كلما ارتفعت عوائق دخول منافسين محتملين كلما تدنت المخاطر المترتبة على ذلك، وبذلك زادت معدلات الأرباح التي يمكن تحقيقها في الصناعة.

### 3- القوة التفاوضية للموردين والعملاء :

يمكن للموردين ممارسة قوتهم التفاوضية على مؤسسات القطاع من خلال رفع الأسعار أو من خلال تخفيض نوعية المنتجات /الخدمات المشتراة، وبالتالي فالقوة التفاوضية للموردين يمكن أن تؤثر على مردودية القطاع الذي لا يكون قادرا على تغطية التكاليف من خلال الأسعار.

إن القوة التفاوضية للموردين والعملاء هي دالة موعة من الخصائص مثل: وضعية كل منهم في السوق، الأهمية النسبية للمشتريات أو المبيعات من إجمالي مشتريات أو مبيعات القطاع .

ويكون الموردون في موضع قوة إذا توفرت فيهم الشروط التالية :

- إذا كانت سوق التوريد مسيطر عليها من قبل عدد قليل من المؤسسات وكان هؤلاء الموردون أكثر تمركزا من القطاع الذي سيباع له هذا المنتج.
- إذا كانت منتجات الموردين متفردة أو متميزة أو أن تتحمل المؤسسات تكاليف تحول مرتفعة إذا ما تحولت إلى منتجات موردين آخرين.
- إذا كان الموردون غير مضطرين لمقاومة المنتجات الأخرى عند بيع منتجهم للقطاع.
- إذا كان للموردين القدرة على التكامل نحو الأمام بدخول صناعة عملائهم واستخدام مدخلا تهم الخاصة لتصنيع المنتجات، حيث يمكنها منافسة منتجات المؤسسات الحالية في الصناعة.
- لا تمثل الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسات المشتريّة زبونا مهما للموردين بمعنى أن أرباح الموردين لا تتأثر بمشتريات المؤسسات في صناعة معينة.

يمكن للعملاء أن يمارسوا ضغوطا على المؤسسات، وأن قوتهم التفاوضية هي دالة لمجموعة من الخصائص مثل: وضعية كل منهم في السوق، الأهمية النسبية للمشتريات من إجمالي مشتريات القطاع. ويكون العملاء أكثر قوة في الحالات التالية :

- في حالة ما إذا كان العملاء يملكون معلومات حول أحوال الطلب، أسعار السوق الحقيقية، تكاليف الموردين.

- عندما يقوم العملاء بشراء كميات كبيرة وبذلك يكونون أكثر حساسية للسعر.

- إذا كانت مشتريا تهم من منتجات القطاع نمطية أو غير متميزة، حيث يدرك العملاء أن بإمكانهم الحصول على المنتجات من موردين آخرين.

- إذا كانت أرباح العملاء قليلة.

- إذا كان منتج القطاع لا يؤثر على نوعية المنتجات أو الخدمات الخاصة بالزبون؛

- إذا كان للعملاء القدرة على التكامل نحو الخلف بدخول الصناعة عملائهم و تصنيع المنتجات للحصول على احتياجاتهم.

يكون الموردون أو العملاء أكثر قوة وبذلك يشكلون تهديدا للمؤسسة عندما تعتمد عليهم المؤسسة وبنسبة كبيرة في إنجاز الأعمال ولا يعتمدون عليها في ذلك، والعكس من ذلك بحيث يقل تهديدهم إذا كانوا يعتمدون عليها في إنجاز أعمالهم.

#### 4- تهديد المنتجات البديلة

تتمثل المنتجات البديلة في تلك المنتجات التي تعرضها مؤسسات في صناعات أخرى بإمكانها إشباع حاجات مماثلة للمستهلك، إن هذه القوة يمكن أن تؤثر على ربحية الصناعة إذ أن وجود بدائل قوية ودقيقة يشكل تهديدا تنافسيا قويا يؤثر على السعر الذي تفرضه المؤسسة في صناعة ما ومن ثم تتأثر ربحيتها. حسب " Porter " فإن المنتجات التي ينبغي على مؤسسات القطاع مراقبتها أكثر لمنتجات المؤسسة :

- المنتجات التي يتجه فيها السعر / الأداء نحو التحسن مقارنة بمنتج الصناعة المعنية.

- المنتجات القطاعات التي تتمتع بأرباح عالية.

بناء على ما سبق ذكره يمكن القول أن تفاعل هذه القوى يؤثر على الربحية داخل الصناعة، وأن الحصول على ميزة تنافسية يحدد الاستجابة الفعالة لمتطلبات هذه الصناعة.



المطلب الثاني : أسلوب حلقة القيمة لـ Porter :

مفهوم حلقة القيمة :

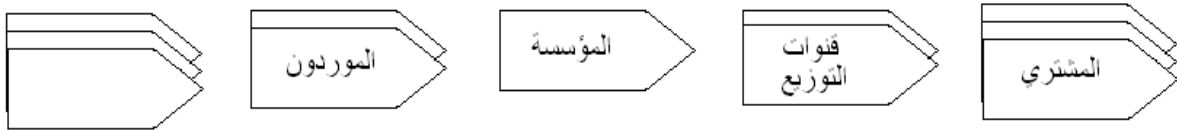
هي طريقة اجراء التحليل الداخلي للشركة و تم تقديمها بواسطة " مايكل بورتر " في كتابه بعنوان " الميزة التنافسية " وهي تعرف على انها " طريقة نظامية Systematic بالنظر الى سلسلة الانشطة التي تؤديها الشركة وبحيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية و المحتملة للميزة التي تحققها الشركة عن منافسيها " .

مكونات حلقة القيمة :

يقوم أسلوب تحليل " حلقة القيمة " بتجزئة الشركة الى مجموعات من الأنشطة من الناحية الاستراتيجية بغرض فهم سلوك التكلفة لديها و مصادرها الحالية أو المحتملة لتحقيق الميزة التنافسية ( التكلفة الاقل او التمييز او الجودة) .

نميز بين مجموعتين من الأنشطة : الأنشطة الأولية والأنشطة الداعمة , كما هو موضح في الشكل أدناه :

ش 3 : حلقة القيمة لـ Porter :



- نظام القيمة -

Ressource : Jean pierre Détrie et autre. Strategor : politique générale de l'entreprise, 3ème édition, (France : Dunod, 1997). P. 50

و تتولى الانشطة الاولية مهمة التكوين المادي للمنتج او الخدمة التي تقدمها الشركة وتسليمها وتسويقها للمشتري وكذلك خدمة ما بعد البيع , و تتكون من خمسة (05) أنشطة :

- الامدادات الاولية .
- عمليات التشغيل .
- المخرجات من المنتوجات.
- التسويق.
- الخدمة.

أما الأنشطة الداعمة فهي تقدم المدخلات الخاصة بالبنية الاساسية والتي تسمح للانشطة الاولية باداء دورها , و تتكون من اربعة (04) أنشطة :

- البنية الاساسية للشركة .
- ادارة الموارد البشرية .
- التنمية التكنولوجية .
- الشراء .

الجدول أدناه يوضح تصنيف الأنشطة الأولية و الداعمة في حلقة القيمة :

## ج 13 : تصنيف الأنشطة الأولية و الداعمة في حلقة القيمة :

### الأنشطة الأولية

- **الإمدادات الداخلة** : أنشطة مرتبطة باستلام , تخزين و توصيل المدخلات اللازمة للمنتج , وتشمل مناولة المواد , المخازن , الرقابة على المخزون , جدولة السيارات والمرتجات الى الموردين .
- **العمليات** : أنشطة مرتبطة بتحويل المدخلات الى منتجات في شكل نهائي وتشمل التشغيل على الآلات , التجميع , التعبئة , صيانة الآلات , الاختبار والتسهيلات .
- **المخرجات من المنتجات** : أنشطة مرتبطة بجمع , تخزين والتوزيع المادي للمنتج الى المشتريين وتشمل تخزين المنتجات التامة , مناولة المواد , العمليات الخاصة بسيارات التسليم , تنفيذ وجدولة الطلبات .
- **التسويق والمبيعات** : أنشطة مرتبطة بتزويد الوسائل التي يمكن من خلالها للمشتري ان يشتري المنتج وتحفيزه على الشراء , وتشمل الاعلان , الترويج , رجال البيع , الحصاص , اختبار المنفذ والعلاقة مع منافذ التوزيع والتسعير .
- **الخدمة** : أنشطة مرتبطة بتقييم الخدمة لتدعيم او المحافظة على قيمة المنتج , وتشمل خدمات التركيب , الاصلاح , التدريب , قطع الغيار و الاجزاء وتعديل المنتج .

### الأنشطة الداعمة

- **البنية الأساسية للشركة** : تشمل أنشطة مثل : الادارة العامة , المحاسبة , الجوانب القانونية , التمويل , التخطيط الاستراتيجي , وكل الأنشطة الأخرى الأساسية لتشغيل حلقة القيمة ككل .
- **ادارة الوارد البشرية** : أنشطة ضرورية لضمان الاختبار , التدريب , وتلبية الافراد , وتشمل كل نشاط يتعلق بالموترد البشرية وبالتالي تتغلغل أنشطة ادارة الوارد البشرية عبر الحلقة ككل .
- **تنمية التكنولوجيا** : أنشطة تتعلق بتصميم المنتج وكذلك تحسين طريقة اداء الأنشطة المختلفة في حلقة القيمة وتشمل المعرفة الفنية , الاجراءات والمدخلات التكنولوجية المطلوبة لكل نشاط داخل حلقة القيمة
- **الشراء** : أنشطة تتعلق بالحصول على المدخلات المطلوب شراؤها , سواء كانت مواد اولية , خدمات اوالات , وهكذا . و تتغلغل هذه الوظيفة عبر حلقة القيمة ككل لانها تدعم كل نشاط في حالة الشراء .

المصدر: نبيل مرسي خليل . الميزة التنافسية في مجال الاعمال . كلية التجارة . جامعتي الاسكندرية

وببيروت العربية . الدار الجامعية للطباعة و النشر . 1996 . ص 93-94 .

## استخدام حلقة القيمة في اجراء التحليل الداخلي للشركة :

تقدم حلقة القيمة مدخلا نافعا لاجراء التحليل الداخلي النظامي لجوانب القوة والضعف الحالية والمحتملة للشركة . ومن خلال تقسيم الشركة الى أنشطة القيمة عبر المجموعات المذكورة انفا , فانه يمكن للاستراتيجي تحديد العوامل الداخلية الرئيسية واخضاعها لمزيد من البحث والدراسة باعتبارها مصادر محتملة للميزة التنافسية .

وتتمثل الخطوة التالية نحو تقييم الوضع الداخلي للشركة من خلال مقارنة موقف الشركة الداخلي مع مستويات معيارية معينة لتحديد جوانب القوة والضعف في أنشطة القيمة . هناك ثلاث (03) مستويات تستخدم في تقييم العوامل الداخلية للشركة وهي :

- ✓ مقارنة العوامل الحالية مع الامكانيات السابقة للشركة .
- ✓ مقارنتها مع المنافسين .
- ✓ المقارنة مع عوامل النجاح الرئيسية للصناعة التي تعمل بها الشركة.

ومرة اخرى , يجب التركيز على ان الهدف من اجراء التحليل الداخلي هو التحديد الدقيق لجوانب القوة و الضعف في الاستراتيجية للشركة . وبمعنى ان التحليل الداخلي يقدم قائمة طويلة من الموارد والامكانيات والتي قد تصبح عديمة الجدوى في تكوين الاستراتيجية .

لذا تتضح اهمية هذا التحليل في حالة تقييم عدد محدد من جوانب القوة والضعف التي تتوافق مع الفرص المستهدفة في بيئة التنافس الحالية و المستقبلية للشركة . (1)

1- نبيل مرسي خليل . الميزة التنافسية في مجال الاعمال . مرجع سبق ذكره . ص 94.

## المطلب الثالث: الإستراتيجيات التنافسية :

يمكن التمييز بين ثلاث إستراتيجيات عامة للتنافس :

- إستراتيجية قيادة التكلفة
- إستراتيجية التركيز
- إستراتيجية التمايز

### إستراتيجية قيادة التكلفة :

تركز هذه الإستراتيجية إهتمامها بتخفيض الكلف إلى أدنى مستوى ممكن دون التأثير على معدل الإنتاج و ذلك إستنادا لمفهوم الخبرة و الإستخدام الأمثل لموارد المؤسسة المتاحة، و هو ما يتفق مع مفهوم الكفاءة الإنتاجية الذي يركز أحد جوانبه على الضغط على التكاليف إلى أدنى حد مقبول (1) ، كما يتطلب هذا الخيار بناء الإمكانيات التصنيعية ذات الكفاءة العالية و الإستمرار على تخفيض التكاليف إضافة إلى تقليل النفقات إلى الحد الأدنى في مجال البحوث و التطوير و خدمات البيع و الإعلان.. إلخ

يعطي التمتع بكلفة منخفضة المؤسسة قوة دفاعية ضد المنافسين و يمكن تمثيل مصادر الميزة التنافسية التي تضمنها خيار قيادة التكلفة ضمن مفهوم سلسلة القيمة .

### إستراتيجية التركيز:

تستند هذه الإستراتيجية على أساس إختيار مجال تنافسي محدود بحيث يتم التركيز على منتج منفردا أو عدد محدد من المنتجات المتقاربة جدا، أو التركيز على جزء معين من السوق و تكثيف نشاط المؤسسة في هذا الجزء من خلال إما قيادة التكاليف أو التميز داخل قطاع سوقي مستهدف، و تحدد المهارات والموارد المطلوب إضافتها إلى المتطلبات التنظيمية لكل خيار من الخيارات الإستراتيجية.

1- أ.د. محمود جاسم الصميدعي , د. ردينة عثمان يوسف . تسويق الخدمات . عمان - الاردن . ص 367.

## استراتيجية التمايز :

وفقا لهذه الإستراتيجية فإن المؤسسة تقوم بتمييز منتجاتها عن المنتجات الأخرى المنافسة ، ويرتكز هذا الخيار في أن تتمكن المؤسسة من تلبية حاجات و رغبات عملائها بطريقة فريدة ، من خلال تقديم منتجات مبدعة و ذات نوعية عالية، وذلك بإضافة أشكال جديدة على خط المنتجات القائمة بشرط عدم التخلي عما هو موجود من منتجات في خطوط إنتاجها (1) ، ومن أهم السمات التي تسيطر على هذا الخيار هو الإهتمام بالنوعية بحيث تسمح للمؤسسة بالمحافظة على نفسها من المنافسين دون الإشتراك معهم في المنافسة السعرية.

يمكن تمثيل الميزة التنافسية لهذه الإستراتيجية من خلال إنشاء سلسلة القيمة لكل من المؤسسة و عملائها ، حيث يمكن إيجاد صلات وروابط بين مجموعة الأنشطة . والنقطة الهامة هنا هي تحديد الأنشطة التي تستطيع المؤسسة أن تخلق من خلالها قيمة للمشتري (2) .

---

1- أ.د محمود جاسم الصميدعي .د . ردينة عثمان يوسف .تسويق الخدمات . عمان – الاردن . ص 368.

2- فيليب سادلر ترجمة علا احمد اصلاح . الادارة الاستراتيجية . مجموعة النيل العربية . ص 298.

ج 14 : الاستراتيجيات التنافسية :

الإستراتيجية	المهارات و الموارد المطلوبة	المتطلبات التشغيلية
قيادة التكلفة	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ إستثمار رأسمالي متواصل مع توفر مزيد من رأس المال في متناول اليد.</li> <li>■ مهارات هندسية في مجال العمليات.</li> <li>■ الإشراف المكثف للعمل.</li> <li>■ تصميم المنتجات بشكل يؤدي لسهولة التصنيع.</li> <li>■ نظام التوزيع ذو التكلفة المنخفضة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ رقابة محكمة على التكاليف.</li> <li>■ إعداد تقارير رقابة ومراجعة تفصيلية متكررة.</li> <li>■ تنظيم و مسؤوليات واضحة.</li> <li>■ حوافز مبنية على تحقيق الأهداف الكمية.</li> </ul>
التميز	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ قدرات تسويقية عالية.</li> <li>■ هندسة المنتجات.</li> <li>■ الإتجاه نحو الإبداع.</li> <li>■ كفاءات عالية في البحوث الأساسية.</li> <li>■ السمعة الجيدة في مجال الجودة.</li> <li>■ الريادة في التكنولوجيا.</li> <li>■ خبرة طويلة في الصناعة أو مجموعة من المهارات في صناعات أخرى.</li> <li>■ تعاون قوي من قنوات التوزيع.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ تنسيق قوي بين وظائف البحوث.</li> <li>■ و التطوير و تطوير المنتجات.</li> <li>■ مقاييس و حوافز نوعية بدلا من الكمية.</li> <li>■ رواتب و مزايا جيدة لجذب العمالة والكفاءات المبدعة.</li> </ul>
التركيز	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ مزيج من السياسات أعلاه.</li> <li>■ توجيه المزيج لتحقيق هدف إستراتيجي معين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ مزيج من السياسات أعلاه.</li> <li>■ توجيه المزيج لتحقيق هدف إستراتيجي.</li> </ul>

المصدر: د. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس "الإدارة الإستراتيجية منظور

منهجي متكامل" مصدر سبق ذكره. ص 421

## خاتمة الفصل :

من خلال ما جاء في هذا الفصل , يتضح لنا أن امتلاك الشركة لمزايا تنافسية يسمح لها بخلق قيمة أعلى من منافسيها ، عن طريق وضع الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي في الشركة بالتركيز على الكفاءة عبر تخفيض تكلفة المنتج ، أو برفع القيمة التي يوليها العملاء للمنتجات بالاستجابة السريعة لحاجاتهم ، أو باستغلال التأثير المزدوج لكل من عنصري الجودة والتحديث على التكلفة وقيمة المنتجات في نظر العملاء.

ويمكن اعتبار العناصر الأربعة بمثابة الإطار التفسيري لجميع أنواع المزايا التنافسية التي تمنح للشركة قدرة على استحداث قيمة. سواء بالاعتماد على أحد العناصر فقط أو البعض منها أو جميعها، وهذه الأخيرة تعد من أحسن الوضعيات لبناء مزايا تنافسية راسخة ومستمرة.



# الفصل

## الثالث

الدراسة الميدانية حول غياب الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

## مقدمة :

بعد أن تطرقنا في الفصل الأول للمحة شاملة وعامة حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - بما فيها المؤسسات الجزائرية - والتحديات التي تواجهها، وفي الفصل الثاني لنظرة مفصلة لأهم المحاور الأساسية حول الميزة التنافسية ، سنقوم من خلال هذا الفصل بمحاولة إسقاط ما جاء في الجانب النظري على مجموعة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المتواجدة على مستوى ولاية تلمسان باعتبارها عينة للدراسة الميدانية .

ولقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث :

المبحث الأول : تضمن منهجية الدراسة الميدانية ، أدوات جمع و تحليل البيانات ، أساليب التحليل المستخدمة وهذا في مطلبه الاول ، في حين أن المطلب الثاني منه تضمن مجتمع الدراسة وحجم العينة .

المبحث الثاني :اشتمل على تحليل نتائج الاستبيان والدراسة بدءا بالمعلومات العامة حول الافراد، مروراً بالمعلومات العامة حول المؤسسات قيد الدراسة ووصولاً عند المعلومات العامة حول الميزة التنافسية .

المبحث الثالث : تضمن مجموعة من الاستنتاجات العامة من خلال الدراسة ، إضافة الى جملة من التوصيات .

المبحث الأول : منهجية الدراسة الميدانية ووصف العينة الموضوعية تحت الاستبيان :

المطلب الأول : منهجية الدراسة الميدانية

الفرع الأول : أدوات جمع و تحليل البيانات:

تحدد الأدوات المنهجية لأي دراسة على ضوء طبيعة البيانات المتوفرة حول الموضوع والمناهج المستخدمة ، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة الميدانية على الأدوات التالية :

المقابلة :

حيث تم اجراء مقابلات مباشرة مع مد يري بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المختارة للدراسة او مع المكلف بالاعلام لدى هذه المؤسسات ، وهو ما سمح لنا بتوضيح وشرح الأسئلة الواردة في الاستبيان واختبار ملاءمتها من جهة ، والتأكد من صحة البيانات التي تم جمعها والحصول على بيانات مفيدة للدراسة من جهة اخرى .

الاستبيان :

وهو الأداة الأكثر اهمية واستعمالا في هذا البحث ، وقد تم تقسيم مضمونه الى جزئين رئيسيين ، كل منهما يحتوي على جملة من الاسئلة , المفتوحة طبعا و المغلقة . وقد تم ذلك على النحو التالي :

- الجزء الأول : احتوى على 04 أسئلة كانت كافية للإشارة الى الأفراد الموجهة لهم ورقة الاستبيان من حيث السن , الجنس , الخبرة , والمستوى التعليمي .

- الجزء الثاني : احتوى على 11 سؤالا يوضح لنا ما يسمى بالبطاقة التحليلية المؤسسة ، متضمنا : التسمية ، النوع ، النشاط ، العمر وعدد الموظفين بالمؤسسة.

- الجزء الثالث :اشتمل على 13 سؤالا تعلق بالاطار المفاهيمي للميزة التنافسية للمؤسسة ، بما في ذلك التنافسية بشكل عام و كذا استراتيجيات التنافس مع التركيز على لب موضوع الدراسة المنصب حول اكتساب المزايا التنافسية من عدمه .

#### **الفرع الثاني : أساليب التحليل المستخدمة :**

تمت عملية تحويل البيانات الوصفية الى بيانات كمية ، و ذلك بترميز الاجابات و تفريغ الاستمارة في جداول ، وكذا الاستعانة ببرنامج " EXCEL " لحساب النسب المئوية ، هذا كله بغرض التحقق من الفرضيات الموضوعية في الجانب النظري من هذه المذكرة .

**المطلب الثاني : مجتمع الدراسة وحجم العينة :**

**الفرع الأول : مجتمع الدراسة :**

مجتمع الدراسة - التي نحن بصدد تحليل نتائجها - كان عبارة عن مجموعة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية تلمسان .

**الفرع الثاني : عينة الدراسة :**

نظرا لصعوبة البحث خصوصا في الجانب التطبيقي منه ، ولعدم استرجاع العديد من الاستبيانات الموزعة ، و كذا عدم الرغبة في التعامل مع الطلبة والإدلاء بأي نوع من المعلومات ، قمنا بإجراء الدراسة على "20" مؤسسة صغيرة و متوسطة مختلفة من حيث النشاط والملكية وحتى الامكانيات .

للاشارة ، فان العينة اخذت المؤسسات الصغيرة جدا (في الحجم : أي لا يتعدى مجموع عمالها 09 افراد ) بعين الاعتبار ، كيف لا ، و هي التي في المستقبل ستصبح مؤسسة صغيرة ، فمتوسطة وربما كبيرة .

تم توزيع عدد معتبر من الاستبيانات على المؤسسات التي فتحت لنا ابوابها ، والتي ساعدتنا كثيرا في انجاز دراستنا الميدانية واتمامها .

**الفرع الثالث : الحد الزماني والمكاني للاستبيان :**

كما سبق ذكره ، فان الاستبيان و المقابلة كانت مع المؤسسات الموجودة على تراب الولاية ، وفي ظرف زمني محصور بين الثلاثي الأول وبين نهاية سنة 2014 .

المبحث الثاني : تحليل نتائج الاستبيان والدراسة :

المطلب الأول : معلومات عامة حول الافراد :

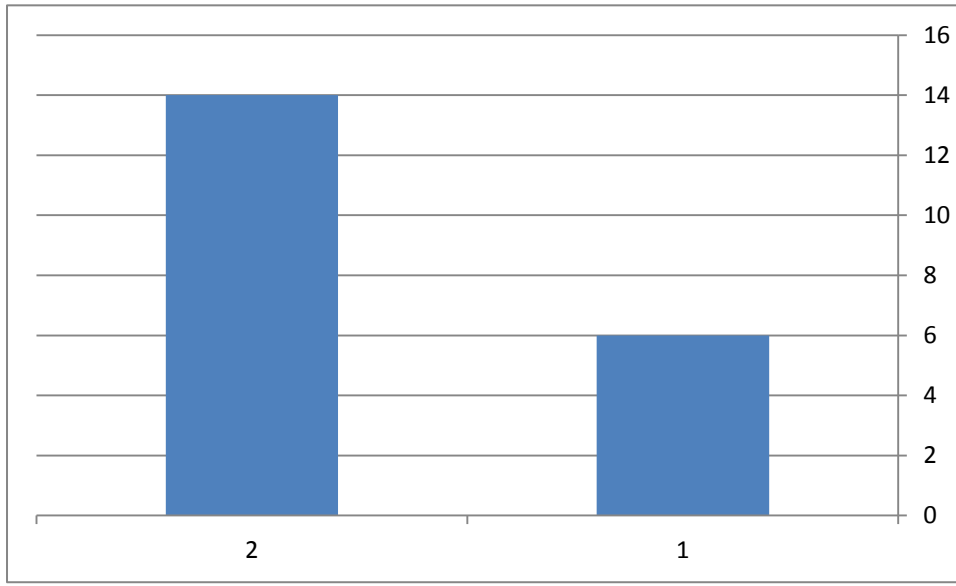
1- توزيع افراد عينة الدراسة حسب السن :

ج 15 : توزيع افراد عينة الدراسة حسب السن :

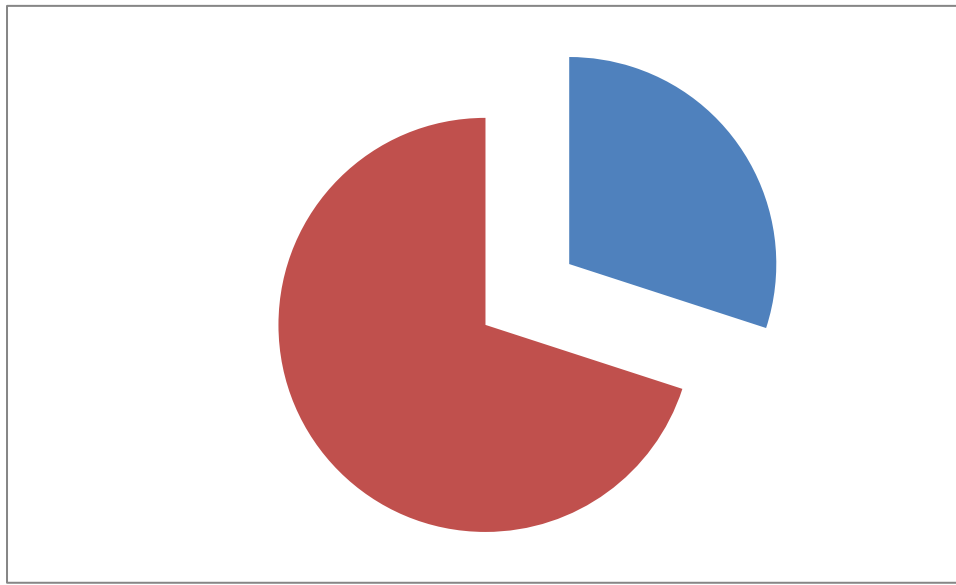
النسبة (%)	التكرار	السن
30	06	أقل من 30
70	14	أكثر من 30
100	20	المجموع

المصدر : من اعداد الطالب حسب النتائج

ان العينة الموجوة تحت الدراسة تتكون من " 20 " فردا , ينقسمون الى فئتين متباينين وبنسبتين متفاوتتين , حيث يمثل الأفراد الذين يزيد عمرهم عن الـ 30 سنة ما نسبته (70%) , في حين يمثل الأفراد الذين يقل عمرهم عن الـ 30 سنة ما نسبته (30%) .



ش 4 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن



ش 5 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

2- توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس :

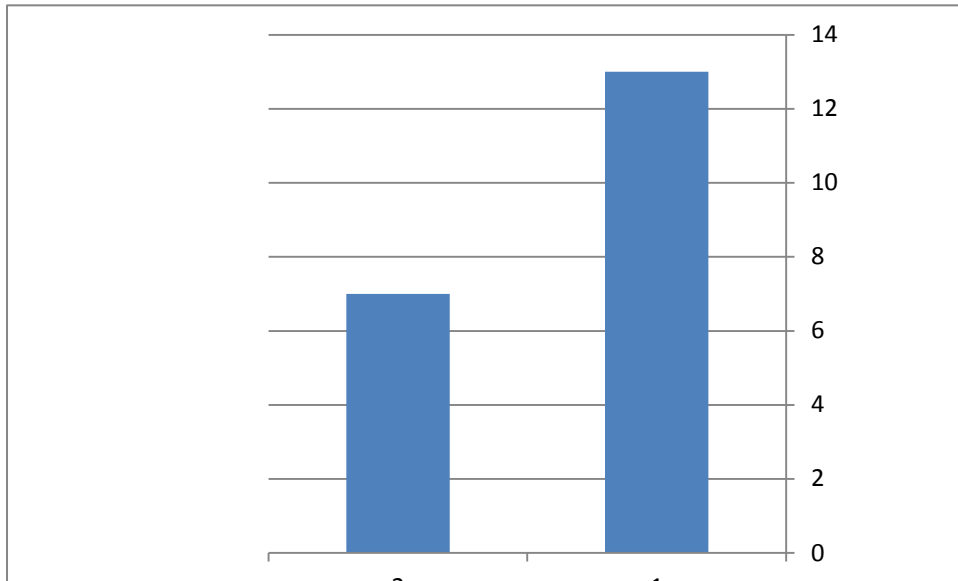
ج 16 : توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس :

النسبة (%)	التكرار	الجنس
65	13	الذكور
35	07	الاناث
100	20	المجموع

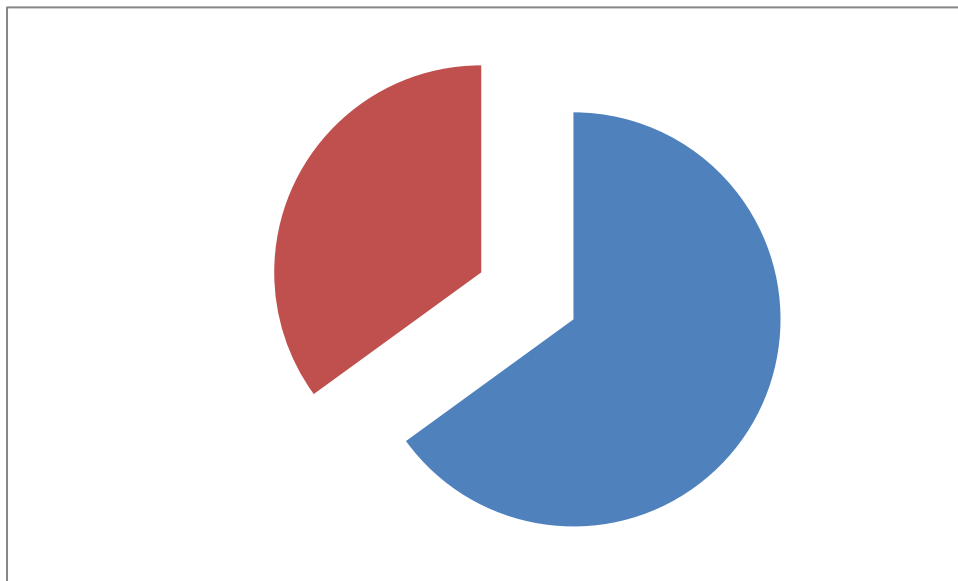
المصدر : من اعداد الطالب حسب النتائج

يوضح الجدول ان نسبة الافراد الذكور تمثل ( 65 %) من مجوع العينة , في حين لا تتعدى نسبة الافراد الاناث ( 35 % ) .





ش 6 : توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس



ش 7 : توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس

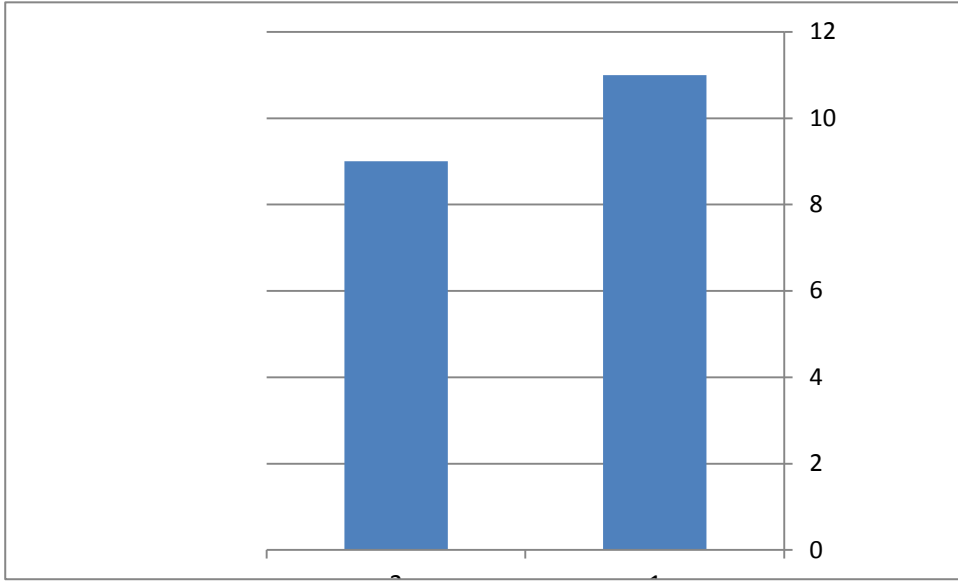
3- توزيع افراد عينة الدراسة حسب الخبرة :

ج 17 : توزيع افراد عينة الدراسة حسب الخبرة :

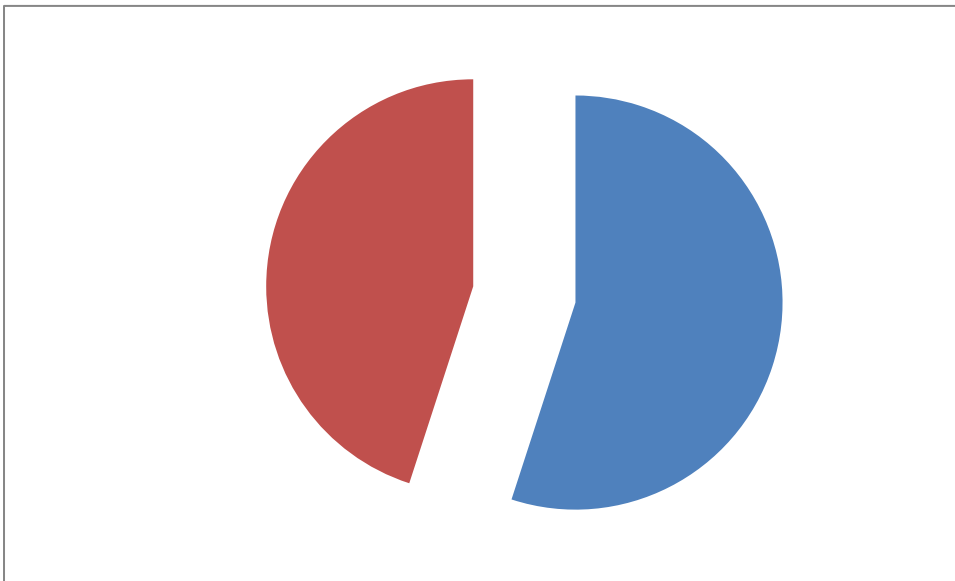
النسبة (%)	التكرار	مدة الخبرة (سنة)
55	11	أقل من 08
45	09	أكثر من 08
100	20	المجموع

المصدر : من اعداد الطالب حسب النتائج

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الأفراد الذين يملكون خبرة تتعدى الـ 08 سنوات يمثلون نسبة ( 45 %) من مجموع عينة الدراسة , في حين يمثل الافراد الذين تقل خبرتهم عن الـ 08 سنوات ما نسبته ( 55 %).



ش 8 : توزيع افراد عينة الدراسة حسب الخبرة



ش 9 : توزيع افراد عينة الدراسة حسب الخبرة

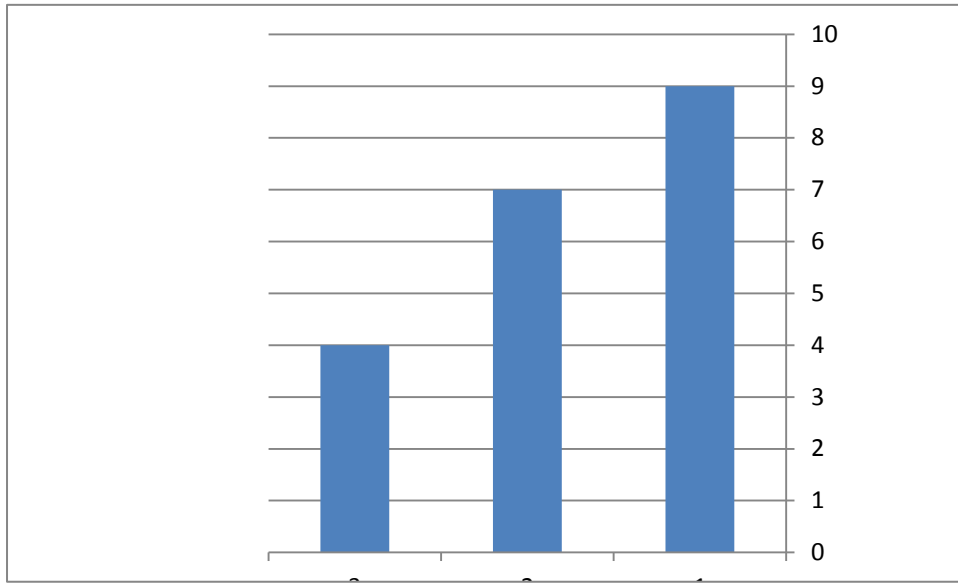
4- توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي :

ج 18 : توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي :

النسبة (%)	التكرار	المستوى التعليمي
45	09	شهادة البكالوريا و ما دونها
35	07	شهادة ليسانس و ما دونها
20	04	شهادة الماجستير أو الدكتوراة
100	20	المجموع

المصدر : من اعداد الطالب حسب النتائج

بعد قراءتنا للجدول , نجد ان نسبة الافراد المتحصلين على شهادة الماجستير او الدكتوراه لا تتعدى (20 %) , اما الافراد الذين تحصلوا على شهادة ليسانس او حتى زاولوا دراستهم الجامعية فنسبتهم (35 %) , في حين ان الافراد الذين لا يملكون شهادات اصلا او توقف مسارهم الدراسي في حدود شهادة البكالوريا فيمثلون ما نسبته (45 %) من مجموع عينة الدراسة .



ش 10 : توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



ش 11 : توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المطلب الثاني : معلومات عامة حول المؤسسات :

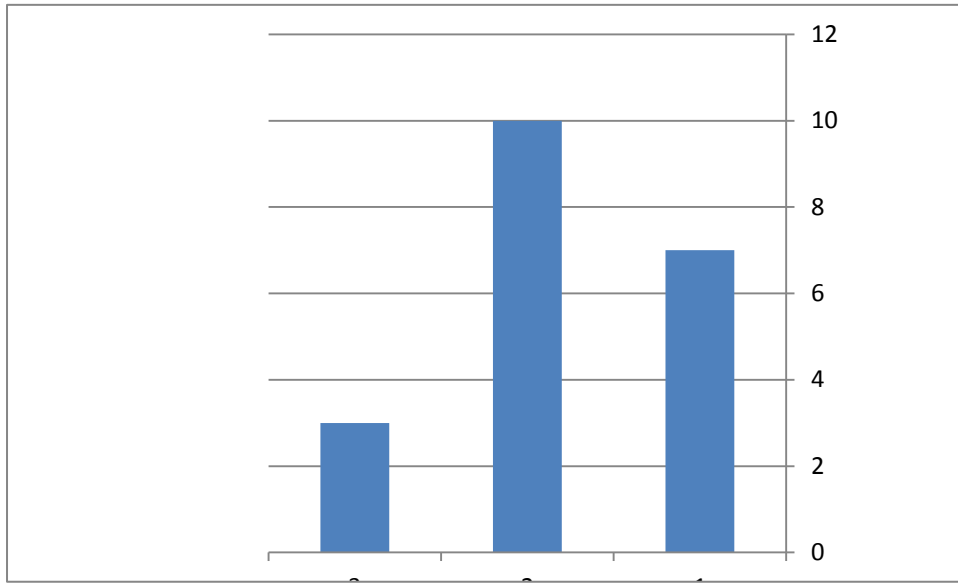
1- توزيع المؤسسات حسب الملكية :

ج 19 : توزيع المؤسسات حسب الملكية :

النسبة(%)	التكرار	الملكية
35	07	المؤسسات الخاصة
50	10	المؤسسات العامة
15	03	المؤسسات المختلطة
100	20	المجموع

المصدر : من اعداد الطالب حسب النتائج

ان المؤسسات التي احتوت عليها العينة الموجوة تحت الدراسة تختلف من حيث الملكية , حيث تمثل المؤسسات الخاصة نسبة (35 %) , في حين تمثل المؤسسات العامة نسبة (50 %) , بينما المؤسسات المختلطة فتمثل ما نسبته (15 %).



ش 12 : توزيع المؤسسات حسب الملكية :



ش 13 : توزيع المؤسسات حسب الملكية :

2- توزيع المؤسسات حسب الطابع القانوني :

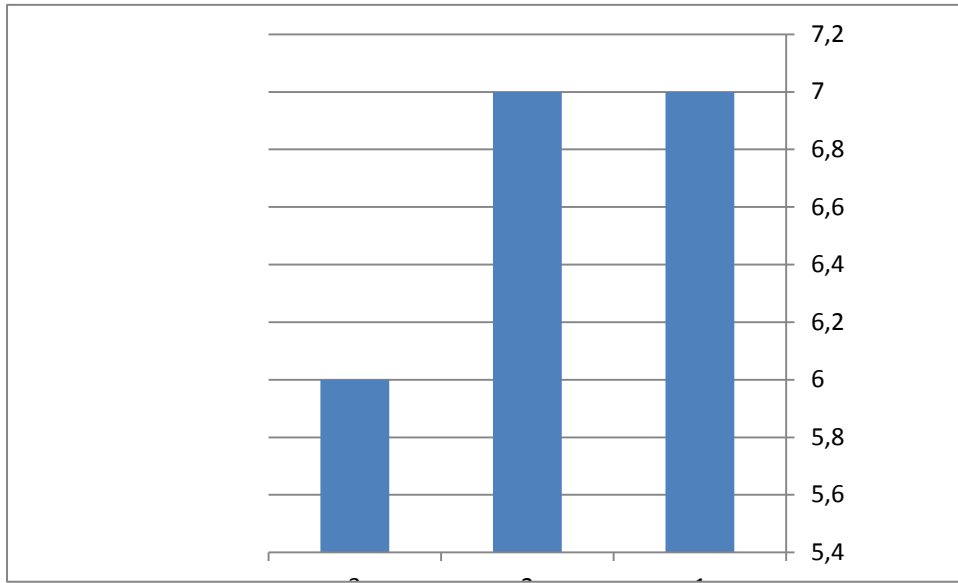
ج 20 : توزيع المؤسسات حسب الطابع القانوني :

النسبة (%)	التكرار	الطابع القانوني
35	07	المؤسسات المصغرة
35	07	المؤسسات الصغيرة
30	06	المؤسسات المتوسطة
100	20	المجموع

المصدر : من اعداد الطالب حسب النتائج

نلاحظ من خلال الجدول أن نسب المؤسسات متقاربة بشكل كبير , حيث تمثل المؤسسات المصغرة نسبة (35 %) , في حين تمثل المؤسسات الصغيرة نسبة (35 %) , بينما المؤسسات المتوسطة فتمثل ما نسبته (30 %) من مجموع المؤسسات التي احتوت عليها العينة الموجودة تحت الدراسة.





ش 14 : توزيع المؤسسات حسب الطابع القانوني :



ش 15 : توزيع المؤسسات حسب الطابع القانوني :

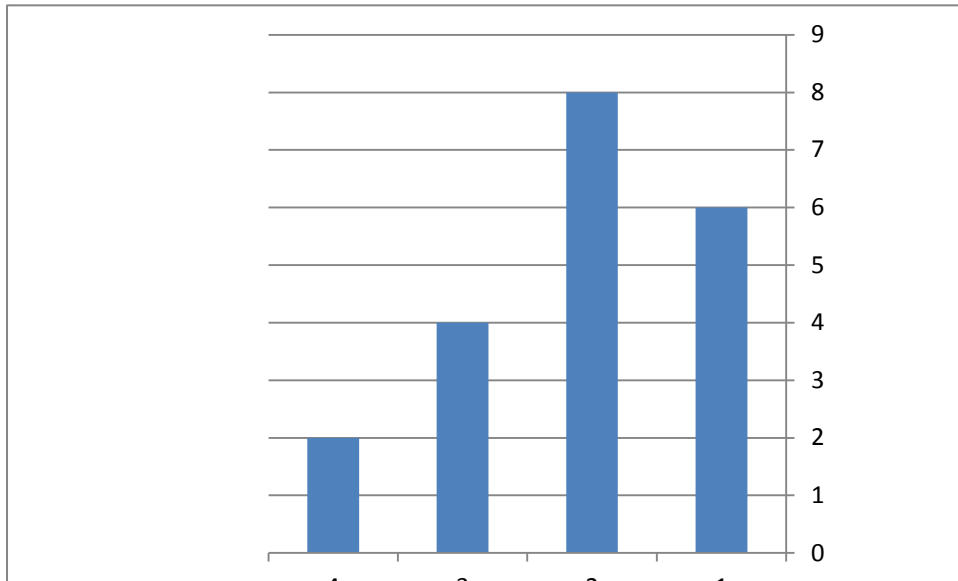
3- توزيع المؤسسات حسب النشاط :

ج 21 : توزيع المؤسسات حسب النشاط :

النسبة (%)	التكرار	نشاط المؤسسة
30	06	خدماتية
40	08	تجارية
20	04	انتاجية
10	02	اخرى
100	20	المجموع

المصدر : من اعداد الطالب حسب النتائج

تحثل المؤسسات ذات النشاط التجاري و الخدماتي ما نسبته (40 %) و(30 %) على التوالي , أما المؤسسات ذات النشاط الانتاجي فتمثل نسبة (20 %), وتبقى نسبة (10 %) تتقاسمها المؤسسات ذات نشاطات أخرى .



ش 16 : توزيع المؤسسات حسب النشاط :



ش 17 : توزيع المؤسسات حسب النشاط :

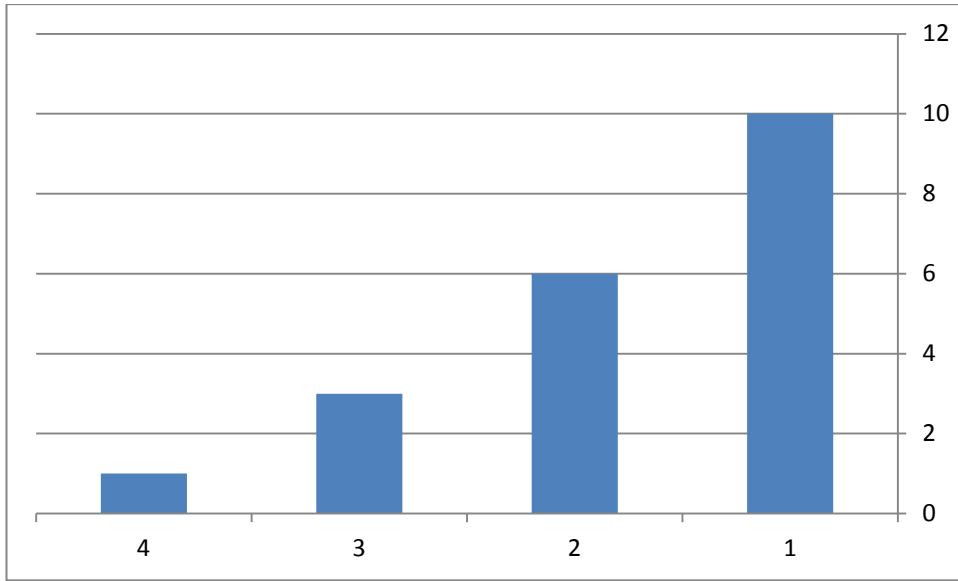
3- الصعوبات التمويلية :

ج 22 : الصعوبات التمويلية :

النسبة (%)	التكرار	درجة الصعوبة
60	12	كثيرة
25	05	متوسطة
15	03	قليلة
00	00	قليلة جدا
100	20	المجموع

المصدر : من اعداد الطالب حسب النتائج

من الجدول , نلاحظ وجود نسبة عالية من حيث الصعوبات التمويلية في حدود (60 %) , أما درجة الصعوبات المتوسطة فبلغت نسبة (25 %) , في حين ان درجة الصعوبات القليلة فلم تتعد ما نسبته (15 %) , كما نلاحظ حالة العدم في درجة الصعوبات القليلة جدا أي بنسبة (00 %) .



ش 18 : الصعوبات التمويلية



ش 19 : الصعوبات التمويلية

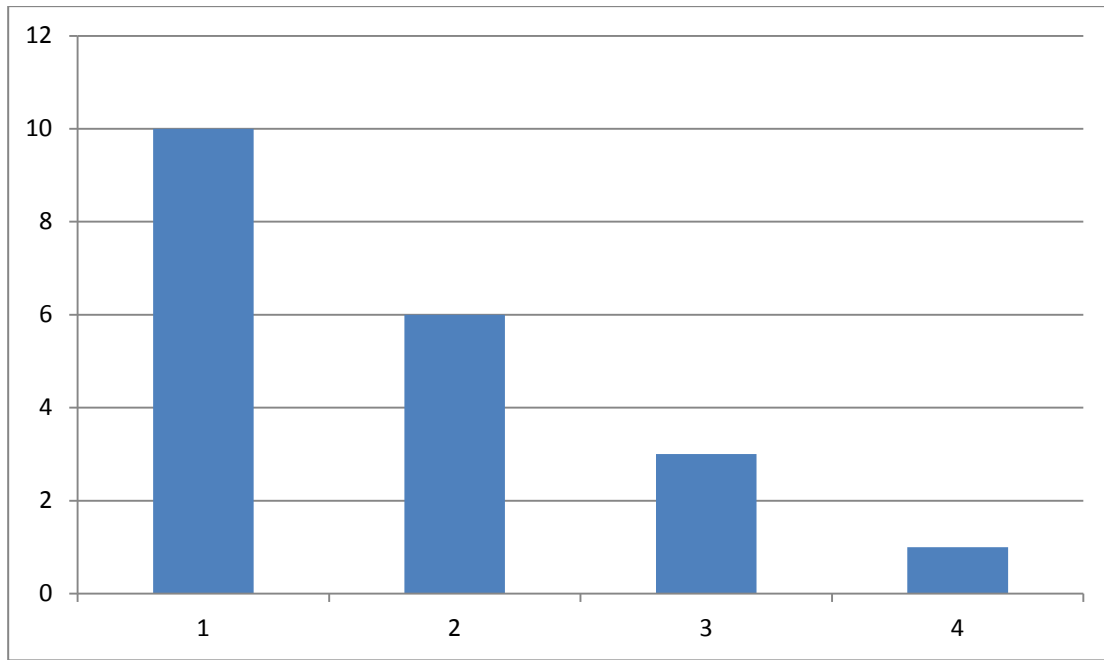
4- الصعوبات التسويقية :

ج 23 : الصعوبات التسويقية :

النسبة (%)	التكرار	درجة الصعوبة
75	15	كثيرة
15	03	متوسطة
10	02	قليلة
00	00	قليلة جدا
100	20	المجموع

المصدر : من اعداد الطالب حسب النتائج

من الجدول , نلاحظ وجود نسبة عالية من حيث درجة الصعوبات التسويقية بلغت (75%) , أما درجة الصعوبات المتوسطة فبلغت نسبة (15%) , في حين ان درجة الصعوبات القليلة فلم تتعد ما نسبته (10%) , كما نلاحظ حالة العدم في درجة الصعوبات القليلة جدا أي بنسبة (00%) .



ش 20 : الصعوبات التسويقية



ش 21 : الصعوبات التسويقية

5- الصعوبات التقنية :

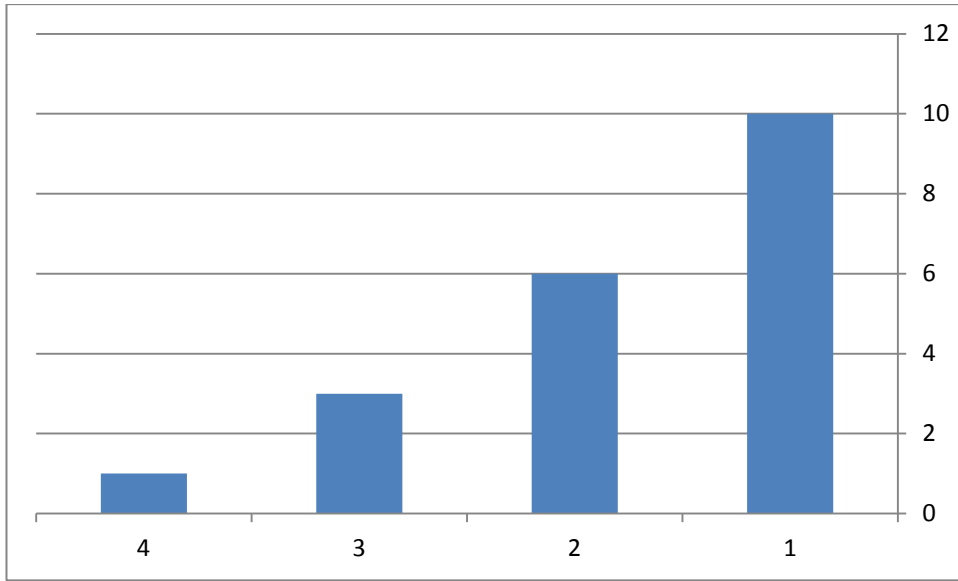
ج 24 : الصعوبات التقنية :

النسبة (%)	التكرار	درجة الصعوبة
50	10	كثيرة
30	06	متوسطة
15	03	قليلة
05	01	قليلة جدا
100	20	المجموع

المصدر : من اعداد الطالب حسب النتائج

من الجدول , نلاحظ وجود نسبة متوسطة من حيث درجة الصعوبات التقنية لامست حدود (50 %) , أما درجة الصعوبات المتوسطة فبلغت نسبة (30 %) , في حين ان درجة الصعوبات القليلة فلم تتعد ما نسبته (15 %) , اما درجة الصعوبات القليلة جدا فبلغت ما نسبته (05 %) .





ش 22 : الصعوبات التقنيّة



ش 23 : الصعوبات التقنيّة

المطلب الثالث : معلومات عامة حول الميزة التنافسية :

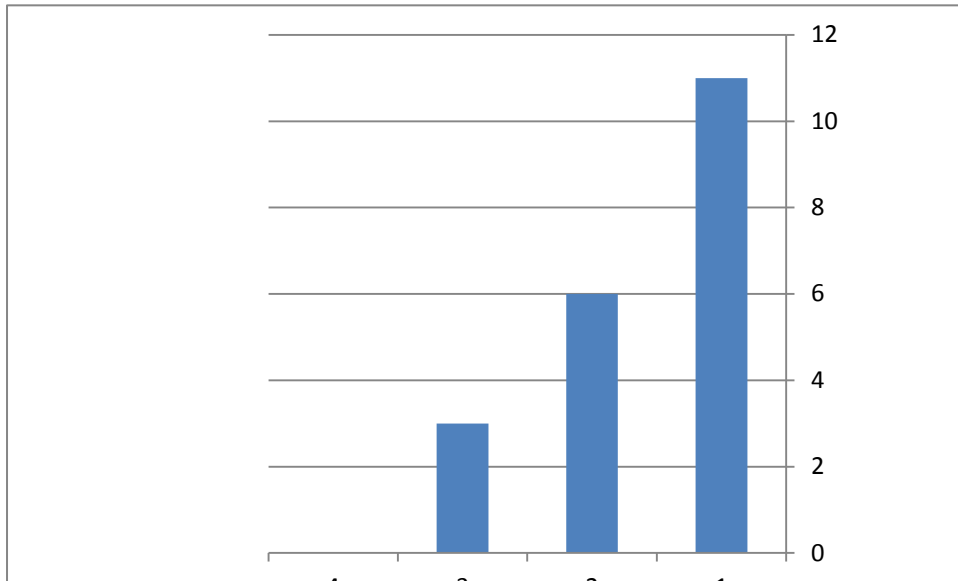
1- عدد المنافسين و شدة المنافسة :

ج 25 : عدد المنافسين و شدة المنافسة :

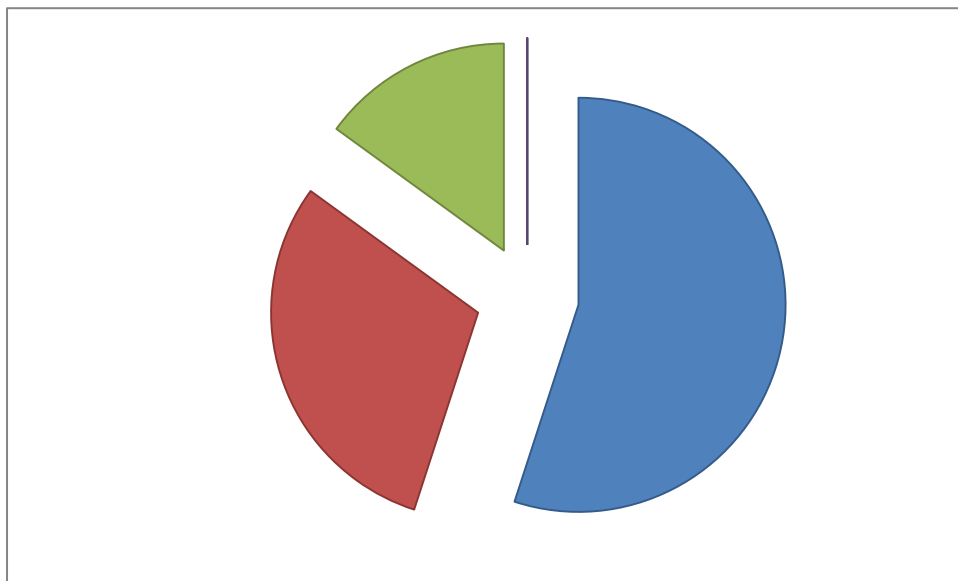
المجموع	منعدمة	قليلة	متوسطة	قوية	الشدة
20	00	03	06	11	التكرار
100	00	15	30	55	النسبة (%)

المصدر : من اعداد الطالب حسب النتائج

من خلال الجدول أعلاه , نلاحظ أن المؤسسات تحت الدراسة تعيش في سوق بها عدد من المنافسين تزيد حسبهم شدة المنافسة أو تنتقلص , حيث نجد المنافسة القوية تمثل ما نسبته ( 55%) , في حين تمثل المنافسة المتوسطة نسبة ( 30 %) , والمنافسة القليلة نسبة ( 15%) , أما حالة انعدام المنافسة فهي غير موجودة أصلا ( 00 %) ما يعني أن الجميع ينافس من أجل الأهداف السوقية المسطرة .



ش 24 : عدد المنافسين و شدة المنافسة



ش 25 : عدد المنافسين و شدة المنافسة

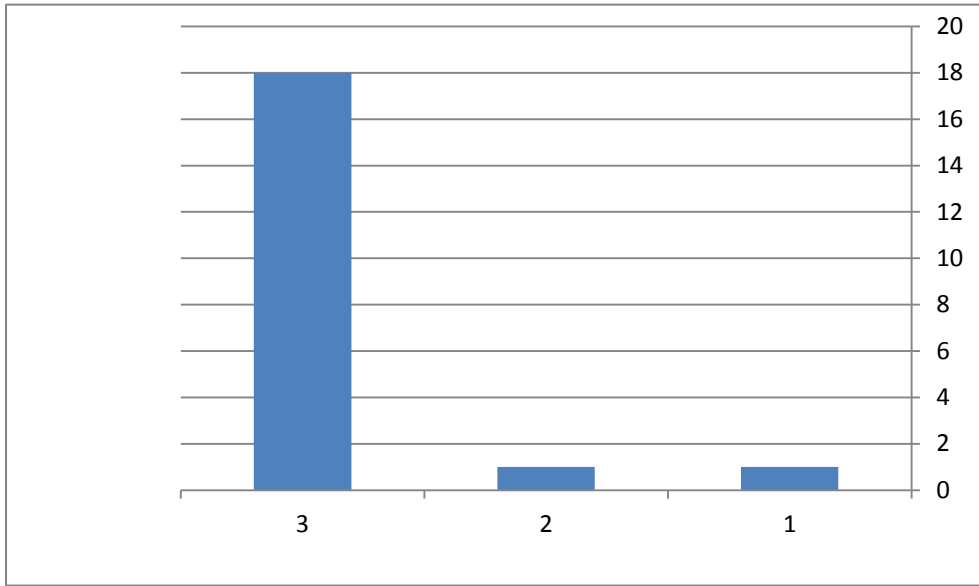
2- استراتيجيات التنافس :

ج 26 : استراتيجيات التنافس :

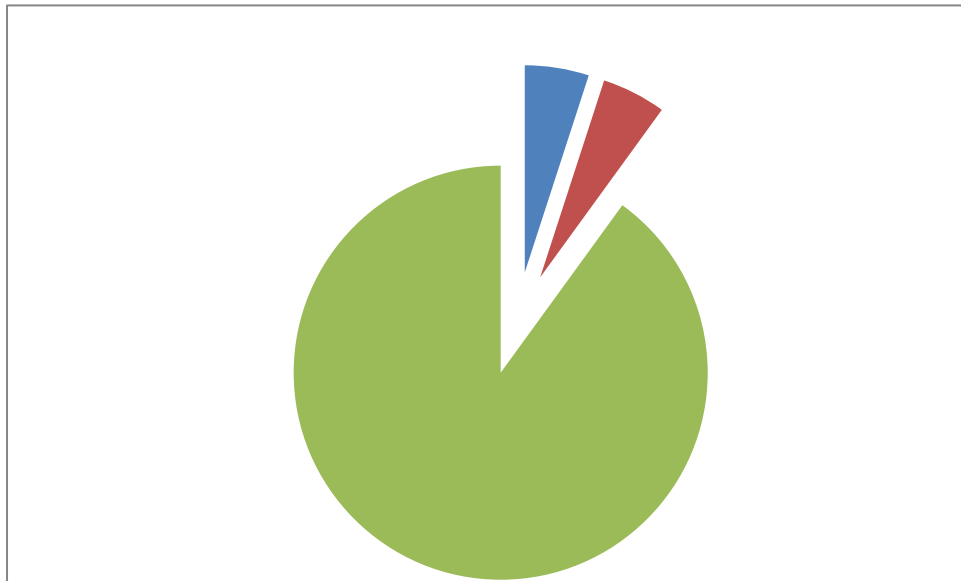
المجموع	التركيز	تميز المنتج	تخفيض التكاليف	الاستراتيجية المتبعة
20	18	01	01	التكرار
100	90	05	05	النسبة (%)

المصدر : من اعداد الطالب حسب النتائج

يظهر جليا من خلال الملاحظة للجدول , أن المؤسسات الموجودة في عينة الدراسة تتبع الاستراتيجية التنافسية الثلاث , ولكن بميول واضح نحو استراتيجية التركيز , هذه الأخيرة تمثل ما نسبته ( 90 %) , في حين تتقاسم الاستراتيجيتين ( تخفيض التكاليف و التميز ) النسبة المتبقية (10%) مناصفة.



ش 26 : استراتيجيات التنافس



ش 27 : استراتيجيات التنافس

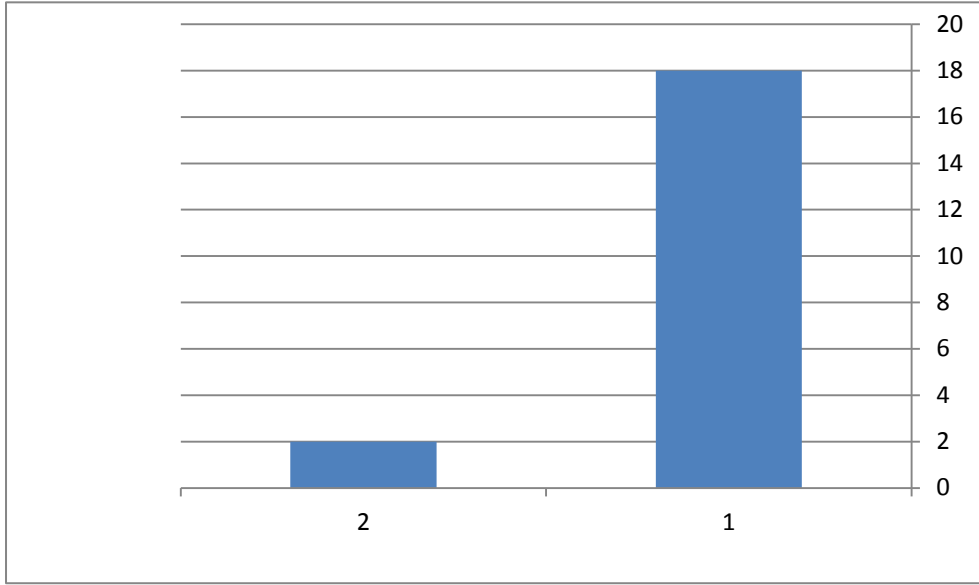
### 3- حيازة الميزة التنافسية :

ج 27 : حيازة الميزة التنافسية :

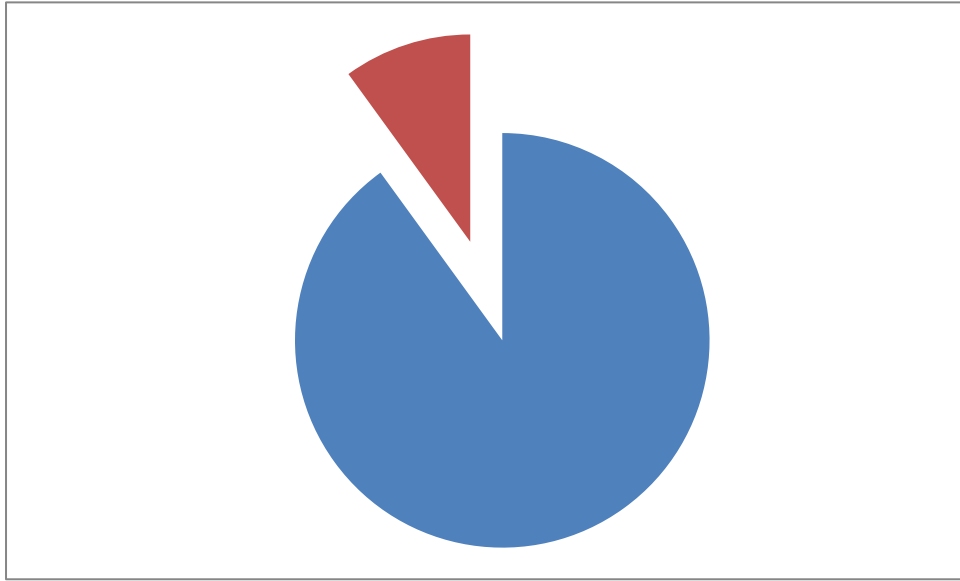
حيازة ميزة تنافسية	غير موجودة	موجودة	المجموع
التكرار	18	02	20
النسبة (%)	90	10	100

المصدر : من اعداد الطالب حسب النتائج

ان المؤسسات الموجودة في عينة الدراسة لا تمتلك ميزة أو مزايا تنافسية وهذا ما يبدو جليا من خلال ملاحظة الجدول أعلاه , حيث فاقت نسبة عدم وجود هذه الميزة في المؤسسات ( 90 % ) , و لكن يبقى بصيص الأمل في وجود نوع من الميزة التنافسية قائما في حدود نسبة ( 10 % ) فقط .



ش 28 : حيازة الميزة التنافسية



ش 29 : حيازة الميزة التنافسية

4- محاولة بناء ميزة تنافسية :

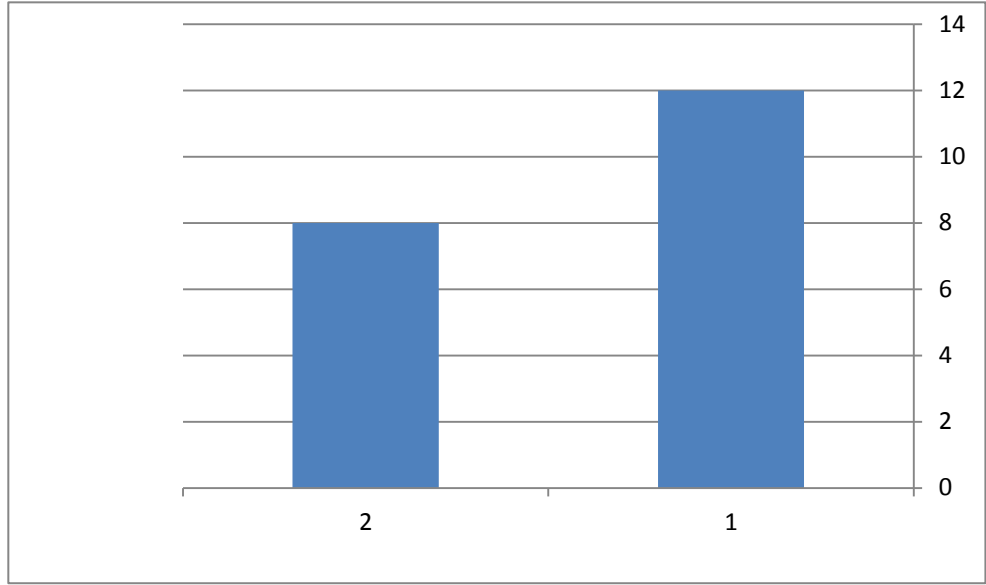
ج 28 : محاولة بناء ميزة تنافسية :

محاولة البناء	متوفرة	غير متوفرة	المجموع
التكرار	12	08	20
النسبة (%)	60	40	100

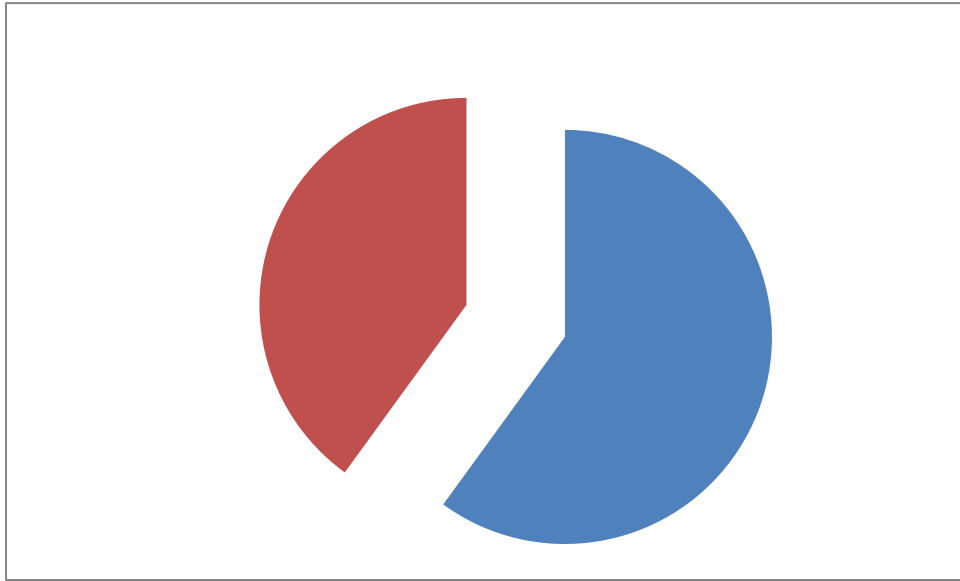
المصدر : من اعداد الطالب حسب النتائج

يتضح لنا من الجدول أن محاولة بناء ميزة أو مزايا تنافسية متوفرة بنسبة (60 %) , وهذا ما أردنا التعبير عنه بتعليقنا على الجدول السابق " يبقى بصيص الأمل في وجود نوع من الميزة التنافسية قائما " , أما عدم توفر أي نوع من المحاولة فقد شكل نسبة (40 %) من مجموع المؤسسات الموجودة في عينة الدراسة.





ش 30 : محاولة بناء ميزة تنافسية



ش 31 : محاولة بناء ميزة تنافسية

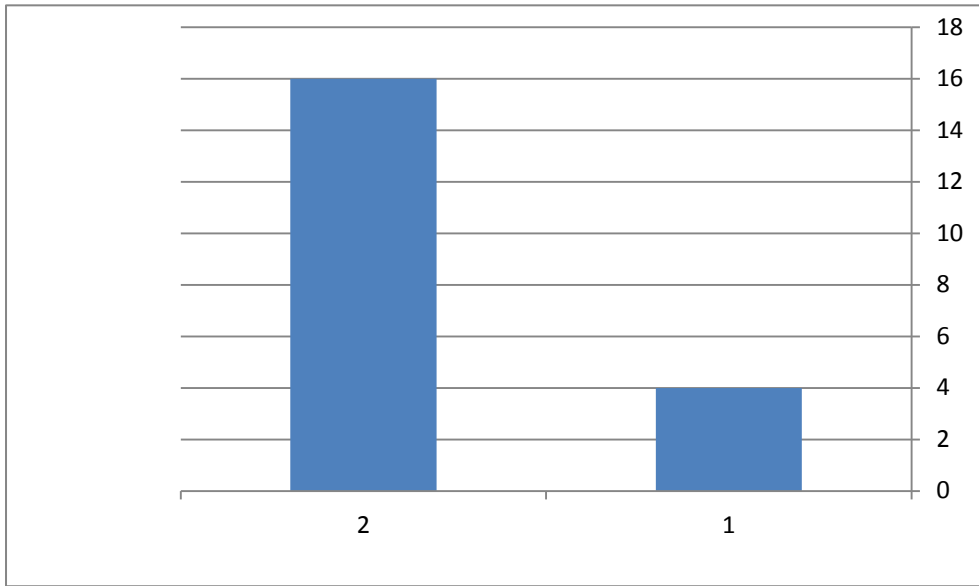
5- معرفة كيفية بناء ميزة تنافسية :

ج 29 : معرفة كيفية بناء ميزة تنافسية :

معرفة الكيفية	متوفرة	غير متوفرة	المجموع
التكرار	04	16	20
النسبة (%)	20	80	100

المصدر : من اعداد الطالب حسب النتائج

وجود اثار قليلة لمعرفة كيفية بناء ميزة أو مزايا تنافسية لا تتعدى نسبة (20 %) ,  
في حين أن انعدام المعرفة اللازمة بكيفية بناء الميزة التنافسية الخاصة بكل مؤسسة بلغت نسبة  
(80 %) من مجموع المؤسسات الموجودة تحت الدراسة , ( طبعاً ما استخلصناه من الجدول )



ش 32 : معرفة كيفية بناء ميزة تنافسية



ش 33 : معرفة كيفية بناء ميزة تنافسية

### المبحث الثالث : الاستنتاجات و التوصيات :

من خلال دراستنا هذه توصلنا الى جملة من الاستنتاجات نذكرها على النحو التالي :

- نقص الجانب المعرفي لدى الأفراد داخل المؤسسات ما يعكس ضعف القدرة على مواكبة المستجدات العلمية .
- مستوى الخبرة لا يرقى للمستوى المطلوب مما يحول دون الاستغلال الامثل للفرص المتاحة والتجنب الحيني (في الوقت المحدد) للتهديدات .
- تعترض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية جملة من العراقيل والصعوبات التمويلية , تجعل منها حبيسة القروض من جهة , و بطء النشاط من جهة أخرى .
- تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية جملة من الصعوبات التسويقية كانت أولى بؤادر غياب الميزة أو المزايا التنافسية لديها .
- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تعاني من صعوبات تقنية وقفت دون تطورها أو امتلاكها لتقنيات جديدة تساعدها على ابتكار ما هو أنسب لبناء ميزة أو مزايا تنافسية .
- تعتمد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على استراتيجيات التنافس المعروفة بالتركيز , كونها لا تستطيع انتهاز استراتيجيات تخفيض التكاليف لعدم توفر شروط تطبيقها , ولا استراتيجيات التمييز لانعدام ميزة تنافسية تميزها عن باقي المنافسين.
- الميزة التنافسية الغائب الأكبر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وهذا ما يدعم الفرضية المقدمة في ديباجة هذه المذكرة , فهي لا تمتلك ما يساعدها على الانفراد بشيء مميز يجعلها تنافس بقوة في السوق و هذا ما يضمن لها مكانة سوقية هامة و حصة سوقية معتبرة .
- المعضلة و المشكل العويص الذي صدمنا في هذه الدراسة كون العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا ترغب حتى في محاولة اكتساب ميزة تنافسية كغيرها من المؤسسات التي تنشط في السوق .

## خلاصة الفصل

تناولنا في الفصل الثالث الجانب التطبيقي للدراسة والذي يهدف إلى دراسة واقع الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية .

تم التطرق بداية إلى خطوات الدراسة التطبيقية , بحيث اشتملت على تحديد وتعريف متغيرات الدراسة ، تحديد المنهج المتبع أين تم الاعتماد في دراسة الموضوع على المنهج الوصفي الذي يسمح بجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها ، بالإضافة إلى الاعتماد على الأسلوب الإحصائي. وقد كان جمع البيانات باتباع طريقة المقابلة وكذا الاستمارة كأداة أساسية للدراسة التطبيقية .

ليتم التطرق أخيرا إلى مناقشة نتائج الدراسة ، وذلك بالرجوع إلى البيانات الإحصائية للوصول إلى إثبات الفرضيات من عدمها، كما تم في آخر المطاف استخلاص النتائج , إضافة الى الإشارة الى مجموعة من التوصيات الهامة.

الخصائفة

العلماء

من خلال بحثنا المتواضع هذا , قمنا بتسليط الضوء على بعض النقاط الاقتصادية الهامة , بدءا بماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة , مرورا بعنصر هام جدا في السوق الا و هو الميزة التنافسية , وصولا الى مدى وجود هذه الأخيرة في الخريطة الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية .

الدراسة الميدانية جاءت مطابقة لما طرح من فرضيات في الجانب النظري من هذا البحث , خصوصا تلك المتعلقة بغياب الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية , وهذا ما يدفعنا الى التذكير او استعراض بعض المقترحات و التوصيات لعلها تجد الاهتمام اللائق بها بغية تفادي مشاكل اكثر للمؤسسات , و دفعا بها نحو مواكبة عجلة التطور, وتمكينها من اكتساب السلاح الفعال لمواجهة خطر المنافسة الشديدة , و بالتالي تحقيق التميز عن باقي المنافسين , وسعيا لتحقيق الغرض الأسمى و هو البقاء و الاستمرار في السوق.

## آفاق الدراسة :

بعد انتهائنا من معالجة إشكالية البحث وتوصلنا للنتائج المشار إليها , تبادر إلى أذهاننا و لمحنا في الأفق جملة من النقاط التي يمكن أن تشكل آفاقا مستقبلية للدراسة انطلاقا من ذلك , تتمثل فيما يلي :

- التعليم والمعرفة أساس بناء وزيادة القدرات والكفاءات داخل المؤسسة .
- تحديد وتقييم الكفاءات وعلاقتها بالقدرة على تحقيق ميزة تنافسية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- التحليل الإستراتيجي وأثره على الميزة التنافسية للمؤسسة.
- التحضير الجيد سواء فكريا أو ماديا قبل الدخول في أي مشروع اقتصادي.
- دراسة السوق , بين ما يستخلص منها نظريا وما يكون تطبيقيا .

- التنمية الإستراتيجية للموارد والكفاءات ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة.
- المعلومة : الحصول عليها , استغلالها و توظيفها لتحقيق ميزة تنافسية.
- الابتعاد عن اقتصاد الريع ضرورة ملحة للاهتمام أكثر بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة .
- دفع عجلة الاستثمارات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جميع القطاعات بهدف تحقيق اقتصاد متكامل .
- بناء المزايا التنافسية و المحافظة على دوامها عامل اساسي لعدم اندثار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .
- الاعتماد على حاضنات الأعمال في مساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يعني بقاء هذه الأخيرة في أحضانها.
- ختاما , و رغم محاولتي الجادة للإلمام بكل جوانب الموضوع إلا أنني أدرك تماما أن هذا البحث المتواضع لا يزال يحتاج إلى المزيد من التحليل والدراسة، وأرجو أن تكون هذه المحاولة قد فتحت الطريق أمام غيري لإكمال كل نقص وسد كل فراغ، و أن أكون قد وفقت في دراسة هذا البحث بالشكل الذي يحقق النفع للباحثين في المستقبل.



# الملاحق

## الاستبيان :

### استمارة حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و الميزة التنافسية الخاصة بها

محاولة مني لاثراء بحثي حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والميزة التنافسية الخاصة بها ؛ أرجو منكم ملء هذه الاستمارة ، فبمساعدتكم وتعاونكم ستساهمون في نجاح طلاب العلم في جامعاتنا.

الاسم : .....

رقم الفاكس: ..... رقم الهاتف: ..... بريد إلكتروني: .....

مجال عمل المؤسسة : .....

الاسم التجاري : .....

○ المؤسسة : فردية  
○ ما هو نشاط المؤسسة:  
عائلية خدماتية تجارية  
محدودة المسؤولية صناعية اخرى

ما هو عدد موظفي المؤسسة :

هل عدد الموظفين اقل من 10 موظفين؟ نعم لا

هل عدد الموظفين اقل من 50 موظف؟ نعم لا

هل عدد الموظفين اقل من 250 موظف؟ نعم لا

هل الميزانية اقل من 20 مليون دج ؟ نعم لا

هل الميزانية أقل من 200 مليون دج؟ نعم لا

هل الميزانية أقل من 2 مليار دج؟ نعم لا

ما هو عمر المؤسسة: .....

هل المؤسسة تحقق أرباح ؟ نعم لا

هل ترغبون بتوسيع المؤسسة ؟ نعم لا

هل ترغبون بتغيير أسلوب العمل؟ نعم لا

لديكم صعوبات من الناحية المالية (قروض ضمانات) .....

لديكم صعوبات من الناحية التسويقية (إيجاد الاسواق لتوزيع المنتجات او موردين للوازم الإنتاج)

لديكم صعوبات من الناحية التقنية (إدخال ونقل التكنولوجيا لتلبية احتياجاتكم)

.....

## التنافسية:

هل لديكم منافسون في السوق : كثير متوسط قليل منعدم

هل هذه المنافسة : قوية متوسطة ضعيفة منعدمة

## استراتيجيات التنافس :

أية استراتيجية تنافس تتبعون :

- تخفيض التكاليف لا نعم
- تمييز منتجاتكم لا نعم
- تركيز على منتج واحد / عدة منتجات , حصة سوقية معينة نعم لا

## الميزة التنافسية :

هل لديكم ميزة تنافسية (بما تتميز مؤسساتكم) ؟ لا نعم

إذا كان الجواب (نعم) :

ما هي هذه الميزة ؟

على ماذا اعتمدتم في بنائها ؟

هل استغرقت وقتا طويلا للحصول عليها ؟

تفكرون في استمراريتها ودوامها ؟

هل ستحافظون على هذه الميزة ؟

كيف ؟

إذا كان الجواب (لا) :

هل حاولتم بناء ميزة تنافسية ؟ لا نعم

هل لديكم فكرة عن كيفية بناء هذه الميزة التنافسية ؟ لا نعم

تعليقات أخرى ترغبون بإضافتها:

.....  
.....

شكرا على مساهمتكم القيمة , أتمنى لكم النجاح والتطور لمؤسساتكم

# المراجع

## قائمة المراجع باللغة العربية :

### الكتب :

- 1- نبيل مرسي خليل . الميزة التنافسية في مجال الاعمال . كلية التجارة . جامعتي الاسكندرية وبيروت العربية . الدار الجامعية للطباعة و النشر . 1996.
- 2- ناصر دادي عدون . اقتصاد المؤسسة . دار المحمدية العامة . الجزائر . الطبعة الثانية . 1998 .
- 3 - عبد الرزاق بن حبيب . اقتصاد المؤسسة . ديوان المطبوعات الجامعية . الجزائر . 2002 .
- 4- عمر صخري . اقتصاد المؤسسة . ديوان المطبوعات الجامعية . الجزائر . الطبعة الثالثة . 2003 .
- 5- عمر صقر ، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2002/2003
- 6- رشيد واضح . المؤسسة في التشريع الجزائري . دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع . الجزائر . 2003
- 8- عادل حسن ومصطفى زهير . الإدارة العامة . دار النهضة العربية . بيروت . لبنان . 1978 .
- 9- ليث عبد الله القهيوي و بلال محمود الوادي . المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة ودورها في عملية التنمية . دار ومكتبة الحامد . عمان . الأردن . الطبعة الاولى . 2012 .
- 10- طاهر محسن منصور الغالبي . ادارة واستراتيجية منظمات الاعمال المتوسطة والصغيرة . دار وائل . عمان .. الأردن . الطبعة الاولى , 2009 .
- 11- عادل احمد حشيش ، اصول الاقتصاد السياسي ، مدخل تحليلي مقارنة لدراسة مبادئ علم الاقتصاد ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، 1996 .

- 12- كاس نصر المنصور، وشوقي تاجي جواد، ادارة المشروعات الصغيرة، عمان، الاردن، دار الحامد، الطبعة الاولى، 2001،
- 13- ماجدة العطية .ادارة المشروعات الصغيرة . دار المسيرة . عمان . الطبعة الثالثة.2009
- 14- فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي :آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر. 2000
- 15- معالي فهمي حيدر ،نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، القاهرة. مصر. 2002 .
- 16- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر ،القاهرة ،مصر، 2001.
- 17- ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،عمان. الاردن ، 2008 .
- 18- د. طاهر محسن منصور الغالبي ، وائل محمد صبحي ادريس . الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل . دار وائل للنشر . الطبعة الثانية . 2009. عمان – الاردن .
- 19- أ.د محمود جاسم الصميدعي ، د. ردينة عثمان يوسف .تسويق الخدمات . عمان – الاردن .
- 20- فيليب سادلر ترجمة علا احمد اصلاح . الادارة الاستراتيجية . مجموعة النيل العربية .
- 21- محمد أحمد عوض ، الادارة الاستراتيجية – الاصول و الاسس العلمية – الدار الجامعية ( الابراهيمية) الاسكندرية ، مصر، 2004 .
- 23- فلاح حسن عداي الحسيني ، الادارة الاستراتيجية ( مفاهيمها- مداخلها – عملياتها المعاصرة ) ، دار وائل للنشر ، عمان – الاردن ، طبعة 2 ، 2006 .

## المجلات , الملتقيات و الرسائل الجامعية :

- 1- بلقاسم سلاطنية. العلاقات الإنسانية في المؤسسة. مجلة العلوم الإنسانية. جامعة خيضر محمد بسكرة. العدد 5. ديسمبر 2004 .
- 2- محمد طالبي . دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في معالجة مشكل البطالة في الجزائر بين المرود الضئيل وكيفية التفعيل . مجلة دراسات اقتصادية . دار الخلدونية . الجزائر . العدد (12) . 2009 .
- 3- بلالطة مبارك . حاضنات الاعمال في الجزائر . مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة . كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير . جامعة الجزائر . العدد (15) . 2006 .
- 4- نادية قويقع . المؤسسات الصغيرة والمتوسطة . الواقع والافاق . مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة . كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير . جامعة الجزائر . العدد (14) . 2006 .
- 5- عثمان حسن عثمان، مفهوم م ص م ودورها في التنمية الاقتصادية، بحوث واوراق عمل الدورة الدولية ، "تمويل المشروعات ص م وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية"، المنعقدة في 25-28 ماي 2003 ، سطيف- الجزائر، منشورات مخبر ش.أ.م.ف.م، 2004 ،
- 6- محمد طالبي . دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في معالجة مشكل البطالة في الجزائر بين المرود الضئيل وكيفية التفعيل . مجلة دراسات اقتصادية . دار الخلدونية . الجزائر . العدد (12) . 2009 .
- 7- عبد الرحمان بن عنتر، "نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية"، أطروحة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص التحليل لاقتصادي، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1995 ،
- 8- أشرف محمد داية، "اشكالية تمويل المؤسسات في الدول النامية"، الملتقى الدولي، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر،

9- بالقاسم العباس، "التجارب الناجحة في النفاذ إلى الأسواق العالمية" ندوة المعهد العربي للتخطيط، بعنوان "التنافسية العربية"، الكويت، 15 فيفري 15 -مارس 2003 .

10 - عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها، -2 تطويرها ، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002 ،

### قائمة المراجع باللغة الأجنبية :

1/ Bernard Parenque, La compétitivité des entreprises et forces concurrentielles,

[http://www.banque de france.fr/fileadmin/user upload/banque de france/archipel/publications/bdf bm/etudes bdf bm/bdf bm 18 et u\\_10\\_t2.pdf](http://www.banque de france.fr/fileadmin/user upload/banque de france/archipel/publications/bdf bm/etudes bdf bm/bdf bm 18 et u_10_t2.pdf), last visited avril 2012,

2-www.competitiveness.gov.org/arabic/files/IMD 2012 A.U pdf

3. Ahmed Bounfour, le management des ressources immatérielles, Dunod, Paris, 1998,

4 / L. Lachaal, La compétitivité : Concepts, définitions et applications  
<http://ressources.ciheam.org/om/pdf/c57/01600240.pdf>, last visited avril 2012

5- Jean-Louis Muchiell, La compétitivité : définition, Indicateurs et Déterminants, site : team.univparis.

[fr/teamerso/mucchiell/competitivite.pdf](http://fr/teamerso/mucchiell/competitivite.pdf). Date : 2002.



6 Jean pierre Détrie et autre. Strategor : politique générale de l'entreprise, 3ème édition, (France : Dunod, 1997).

7- M. Porter, l'avantage concurrentiel des nations, inter édition, paris,1984

8- Dan A, Seni , Analyse stratégique et avantage concurrentiel, bibliothèque et archives national du .QUEBIC. 2013.

9- Bulletin d'information statistique de la PME, Année 2013, N-24

## الملخص :

تناولت هذه الدراسة موضوع غياب الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية , وهذا بإلقاء الضوء على هذا النوع من المؤسسات من جهة , و على الميزة التنافسية وأهمية اكتسابها من قبل هذه الأخيرة من جهة أخرى . كما تم ابراز العلاقة الفاترة او المنعدمة بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية و المزايا التنافسية على اختلاف أنواعها .

أما في العمل التطبيقي , فقد قمت بإجراء استبيان , تم توزيعه على المؤسسات المتواجدة في سوق ولاية تلمسان الصغيرة منها و المتوسطة , ليتم بعد ذلك تفريغ هذه الاستثمارات و استخدام الأساليب الإحصائية الممكنة لدراسة و تحليل النتائج .

**الكلمات الافتتاحية :** اقتصاد المؤسسة , الإدارة الإستراتيجية , المؤسسات الصغيرة والمتوسطة , التسويق , الميزة التنافسية .

## Résumé :

Cette étude traite l'absence de l'avantage concurrentiel dans les PME algériennes , et cela commencer par une vue globale sur ce type des entreprises d'une 1ère coté , et la même pour l'avantage concurrentiel d'une 2ème coté , cette etude a également permis de montrer l'absence da la 2eme coté dans la vie de la 1ère coté.

Pour réaliser cette étude , nous avons préparer un questionnaire en distribuant des exemplaire dans la wilaya de Tlemcen. Ensuite , nous avons utilisé des techniques de statistique pour étudier at analyser les résultats obtenus.

**Les mots clés :** économie d'entreprise , l'administration stratégique , PME , Marketing , l'avantage concurrentiel .

## Abstract :

This study delt with the absense of competitive advantage in the algérien PME . First , it starts with a global view on this type of the entreprises, and the same thing for the competitive advantage . It also highlighted the absense of this later in the algérien entreprises .

To impement this study , we distributed many in Tlemcen's wilaya . Then we were unloaded using some statistical methods to study and analyze the results that we take .

**Key words :** entreprise's economy , the administraion strategic , PME , Marketing , compititive advantage .