جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

قسم: العلوم التجارية

الرقم التسلسلي:.....

رقم التسجيـــــل:DC/15/09

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية

تخصص: علوم تجارية

العنوان

الآليات والأدوات الموجهة لتحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر

دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إعداد الطالب: عطاالله ياسين

تاريخ المناقشة:2019/04/25

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

الإسم و اللقب	الرتبة العلمية	المؤسسة	الصفة
عريوة محاد	أستاذ محاضر أ	جامعة المسيلة	رئيسا
بوقرة رابح	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	مشرفًا و مقرًرا
بن البار موسى	أستاذ محاضر أ	جامعة المسيلة	مناقشا
زاير وافية	أستاذ محاضر أ	جامعة البليدة 2	مناقشا
جودي محمد علي	أستاذ محاضر أ	جامعة الجلفة	مناقشا
زبيري عز الدين	أستاذ محاضر أ	جامعة برج بوعريريج	مناقشا

السنة الجامعية: 2019/2018

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

قسم: العلوم التجارية

الرقم التسلسلي:.....

رقم التسجيـــــل:DC/15/09

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية

تخصص: علوم تجارية

العنوان

الآليات والأدوات الموجهة لتحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر

دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إعداد الطالب: عطاالله ياسين

تاريخ المناقشة:2019/04/25

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

الإسم و اللقب	الرتبة العلمية	المؤسسة	الصفة
عريوة محاد	أستاذ محاضر أ	جامعة المسيلة	رئيسا
بوقرة رابح	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	مشرفًا و مقرًرا
بن البار موسى	أستاذ محاضر أ	جامعة المسيلة	مناقشا
زاير وافية	أستاذ محاضر أ	جامعة البليدة 2	مناقشا
جودي محمد علي	أستاذ محاضر أ	جامعة الجلفة	مناقشا
زبيري عز الدين	أستاذ محاضر أ	جامعة برج بوعريريج	مناقشا

السنة الجامعية: 2019/2018

بسم الله الرحمن الرحيم

إهـداء

إلى الوالدين الكريمين:

- أبي رحمه الله ونسأل الله عزوجل أن يدخله الجنة.

- أمي حفظها الله ورعاها.

إلى زوجتي وابني يونس.

إلى إخــوتي و أخــواتي.

إلى الأهل والأقارب.

إلى الأساتذة الكرام.

إلى كل الأصدقاء.

ياسين عطاالله

شكر

نحمد الله سبحانه وتعالى ونشكره على توفيقه لنا لإتمام هذا العمل.

ونصلي ونسلم على سيدنا محمد خاتم الأنبياء والمرسلين.

أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف الأستاذ الدكتور "بوقرة رابح" على كل المساعدات والتوجيهات والنصائح المقدمة، والتي ساهمت في انجاز هذه الأطروحة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل للأساتذة الأفاضل أعضاء اللجنة المناقشة والتي ستزيد لهذا البحث قيمة علمية من خلال النصائح والتوجيهات والتي هم مشكورين عليها.

كما أتقدم بالشكر لكل الأساتذة الأفاضل الذين كانوا دعما لي في إنجاز هذه الأطروحة كلا باسمه، وكذا مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذين قدموا لنا يد المساعدة من خلال الرد على أسئلة الاستبيان، وكل من ساهم في إنجاز هذه الأطروحة من قريب أو بعيد ولو بالجزء اليسير، كلهم أقول لهم جزاكم الله خيرا.

ياسين عطالله

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ما مدى مساهمة الآليات والأدوات الموجهة لتحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، ولبلوغ هذا الهدف تناولنا في الجانب النظري أساسيات تتعلق بالميزة بالتنافسية والتنافسية، بالتركيز على مؤشرات قياس التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المفاهيم المتعلقة بالتنافسية وكذا أساليب تحقيق الميزة التنافسية، كما تطرقنا لأساسيات عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال مفهومها وخصائصها وأهم مجالات نشاطها، وأيضا واقعها في الجزائر والتحديات التي تواجهها، أما الجانب التطبيقي فتطرقنا فيه لدور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من خلال إحداث مناصب شغل، والمساهمة في الناتج الداخلي الخام خارج المحروقات وكذا مساهمتها في خلق القيمة المضافة، بالإضافة لمساهمة الأدوات والأليات السابقة كلا على حدى في تمويل المشاريع، ولحداث مناصب عمل، أم الشق الثاني من الجانب التطبيقي فتم الاعتماد على استمارة لمعرفة مدى مساهمة الآليات السابقة في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة، من خلال توظيف العديد من الأساليب الإحصائية لتحديد طبيعة البيانات والاختبارات المناسبة لكل فرضية.

وتوصلنا إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة ترتقي تنافسيتها للمستوى المطلوب، إذ أن تنافسيتها لها علاقة بالميزة التنافسية وهي علاقة طردية متوسطة، وكما أكدت النتائج أيضا إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمستوى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تعزى للوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، بدرجة أكبر.

الكلمات المفتاحية: التنافسية، الميزة التنافسية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الآليات والأدوات

Abstract:

The aim of this study is to know the extent to which mechanisms and tools aimed at improving the competitiveness of small and medium enterprises (SMEs) in Algeria, To achieve this objective, we dealt with the aspects of competitiveness and competitive advantage by focusing on the indicators of competitiveness of SMEs, concepts related to competitiveness, as well as methods of achieving competitive advantage, We also focused on the basics of SMEs through its concepts, characteristics, and the main areas of its activity, as well as its reality and challenges in Algeria, In the case study,we dealt with the role of Algerian SMEs in creating jobs, and its contribution in the gross domestic product (GDP) and in the creation of value added, In addition, we tried to measure the contribution of the previous tools and mechanisms, either separately in the financing of projects, and the creation of jobs,The second part of the case study, was based on a questionnaire to know the contribution of the previous mechanisms in improving the competitiveness of Algerian SMEs, by employing several statistical methods to determine the nature of data and the appropriate tests for each hypothesis.

We got to that the SMEs have acompetitiveness to the required level, The results showed that there are statistically a significant difference in the level of competitiveness of the Algerian SMEs, which are attributed to the National Agency for Investement Development more.

Keywords: Competitiveness, Competitive Advantage, SMEs, Mechanisms and Tools.

Résumé:

L'objectif de cette étude est de déterminer dans quelle mesure les mécanismes et les outils destinés à améliorer la compétitivité des PME algériennes, Pour atteindre cet objectif, on a abordé dans la partie théorique les bases de l'avantage concurrentiel et de la compétitivité, en se concentrant sur les indicateurs de compétitivité des PME, les concepts liés à la compétitivité ainsi que les méthodes permettant d'obtenir un avantage concurrentiel, On a aussi pris en considération l'étude des PME à travers son concept, ses caractéristiques, et leurs domaines d'activité les plus importants, ainsi que la réalité algérienne, et les défis qu'elles rencontrent, Pour l'étude pratique, nous avons abordé le rôle des PME en Algérie dans la création des postes d'emploi, sa contribution à la production nationale brute en dehors des hydrocarbures, ainsi que sa contribution à la création de valeur ajoutée, en plus de la contribution des outils et mécanismes précédents, tant dans le financement de projets que dans la création des postes d'emploi, Alors que dans la deuxième partie du côté pratique, on a utilisé un questionnaire qui vise à mesurer la contribution des mécanismes précédents dans l'amélioration de la compétitive des PME algériennes, en utilisant plusieurs méthodes statistiques pour déterminer la nature des données et des tests appropriés pour chaque hypothèse.

Les résultats ont montré que la compétitivité des PME algériennes s'élève à un niveau requis, en effet il existe une relation positive d'une valeur moyenne entre cette compétitivité et l'avantage concurrentiel, Les résultats aussi ont montré l'existence des différences statistiquement significatives dans le niveau de compétitivité des PME algériennes renvoyant, avec grand degré, à l'ANDI.

Mots-Clés: Compétitivité, Avantage Concurrentiel, PME, Mécanismes et Outils.

فهرس المحتويات

العـنوان	الصفحة
إهداء	VI
شكر وتقدير	VI
الملخص	VI
فهرس المحتويات	VI
قائمة الجداول	VI
قائمة الأشكال	VI
قائمة الملاحق	VI
قائمة الاختصارات	VI
مقدمة	**أ- س**
الفصل الأول: أساسيات حول الميزة التنافسية والتنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	**67-15**
تمهيد	**15**
1-1- مفهوم التنافسية وفق مستوياتها ومؤشرات قياسها	**16**
1-1-1- مفهوم التنافسية وفق مستوياتها	**16**
1-1-1-1- مفهوم التنافسية على مستوى المؤسسة	**16**
1-1-1-2- مفهوم التنافسية على مستوى القطاع	**18**
1-1-1-3- مفهوم التنافسية على مستوى الدولة	**19**
1-1-2- مؤشرات قياس التنافسية وفق مستوياتها	**21**
1-1-2-1- مؤشرات قياس التنافسية على مستوى المؤسسة	**21**
1-1-2-2- مؤشرات قياس التنافسية على مستوى القطاع	**24**
1-1-2-3- مؤشرات قياس التنافسية على مستوى الدولة	**25**
1-2- أهمية التنافسية والعوامل المحددة لقوتها والمؤثرة فيها	**26**
1-2-1- أهمية التنافسية:	**27**
1-2-2- العوامل المحددة للقوة التنافسية	**27**
1-2-3- العوامل المؤثرة في التنافسية	**28**
1-2-4- أسباب الاهتمام بالتنافسية	**29**
1-3- الاستراتيجيات التنافسية	**30**
1-3-1- استراتيجية قيادة التكلفة	**30**
1-3-2- استراتيجية التميز	**31**

1-3-3- استراتيجية التركيز	**32**
1-4- مفهوم الميزة التنافسية، خصائصها و محدداتها	**33**
1-4-1- مفهوم الميزة التنافسية	**34**
1-4-2- خصائص الميزة التنافسية	**36**
1-4-3- محددات الميزة التنافسية	**37**
1-4-3-1- ظروف عوامل الإنتاج	**37**
1-4-3-2- ظروف الطلب المحلي	**38**
1-4-3-3- وضعية الصناعات المرتبطة والمساندة	**38**
1-4-3-4- استراتيجية وهيكل المؤسسة والمنافسة	**38**
1-5- الميزة التنافسية، أساليبها، ومراحل تطورها	**39**
1-5-1- الميزة التنافسية وسلسلة القيمة	**39**
1-5-1-1- الأنشطة الأساسية	**40**
1-5-1-2- الأنشطة الداعمة	**41**
1-5-2- أساليب تحقيق الميزة التنافسية	**42**
1-5-2-1- الكفاءة المتفوقة	**42**
1-5-2-2- الجودة المتفوقة	**42**
1-5-2-3- الابداع المتفوق	**43**
1-5-2-4- الاستجابة المتفوقة لدى الزبائن	**43**
1-5-3- مراحل تطور الميزة التنافسية	**44**
1-5-3-1- مرحلة قيادة عوامل الإنتاج	**44**
1-5-3-2- مرحلة قيادة الاستثمار	**44**
1-5-3-3- مرحلة قيادة الابتكار	**45**
1-5-3-4- مرحلة قيادة الثروة	**45**
1-5-4- العلاقة بين التنافسية والميزة التنافسية	**45**
1-6- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والبيئة	**46**
1-6-1- البيئة الداخلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	**46**
1-6-1-1- مفهوم البيئة الداخلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	**46**
1-6-1-2- أهمية تحليل البيئة الداخلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	**46**
1-6-1-3- عناصر البيئة الداخلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	**47**

1-6-2- البيئة الخارجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:	**49**
1-6-2-1- تعريف البيئة الخارجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	**49**
1-6-2-2- أهمية تحليل البيئة الخارجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	**49**
1-6-2-3- العلاقة المتبادلة بين المؤسسة الصغيرة والمتوسطة والبيئة	**50**
1-6-2-4- مكونات البيئة الخارجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	**52**
خلاصة الفصل	**67**
الفصل الثاني: أساسيات حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	**116-69**
تمهيد	**69**
2-1- مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	**70**
2-1-1- الصعوبات التي تواجه وضع تعريف شامل وموحد	**70**
2-1-1-1- العوامل الاقتصادية	**70**
2-1-1-2- العوامل التقنية	**71**
2-1-1-3- العوامل السياسية	**72**
2-1-2: خصائص التعريف الصحيح والجيد	**73**
2-1-2-1: الارتباط بالمعلومات المتاحة	**73**
2-1-2-2: بسيط الفهم وسهل الاستخدام	**73**
2-1-2-3: قائم على حقائق اقتصادية واجتماعية	**73**
2-1-2- معايير تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	**74**
2-1-2-1- المعايير الكمية	**74**
2-1-2-2- المعايير النوعية	**78**
2-1-3- تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب بعض الدول والمنظمات	**80**
2-1-3-1- أهمية وضع تعريف موحد وشامل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	**81**
2-1-3-2- تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب بعض الدول	**81**
2-1-3-3- تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب بعض المنظمات	**86**
2-1-3-4- تعريف المشرع الجزائري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	**88**
2-2- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: خصائصها ومميزاتها، أهميتها، مجالات نشاطها	**92**
2-2-1- خصائص ومميزات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	**92**
2-2-2- أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	**97**
2-2-3- الأشكال القانونية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	**102**

2-2-3-1- شركة الأشخاص	**102**
2-2-3-2- شركة الأموال	**103**
2-2-4- مجالات نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	**104**
2-2-4-1- مشاريع التنمية الصناعية	**104**
2-2-4-2- نشاط التعدين	**105**
2-2-4-3- مشاريع التنمية الزراعية	**106**
2-2-4-4- مشاريع التنمية الصحية	**106**
2-2-4-5- مشاريع الخدمات	**106**
2-2-4-6- نشاط المقاولات	**106**
2-2-4-7- النشاط التجاري	**106**
2-3- واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر	**107**
2-3-1- تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر	**107**
2-3-1-1- المرحلة الأولى: من 1962إلى1979	**107**
2-3-1-2- المرحلة الثانية: من1980إلى1993	**108**
2-3-1-3- المرحلة الثالثة: من 1994إلى يومنا هذا	**109**
2-3-2- صعوبات ومعوقات تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر	**112**
2-3-2-1- المعوقات المرتبطة بسوق العمل	**112**
2-3-2-2- المعوقات المرتبطة بمصادر المعلومات	**112**
2-3-2-3- المعوقات المتعلقة بالإدارة والمنشآت العمومية	**113**
2-3-2-4- المعوقات القانونية والتشريعية	**113**
2-3-2-5- المعوقات المالية	**113**
2-3-2-6- المعوقات المرتبطة بالعقار	**113**
2-3-2-7- المعوقات المرتبطة بالمحيط الإداري	**114**
2-3-2-8- المعوقات المرتبطة بالمنافسة	**114**
2-3-2-9- معوقات مرتبطة بالمحيط الاقتصادي الكلي	**115**
خلاصة الفصل	**116**
الفصل الثالث: آليات وأدوات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر	**174-118**
تمهيد	**118**
3-1- دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر	**119**

3-1-1- تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر	**119**
3-1-2- تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاع النشاط	**121**
3-1-3- تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الشكل القانوني	**123**
3-1-4- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل	**125**
3-1-5- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الداخلي الخام خارج المحروقات	**126**
3-1-6- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في خلق القيمة المضافة	**128**
3-2- آليات وأدوات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر	**130**
3-2-1- الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ	**130**
3-2-1-1- تعريف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب	**130**
3-2-1-2- الهيكل التنظيمي للوكلة الوطنية لدعم تشغيل الشباب	**130**
3-2-1-3- مهام الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب	**131**
3-2-1-4- إحصائيات الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب	**133**
3-2-2- صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة FGAR	**147**
3-2-2-1- نشأة صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	**147**
3-2-2-2- مهام صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	**148**
3-2-2-3- أهداف صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	**149**
3-2-2-4- الهيكل التنظيمي لصندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	**150**
3-2-2-5- إحصائيات صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	**150**
3-2-3- الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC	**158**
3-2-3-1- نشأة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة	**158**
3-2-3-2- مهام الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة	**159**
3-2-3-3- التنظيم الإداري للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة	**159**
3-2-3-4- إحصائيات عن الصندوق الوطني للتامين عن البطالة	**160**
3-2-4- الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI	**166**
3-2-4-1- نشأة الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار	**166**
3-2-4-2- مهام الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار	**167**
3-2-4-3- المزايا المخصصة للاستثمار	**168**
3-2-4-4- إحصائيات عن الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار	**170**
خلاصة الفصل	**174**

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية	228-176
تمهيد	**176**
4-1- منهجية البحث	**177**
4-1-1- منهجية وأدوات الدراسة	**177**
4-1-1-1- منهج الدراسة	**177**
4-1-1-2- أساليب التحليل الإحصائي	**180**
4-2- التعريف بمجتمع وعينة البحث ووصف خصائصها حسب المعلومات العامة	**181**
4-2-1- التعريف بمجتمع وعينة البحث	**181**
4-2-2- وصف خصائص العينة حسب البيانات العامة	**181**
4-2-2-1- وصف خصائص العينة من حيث المستوى التعليمي بالمؤسسة	**181**
4-2-2-2- وصف خصائص العينة من حيث المنصب الوظيفي في المؤسسة	**182**
4-2-2-3- وصف خصائص العينة من حيث سنوات الخبرة	**182**
4-2-2-4- وصف خصائص العينة من حيث عدد العمال الدائمين بالمؤسسة	**183**
4-2-2-5- وصف خصائص العينة حسب متغير مجال نشاط المؤسسة	**184**
4-2-2-6- وصف خصائص العينة من حيث طبيعة قطاع (ملكية) المؤسسة	**184**
4-2-2-7- وصف خصائص العينة من حيث الآلية أو الأداة التي تم الحصول على الدعم منها للمؤسسة	**185**
4-2-2-8- وصف خصائص العينة من حيث المتوسطات والإنحرافات المعيارية لعبارات وأبعاد الميزة التنافسية	**186**
4-2-2-9- وصف خصائص العينة من حيث المتوسطات والإنحرافات المعيارية لعبارات التنافسية	**200**
4-3- اختبار فرضيات الدراسة	**203**
4-3-1- اختبار الفرضية الأولى	**203**
4-3-2- اختبار الفرضية الثانية	**204**
4-3-2-1- الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الثانية	**204**
4-3-2-2- الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الثانية	**205**
4-3-2-3- الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الثانية	**206**
4-3-2-4- الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الثانية	**207**
4-3-2-5- الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الثانية	**208**

4-3-2-6- الفرضية الفرعية السادسة للفرضية الثانية	**209**
4-3-3- اختبار الفرضية الثالثة	**211**
4-3-4- اختبار الفرضية االرابعة	**212**
4-3-5- اختبار الفرضية االخامسة	**213**
4-3-5-1- إختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الخامسة	**214**
4-3-5-2- إختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الخامسة	**214**
4-3-5-3- إختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الخامسة	**215**
4-3-5-4- إختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الخامسة	**216**
4-3-5-5- إختبار الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الخامسة	**217**
4-3-5-6- إختبار الفرضية الفرعية السادسة للفرضية الخامسة	**218**
4-3-6- اختبار الفرضية السادسة	**220**
4-3-6-1- إختبار الفروق بين (الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة)	**221**
4-3-6-2- إختبار الفروق بين (الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة)	**222**
4-3-6-3- إختبار الفروق بين (الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار)	**223**
4-3-6-4- إختبار الفروق بين (الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة)	**223**
4-3-6-5- إختبار الفروق بين (الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار)	**224**
4-3-6-6- إختبار الفروق بين (صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار)	**224**
4-3-7- اختبار الفرضية السابعة.	**226**
خلاصة الفصل	**228**
الخاتمة	**230**
قائمة المراجع	**237**
الملاحق	**252**

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(1،1)	الاستراتيجيات التنافسية المختلفة والمتاحة للمؤسسة	33
(2،1)	مكونات البيئة الخارجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	57
(3،1)	أطراف وقوى التنافس وفق مايكل بورتر.	65
(1،2)	النسبة المئوية لمختلف أنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لبعض الدول.	72
(2،2)	الحد الأقصى للعاملين لبعض الدول بالنسبة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة	76
(3،2)	الحد الأقصى لرأس المال للمشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة لبعض الدول	77
(4،2)	تعريف الاتحاد الأوربي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا لتوصيات المفوضية الأوربية عام 1996.	83
(5،2)	مقارنة بين تعريف الاتحاد الأوربي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا لتوصيات المفوضية الأوروبية لعامي: 1996 و 2003.	83
(6،2)	تعريف اليابان للمؤسسات الصناعية الصغيرة و المتوسطة	84
(7،2)	المعايير الكمية المستخدمة في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ألمانيا	84
(8،2)	تعريف كوريا الجنوبية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	85
(9،2)	تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بعض الدول العربية	86
(10،2)	تعريف إتحاد بلدان جنوب شرق آسيا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	87
(11،2)	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب القانون رقم:18/01 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	90
(12،2)	الفرق في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 18/01 والقانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 02/17	91
(13،2)	السمات المشتركة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	96
(14،2)	توزيع المؤسسات الاقتصادية حسب الحجم في عدد من البلدان.	102
(1،3)	تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من 1994 حتى 2016	119
(2،3)	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب قطاعات النشاط خلال الفترة 2004-2016.	121
(3،3)	تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الشكل القانوني (طبيعة النشاط)	123

	من2003 حتى2016	
(4،3)	مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إحداث مناصب الشغل للفترة من 2009 حتى 2016	125
(5،3)	تطور الناتج الداخلي الخام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خارج المحروقات من 2003 حتى 2015	127
(6،3)	تطور القيمة المضافة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من 2008 حتى 2015	128
(7،3)	يوضح عدد المشاريع الممولة بواسطة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب حسب قطاعات النشاط إلى غاية 2016/12/31	134
(8،3)	يوضح عدد المشاريع الممولة بواسطة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى غاية 2016/12/31	137
(9،3)	يوضح عدد المشاريع الممولة بواسطة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب حسب طبيعة مستوى التعليم إلى غاية 2016/12/31	139
(10،3)	يوضح عدد المشاريع الممولة بواسطة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لفئة الإناث حسب السنوات إلى غاية 2016/12/31	141
(11،3)	عدد المشاريع الممولة بواسطة الوكالة حسب الجنس وحسب قطاعات النشاط حتى 2016/12/31	142
(12،3)	يوضح عدد المشاريع الممولة بواسطة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بهدف التوسعة إلى غاية 2016/12/31	144
(13،3)	تأثير عدد المشاريع الممولة بواسطة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب على اليد العاملة إلى غاية 2016/12/31	145
(14،3)	توزيع المشاريع المضمونة والمتراكمة حسب الأنشطة من أفريل 2004 حتى جوان 2017	151
(15،3)	حصيلة نشاط صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أفريل2004 حتى نهاية 2017/06/30	153
(16،3)	وضعية الملفات المعالجة حسب نوع المشروع من أفريل 2004 حتى 2017/06/30	154
(17،3)	حصيلة الصندوق حسب الملفات المعالجة من 2016/01/01 إلى غاية 2017/06/30	155

(18،3)	وضعية الملفات المعالجة حسب نوع المشروع من 2016/01/01 حتى 2017/06/30	157
(19،3)	التوزيع الإداري للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة	160
(20،3)	تطور عدد المشاريع الممولة من طرف الصندوق الوطني للتامين عن البطالة خلال الفترة 2004/2016	161
(21،3)	المشاريع الممولة من طرف الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة حسب النشاط حتى 2016/12/31	163
(22،3)	عدد المشاريع الاستثمارية ومناصب العمل المنشأة بواسطة الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار حسب النشاط خلال الفترة 2005/2016	170
(23،3)	المشاريع المستثمرة بواسطة الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار حسب المنشأ (محلي/أجنبي) لسنة 2016	172
(24،3)	المشاريع المستثمرة بواسطة الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار حسب فئة عدد العمال لسنة 2016	173
(1،4)	أقسام ومحاور الاستمارة	178
(2،4)	سلم ليكارت الخماسي	179
(3،4)	قيم معامل ألفا كرونباخ حسب كل محور	180
(4،4)	توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي	181
(5،4)	توزيع مفردات العينة حسب متغير المنصب الوظيفي في المؤسسة	182
(6،4)	توزيع مفردات العينة حسب متغير سنوات الخبرة	183
(7،4)	توزيع مفردات العينة حسب متغير عدد العمال الدائمين بالمؤسسة	183
(8،4)	توزيع مفردات العينة حسب متغير مجال النشاط.	184
(9،4)	توزيع مفردات العينة حسب متغير طبيعة الملكية لنشاط المؤسسة	184
(10،4)	توزيع مفردات العينة حسب آليات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	185
(11،4)	وصف خصائص العينة من حيث المتوسطات والإنحرافات المعيارية لعبارات بعد التكلفة المتفوقة	186
(12،4)	وصف خصائص العينة من حيث المتوسطات والإنحرافات المعيارية لعبارات بعد الجودة المتفوقة	190
(13،4)	وصف خصائص العينة من حيث المتوسطات والإنحرافات المعيارية لعبارات بعد	193

	الاستجابة المتفوقة	
(14،4)	وصف خصائص العينة من حيث المتوسطات والإنحرافات المعيارية لعبارات بعد الابداع المتفوق	197
(15،4)	وصف إجمالي لخصائص العينة من حيث المتوسطات والإنحرافات المعيارية لأبعاد الميزة التنافسية	199
(16،4) :	وصف خصائص العينة من حيث المتوسطات والإنحرافات المعيارية لعبارات التنافسية	200
(17،4)	اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الأولى	203
(18،4)	نتائج اختبار ويلكوكسن للفرضية الأولى	203
(19،4)	اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بالفرضية الثانية	204
(20،4)	اختبار كروسكال واليز للفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بالفرضية الثانية	205
(21،4)	اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بالفرضية الثانية	205
(22،4)	نتائج إختبار مان ويتني للفرضية الفرعية الثاتية المتعلقة بالفرضة الثانية.	206
(23،4)	اختبارالتوزيع الطبيعي للفرضية الفرعية الثالثة المتعلقة بالفرضية الثانية	206
(24،4)	نتائج إختبار كروسكال واليز للفرضية الفرعية الثالثة المتعلقة بالفرضة الثانية	207
(25،4)	اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الفرعية الرابعة المتعلقة بالفرضية الثانية	207
(26،4)	نتائج إختبار كروسكال واليز للفرضية الفرعية الرابعة المتعلقة بالفرضة الثانية.	208
(27،4)	اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الفرعية الخامسة المتعلقة بالفرضية الثانية	208
(28،4)	نتائج إختبار كروسكال واليز للفرضية الفرعية الخامسة المتعلقة بالفرضة الثانية.	209
(29،4)	اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الفرعية السادسة المتعلقة بالفرضية الثانية	209
(30،4)	نتائج إختبار مان ويتني للفرضية الفرعية السادسة المتعلقة بالفرضية الثانية	210
(31،4)	نتائج إختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الثانية	210
(32،4)	اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الثالثة	211
(33،4)	نتائج إختبار كروسكال واليز للفرضية الثالثة.	212
(34،4)	اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الرابعة.	212
(35،4)	اختبار ويلكوكسن للفرضية الرابعة	213
(36،4)	اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بالفرضية الخامسة	214
(37،4)	نتائج إختبار كروسكال واليز للفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بالفرضية الخامسة	214
(38،4)	اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بالفرضية الخامسة	215

(4،39)	نتائج إختبار مان ويتني للفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بالفرضية الخامسة	215
(4،40)	اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الفرعية الثالثة المتعلقة بالفرضية الخامسة	216
(4،41)	نتائج إختبار كروسكال واليز للفرضية الفرعية الثالثة المتعلقة بالفرضية الخامسة	216
(4،42)	اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الفرعية الرابعة المتعلقة بالفرضية الخامسة	217
(4،43)	نتائج إختبار كروسكال واليز للفرضية الفرعية الرابعة المتعلقة بالفرضية الخامسة	217
(4،44)	اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الفرعية الخامسة المتعلقة بالفرضية الخامسة	218
(4،45)	نتائج إختبار كروسكال واليز للفرضية الفرعية الخامسة المتعلقة بالفرضية الخامسة	218
(4،46)	اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الفرعية السادسة المتعلقة بالفرضية الخامسة	219
(4،47)	نتائج إختبار مان ويتني للفرضية الفرعية السادسة المتعلقة بالفرضية الخامسة	219
(4،48)	نتائج إختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الخامسة	219
(4،49)	اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية السادسة.	221
(4،50)	نتائج إختبار كروسكال واليز للفرضية السادسة.	221
(4،51)	نتائج اختبار مان ويتني للفروق بين الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة	222
(4،52)	نتائج اختبار مان ويتني للفروق بين الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	222
(4،53)	نتائج اختبار مان ويتني للفروق بين الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار	223
(4،54)	نتائج اختبار مان ويتني للفروق بين الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	223
(4،55)	نتائج اختبار مان ويتني للفروق بين الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار	224
(4،56)	نتائج اختبار مان ويتني للفروق بين صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار	225
(4،57)	ملخص لنتائج اختبار مان ويتني للفروق بين هيئآت الدعم مثنى مثنى لمستوى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	225
(4،58)	اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية السابعة.	226
(4،59)	نتائج إختبار سيبرمان للفرضية السابعة.	226

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
(1)	نموذج الدراسة	XVIII
(1،1)	النموذج الماسي لـ Porter	37
(2،1)	سلسلة القيمة لـ Porter	41
(3،1)	أساليب تحقيق الميزة التنافسية	44
(4،1)	مراحل تطور الميزة التنافسية	45
(5،1)	القوى الخمس لبورتر التي تحدد تنافسية الصناعة	59
(6،1)	نموذج للطبيعة المعقدة والمتداخلة لمتغيرات البيئة الخارجية الكلية	66
(1،3)	تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من 1994 حتى 2016	120
(2،3)	عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب قطاعات النشاط خلال الفترة 2016/2004.	122
(3،3)	عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الشكل القانوني (طبيعة النشاط) حتى نهاية 2016	124
(4،3)	نمو قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الشكل القانوني (طبيعة النشاط) من 2003 حتى 2016	124
(5،3)	مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إحداث مناصب الشغل حسب الشكل القانوني (طبيعة النشاط) من 2009 حتى 2016	126
(6،3)	تطور القيمة المضافة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من 2008 حتى 2015	129
(7،3)	الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب	131
(8،3)	يوضح عدد المشاريع الممولة بواسطة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب حسب قطاعات النشاط إلى غاية 2016/12/31	135
(9،3)	يوضح تطور عدد المشاريع الممولة بواسطة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب حسب قطاعات النشاط من 2011 حتى 2016	136
(10،3)	يوضح عدد المشاريع الممولة بواسطة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات منذ نشأتها حتى 31/12/2016	138
(11،3)	يوضح عدد المشاريع الممولة بواسطة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من 2011 حتى 2016	138
(12،3)	يوضح عدد المشاريع الممولة بواسطة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب	139

	حسب طبيعة مستوى التعليم إلى غاية 2016/12/31	
(13،3)	يوضح عدد المشاريع الممولة بواسطة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب حسب طبيعة مستوى التعليم من 2011 حتى 2016	140
(14،3)	يوضح عدد المشاريع الممولة بواسطة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لفئة الإناث من 2011 حتى 2016	142
(15،3)	المشاريع الممولة بواسطة الوكالة حسب الجنس وحسب قطاعات النشاط حتى 2016/12/31	143
(16،3)	يوضح عدد المشاريع الممولة بواسطة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بهدف التوسعة من 2011 حتى 2016	144
(17،3)	عدد المشاريع الممولة بواسطة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب على اليد العاملة من 1998 حتى 2016	146
(18،3)	الهيكل التنظيمي لصندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	150
(19،3)	مساهمة المشاريع المضمونة في خلق مناصب شغل حسب الأنشطة من أفريل 2004 حتى جوان 2017	151
(20،3)	نسبة مساهمة المشاريع المضمونة من الناحية المالية في الأنشطة من أفريل 2004 حتى جوان 2017	152
(21،3)	عدد مناصب الشغل المنشأ من طرف صندوق ضمان القروض حسب نوع المشروع من أفريل 2004 حتى 2017/06/30	155
(22،3)	مساهمة الصندوق في خلق مناصب شغل حسب الملفات المعالجة من 2016/01/01 حتى 2017/06/30	156
(23،3)	مساهمة الضمانات الممنوحة في خلق مناصب عمل جديدة حسب نوع المشروع من 2016/01/01 حتى 2017/06/30	158
(24،3)	تطور عدد المشاريع الممولة من طرف الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة خلال الفترة 2004/2016	162
(25،3)	عدد المشاريع الممولة من طرف الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة حسب النشاط حتى 2016/12/31	164
(26،3)	مساهمة المشاريع الممولة من طرف الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة في خلق مناصب عمل حسب النشاط حتى 2016/12/31	165
(27،3)	نسبة المشاريع الممولة على الجنسين من طرف الصندوق الوطني للتأمين عن	166

	البطالة حسب النشاط حتى 2016/12/31	
(28،3)	عدد المشاريع الاستثمارية ومناصب العمل المنشأة بواسطة الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار حسب النشاط خلال الفترة 2005/2016	171

فهرس الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الاستمارة النهائية	252
02	قائمة المحكمين للاستمارة	259

فهرس الاختصارات

الاختصار	المعنى باللغة الأجنبية
ANSEJ	الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب Agence Nationale de Soutien a L'emploi des Jeunes
FGAR	صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة Fonds de Garantie des Crédits aux Petites et Moyennes Entreprises
CNAC	الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة La Caisse Nationale d'Assurance Chômage
ANDI	الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار Agence Nationale de Développement de l'Investissement
SMEs PME	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة Small And Medium Enterprises Petites et Moyennes Enterprises
UNIDO	منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية United Nations Industrial Development Organization
OECD OCDE	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية Organization for Economic Co-operation and Development Organisation de Coopération et de Développement Économique
INSEE	المعهد الوطني للإحصاء والدراسات الاقتصادية Institut National de Statistiques et d'études Économique
SARL	شركة ذات المسؤولية المحدودة Société à Responsabilité Limitée
EURL	المؤسسة ذات الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée

مقدمـــة

مقدمـة:

تحظى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوقت الراهن باهتمام مخططي السياسات الاقتصادية والاجتماعية في مختلف الدول، وهذا من خلال أهمية هذا القطاع والأدوار التي يلعبها من خلال تحقيق الأهداف التنموية الاقتصادية والاجتماعية بصفة عامة، وهذا ما تفسره دلائل الاتجاه العالمي نحو الاهتمام بهذا القطاع من المؤسسات من خلال عمليات التشجيع على إنشائها والعمل على دعمها من خلال توفير المناخ البيئي المناسب لها لكي تكون مؤسسات تنافسية قادرة على تحقيق وتلبية مختلف الاحتياجات المتزايدة والمتجددة في ظل منافسة شرسة البقاء فيها للأقوى وهذا في مختلف الاقتصاديات العالمية في ظل إقتصاد السوق وما يميزه من تطورات.

ومن أجل تفعيل دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية شرعت الدولة مع بداية التسعينات في مجموعة من الإصلاحات تصب في صالحها، حيث اتخذت قرارات حاسمة في شأن القطاع الخاص، وقد ظهر ذلك من خلال السياسة العامة للتنمية المتبعة وأهدافها المؤكد عليها خاصة في أفاق التنمية الاقتصادية والاجتماعية متوسطة الأمد (1990-1994)، وبرامج الحكومات المتعاقبة، خلصت لجملة من الاقتراحات مفادها معالجة علاقات قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومكانتة ضمن الاستراتيجية الجديدة للتنمية.

ففي فترة التسعينيات اعتبرت كفترة حقيقة نحو بداية إقامة قطاع حقيقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والاهتمام به أكثر وذلك من خلال الشروع في تهيئة المناخ الاقتصادي الذي يسمح بنمو وتطور هذا القطاع، حيث تم صدور القانون رقم 90-10 المؤرخ في 1990/04/14 المتعلق بقانون النقد والقرض والذي شمل جوانب عديدة من الإصلاحات في مجال التسيير المالي والقرض والاستثمار، ولمواصلة مسار هذه الإصلاحات تدعم هذا القانون بإصدار مرسوم تشريعي رقم93-12 الصادر في 1993/10/05 المتعلق بترقية الاستثمار، وإنشاء وزارة منتدبة مكلفة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سنة 1991 أسندت لها مهمة تهيئة المحيط الملائم والظروف المواتية لترقية نشاط هذه المؤسسات ليتم تحويلها إلى وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 94-211 المؤرخ في 18 جويلية 1994، تعمل على ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتكثيف نسيجها الصناعي، بالإضافة إلى الدعم والمساعدات التي تقدمها لها ويمكن الإشارة هنا إلى أن هذه الوزارة مرت بتسميات مختلفة لينتهي بها المطاف لتكون مديرية ضمن وزارة الصناعة والمناجم، كما تم إنشاء الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (CNAC) بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم94-188 المؤرخ في 6 جويلية 1994 كمؤسسة عمومية للضمان الاجتماعي تحت وصاية وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي، بعدها تم إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ) بمقتضى المرسوم التنفيذي 296-96 المؤرخ في 8 سبتمبر سنة 1996.

ومع بداية الألفية الثالثة ثم تأسيس الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمارات (ANDI) في 20 أوت 2001 بموجب الأمر الرئاسي رقم 03/01 المتعلق بتطوير الاستثمار، والقانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم:18/01 الصادر بتاريخ 2001/12/12 والذي تم فيه إعطاء تعريف لهذه المؤسسات، ليأت بعده القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم02/17 الصادر بتاريخ 10 جانفي2017 والذي قام بإجراء تعديلات على تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذلك إنشاء صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (FGAR) في 11 نوفمبر 2002 كأول أداة مالية ساهمت في سد فراغ كبير في إشكالية الضمانات الضرورية للقروض البنكية الموجهة للمؤسسات، كما تم إنشاء المجلس الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسّطة في 25 فبراير 2003 لترقية الحوار وجمع المعلومات الاقتصادية من مختلف الجمعيات المهنّية ومنظمات أرباب العمل ومن جميع الفضاءات الوسيطية التي تسمح بإعداد سياسات واستراتيجيات لتطوير هذا القطاع، وفي 22 أفريل من نفس العام تم صدور المرسوم التنفيذي رقم 03-188 المتضمن إنشاء المجلس الوطني المكلف بترقية المناولة لتكثيف نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسّطة ودمجها في الأسواق العالمية، كل هذه الأدوات والأجهزة وغيرها والتي تصب في تطوير هذا القطاع.

أولا- إشكالية الدراسة:

وفي ظل المنافسة الشديدة بين مختلف المؤسسات الاقتصادية بما فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يحتم على هذه الأخيرة إن أرادت البقاء والاستمرارية من أجل تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية خاصة وبقية الأهداف عامة، الاستفادة أكثر من أجهزة الدعم والمرافقة التي سخرتها الدولة الجزائرية لها لتكون مؤسسات تنافسية قادرة على إثبات وجودها، ومن بين آليات وأدوات الدعم التي اقتصرت عليها دراستنا هي الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، وعليه يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة هذه الآليات والأدوات في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر محل الدراسة؟

وعلى ضوء هذا التساؤل الرئيس يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهي مؤشرات قياس تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- ما هي أساليب تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- ما هي أدوار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.
- ما مدى مساهمة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر؟

- ما مدى مساهمة صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر؟

- ما مدى مساهمة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر؟

- ما مدى مساهمة الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر؟

ثانيا- فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية ثم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

أ/ الفرضية الرئيسية:

للإجابة عن الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية المرفقة بها تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

- تساهم هذه الآليات والأدوات بشكل مقبول في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر محل الدراسة.

وللإجابة على الفرضية الرئيسية تم وضع الفرضيات الفرعية التالية:

ب/الفرضيات الفرعية:

- **الفرضية الأولى:** تحقق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة مستوى مقبول من الميزة التنافسية.

- **الفرضية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بالنسبة لمستوى الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تعزى للبيانات العامة المتعلقة بـ: (المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، الخبرة المهنية، حجم المؤسسة، مجال نشاط المؤسسة، طبيعة القطاع).

حيث تتفرع عنها فرضيات فرعية:

- $H_{21.1}$: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بالنسبة لمستوى الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تعزى للمستوى التعليمي.
- $H_{22.1}$: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بالنسبة لمستوى الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تعزى للمنصب الوظيفي
- $H_{23.1}$: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بالنسبة لمستوى الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تعزى لسنوات الخبرة المهنية.
- $H_{24.1}$: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بالنسبة لمستوى الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تعزى لحجم المؤسسة.

- $H_{25.1}$: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لمستوى الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تعزى لمجال نشاط المؤسسة.
- $H_{26.1}$: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بالنسبة لمستوى الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تعزى لطبيعة قطاع المؤسسة.

- **الفرضية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بالنسبة لمستوى الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تعزى للهيئآت الداعمة

- **الفرضية الرابعة:** ترتقي تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة إلى المستوى المطلوب.

- **الفرضية الخامسة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بالنسبة لمستوى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تعزى للبيانات العامة (المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، الخبرة المهنية، حجم المؤسسة، مجال نشاط المؤسسة، طبيعة القطاع).

حيث تتفرع عنها فرضيات فرعية:

- $H_{51.1}$: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بالنسبة لمستوى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تعزى للمستوى التعليمي.
- $H_{52.1}$: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بالنسبة لمستوى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تعزى للمنصب الوظيفي.
- $H_{53.1}$: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بالنسبة لمستوى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تعزى للخبرة المهنية.
- $H_{54.1}$: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بالنسبة لمستوى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تعزى لحجم المؤسسة.
- $H_{55.1}$: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بالنسبة لمستوى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تعزى لمجال نشاط المؤسسة.
- $H_{56.1}$: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بالنسبة لمستوى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تعزى لطبيعة القطاع الذي تنتمي له المؤسسة.

- **الفرضية السادسة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بالنسبة لمستوى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تعزى للهيئآت الداعمة.

- **الفرضية السابعة:** توجد علاقة ارتباطية معنوية عند مستوى 0.05 بين الميزة التنافسية و تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة.

ثالثا -أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- التأكيد على أهمية وجود تعريف شامل وموحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية فصفة خاصة ولكل دولة بصفة عامة؛
- الحث على دعم وتشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من خلال أجهزة الدولة الموجهة لها؛
- مدى أهمية كسب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لميزة/مزايا تنافسية؛
- التأكد على ضرورة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية؛
- التأكيد على أهمية الأدوار الاقتصادية والاجتماعية التي تلعبها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية؛

رابعا -أهداف الدراسة:

يهدف البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وهي:

- التعرف على مؤشرات قياس تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- التعرف على أساليب تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- التعرف على مختلف أدوار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.
- التعرف على مدى مساهمة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر؟
- معرفة مدى مساهمة صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر؟
- معرفة مدى مساهمة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر؟
- معرفة مدى مساهمة الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر؟
- الخروج بنتائج بحثية على إثرها يتم وضع اقتراحات من شأنها أن تفيد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحسين تنافسيتها، وكذا الأليات والأدوات من تحسين أدائها.
- المساهمة في إثراء المكتبة الجامعية بهذا النوع من الدراسة والذي نأمل أن يكون لبنة إضافية للبحوث الجامعية.

خامسا -أسباب اختيار موضوع الدراسة:

يرجع اختيارنا لدراسة هذا الموضوع للأسباب التالية:

- يعتبر هذا الموضوع من المواضيع التي تدخل في اهتماماتنا البحثية؛
- الشعور بأهمية وقيمة هذا الموضوع خصوصا في ظل التغيرات البيئية وكذلك اعتماد الجزائر على قطاع المحروقات لكي تكون هذه المؤسسات بديلا لذلك أو على الأقل لها مساهمة فعالة في الدخل الوطني الخام؛
- باعتبار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تنشط في بيئة تنافسية فعليها التعرف على مختلف منافسيها وما يقدمونه للعملاء من سلع وخدمات شبيهة و/أو بديلة؛
- الرغبة في إعطاء قيمة مضافة لهذا النوع من الدراسات؛

سادسا - نموذج الدراسة:

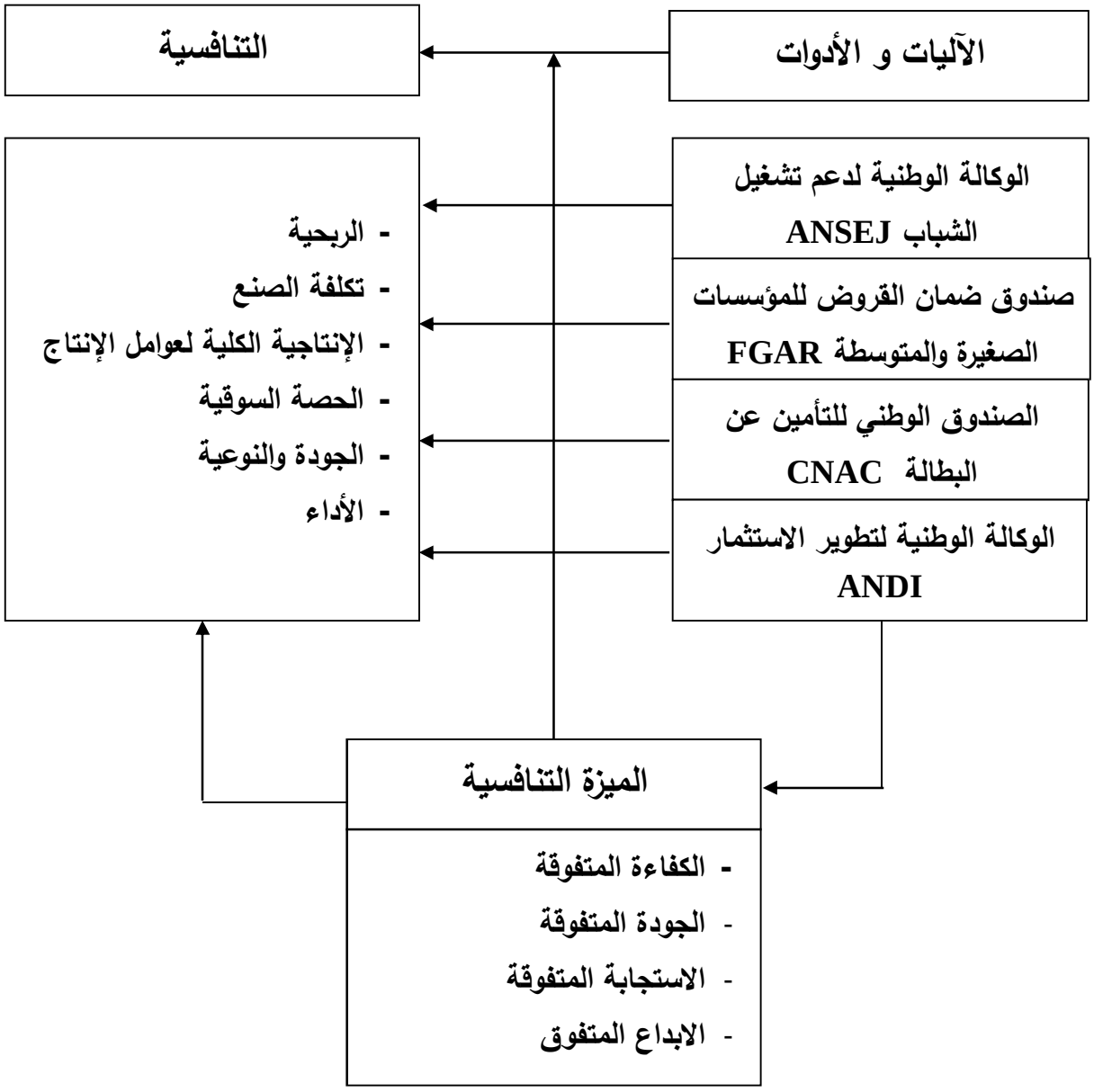
على ضوء الإشكالية المطروحة والعناصر المكونة لمتغيراتها ومن خلال الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية، فإن نموذج الدراسة يتجلى من خلال المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة ومتغيرات وسيطية وهذا ما يبينه الشكل رقم (1) والذي تم صياغته من خلال دور الآليات والأدوات الداعمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في تحسين تنافسيتها مرورا بإكسابها ميزة/مزايا تنافسية، حيث يتكون هذا النموذج من:

المتغير المستقل: الآليات والأدوات والتي تضم: (الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشبابANSEJ ، صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسط FGAR، الصندوق الوطني للتأمين عن البطالةCNAC ، الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمارANDI).

المتغير التابع: تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تتمثل في العناصر التالية: (الربحية، تكلفة الصنع، الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج، الحصة السوقية، الجودة والنوعية، الأداء).

المتغير الوسيطي: الميزة التنافسية وتتمثل في العناصر التالية: (الكفاءة المتفوقة، الجودة المتفوقة، الاستجابة المتفوقة، الابداع المتفوق).

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الباحث

سابعا- الدراسات السابقة:

1- **دراسة** لخلف عثمان، بعنوان "**واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها دراسة حالة الجزائر**"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004/2003.

هدفت الدراسة أساسا إلى معرفة مدى تأثير الإجراءات وأساليب تنشيط إنشاء وتدعيم المؤسسات التي انتهجتها مختلف البلدان، ومنها الجزائر على تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيها وما هي قدرتها على مواجهة تحديات عصر العولمة وما يحمله من منافسة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أنه رغم المجهودات المبذولة من قبل السلطات العمومية من أجل تطوير وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وحتى المصغرة منها، لم ترق بهذه المؤسسات إلى ما تطمح إليه، فرغم القوانين الصادرة في هذا الشأن، التسهيلات والامتيازات المقدمة لها، فإنها اصطدمت في الواقع بعدة معوقات تمثلت في الممارسات البيروقراطية من قبل الجهات والمصالح المعنية والمتمثلة أساسا في العقارات، العملية التمويلية، المصالح الضريبية، الإجراءات الجمركية.

2- **دراسة** لزهر العابد، بعنوان، **إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة قسنطينة2، الجزائر، 2013.

هدفت الدراسة إلى تحليل تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من خلال تحليل محيطها الخارجي العام وتحليل محيطها الصناعي التنافسي ثم تحليل محيطها الداخلي وبالضبط التركيز على الكفاءات والابداع داخل المؤسسة.

توصلت هذه الدراسة إلى أنه يمكن تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من خلال التركيز على ثلاث مستويات عن طريق التركيز على تنمية الكفاءات وترقية الابداع، وهو وحده غير كاف إذ يجب في البداية أن تنطلق من المؤسسة في حد ذاتها، ثم على مستوى الصناعة في إطار التحالفات الاستراتيجية وسياسة العناقيد، وأخيرا على مستوى الدولة بالاعتماد على برامج التأهيل ومختلف سياسات دعم قطاع الأعمال.

3- **دراسة** حمزة غربي، بعنوان، **محددات السياسة المالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة الجزائر -)**، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم التجارية والمالية، المدرسة العليا للتجارة، 2014.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة محددات السياسة المالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال معرفة محددات أدوات السياسة المالية في المؤسسة، والتي تتمثل في محددات الاستثمار، محددات الهيكلة المالية ومحددات توزيع أرباح السهم، ومعرفة أثر إشكالية التمويل على هذه المحددات مقارنة بمحددات السياسة المالية في المؤسسات في الدول المتطورة.

توصلت هذه الدراسة إلى أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كما أن هذه المؤسسات تعاني من إشكالية في تمويلها، هذه الإشكالية كان لها أثر محدود على محددات السياسة المالية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، فهي تتشابه في بعض المحددات مع الدول المتطورة، والتي تتمثل في النمو، رقم الأعمال، الأرباح المحققة، الأصول الملموسة والشكل القانوني.

4- **دراسة** ساسية عناني، بعنوان، **سياسة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وأثرها على تنافسيتها - دراسة تقييمية –**، مجلة الاستراتيجية والتنمية، العدد06، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، 2014.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الإجراءات والبرامج الموضوعة من طرف الدولة لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الذي أصبح أكثر من ضرورة في ظل تزايد حدة المنافسة مع المؤسسات الأجنبية

الناجمة عن توجه الجزائر نحو الانفتاح على الاقتصاد العالمي، ومحاولة تقييم مدى تحقيق هذه البرامج لأهدافها وبخاصة فيما يتعلق بتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع عرض أهم المتطلبات التي ينبغي توفيرها بغية تأهيل القطاع والوصول به إلى مستوى يضمن له الاستقرار والديمومة.

توصلت هذه الدراسة إلى أنه على الرغم من كثرت السياسات والإجراءات لترقية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أنها مازالت تعاني من العديد من المشاكل وخاصة التمويل والعقار الصناعي وعدم توفر بنوك معلومات اقتصادية، والإجراءات الإدارية البيروقراطية، هذه الأسباب وغيرها يجعلها لا تزال غير قادرة بعد على مواجهة المنافسة الأجنبية.

5- **دراسة** فريد كورتل و خديجة خنطيط، بعنوان، **دور الإبداع في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مجلة معارف، العدد20، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر، 2016

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توفر الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وكيف يساهم هذا الأخير في تحسين تنافسيتها خاصة وأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تنشط في بيئة معقدة وشديدة التغيير، لذلك ينبغي على هذه المؤسسات أن تتكيف وتندمج مع ما يحدث من تغيرات من حولها، حيث اعتمدا في دراستهما على عينة مكونة من 50 مفردة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي توظف من 50 إلى 250 عامل.

وتوصلى الباحثان في دراستهما إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تهتم بالإبداع بمختلف أنواعه (التكنولوجي، الإداري، التسويقي)، حيث أنها تعتمد بالدرجة الأولى على الابداع التكنولوجي يأت في المرتبة الثانية الابداع التسويقي وأخير الابداع الإداري. وتوليهم أهمية كبيرة من أجل تحسين تنافسيتها.

6- **دراسة** نوي نور الدين، بعنوان، **محاولة تقييم المزيج التمويلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر**، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى عرض أهم مصادر تمويل المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة، وكذلك معرفة مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني، وكذلك عرض وتقييم أهم السياسات والبرامج التي اتخذتها الجزائر في تقديم الدعم المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل ترقية القطاع والمحيط التمويلي لها.

توصلت هذه الدراسة إلى أن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهمية بالغة في الاقتصاد الوطني حيث بلغ تعدادها مع نهاية سنة 2012 ما يقارب 711832 مؤسسة وفي أزيد من مليون منصب عمل وتساهم بحوالي 5% من الناتج الوطني، كما أصبحت تمثل الخيار للتنمية صادرات الجزائر خارج قطاع المحروقات، وبالرغم من هذه الأهمية إلا أن قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يزال يعاني من مشكلات عديدة تأت في مقدمتها إشكالية التمويل، وكحل لها سارعت الجزائر علي غرار العديد من الدول إلى اتخاذ مجموعة من الإجراءات والتدابير للحد من هذه المشكلة ومن بينها إنشاء مجموعة من المؤسسات المتخصصة في تمويلها

وكذا بعض الأجهزة الداعمة لها وإبرام مجموعة من الاتفاقيات التعاون الدولي في مجال تأهيل دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على غرار برامج التعاون الجزائري الألماني، كل هذا وتبقى إشكالية التمويل كمشكل يواجه هذه المؤسسات ويؤثر على مزيجها التمويلي وهو بدوره يؤثر على مردوديتها مما يعد من تحقق أهدافها من نمو واستمرار نشاطها، وهذا ما يؤثر سلبا على دورها التنموي في الاقتصاد الوطني.

7- **دراسة** غدير أحمد سليمة، **متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية الخاصة في الجزائر، -دراسة حالة الجنوب الشرقي ورقلة غرداية الوادي-**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2017

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة تبيان متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية الخاصة في الجزائر للرفع من تنافسيتها، باعتبار هذا القطاع محورا أساسيا ومحركا اقتصاديا فعالا، خاصة بعد التغيرات التي شهدها الاقتصاد الوطني خلال السنوات الأخيرة، أهمها انهيار أسعار البترول الذي يعتبر المورد الأول للاقتصاد الوطني، إضافة للوصول إلى منطقة التجارة الحرة مع الأسواق الأوربية عام 2017، وما يتبع ذلك من تحرير للمبادلات التجارية والتي يحكمها منطق المنافسة، وتم ذلك من خلال تحليل وصفي لواقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية الخاصة بالجزائر، وكذا مساهمتها في الرفع من مؤشرات الاقتصاد الوطني، إضافة لتقييم برامج التأهيل التي تبنتها الجزائر للرفع من تنافسية هذا القطاع، مقارنة بكل من تونس والمغرب، حيث كانت الدراسة الميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في الجنوب الشرقي (ورقلة، غرداية، الوادي).

توصلت هذه الدراسة إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة بالجزائر تعاني العديد من المعوقات والمشاكل التي تجعلها غير قادرة على المنافسة، بالرغم من الاستراتيجية الصناعية الجديدة المتبناة منذ عام 2007، وكذلك برامج التأهيل الموجهة لهذه المؤسسات للرفع من تنافسيتها، وأسفرت كذلك الدراسة الميدانية إلى انه توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين المشاكل المتعلقة بالتخطيط والتنظيم، وكذا التموين بالمواد الأولية على تنافسية المؤسسات محل الدراسة.

أما دراستنا هذه فجاءت لمعرفة مدى مساهمة آليات وأدوات الدعم المذكورة سابقا في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

ثامنا- المنهج المتبع في الدراسة:

نظرا لطبيعة الموضوع فإننا نستخدم المنهج الوصفي، الذي يهدف إلى جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها، وهذا في الفصول النظرية، اما في الجانب التطبيقي فتم الاعتماد على منهج الدراسة الميدانية، ويتم الاستعانة بالأدوات التالية:

الاستمارة: طرح مجموعة من الأسئلة على عينة من مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

المقابلة: تم إجراء مقابلات مع بعض أفراد عينة البحث بحيث تم طرح أسئلة الهدف منها الاستفسار والتعرف على مختلف التغيرات التي حدثت على مستوى مؤسستهم من خلال الاستفادة من أليات الدعم والمساعدة، حيث تم ذلك قبل إعداد الاستبيان لمحاولة ضبطه

تاسعا- حدود الدراسة:

أ/ الحدود المكانية: شملت الدراسة على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

ب/ الحدود الموضوعية: اقتصرت دراستنا على بعض آليات وأدوات الدعم ومدى مساهمتها في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة، بحكم أن هذه الأليات والأدوات كثيرة ومتعددة.

ج/ الحدود الزمانية: كانت حدود هذه الدراسة خلال فترة إنجاز الأطروحة وهذا منذ بداية التسجيل حتى نهاية العمل.

عاشرا- صعوبات الدراسة:

أثناء قيامنا بعملية البحث واجهتنا بعض الصعوبات نذكر منها:

- تردد بعض مسيري وأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التعاون على إثراء وإجراء بعض التصحيحات على أسئلة الاستمارة وهذا عند الصياغة الأولية؛
- صعوبة توزيع واسترداد الاستمارة النهائية على عينة الدراسة بحكم التباعد المكاني وعدم جدية (عدم الاهتمام لذلك) بعض مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع هكذا دراسات؛
- الاتصالات المتكررة بمسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذين تم ارسال الاستمارة لهم عن طريق البريد الالكتروني، أو بالذين أمتلك هواتفهم.

إحدى عشر- هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة والتحقق من الفرضيات الموضوعة تم تقسيم دراستنا إلى أربعة فصول:

حيث تم التطرق في الفصل الأول إلى أساسيات حول التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من مفهوم ومؤشرات قياسها، وكذا أهميتها والعوامل المحددة لقوتها والمؤثرة فيها، وفي الشق الثاني تم التطرق لأساسيات حول الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من مفهوم وخصائص وأساليب تحقيقها، وأخير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والبيئة.

أما الفصل الثاني فجاء تحت عنوان: أساسيات حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث تطرقنا فيه إلى مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب بعض الدول بما فيها الجزائر والمنظمات العالمية، وكذا خصائص هذه المؤسسات وأشكالها ومجالات نشاطها، وأخيرا واقعها في الجزائر والصعوبات التي تواجهها

الفصل الثالث جاء بعنوان: آليات وأدوات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، حيث تم التطرق فيه إلى دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ومساهمات كل من: (الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الصندوق الوطني للتأمين عن

البطالة، الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار)، في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وإحداث مناصب تشغيل ومساهمتها في القيمة المضافة، وكذا الناتج الداخلي الخام خارج المحروقات.

الفصل الرابع تم فيه عرض منهجية البحث والتعريف بعينة الدراسة ووصف خصائصها، ثم اختبار فرضيات الدراسة، وفي الأخير خلصنا إلى خاتمة تم عرض فيها نتائج الدراسة والاقتراحات المناسبة لذلك، مع طرح آفاق للدراسة متصلة بموضوع بحثنا ثم خاتمة تم عرض النتائج فيها.

الفصل الأول

أساسيات حول الميزة التنافسية والتنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تمهيد:

في ظل التحولات التي يشهدها الاقتصاد العالمي وما يكتنفه من تغيرات مستمرة وسريعة، تواجه المؤسسة الاقتصادية في الوقت الحالي العديد من التحديات التي يفرضها واقع البيئة التي تنشط فيها، ولعل من أبرز ذلك ظاهرة التنافسية التي تمثل تحديا لها، فالتنافسية تأخذ ثلاث مستويات، تنافسية على مستوى الدولة وتنافسية على مستوى القطاع، وتنافسية على مستوى المؤسسة، ومن بين أسباب نجاح هذه المؤسسات في الأسواق الأجنبية أو الأسواق المحلية يتطلب منها التمتع بميزة أو مزايا تنافسية، وقد تتحقق التنافسية على مستوى الدولة كما هو الحال في اليابان، أو على مستوى القطاع كما هو الحال في العديد من القطاعات كقطاع السيارات الألمانية، وقطاع صناعة الحواسيب ولواحقها بالولايات المتحدة الأمريكية، أو على مستوى المؤسسة كما هو الحال في شركة ميكروسوفت الأمريكية، والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية كبقية المؤسسات العالمية ومن أجل النجاع في ظل هذه البيئة التنافسية ومواكبة التطورات المتسارعة فيها، يتوجب عليها الحصول على ميزة أو مزايا تنافسية تضمن لها المنافسة* وبالتالي البقاء والاستمرارية، وعليه يمكن التطرق في فصلنا هذا للعناصر التالية:

1-1- مفهوم التنافسية وفق مستوياتها ومؤشرات قياسها

2-1- أهمية التنافسية والعوامل المحددة لقوتها والمؤثرة فيها

3-1- الاستراتيجيات التنافسية

4-1- مفهوم الميزة التنافسية، خصائصها ومحدداتها

5-1- الميزة التنافسية وسلسلة القيمة، أساليب تحقيق ومراحل تطور الميزة التنافسية

6-1- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والبيئة

* أي المزاحمة بين مجموعة من المؤسسات كلا منها يسعى لتحقيق أهدافه، أو أنها صراع بين مؤسستين أو أكثر من أجل الحصول على حصص سوقية أو زيادة في رقم أعمالها بواسطة تخفيض السعر أو التميز في المنتجات أو التنويع فيها خلال تقديمها للعميل.

1-1- مفهوم التنافسية وفق مستوياتها ومؤشرات قياسها

تكمن أهمية التنافسية بين المؤسسات في سعي كل مؤسسة في تعظيم الاستفادة ما أمكن من الفرص التي تتيحها لها بيئة نشاطها في ظل البيئة التنافسية الشديدة بينهم، ولإعطاء لمحة على التنافسية تطرقنا إلى مفهومها، ومؤشرات قياسها على مختلف المستويات.

1-1-1- مفهوم التنافسية وفق مستوياتها

يستخدم مفهوم التنافسية على نطاق واسع وفق معايير متفاوتة غير محددة حيث يعد مفهوم التنافسية مسألة مهمة لتحديد معالم الظاهرة ونطاقها وتفسيرها ومعوقات نموها وتطورها.

حيث تختلف وجهات نظر الباحثين والأكاديميين للتنافسية بسبب تعقد مفهومها، فيرى بعض الباحثين أن التنافسية على المستوى الوطني تشمل فكرة واسعة تضم الإنتاجية الكلية ومستويات المعيشة والنمو الاقتصادي، بينما ينظر أخرون إلى أن التنافسية تمثل مفهوما ضيقا على المستوى الجزئي يرتكز على تنافسية السعر والتجارة، الذي يمثل السلوك المثل للمؤسسة في تخفيض التكاليف أو تعظيم الأرباح مع مراعاة تركيبة الأسواق وأسعار عوامل الإنتاج والمنتج، و للتنافسية بعدان أساسيان هما القدرة التنافسية*، والميزة التنافسية[1]**، ويمكن أن نميز ثلاث مستويات للتنافسية، وهي التنافسية على مستوى المؤسسة والتنافسية على مستوى القطاع والتنافسية على مستوى الدولة، حيث يختلف مفهومها من مستوى لأخر.

1-1-1-1- مفهوم التنافسية على مستوى المؤسسة:

يبقى مفهوم التنافسية غير واضح ودقيق، فهو محصلة لمجموعة من القوى الداخلية والخارجية التي تحدد خصائص نشاط المؤسسة وقدرتها التنافسية، رغم ذلك إلا أنه اجتهد بعض المفكرين والمختصين في مجال الأعمال التجارية والاقتصادية وإدارة الأعمال بتقديم بعض التعاريف المتعلقة بمفهوم التنافسية[2]، من أهمها:

تعرف على أنها "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد"[3]، حيث ركز في هذا التعريف على قدرة المؤسسة في الصمود أمام المنافسين من خلال تحقيق أهدافها المتمثلة في الربحية والنمو والاستقرار من خلال توسعها وابتكار وتجديد منتجاتها.

كما عرفت على أنها "قدرة تعكس نفوذ المؤسسة وفرض وجودها في الأسواق الجديدة"[4]، أي أنها من

---

* هي جميع العوامل والقدرات التي تمكن المؤسسة أو القطاع أو الدولة من التنافس بشكل أفضل وتحقيق موقع تنافسي ملائم لها.

[1] محمد ناصر، سامر المصطفى، **إدارة التنافس في المشروعات الصغيرة**، منشورات جامعة دمشق مركز التعليم المفتوح، سوريا، 2015، ص31

** فهي التي تميز المؤسسة أو القطاع أو الدولة عن باقي منافسيه في إحدى مجالات التنافس كالتكلفة الأقل، الجودة، والسعر، سرعة الاستجابة لطلبات العملاء، .... الخ.

[2] فريد النجار، **المنافسة والترويج التطبيقي**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص11

[3] فرحات غول، **مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية، - دراسة حالة المؤسسات الجزائرية -**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006، ص24.

[4] بوازيد وسيلة، **مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، الجزائر،2012/2011، ص08.

خلال فرض وجودها (البقاء، الاستمرار) والنفوذ في الأسواق الجديدة يسمح لها بكسب حصص سوقية جديدة.

في حين تم تعريفها "من خلال قدرة قياس المؤسسة على تحقيق حصة سوقية أكبر نسبيا من منافسيها"[1]، حيث ركز في هذا التعريف على تحقيق حصة سوقية كبيرة دون الاشارة للوسائل التي تحقق لها ذلك.

من جهة أخرى عرفت التنافسية 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[2]، ركز في هذا التعريف على المديين القصير والمتوسط وأهمل المدى الطويل.

كما عرفت على أنها "القدرة على انتاج السلع الصحيحة بالنوعية الجيدة وبالسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجة المستهلكين بشكل أكثر كفاءة* من المؤسسات الأخرى"[3]، حيث تبرز المنافسة من خلال هذا التعريف في تميز المؤسسة عن غيرها في تلبية حاجات المستهلكين بالتركيز على معايير الجودة والنوعية والسعر التنافسي مع التركيز على العامل الزمني وهو ما ينطبق على مصطلح الامدادية، ففي هذا المقام يتوافق مفهوم التنافسية مع ما يعرف بنظام الإنتاج في الوقت المحدد JIT (Just-In-time)، والذي يعتبر كمدخل حديث لصناعة الميزة التنافسية، إذ أنه يشكل اتجاها إداريا يمكن للمؤسسة أن تتبناه بكافة وحداتها و وظائفها لإنتاج سلع وخدمات خلال أقل وقت وبأقل تكلفة إجمالية ممكنة، ويركز هذا النظام على التحجيم المستمر لكل مسببات الفاقد والانحراف عن الخطة الموضوعة والتي تتضمن الجودة والنوعية والوقت، من خلال السيطرة على التكاليف في كافة مراحل العملية الإنتاجية بتعظيم إنتاجية الآلات والتخلص من الفاقد المالي والزمني الكبير، وهو ما يبقي المؤسسة في دائرة الربحية وبالتالي في مجال التنافسية[4].

ويعرفها الأستاذ مايكل بورتر Michael Porter على أنها عبارة عن قدرة المؤسسة على تقديم سلعة أو خدمة ذات نفقة أقل، أو منتج متميز عن نظيره في الأسواق مع قدرة المؤسسة على الاستمرار في الاحتفاظ بهذه الميزة[5]، فحسبه تحقق المؤسسة تنافسيتها إذا كانت لديها تكاليف أقل وتتميز بمنتجاتها على منتجات المنافسين على المواصلة والاستمرارية في تحقيق هذين الميزتين (تكلفة أقل، تميز المنتج).

كما يشير مجموعة من الكتاب والمؤلفين إلى أن التنافسية ترتبط بمجموعة من المفاهيم والتي نذكر منها

---

[1] Ahmed Bounfour , **Le Management Des Ressources Immatérielles**, Dunod, Paris, 1998, P217

[2] بوازيد وسيلة، **مرجع سابق**، ص09.

* القدرة على تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمؤسسة وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة.

[3] كلثوم كبابي، **التنافسية وإشكالية الاندماج في الاقتصاد العالمي دراسة حالة الجزائر المغرب تونس**، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر،2008، ص05.

[4] كلثوم كبابي، **نفس المرجع**، ص ص5-6

[5] كلثوم كبابي، **نفس المرجع**، ص6

ما يلي[1]:

- تتحقق التنافسية من خلال التكاليف الأقل والموقع المتميز؛
- الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية تأت من خلال المؤسسة التي تستطيع أن تكسب الميزة بسرعة عن بقية المنافسين؛
- أن العناصر الأساسية في الميزة التنافسية هي المهارات والموارد؛
- أن تحقيق الاستمرارية في الميزة التنافسية يتطلب البحث عن ميزة جديدة؛
- أن مؤشرات الميزة التنافسية هي القيمة، عدم القدرة على التقليد، الندرة، عدم وجود بديل؛
- تتحقق الميزة التنافسية من خلال المنتج المميز بعين الزبون والتكاليف الأقل؛

ويمكن أن نعطي تعريفا أكثر شموليا من سابقيه وهو التعريف الذي تقدمت به مجموعة بوسطن الاستشارية BCG، والتي ترى بأن المؤسسة التي لها تنافسية هي القادرة على المنافسة، وهي التي تمتلك أقل تكلفة، أو هي التي تستطيع أن تستخدم مواردها بفعالية * أكبر مقارنة بباقي المنافسين في ظل استخدام نفس الموارد التي يتم الحصول عليها بتكاليف متساوية، بحيث تتمكن المؤسسة من الحصول على نسبة سيولة أعلى من باقي المنافسين ولها قدرة أكبر على الاستثمار وبالتالي تحقيق معدل نمو مرتفع، وكذلك القدرة على المقاومة والبقاء في حالة تراجع السوق مع الاستمرار في تحسين ميزة التكلفة التي تكتسبها[2].

من خلال ما سبق يمكن تعريف التنافسية للمؤسسة بأنها القدرة على تحقيق البقاء والاستمرار والنمو، من خلال تقديم منتجات (سلع/خدمات) بتكلفة أقل وبجودة عالية وفي الوقت المناسب والمكان المناسب، بابتكار وتجديد لمنتجاتها، مما يعطيها أداء متفوق على منافسيها، مما يرشحها لاكتساب حصص سوقية جديدة مع تحسينها المتواصل لأدائها على جميع المستويات.

1-1-1-2- مفهوم التنافسية على مستوى القطاع:

يمكن تعريف التنافسية على مستوى القطاع أو الصناعة هو قدرة مؤسسات قطاع معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية بالإضافة كذلك على المؤسسات المنافسة لها في ذلك القطاع على ألا تعتمد على الدعم والحماية الحكومية.[3] حيث ركز في هذا التعريف على تزويد المستهلك بمنتجات أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين مع قدرة هذه المؤسسة على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وهو ما يكسب هذه المؤسسات في ذلك القطاع قدرة تنافسية دولية.

---

[1] عبد الحكيم عبد الله النسور، **الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي**، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، الجمهورية العربية السورية، 2009، ص16.

* مدى درجة تحقيق الأهداف المسطرة.

[2] لزهر العابد، **إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة2، الجزائر2013، ص41

[3] عبد الحكيم عبد الله النسور، **مرجع سابق**، ص16 بتصرف

من جهة أخرى عرفت التنافسية على أنها: "يكون فرع النشاط تنافسيا إذا كانت الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج مساوية أو أعلى منها لدى المنافسين الأجانب، ويكون فرع النشاط تنافسيا أيضا إذا كان مستوى تكاليف الوحدة الواحدة منه (المتوسطة) يساوي أو أقل عن مستواه لدى المنافسين الأجانب.[1]

1-1-1-3- مفهوم التنافسية على مستوى الدولة:

يعرف مجلس التنافسية الصناعية الأمريكي التنافسية على مستوى الدولة أنها: "قدرتها على إنتاج السلع والخدمات التي تقابل الأذواق في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت تحقيق مستوى معيشة متزايدة على المدى الطويل"[2]، ففي هذا التعريف ركز على أن الدولة تكون قادرة على إنتاج منتجاتها من سلع وخدمات تتوافق وأذواق المستهلكين في الأسواق العالمية مع تحقيق مستوى معيشة متزايد على المدى الطويل من خلال الزيادة في دخولهم.

كما تعرف حسب التقرير الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي على أنها: "القدرة على توفير البيئة الملائمة لتحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة"[3]، أين يمكن للدولة أن تحقق مستويات نمو مرتفعة ومتزايدة و دائمة.

وتعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD[*]) على أنها: "مدى قدرة الدولة على إنتاج السلع والخدمات والوصول إلى السوق العالمية في ظل أدوات السوق الحرة والعادلة، وذلك في الوقت الذي تحافظ فيه على نمو الدخل القومي الحقيقي على المدى البعيد"[4].

ومن جهة أخرى عرفها معهد التنمية الإدارية بسويسرا على أنها: "قدرة الدولة على توليد القيم المضافة، ومن ثم زيادة الثروة الوطنية عن طريق زيادة الأصول والعمليات بالجاذبية والهجومية وبالعولمة والاقتراب وربط هذه العلاقات في نموذج اقتصادي اجتماعي قادر على تحقيق هذه الأهداف"[5]،

في حين عرفها معهد التنافسية الدولي على أنها " قدرة البلد على[6]:

- أن ينتج أكثر وأكفأ نسبيا، حيث يقصد بالكفاءة:
  - تكلفة أقل: من خلال تحسين الإنتاجية، واستعمال الموارد بما فيها التقنية، والتنظيم.
  - إرتفاع الجودة: وفقا لمعلومات السوق وتقنيات السوق المستعملة حاليا.
  - الملاءمة: وهي الصلة مع الحاجات العالمية والمحلية في المكان والزمان ونظم التوريد، بالاستناد على معلومات حديثة ومحينة عن السوق، ومرونة كافية في الإنتاج والتخزين والإدارة.

---

[1] كلثوم كبابي، **مرجع سابق**، ص7.

[2] عمر صقر، **العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة** ، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2003 ص92.

[3] **تقرير التنافسية العربية**، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2003، ص5

[*] OECD : Organisation de Coopération et de Développement Economiques.

[4] **تقرير التنافسية في الفكر الاقتصادي**، المرصد الوطني للتنافسية، مصر، 2011، ص07

[5] محمد ناصر، سامر المصطفى، **مرجع سابق**، ص32

[6] مدخل خالد، **التأهيل كآلية لتطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة الجزائر (2005-2010)**، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2012، ص54 بتصرف

- أن يحقق مبيعات أكثر من السلع المصنعة والتحول نحو السلع عالية التصنيع، والتقنيات والتكنولوجيات التي تعطي قيمة مضافة وعالية في السوق المحلي والعالمي؛
- أن يستقطب الاستثمارات الأجنبية بما يوفره البلد من بيئة مناسبة، وبما ترفعه الاستثمارات الأجنبية من المزايا التنافسية التي تضاف لمزاياها النسبية؛

وكما يمكن تعريف التنافسية بصفة عامة استنادا إلى ثلاث معايير مختلفة[1]:

المعيار الأول: يستند على ثلاث عوامل وهي (السعر، الجودة، التكلفة)، ومنه يمكن تعريف التنافسية على أنها تقديم منتج ذا سعر مقبول (تكلفة منخفضة) و جودة عالية.

المعيار الثاني: يستند على السوق بمعنى أن التنافسية تقاس من خلال أداء المؤسسة في السوق مقارنة بنظيراتها من المؤسسات الأخرى، وذلك نتيجة لتقييم حصة السوق النسبية.

المعيار الثالث: اعتبار 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، وعليه فان التنافسية تخضع لتقويم ذاتي من قبل الممارسين

ومن بين أهم مؤشرات التنافسية على مستوى الدولة نجد[2]:

- نمو الدخل الحقيقي للفرد؛
- تطور الميزان التجاري (الصادرات، الواردات)، مما يكسب الدولة زيادة في الحصص السوقية

من خلال ما سبق يمكن تعريف التنافسية على مستوى الدولة بأنها "قدرتها على إنتاج السلع والخدمات بتكاليف أقل وبجودة عالية في المكان والزمان المناسبين تلبية لرغبات واحتياجات العملاء المحليين والعالميين، كما تكون قادرة على استقطاب الاستثمارات الأجنبية التي تخلق لها قيمة مضافة تضاف لقيمة منتجاتها مما يؤدي إلى تحقيق مستوى معيشة متزايدة على المدى المتوسط والبعيد لمواطنيها.

فمن خلال التعاريف السابقة للتنافسية على المستويات الثلاث (المؤسسة، القطاع، الدولة)، يتضح أن العلاقة بينهم هي علاقة تكامل واعتمادية حيث أن أحدها يؤدي إلى الأخر فلا يمكن الوصول إلى قطاع أو صناعة تنافسية دون وجود مؤسسات ذات ميزات تنافسية قادرة على قيادة القطاع لاكتساب القدرة التنافسية على الصعيد الدولي، وبالنتيجة الوصول إلى مستوى تنافسي أفضل على صعيد الدولة لكن وجود مؤسسة أو صناعة ذات قدرة تنافسية عالية لا يؤدي بالضرورة إلى امتلاك الدولة لهذه القدرة، وفي المقابل فان تحقيق الدولة لمعدل مرتفع ومستمر في مداخيل أفرادها يعتبر دليلا على أن النشاطات الاقتصادية المختلفة تحظى

[1] عمار بوشناف، **الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية (مصادرها، تنميتها، تطويرها)**، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص10

[2] محمد ناصر، سامر المصطفى، **مرجع سابق**، ص36

في مجملها بميزات تنافسية تؤهلها للمنافسة على الصعيد الدولي[1].

1-1-2- مؤشرات قياس التنافسية وفق مستوياتها:

لمؤشرات قياس التنافسية ثلاث مستويات على مستوى المؤسسة، على مستوى القطاع وأخيرا على مستوى الدولة وهذا شرح موجز لهم:

1-1-2-1- مؤشرات قياس التنافسية على مستوى المؤسسة:

من أهم المؤشرات التي تستخدم في اختبار وتقييم تنافسية المؤسسات نجد[2]:

- الربحية: تشكل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية ومقياسا لها، وإذا كان ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد لفترة من الزمن فان القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها، فان نسبة القيمة السوقية للدين و رؤوس الأموال بالمشروع على تكلفة استبدال الأصول تسمى مؤشر توبن Topin فان كانت هذه النسبة أقل من الواحد يعتبر المشروع غير تنافسي.

ويمكن أن تتمثل ربحية المؤسسة على شكل النسب التالية[3]:

- **عائد حقوق الملكية:** توضح هذه النسبة ربحية المؤسسة فيما يتعلق برأس المال الذي يقدمه ملاك المؤسسة (المساهمين).
- **عائد رأس المال:** تهدف هذه النسبة إلى تقديم المعلومات عن أداء المؤسسة بالتركيز على الكفاءة التي تستخدم معها رأس المال.

ويمكن أن تتحقق الربحية من خلال العاملين التاليين[4]:

- **مدى جاذبية الصناعة التي تعمل بها:** أي البيئة الخارجية و على وجه التحديد بيئة الصناعة تعتبر هي أحد العوامل المحددة للاختلافات في ربحية المنظمات.
- **تحقيق ميزة تنافسية:** تعتبر المحدد الأول لربحية المنظمة، أي تأكيد تركيز المنظمات على المفاضلة بين مزايا التكلفة الأقل ومزايا التمييز.

- تكلفة الصنع: وفقا للنموذج النظري للمنافسة النزيهة تكون المؤسسة غير تنافسية إذا كان متوسط تكلفة الصنع تتجاوز سعر منتجاتها في السوق ويرجع ذلك إما لانخفاض الإنتاجية التي يمكن أن تفسر على أنها

---

[1] مصطفى أحمد حامد رضوان، **التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2011، ص31.

[2] بالاعتماد على ويتصرف:

- عميش عائشة، **مؤشرات قياس التنافسية ووضعيتها في الدول العربية**، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف10/9 نوفمبر 2010 ص ص 4-5
- محمد عدنان وديع، **القدرة التنافسية وقياسها**، سلسلة جسر التنمية، العدد 24، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2003، ص 11.
- لزهر العابد، **مرجع سابق**، ص43

[3] سامية لحول، **التسويق والمزايا التنافسية دراسة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر**، أطروحة دكتورة علوم، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008، ص76.

[4] نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، الدار الجامعية، بيروت، 1996، ص41.

نتيجة تسيير غير فعال أو أن عوامل الإنتاج مكلفة كثيرا أو للسببين معا، إن تكلفة الصنع المتوسطة بالمقارنة مع تكلفة صنع المنافسين تمثل مقياسا كافيا للتنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربح المستقبلي للمؤسسة، وبالتالي تسعى المؤسسة دائما إلى تخفيض التكلفة إلى الحد الأقصى.

- **الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج:** إن الانتاجية الكلية لعوامل الإنتاج تقيس الفاعلية الكلية التي تحول فيها المؤسسة مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ومن الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على مستويات محلية ودولية، ويمكن ارجاع نموها سواء على التغيرات التقنية وتتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل أو إلى تحقيق وفرات في الحجم، كما يتأثر هذا المؤشر بالفروقات عن الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية.

ويمكن التمييز بين ثلاث أنواع من مؤشرات الإنتاجية: الإنتاجية الجزئية والتي تمثل النسبة بين مجموع المخرجات وأحد المدخلات كإنتاجية العامل وإنتاجية رأس المال؛ الإنتاجية متعددة العوامل والتي تمثل مجموع المخرجات منسوبة إلى مجموعة فرعية من المدخلات؛ الإنتاجية الكلية والتي تعتبر من المؤشرات الكلية التي يعتمد عليها في تنافسية الصناعة أو المؤسسة بسبب شموليتها، وتمثل مجموع المخرجات منسوبة إلى مجموع المدخلات. ومما يؤخذ على الإنتاجية الكلية للعوامل أنها لا تعكس التفاعل بين كل عامل بشكل منفرد والمخرجات، لذلك لا تستخدم الإنتاجية الكلية كأداة لتحسين ناحية معينة من العمليات. كما أنه إذا تم قياس الناتج بالكميات، فإن الإنتاجية الكلية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة[1].

فتنافسية المؤسسة تظهر بشكل كبير من خلال تحكمها في تخفيض التكاليف مقارنة بمنافسيها، ويمكن قياس مخرجات المؤسسات باستخدام أحد المقاييس التالية[2]:

- **الإنتاج الإجمالي:** وهو ما يعادل مجموع كميات أو قيم المنتجات، ويعد الاعتماد على الإنتاج الإجمالي في قياس المخرجات قليل الفائدة، ذلك انه لحساب هذا الأخير قد يحدث تكرار في حساب مخرجات الصناعات التي تدخل كمدخلات في صناعات أخرى. كما ان تغير الإنتاج الإجمالي لا يعكس دائما التغير الحقيقي في الإنتاج، فقد يرجع إلى مجرد تغير في هيكل الإنتاج نتيجة تغير رأس المال أو كمية المستلزمات الوسطية المستخدمة.
- **الإنتاج الصافي:** ويعادل قيمة الإنتاج الإجمالي مطروحا منه إهتلاكات رأس المال. ويعد استخدام الإنتاج الصافي في قياس المخرجات أفضل من الإنتاج الإجمالي، غير أن هذا لا يعني أن الإنتاج الصافي لا يحتوي على قصور، وبالرغم من أنه لا يتأثر بما يحدث في تغير هيكل الإنتاج نتيجة تغير

[1] سامية لحول، **مرجع سابق**، ص77.

[2] **نفس المرجع**، ص ص77،78

رأس المال الثابت، إلا أنه يتأثر شأنه في ذلك شأن الإنتاج الإجمالي بما يحدث من تغير في هيكل الإنتاج نتيجة تغير نسبة كمية المستلزمات السلعية و الخدمية المستعملة في العملية الإنتاجية.

- **القيمة المضافة:** هي قيمة الإنتاج مطروحا منها مستلزمات من المواد واهتلاك رأس المال الثابت. ويفضل استخدام القيمة المضافة عن المؤشرين السابقين بسبب تعبيرها اكثر عما يحدث من تغير في الإنتاج. كما ان استخدام القيمة المضافة عند قياس الإنتاجية للحكم على تنافسية المؤسسة يحفز الإدارة على التخفيض من رأس المال ومستلزمات الإنتاج المستخدمة.

- **الحصة من السوق:** من الممكن أن تكون المؤسسة ذات ربحية وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية دون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحدث هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعوائق اتجاه التجارة الخارجية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربح آني ولكنها غير قادرة على المنافسة عند تحرير التجارة الخارجية أو بسبب أوضاع السوق، لذا ينبغي مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف المنافسين الدوليين، فعندما تكون هناك حالة توازن في قطاع نشاط ذي انتاج متجانس كلما انخفضت التكلفة الحدية للمؤسسة بالقياس مع تكاليف المنافسين كلما كانت حصتها في السوق أكبر نتيجة لانخفاض التكاليف الكلية وانعكاسها على مستوى الأسعار فيزداد ربح المؤسسة، أما بالنسبة لقطاع نشاط ذي إنتاج غير متجانس فان ضعف ربحية المؤسسة يمكن أن يفسر بارتفاع التكاليف الكلية، وقد تكون المنتجات التي تقدمها أقل جاذبية من منتجات المنافسين مع افتراض تساوي المتغيرات الأخرى فتكون سببا في ضعف ربحية المؤسسة وبالتالي ضعف الحصة من السوق.

حيث تتأثر حصة المؤسسة في السوق عموما بالطاقة الحالية للإنتاج وسهولة أو صعوبة دخول المنافسين إلى السوق، ويمكن ان تكون المؤسسة مربحة ومستحوذة على جزء هام من السوق الداخلية بدون ان تكون تنافسية على المستوى الدولي بسبب حماية السوق المحلية من عقبات التجارة الدولية، وكما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة اتجاه تحرير التجارة، لذلك ينبغي مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين.[1]

وعندما تكون هناك حالة توازن تعظم المنافع ضمن قطاع نشاط ذي إنتاج متجانس، فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمنظمة ضعيفة بالقياس إلى تكاليف منافسيه، كلما كانت حصته السوقية أكبر وكانت المؤسسة اكثر ربحية مع افتراض تساوي العناصر الأخرى، وعليه يمكن ان تترجم الحصة السوقية المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج بينما تفسر ضعف ربحية المنظمة في قطاع نشاط ذي إنتاج غير متجانس بالأسباب سابقة الذكر، بالإضافة إلى سبب أخر يتمثل في قلة جاذبية منتجات المؤسسة من منتجات المنافسين بافتراض تساوي العناصر الأخرى أيضا، وعليه كلما كانت المنتجات التي تقدمها المؤسسة أقل جاذبية كلما ضعفت حصتها السوقية.[2]

[1] **القدرة التافسية وقياسها**، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد 44، (ديسمبر 2003)، ص12.

[2] محمد عدنان وديع، **القدرة التنافسية وقياسها**، **سلسلة جسر التنمية**، العدد 24، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2003، ص13.

- **الجودة والنوعية:** وهو تقديم منتج (سلعة/خدمة) بمستوى عالي تكون من خلاله المؤسسة قادرة على تلبية رغبات وأذواق عملائها بالشكل الذي يتفق وتوقعاتهم وتحقيق الرضا لهم مع المحافظة على مكونات المنتج.

فحسب فيليب كروسبي Philip Crosby فعرف الجودة والنوعية على أساس بعدين[1]:

- التصميم ذو الأداء العالي أي جودة العمليات.
- درجة المطابقة بمعنى غياب العيوب والذي يؤدي بدوره لتقليل الأخطاء وبالتالي التوفير في التكاليف وذلك بالتخفيض فيها.

حيث تعتبر بعدا تنافسيا هاما وهذا ما تبينه العلاقة الطردية المباشرة بين نسبة المبيعات ودرجة جودة ونوعية المنتجات بالإضافة لعلاقتها برضا الزبون والقدرة على تحقيق الأرباح فرضا الزبون يؤدي إلى زيادة الإنفاق على مشترياته مما يزيد من حجم المبيعات الذي ترافقه زيادة في الحصة السوقية والذي يضاعف من ربحيتها

- **الأداء:** وهو درجة وصول المؤسسة لتحقيق أهدافها بكفاءة (القدرة على تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمؤسسة وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة) وفعالية (مدى درجة تحقيق الأهداف المسطرة)؛

ويمكن الإشارة كذلك **للمهارات والكفاءات والتوقيت الجيد والمناسب** الذي يتم فيه تقديم المنتج للمستهلكين.

وتجدر الإشارة إلى أنه يتم الحكم على تنافسية المؤسسة من خلال القيام بالمعايرة التنافسية Benchmarking، من خلال مقارنتها بالمعدل السائد للمؤسسات المنافسة او المؤسسات الرائدة، فكلما كانت هذه المؤشرات قريبة أو مساوية لمؤشرات المؤسسات المنافسة يمكن القول أن هذه المؤسسة في حالة تنافسية، وإن كانت أحسن منها فهي في وضعية تنافسية تحسد عليها إن لم نقل أنها مؤسسة رائدة، وفي المقابل كلما ضعفت هذه المؤشرات كلما كانت تنافسية هذه المؤسسة ضعيفة.

1-1-2-2- مؤشرات قياس التنافسية على مستوى القطاع:

تعتبر مؤشرات التنافسية على المستوى القطاعي إحدى العوامل التي تبين طبيعة مؤسسات القطاع من حيث درجة قدرتها على التنافسية ونذكر منها:

- **مؤشرات التكلفة والإنتاجية:** يكون فرع النشاط تنافسيا إذا كانت الإنتاجية الكلية للعوامل فيه مساوية أو أعلى منها لدى المؤسسات الأجنبية المنافسة، أو كان مستوى تكاليف الوحدة الواحدة بالمتوسط يساوي أو أقل من تكاليف الوحدة للمنافسين الأجانب.[2]

- **الميزة النسبية الظاهرة:** استند مايكل بورتر على الميزة التنافسية الظاهرة Revealed Comparative

[1] علاء فرحات طالب، أميرة الجنابي، **إدارة المعرفة: إدارة معرفة الزبون**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص156

[2] محمد عدنان وديع، **مرجع سابق**، ص14.

Advantage (RCA) لوضع مقياس للتنافسية، ويمكن حسابه لمجموعة منتجات أو فرع نشاط (Y) لبلد ما (X) كما يلي[1]:

$$RCA\ xy = \frac{\text{(الصادرات الكلية للبلدx)/(صادرات المنتجy للبلدx)}}{\text{(الصادرات الدولية الكلية)/(الصادرات الدولية للمنتج y)}}$$

فاذا كانت **RCA**xy أكبر من الواحد فهذا يعني أن البلد x لا يملك ميزة نسبية ظاهرة للمنتج y، مع الاهتمام بالميزان التجاري لفرع النشاط إذ أنه إذا كانت حصته ضئيلة من قيمة الصادرات والواردات الدولية لا يمكن اعتباره تنافسيا.

- **مؤشرات التجارة والحصة من السوق:** يستعمل الميزان التجاري وأيضا الحصة من السوق كمؤشرات تدل على تنافسية القطاع الاقتصادي، ويمكن أن يخسر القطاع تنافسيته عندما تنقص حصته من الصادرات الكلية للبلد، أو عندما تزداد حصته من الواردات الكلية الوطنية لمنتج معين، مع الأخذ بعين الاعتبار حصة ذلك المنتج في الإنتاج أو الاستهلاك الوطني الكلي، وقد يخسر القطاع تنافسيته أيضا عندما تتناقص حصته من الصادرات الدولية الاجمالية لمنتج معين، أو عندما تتزايد حصته من الواردات الدولية أخذا بعين الاعتبار حصة البلد المعني في التجارة الدولية[2].

1-1-2-3- مؤشرات قياس التنافسية على مستوى الدولة:

تعتمد تنافسية الدولة على مجموعة من المؤشرات كالنمو الحقيقي للفرد، والنتائج التجارية، وسعر الصرف الحقيقي ويمكن شرحها كما يلي:

- **نمو الدخل الحقيقي للفرد:** إن نمو الدخل الحقيق للفرد ونمو الإنتاجية هما مفهومان مترابطان وليس متطابقين، إذا أن الدخل الحقيقي للفرد يعتمد على إنتاجية العوامل الكلية Total Factor Productivity (TFP)، وعلى رأس المال والموارد الطبيعية وتوسع التجارة، وإن الارتفاع في (TFP) يزيد من دخل الفرد ونفس الشيء بالنسبة لزيادة ثروة البلد من الموارد الطبيعية ورأس المال المادي والتحسن في حدود التجارة[3]، فكلما كان هناك تحسن في المبادلات التجارية للبلد وكانت صادراته تلقى رواجا وقبولا لدى الدول المستوردة مما يزيد من قوة الدولة وزيادة في فائض الميزان التجاري لها مما ينعكس على زيادة الدخل الحقيقي الفردي لمواطنيها.

---

[1] مدخل خالد، **مرجع سابق**، ص60.

[2] إبراهيم عبد الحفيظي، **دراسة تنافسية الاقتصاد الجزائري في ظل العولمة الاقتصادية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009، ص65.

3 مدخل خالد، **مرجع سابق**، ص61

- **النتائج التجارية:** تتضمن النتائج التجارية ثلاث مقاييس أساسية وهي[1]:
- تطور تركيبة الصادرات من المنتجات التي تعتمد على تقنيات وتكنولوجيات عالية والتي تعظم لها القيمة المضافة؛
- حصة مستقرة أو متزايدة مقارنة بالمنافسين من السوق العالمية؛
- فائض في الميزان التجاري؛

- **سعر الصرف الحقيقي:** يعتبر التغير في مؤشر الأسعار المحلية مقارنة بالأسعار العالمية بالعملة نفسها، أسلوبا لقياس القدرة التنافسية لاقتصاد بلد ما مقارنة باقتصاد بلد أخر، فالزيادات في الأسعار المحلية مقارنة بالأسعار العالمية تمثل انخفاضا في القدرة التنافسية للاقتصاد المحلي مقارنة بالاقتصاد الخارجي، والعكس صحيح، ويعتبر تعدد تقلبات الأسعار لبلد ما مقارنة بالأسعار العالمية على أساس سنة معينة دليلا على ضعف تنافسية البلد المعني، وباستخدام مؤشر الأسعار لقياس القدرة التنافسية، يمكننا استشراف تغيرات العملة لذلك البلد.

ويستخدم المحللون أسعار صرف حقيقية لقياس القدرة التنافسية بين البلدان بدلا من أسعار الصرف الاسمية، وذلك إثر تسارع معدلات التضخم في العالم والعلاقة بين سعر الصرف الحقيقي وسعر الصرف الاسمي تتحدد كما يلي:

$$\text{سعر الصرف الحقيقي} = \frac{\text{سعر الصرف الإسمي x مؤشر الأسعار الأجنبية}}{\text{مؤشر الأسعار المحلية}}$$

وعليه كلما زاد سعر الصرف الحقيقي كلما أدى إلى انخفاض في تنافسية اقتصاد الدولة مقارنة بالدولة المقارنة، وعليه فسعر الصرف الحقيقي هو مفهوم اقتصادي يستخدم في التحليل الاقتصادي لمتابعة أثار السياسات الاقتصادية على تنافسية الاقتصاد المحلي، وبالتالي يفيد المتعاملين الاقتصاديين في اتخاذ قراراتهم، فمثلا ارتفاع مداخيل الصادرات بالتزامن مع ارتفاع تكاليف إنتاج المواد المصدرة بنفس المعدل لا يدفع إلى التفكير في زيادة الصادرات لأن هذا الارتفاع في العوائد لا يؤدي إلى أي تغيير في أرباح المصدرين، وإن ارتفعت مداخيلهم الاسمية بنسبة عالية[2].

1-2- أهمية التنافسية والعوامل المحددة لقوتها والمؤثرة فيها

تعتبر التنافسية شيئا لا مفر منه، لما تفرضه البيئة التنافسية ولما تحققه على مستوى الفرد، والمؤسسة، والدولة يبين أهميتها، كما أنه توجد هناك عوامل تزيد من قوتها بالإضافة إلى عوامل تؤثر فيها وهي موجزة في العناصر التالية:

---

1 مدخل خالد، **مرجع سابق**، ص62.

[2] عبد المجيد قدي، **المدخل إلى السياسات الاقتصادية الكلية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص104.

1-2-1- أهمية التنافسية:

تنبع أهمية التنافسية من العناصر التالية[1]:

- تزايدت أهمية التنافسية في الوقت الحالي، حيث أصبح لها مجالس وهيئات وإدارات ، وأيضا سياسات واستراتيجيات ومؤشرات، ويقدم عنها تقارير لكبار المسؤولين في الدول وليس لرجال العمال فقط؛
- لم تعد التنافسية حاجة مقتصرة على المشروعات كي تبقى وتنمو، أو على الأفراد ليحظوا بفرص العمل، بل باتت حاجة ملحة للدول التي ترغب في زيادة مستوى معيشة أفرادها ومشاركتهم في التقدم العالمي. فالولايات المتحدة الأمريكية تعتبر أن هبوط التنافسية لها أحد العوامل التي تهدد الأمن القومي للبلاد؛
- تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها بشكل مناسب؛
- تساعد التنافسية على القضاء على إحدى الصعوبات التي تواجه مفهوم الكفاءة الإنتاجية، والمتمثلة في ضيق السوق المحلي، والتي لا تساعد في الاستفادة من وفرات الحجم الكبير؛
- تساهم التنافسية في تحسين مستوى معيشة المستهلكين عن طريق خفض التكاليف (تخفيض الأسعار) بما يتناسب والقدرة الشرائية لهم؛
- يساعد على تصدير المنتجات واختراق الأسواق الأجنبية من خلال الحصول على حصص سوقية فيها؛
- تشجع الابداع والابتكار الذي يؤدي إلى تحسين وتعزيز الإنتاجية والارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج ورفع مستوى الأداء؛
- يشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم القدرة التنافسية من الدول الكبيرة، حيث تعطي التنافسية شركات الدول الصغيرة فرصة الخروج من محدودية السوق الصغيرة إلى رحابة السوق العالمية؛

1-2-2- العوامل المحددة للقوة التنافسية:

هناك عدة عوامل تحدد القوة التنافسية للمؤسسة وهي:[2]

- السرعة في اتخاذ القرار؛
- المرونة في اتخاذ القرارات؛

---

[1] بالاعتماد على:

- محمد ناصر سالم المصطفى، مرجع سابق، ص ص 29-30 بتصرف.

- عبدوس عبد العزيز، **دور الميزة التنافسية في تحسين أداء المؤسسات، حالة الجزائر**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2006، ص 38.

[2] محمد عدنان وديع ، **محددات التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية**، سلسلة جسر التنمية، العدد28، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2000، ص27.

- الاعتماد على دراسات شاملة ومعمقة لاحتياجات المستهلك؛
- تحميل المسؤولية لجميع أفراد المؤسسة؛
- توفير العمالة الماهرة؛
- الاهتمام بتكوين العاملين؛
- مدى تفويض وتمكين العاملين؛
- فعالية وكفاءة التكنولوجيا المستعملة؛
- القدرة على التحكم في التكاليف؛

1-2-3- العوامل المؤثرة في التنافسية:

يمكن تحسين تنافسية المؤسسة من خلال اكتسابها لميزة تنافسية حيث حصرها بورتر M Porter في شكلين أساسين هما(ميزة التكلفة المنخفضة، ميزة التميز)، ومنه ستكون العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية هي نفسها المؤثرة على التنافسية، فبالنسبة لميزة التكلفة المنخفضة من شأن المؤسسة التعرف على العوامل التي تتحكم في تطور التكاليف في الأنشطة التي تولد قيمة تسمح للمؤسسة بأن تكون لها معرفة عميقة ودقيقة وواضحة حول مصادر تنافسيتها من خلال التكاليف والطريقة التي من خلالها يمكن للمؤسسة أن تحسن تنافسيتها[1]، أما العوامل التي من الممكن أن تعتمد عليها المؤسسات بما فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التأثير على التكاليف والتميز والتي يرى بأنها نفسها في التكاليف والتميز مع اختلاف في أهميتها بين الميزتين نذكر منها[2]:

- اقتصاديات الحجم، تحققها المؤسسة بزيادة حجم مبيعاتها؛
- منحنيات الخبرة أو التعلم تظهر عندما تضاعف المؤسسة إنتاجها، ويقصد بها أنه كلما استطاعت المؤسسة أن تضاعف إنتاجها فان تكلفة الوحدة المنتجة تنخفض بنسبة معينة، إلى أن تصل لحد التكلفة الحدية عندها لا يمكن التقليل من التكلفة؛
- العلاقات التي تجمع بين مختلف الأنشطة داخل المؤسسة، وأيضا العلاقات العمودية التي تجمع بين المؤسسة ومروديها وكذا الزبائن؛
- استخدام تكنولوجيات خاصة ومتميزة من شأنها تخلق الفرق بينها وبين منافسيها؛
- استغلال مصادر هامة ومنفردة للمواد الأولية للحصول على تفضيلات من المورد نضير الكميات الكبيرة من المشتريات، و/أو التسديد الآني للمشتريات .....
- المعايير القياسية المرتبطة بخصائص وأداء المنتجات المعروضة، الخدمات المقدمة مع المنتجات كالتوصيل والتسليم والتصليح وخدمات ما بعد البيع ...

[1] Porter Michael, **L'avantage Concurrentiel comment devancer ses concurrent et maintenir son avance**, trad de La vergne, 2éme édition, Dunod, Paris,1999, p93.

[2] لزهر العابد، **مرجع سابق**، ص44 بتصرف

- الارتباطات الداخلية بين الوظائف داخل المؤسسة والارتباطات مع العملاء وقنوات التوزيع؛
- التوقيت الذي تمارس فيه المؤسسة نشاطها، كأن تكون العارض الأول للمنتج أو آخر من يدخل للسوق بحيث تستخدم أبرز التكنولوجيات؛
- الهيئات الحكومية والمقصود بها الأليات والأدوات من برامج ووكالات وصناديق و برامج ....، التي تضعها الدولة والموجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي من شأنها تحقق ميزة تنافسية لها تساعدها في تحسين تنافسيتها؛

1-2-4- أسباب الاهتمام بالتنافسية:

يمكن أن نلخص أسباب الاهتمام بالتنافسية في العناصر التالية[1]:

- التغيرات الحاصلة على الصعيد البشري، في مختلف الجوانب الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية، فقد حصلت تطورات كبيرة في الفكر الاقتصادي العالمي، تتعمق بمحددات القدرة التنافسية. مثل تطور نظريات النمو والتجارة، والتغيرات في نظريات إدارة الإنتاج والتوزيع والتخزين والتسويق، وظهور نظريات إدارة الجودة الشاملة TQM[*] ومصطلح التنافسية عوض مصطلح المنافسة؛
- انتشار التطورات على المستوى العملي والتكنولوجي، فاليوم لم تعد الصناعة مرتبطة بضرورة كثافة رأس المال فقط بل بقدر ارتباطها بالمعرفة ومهارات العاملين والإدارة الكفؤة؛
- ظهور التوجهات الجديدة والتطورات السياسية في ظل عالم القطب الواحد، وتعزيز دور المشروعات الدولية، مما يؤدي إلى انعكاسات على مختلف الأنشطة، مثل الإنتاج والتسويق والحوكمة والمشاركة ومنظومة القيم؛
- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة وفيما بين وحدات وفروع المؤسسة الواحدة بفضل شبكة الأنترنت (مواقع المؤسسات على الانترنت، البريد الإلكتروني، وسائل التواصل الاجتماعي المختلفة، ....)، والهواتف الذكية وما تحتويه من تطبيقات؛
- يفترض التاريخ الاقتصادي أن العولمة ستمكن الاقتصادي العالمي من تحقيق نمو اقتصادي ، حيث بين أدم سميث في كتابه ثروة الأمم هذه النظرية، وبين أن مستويات الإنتاجية والنمو يعتمدان على التخصص، والتخصص يعتمد على اتساع السوق، وأن السوق الدولية للسلع تسمح بزيادة التخصص وتحقق عائدات أعلى وزيادة مستويات الإنتاجية ومعدلات النمو؛
- بروز التطورات على المستوى العلمي والتكنولوجي وقصر المسافة بين العلم (الاختراعات والابتكارات) وتطبيقاته (التجسيد الفعلي)، بالإضافة إلى تعزز دور المشروعات الدولية مما يؤدي إلى

[1] بالاعتماد على :

- محمد ناصر سامر المصطفى، **مرجع سابق**، ص ص28-29.
- علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية**، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2001، ص102.

[*] TQM : Total Quality Management

التفكير بأنماط جديدة من النظم، وما يتبع ذلك من انعكاسات على مختلف الأنشطة

1-3- الاستراتيجيات التنافسية

هناك ثلاث استراتيجيات تنافسية حسب بورتر Porter تمثل كل استراتيجية منهجا وأسلوبا متميزا يهدف إلى دعم وتقوية الميزة التنافسية للمؤسسة وهذه الاستراتيجيات هي:

1-3-1- استراتيجية قيادة التكلفة: تؤسس هذه الاستراتيجية على قدرة المؤسسة على توفير سلعة أو خدمة بتكلفة أقل من منافسيها، والافتراض الأساسي وراء قيادة التكاليف المنخفضة يتمثل في الحصول على ميزة تكاليف جوهرية على المنافسين الآخرين والتي يمكن تمريرها للزبائن للحصول على حصة سوقية أكبر، فتنتج هذه الاستراتيجية ميزة تنافسية عندما تحقق المؤسسة هامش ربح أعلى والذي ينتج عن بيع المنتجات بأسعار السوق الحالية، فكثير من الحالات المؤسسات التي تحاول تنفيذ هذه الاستراتيجية تهدف إلى بيع المنتج الذي يحضى بقبول السوق المستهدف العريض، في معظم الأوقات هذه السلع او الخدمات معيارية إلى أقصى حد ممكن، ولا تنتج طبقا لأذواق ومواصفات الزبائن كل على حد أو حتى طبقا لحاجاتهم ورغباتهم[1].

ولكي يصبح منتج المؤسسة مقبولا فإنه عليها وكقائد في التكلفة أن تحقق التعادل أو التقارب في أسس التميز مقارنة بمنافسيها، مما يعني أن الاستراتيجيات العريضة منفصلة عن بعضها البعض من جانب إلا انها مرتبطة ببعضها البعض من جانب آخر، كما أن استمرار المؤسسة في المحافظة على مستويات عالية من الأداء فانه لابد من أن يجد المنافسين صعوبة في تقليد أسس التفوق في التكلفة[2].

ولتطبيق هذه الاستراتيجية لابد من توفر الشروط التالية[3]:

- وجود طلب مرن للسعر، حيث يؤدي التخفيض في السعر إلى زيادة المشتريات؛
- نمطية المنتج المقدم؛
- عدم وجود طرق كثيرة لتميز المنتج؛
- وجود طريقة واحدة لاستخدام المنتج بالنسبة لكل الزبائن؛
- محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها بالمرة بالنسبة للزبائن؛

أولا: مزايا استراتيجية قيادة التكلفة: تحقق هذه الاستراتيجية للمؤسسة عدة مزايا وهي[4]:

- تكون المؤسسة في موقع أفضل عندما تكون المنافسة على أساس السعر؛
- تتمتع المؤسسة بحصانة ضد الزبائن الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار؛
- قد تكون في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها

---

[1] روبرت.أ، بيتس ديفيد.لي، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، **الإدارة الاستراتيجية بناء الميزة التنافسية**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص303

[2] محمد بن عبد الله العوض، **استراتيجيات التسويق التنافسية إطار جديد لمفهوم قديم**، الملتقى الأول للتسويق في الوطن العربي، الشارقة، الأمارات العربية المتحدة، أيام:16/15 أكتوبر 2002، ص04

[3] نبيل محمد مرسي، **الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص234

[4] **نفس المرجع**، ص236. بتصرف

بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة؛

- يصعب على المنافسين المحتملين الدخول إلى السوق مادامت المؤسسة تحتل موقعا جيدا يمكنها من تخفيض أسعارها ومستعدة لمواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد؛
- استخدام تخفيضات لأسعار منتجاتها كسلاح لمواجهة المنتجات البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة؛

ثانيا: عيوب استراتيجية قيادة التكلفة: بالرغم لما لها من مزايا تنافسية إلا أنه يشوبها بعض العيوب يمكن ذكرها في ما يلي[1]:

- إهمال التطور في المنتجات والأسواق نتيجة التركيز على جانب التكلفة؛
- تقادم الاستثمارات الكبيرة في معدات وتقنيات الإنتاج، وصعوبة تكييفها مع التطورات المتعلقة بالمنتج والعمليات الصناعية؛
- سهولة تقليد تلك الاستراتيجيات من قبل المنافسين إن لم تستطع المؤسسة الرائدة في مجال التكلفة وضع الحواجز أمامهم؛
- إهمال قطاع كبير من العملاء الذين يفضلون الحصول على منتجات متميزة؛

1-3-2- استراتيجية التميز: تعتبر هذه الاستراتيجية منهج استراتيجي آخر لبناء الميزة التنافسية، حيث تبنى على أساس تزويد الزبائن بشيء ما يكون مختلفا أو متفردا، فيجعل منتج هذه المؤسسة متميز عن ذلك الخاص بالمنافسين، فقد يتحقق التميز بعدد من الطرق كاحتواء المنتج على الكثير من التصميمات الجديدة، الإنتاج باستخدام مواد او عمليات ذات جودة متقدمة، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، وجود خطا متكاملا من المنتجات، سمعة جيدة وغيرها، والافتراض الاساسي في هذه الاستراتيجية هو أن يكون الزبائن على استعداد كبير لأن يدفعوا أسعارا أكثر للمنتج المتميز، نضير ما يقدمه هذا المنتج لهم من قيم متفوقة على منافسيه، فهذه الاستراتيجية تبني ميزة تنافسية تجعل الزبائن أكثر ولاء وأقل حساسية للسعر –لا يهتمون به كثيرا- بالنسبة لمنتج المؤسسة، كما يحتمل أيضا ألا يبحث الزبائن عن منتجات أخرى بديلة لمنتوج المؤسسة عندما يشبعون حاجاتهم ورغباتهم[2].

أولا: مزايا استراتيجية التميز: من خلال اتباع المؤسسة لهذه الاستراتيجية تحقق لها المزايا التالية[3]:

- تحقق للمؤسسة سمعة جيدة في مجال الجودة والابداع؛
- تكتسب المؤسسة مهارات وخبرات عالية؛
- تحقق للمؤسسة الريادة في مجال نشاطها؛
- تشكل عائق كبير أمام الداخلون الجدد لما تتميز به من استثمارات كبيرة ومعتبرة[1]؛

---

[1] محي الدين القطب، **الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص104.

[2] روبرت.أ، بيتس ديفيد.لي، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، **مرجع سابق**، ص323 بتصرف

[3] زواوي حميدة، **الابداع التكنولوجي كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، دراسة حالة لمؤسسة Condor**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2018/2017، ص50.

- إعطاء صورة قوية للمؤسسة من خلال جودة منتجاتها؛

ثانيا: عيوب استراتيجية التميز: يشير كل من Thompson et Strickland إلى أن استراتيجية التميز تفشل عندما لا يقيم الزبون العلامة التجارية المتفردة بشكل كاف ليشتريها، كما أن التميز يصبح سمة عادية عندما يكون المدخل الذي تعتمده المؤسسة في التميز عرضة للتقليد من قبل المنافسين، ويضيف Pitts et Lie بأن اعتماد المؤسسة لهذه الاستراتيجية يحملها تكاليف مرتفعة نتيجة مصاريف البحث والتطوير المستمرة، وبالتالي فقد تصبح هذه التكاليف العالية نقطة ضعف تواجهها المؤسسة، وخاصة إذا تم طرح بدائل لمنتج المؤسسة أو في حالة استطاع المنافسون تقليد تلك المنتجات بتكلفة أقل[2].

1-3-3- استراتيجية التركيز: الفكرة الأساسية لهذه الاستراتيجية هو اختيار مجال تنافسي محدود داخل قطاع الصناعة الذي تعمل ضمنه المؤسسة، ومن ثم استخدام مداخل تحقيق الميزة التنافسية سواء المستندة إلى التكلفة أم تلك التي تستهدف التميز، والعمل من خلالها على إشباع رغبات وحاجات خاصة لمجموعة معينة من الزبائن او التركيز استخدامات معينة للمنتج او التركيز على سوق جغرافي محدد، حيث يتوقف نجاح هذه الاستراتيجية على بشكل خاص على مدى تلاءم القطاع الذي تستهدف المؤسسة التنافس من خلاله مع قدرتها التركيز في ذلك الجزء باتجاه استبعاد المنافسين الآخرين ومنعهم من التأثير على حصتها السوقية، وتكون هذه الاستراتيجية ملائمة للمؤسسة أكثر إذا توفرت الشروط التالية[3]:

- أن يكون القطاع السوقي المستهدف كبيرا بالدرجة التي يمكن أن تحقق من خلاله الربح؛
- ألا يكون القطاع السوقي المستهدف مجال حاسم وهام لنجاح المنافسين؛
- أن تكون هناك احتمالية نمو مرتفعة للقطاع السوقي المستهدف؛
- أن يكون لدى المؤسسة القابليات والموارد اللازمة للعمل بذلك القطاع بصورة فعالة؛
- أن تكون المؤسسة قادرة على الدفاع عن نفسها امام المنافسين من خلال التركيز على سمعتها وعلامتها التجارية أمام زبائنها؛

أولا: مزايا استراتيجية التركيز: تحقق هذه الاستراتيجية مزيا للمؤسسات التي تطبقها وتتمثل فيمايلي[4]:

- حماية المؤسسة من المنافسين إلى المدى الذي تستطيع من خلاله تقديم منتج لا يستطيع منافسيها تقديمه؛
- القدرة على تقديم منتجات متميزة يمنح للمؤسسة قوة ضغط على مشتريها نظرا لأنها تشتري وفق أحجام صغيرة، الأمر الذي يمنحها وضعا أقوى على حساب المشترين ما دامت المؤسسة قادرة على

---

[1] بن جدو بن علية، **الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2015/2014، ص 76

[2] محي الدين القطب، **الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص106.

[3] محي الدين القطب، **نفس المرجع**، ص107.

[4] شارل هيل، جاريث جونز، **الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل**، ترجمة : محمد أحمد سيد المتعال و إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2008، ص327

تحميل الزيادة في الأسعار لزبائنها والذين لهم ولاء لها؛

ثانيا: عيوب استراتيجية التركيز: عند اتباع المؤسسة لهذه الاستراتيجية قد تتعرض لما يلي[1]:

- احتمالية إيجاد المنافسين لطرق فعالة تستخدم في التركيز على خدمة القطاع السوقي المستهدف؛
- قد يتوجه زبائن ذلك القطاع السوقي المستهدف للمؤسسة إلى سوق أوسع وخاصة أن أذواق ورغبات المستهلكين تتغير بمرور الزمن؛

وعليه يمكن وضع ملخص للاستراتيجيات التنافسية المختلفة والمتاحة أمام المؤسسة في الجدول رقم (1،1) التالي:

الجدول رقم (1،1): الاستراتيجيات التنافسية المختلفة والمتاحة للمؤسسة

الاستراتيجيات	تميز المنتج	قطاعات سوقية	جوانب التميز والتفرد
قيادة التكلفة	**منخفض:** التركيز على السعر	كامل السوق	التصنيع وإدارة الموارد
التميز	**مرتفع:** تقديم منتج متميز	عدة قطاعات سوقية	البحث والتطوير، المبيعات والتسويق
التركيز	**منخفض/ مرتفع** من خلال السعر/تقديم منتج متميز	قطاع أو عدد محدود من القطاعات	أي نوع من جوانب التميز والتفرد

المصدر: زغدار أحمد، **التحالف الاستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص37.

يرى بورتر Porter بأن المؤسسة لا تكون لها استراتيجية حقيقية إذا كانت تقوم بنفس النشاطات التي يقوم بها منافسيها، حتى وإن كانت أفضل بنسبة قليلة، فان ذلك قد يكون أكثر فعالية من الناحية التشغيلية ليس إلا، وهذا لا يعني أن تكون المؤسسة ممتازة من الناحية التشغيلية مثل أن تكون لديها استراتيجية قوية، لأن التميز التشغيلي قد يساعد المؤسسة في أن تربح لفترة من الزمن، ولكن المؤسسات الأخرى قد تلحق بها أو تتجاوزها، فيرى بورتر Porter أن المؤسسات يكون لها استراتيجية قوية عندما تكون لها نقاط اختلاف قوية تميزها عن استراتيجيات منافسيها[2].

وعليه فإن اختيار المؤسسة لاستراتيجيتها التنافسية لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار إمكانيات المؤسسة الداخلية وما يحيط بها من متغيرات بيئية خارجية عامة وخاصة.

1-4- مفهوم الميزة التنافسية، خصائصها و محدداتها.

أخذ موضوع الميزة التنافسية اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين الذين عملوا على دراسة مختلف الجوانب التي تحيط بهذا المفهوم، من أجل التوصل لمفهوم أكثر شمولية ودقة، وعليه نتطرق لمفهوم التنافسية

[1] محي الدين القطب، **مرجع سابق**، ص107 بتصرف

[2] فيليب كوتلر، ترجمة فيصل عبد الله بابكر، **كوتلر يتحدث عن التسويق ، كيف تنشئ الأسواق وتغزوها وتسيطر عليها**، مكتبة جرير للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 2001، ص14.

وخصائصها، بالإضافة إلى المحددات التي تتحكم فيها وكذلك أساليب تحقيقها والمراحل التي مرت بها.

1-4-1- مفهوم الميزة التنافسية:

يرجع المفهوم الأساسي للميزة التنافسية إلى "Chamberli,1939" ثم إلى "Zelznick,1959" اللذان ربطا الميزة التنافسية بالقدرة ثم حصل تطور في هذا المفهوم حين وصف "Schendel et Hofer" الميزة التنافسية بأنها: "الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها من خلال تخصص الموارد المتاحة والمختلفة بشكل يضمن مواجهة هؤلاء المنافسين"، ثم وضع "Porter ,1984 et Day,1985" الجيل التالي من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية حيث اعتبر أنها تعد هدف الاستراتيجية وليس شيئا يستخدم ضمن الاستراتيجية[1]، ذلك أن امتلاك وتطوير الميزة التنافسية يمثل هدفا تسعى إليه كل المؤسسات الاقتصادية التي تنشط في أسواق مختلفة تتميز بمتغيرات وخصائص تفرض على المؤسسة التنافس فيها إن أرادت الدخول إليها.

حيث تتعدد تعاريف الميزة التنافسية للمؤسسة ويمكن الإشارة إلى بعضها:

عرفت على أنها: "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس"[2]، حيث ركز في هذا التعريف على أنه يمكن القول على أن المؤسسة لها ميزة تنافسية إذا كان لها ميزة أو عنصر تتفوق فيه على المؤسسات الأخرى عند اتباعها لاستراتيجية تنافسية معينة.

كما عرفت على أنها "قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط"[3]، فمن خلال هذا التعريف يتبن أن المؤسسة التي لها القدرة على صياغة استراتيجيات من شأنها أن تجعلها في مركز أفضل من المؤسسات التي تنشط في نفس المجال وهو تعريف غير مضبوط حيث لم يحدد نوع الاستراتيجيات وتركها مطلقة.

من جهة أخرى عرفت على أنها "المهارات أو التقنيات أو الموارد المتميزة الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق فيها على ما يقدمه لهم المنافسون الأخرون"[4]، حيث تم الإشارة إلى أنها كل المهارات والتقنيات (التكنولوجيات) والموارد والتي تستطيع الإدارة أن تنسق بينها وتمزجها والاستثمار من خلالها، بغية انتاج وتقديم قيمة ومنفعة للعملاء تختلف وتتميز عن بقية منافسيها.

ويعرفها M Porter على أنها "هدف الاستراتيجيات وتمثل المتغير التابع ويكون الأداء هو المتغير

---

[1] سملالي يحضية، **أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2004 ص6

[2] نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، الإسكندرية، مصر، 1998، ص37

[3] مصطفى محمود أبو بكر، **إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2008، ص13

[4] علي السلمي، **إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة**، دار غريب للطباعة والنشر، مصر، 2002، ص104

المستقل وإن الاستراتيجيات (الكلفة الأدنى، التمايز والتركيز) تتوجه نحو تحقيق ميزة تنافسية في مجال معين،[1] هنا اعتبر بورتر الميزة التنافسية كمتغير تابع تخضع للمتغير المستقل وهو الأداء من خلال استعمال المؤسسة لاستراتيجيات (الكلفة الأدنى، التمايز والتركيز)، والتي تبين طبيعة و قوة هذه الميزة.

كما يمكن أن تعرف على أنها "المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تنافس فيها غيرها بطريقة أكثر فعالية، وبهذا فهي تمثل جوانب قوة تتسم به المؤسسة دون منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجية، التسويقية، أو التمويلية، أو فيما يتعلق بمواردها وكفاءتها البشرية، فالميزة التنافسية تعتمد على نتائج تحليل كل من جوانب القوة وجوانب الضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة *، إضافة إلى نتائج تحليل الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية للمؤسسة** مقارنة بمنافسيها."[2]

حيث أن المؤسسة ومن خلال تحقيقها للميزة التنافسية تعمل على تعزيزها بتطبيق استراتيجيات توظف من خلالها مصادر قوتها استجابة للفرص المتاحة في بيئتها، وفي الوقت ذاته تعمل على تحييد التهديدات الخارجية وتفادي مواطن الضعف الداخلية[3].

ولما يكون للمؤسسة معدل ربح أعلى من المتوسط السائد في الصناعة نقول أن المؤسسة تستحوذ على ميزة تنافسية[4].

كما يمكن أن تنشأ الميزة التنافسية من خلال القيمة التي تستطيع المؤسسة خلقها لزبائنها حيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل(تخفيض التكلفة) من أسعار المنافسين مع تساو في المنفعة، أو تقديم منافع متفردة (التميز) في المنتج تختلف على منافع المنافسين، وتعوض الزيادة في السعر[5].

من خلال ما سبق يمكن تعريف الميزة التنافسية للمؤسسة على أنها ميزة أو خاصية تتفوق فيها المنظمة من

---

[1] بن عيشاوي أحمد، **إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية للمؤسسات**، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات (المعرفة الجديدة والتحدي التنافسي)، أيام 12/11/ نوفمبر2005 ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر ص306

* هي جميع العوامل والقوى التي تقع داخل المنظمة والتي يكون لها تأثير مباشر في أدائها وتربط مكوناتها إلى حد كبير بأنشطتها وهي الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد المتاحة.

** هي تلك المتغيرات البيئية التي تقع خارج المؤسسة وهي ذات علاقة بها، وهي على قسمين:

- البيئة الخارجية العامة: تتكون من البيئة الاقتصادية، البيئة الاجتماعية الثقافية، البيئة السياسية والقانونية، البيئة الطبيعية، البيئة التكنولوجية، البيئة المالية، البيئة الدولية.

البيئة الخارجية الخاصة: تتكون من المنافسين الجدد (المحتملين)، المنتجات البديلة، المستهلكين، الموردين، المتنافسين الحاليين (تنافسية القطاع)، أصحاب المصالح الآخرون.

[2] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القران الواحد والعشرين**، الطبعة الثالثة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2005، ص27.

[3] بن سديرة عمر، **التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية للمؤسسات المحلية بسطيف**، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف1، 2013، ص15.

[4] شارل هيل، جاريث جونز، **مرجع سابق**، ص183.

[5] Porter Michael, **Compétitive Advantage, Creating And Sustaining Superior Performance**, The Free Press, New York, 1985, p19.

خلال مهاراتها وتقنياتها ومواردها والتي تقدم بها منتجات (سلع/خدمات) للعملاء تختلف قيمتها من حيث التكلفة الأقل والجودة عن قيمة المؤسسات المنافسة، وتكون في صورة أفضل منهم بالمقارنة معهم، مما يضمن للمؤسسة البقاء والاستمرارية من خلال تحقيقها للأرباح الناتجة عن هذا التفوق.

1-4-2- خصائص الميزة التنافسية:

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن تتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال كل هذه العناصر أو أغلبها تتميز الميزة التنافسية بالخصائص التالية[1]:

- تعتمد بشكل كبير على تلبية حاجات ورغبات العملاء؛
- أن تتوافق مع الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها في المدى المتوسط والبعيد؛
- يؤدي تحقيقها إلى تفوق المؤسسة وأفضليتها على المنافسين؛
- أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير وألا تزول بسرعة؛
- الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها بفترات مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق، كما أنها تنعكس من خلال أداء المؤسسة لأنشطتها في القيمة المضافة التي تمنحها للعملاء؛
- أن تكون متجددة وفق معطيات متغيرات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى؛
- أن تكون مرنة وقابلة للتطويع أو حتى يمكن استبدال مزايا تنافسية بمزايا تنافسية أخرى وفق اتجاهات متغيرات البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات المؤسسة؛

من خلال هذه الخصائص التي تميز الميزة التنافسية للمؤسسة ترتبط ارتباطا وثيقا بمتغيرات بيئة المؤسسة الخارجية والداخلية، فارتباطها بالبيئة الخارجية من خلال محاولتها تلبية رغبات واحتياجات العملاء، التفوق على المنافسين، استغلال الفرص البيئية ومحاولة الحد من التهديدات البيئة، في حين تتمثل متغيرات بيئتها الداخلية في الموارد والقدرات والمهارات، فلذا عليها مراعات كل هذه المتغيرات لكي يمكن لها ضمان الاستمرارية والبقاء في رواق التنافسية.

[1] بالاعتماد على:

- يوسف حجيم الطائي وأخرون، **نظم إدارة الجودة**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص155.

- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، **الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل**، دار وائل للنشر، ط2، عمان، الأردن، 2009، ص309.

- أحمد علي صالح، زكريا الدوري، **الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح لمنظمات الأعمال**، قراءات وبحوث الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ص206.

1-4-3- محددات الميزة التنافسية

قدم بورتر أربع محددات رئيسية حسب رأيه لها تأثير حاسم على الميزة التنافسية في إطار ما عرف بالنموذج الماسي/النظرية الماسية The Diamond Theory، وتتمثل هذه المحددات في العناصر التالية:

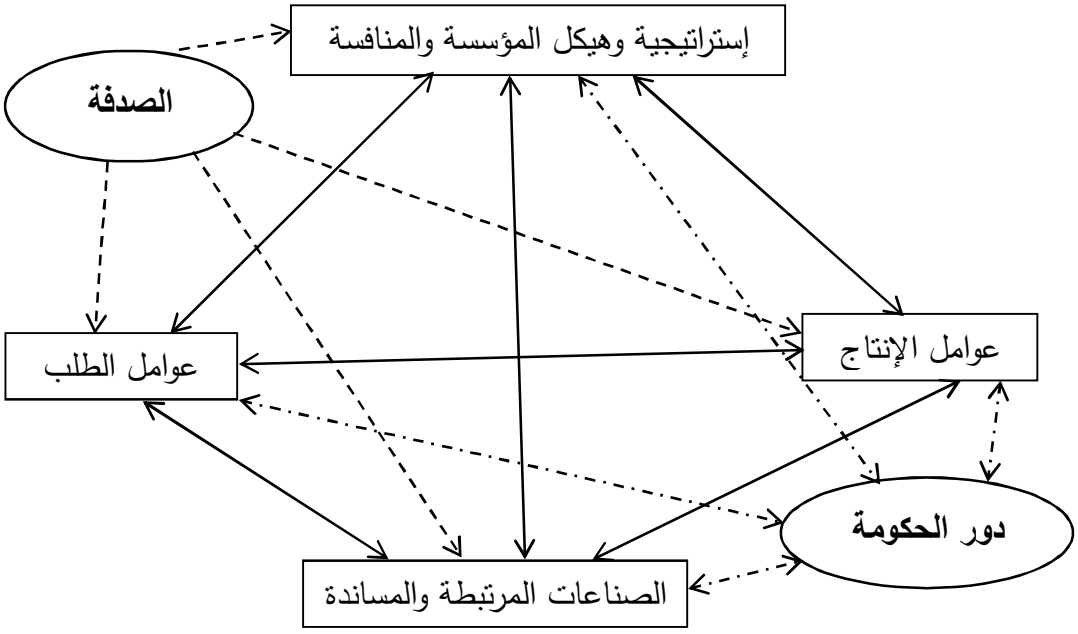
- عوامل الإنتاج؛
- عوامل الطلب؛
- الصناعات المرتبطة والمساندة؛
- استراتيجية وهيكلة المؤسسة والمنافسة؛

بالإضافة إلى عنصرين اعتبرهما ثانويين :

- دور الحكومة؛
- الصدفة؛

والشكل التالي رقم (1،1): يوضع النموذج الماسي الذي اقترحه مايكل بورتر:

الشكل رقم (1،1): النموذج الماسي لـ Porter



Source: Michael Porter, **New Global Strategies For Competitive Advantage**, Review, May/Jun 1990, ABI/INFORM Trade and Industry, p5.

وفيما يلي شرح للمحددات الرئيسية للميزة التنافسية:

1-4-3-1- ظروف عوامل الإنتاج:

يعتبر مفهوم عوامل الانتاج من منظور Porter أكثر شمولا من المفهوم التقليدي المتداول، فهو يتضمن بالإضافة إلى عوامل الانتاج التقليدية من موارد بشرية وطبيعية ورأسمال عوامل أخرى كالبنية التحتية وعوامل

متقدمة كالمعرفة التكنولوجية والفنية والخبرات الادارية الحديثة[1]، وحسب بورتر فإن المنافسين يختلفون فيما بينهم من ناحية عوامل الإنتاج في مدى توفرها وملاءمتها وكيفية مزجها وتكلفتها، فبالقدر الذي تكون فيه هذه العناصر موجودة تعطي للمؤسسة ميزة تنافسية عن غيرها من المنافسين[2].

1-4-3-2- ظروف الطلب المحلي:

يلعب الطلب المحلي دورا مهما في تحسين الميزة التنافسية وتدعيمها ولا يرتبط ذلك بحجم الطلب ونموه فقط، وإنما يشتمل أيضا على هيكل الطلب الذي يعكس طبيعة احتياجات المستهلكين ممثلة في نوعية السلع المطلوبة وأنماطها المختلفة.

فبوجود طلب محلي كبير نسبيا يسمح للمؤسسات العاملة بتحقيق اقتصاديات الحجم في السوق المحلي وزيادة المردودية، كما أن ارتفاع الطلب المحلي تدريجيا قد يجعل الشركات توجه تركيزها إلى السوق المحلي، أما إذا كان الطلب المحلي يتسم بالتباطؤ فإن ذلك غالبا ما يدفع بالمؤسسات إلى البحث عن أسواق خارجية، كما يمكن أن يشكل الطلب المحلي ضغوط تدفع نحو التجديد والابتكار لتحسين مستوى الجودة وإنتاج منتجات مبتكرة[3]، وبالتالي فإن فهم عوامل الطلب المحلي من شأنه أن يساعد المؤسسات على التوقع.

1-4-3-3- وضعية الصناعات المرتبطة والمساندة:

يقصد بالصناعات المرتبطة تلك الصناعات التي تشترك مع الصناعة التي تنشط فيها المؤسسة سواء من حيث المدخلات أو التكنولوجيا المستخدمة أو قنوات التوزيع وكذا الصناعات التي تنتج مواد مكملة لهذه الصناعة، أما الصناعات المساندة فهي تلك الصناعات التي تقدم الدعم للصناعة المعنية من حيث المدخلات التي تتطلبها العملية الإنتاجية[4]، هذا النوع من الصناعات يسمح للمؤسسة بتكوين علاقات تكاملية أمامية وخلفية يكسبها امتيازات لا تتوفر عنها مؤسسات أخرى ليست لها هذه العلاقات، ومن بين هذه الامتيازات وفرات في التكلفة بفعل الاستفادة من تسهيلات إنتاج مشتركة، أو خبرات فنية، أو منافذ توزيع وغيرها.

1-4-3-4- استراتيجية وهيكل المؤسسة والمنافسة:

إن المحدد الرابع للميزة التنافسية في نموذج بورتر هو الاستراتيجية والهيكل التنافسي بين المؤسسات داخل دولة ما، وأن الدول في سعيها لاكتساب مزايا تبني ايديولوجيات ومناهج إدارية مختلفة من شأنها أن تنعكس على هيكل واستراتيجية مؤسساتها، فهو يرى على سبيل المثال سيطرة المهندسين على مستوى الادارة العليا في الدول التي تركز على تحسين عمليات تصنيع وتصميم المنتج بالنسبة للشركات الألمانية واليابانية، بعكس

---

[1] بلالي أحمد، **التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيتها الخارجية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، ص95.

[2] بوازيد وسيلة، **مرجع سابق**، ص21.

[3] عطية صلاح سلطان، **تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي**، ملتقى دولي، **الإدارة الاستراتيجية ودعم القدرات التنافسية للمؤسسات العربية العامة والخاصة**، أيام10/09 نوفمبر 2010، جامعة الشلف، ص308.

[4] شارل هيل، جاريث جونز، **مرجع سابق**، ص173.

المؤسسات الأمريكية التي يسيطر فيها الماليون على الادارة العليا، الأمر الذي قد يؤدي إلى تعظيم العوائد المالية في الأجل القصير على حساب الاهتمام بتحسين عمليات التصنيع وجودة المنتج، وهو ما نجم عنه خسارة نسبية للمنافسة الأمريكية في الكثير من الصناعات ذات القاعدة الهندسية[1].

أما من حيث المنافسة المحلية فيرى بورتر أن هناك ترابط قوي بين المنافسة المحلية وخلق الميزة التنافسية في صناعة ما والمحافظة عليها، إذ أن المؤسسات التي تنشط في بيئة تنافسية محلية وتتسم بالديناميكية وتراكم مزاياها وخبراتها فمن شأنه أن يؤهلها لدخول أسواق دولية والتفوق فيها.

إن المحددات الأربعة السابقة الذكر تعتبر حسب بورتر محددات رئيسية تشكل (قطعة الماس)، حيث تعمل عندما تتفاعل مع بعضها البعض بشكل ديناميكي، بمعنى أن تحقيق الميزة التنافسية يبقى مرتبطا بمدى تفاعل هذه العناصر وبالإضافة إلى عنصري الصدفة وسياسات الحكومة كعاملين ثانويين ومساعدين :

- **دور الصدفة:** مثل ظهور اختراع جديد، أو التقلبات العالمية المفاجئة في الطلب وأسواق المال والصرف يمنك أن تخلق فجوات تسمح بحدوث تغيرات في المزايا التنافسية للدول التي لديها قدرة على تحويل هذه الصدفة إلى ميزة تنافسية.

- **دور الحكومة:** ممثلا في خلق البيئة المؤسسية والتشريعية وسياساتها المتعلقة بجذب الاستثمار وتقديم الخدمات من شأنه أن يحسن أو يعرقل الميزة التنافسية.

ومما سبق يمكن القول أن العناصر الأساسية الأربع بالإضافة للعنصرين الثانويين يعملان كمحددات للميزة التنافسية للمؤسسة.

1-5- الميزة التنافسية وسلسلة القيمة، أساليب تحقيق و مراحل تطور الميزة التنافسية.

نتطرق في هذا الجزء لدور سلسلة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية، بالإضافة لأساليب تحقيق الميزة التنافسية وأخيرا مراحل تطور الميزة التنافسية وذلك كمايلي:

1-5-1- الميزة التنافسية وسلسلة القيمة:

هي عبارة عن طريقة نظامية بالنظر إلى سلسلة النشاطات التي تؤديها، بحيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التنافسية التي تحققها المؤسسة بالمقارنة بمنافسيها[2]، أي أنه ومن خلال ممارسة المؤسسة لمختلف نشاطاتها من خلال تحويل مدخلاتها إلى مخرجات تكون ذات قيمة في نظر المستهلكين بالمقارنة مع منافسيها.

حيث يرجع مفهوم سلسلة القيمة The Value Chain إلى أن المؤسسة يمكن اعتبارها سلسلة من الأنشطة التي تهدف إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات، وأنه من الصعب فهم الميزة التنافسية إذا أخذنا المؤسسة ككل فالميزة التنافسية تنشأ عن مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، بحيث أن كل نشاط

[1] شارل هيل، جاريث جونز، **نفس المرجع**، ص173.

[2] نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، الدار الجامعية، بيروت، 1996، ص89.

تقوم به يمكن أن يساهم في تحسين وضعيتها من حيث التكاليف أو خلق قاعدة تمييزية[1]، وعليه يمكن القول أن ممارسة المؤسسة لمختلف أنشطتها يمكن أن يكون مصدرا لها بإكسابها ميزة /مزايا تنافسية.

فالعلاقة بين سلسلة القيمة والميزة التنافسية تظهر من خلال الأدوار والأهداف التي تطمح سلسلة القيمة إلى تحقيقها، وذلك على النحو التالي[2]:

- تمثل المؤسسة على أنها مجموعة من الأنشطة التي يمكن من ورائها خلق قيمة لمنتجاتها؛
- تسمح بمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة وبالتالي معرفة مصادر الميزة التنافسية؛
- تحديد درجة التكامل والتنسيق الداخلي بين الأنشطة؛
- التعرف على الروابط التي توضح تأثير أسلوب أداء أحد النشطة على تكلفة نشاط أخر؛
- التوصل إلى تحسين وتطوير الأوضاع والتناسق من خلال تغيير العلاقات والأنماط بين الأنشطة داخل المؤسسة؛

تتكون سلسلة القيمة حسب بورتر من نوعين من الأنشطة أنشطة أساسية وأنشطة داعمة، كما في الشكل رقم (1،2) وهي[3]:

1-5-1-1- الأنشطة الأساسية: هي تلك الأنشطة التي لها علاقة بتصميم وخلق وتسليم المنتوج بالإضافة إلى تسويقه وتقديم خدمات ما بعد البيع، وهي تتكون من العناصر التالية:

- **الإمدادات الداخلية:** تشمل الأنشطة والتكاليف والأصول المرتبطة بالاستلام والتخزين والرقابة على المخزون من المواد الأولية والأجزاء والعناصر الاستهلاكية، ويتم تقييم هذه الأنشطة لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف فيها؛
- **العمليات (الإنتاج):** تشمل الأنشطة المتصلة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكلها النهائي كالتصميم، التجميع، التغليف صيانة المعدات، الرقابة على الجودة،... ؛
- **الإمدادات الخارجية:** تشمل كل الأنشطة المرتبطة بعمليات التوزيع المادي للمنتج، وبناء شبكة من المتعاملين والموزعين وتنميتها؛
- **المبيعات والتسويق:** تشمل أنشطة الدعاية والترويج وبحوث السوق وتخطيطها، أي كل الأنشطة التي بانتقال حيازة المنتج من المؤسسة للعميل؛
- **الخدمات:** تتمثل في الأنشطة المرتبطة بتقديم خدمات لدعم قيمة المنتج وتشمل خدمات التركيب، توفير قطع الغيار، الصيانة والإصلاح، تلقي شكاوى واستعلامات المشترين، ...؛

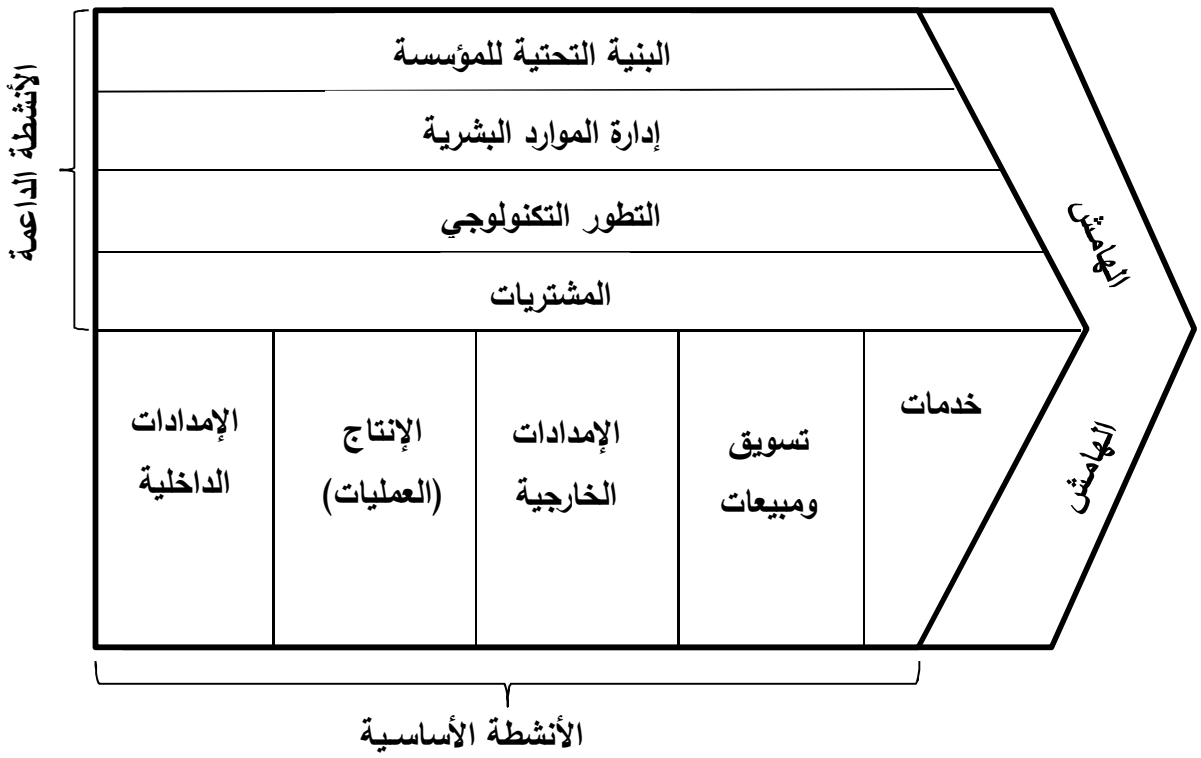
---

[1] بوازيد وسيلة، **مرجع سابق**، ص29.

[2] عبدالله بلوناس، بوزيدي لمجد، **طرق بناء المزايا التنافسية مدخل حلقة القيمة**، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 10/9 نوفمبر 2010، الجزائر، ص12.

[3] بوازيد **وسيلة**، **مرجع سابق**، ص ص31-32

الشكل رقم (2،1): سلسلة القيمة لـ Porter



Source: Porter Michael, **Compétitive Advantage, Creating And Sustaining Superior Performance**, New York, The Free Press, 1985, p37.

1-5-1-2- الأنشطة الداعمة: هي تلك الأنشطة التي تدعم وتسهل القيام بالأنشطة الأساسية وهي:

- **البنية التحتية للمؤسسة:** تضم العديد من الأنشطة المرتبطة بالإدارة العامة، المحاسبة، التمويل، التخطيط، مراقبة الجودة،...حيث تعمل كداعم للأنشطة الأساسية للمؤسسة؛
- **تسيير الموارد البشرية:** تتعلق بالأنشطة التي تتضمن: الاستقطاب والجذب، التعيين، التدريب، تطوير، حيث تتغلغل أنشطة الموارد البشرية عبر سلسلة القيمة ككل وتعمل على تدعيم الأنشطة الأساسية وأيضا الأنشطة الداعمة؛
- **التطوير التكنولوجي:** يتضمن الأنشطة المتصلة ببحوث التطوير الخاصة بمختلف أنشطة المؤسسة والتي تؤدي بدورها لتطوير منتجاتها؛
- **المشتريات:** هي وظيفة تهتم بالمدخلات التي يجب شراؤها، سواء كانت مواد أولية أو خدمات أو آلات ...، وتتغلغل هذه الوظيفة عبر سلسلة القيمة؛

يرى بورتر M Porter من خلال شرحه لسلسلة القيمة أن تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية مرتبط بقدرتها على أداء الأنشطة المطلوبة بتكلفة أقل من المنافسين، أو أداء الأنشطة بطريقة مميزة التي تخلق قيمة

للمشتري وتسمح للمؤسسة بفرض سعر تنافسي في السوق[1].

وعليه يمكن القول أن نموذج سلسلة القيمة يمكننا من دراسة نقاط القوة ونقاط الضعف في مختلف أنشطة المؤسسة، لتحديد مدى قدرة كل نشاط في خلق مزايا تنافسية من خلال التحليل والتشخيص الداخلي لهذه الأنشطة.

1-5-2- أساليب تحقيق الميزة التنافسية:

يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية بواسطة تنفيذها لوظائفها التي تعمل على خلق قيمة في مجالات تقليل التكلفة مقارنة مع المنافسين أو العمل على أدائها بأساليب وطرق تتميز فيها عنهم، ويمكن أن يتحقق ذلك بإحدى الوسائل التالية[2]:

1-5-2-1- الكفاءة المتفوقة: تتعلق بتكاليف المدخلات اللازمة لإنتاج مخرجات معينة، فالإنتاجية العالية تقود إلى تحقيق كفاءة متفوقة. كما ان الاستراتيجية المناسبة، والهيكل التنظيمي المناسب، وأنظمة التحكم التي تتبعها المؤسسة، كلها تساعد في تحقيق كفاءة عالية مقارنة مع المنافسين؛

وكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قلت المدخلات لإنتاج مخرجات معينة وبالتالي تزيد تنافسية المؤسسة، ولكي ترفع المؤسسة من مستوى كفاءتها لا بد لها من العناصر التالية:

- استغلال اقتصاديات الحجم: من خلال التخفيض في تكلفة الوحدة المرتبطة بالإنتاج على نطاق واسع، فكلما استطاعت المؤسسة زيادة مخرجاتها كلما تناقصت تكاليف الوحدة كنتيجة لتوزيع التكاليف الثابتة على حجم كبير من الإنتاج.
- آثار التعلم: تعتبر بمثابة وفرات في التكلفة تنتج عن التعلم بالممارسة فكلما كانت هناك عمليات متكررة لتعلم وبالتالي تزداد الكفاءة في أداء المهام وبالتالي زيادة في الإنتاجية كما ونوعا.
- تطبيق نظام التخزين اللحظي (Just-In-Time (JIT : يمكن أن تساهم إدارة المواد في تحسين كفاءة المؤسسة من خلال الاقتصاد أو التوفير في تكاليف التخزين حيث لا تصل المواد او السلع التي تحتاجها المؤسسة إلا عند الحاجة إليها دون تأخير، وبالتالي تخفيض تكاليف التخزين إلى أدنى حد ممكن.

1-5-2-2- الجودة المتفوقة: الجودة كما وردت في كتاب أكسفورد هي: "الدرجة العالية من النوعية أو القيمة"، كما تضمنت المواصفات القياسية الدولية لمصطلحات الجودة إصدار عام 1994 تعريفا لها بأنها: "مجموعة الخواص والخصائص الكلية التي يحملها المنتج وقابليته لتحقيق الاحتياجات والرضا أو المطابقة

---

[1] Porter Michael, **Compétitive Advantage, Creating And Sustaining Superior Performance**, Op Cit, p53.

[2] بالاعتماد على:

- فؤاد نجيب الشيخ، فادي محمد بدر، **العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية في قطاع الأدوية الأردني**، دورية الإدارة العامة، المجلد الرابع والاربعون، العدد الثالث، سبتمبر 2004، ص ص 634-635 بتصرف

- شارل هيل، جاريث جونز، **مرجع سابق**، ص204

للغرض، والصلاحية للغرض"[1]، كما يمكن أن تقاس الجودة من خلال ما تحققه المنتجات والخدمات من قبول لدى الزبائن، ومستوى أداء هذه المنتجات والخدمات، والجودة العالية من شأنها أن تساعد في تكوين اسم تجاري ذي سمعة جيدة وتقليل الجهد والوقت الذي يصرف إصلاح العيوب في المنتج.

والمؤسسات التي ترغب في البقاء بالمنافسة داخل الأسواق العالمية عليها أن تصنع منتجات ذات جودة عالية، ولغرض الاحتفاظ بالتكلفة التنافسية تقوم المؤسسات الصناعية بإيجاد الطرق الكفيلة لتحسين جودة المنتج من دون الزيادة في التكلفة، حيث تتضمن الجودة ثلاثة عناصر وهي:[2]

- **المطابقة:** تعني مطابقة المنتج للمعايير المتعارف عليها، وكذا الخصائص الموضوعية المتعلقة بالزبون التي يمكن قياسها.
- **الاستجابة:** تعني إرضاء متطلبات الزبائن، تطلعاتهم واحتياجاتهم، سواء كانت ضمنية أو ذاتية أو حتى غير واعية.
- **الصلاحية:** يقصد بها محافظة المنتج على خصائصه عبر الزمن من حيث المطابقة والاستجابة.

1-5-2-3- الابداع المتفوق: هو عبارة عن ظاهرة تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، بمعنى أخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع[3]، يتحقق من خلال تقديم منتج جديد أو إجراء تعديلات على منتج قديم، أو العمل بأساليب جديدة تختلف عن منافسيها بتوظيف التكنولوجيات الحديثة، من شأنها أن تخلق لها تفوق في ذلك عليهم.

فالإبداع هو بعد من أبعاد الميزة التنافسية الذي يمكن أن يقدم وسيلة فعالة طويلة الأمد تحقيق الاستدامة للميزة التنافسية، وهذا يتطلب ليس فقط تبني الاستراتيجية الاستباقية بمعنى أن تكون المؤسسة هي القائم بالحركة الأولى في إدخال المنتجات في الدورات الإبداعية، وبل وأيضا يجب أن تكون الأكثر قدرة وسرعة في إدخال التحسينات على تلك المنتجات أثناء كل دورة، فيكون العمل الاستراتيجي في كيفية إدامة الإبداع من أجل إدامة الميزة التنافسية[4].

1-5-2-4- الاستجابة المتفوقة لدى الزبائن: يتطلب ذلك حساسية عالية ومعرفة دقيقة باحتياجات وأذواق العملاء أولا، ثم التركيز على كيفية تلبيتها بمستوى جودة يصعب تحقيقه من قبل المنافسين؛

ولتحقيق الاستجابة المتفوقة للعملاء لا بد من توفر العناصر التالية:

- تحسين جودة المنتج، أو تطوير منتجات جديدة بها خصائص وسمات أحسن أو غير موجودة في

[1] فداء محمود حامد، **إدارة الجودة الشاملة**، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص24.

[2] بعيطيش شعبان، **أثر السويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2016، ص150.

[3] شرين حامد أبو وردة، **التسويق المستدام مدخل التسويق الشامل وتطبيقاته في المنظمات العربية والأجنبية**، دار تنوير للنشر والتوزيع، مصر، 2017، ص436.

[4] نجم عبود نجم ، **ادارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة**، دار للنشر، الأردن، 2003، ص:302.

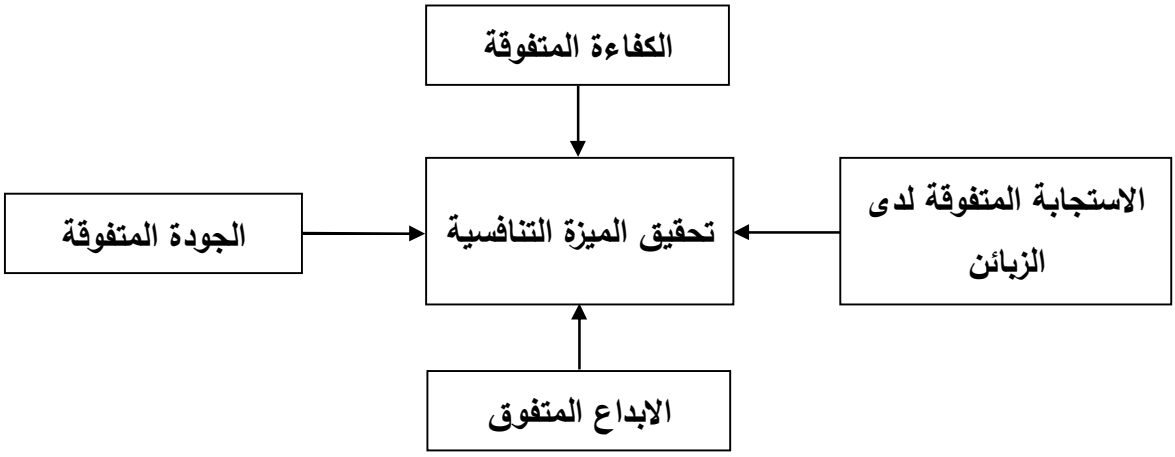
منتجات المنافسين.

- مواءمة المنتجات للطلبات الفريدة للعملاء كأن تقوم مؤسسة لصناعة السيارات مثلا بتوفير أنواع مختلفة من السيارات من حيث الشكل واللون وطاقة الاستيعاب.

ويمثل وقت الإنجاز والتسليم أهمية بالغة لدى العملاء، حيث أنه كلما كان الوقت قصير في عملية الإنجاز وسريع في عملية التسليم كلما كان ذلك يشكل ميزة تنافسية للمؤسسة تتفوق فيها على منافسيها.[1]

ويمكن تلخيصها في الشكل رقم (3،1) التالي:

الشكل رقم (3،1): أساليب تحقيق الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الباحث

وعليه يمكن القول أنه يجب على المؤسسة أن تكون متفوقة في إحدى هذه المجالات أو بعضها وإن أمكن كلها، مما يكسبها ميزة/مزايا تنافسية يمكن من خلالها أن تتفوق على منافسيها في السوق.

1-5-3- مراحل تطور الميزة التنافسية:

يرى M Porter أن الميزة التنافسية تمر بأربعة مراحل تختلف في خصائصها، كما أنه لا يشترط ترتيبها، ولا يشترط وقوعها كاملة وهذه المراحل هي[2]:

1-5-3-1- مرحلة قيادة عوامل الإنتاج: حيث تعتمد الميزة التنافسية في هذه المرحلة على عوامل الإنتاج وذلك لأن تكلفة الإنتاج تلعب دورا مهما في المنافسة، وهذا ما يجعل المؤسسات تنتهج استراتيجية المنافسة السعرية في هذه المرحلة، مما يجعل الميزة التنافسية ذات طبيعة غير مستقلة.

1-5-3-2- مرحلة قيادة الاستثمار: هذه المرحلة مبنية على قدرة الدولة ومؤسساتها على الاستثمار بشكل متواصل، ومن ثم القدرة على الصمود أمام المنافسين حيث يتم تخفيض التكاليف من خلال الاستثمارات

[1] عثمان لخلف، معمر بوطالبي، **دور الابتكار في إبراز وتنمية الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال**، كتاب أبحاث المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع عشر للأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 2015،ص462

[2] عبود زرقين، تواتية الطاهر، **العناقيد الصناعية كاستراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الحادي والأربعون، العراق، 2014، ص176.

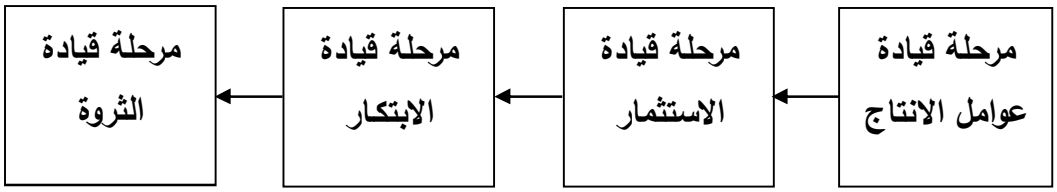
المحلية وتحسين جودة المنتج وجذب الطلب بشكل عام.

1-5-3-3- مرحلة قيادة الابتكار: تعتمد هذه المرحلة على الابتكار والمهارات والتكنولوجيا الأكثر تعقيدا لخلق الميزة التنافسية، وهنا يقل دور المنافسة السعرية المستندة إلى انخفاض تكاليف الإنتاج، ويزداد دور المنافسة المعتمدة على التكنولوجيا والتميز، ومن أجل تهيئة البيئة التنافسية التي تساعد نسج خيوط الابتكار والتطوير.

1-5-3-4- مرحلة قيادة الثروة: تمثل هذه المرحلة بداية تراجع وتدهور الميزة التنافسية، نظرا لتراكم الثروة التي تحققت في المراحل الثلاث السابقة، ورغبة المؤسسات في المحافظة على الاستثمارات والابتكارات دون الاهتمام بالتطوير، وهذا ما يجعلها تفقد ميزتها التنافسية في الأسواق الدولية وممكن حتى المحلية وخاصة إذا كانت المنافسة أجنبية في الأسواق المحلية.

والشكل رقم (4،1) التالي يوضح مراحل تطور الميزة التنافسية:

الشكل رقم (4،1): مراحل تطور الميزة التنافسية



المصدر: عاطف عبيد، **تقرير حول الاقتصاد المصري في مواجهة تحديات اتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة**، مركز بحوث ودراسات التنمية التكنولوجية، جامعة حلوان، مصر، 1999، ص5.

1-5-4- العلاقة بين التنافسية والميزة التنافسية:

من خلال ما سبق أن الميزة التنافسية هي ما تتميز وتنفرد به المؤسسة عن بقية منافسيها، مما يعطيها التفوق في ذلك عليهم، فهي تكون منفردة في السوق وقوية مما تسطيع البقاء والاستمرار مع تحقيق الأرباح.

فمجمل التعاريف السابقة للتنافسية ترتبط ارتباط وثيقا أو تعتمد على التكلفة المنخفضة وتميز المنتجات، فانخفاض التكلفة يعطي للمؤسسة القدرة في التحكم في أسعار البيع و مجابهة الأسعار التنافسية لمنافسيها، مما يعطيها قوة في التوسع في الأسواق والحصول على حصص سوقية جديدة لمضاعفة رقم أعمالها، في حين أن ميزة تميز المنتجات، وهي خاصية تميز منتجات المؤسسة عن بقية منافسيها مما يجعلها تستحوذ على قطاع سوقي معين لا يمكن لمنافسيها الدخول فيه، فعندها تبيع منتجاتها بأسعار نوعا ما مرتفعة وهو ما يعرف باستراتيجية كشط السوق، مما يرفع لها من رقم أعمالها.

وعليه يمكن القول أن اكتساب المؤسسة لميزة/مزايا تنافسية هو سبيل لتحسين تنافسيتها.

1-6- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والبيئة

تسعى معظم المؤسسات بما فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها، وتعمل باستمرار لبناء مركز تنافسي متميز يضمن لها التفوق والنمو والبقاء، وتحسين الأداء في ظل البيئة المعقدة والمتغيرة التي تعمل فيها، إذ أنه يجب على مديري المؤسسات القدرة على التعامل مع مختلف متغيرات البيئة بصورة ايجابية ولصالحها وبصورة مستمرة، لأن المؤسسة ملزمة على التكيف مع هذه المتغيرات والمتمثلة في متغيرات البيئة الداخلية ومتغيرات البيئة الخارجية بنوعيها العامة والخاصة، وهذا شرح لهذه المتغيرات.

1-6-1- البيئة الداخلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

لتعرف على حيثيات البيئة الداخلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكن الإشارة لمفهومها وأهمية تحليلها وأخير العناصر المكونة لها وذلك كما يلي:

1-6-1-1- مفهوم البيئة الداخلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

حدد العديد من المتخصصين في الدراسات الاستراتيجية أن مكونات البيئة الداخلية للمؤسسات تكمن في الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد المتاحة[1].

1-6-1-2- أهمية تحليل البيئة الداخلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يعني تحليل البيئة الداخلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو إلقاء نظرة تفصيلية لمكونات بيئتها الداخلية لتحديد مستويات الأداء ومجالات القوة والضعف بخصوص كل الموارد التي تتعامل معها الآن وفي المستقبل القريب.

وتعتبر البيئة الداخلية للمؤسسة أحد الركائز الأساسية التي يتم الاستناد إليها في تحديد واختيار البدائل الاستراتيجية المناسبة، وعلى وجه التحديد فإن التحليل البيئي الداخلي تبرز أهميته من خلال مايلي:[2]

- تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للمؤسسة؛
- التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمؤسسة مقارنه بالمؤسسات المماثلة أو التي تعمل في نفس الصناعة؛
- بيان وتحديد نقاط القوة* وتعزيزها للاستفادة منها، والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلا بما يؤدي إلى زيادة قدراتها على استغلال الفرص أو مواجهة المخاطر؛
- اكتشاف نقاط الضعف** أو مجالات القصور التنظيمية، والتغلب عليها أو الحد من آثارها السلبية؛

---

[1] عبد العزيز صالح بن حبتور، **الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير**، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان،2007، ص190.

[1] نبيل جواد، **إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، الطبعة الأولى، الجزائرية للكتاب، دراية، الجزائر، 2006، ص149.

[2] جمال الدين محمد المرسي وآخرون، **التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: منهج تطبيقي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص229.

* هي المزايا والإمكانات التي تتمتع بها المؤسسة وهي متفوقة فيها مقارنة بما يتمتع به المنافسون.

** تتمثل في قصور الإمكانات، ووجود المشكلات التي تعوق المؤسسة عن المنافسة بفاعلية كما أنها تقلل من رضا المتعاملين معها.

- تحقيق الترابط بين نقاط القوة ونقاط الضعف ناتج التحليل الداخلي، وذلك من خلال استغلال المؤسسة لنقاط القوة ومحاولة التخلص من نقاط الضعف من أجل زيادة فعالية الاستراتيجية [*]؛
- تحقيق الترابط بين نقاط القوة والضعف ناتج التحليل الداخلي من جانب الفرص والمخاطر ناتج التحليل الخارجي من جانب أخر؛

1-6-1-3- عناصر البيئة الداخلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتكون البيئة الداخلية من ثلاث عناصر أساسية وهي الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية السائدة، والموارد المتاحة لديها، وهذا شرح موجز لهذه العناصر:

أولا: الهيكل التنظيمي: الهيكل التنظيمي هو الإطار أو البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، كما أنه يعكس نوعية العلاقات بين أقسامها وخطوط الصلاحيات والمسؤوليات، فضلا عن تحديد شبكات الاتصال وانسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة.[1]

ويعرف أيضا على أنه: "الطريقة التي يتم بواسطتها تقسيم أنشطة المؤسسة وتنظيمها وتنسيقها"[2].

ثانيا: الثقافة التنظيمية: تعرف الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة القيم والمعتقدات والتوقعات التي تحكم سلوك المؤسسة، وتشمل مجموعة القيم والمعتقدات والتوقعات التي تحكم سلوك الأفراد وعلاقاتهم وتفاعلهم مع بعضهم البعض ومع العملاء والموردين وغيرهم من الأطراف خارج المؤسسة، ومن خلالها يمكن تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية.[3]

وتعرف أيضا على أنها مجموعة من المعتقدات والتوقعات والقيم السائدة بين أعضاء المؤسسة، وتنقل من جيل إلى آخر من العاملين.[4]

وتعرف أيضا على أنها تلك القيم السائدة التي تعتنقها المؤسسة.[5]

ويتكون مفهوم الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة من خلال الرسائل والاستراتيجيات السابقة والتي تم إنجازها، وتكون هذه الثقافة ذات تأثير كبير جدا في صياغة الرسائل والاستراتيجيات الحالية والمستقبلية.

ثالثا: الموارد المتاحة: ينصب اهتمام المدراء الاستراتيجيين في الإدارة الناجحة على خلق حالة من التوازن بين الخطط الاستراتيجية، وبين الإمكانيات المتاحة داخل المؤسسة، وتتمثل الإمكانيات المتاحة فيما يلي :[6]

---

[*] الاستراتيجية عبارة عن أسلوب التحرك المرحلي لمواجهة التهديدات واقتناص الفرص البيئية مع الأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة، حيث يهدف هذا الأسلوب إلى تحقيق أهداف وغايات المؤسسة.

[1] فلاح حسن عداي الحسيني، **الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة**، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص88.

[2] حسين حريم، **إدارة المنظمات منظور كلي**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص103.

[3] أحمد القطامين، **الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية**، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص68.

[4] فلاح حسن عداي الحسيني، **مرجع سابق**، ص94.

[5] زكريا مطلك الدوري، **الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص128.

[6] أحمد القطامين، **مرجع سابق**، ص ص69-71. بتصرف.

- **الموارد البشرية:** تعد الوظيفة الأولى والأكثر أهمية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، تحسين درجة الملائمة بين الأفراد والوظائف، فالتوازن بين الأفراد والوظائف له تأثيرا كبيرا على الأداء ودرجة الرضا الوظيفي وعلى كافة المتغيرات الأخرى ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية ، وتركز إدارة الموارد البشرية في المؤسسة في اختيار وتدريب العاملين الجدد، إضافة إلى مهمة تقييم أدائهم، وكذا وضع الأسس والمعايير الخاصة بتحفيزهم وخلق المناخ الملائم لإطلاق إبداعاتهم الفردية والجماعية.
- **الموارد المالية:** إن الوظيفة الأساسية للدائرة المالية هي إدارة استخدامات الأموال بعقلانية، وهذا يتضمن وضع الأسس العلمية السليمة لكيفية تحصيل أموال المؤسسة واستخداماتها والرقابة عليها، ويتطلب ذلك وجود نظام محكم يوازن بدقة بين الإمكانيات المالية المتاحة وحجم الخطط الاستراتيجية الموضوعة، كما أن من الوظائف الأساسية للدائرة المالية توفير مزيج من وسائل توليد الأموال، سواء كانت خارجية عن طريق الاقتراض والتسهيلات المصرفية، أو داخلية عن طريق طرح أسهم جديدة للاكتتاب العام، كما يجب أن تراعي إدارة العمليات المالية في المؤسسة الالتزام الدقيق بأهداف المؤسسة وخططها وسياساتها.
- **الموارد الإنتاجية:** تعتبر وظيفة هامة وحساسة في نفس الوقت حيث يعمل على توفير المواد الأولية وكل ما يتعلق بعمليات الإنتاج بالإضافة إلى تأمين المخزونات بمختلف المواد الأولية ونصف المصنعة والمواد المصنعة، وهذا بهدف عدم تعطيل عمليات الإنتاج وكذا عمليات التسويق.
- **الموارد التسويقية:** تعتبر الوظيفة الأكثر أهمية للنشاط التسويقي في المؤسسة، تنظيم مستويات الطلب على منتجاتها بطريقة تساعد على تحقيق الأهداف المحددة، ويتم ذلك من خلال درجة الاهتمام الذي توليه دائرة التسويق في المؤسسة إلى أوضاع أسواقها ومزيجها التسويقي، والإمكانيات البشرية، والتكنولوجيا المتاحة لزيادة فعالية وظيفة التسويق.
- **موارد البحث والتطوير:** تعد الموارد في مجال البحث والتطوير بالغة الأهمية، خاصة في المؤسسات التي تستخدم التكنولوجيا المتطورة في نشاطاتها الإنتاجية، فالمؤسسة التي لا تستطيع مسايرة مجالات التطور التكنولوجي تجد نفسها خارج إطار التنافس في أسواقها، وبالتالي يتدنى أدائها بصورة مستمرة. فدائرة البحث والتطوير تكون عادة مركزا للنشاط الابتكاري في المؤسسة، وهي المسؤولة عن صياغة وتنفيذ السياسة التكنولوجية التي تهدف إلى الوصول إلى ما يسمى بنقطة الكفاءة التكنولوجية*.
- **نظم المعلومات الإدارية :** برزت الحاجة إلى نشاطات هذه الدائرة بسبب التعقيد المتواصل والتداخل بين الوظائف الذي رافق التطورات الإدارية المعاصرة، فمع التوسع الكبير في حجم المؤسسات وازدياد

* **نقطة الكفاءة التكنولوجية:** تعني نتائج نشاطات العلماء والباحثين المتخصصين في التطور التكنولوجي والمسؤولون عن تحقيق الكفاءة في إدارة العملية التكنولوجية في المؤسسة.

الحاجة إلى إتباع أحدث الأساليب العلمية في إدارتها ظهرت الحاجة إلى أنظمة خاصة لنقل المعلومات وتحليلها وتوفيرها في الوقت المناسب لاستخدامها في اتخاذ القرارات على المستويات الإدارية المختلفة.

1-6-2- البيئة الخارجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

لتعرف على حيثيات البيئة الخارجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكن الإشارة لمفهومها وأهمية تحليلها وأخير العناصر المكونة لها وذلك كما يلي:

1-6-2-1- تعريف البيئة الخارجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

هي مجموعة القوى والمتغيرات التي تحيط بمجال أعمال وأنشطة المؤسسة ولا يمكن التحكم فيها أو السيطرة عليها. ومن أمثلتها (العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، السياسية، التكنولوجية، متغيرات المنافسة، العملاء والموردين).[1]

وقبل التطرق لمكونات البيئة الخارجية يمكن الإشارة إلى أهمية تحليل البيئة الخارجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعلاقة ما بينهما.

1-6-2-2- أهمية تحليل البيئة الخارجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تحليل البيئة الخارجية يعني رصد ما يحدث من تغيرات إيجابية (فرص) والتي يمكن استغلالها لصالح المؤسسة، ورصد التغيرات السلبية (تهديدات)، وقد تقتصر على البيئة المحلية أو تمتد لتشمل العالم كله نظرا للاتجاه نحو العالمية[2].

فيتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها وتحليلها للعوامل البيئية المؤثرة. ومحاولة الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل ودرجة تأثير كل منها. وبصفة عامة تساعد دراسة وتقييم العوامل البيئية في تمكين المؤسسة من التعرف على الأبعاد التالية ودلالاتها الاستراتيجية:[3]

- تحديد الأهداف التي يجب السعي إلى تحقيقها، ونطاق هذه الأهداف، سواء على مستوى الأهداف الاستراتيجية أو الأهداف التشغيلية.
- بيان الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها، وكيف يمكن للمؤسسة أن تحقق تلك الاستفادة.
- تحديد نطاق السوق المرتقب ومجالات المعاملات المتاحة أمامها، سواء ما يتعلق بالسلع والخدمات وطرق ومنافذ التوزيع وأساليب وشروط الدفع وخصائص المنتجات المسموح بها، والقيود المفروضة على المؤسسة سواء التشريعية أو القانونية أو الأخلاقية.....الخ.
- بيان علاقات التأثير والتأثر بالمؤسسات المختلفة سواء كانت تلك المؤسسات تمثل امتدادا لها أو تستقبل منتجاتها أو تتعاون معها في عملياتها وأنشطتها

---

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الادارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21**، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص21.

[2] نبيل جواد، **مرجع سابق**، ص145.

[3] ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، **الادارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص148.

- تحديد سمات المجتمع والجماهير التي تتعامل معهم المؤسسة، وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة والأولويات التي تعطى لها.
- تشخيص أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد والمؤسسات والذين يمثلون قطاعات عملائها، الأمر الذي يفيد في تحديد خصائص منتجاتها وأسعارها وتوقيت إنتاجها أو تسويقها....الخ.

1-6-2-3- العلاقة المتبادلة بين المؤسسة الصغيرة والمتوسطة والبيئة:

تعد العلاقة القائمة بين المؤسسة الصغيرة والمتوسطة والبيئة علاقة تبادلية وتفاعلية شاملة. فالبيئة الخارجية تمنح المؤسسة الناجحة فرصا للاستمرار والازدهار، وتؤدي بالمؤسسة الفاشلة إلى الاضمحلال والتلاشي، كما أنها في الوقت ذاته تفرض محددات على حركة المؤسسة من خلال المستلزمات البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة، وتترك المتغيرات الجغرافية أثر ملحوظا في إمكانية استخدام المؤسسة لما يتوافر في البيئة من إمكانيات أو فرص للعمل. كما أن طبيعة المتغيرات البيئية المختلفة تلعب دورا أساسيا في تحديد قدرة المؤسسة على العمل وفي خلق التوازن المتحرك والتكيف المطلوب مع البيئة، خاصة في إطار إمكانية توفير متطلبات السلع والخدمات التي تنسجم مع حاجات ورغبات الزبائن الحاليين والمرتقبين، وكذلك المتعلقة بسبل إشباع حاجاتهم المتزايدة والمتطورة والمرتبطة بقدراتهم الشرائية. فالمتغيرات السكانية، سواء ما يتعلق منها بطبيعة السكان وتباين مستوياتهم وتوزيعهم حسب الهيكل العمري، وحسب الجنس، والتحصيل العلمي، وغيرها تشمل محددات مهمة، في هذا الخصوص. كما أن الدخل الذي يحصل عليه الفرد يعد عاملا مؤثرا في قدرة المؤسسة على التعامل البيئي. وهكذا الحال بالنسبة لحجم السوق ومستوى النشاط الاقتصادي، وطبيعة المنافسة، والسلع المماثلة أو البديلة التي تؤثر في الأنشطة الإنتاجية والتسويقية في نواح متنوعة. كما ان ظروف البيئة الخارجية، من حيث التأكد أو اللاتأكد، تؤثر في المؤسسة بشكل متباين، فقد أشارت الدراسات التي قام بها بيرنز و ستالكر "Burns et Stalker" إلى طبيعة الهياكل التنظيمية التي ينبغي على المؤسسات أن تعتمدها في ظل الظروف البيئية المختلفة. فهناك ضرورة اعتماد التنظيم الآلي في ظل الظروف البيئة المؤكدة أو المستقرة، والتنظيم العضوي في ظل الظروف البيئة غير المستقرة، نظرا لكون درجة الاستجابة للمتغيرات السريعة تستدعي تنظيما قادرا على تخويل الصلاحيات وتسريع اتخاذ القرارات واعتماد اللامركزية. بينما يلاحظ أن البيئة المستقرة أو ذات الأبعاد الأكثر تأكيدا تسمح بدرجة أعلى من الاستقرار وإمكانية اعتماد المركزية في التخطيط والرقابة.[1]

ولعلى من أهم النقاط التي تبرز العلاقة بين المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وبيئتها ما يلي:

- المؤسسة تمارس نشاطها مع مجموعة من المتعاملين (أفراد، مؤسسات، موردين،...)، والتي ترتبط بهم أماميا وخلفيا.

[1] خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، **نظرية المنظمة**، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007، ص195. بتصرف.

- تفاعل مجموعة المتعاملين معها فيما بينهم ونتيجة هذا التفاعل يعود على المؤسسة الصغيرة والمتوسطة إما ايجابيا أو سلبيا.
- المؤسسة الصغيرة والمتوسطة تستعمل الموارد من البيئة المحيطة وتصرف منتجاتها فيها، وبالتالي لا بد لها من دراسة كيفية الحصول على هذه الموارد من حيث (الكمية، النوعية، الزمان، المكان، السعر،...)، وما هي المنتجات التي تصرفها ومتى وأين، وما هي استراتيجيات التسعير المستعملة.
- علاقة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بسوق العمل فلا بد لها أن تعمل على جلب المورد البشري المناسب لنشاطها.

فمن هذه العلاقات المتبادلة بين المؤسسة الصغيرة والمتوسطة والبيئة لا بد على مسؤولي الإدارة العليا (مسيري المؤسسة) الأخذ في الحسبان هذه العلاقات والعمل على معرفة البيئة بمختلف متغيراتها، والاعتماد على أسلوب التنبؤ بما سيكون عليه واقع ونشاط المؤسسة وفق المشاهد المتصورة للظروف والمتغيرات البيئية. هذا إضافة إلى ضرورة السعي الجاد لاستثمار الإمكانات المتاحة في المؤسسة في إطار التكيف البيئي، وبعكس ذلك تتعرض المؤسسة إلى تهديدات الفشل والزوال. والشكل رقم (2.2) يبين طبيعة العلاقة بين البيئة والمؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

وخلاصة يمكن القول أنه لا توجد مؤسسة مثالية قادرة على تأدية أعمالها برشد وفعالية وكفاء عالية، لأن ذلك يتطلب من المؤسسات الإلمام التام بمتغيرات البيئة مع توفر الإمكانات والوسائل الكفيلة لمواجهة التهديدات واقتناص الفرص البيئية.

ولهذا وجب على المؤسسة القيام بالإجراءات التالية:[1]

- أن يجري العمل في ظل ظروف متغيرة وفترات متنوعة، فهي مجموعة من الضغوط أو المؤثرات.
- ضرورة التهيؤ والاستعداد للتكيف مع أي ظرف، إذ أن عدم التهيؤ قد يفسح المجال أمام العناصر البيئية لأن تصبح ضغطا يؤثر على سير أعمال منظمة الأعمال.
- أن تسعى منظمة الأعمال إلى توسيع مدى استيعابها للمتغيرات البيئية لتمكن نفسها من إحكام الرقابة والسيطرة عليها، وعلى الضغوط الناشئة عنها.

من خلال ما سبق يمكن القول أن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة والبيئة في علاقة تبادلية، فالمؤسسة تعتمد اعتمادا كبيرا على البيئة الخارجية في معظم أنشطتها، فلا يمكنها أن تنشط في معزل عن البيئة فان ذلك يؤدي إلى موتها بلا شك، فبهذا يمكننا تشبيه البيئة بالنسبة للمؤسسة بالماء بالنسبة للسمك أو الهواء بالنسبة للإنسان، فإذا خرج السمك من الماء أو فصل الإنسان عن الهواء، فإن قدرتهما على الحياة والاستمرار أمر مشكوك فيه.

[1] شوقي ناجي جواد ، **إدارة الستراتيج**، دار مكتبة الحامد، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000، ص160-161.

1-6-2-4- مكونات البيئة الخارجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ويمكن تقسيم البيئة الخارجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى قسمين وهما البيئة الخارجية العامة، البيئة الخارجية الخاصة:

أولا: البيئة الخارجية العامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يمكن الإشارة إليها من خلال تعريفها وذكر مختلف مكوناتها وذلك كما يلي:

أ- تعريف البيئة الخارجية العامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

للبيئة الخارجية العامة عدة تعاريف ويمكن التطرق لبعضها فيما يلي:

هي مجموعة العوامل والمتغيرات الخارجية التي تؤثر على المؤسسات بصفة عامة ولا يتوقف تأثيرها على نوع معين من الأعمال أو مكان معين من الدولة، وتسمى عوامل البيئة العامة كالظروف الاقتصادية السائدة أو المناخ السياسي أو بعض المتغيرات الاجتماعية والثقافية.[1]

في حين يعرفها فلاح حسن عداي فيقول أن البيئة العامة تشتمل على العديد من المتغيرات البيئية وهي: البيئة الاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والقانونية والاقتصادية والدولية.[2]

من جهة أخرى تعرف على أنها تلك العناصر التي تقع خارج سيطرة المؤسسة وليس لها علاقة مباشرة بموقفها التشغيلي أو نوعية الصناعة التي تنتمي إليها أو النشاط الذي تتخصص فيه. وتشمل مجموعة هذه العوامل كل من العوامل الاقتصادية والتكنولوجية والتشريعية والثقافية والاجتماعية بالإضافة إلى العوامل الديمغرافية.[3]

من خلال ماسبق يمكن القول أن البيئة الخارجية العامة للمؤسسة تتكون من مجموعة من القوى الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية، والتكنولوجية والقانونية والتشريعية والديمغرافية والدولية والمالية التي تؤثر على نشاط المؤسسة، بحيث أن هذا التأثير يكون في العموم متساوي نسبيا بالنسبة لمختلف المؤسسات التي تنشط في نفس الصناعة، ويقل تأثيره نتيجة لقدرة هذه المؤسسات على التعامل مع هذه القوى والمتغيرات.

ب- مكونات البيئة الخارجية العامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تتكون البيئة الخارجية العامة من البيئة الاقتصادية، البيئة الاجتماعية، البيئة السياسية والقانونية، البيئة التكنولوجية، البيئة المالية، بالإضافة إلى البيئة الدولية ويمكن شرحها فيما يلي:

- **البيئة الاقتصادية:** يتوقف استخدام بعض الاستراتيجيات على التقديرات الخاصة بالحالة الاقتصادية، خاصة فيما يتعلق بمعدلات التضخم ومتانة الاقتصاد بوجه عام كما يعبر عنه بمعدلات البطالة والنمو

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، مرجع سابق**، ص21.

[2] فلاح حسن عداي الحسيني، **الادارة الاستراتيجية: مفاهيمها مداخلها**، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص63.

[3] ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، **مرجع سابق**، ص149.

الاقتصادي،[1] كما تتأثر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالقوى الاقتصادية على المستويين المحلي والعالمي. فالتضخم يؤثر على سلوك المشتري حين يفضل أن يشتري الآن ويدفع فيما بعد، وهذا لشعوره بأن أسعار اليوم أفضل من أسعار الغد، وهذا مما يمثل فرصة للمؤسسات التي لها مركز مالي جيد[2].

ويمكن أن نشير إلى مجموعة من مكونات البيئة الاقتصادية وهي:

- الدخل: هو تلك الموارد المالية التي يتحصل عليها الأفراد والتي تمكنهم من القيام بعملية شراء ما تقدمه المؤسسات من مختلف المنتجات من سلع وخدمات[3].

- الطلب: الطلب على منتج (سلعة أو خدمة) معينة هو إجمالي ما يحتاجه الفرد في مكان معين وفي زمان معين من هذا المنتج، والمؤسسة الناجحة تتنبأ بحجم الطلب المتوقع على مختلف منتجاتها، وبالتالي تسعى إلى تحديد حجم الإنتاج الذي يترتب عليه قرارات هامة تخص المؤسسة.

- ندرة الموارد: يخلق هذا العنصر مشكلة للمؤسسة بالنقص أو العجز في الحصول عليها بهدف توفير السلع والخدمات اللازمة لإشباع الحاجات الأساسية للأفراد، وبالتالي تلجأ المؤسسة إلى:

- ✓ ترشيد الطلب على الموارد التي تتصف بالندرة أو النقص.
- ✓ السعي في الحصول على أو اكتشاف بعض البدائل من تلك الموارد التي تتصف بندرتها
- ✓ إنتاج منتجات بديلة تحل مشكلة الندرة في الموارد.

- معدلات التضخم: تخلق معدلات التضخم حالات عدم استقرار الاقتصاد، كالنمو البطيء في الإنتاج، والنمو البطيء في الاقتصاد، معدلات فوائد عالية. وإذا استمر التضخم في الزيادة فان التخطيط الاستراتيجي للاستثمار في المؤسسات يصبح محفوفا بالمخاطر. ومن نتائج التضخم الرئيسية هو ان العمل للمستقبل يكون أقل تنبؤا. كما يولد التضخم العالي قيود على بعض المؤسسات، وفي نفس الوقت قد يوفر فرصا لمؤسسات أخرى، كما هو الحال في شركات النفط، حيث تحقق بعض تلك المؤسسات منافع خلال فترات التضخم عندما تكون أسعار النفط آخذة بالارتفاع مقارنة بكلفة الاستخراج.

- معدلات الفائدة: إن معدلات الفوائد قصيرة أو طويلة الأجل تحدد بشكل كبير مستويات الطلب على المنتجات أو الخدمات[4]، كما تؤثر معدلات الفوائد في القرارات الاستراتيجية الاستثمارية للمؤسسات حيث أنها تمثل تكاليف تمويل الاستثمارات المفترضة.

- دورة الأعمال: تشير دورة الأعمال إلى تلك التقلبات الدورية التي تحدث في الاقتصاد العام للدولة ككل، فهي تؤثر على المؤسسات، وتتكون دورة الأعمال من ثلاث مراحل أساسية وهي مرحلة الرخاء، مرحلة الركود (الكساد) ومرحلة الانتعاش (الرواج)[1].

---

[1] ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، **مرجع سابق**، ص153.

[2] نبيل جواد، **مرجع سابق**، ص150

[3] عبد السلام أبو قحف، **اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي**، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، مصر، 2001، ص ص50-51.

[4] زكريا مطلك الدوري، **الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص88.

- **البيئة الاجتماعية والثقافية:** تنشأ المؤسسة في وسط مجتمع معين له خصائصه ومميزاته، من عادات وأعراف وتقاليد ومعتقدات وقيم وثقافات متعددة، فلا يمكن عزلها عن تأثير هذه الخصائص والمميزات. إذ تعتبر البيئة الاجتماعية من أهم المجموعات وربما تكون أكثرها في نجاح المؤسسة أو عدمه، فهي الوسط الحي الذي يحتوي المؤسسة بكل ما فيها من نمط معيشة الأفراد، مستوى هذه المعيشة وقيم الناس، بالإضافة إلى الأطر الأخلاقية للأفراد الذين ينتمون للمجتمع التي هي فيه.[2]

فالتغير في القوى الاجتماعية قد يكون ايجابيا أي يخلق فرص لبعض المؤسسات أو سلبا لمؤسسات أخرى، فالتغير مثلا في ثقافة العميل يحدد الطريقة التي يفكر بها وأسلوب إنفاقه لأمواله في السوق كما تحدد أسلوب الاتصال به، وأسلوب إقناعه بالسلعة أو الخدمة[3].

فمن بين المتغيرات الاجتماعية والثقافية نجد:

- **التغيرات السكانية:** تمثل الزيادة السكانية فرصا لمؤسسات الأعمال، حيث يزداد الطلب على منتجاتها، وكذلك فإن زيادة متوسط أعمار الأفراد والزيادة في عدد المواليد الجدد يفتح أسواقا جديدة أمام العديد من المؤسسات، كما أن تقلص حجم السكان قد يدفع بالمؤسسة إلى التعامل مع الأسواق الخارجية.
- **دور المرأة في المجتمع:** إن خروج المرأة للعمل، وزيادة الدور الذي تلعبه يؤدي إلى زيادة الطلب على بعض المنتجات مثل زيادة الطلب على الحاضنات للأطفال، أو زيادة الطلب على خدمة تنظيف الملابس، وكذلك زيادة الطلب على الوجبات السريعة، بالإضافة إلى زيادة الطلب على من يعوضها في أداء مهامها في المنزل أو ما يسهل لها ذلك.[4]
- **ارتفاع مستوى التعليم:** ارتفاع درجة التعليم والثقافة يمكن من استخدام الإشراف الواسع الذي يؤدي على قلة المستويات الإدارية، بحيث تكون هناك معايير تساعد على نجاح المؤسسة مثل اللامركزية، الحوافز، السلطة الجماعية، وبالتالي عدم وجود تدخل للرئيس في مسار الأداء، وهذا ما يساعد على وجود النظرة المستقبلية، والكلية للمؤسسة التي يتطلبها تخطيط الرؤساء ووضع الأهداف والسياسات من طرفهم[5] فكلما كان هناك درجة تعلم كبيرة تمكن الإنسان من كسب معارف تؤهله لأن يكون ذا كفاءة وفعالية في أداء مهامه وكان هناك تنافس على هذا النوع من قبل المؤسسات المختلفة.
- **قيم وقواعد السلوك:** تقسم هذه القواعد السلوكية للأفراد في المجتمع إلى نوعين:
  - ✓ قيم وقواعد سلوك المرتبط بالأخلاق العامة للأفراد؛
  - ✓ القيم و القواعد السلوكية المرتبطة بالعمل بصفة خاصة؛

---

[1] محمد صالح الحناوي وأخرون، **مقدمة في الأعمال في عصر التكنولوجيا**، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004، ص104 بتصرف.

[2] عبد العزيز صالح بن حبتور، **الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير**، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان،2007، ص162.

[3] نبيل جواد، **مرجع سابق**، ص149.

[4] عبد العزيز صالح بن حبتور، **مرجع سابق**، ص164.

[5] علي شريف، **الإدارة العامة: النظرية والتطبيق**، دار النهضة العربية، بيروت، بدون سنة النشر، ص299.

- **المسؤولية الاجتماعية:** إن زيادة الاهتمام بمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يفرض عليها رؤية استراتيجية معينة للجوانب التي تمس سلامة وأمان المنتجات، حماية البيئة وممارسات المؤسسات فيما يتعلق بالإعلانات وغيرها.
- **الأطر الأخلاقية:** تعرف التصرفات الأخلاقية على أنها ذلك النظام الخاص بالأفراد، والذي يحدد لهم ما هو جيد وما هو سيئ، وماهو صحيح وما هو خاطئ، وماهي الالتزامات الخلقية التي ينبغي أن يلتزم بها الفرد.

- **البيئة السياسية والقانونية:** مما لا شك فيه أن كل المؤسسات تعمل في ظل بيئة سياسية ذات قوى مختلفة، ولكن دور القوى السياسية في هذه المؤسسات يظهر بصورة أكثر وضوحا في حالة المؤسسات كبيرة الحجم أكثر منه في حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتمثل المتغيرات السياسية طبيعة العلاقة بين المؤسسة وبين الدولة أو الحكومة أو الآخرين الذين يمتلكون قوة سياسية.[1] كالمنظمات السياسية والأحزاب الفاعلة.

ومن المتغيرات السياسية أيضا نحو ميدان الأعمال حكومات تعمل على تشجيع رجال الأعمال بإنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم، أو مؤسسات كبيرة في مجالات مختلفة ومحددة، في المقابل لا تشجع على إنشاء المؤسسات في مجالات أخرى وتفرض عليها قيود. وكذلك الاتجاه نحو شكل ملكية المؤسسات داخل الدولة. فهناك حكومات تشجع الدور الذي تلعبه المؤسسات ذات الملكية الخاصة وتعتمد عليها أساسا في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

من جهة أخرى تتمثل البيئة القانونية في مجموعة القوانين المؤثرة على عمل المنظمة، وهناك مجموعة كبيرة من القوانين المؤثرة تأثيرا مباشرا على المنظمة، حيث أن هذه القوانين قد تكون في صالح المؤسسة وقد تكون حادة من نشاطها.

إذن البيئة السياسية والقانونية تلعب دورا هاما في نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها ورسالتها، فهي تعد عامل أساسي ومهم لمختلف البيئات الأخرى فعلى سبيل المثال لا الحصر إذا قررت الحكومة منع استيراد بعض المواد الأولية فهذا القرار يؤثر على المؤسسات التي تستخدم هذه المواد الأولية ويعتبر تهديد لها في المقابل يعتبر فرصة للمؤسسات المنافسة التي لا تعتمد على هذه المواد المستوردة. وكذلك إذا وضعت قوانين وتشريعات تشجع الاستثمار وتمنح لهم قروض وإعفاءات...الخ. فهذا يؤثر (تهديد) على المؤسسات القائمة، وهذا ما حدث في الآونة الأخيرة لما قامت الحكومة الجزائرية بالحد من استيراد العديد من السلع والتي كانت فرصة للمؤسسات التي تنتجها محليا.

[1] إسماعيل محمد السيد، **الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص125.

- **البيئة المالية:** هي عبارة عن ذلك النظام المالي لمجموع الأدوات، الهيئات، الأسواق، وطرق التنظيم التي تسمح بتحقيق العمليات المالية وإجرائها سواء في محيط اقتصادي محلي أو دولي.[1]
- **البيئة التكنولوجية:** البيئة التكنولوجية هي تلك الجزء الذي يتعلق بالأدوات والوسائل المستخدمة التي تلعب دور فعالا في استمرارية المؤسسة ونموها، وكما عرفها المعنيون كذلك على أنها البعد الإنساني للتطبيقات التكنولوجية المختلفة في المؤسسات وتفاعل الإنسان وقناعته ومدى تقبله للتغيرات التكنولوجية الجديدة.[2]

إن التطور السريع في المتغيرات التكنولوجية، يسحب معه التأثير على الطلب الخاص بالمنتجات أو الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة وقد يكون هذا التأثير، تأثير سلبيا أو ايجابيا، ويمتد هذا التأثير إلى العمليات التشغيلية في الإنتاج، وعلى المواد الأولية المستخدمة فيها، وكذلك التأثير في الفرص والتهديدات التي تتعرض لها المؤسسة،[3] فمثلا اعتماد مؤسسة ما في عمليات إنتاج لمنتج ما بتكنولوجيا متطورة تسهم في تقليل تكاليفه مقارنة بمنافسين أخرين يعتمدون على تكنولوجيا أقل تطورا.

- **البيئة الطبيعية (الجغرافية):** يعرف المحيط الطبيعي على أنه مجموعة الظروف الجيولوجية والمناخية التي تعمل في ظلها المؤسسة، ولهذه الظروف تأثير على السير الحسن للمؤسسة إذ يضم هذا المحيط عناصر متعددة منها، حجم وموقع البلد، الموارد الطبيعية ومدى استغلالها، المناخ، وغير ذلك.

يعتبر المحيط الجغرافي الطبيعي أحد محيطات المؤسسة الاقتصادية التي يؤثر فيها من خلال عناصره المتمثلة في: المواد الطبيعية، من ماء ، مساحات خضراء محتويات الجبال والسهول والصحراء ..الخ، وتؤثر فيه من خلال إحداث بعض التغيرات عليه.

فالقائمين على إدارة نشاط المؤسسة وبالأخص النشاط التسويقي يجب أن يكونوا على إدراك تام بالتهديدات والفرص المصاحبة للتطورات في البيئة.[4]

- **البيئة الدولية:** من العوامل البيئة العامة التي تؤثر على أداء المؤسسة تلك التصرفات التي قد تقوم بها دولة أو مجموعة من الدول معا. فقد تتجه بعض الدول إلى حماية صناعة محددة بداخلها وقصرها على المستثمر المحلي فقط، وقد تقوم بتمويل عدد من الصناعات بغرض زيادة قدرتها على المنافسة في الأسواق الدولية. وبصفة عامة تشمل العوامل الدولية كل من التجمعات الاقتصادية، العلاقات الدولية بين حكومات الدول المختلفة، واختلاف طبيعة الحضارات بين الدول.

ويمكن تلخيص مكونات البيئة الخارجية العامة في الجدول رقم (2،1) التالي:

---

[1] Elie Cohen, **gestion financière de l'entreprise et développement financier**, édition Edicef/Aupelf, Universités francophones, Canada, 1991, p30.

[2] عامر ابراهيم قنديلجي، إيمان فاضل السامرائي، **تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص58.

[3] عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص172.

[4] ثابت عبد الرحمن ادريس، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص131-132.

الجدول رقم (2،1): مكونات البيئة الخارجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

العـوامل الرئيـسية	العـوامـل الفـرعـية
العوامل الاقتصادية	معدلات النمو الاقتصادية، الإنفاق الاستهلاكي العام، الميزان التجاري، معدلات الفائدة، الدخل، معدلات التضخم،...
العوامل الاجتماعية والثقافية	التقاليد، العادات، القيم، التغير الاجتماعي، السلوك العام للإدارة والمدراء، المسؤولية الاجتماعية، الثقافة، التعليم، القيم الأخلاقية والحضارية، مستوى التعليم،...
العوامل السياسية والقانونية	السياسة الدفاعية للدولة، التنظيم السياسي للدولة، الاستقرار السياسي للدولة، القوانين والنظام التشريعي،...
العوامل التكنولوجية	التطورات التكنولوجية، التغير التكنولوجي، تكنولوجيا المعلومات، التقنيات الحديثة المستعملة في العمليات الإدارية، الابتكار السريع لمنتجات وخدمات جديدة،...
العوامل المالية	المؤسسات المالية، أدوات الدفع والتمويل، أسواق الأصول المالية، متغيرات الضبط والتنظيم،...
العوامل الطبيعية	الظروف الجيولوجية والمناخية (حجم وموقع البلد، موارده الطبيعية، المناخ السائد)، ...
العوامل الدولية العالمية	المنافسة الدولية، أنماط التجارة الدولية، التكتلات الاقتصادية، الاختلافات الحضارية،...

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

زكريا مطلك الدوري، **الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص95-96.

ثانيا: البيئة الخارجية الخاصة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تنشط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بيئة خارجية خاصة أو ما يسمى بالبيئة التنافسية حسب بورتر **M Porter**، تفرض عليها أن تكون على دراية بما يحدث من حولها إن أرادت البقاء والاستمرارية، وعليه نتطرق لمفهوم هذه البيئة ومكوناتها.

أ- تعريف البيئة التنافسية الخاصة (القوى التنافسية الخمس لبورتر"Porter"):

هي مجموعة العوامل أو المتغيرات التي تؤثر بشكل خاص على مؤسسات معينة نظرا لارتباطها المباشر بها ومن أمثلة تلك العوامل العملاء، الموردين، المنافسين وغيرها من العوامل[1]، حيث أن المنافسة بين المؤسسات تتحدد بمجموعة من القوى المتداخلة فيما بينها.

من جهة أخرى هي مجموعة العوامل التي تقع في حدود تعاملات المؤسسة، ويختلف تأثيرها من مؤسسة إلى أخرى، ويمكن للمؤسسة الرقابة عليها نسبيا، والتأثير فيها وهي تضم المجموعات التالية (العملاء، الموردين، المنافسين، التشريعات، والقوانين المتعلقة بنشاط المؤسسة، تكنولوجيا الصناعة...وغيرها)[2].

فيمكن تعريف الصناعة على أنها مجموعة لمنتجات ذات العلاقة ويقوم بإنتاجها وعرضها مجموعة من المنافسين، وبديهي أنه كلما اتسع نطاق المجموعات المتنافسة كلما قلت حدت المنافسة فيما يتعلق بخطط المنتجات، فعلى سبيل المثال فان مفهوم الصناعة قد يقتصر على المياه الغازية مثل بيبسي، كوكاكولا، وقد يتسع ليشمل أكثر من خط منتجات منافس، مثل المياه المعدنية المعبأة، والعصائر الطبيعية، المشروبات التي تعتمد على المسحوق مثل البرتقال، والليمون، كما قد تمتد لتشمل كافة المنتجات المماثلة والبديلة.[3]

كما يمكن تعريفها على أنها مجموعة شركات تقدم منتجات أو خدمات للمستهلكين أو المستفيدين في أسواق معينة، ولها قدرة القيام بتقديم منتجات بديلة لكل من المؤسسات الأخرى.[4]

ويقول بورتر "Porter" أن كثافة المنافسة في صناعة ما، ليست مجرد حسن حظ أو سوئه، فهي تمتد إلى ما بعد السلوك الظاهر للمنافسين الحاليين. [5]

وحسب بورتر"Porter" أنه هناك خمس قوى تنافسية تحدد مدى قوة التنافس في ذلك المجال أو الصناعة، والشكل رقم (5،1) يوضح ذلك:

---

[1] عبد الحميد المغربي، **الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21**، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1999، ص22.

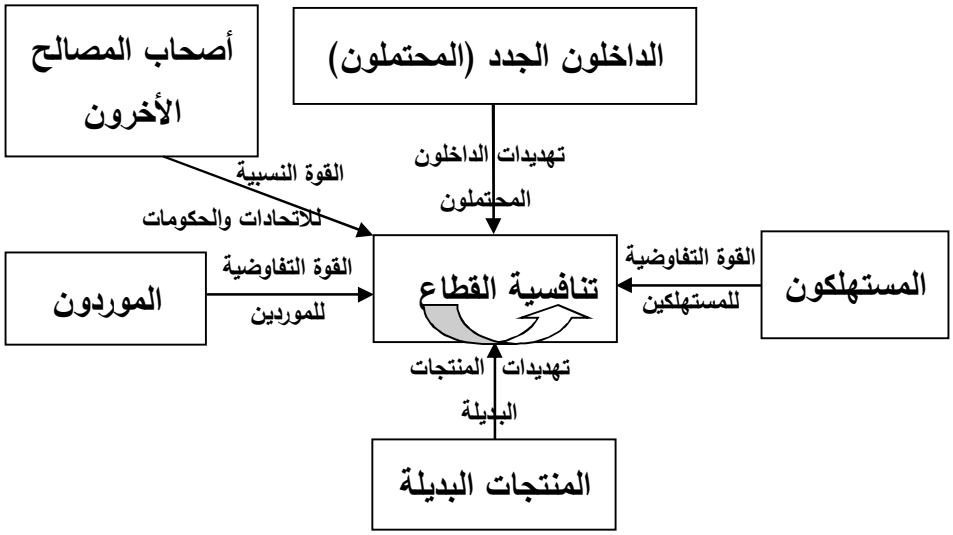
[2] عبد الحميد المغربي، **الادارة: الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية**، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2006، ص532.

[3] جمال الدين محمد المرسي وأخرون، **التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، منهج تطبيقي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،2002، ص165.

[4] زكريا مطلك الدوري، **الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص97.

[5] ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، **مرجع سابق**، ص160.

الشكل رقم (1،5): القوى الخمس لبورتر التي تحدد تنافسية الصناعة.



Source : Michael Porter, L'advantage Concurrentiel, comment davancer ses concurrents et maintenir son avance, Dunod, Belgique, Op.cit, 2005. P17. d'après

وتتحدد القوة الإجمالية لتلك العوامل بمعدل الربح المتوقع في الصناعة فالهدف من بناء استراتيجية للمنافسة في مؤسسة ما، هو العثور على موقع في الصناعة تستطيع فيه المؤسسة أن تدافع عن نفسها ضد تلك القوة التنافسية أو تستطيع من خلالها أن تؤثر في تلك القوى لصالحها.

حيث أن عمل المؤسسة في بيئة تنافسية هو السبب الأساسي لوجود الاستراتيجية على أساس أن هذه البيئة هي حقل الممارسات والنشاطات التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى تحقيق أهدافها.[1]

ب- عناصر البيئة التنافسية للصناعة:

إن تحليل قوى التنافس أو محددات قوى الربحية في الصناعة تمثل أهمية عظمى في صياغة الاستراتيجية، وتحليل قوى التنافس يتطلب متابعة مستمرة لما يحدث في البيئة المحيطة والمؤثرة في الصناعة، لتحديد المنافسين وخصائصهم، احتمال دخول منافسين جدد، ومعرفة خصائص المنتجات البديلة، وماهي قوة العملاء والموردين التفاوضية، ويعد تحليل قوى التنافس مدخلا رئيسيا لتحليل الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة في بيئة الصناعة، من خلال تحديد المتنافسين الأقوياء ومدى فعاليتهم وتأثيراتهم في السوق وكذلك تحديد المتنافسين الضعفاء وكيفية التغلغل والنمو في الأسواق التي يعملون فيها.[2]

من خلال مخطط بورتر "M.Porter" للقوى الخمس التي تحدد تنافسية القطاع، حيث أنه ومن خلال دراسته للبيئة التنافسية يؤكد أن هناك عاملين حاسمين لهما تأثير كبير على مردودية المؤسسة، فالعامل الأول يتمثل في مدى جاذبية الصناعة نتيجة للأرباح التي يحققها، أما العامل الثاني فيتمثل في الموقع

[1] عبد العزيز صالح بن حبتور، **مرجع سابق**، ص175.

[2] زكريا مطلك الدوري، **مرجع سابق**، ص102.

التنافسي النسبي للمؤسسة في السوق، كما يرى أن هذين العاملين يتأثران بمدى قوة القوى المكونة لبيئة التنافسية ومدى التفاعل الموجود بينها ومن ثم فان قدرة المؤسسة على امتلاك ميزة تنافسية تحكمها القوى الخمس[1]، بالإضافة للقوة السادسة (أصحاب المصالح الأخرون)، هذه الأخيرة يوصي فريمان بإضافتها لقوى بورتر الخمس ويمكن شرح هذه القوى فيمايلي:

- **تهديد المنافسين الجدد (المحتملين):** إن دخول مؤسسات منافسة جديدة إلى السوق يعني سعي هذه المؤسسات للحصول على نصيب معين من السوق ومن ثم فهم يمثلون تهديدا للمؤسسات القائمة حاليا، وتعتمد درجة ذلك التهديد على مدى وجود عوائق للدخول وعلى رد الفعل المتوقع من المنافسين الحاليين في السوق[2]، وحسب بورتر فإنها هي أول قوة تنافسية يمكن أن يواجهها المنافس الجديد عند بداية العمل في ذلك المجال، ومن الواضح أنه كلما زادت صعوبة الدخول في السوق قلت المنافسة، وزادت الأرباح المحتملة على المدى البعيد، وقد حدد بورتر سبعة عوائق تواجه المنافسين الجدد عند دخول السوق وهي:[3]

- **اقتصاديات الحجم الكبير:** تتمتع الشركات الكبيرة على عكس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بعض الصناعات بمميزات، حيث أن تكلفة إنتاج القطعة الواحدة تنخفض كلما زاد كميات الإنتاج، وعلى ذلك يجب على المنافس الجديد أن ينفق الكثير من المال للدخول بكمية كبيرة أو عليه أن يضع هامش ربح قليل جدا لكي يحاول الوصول إلى نفس السعر الذي تبيع به المؤسسات المتنافسة.

- **تميز المنتج:** من المتعارف عليه أن تكون للمؤسسات الناجحة أسماء تجارية معروفة وعملاء مخلصين، أما المنافس الجديد فيجب أن يبذل الكثير من الجهد لمواجهة الأسماء المتميزة في قطاع الصناعة الذي يريد الدخول إليه واختراق القاعدة العريضة من عملائهم.

- **متطلبات رأس المال:** كلما زادت الحاجة للموارد المالية عند بداية أي عمل كلما زادت العقبات لدخول السوق وخاصة عندما يكون الاستثمار محفوفا بالمخاطر، مثل الاستثمار للأبحاث والتطوير أو الإعلان.

فهنا نجد أن التكاليف والمخاطر التي يمكن مواجهتها عند تأسيس شركة لصناعة السيارات أكبر بكثير من تلك التي يمكن مواجهتها عند تأسيس مؤسسة صغيرة أو متوسطة مختصة في إنتاج منتجات للمواد الغذائية، حيث أن هذه الأخيرة تحتاج لرؤوس أموال قليلة بالمقارنة مع المؤسسات الكبيرة.

إذا من ناحية متطلبات رأس المال تكون حواجز الدخول للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أقل منها في المؤسسات الكبيرة لما تتطلب هذه الأخيرة من رأس مال كبير.

- **تكاليف التحويل:** تزداد العقبات لمحاولة دخول السوق إذا كانت التكاليف التي ينفقها العملاء باهظة عند التحويل من مورد إلى آخر.

---

[1] بوازيد وسيلة، **مرجع سابق**، ص24.

[2] توفيق محمد عبد المحسن، **قياس الجودة والقياس المقارن**، دار الفكر العربي، مصر، 2004 ص276.

[3] طارق السويدان، **قيادة السوق**، دار ابن حزم للطباعة، بيروت، لبنان، 2001، ص17. بتصرف

- **اختراق قنوات التوزيع:** إن أي شخص يشرع في إنشاء محطة قناة تلفاز جديدة سوف يناضل من أجل اجتذاب المشاهدين نلاحظ مثلا الإعلانات المكثفة ذات التكاليف الباهظة التي تبثها القنوات الجديدة لتشجيع المشاهدين على طلب الحصول على تلك القناة، كذلك القنوات الرياضية التي تتنافس على بث المقابلات الرياضية فهي تسعى لشراء حقوق البث بأموال باهضة جدا وهذا بهدف الحصول على الجمهور الكبير من المتتبعين للمقابلات الرياضية.

- **مزايا الشركات القائمة مسبقا:** المؤسسات القائمة مسبقا لها عدة مميزات فيما يتعلق بالتكاليف، وذلك لأسباب كثيرة منها: امتلاك التكنولوجيا، الخبرة الفنية للمنتج، سهولة الحصول على المواد الخام، اختيار أفضل للمواقع الاستراتيجية، للحصول على إعانات من الحكومة، اختيار عمالة ذات خبرة...الخ.

- **سياسة الحكومة:** إن الحكومة يمكن أن تضع حدا، أو تمنع الدخول في مجالات معينة عن طريق المطالبة بالتراخيص وتقليص دخول المواد الخام، أو عن طريق فرض الكثير من القوانين الأخرى، أو فرض رسوم جمركية مرتفعة عليها.

إذن فالقاعدة أن دخول منافسين جدد، يعتبر تهديدا للمؤسسات التي تعمل حاليا في الصناعة، وكلما كان من السهل دخول منافسين جدد كلما زاد التهديد على المؤسسات التي تعمل حاليا في الصناعة.[1]

- **تهديدات المنتجات البديلة:** هذه القوة التنافسية تتعلق بمدى استعداد المشتري لتبديل نوع المنتوج، ويؤكد بورتر أن التحويل يصبح ذا خطر واضح عندما يزود المشتري ليس فقط بمورد بديل بل يقدم له أسعارا تجارية أفضل ومنتجات ذات جودة.

وكلما زاد تهديد هذه المنتجات كلما كان ذلك أدعى لزيادة الاستثمار في البحوث والتطوير كمحاولة من المؤسسة لإيجاد طرق وآليات لتخفيض تكاليف الإنتاج بهدف تخفيض أسعار البيع، وكذلك الرفع من جودة المنتج، ويزداد تهديد السلع والخدمات البديلة في الحالات التالية:

- قدرة السلع والخدمات البديلة على إشباع حاجات عملاء الصناعة بأسعار أقل وجودة أكبر بالإضافة إلى مزايا تجارية أخرى.
- عدم توافر المعرفة لدى العميل التي تمكنه من المقارنة بين سعر وجودة المنتج البديل وسعر وجودة المنتج الأصلي.
- عدم تحمل العميل لتكلفة التحول(أو تكلفة ضئيلة جدا)، نتيجة اتخاذ قرار شراء السلع والخدمات البديلة.
- إذا كان المنتج الأصلي هو المنتج الوحيد، ولا يمكن تعديل المنتجات نظرا لقصور الإمكانيات المادية والآلات وعدم قدرتها على إنتاج منتج آخر.

[1] محمد أحمد عوض، **الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص113

- **القدرة التفاوضية للمستهلكين:** تختلف طبيعة المشتري من شخص إلى أخر وتزداد فعاليتهم عندما يقومون بالإجراءات التالية:
  - الشراء بكميات كبيرة مما يمكنهم من طلب أسعار أفضل للوحدة.
  - شراء السلع المتوفرة بكثرة: فإذا كان المنتج الذي يرغب به المشتري متوفر عادة، وبأنواع كثيرة، فعندها يستطيع أن يساوم للحصول على أفضل صفقة.
  - مواجهة تكاليف تحويل تكاد تكون منعدمة: إن عملية التحويل من نوعية منتج إلى منتج أخرى له تكاليف بسيطة أو لا توجد تكاليف أصلا يسمح للمشتري المساومة على السعر أكثر.
  - الدخل المنخفض: كلما قلت الأموال التي يحصل عليها المشتري، كلما زادت احتمالية سعيه للحصول على أسعار أقل، بالإضافة إلى أنه يعطي أهمية للجودة.
  - إنتاج المنتجات بأنفسهم: تقوم الشركات الكبيرة بأخذ احتياطاتها وتستعمل قدراتها الذاتية فمثلا بعض شركات السيارات تستخدم قدراتها الذاتية على تصنيع الفرامل إذا كان تصنيعها من طرف الغير يتطلب أسعار أكبر ولديهم قوة تساومية كبيرة.
  - الاهتمام الشديد بالمنتوج في حد ذاته : يشير بورتر إلى الاهتمام بجودة وضمانية المنتوج رغم التكاليف المرتفعة على حساب عدم الجودة والضمانية، فمثلا مشتري يريد شراء سيارة فإنه يعطي الأهمية أكثر إلى جودة السيارة ومدة الضمان الكبيرة على حساب سيارة أخرى ذات جودة أقل وسعر أقل وهذا رغم ارتفاع سعر السيارة الأولى على الثانية.
  - توفر معلومات كاملة: إن العميل الذي يتوفر على معلومات كافية من ناحية الكمية والنوعية يكون قادر على إدارة التفاوض مع المؤسسات المنتجة.
- **القدرة التفاوضية للموردين:** إن المؤسسة تلتقي مع مختلف الموردين الذين تتحصل منهم على ما تحتاجه من سلع ومواد أولية مقابل دفعها لثمنها في سوق يدعى سوق التموين.

فالمؤسسة لما تراجع قائمة الموردين فإنها تحتفظ فقط أو تبقى تتعامل فقط مع الموردين الذين لهم مميزات تصب في صالحها (السعر المناسب، الكميات المطلوبة، الوقت المحدد الجودة العالية، ...)، وعليه يمكن للمؤسسة أن تحدد أو تضبط الموردين الذين ستتعامل معهم.

لأن المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها لا بد على كل إدارتها أن تحقق أهدافها الخاصة (كإدارة التموين، التخزين، الإنتاج، الموارد البشرية،...)، فمصلحة التموين التي تكون على التقاء مع الموردين في سوق التموين لكي تحقق أهدافها بكفاية ولكي تقوم بدورها ومسؤولياتها بكفاءة، فإنه يجب عليها اختيار الموردين الذين تستطيع الحصول منهم على احتياجات المؤسسة بالجودة المناسبة والسعر المناسب، والوقت المناسب وبالكمية المناسبة، فالموردين يمتلكون القدرة على المساومة مثلهم مثل المشترين.

وحسب بورتر فإن الموردين تكون لهم القدرة على المساومة إذا توفرت الشروط التالية:

- إذا كانت مؤسسات التوريد قليلة، ومتفاهمة أكثر من المشترين، وبالتالي يكون من غير المحتمل أن يتجمع المشترون للحصول على شروط ونوعية وأسعار أفضل.
- لا يملك المشتري الكثير من الاختيارات والبدائل في إيجاد موردين أخريين بدلاء.
- ألا يعتمد على مؤسسة أو عدد محدود من المؤسسات لبيع مواده، وبالتالي تزيد قوته التفاوضية في كثرة المؤسسات الممونة؛
- أن تكون موارد المورد هامة وضرورية للمؤسسة أي أن موارد المورد تشكل عنصر أساسيا وضروريا في عملية التصنيع.
- أن يكون منتج المورد فريدا من نوعه أو يكون من الصعب على المؤسسة أن تجد له بديلا.

- **التنافس بين المتنافسين الحاليين (تنافسية القطاع):**

يشير مفهوم المنافسة إلى حالة الصراع التنافسي بين المؤسسات في صناعة ما، ولتحقيق 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 وغيرها، وأن كثافة وحدة المنافسة في صناعة ما تعتبر محددا مهما وقويا لجاذبية وربحية تلك الصناعة على اعتبار أنها تتطلب تخفيض الأسعار وزيادة في النفقات وبذلك فهي تعتبر تهديدا قويا للربحية المؤسسات[1]، حيث يؤكد بورتر "M.Porter" أن مستوى المنافسة في أي مجال يتشكل من خلال المنافسة بين المتنافسين، والتنافس يزداد عندما يحدث ما يلي:

- إذا كان هناك الكثير من المؤسسات المتنافسة، أو أن المؤسسات المتنافسة تتساوى نسبيا في الحجم أو الموارد. بالإضافة إلى وصول السوق إلى حد التشبع بحيث لا يمكن زيادة عدد المستهلكين أو زيادة معدل استهلاكهم.[2]
- معدل نمو الصناعة: فإذا كان نمو الصناعة سريع فسوف يتيح لمعظم المؤسسات فرص لتحقيق أهدافها، أما إذا كان نمو الصناعة بطيء فإن المنافسة سوف تشتد وقد يشكل تهديد للمؤسسات لبلوغ أهدافها.[3]
- تحمل المؤسسات لتكاليف ثابتة مرتفعة، بالإضافة إلى وجود مخزون يحملها تكاليف عالية.
- ضعف التمييز في العرض الذي يؤدي إلى عدم الوفاء للعلامة التجارية.[4]
- عندما يجب أن تلتزم المؤسسات بوقت محدد لبيع المنتج.

---

[1] روبرت بيتس، دفيد لي، **الإدارة الاستراتيجية بناء المزايا التنافسية**، ترجمة عبد الحكيم الخزمي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص156.

[2] نبيل جواد، **مرجع سابق**، ص142.

[3] زكريا مطلك الدوري، **مرجع سابق**، ص107.

[4] Gérard GARIBALADI, **L'analyse Stratégique**, 3eme édition, Edition D'Organisation, Paris, 2001, p143.

- الخدمة أو السلعة يجد لها المشتري الكثير من البدائل، وتكون التكلفة التي يتحملها المشتري للتحويل من خدمة أو سلعة إلى أخرى ليست مرتفعة أو منعدمة.
- حجم المؤسسات في الصناعة حيث تزداد حدة المنافسة كلما كانت مؤسسات ذات الصناعة الواحدة صغيرة وتقاربت أحجامها، في حين يقل ذلك التنافس كلما كان هناك مؤسسات كبيرة وقليلة حيث يتسم السوق باحتكار القلة ويفرض هؤلاء الأقوياء أسعارهم وشروطهم على السوق كله[1].
- عندما تختلف استراتيجيات المتنافسين ومبادئهم وشخصياتهم...الخ، وقد لاحظ "بورتر" أن الشركات الأجنبية تجعل البيئة التنافسية أكثر تعقيدا، ذلك لأن أهدافهم في العمل مختلفة عن المؤسسات الوطنية، أما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فهي أكثر استعدادا للمغامرة للحصول على فرصة أكبر في السوق.
- عندما تكون عوائق الخروج كثيرة ومكلفة من الناحية الاقتصادية والاستراتيجية على المؤسسة، وبالتالي نجد الكثير من المؤسسات تستمر في التنافس حتى ولو كانت تعتقد أن ذلك لا يدر عليها الكثير من الربح، أو حتى أن عائداتها تغطي تكاليفها. ويستشهد بورتر على تلك العقبات والعوائق للخروج، بما يلي:
  - ✓ المعدات الخاصة ذات التكاليف المرتفعة والتي يكون من الصعب تصفيتها.
  - ✓ اتفاقية العمل التي تكلف الكثير عند نقضها مع مختلف أطراف الاتفاقية.
  - ✓ الارتباط الروحي والعاطفي الذي يشعر به الملاك والمدراء.
  - ✓ القوانين الخاصة بالتسريح للعمال وإغلاق المؤسسة والتي أصبحت شائعة في العديد من الدول والتي تلزم أصحاب المؤسسات بدفع تعويضات للعمال.

- **أصحاب المصالح الآخرون*:** يوصي فريمان بإضافة هذه القوة إلى قوى "بورتر" الخمس للتنافسية، حيث تختلف أهمية وتأثير هذه الجماعات من مؤسسة إلى أخرى ومن صناعة إلى أخرى، فتأثيرها على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يختلف عنه في المؤسسات كبيرة الحجم.

وأصحاب المصالح يمكن أن يكونوا أفرادا أو جماعات لهم مصالح أو نصيب لدى المؤسسة يعطيهم الحق في السؤال عن طبيعة وكيفية أدائها، فالأطراف ذات المصلحة يمكن تقسيمهم إلى فئتين داخلية (العاملون بها، أعضاء مجلس الإدارة،...) وأخرى خارجية (العملاء، الموردون، الحكومات، الاتحادات والنقابات،...).

فالأطراف ذات المصلحة لها مطالب لا بد لها أن تأخذها إدارة المؤسسة بعين الاعتبار عند صياغة استراتيجيتها وإلا فقد يسحب أصحاب المصلحة دعمهم للمؤسسة.[1]

---

[1] نبيل جواد، **مرجع سابق**، ص143.

* تتمثل في الحكومات، النقابات، مجتمعات محلية، مقرضين، الغرف التجارية، بالإضافة إلى بعض الجماعات ذات المصالح الخاصة، وجمعيات حماية المستهلك، ...

كما أن أهمية أصحاب المصالح تختلف من صناعة إلى أخرى ولا يمكن تجاهلها كقوة مؤثرة على جاذبية الصناعة.[2]

ويلخص بورتر من خلال تحليليه لهذه القوى إلى أنه كلما زادت قوة عامل من هذه العوامل، كلما تقلصت بدرجة أكبر قوة المؤسسات القائمة على رفع الأسعار وتحقيق الأرباح.[3]

فعلى سبيل المثال يمكن اعتبار عامل المنافسة القوى كعامل تهديد للمؤسسة حيث انه يؤدي إلى تقليص الأرباح، أما عامل المنافسة الضعيف فيمكن اعتباره على أنه فرصة للمؤسسة حيث انه يتيح لها أرباح أعظم، كما يمكن أن تتغير قوة تأثير العوامل الخمسة على مدار الوقت وفقا لتغيرات الظروف في الصناعة، مما يفرض على المؤسسة مراعاة تلك التغيرات.

فكلما كانت تلك القوى في محلها وواقعة تحت سيطرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلما كانت فرصتها أفضل لتحقيق أداء متفوق[4]، إذ أن التأثير غير المتساوي الذي تؤثر به البيئة التنافسية الخاصة على المؤسسات يستدعي وجود استراتيجية كخطة موحدة ومتكاملة وشاملة تربط المزايا التنافسية للمؤسسة والتحديات البيئة التي تم رصدها للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة.[5]

و من خلال ما سبق يمكن تلخيص أطراف وقوى التنافس وفقا لبورتر في الجدول رقم (3،1) التالي:

الجدول رقم (3،1): أطراف وقوى التنافس وفق مايكل بورتر.

أطراف التنافس	قوى التنافس
المنافسين الفعليين	شدة المنافسة والمزاحمة
المنافسين المحتملين	حواجز الدخول
المنتجات البديلة المحتملة	ضغوط الاحلال أو الاستبدال
الموردون	القدرة التفاوضية للموردون
العملاء	القدرة التفاوضية للعملاء

المصدر: نبيل مرسي، **الإدارة الاستراتيجية، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 156.

[1] شارل هيل، جاريث جونز، **الإدارة الاستراتيجية (مدخل متكامل)**، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، السعودية، 2001، ص78.

[2] مؤيد سعيد السالم، **أساسيات الإدارة الاستراتيجية**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص99.

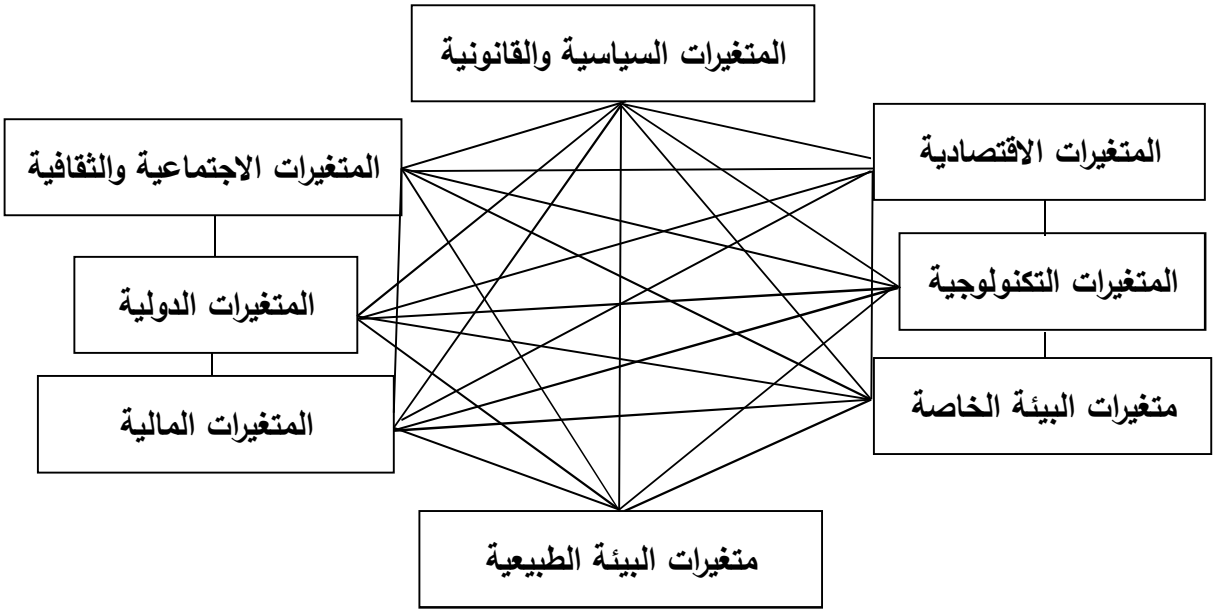
[3] شارل هيل، جاريث جونز، **مرجع سابق**، ص132.

[4] نبيل جواد، **مرجع سابق**، ص145.

[5] عبد العزيز صالح بن حبتور، **مرجع سابق**، ص175.

ويمكن الإشارة إلى أن متغيرات البيئة الخارجية تشكل في حد ذاتها علاقات متبادلة ومتداخلة فيما بينها وبالتالي من الصعب الفصل بينها والشكل رقم (6،1) يبين ذلك، إذ أنه لا يمكن عزل تأثير متغيرات البيئة الخارجية العامة عن متغيرات البيئة الخارجية الخاصة فالتفاعل بينهما قائم ودائم في نفس الوقت.[1]

الشكل رقم (6،1): نموذج للطبيعة المعقدة والمتداخلة لمتغيرات البيئة الخارجية الكلية.



المصدر: من إعداد الباحث.

[1] عبد العزيز صالح بن حبتور، **مرجع سابق**، ص175.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل لتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث عرفت على أنها القدرة على تحقيق البقاء والاستمرار والنمو، من خلال تقديم منتجات (سلع/خدمات) بتكلفة أقل وبجودة عالية وفي الوقت المناسب والمكان المناسب، بابتكار وتجديد لمنتجاتها، مما يعطيها أداء متفوق على منافسيها، مما يرشحها لاكتساب حصص سوقية جديدة مع تحسينها المتواصل لأدائها على جميع المستويات، ويمكن قياس التنافسية بصفة عامة وفق ثلاث مستويات، على مستوى الدولة وعلى مستوى القطاع وأخيرا على مستوى المؤسسة، حيث هذه الأخيرة هي التي كانت محور دراستنا حيث يقاس مستوى التنافسية من خلال الربحية التي تحققها، و تكلفة الصنع حيث لا يتجاوز متوسطها سعر هذه المنتجات في السوق، بالإضافة للإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج، وحصة المؤسسة من السوق، وكذلك جودة ونوعية منتجاتها مقارنة بمنتجات المنافسين، زد على ذلك أدائها من خلال توظيف المهارات والكفاءات والتوقيت الجيد والمناسب الذي يتم فيه تقديم المنتج للعميل.

وتجدر الإشارة إلى أنه يتم الحكم على تنافسية المؤسسة من خلال القيام بالمعايرة التنافسية Benchmarking، من خلال مقارنتها بالمعدل السائد للمؤسسات المنافسة أو المؤسسات الرائدة، فكلما كانت هذه المؤشرات قريبة أو مساوية لمؤشرات المؤسسات المنافسة يمكن القول أن هذه المؤسسة في حالة تنافسية، وإن كانت أحسن منها فهي في وضعية تنافسية تحسد عليها إن لم نقل أنها مؤسسة رائدة، وفي المقابل كلما ضعفت هذه المؤشرات كلما كانت تنافسية هذه المؤسسة ضعيفة.

كما أشرنا إلى أنه يمكن تحسين تنافسية المؤسسة من خلال اكتسابها لميزة/مزايا تنافسية حيث حصرها بورتر Porter في شكلين أساسين هما ميزة التكلفة المنخفضة، ميزة التميز، ولتحقيق ذلك يمكن الاعتماد على الأساليب التالية: (الكفاءة المتفوقة، الجودة المتفوقة، الابداع المتفوق، الاستجابة المتفوقة لدى الزبائن).

الفصل الثاني

أساسيات حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تمهيد:

للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دروا محوريا في الاقتصاديات الحديثة، سواء على مستوى مساهمتها في الدخل الوطني أو على مستو قدرتها التوظيفية للعمالة والتي تفوق 55% في معظم الاقتصاديات للدول المتقدمة، أو على مستو إجمالي المنظومة الاقتصادية حيث تصل أحيانا إلى أكثر من 90% في الدول المتقدمة، ففي الجزائر وصل عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 1060289 مؤسسة إلى غاية نوفمبر 2017[1]، ونظرا لهذا الدور الذي تلعبه هذه المؤسسات، فإننا سنتطرق في هذا الفصل إلى التعرف على مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب بعض الدول المتقدمة وبعض الدول العربية وأيضا بعض المنظمات الدولية، ثم مفهومها على مستوى الدولة الجزائرية والمراحل التي مرت بها، بالإضافة إلى خصائصها وأهميتها ومجالات نشاطها، وأخير واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من خلال التطرق لمراحل تطورها، والصعوبات التي تواجهها، وذلك وفق العناصر التالية:

2-1- مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب بعض الدول والمنظمات العالمية

2-2- خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أشكالها ومجالات نشاطها

2-3- واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر والصعوبات التي تواجهها

[1] Bulletin D'informations Statistique De La PME, N31, Ministère De L'industrie Et Des Mines, Alger, Edition Novembre2017, p09.

2-1- مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

إن تحديد مفهوم واضح ودقيق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعتبر أمر في غاية الصعوبة، نظرا لعدم وجود اتفاق حول تعريف موحد ودقيق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، غير أن هناك عدة اجتهادات تعتمد على عدد من المعايير المختلفة مثل حجم العمالة ورأس المال المستثمر ورقم الأعمال والتكنولوجيا المستخدمة، ومهما كان المعيار المعتمد للتعريف فهو يختلف من مؤسسة لأخرى ومن دولة لأخرى، لذا فان محاولة تحديد مفهوم دقيق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتطلب التطرق إلى الصعوبات التي تحول دون وضع تعريف دقيق شامل وموحد ثم التطرق إلى المعايير المعتمدة في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

2-1-1- الصعوبات التي تواجه وضع تعريف شامل وموحد:

ترجع صعوبة وضع تعريف دقيق وموحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى تركيبة هذا النوع من المؤسسات، والى طبيعة النظرة التي تتبناها الجهات المهتمة بهذا القطاع، وكذلك إلى اختلاف الأماكن ومجالات النشاط، فاقتصاديات الدول المتقدمة تختلف تماما عن اقتصاديات الدول النامية، من حيث مستويات النمو والتكنولوجيا المستخدمة والتطور الاقتصادي والاجتماعي والمحيط الذي تتواجد ضمنه هذه المؤسسات، ويمكن إرجاع الصعوبات التي تواجه وضع تعريف دقيق وموحد لهذا القطاع إلى ثلاثة عوامل أساسية وهي:[1]

2-1-1-1- العوامل الاقتصادية: و تضم ما يلي:

أولا: اختلاف مستوى النمو: يتمثل في التطور اللامتكافئ بين مختلف الدول، واختلاف مستويات النمو، فالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الولايات المتحدة الأمريكية، ألمانيا أو اليابان، أو أي بلد صناعي أخر تعتبر كبيرة في بلد نامي كالجزائر، سوريا أو السنغال مثلا، كما أن شروط النمو الاقتصادي والاجتماعي تتباين من فترة لأخرى، فما يمكن أن نسميها بالمؤسسة الكبيرة الآن قد تصبح مؤسسة صغيرة أو متوسطة في فترة لاحقة، ويؤثر المستوى التكنولوجي الذي يحدد بدوره أحجام المؤسسات الاقتصادية ويعكس التفاوت في مستوى التطور الاقتصادي[2].

ثانيا: تنوع الأنشطة الاقتصادية: إن التنوع في الأنشطة الاقتصادية يغير في أحجام المؤسسات و يميزها من فرع لأخر، فالمؤسسات التي تعمل في الصناعة غير المؤسسات التي تعمل في التجارة وتختلف المؤسسات

---

[1] كمال دمدوم، **دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في تثمين عوامل الإنتاج**، مجلة دراسات اقتصادية، العدد الثاني، مؤسسة ابن خلدون للدراسات والبحوث، الجزائر، 2000، ص185.

[2] بالاعتماد على:

- رابح خوني، رقية حساني، **آفاق تمويل وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، ملتقى دولي حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية ،جامعة سطيف، الجزائر، أيام:25-28 ماي2003، ص894.
- عبد الله بلوناس. وآخرون، **تكامل آليات التشغيل مع المؤسسات ص و م لتحقيق التنمية في الجزائر**، الملتقى الوطني الأول، جامعة بومرداس،18-19 ماي 2011، ص642.

التي تنشط في المجال التجاري عن تلك التي تقدم خدمات وهكذا، ويمكن أن نصنف المؤسسات الاقتصادية حسب القطاعات الاقتصادية إلى (صناعية، تجارية، زراعية، خدمية)، وتختلف أيضا تصنيفات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من قطاع لآخر، لاختلاف الحاجة إلى العمالة و رأس المال ، فالمؤسسات الصناعية تحتاج لرؤوس أموال ضخمة لإقامة استثماراتها أو التوسع فيها و تكون في شكل مباني، آلات، مخزون، .... الخ، كما تحتاج إلى يد عاملة كثيرة ومؤهلة ومتخصصة، الأمر الذي لا يطرح في المؤسسات التجارية أو الخدمية على الأقل بنفس الدرجة[1].

أما على المستوى التنظيمي فالمؤسسات الصناعية ولأجل التحكم في أنشطتها تحتاج إلى هيكل تنظيمي أكثر تعقيدا يتم في ظله توزيع المهام وتحديد الأدوار والمستويات لاتخاذ القرارات المختلفة، لكن المؤسسات التجارية لا تحتاج إلى مستوى تنظيمي معقد وإنما يتسم بالبساطة والوضوح وسهولة اتخاذ القرارات وتوحد جهة إصدارها وهذا ما يفسر صعوبة تحديد التعريف.[2]

ثالثا: اختلاف فروع النشاط الاقتصادي: يختلف النشاط الاقتصادي وتتنوع فروعه فالنشاط التجاري ينقسم إلى تجارة التجزئة وتجارة الجملة، وأيضا على مستوى الإمداد ينقسم إلى تجارة خارجية وتجارة داخلية، والنشاط الصناعي ينقسم بدوره إلى عدة فروع، منها الاستخراجية الغذائية، التحويلية، الكيميائية والتعدينية وتختلف مؤسسة حسب النشاط المنتمية إليه أو أحد فروعه وذلك بسبب تعداد اليد العاملة ورأس المال الموجه للاستثمار، فالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة في مجال الصناعة التعدينية قد تكون كبيرة في مجال التجارة أو الصناعة الغذائية.[3] فمثلا وحدة إنتاجية بـ500عامل تعتبر كبيرة في قطاع الصناعات النسيجية، ويمكن أن تصنف كوحدة صغيرة إذا كانت في مجال تصنيع السيارات، وبالتالي فإن حجم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة أو الكبيرة يرتكز على نوع النشاط وبالتالي فتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعتمد أساسا على الانشغالات والأولويات الاقتصادية، الاجتماعية، والسياسية للحكومات، حيث تختلف هذه الانشغالات والأولويات من بلد لأخر، كما أنها تتغير في نفس البلد بحسب الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تمر بها.

2-1-1-2- العوامل التقنية: يتلخص العامل التقي في مستوى الاندماج بين المؤسسات، فحيثما تكون هذه الأخيرة أكثر اندماجا يؤدي هذا إلى توحيد عملية الإنتاج وتمركزها في مصنع واحد، وبالتالي يتجه حجم المؤسسة إلى الكبر، بينما عندما تكون العملية الإنتاجية مجزأة وموزعة إلى عدد كبير من المؤسسات يؤدي ذلك إلى ظهور عدة مؤسسات صغيرة و متوسطة[4].

---

[1] زرقاني رابح، **أبعاد واتجاهات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2014، ص4.

[2] رابح خوني، رقية حساني، **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها**، دار إتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص17.

[3] **نفس المرجع** ، ص17-18.

[4] رابح خوني، **ترقية أساليب وصيغ تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري**، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتنمية، جامعة باتنة، 2003/2002 ، ص03.

2-1-1-3- العوامـل السياسيـة: تتمثل العوامل السياسية في مدى اهتمام الدولة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومحاولة تقديم المساعدات له وتذليل الصعوبات التي تعترض طريق ترقيته ودعمه، ويخضع هذا العامل إلى رؤية واضعي السياسات والاستراتيجيات والمهتمين بشؤون هذا القطاع.[1]

وخلاصة أن هناك أكثر من 50 تعريفا مختلفا يتم استخدامها في 75 دولة. فهذا النوع من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة موجود في مختلف الدول وفي مختلف الفروع والتخصصات الاقتصادية، زراعية، صناعية أو خدمات ويكاد هذا النوع من المؤسسات أن يغلب على مختلف الاقتصاديات بمختلف البلدان الرأسمالية خاصة(الولايات المتحدة، أوربا، اليابان) التي تولي لها اهتمام وعناية خاصة، وتقدم لها الدعم المالي والقانوني والاقتصادي. حيث تجمع ضمن المؤسسات التي تستعمل أقل من 500 عامل:[2]

- مؤسسات مصغرة والتي تستعمل بين 1 إلى 9 عمال.
- مؤسسات صغيرة والتي تستعمل من 10 إلى 199 عامل.
- مؤسسات متوسطة والتي تستعمل من 200 إلى 499 عامل.

حيث أن عدد هذه المؤسسات في البلدان السالفة الذكر يمثل 99% من مجموع مؤسساتها والجدول رقم (1،2) يبين نسبة أنواع هذه المؤسسات إلى إجمالي المؤسسات التي تستعمل أقل من 500 عامل في هذه البلدان:[3]

الجدول رقم (1،2): النسبة المئوية لمختلف أنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لبعض الدول.

البلدان	عدد العمال			
	من1 إلى9	من 10 إلى 199	من 200 إلى 499	المجموع
الولايات المتحدة	%74.60	%25.00	%0.40	%100
اليابان	%71.30	%28.00	%0.70	%100
أوروبا	%81.85	%17.95	%0.20	%100

المصدر: رجم نصيب، فاطمة الزهراء شايب، **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة**، ملتقى دولي حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة سطيف، الجزائر، أيام:25-28 ماي 2003، ص79. بتصرف

نلاحظ من الجدول السابق أن نسبة المؤسسات المصغرة (من عامل إلى تسعة عمال) تمثل نسبة 74.60% في الولايات المتحدة الأمريكية، 71.30% في اليابان، 81.85% في أوربا، وهذا بالنسبة لمجموع

[1] حميدي يوسف، **مستقبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة**، أطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر، الجزائر،2008، ص66..

[2] رجم نصيب، فاطمة الزهراء شايب، **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة**، ملتقى دولي حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة سطيف، الجزائر، أيام:25-28 ماي 2003، ص78.

[3] **نفس المرجع**، ص79.

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا ما يفسر اعتمادها على هذا النوع من المؤسسات في اقتصادها.

2-1-2: خصائص التعريف الصحيح والجيد

قد يكون للتعريف أكثر من شكل ومنظور وقد يختلف أيضا من دولة إلى أخرى ومن مناخ اقتصادي إلى أخر، بل والأكثر من ذلك أنه قد يختلف داخل الدولة الواحدة باختلاف تعريف الهيئات والمؤسسات للمؤسسات الصغيرة داخل الدولة الواحدة، كلا حسب استخدامه للتعريف والهدف من إتباع الهيئة أو المؤسسة لسياسات معينة، والتعريف لا يمكن أن يكون منفصلاً عن الاستخدامات التي وضع من أجلها فإذا كان الغرض هو معالجة قطاع بأكمله أو مؤسسات بعينها في هذا القطاع بشكل مختلف عن قطاع أخر، فلابد أن يسمح التعريف الموضوع بهذا الاختلاف وقد تميز السلطات في جميع أنحاء العالم بين المؤسسات الصناعية والمؤسسات الخدمية في تعريفها وذلك لأنها ترغب في تقديم خدمات أو منافع مختلفة لكل منها، وذلك قد يكون لأسباب خاصة بطبيعة القطاعين في قدرة أحدهما على تحقيق مكاسب أكبر من الآخر، أو لأسباب خاصة بالسلطات والجهات المسئولة برغبتها في تنمية قطاع ما على حساب قطاع أخر لميزة ما في هذا القطاع عن الثاني في تلك الدولة أو لغيرها من الأسباب المتعلقة بسياسات الدولة الاقتصادية، أو قد تكون لتلك الدولة ميزة نسبية في قطاع ما عن قطاع أخر فعندها تقوم بوضع معايير وأسس تساعدها في النهوض بهذا القطاع من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وفيما يلي استعراض لبعض الجوانب التي من شأنها يكون التعريف تعريفا صحيحا وجيدا وقابلا للاستخدام من قبل الجميع[1].

2-1-2-1: الارتباط بالمعلومات المتاحة: لابد إن يتضمن التعريف قدراً من التحديد يناسب المعلومات المتاحة ولا يتعدى حدود إمكانية تواجد البيانات أو الطرق الممكنة للحصول على المعلومات، وينبغي تقييم قدر الحاجة إلى البيانات الدقيقة والشاملة عن المؤسسة مقابل الوصول إلى تلك الدقة التي قد تفرض عبئا على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو على الجهات التي تقوم بجمع البيانات من هذه المؤسسات، وقد تقوم العديد من الجهات بجمع الكثير من البيانات، ولكن التحدي هنا هو القدرة على تنسيق هذه البيانات لإخراج معلومات مفيدة.

2-1-2-2: بسيط الفهم وسهل الاستخدام: لابد أن يكون التعريف سهل الفهم بالنسبة لأصحاب الأعمال، وكذلك بالنسبة لكل من صانعي السياسات ومقدمي الخدمات، وألا يكون غامضا أو خاضعا للجدل أو للتفسيرات المتعددة، وينبغي ألا يتضمن التعريف صيغا معقدة، وألا يحتوي على صفحات وقوائم تجعل من التعامل معه شيئاَ مستحيلا، وقد يكون ذلك عاملاَ مساعدا في تحديد الفئات التي سيتم التعامل معها من خلال هذا التعريف، وألا يكون قابلا للتأويلات.

2-1-2-3: قائم على حقائق اقتصادية واجتماعية: ربما يشمل التعريف على عدة عناصر متشابهة مع

[1] عثمان لخلف، **واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها دراسة حالة الجزائر**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004/2003، الجزائر، ص ص6-7 بتصرف.

دول أخرى أو مجموعات من الدول ولكن لابد أن تكون الأولوية لوضع تعريف مناسب ومتسق مع الحقائق والأهداف الاقتصادية الوطنية بحيث يكون الفيصل هنا ليس استخدام أي معيار من معايير تحديد التعريف، بل يكون الأساس النهائي لوضع التعريف هو الوضع الاقتصادي القائم بالفعل ومدى ملاءمة التعريف لهذه الظروف، وارتباط قطاع المؤسسات الصغيرة بتلك الظروف ومدى تأثيرها على الوضع الاقتصادي.

3-1-2-4: قابل للتعديل وفق التغيرات الاقتصادية: قد تكون عملية التعديل دورية على التعريف حسب المتغيرات الاقتصادية أو التغيرات التي تحدث بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذاته، ولذلك لابد أن يكون التعريف مرناً وقابلا للتعديل، وإلا ستدفع التغيرات الاقتصادية بمختلف جوانبها ومصادرها إلى تغيير التعريف بالكامل كلما أردنا تعديله، ولابد أيضاً من وجود آلية لتغيير التعريف إذا أصابه أي خلل، أو تغيرت دقة هذا التعريف بتغير الظروف الاقتصادية.

2-1-2- معايير تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

إن محاولة تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تستند إلى معيار واحد فقط بل إلى مجموعة من المعايير منها ما يعتمد على حجم العمالة، رقم الأعمال، حجم رأس المال المستثمر، حصة المؤسسة في السوق، طبيعة الملكية والمسؤولية، ... وغيرها من المعايير، لذا فان وضع تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يستند إلى مجموعة من المعايير والمؤشرات التي توضح الخصائص المميزة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتميزها عن باقي المؤسسات الأخرى، وإجمالا يمكن تصنيف المعايير التي يستند إليها التعريف في مجموعتين رئيسيتين هما:

- المعايير الكمية
- المعايير النوعية

1-2-1-2- المعايير الكمية

إن تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يخضع إلى مجموعة من المعايير والمؤشرات الكمية لقياس أحجامها، ومحاولة تميزها عن بقية المؤسسات الأخرى، ومن بين هذه المعايير نذكر حجم العمالة، حجم رأس المال، حجم المبيعات، قيمة الموجودات، الطاقة المستعملة،...الخ. فرغم كثرة هذه المعايير إلا أن أكثرها استخداما عند وضع تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هما معيار حجم العمالة وحجم رأس المال نظرا لسهولة الحصول على المعلومات المتعلقة بهذين العنصرين،[1] وكذلك معيار الجمع بينهما، وهذا شرح لهذه المعايير:

أولا: معيار حجم العمالة: تعتمد بعض الدول في تعريفها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على حجم العمالة المستخدمة في المؤسسة ويختلف هذا العدد من دولة لأخرى وفقا لمستوى التقدم الصناعي ويتميز هذا المعيار بما يلي:

[1] رابح خوني، **ترقية أساليب وصيغ تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري**، مرجع سابق، ص04.

- البساطة في القياس وسهولة المقارنة بين المشروعات الصناعية؛[1]
- الثبات النسبي حيث لا يتأثر بالمتغيرات في قيمة النقود نتيجة التضخم والانكماش؛
- توافر البيانات إلى حد كبير وسهولة الحصول عليها من المشروعات وأصحاب الأعمال؛

وهناك اختلاف كبير بين الدول المتطورة والنامية فيما يتعلق بتطبيق هذا المعيار، حيث تعتبر الشركات الصغيرة في الولايات المتحدة الأمريكية واليابان شركات متوسطة وربما كبيرة في دول أخرى.[2]

كما يعد هذا المعيار من أهم المعايير المستخدمة في تحديد تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وحسب هذا المعيار تقسم المؤسسات إلى ثلاثة أنواع وهي:[3]

أ- **المؤسسة الاقتصادية الكبرى:** هي مؤسسة توظف أعداد هائلة من العمال في الغالب أكبر من 500عامل و ينقسم هذا النوع من المؤسسات إلى:

- المؤسسات الكبيرة دولية النشاط.
- المؤسسات الكبيرة محلية النشاط.

ب- **مؤسسات صغيرة ومتوسطة:** تحتل هذه المؤسسات موقعا وسطا حيث توظف من عشرة إلى خمسمائة عامل في الغالب[4]، و يكاد هذا النوع أن يغلب على مختلف الاقتصاديات بمختلف البلدان الرأسمالية خاصة الولايات المتحدة الأمريكية، وأوربا واليابان التي تولي لها اهتماما وعناية خاصة في تقديم الدعم المالي، القانوني والاقتصادي، حيث تجمع ضمن المؤسسات التي تستعمل أقل من 500عامل المؤسسات التالية:[5]

- مؤسسات مصغرة: تستخدم من1 إلى 09 عمال.
- مؤسسات صغيرة: تستخدم مابين 10 إلى 199 عامل.
- مؤسسات متوسطة: تستخدم ما بين 200 إلى 499 عامل.

ولا سميا بعد أن أثبتت التجربة أن الصناعات الصغيرة والمتوسطة كانت المحرك الرئيسي للقطاع الصناعي في الدول الصناعية الحديثة التصنيع إذ تمثل على سبيل المثال نحو 98% من إجمالي المنشآت الصناعية في كوريا كما لعبت دورا أساسيا في تحقيق الانطلاقة الأولى للتصنيع في اليابان بحيث استوعبت الصناعات الصغيرة التي لا تتجاوز عدد العاملين فيها 50 عاملا حوالي 50% من إجمالي العاملين في الصناعات التحولية واستوعبت الصناعات التي يعمل فيها أقل من 500 عامل حوالي 80% من الإجمالي،

---

[1] فتحي السيد عبده أبو سيد أحمد، **الصناعات الصغيرة ودورها في التنمية**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، بدون سنة نشر، ص48.

[2] محفوظ جبار، **المؤسسات المصغرة الصغيرة والمتوسطة ومشاكل تمويلها – دراسة حالة المؤسسات المصغرة في ولاية سطيف خلال(1999-2001)**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الخامس، بسكرة، الجزائر، 2003، ص214.

[3] رابح خوني، حساني رقية، **آفاق تمويل وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، مرجع سابق، ص896.

[4] رابح خوني، رقية حساني، **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها**، مرجع سابق، ص19.

[5] ناصر دادي عدون، **اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين**، الطبعة الثانية، دار المحمدية العامة، الجزائر،1998، ص64.

وكانت النسبة الباقية قدرها 20% فقط من نصيب الصناعات الكبيرة التي يتجاوز عدد العاملين فيها 500 عاملا.[1]

ج- المؤسسات المصغرة أو وحدات الاستغلال الفردي: تغطي هذه المؤسسات المصغرة كافة أوجه النشاط الاقتصادي ومختلف مجالاته و فروعه و تشترك كلها في خاصية واحدة تتمثل في قيام صاحب المؤسسة بإدارتها بصفة أساسية و يستعين ببعض الأشخاص عند الحاجة شرط أن لا يزيد عددهم العشرة عمال، ويمكن أن تندمج ضمن هذه التصنيف كلا من:[2]

- الصناعات الحرفية و التقليدية .
- الصناعات المنزلية والأسرية (الوحدوية).[3]

يوجه إلى هذا المعيار عدة انتقادات أهمها أن العمالة ليست هي العنصر الوحيد في العملية الإنتاجية حيث يوجد العديد من العناصر الأخرى مثل رأس المال المستثمر و حجم الإنتاج و نوعية المعدات المستخدمة ومدى تطورها كما أن استخدام التكنولوجيا المتقدمة قد يؤدي إلى تخفيض العمالة الموسمية من العوامل المحددة لحجم المشروع رغم أن هذه العمالة تمثل جانبا مهما في المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتناهية الصغر. ويبقى الاختلاف في إيجاد الحد الأقصى من العاملين الذي يفصل بينهما والذي لم يتم الاتفاق عليه، والجدول رقم (2،2) يوضح ذلك:

الجدول رقم (2،2): الحد الأقصى للعاملين لبعض الدول بالنسبة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة

الدولة	الحد الأقصى للعاملين
و.م.أ	500
اليابان	300
ألمانيا	300
الهند	100
مصر	50
العراق	50
الكويت	50

المصدر: نذير عبد الرزاق، قراوي أحمد الصغير، **إعادة منهج التفكير لدى مالكي المشروعات الصغيرة والمتوسطة،** الملتقى الدولي الثاني حول تسيير المؤسسات، جامعة بسكرة، الجزائر، يومي:12و13أفريل2004، ص55. نقلا عن: المنظمة العربية للتنمية والتعدين، 1998.

[1] رجم نصيب، فاطمة الزهراء شايب، مرجع سابق، ص78.

[2] رابح خوني، رقية حساني، **آفاق تمويل وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، مرجع سابق، ص896.

[3] جالي سبنسرهل، **منشآت الأعمال الصغيرة -اتجاهات الاقتصاد الكلي-**، ترجمة بطرس صليب، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1998، ص40.

ويمكن الإشارة إلى أن هذا العامل في الوقت الحالي يختلف عن الفترات السابقة، وهذا بعدما تمكنت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من استعمال التكنولوجيات الحديثة المتطورة، حيث يتضاءل فيها حجم العمالة بالمقارنة مع المؤسسات التي لا تعتمد على هذه التكنولوجيات[1].

ثانيا: معيار رأس المال: يعتمد هذا المعيار في تعريف المشروعات الصغيرة و المتوسطة على:

- قيمة رأس المال المستثمر.
- رقم الأعمال.
- حجم المبيعات.

حيث تتسم المشروعات الصغيرة والمتوسطة بانخفاض تكلفة إنشاءها مقارنة بالمشروعات الكبيرة، والجدول رقم (3،2) التالي يعرض الحد الأقصى لرأس مال المشروعات الصغيرة والمتوسطة لبعض الدول.

الجدول رقم(3،2): الحد الأقصى لرأس المال للمشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة لبعض الدول

الدولـة	الحد الأقصى لرأس المال (ألف دولار)
الكويت	700
اليابان	300
الهند	200
كوريا	200
مصر	100

المصدر: اسماعيل بوخاوة، عبد القادر عطوي، **التجربة التنموية في الجزائر واستراتيجية تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، ملتقى الدولي حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، أيام:25–28ماي2003، ص836.

وبصفة عامة فان الاعتماد على المعيار المالي وحده في تحديد ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعترضه عنصر الاختلاف في الحصيلة المالية بسبب اختلاف المبيعات النقدية من عام إلى أخر باتجاه الزيادة أو النقصان، خاصة إذا حدث ارتفاع في معدل التضخم فما نعتبرها مؤسسة صغيرة في هذا العام قد لا يكون كذلك في العام المقبل والعكس صحيح.

[1] محمد وجيه بدوي، **تنمية المشروعات الصغيرة للشباب الخرجين ومردودها الاقتصادي والاجتماعي**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2004، ص4.

ويرى البعض أهمية الأخذ به باعتبار أن استخدام معيار عدد العاملين لا يعد كافيا للتفرقة بين المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة والكبيرة ولا يصلح استخدام معيار رأس المال بمفرده كذلك لتعريف هذه المشروعات لاختلاف دلالته من دولة لأخرى وفي الدولة الواحدة من قطاع إلى قطاع أخر ومن فترة زمنية لأخرى، كما يتطلب تعديلهما باستمرار تبعا لمعدلات التضخم و للتطور الاقتصادي بالإضافة إلى تغيرات أسعار الصرف.

ثالثا: معيار الجمع بين العمالة ورأس المال (معامل رأس المال): يعد هذا المعيار من المعايير الأكثر استخداما لتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث يتم الاعتماد على كل من عدد العمال ورأس المال فالجمع بينهما يقلل من الانتقادات الموجهة لهما، إلا أن هذا المعيار لا يخلو من بعض أوجه القصور فوضع حد أقصى للعمالة بجانب رقم معين للاستثمارات يؤدي إلى رفض بعض الصناعات الصغيرة أن توظف أعدادا جديدة من العمال رغم حاجاتهم إليهم وهذا خوفا من حرمانها من بعض برامج الحكومة لمساعدتها مثل القروض والمساعدات الفنية على سبيل المثال، وبالتالي يؤدي من تأزم في البطالة، ففي الهند قامت بقصر التعريف على رأس المال وحده بدون وضع حد أقصى لعدد العمال وهذا التعديل هام بالنسبة للبلدان التي تعاني من أزمة البطالة كالجزائر[1].

ومعامل رأس المال/للعمل يحسب بقسمة رأس المال الثابت على عدد العمال والناتج يعني كمية الإضافة إلى رأس المال (الاستثمار) المطلوبة لتوظيف عامل واحد في المشروع وعادة ما يكون هذا المعيار منخفضا في القطاعات التي تتميز بقلة رأس المال بصفة عامة مثل قطاع الخدمات والقطاعات التجارية، ويكون مرتفعا في القطاع الصناعي ولاسيما تلك المؤسسات التي تستخدم خطوط إنتاج ذات مستوى تكنولوجي متطور.[2]

رابعا: قيمة المبيعات السنوية: هناك مجموعة من الدول تأخذ بهذا المعيار لأن المبيعات هي أهم محرك لعمليات المؤسسة وتتأثر بها الأصول والخصوم وحقوق الملكية والتكاليف بأنواعها ، ولأن رقم المبيعات يتسم بالتقلب سنويا فانه من المفضل حساب متوسطها لسنتين على الأقل بدلا من الاعتماد على سنة واحدة لغرض التوصل إلى التحديد الأدنى لحجم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.[3]

2-1-2-2- المعايير النوعية

يطلق على هذا المعيار اسم المعيار القانوني، حيث أنه طبقا للشكل القانوني يتحدد حجم رأس المال المستثمر وطرق تمويله، ولا شك أن شركات الأموال غالبا ما تكون أكبر حجما من شركات الأشخاص (كالمنشآت الفردية والتضامنية والتوصية البسيطة وغيرها).

إن المعايير الكمية وحدها لا تكفي لتحديد ووضع تعريف شامل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظرا لاختلاف أهميتها النسبية واختلاف درجات النمو، اختلاف المستوى التكنولوجي مما أوجد تباينا واضحا بين

---

[1] فتحي السيد عبده أبو سيد أحمد، **الصناعات الصغيرة ودورها في التنمية**، مرجع سابق، ص50 بتصرف.

[2] نبيل جواد، **إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، الجزائرية للكتاب، دراية، الجزائر، 2006، ص32.

[3] عبد المطلب عبدالمجيد، **اقتصاديات تمويل المشروعات الصغيرة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص28.

التعاريف المختلفة، ولأجل توضيح أكثر للحدود الفاصلة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وباقي المؤسسات الاقتصادية الأخرى وجب إدراج جملة من المعايير النوعية، حيث إذا توفرت فيها خاصيتين من الخصائص التالية على الأقل:[1]

- استقلالية الإدارة: وعادة ما يكون المسيرين هم أصحاب المؤسسة.
- تعود ملكية المؤسسة أو رأسمالها لفرد أو لمجموعة أفراد.
- تمارس المؤسسة نشاطها محليا: لأن احتياجاتها إلى الأسواق يمكن أن يمتد خارجيا كما أن أصحاب المؤسسة والعاملون فيها يقطنون منطقة واحدة.
- تعتبر هذه المؤسسة صغيرة الحجم إذا ما قورنت بمؤسسة كبيرة الحجم تمارس نفس النشاط.

إذ أن هذا النوع من المعايير يعتمد على الفروق الوظيفية، وهو يصلح لأجراء التحليل الاقتصادي وتقييم كفاءات المؤسسات، وتحديد الدور الكامن لكل من المؤسسات الكبيرة والمؤسسات الصغيرة في تحقيق التنمية الاقتصادية.[2]

وبالأخذ بالمعايير النوعية، يمكن القول أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي التي تتميز عن غيرها من المؤسسات بالمعايير التالية:

أولا: الاستقلالية: نعني بها استقلالية المشروع عن أي تكتلات اقتصادية وبذلك نستثني فروع المؤسسات الكبرى، ويمكن أن نطلق على هذا المعيار اسم المعيار القانوني[3]، كما يجب أن لا تتدخل هيئات أو جهات خارجية في عمل المؤسسة،[4] وأن يكون المدير هو المالك دون تدخل الهيئات الخارجية في عمل المؤسسة، بمعنى أنه يجمل الطابع الشخصي وتفرد المدير في اتخاذ القرارات وأن يتحمل صاحب أو أصحاب المؤسسة المسئولية كاملة فيما يخص التزامات المشروع تجاه الغير.

ثانيا: الملكية : تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالملكية الفردية غير التبعية لأي مؤسسة كبرى أو معظمها تابع للقطاع الخاص في شكل شركات أشخاص أو شركات أموال،[5] وقد تكون ملكيتها ملكية عامة كمؤسسات الجماعات المحلية (مؤسسات ولائية ، بلدية....إلخ). وقد تكون مختلطة.

---

[1] شهرزاد زغيب، ليلى عيساوي، **المؤسسات المتوسطة والصغيرة في الجزائر واقع وآفاق**، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، الأغواط، الجزائر، أيام: 8-9 أفريل2002، ص172.

[2] كتوش عاشور، طرشي محمد، **تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 18/17 أفريل 2006، ص133.

[3] رابح خوني، رقية حساني، **آفاق تمويل وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، مرجع سابق، ص897.

[4] سمير علام، **إدارة المشروعات الصناعية**، مطبعة مركز جامعة القاهرة لتعلم المفتوح، القاهرة، 1993، ص8.

[5] دومي سمراء، عطوي عبد القادر، **التجربة المغربية في ترقية وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، ملتقى دولي حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر،أيام:25-28ماي2003، ص270.

ثالثا: المسؤولية: تعود كل القرارات المتخذة داخل المؤسسة إلى المالك وصاحب المشروع، فيجمع بين عدة وظائف في أن واحد كالتسيير والتسويق والتحويل عكس المؤسسات الكبيرة المتميزة بتقسيم الوظائف على عدة أشخاص.

رابعا: الحصة من السوق: إن الحصة السوقية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكون محدودة وهذا مقارنة بالمؤسسات الكبيرة وذلك للأسباب التالية:

- صغر حجم المؤسسة.
- صغر حجم الإنتاج.
- ضآلة رأس المال.
- ضيق الأسواق التي توجه إليها هذه المؤسسة.
- المنافسة الشديدة بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المتمثلة في الإمكانيات والظروف الناتجة عن العدد الهائل منها.

حيث أن هذا العامل الأخير يحدد بصفة كبيرة الحصة السوقية لكل مؤسسة.

ونتيجة لأسباب السابقة فإن هذا يحد من قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السيطرة على الأسواق أو تفرض أي نوع من أنواع الاحتكار على عكس المؤسسات الكبرى التي يسمح لها رأسمالها وكبر حجم إنتاجها وحصتها السوقية وامتداد اتصالاتها وتشابك صلاتها من السيطرة على الأسواق واحتكارها.

خامسا: محلية النشاط: نعني بمحلية النشاط أن يقتصر نشاط المؤسسة على منطقة أو مكان واحد أو جهة (منطقة جهوية)، تكون معروفة فيه، وألا تمارس نشاطها من خلال عدة فروع، تشكل حجما صغيرا نسبيا في قطاع الإنتاج الذي تنتمي إليه في المنطقة، لكن هذا لا يمنع امتداد النشاط التسويقي لمنتجات في الداخل أو الخارج.[1]

سادسا: طبيعة الصناعة: يتوقف حجم المؤسسة على الطبيعة الفنية للصناعة أي مدى استخدام الآلات في إنتاج المنتج، فبعض الصناعات تحتاج في صناعتها إلى وحدات كبيرة نسبيا من العمل ووحدات صغيرة نسبيا من رأس مال كما هو الحال في الصناعات الاستهلاكية الخفيفة، في حين تحتاج إلى بعض الصناعات الأخرى إلى وحدات قليلة نسبيا من العمل ووحدات كبيرة نسبيا من رأس المال، الأمر الذي ينطبق على الصناعات الثقيلة[2].

2-1-3- تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب بعض الدول والمنظمات

قبل التطرق إلى تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب بعض الدول والمنظمات وحسب المشرع الجزائري لابد من التعرف على أهمية وضع تعريف موحد وشامل لها.

[1] فايزة جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد علي، **الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص68.

[2] يوسف قريشي، **سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص18.

2-1-3-1- أهمية وضع تعريف موحد وشامل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

مهما كان للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من تعاريف مختلفة في مختلف البلدان، فإن وجود تعريف واضح ومحدد داخل البلد الواحد أمر ضروري وذلك من أجل:[1]

- زيادة كفاءة البرامج والامتيازات المقدمة لها.
- ترشيد استخدام الموارد المالية وضمان وصولها للهدف.
- تسهيل الدراسات والمقارنة بين الوحدات لنفس القطاع.
- التعامل بوضوح مع المشاريع الدولية المعنية بالتمويل.
- تسهيل التنسيق بين الجهات والمشاريع في مجال دعم ومساندة هذه المشاريع.

2-1-3-2- تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب بعض الدول

تعتبر عملية وضع تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضرورة لاغنى عنها، فهي تفيد في وضع استراتيجيات التنمية للدولة ووضع السياسات والخطط التي تساعد على تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما أنها تفيد أيضا في معرفة وحصر المستفيدين في هذا القطاع، ومن ثم إعداد برامج الدعم والمساعدة، ونظرا للأسباب السابقة الذكر التي حالة دون وجود تعريف شامل وموحد بين الدول، فبعض الدول تعتمد على القانون في تعريفها كالولايات المتحدة الأمريكية واليابان، وبعض الدول والمنظمات يكون تعريفها إداريا مثل ماهو عليه الحال بالنسبة لألمانيا، ولهذا سنحاول تقديم بعض التعاريف لبعض الدول المتقدمة وبعض الدول العربية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أولا: تعريف الولايات المتحدة الأمريكية: تختلف وتتباين تعاريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الولايات المتحدة الأمريكية حسب رؤية كل منظمة أو هيئة، فتعرف هيئة المشروعات الصغيرة المشروع الصغير على أنه شركة يتم ملكيتها وإدارتها بشكل مستقل وتكون غير مسيطرة في مجال عملها وغالبا ما تكون صغيرة الحجم، فيما يتعلق بالمبيعات السنوية وعدد العاملين بالمقارنة بالشركات الأخرى.[2]

أما إدارة المشروعات الصغيرة الأمريكية فقد وضعت جملة من المعايير التي تعتمد عليها لتحديد المشروع الصغير من أجل تقديم التسهيلات والمساعدات الحكومية، وإعفائه جزئيا من الضرائب ومن بين هذه المعايير نذكر:[3]

- استقلالية الإدارة والملكية.
- محدودية نصيب المؤسسة من السوق.

---

[1] لرقط فريدة، وأخرون، **دور المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاديات النامية ومعوقات تنميتها**، ملتقى دولي حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر أيام:25-28 ماي 2003، ص117.

[2] محمد صالح الحناوي، محمد فريد الصحن، **مقدمة في المال والأعمال**، الدار الجامعية، مصر 1999، ص63.

[3] رابح خوني، رقية حساني، **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها**، مرجع سابق، ص24.

- أن لا يزيد عدد العمال عن مائتين وخمسين عامل بالنسبة للمؤسسات الصغيرة وأن لا يتجاوز ألف وخمسمائة عامل في بعض الأحيان.
- إجمالي الموال المستثمرة لا يتجاوز تسعة مليون دولار كشرط
- لا تزيد القيمة المضافة عن أربعة ونصف مليون دولار.
- لا تتعدى الأرباح الصافية المحققة خلال العامين الماضيين أربعمائة وخمسين ألف دولار.

في المقابل لجنة التنمية الاقتصادية الأمريكية اعتمدت على جملة من المعايير في تعريفها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نذكر منها:[1]

- استقلالية الإدارة وأن يكون المدير هو المالك للمشروع.
- أن يتم توفير رأس المال عن طريق شخص أو عدد محدود من الأشخاص.
- حجم الأعمال المنفذة أو حجم النشاط السنوي يخضع لحدود عليا.

ثانيا: تعريف الاتحاد الأوربي: حدد التعريف المعتمد بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 1996 من طرف الاتحاد الأوربي ويرتكز هذا التعريف على ثلاثة مقاييس: عدد المستخدمين، رقم الأعمال أو الميزانية السنوية، درجة استقلالية المؤسسة، حيث عرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما يلي:[2]

- المؤسسة المصغّرة: هي مؤسسة تشغّل أقل من 10 أجراء.
- المؤسسة الصغيرة: هي تلك التي توافق معايير الاستقلالية وتشغّل أقل من 50 أجيرا، وتنجز رقم أعمال سنوي لا يتجاوز 7 ملايين أورو، أو لا تتعدى ميزانيتها السنوية 5 ملايين أورو.
- المؤسسة المتوسطة: هي تلك التي توافق معايير الاستقلالية، وتشغّل أقل من 250 عامل ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 40 مليون أورو، أو لا تتعدى ميزانيتها السنوية 27 مليون أورو.
- لا تكون في حد ذاتها ممتلكة بنسبة 25% من قبل مؤسسة أخرى لا تنطبق عليها هذه المعايير.[3]

والجدول التالي رقم (4،2) يوضح تعريف الاتحاد الأوربي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا لتوصيات المفوضية الأوربية لعام 1996:

---

[1] رابح خوني، رقية حساني، **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها**، مرجع سابق، ص25.

[2] المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، تقرير من أجل سياسة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الدورة العامة العشرون، جوان، 2002، ص6.

[3] حسين رحيم، **ترقية شبكة دعم الصناعات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر -نظام المحاضن-**، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، الجزائر، أيام:8-9أفريل2002، ص52.

الجدول رقم(2،4): تعريف الاتحاد الأوربي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا لتوصيات المفوضية الأوربية عام 1996.

نوع المؤسسة	عدد الموظفين الأقصى	الحد الأقصى لرقم الأعمال	الحد الأقصى للموازنة
مصغرة	09	-	-
صغيرة	49	07 مليون أورو	05 مليون أورو
متوسطة	249	40 مليون أورو	27 مليون أورو

المصدر: وسيلة سعود، **حوكمة المؤسسات كأداة لرفع اداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، أطروحة دكتوراة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2016، ص69 .

وفي الاجتماع السنوي للمفوضة الأوربية أدخلت تعديلات على التعريف السابق حيث خرج بتوصيات خاصة حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ونشر في الجريدة الرسمية الخاصة بالاتحاد الأوربي في20 ماي 2003، وقد تبني هذا التعريف بداية من 01 جانفي2005، والذي بقي محافظا على عدد العمال وأحدث تغييرا في الجانب المالي والجدول التالي رقم (2،5) يوضح التغيرات التي حدثت في التعريف:

الجدول رقم (2،5): مقارنة بين تعريف الاتحاد الأوربي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا لتوصيات المفوضية الأوروبية لعامي: 1996 و 2003.

نوع المؤسسة	توصيات المفوضية الأوروبية	عدد الموظفين الأقصى	الحد الأقصى لرقم الأعمال	الحد الأقصى للموازنة
مصغرة	1996	09	-	-
	2003		02 مليون أورو	02 مليون أورو
صغيرة	1996	49	07 مليون أورو	05 مليون أورو
	2003		10 مليون أورو	10 مليون أورو
متوسطة	1996	249	40 مليون أورو	27 مليون أورو
	2003		50 مليون أورو	43 مليون اورو

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وسيلة سعود، **مرجع سابق**، ص69.

ثالثا: تعريف اليابان: أول خطوة لتشجيع تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليابان هي وضع تعريف واضح ومحدد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فقد نص القانون المسمى القانون الأساسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي يعتبر بمثابة دستور للمؤسسات الصغيرة، ويشدد هذا القانون على ضرورة القضاء على كافة الحواجز والعقبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة ومحاولة تطويرها وتنميتها.[1]

[1] عثمان لخلف، **واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها دراسة حالة الجزائر**، مرجع سابق، ص15.

وقد عرف القانون الذي عدل في الثالث من ديسمبر من عام 1999 المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الشكل الذي يوضحه الجدول رقم (6،2) التالي:[1]

الجدول رقم (6،2): تعريف اليابان للمؤسسات الصناعية الصغيرة و المتوسطة

القطاع	رأس المال (مليون ين)	عدد العمال
الصناعة والقطاعات الأخرى	300 أو أقل	300 عامل أو أقل
مبيعات الجملة	100 أو أقل	100 عامل أو أقل
مبيعات التجزئة	50 أو أقل	50 عامل أو أقل
الخدمات	50 أو أقل	100 عامل أوأقل

المصدر: عثمان لخلف، **واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها دراسة حالة الجزائر**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004/2003، ص16.

ويرجع نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اليابانية إلى تركيبة وخصائص مجتمعه، حيث يتميز بالرغبة في اتقان العمل، الولاء التام لرئيسه، والحرص على اكتساب الاحترام الاجتماعي من خلال المشاركة الفعالة في التنمية[2].

رابعا: تعريف ألمانيا: تتبنى ألمانيا عدة تعاريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتستند في ذلك إلى بعض المعايير الكمية والنوعية، وفيما يلي أهم التعاريف:[3]

- ✓ المؤسسات الصغيرة هي كل مؤسسة تمارس نشاطا اقتصاديا ويقل عدد العمال فيها عن 200 عامل.
- ✓ المؤسسة الصغيرة هي تلك المؤسسة التي يعمل بها أقل من 49 عامل.
- ✓ المؤسسة الصغيرة والمتوسطة هي التي لا تعتمد في تمويلها على السوق المالي، وتتم إدارتها من قبل مستثمرين مستقلين يعملون بصفة شخصية ويتحملون كل الأخطار.

والجدول رقم (7،2) يوضح أهم المعايير الكمية المستخدمة في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ألمانيا.

الجدول رقم (7،2): المعايير الكمية المستخدمة في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ألمانيا

القطاعات	حجم المؤسسة	عدد العمال	رقم الأعمال (مارك ألماني)
الصناعة	مؤسسة صغيرة	أقل من 50	أقل من 2 مليون
	مؤسسة متوسطة	من 50 إلى 499	من 2 مليون إلى 52 مليون

[1] عثمان لخلف، **واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها دراسة حالة الجزائر**، مرجع سابق، ص16

[2] عبد العزيز جميل مخيمر، أحمد عبد الفتاح، **دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في معالجة مشكلة البطالة بين الشباب في الدول العربية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص61.

[3] رابح خوني، رقية حساني، **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها**، مرجع سابق، ص26.

تجارة الجملة	مؤسسة صغيرة	أقل من 10	أقل من مليون
	مؤسسة متوسطة	من 10 إلى 199	من مليون إلى 5 ملايين
تجارة التجزئة	مؤسسة صغيرة	أقل من 3	أقل من 5 مليون
	مؤسسة متوسطة	من 3 إلى 99	من 5 إلى 10 مليون
الخدمات	مؤسسة صغيرة	أقل من 3	أقل من 100 ألف
	مؤسسة متوسطة	من 3 إلى 49	من 100 ألف إلى 2 مليون

المصدر: رابح خوني، رقية حساني، **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها**، دار اتراك للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2008، مرجع سابق، ص27.

خامسا: كوريا الجنوبية: تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كوريا، هي القوى المحركة للنمو المتواصل في الاقتصاد والاستقرار الاجتماعي من خلال خلق فرص العمل، ويعتمد في تعريفها على المعايير الذي يحددها الجدول رقم (8،2) التالي:

الجدول رقم (8،2): تعريف كوريا الجنوبية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

القطاع	المؤسسات الصغيرة	المؤسسات المتوسطة
التعدين- التصنيع – النقل	حتى 50 عامل	من 51 إلى 300 عامل
الإنشاءات	حتى 30 عامل	من 31 إلى 200 عامل
التجارة والخدمات	حتى 10 عمال	من 11 إلى 20عامل

المصدر: عثمان لخلف، **واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها دراسة حالة الجزائر**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004/2003، ص20.

وقد صنفت الأعمال التي تتطلب عمالة كثيفة بأنها مؤسسات صغيرة مهما بلغ عدد عمالها، كذلك صنفت الأعمال التي تتطلب رأس مال كبير بأنها مؤسسات كبيرة، مهما كان عدد العمال الذين يعملون بها صغيرا، وقد أظهرت كوريا إمكانية اعتبار الكثافة الرأسمالية المستخدمة كمؤهل لوضع تعريف، على أساس العمالة.

سادسا: تعريف بعض الدول العربية: يختلف تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية من دولة إلى أخرى، إلا أن كلها تعتمد على معيار عدد العمال في التعريف، إضافة إلى معايير أخرى تختلف من دولة لأخرى والجدول رقم (9،2) يوضح ذلك:

الجدول رقم (2،9): تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بعض الدول العربية

الدولة	نوع المؤسسة	عدد العمال	معايير أخرى
اليمن	• مؤسسات صغيرة • مؤسسات متوسطة	• أقل من 4 عمال • أقل من 10 عمال	
الأردن	• مؤسسات صغيرة • مؤسسات متوسطة	• بين 2 - 10 عمال • بين 10– 25 عامل	
السودان	• مؤسسات صغيرة	• أقل من 10 عمال	
سلطنة عمان	• مؤسسات صغيرة • مؤسسات متوسطة	• أقل من 10 عمال • بين 10–100 عامل	• رأس المال المستثمر أقل من 50 ألف ريال • رأس المال المستمر بين 50-100 ألف ريال
مصر	• المؤسسات الصغيرة	• أقل من 50 عاملا	• - رأس المال بين 50 ألف ومليون جنيه
السعودية	• مؤسسات صغيرة • مؤسسات متوسطة	• بين 1-20 عاملا • بين 21- 100 عاملا	• رأس المال المستثمر لا يفوق 20 مليون ريال
الكويت	• مؤسسات صغيرة • مؤسسات متوسطة	• أقل من 10 عمال • بين 10- 50 عاملا	• لا يتجاوز رأس المال 200 ألف دينار
البحرين	• مؤسسات صغيرة • مؤسسات متوسطة	• بين 5-19 عاملا • بين 20- 100 عاملا	
العراق	• مؤسسات صغيرة • مؤسسات متوسطة	• بين 1-9 عمال • بين 10-29 عاملا	• رأس المال المستثمر للمؤسسات الصغيرة في حدود 100 ألف دينار
دول مجلس التعاون الخليجي	• مؤسسات صغيرة • مؤسسات متوسطة	• أقل من 30 عاملا • أقل من 60 عاملا	• لا يتجاوز رأس المال المستثمر 2 مليون دولار • رأس المال المستثمر بين 2-6 مليون دولار

المصدر: منظمة العمل العربي، **المشروعات الصغيرة والمتوسطة كخيار للحد من البطالة وتشغيل الشباب في الدول العربية،** مؤتمر العمل العربي، الدورة الخامسة والثلاثون، 23 فيفري إلى 1 مارس 2008، شرم الشيخ، مصر، ص ص13-15.

2-1-3-3- تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب بعض المنظمات.

أولا: تعريف منظمة العمل الدولية: تعرف منظمة العمل الدولية المؤسسات الصغيرة بأنها وحدات صغيرة الحجم جدا تنتج وتوزع سلعا وخدمات، وتتألف من منتجين مستقلين يعملون لحسابهم الخاص في المناطق الحضرية في الدول النامية، وبعضها يعتمد على العمل من داخل العائلة والبعض الأخر قد يستأجر عمالا أو حرفيين، ومعظمهم يعمل برأس مال ثابت صغير جدا أو ربما بدون رأس مال ثابت، وتستخدم كفاءات ذات مستوى منخفض، وعادة ما تكتسب دخولا غير منتظمة وتوفر فرص عمل غير مستقرة وتدخل ضمن القطاع غير الرسمي وهي غير مسجلة ولا تتوافر عنها بيانات في الإحصاءات الرسمية.[1]

[1] محمد عبد الحليم عمر، **التمويل عن طريق القنوات التمويلية غير الرسمية**، ملتقى دولي حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة سطيف، الجزائر أيام:25-28 ماي 2003، ص359.

ومما يلاحظ على هذا التعريف أنه قد اعتمد على المعايير التالية لتمييز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:[1]

- مؤسسات فردية يملكها ويديرها شخص واحد لحسابه وهذا مقبول.
- تعمل في المناطق الحضرية فقط، مع أنها تتواجد أيضا في المناطق الريفية.
- رأسمالها صغير جدا ولم يحدد حدا أقصى له وتستخدم كفاءات ضعيفة.
- الدخل فيها غير منتظم وتوفر فرص عمل محدودة وهو غير صحيح على إطلاقه.
- تدخل في إطار القطاع غير الرسمي وهذا ينطبق على أغلبها لا كلها.

ثانيا: تعريف اتحاد بلدان جنوب شرق آسيا: اعتمد اتحاد بلدان جنوب شرق آسيا على معيار العمالة كمعيار أساسي للتفرقة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، حيث قام بتقديم التعريف الموضح في الجدول رقم (10،2) التالي:[2]

جدول رقم (10،2): تعريف إتحاد بلدان جنوب شرق آسيا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

نوع المؤسسات	عدد العمال
مؤسسات عائلية وحرفية	من 1 إلي 10 عمال
مؤسسات صغيرة	من11 إلي 49 عامل
مؤسسات متوسطة	من 50 إلي 100 عامل
مؤسسات كبيرة	أكثر من 100 عامل

المصدر: زويتة محمد الصالح، **أثر التغيرات الاقتصادية على ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007/2006، ص6.

ثالثا: تعريف لجنة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية: عرفت لجنة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية المؤسسات الصغيرة في الدول النامية بأنها تلك المؤسسات التي يعمل بها من 15 إلى 19 عاملا، أما المتوسطة فهي التي يعمل بها من 20 إلى 99 عاملا، أما الكبيرة فهي التي يعمل بها أكثر من 100 عامل.[3]

رابعا: تعريف منتدى البحوث الاقتصادية المصري: يصنف المنتدى المشروعات وفق نشاطها إلى نشاط صناعي وغير صناعي، ثم وفق حجمها إلى مشروعات متناهية الصغر وصغيرة ومتوسطة فبالنسبة للنشاط الصناعي فالمنتدى يعرف المشروعات كمايلي:[4]

- المشروع متناهي الصغر: من 1 إلى 4 عمال وقيمة الأصول الثابتة أقل من 200 ألف جنيه.

---

[1] محمد عبد الحليم عمر، **التمويل عن طريق القنوات التمويلية غير الرسمية**، مرجع سابق، ص 359.

[2] زويتة محمد الصالح، **أثر التغيرات الاقتصادية على ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007/2006، ص6.

[3] محمد عبد الحليم عمر، **التمويل عن طريق القنوات التمويلية غير الرسمية**، مرجع سابق، ص359.

[4] نذير عبد الرزاق، قراوي أحمد الصغير، **إعادة منهج التفكير لدى مالكي المشروعات الصغيرة والمتوسطة**، الملتقى الدولي الثاني حول تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، يومي: 12-13 أفريل2004، ص59.

- المشروع الصغير: من 5 إلى 49 عامل وقيمة الأصول الثابتة من 200ألف جنيه إلى 5 مليون جنيه.
- المشروع المتوسط: من 50 إلى 90 عامل وقيمة الأصول الثابتة من 5 ملايين جنيه إلى 10 ملايين جنيه.

2-1-3-4- تعريف المشرع الجزائري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لقد مر تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بمجموعة من المحاولات والتي كانت تحاول إعطاء مفهوم شامل وواضح لهذه المؤسسات إلا أنه كان يشوبها نوعا من النقائص، ويمكن ذكر هذه المحاولات في النقاط التالية:[1]

أولا: المحاولة الأولى: كانت أكثر وضوحا هي تلك التي تضمنها التقرير الخاص ببرنامج تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث يرى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي كل وحدة إنتاج:

- مستقلة قانونيا.
- تشغل أقل من 500 عامل.
- تحقق رقم أعمال سنوي أقل من 15مليون دج ويتطلب لإنشائها استثمارات أقل من 10 مليون دج.

و قد تأخذ هذه المؤسسة أحد الأشكال التالية:

- المؤسسات التابعة للجماعات المحلية (مؤسسات ولائية وبلدية)
- فروع المؤسسات الوطنية.
- الشركات المختلطة.
- المؤسسات المسيرة ذاتيا.
- التعاونيات.
- المؤسسات الخاصة.

ويفترض أن كل من رقم الأعمال والاستثمارات الثابتة يخضعان لعملية إعادة تقييم ابتداء من سنة 1972 بتطبيق معامل خطى 5%.

ثانيا: المحاولة الثانية: بمناسبة الملتقى الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تقدمت المؤسسة الوطنية للهندسة وتنمية المؤسسات الخفيفة، بتعريف لهذه المؤسسات حيث ركز التعريف المقترح على المعيارين الكميين، اليد العاملة ورقم الأعمال، فعرفها على أنها تلك المؤسسة التي:

- تشغل أقل من 200 عامل
- تحقق رقم أعمال أقل من 10 مليون دج.

ثالثا: المحاولة الثالثة: أقترح التعريف أثناء الملتقى الوطني حول تنمية المناطق الجبلية في إطار الدراسة

[1] عثمان لخلف، **واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها دراسة حالة الجزائر**، مرجع سابق، ص ص22-23 بتصرف.

التي تقدم بها السيد رابح محمد بلقاسم تحت عنوان "عناصر التفكير حول مكانة المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجبلي"، يرتكز على المعايير النوعية بحيث ينظر الباحث الى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أنها:" كل وحدة إنتاج و/أو وحدة الخدمات الصناعية ذات حجم صغير تتمتع بالتسيير المستقل وتأخذ إما شكل مؤسسات خاصة أو مؤسسات عامة، وهذه الأخيرة هي مؤسسات محلية (ولائية أو بلدية) ".

كما يعتبر هذا القطاع اشمل بحيث يضم بجانب الوحدات الصناعية والخدمات الصناعية، وحدات الإنجاز التابعة لقطاع البناء والأشغال العمومية وباقي الوحدات الخدمية الأخرى (التجارة والنقل والتأمين...)

رابعا: المحاولة الرابعة: إدراكا منها بأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دفع قاطرة التنمية وتحقيقا للانسجام في تعريفها، وخاصة في ظل انضمام الجزائر إلى المشروع الأورومتوسطي، وكذا توقيعها على "الميثاق العالمي حول المؤسسة الصغيرة والمتوسطة" في جوان 2000، أخذ القانون الجزائري بالتعريف الذي اعتمده الاتحاد الأوروبي*[1]، حيث وضعت الوزارة تعريفا مفصلا رسميا من خلال القانون رقم 18/01 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الصادر في:2001/12/12، حيث أعطى المشرع تعريفا يضع حدا للفراغ القانوني الحاصل، والجدل القائم حول هذا الموضوع، حيث تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنّها: مؤسسة إنتاج السلع و/أو الخدمات والتي تشغل من عامل إلى 250 عامل ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 02 مليار دينار جزائري، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 500 مليون دينار، بالإضافة إلى استيفائها لمعايير الاستقلالية. وهذا حسب المادة الرابعة من القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة السابق.

بالإضافة إلى التعريف السابق تضمن القانون التوجيهي السابق التعاريف التالية:[2]

- **المؤسسة المصغرة:** هي التي تشغل مابين 01 إلى 09 عمال، وتحقق رقم أعمال أقل من 20 مليون دج، أو لا تتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 10 ملايين دج.
- **المؤسسة الصغيرة:** هي التي تشغل ما بين 10 إلى 49 شخص، ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 200 مليون دينار، أو لا تتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 100 مليون دينار.
- **المؤسسة المتوسطة:** هي مؤسسة تشغل ما بين 50 إلى 250 شخص، ويكون رقم أعمالها مابين 200مليون و2مليار دينار. أو يكون مجموع حصيلتها السنوية ما بين 100 و 500 مليون دينار.

---

* تعريف الاتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والمعتمد في أفريل 1996، في أنها "كل مؤسسة تضم أقل من 250 أجير ورقم أعمالها أقل من 40 مليون وحدة نقدية أوروبية أو مجموع الميزانية لا يتجاوز 27 مليون وحدة نقدية أوروبية والتي لا تكون في حد ذاتها ممتلكة بنسبة 25% من قبل مؤسسة أخرى لا تنطبق عليها هذه المعايير.

[1] حسين رحيم، **تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر-تشخيص ومقترحات-**، ملتقى دولي حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة سطيف، الجزائر، أيام : 25-28ماي2003، ص388.

[2] مدونة النصوص القانونية والتنظيمية الخاصة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 2005، ص ص18-19.

واعتمادا على ما سبق يمكن تلخيص هذه التعاريف في الجدول رقم (2،11) التالي:

الجدول رقم(2،11): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب القانون رقم:18/01 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المؤسسة	المعايـــير		
	عدد المستخدمون	رقم الأعمال*	الحصيلة (الميزانية) السنوية*
مصغرة	من 01 إلى 09	أقل من 20 مليون دج	أقل من 10 ملايين دج
صغيرة	من 10 إلى 49	أقل من200 مليون دج	أقل من100 مليون دج
متوسطة	من50 إلى 250	من 200مليون إلى2مليار دج	من100إلى500مليون دج

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم:18/01.

من خلال الجدول نستخلص أنّ تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يرتكز على ثلاثة مقاييس وهم:(المستخدمون، رقم الأعمال السنوي الحصيلة السنوية، والمؤسسة المستقلة)، حيث عرف المشرع هذه المصطلحات كالأتي:

- الأشخاص المستخدمون: عدد الأشخاص الموافق لعدد وحدات العمل السنوية بمعنى عدد العاملين الأجراء بصفة دائمة خلال سنة واحدة، أّما العمل المؤقت أو العمل الموسمي، يعتبران أجزاء من وحدات العمل السنوي، والسنة التي يعتمد عليها هي تلك المتعلّقة بآخر نشاط حسابي مقفل.

- الحدود المعتبرة لتحديد رقم الأعمال أو مجموع الحصيلة: هي تلك المتعلقة بآخر نشاط مقفل مدّته 12 شهر.

- المؤسسة المستقلة: كل مؤسسة لا تملك رأسمال بمقدار 25% فما أكثر من قبل مؤسسة أو مجموعة مؤسسات أخرى لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

خامسا: المحاولة الخامسة: حرصا من المشرع الجزائري على أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وما تقوم به من أدوار على المستويين الاقتصادي والاجتماعي قام بتحديث التعريف الأخير الذي نص عليه القانون التوجيهي رقم18/01 حيث كان التعريف الجديد والذي نص عليه القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم02/17 هو: "أنه مهما كانت طبيعتها القانونية بأّنها: مؤسسة إنتاج السلع و/أو الخدمات والتي تشغل من عامل إلى 250 عامل ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 04 ملايير دينار جزائري، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية مليار دينار جزائري، مع استيفائها لمعايير الاستقلالية"[1].

* يمكن وبصفة استثنائية مراجعة الحدود المتعلقة برقم الأعمال ومجموع الحصيلة السنوية حسب التغيرات المالية والاقتصادية ذات الأثر المباشر على سعر الصرف، وهذا حسب المادة:09 من القانون رقم:18/01 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.ص19، من المدونة.

[1] القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حسب القانون رقم: 02/17، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد02، يناير2017، ص5.

بالإضافة إلى التعريف السابق تضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم02/17 التفاصيل التالية[1]:

- **المؤسسة المصغّرة (الصغيرة جد):** هي التي تشغل مابين 01 إلى 09 عمال، وتحقق رقم أعمال أقل من 40 مليون دج، أو لا تتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 20 مليون دينار جزائري..
- **المؤسسة الصغيرة:** هي التي تشغل ما بين 10 إلى 49 شخص، ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 400 مليون دينار جزائري، أو لا تتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 200 مليون دينار جزائري.
- **المؤسسة المتوسطة:** هي مؤسسة تشغل ما بين 50 إلى 250 شخص، ويكون رقم أعمالها ما بين 400 مليون دينار جزائري 4 ملايير دينار جزائري، أو يكون مجموع حصيلتها السنوية ما بين 200 مليون دينار جزائري و مليار دينار جزائري.

والجدول التالي رقم (12،2) يبن الفروقات بين حدود تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من خلال القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 18/01 والقانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 02/17.

الجدول رقم(12،2): الفرق في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 18/01 والقانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 02/17

المؤسسة		المعايـــير		
	السنوات	عدد المستخدمون	رقم الأعمال*	الحصيلة (الميزانية) السنوية*
مصغرة	2001	من 01 إلى 09	أقل من 20 مليون دج	أقل من 10 ملايين دج
	2017		أقل من 40 مليون دج	أقل من 20 مليون دج
صغيرة	2001	من 10 إلى 49	أقل من200 مليون دج	أقل من100 مليون دج
	2017		أقل من400 مليون دج	أقل من200 مليون دج
متوسطة	2001	من50 إلى 250	من 200مليون إلى2مليار دج	من100إلى500مليون دج
	2018		من 400مليون إلى4ملايير دج	من200مليون إلى1 مليار دج

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على:

- القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رقم: 18/01.
- القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رقم: 02/17.

[1] القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حسب القانون رقم: 02/17، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد02، يناير2017، مرجع سابق، ص6.

* يمكن وبصفة استثنائية مراجعة الحدود المتعلقة برقم الأعمال ومجموع الحصيلة السنوية عند الحاجة عن طريق التنظيم. وهذا حسب المادة:13 من القانون رقم:02/17 المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ص06.

من خلال الجدول السابق نستخلص أن تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يرتكز على ثلاثة مقاييس وهم: (المستخدمون، رقم الأعمال السنوي الحصيلة السنوية، والمؤسسة المستقلة)، حيث عرف المشرع هذه المصطلحات كالأتي[1]:

- الأشخاص المستخدمون: عدد الأشخاص الموافق لعدد وحدات العمل السنوية بمعنى عدد العاملين الأجراء بصفة دائمة خلال سنة واحدة، أما العمل المؤقت أو العمل الموسمي، يعتبران أجزاء من وحدات العمل السنوي، والسنة التي يعتمد عليها هي تلك المتعلّقة بآخر نشاط حسابي مقفل.

- الحدود المعتبرة لتحديد رقم الأعمال أو مجموع الحصيلة: هي تلك المتعلقة بآخر نشاط مقفل مدته 12 شهر.

- المؤسسة المستقلة: كل مؤسسة لا تملك رأسمال بمقدار 25% فما أكثر من قبل مؤسسة أو مجموعة مؤسسات أخرى لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ويمكن الإشارة إلى أنه في حالة ما إذا صنفت مؤسسة في فئة معينة وفقا لعدد عمالها وفي فئة أخرى طبقا لرقم أعمالها أو حصيلتها السنوية، تعطى الأولوية لرقم الأعمال أو مجموع الحصيلة السنوية.[2]

2-2- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: خصائصها ومميزاتها، أهميتها وأشكالها، مجالات نشاطها

2-2-1- خصائص ومميزات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن توضيح أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتضح أكثر من خلال عرض خصائصها ومميزاتها، فهي تتميز بمجموعة من الخصائص تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى، وتجعلها قادرة على منافسة المؤسسات الكبيرة، كما تجعل منها خيارا اقتصاديا واستراتيجيا جذّابا و يمكن حصرها فيما يلي:

–**الملكية المحلية:** عادة ما تكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مملوكة لأشخاص يقيمون ضمن المجتمع المحلي، وهذا ما يؤدي إلى زيادة الملكية المحلية، بحيث يكون التحكّم في القرارات الاقتصادية تحت سلطة أشخاص وطنيين قاطنين في المجتمع المحلي، مما يؤدي بدوره إلى زيادة استقرار العمالة، وخلق وظائف أكثر للمقيمين في تلك المنطقة أي استثمار جزء كبير من الأرباح داخل المجتمع المحلي.[3]

–**محلية النشاط:** تكون أغلب العمليات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في منطقة جغرافية واحدة، عدا العمليات التسويقية، لذا يعتبر الموقع خاصية من خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إذ نجد انه يكون مركز عملياتها في موقع محلي، هذا وتستطيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الانتشار جغرافيا في مختلف

[1] القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حسب القانون رقم: 02/17، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد02، يناير2017، مرجع سابق، ص5-6.

[2] نفس المرجع، ص6.

[3] نادية قويقح، **إنشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية – حالة الجزائر -**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلو م التسيير، جامعة الجزائر، 2002/2001، ص20.

المناطق والأقاليم داخل الدولة الواحدة إذ أن هذا الانتشار يكون محدودا مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، مما يساعد على استغلال الموارد والإمكانيات المحلية المتاحة.[1]

-**سهولة التأسيس والاعتماد على الموارد الداخلية في التمويل:** تستمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عنصر السهولة في إنشائها من احتياجها إلى رؤوس أموال صغيرة نسبيا،[2] لذا نجد أن أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعتمدون على مدخراتهم ومواردهم الشخصية في التمويل قبل اللجوء إلى التمويل الخارجي، وإذا لجأو إلى التمويل الخارجي فانه يقتصر على الأصدقاء والأقارب، وهذا يعني أن الاعتماد على التمويل البنكي الكلاسيكي يكون ضعيفا بسبب عدم قدرة أصحاب المشاريع على تقديم الملفات البنكية اللازمة وعدم توفر الضمانات البنكية المطلوبة للحصول على القروض.

-**قلة عدد العمال:** مما يؤدي إلى وجود نوع من الألفة والمودة والعلاقة الطيبة بين العاملين في المؤسسة وكذا بين المؤسسة وعملائها، مما يجعل تقديم السلعة أو الخدمة يتم في جو يسوده نوع من الصداقة[3].

-**سهولة وبساطة التنظيم:** ذلك من خلال التوزيع المناسب للاختصاصات بين أقسام المشروع، التحديد الدقيق للمسؤوليات، وتوضيح المهام، التوفيق بين المركزية لأغراض التخطيط والرقابة وبين اللامركزية لأغراض سرعة التنفيذ[4]

-**تلبية طلبات المستهلكين:** تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتلبية طلبات المستهلكين خاصة ذوي الدخل المنخفض بتوفير السلع والخدمات البسيطة منخفضة التكلفة،[5] في حين نجد أن أغلب المؤسسات الكبيرة تميل إلى الإنتاج بصفة رئيسية من أجل تلبية رغبات المستهلكين ذوي الدخل العالي نسبيا، مقارنة مع ذوي الدخل الضعيف، لهذا فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعمل على التقليل من أوجه عدم المساواة وهذا بتوفير وتلبية الحاجات الأساسية لذوي الدخل المنخفض من جهة، ومن جهة أخرى تعمل على توفير الخيار أمام المستهلكين بعرضها لعدة أنواع من السلع والخدمات.

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فرصة للأفراد لإشباع حاجاتهم ورغباتهم من خلال التعبير عن ذواتهم وآرائهم وترجمة أفكارهم وخبراتهم وتطبيقها بالإضافة لتحقيق الإشباع النفسي وتحقيق القوة والسلطة.

---

[1] نوي نور الدين، **محاولة تقييم المزيج التمويلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، دراسة لعينة من المؤسسات**، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2017، ص69.

[2] اسماعيل بوخاوة، عبد القادر عطوي، **التجربة التنموية في الجزائر واستراتيجية تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، ملتقى الدولي حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، أيام:25-28ماي2003، ص836.

[3] ناصر سليمان، محسن عواطف، **تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالصيغ المصرفية الإسلامية**، الملتقى الدولي الأول حول الاقتصاد الإسلامي، الواقع ورهانات المستقبل، معهد العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي غرداية، الجزائر، فيفري 2011، ص5.

[4] عبد الرحمن بن عنتر، عبد الله بلوناس، **مشكلات المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأساليب تطويرها ودعم قدرتها التنافسية**، ملتقى دولي حول تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة سطيف، الجزائر، أيام:25-28ماي2003، ص421.

[5] أمينة قهواجي، **آليات تطوير وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل القانون 17-02**، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، العدد3، جامعة المسيلة، الجزائر، 2018، ص 163.

- **القابلية للإبداع والابتكار:** تعمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الكثير من الأحيان إلى الابتكار والإبداع في منتجاتها. حيث تشجع الأفراد العاملين بالمؤسسة على الاقتراح وابداء الرأي في مشاكل العمل ووسائل علاجها مما يخلق مناخا مساعدا على التجديد والابتكار.[1] وهذا راجع إلى أنّ هذه المؤسسات لا يمكنها أن تنتج بأحجام كبيرة، لهذا فهي تلجأ إلى تعويض هذا النقص بإجراء تعديلات عن طريق التركيز على الجودة والبحث عن الجديد والمبتكر وتشجيع العاملين على الاقتراح وإبداء الرأي في مشاكل العمل مما يخلق مناخا مساعدا على الإبداع والابتكار، ففي اليابان مثلا تعزى نسبة 52% من الابتكارات إلى أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.[2]

-**إحداث التوازن بين المناطق:** تعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أحداث نوع من العدالة في التنمية الإقليمية، إذ أنها تتمكن من الانتشار في العديد من الأقاليم مما يساعد على تنمية تلك الأقاليم واستقرار السكان فيها.[3]

- **الكفاءة و الفعالية:** تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بكونها معّبئا فعّالا للموارد البشرية والمادية، نظرا لتوافر الظروف التي تحقق لها الكفاءة والفعالية بدرجات أعلى مما في المؤسسات الكبيرة ، وتتحقق هذه الكفاءة والفعالية عن طريق قدرتها على الأداء والانجاز في وقت قصير نسبيا وسهولة الاتصال بالعملاء والموردين بالإضافة إلى تأثير الدوافع الشخصية لأصحاب المؤسسة في الحفاظ عليها بما يكفل لها النجاح والتفوق.[4]

-**المناولة:** هي تمثّل وسيلة دعم للمؤسسات الكبرى، وتمثل نوع من الترابط الهيكلي والخلفي بين مؤسسة رئيسية تكون في أغلب الحالات مؤسسات كبرى ومؤسسات مقاولة " Sous Traitantes[*] " تتميز بحجمها الصغير الذي يمنحها ديناميكية وقدرة على التكيف مع شروط التعاون.

ويمكن أن نميز شكلين من التعاون هما:[5]

- **التعاون المباشر:** ويتم عن طريق العلاقة التي تجمع المصانع المنتجة التي يكون إنتاج أحدها وسيطا لإنتاج آخر، وهذا الشكل من التعاون يساهم في خلق مناصب الشغل كما ينمي الصناعة.
- **التعاون غير المباشر:** يؤدي هذا النوع من التكامل إلى دعم نظام تقسيم العمل والتخصص، حيث يتيح الفرصة أمام المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، لتتخصّص في إنتاج معين وفي حدود إمكانياتها الإدارية والفّنية، وهذه النشاطات لا تتدخل فيها المؤسسات الكبرى.

---

[1] علي السلمي، **المفاهيم العصرية لإدارة المنشأة الصغيرة ، سلسلة عالم الإدارة**، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1999، ص 22.

[2] محمد هيكل، **مهارات إدارة المشروعات الصغيرة ، سلسلة المدرب العملية**، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2002، ص21.

[3] اسماعيل بوخاوة، عبد القادر عطوي، **التجربة التنموية في الجزائر وإستراتيجية تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مرجع سابق، ص838.

[4] محمد هيكل، مرجع سابق، ص15.

[*] هي أداة في الغالب مؤسسات صغيرة ومتوسطة تقوم بتقديم أعمال وخدمات للمؤسسات الكبيرة بتكلفة أقل لو أنتجتها هي، حيث تتفادى هذه الأخيرة وضع استثماراتها في أعمال وخدمات تكون تكلفتها أكبر من عائدها، كما تعتبر أداة مفضلة لتكثيف نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

[5] زويتة محمد الصالح، مرجع سابق، ص10.

فعلى سبيل المثال العملاق الأمريكي لإنتاج السيارات جنرال موتورز "général motors"، يتعاقد مع 26ألف مصنع لإنتاج عدد من الأجزاء التي يحتاج إليها في العملية التصنيعية، ومن بينها 16ألف مصنع يعمل بها أقل من 100عامل.[1]

-**إقامة تكامل أنسب للإنتاج:** يوجد العديد من المناطق في العالم تكون على شكل مدن صغيرة ومناطق ريفية، حيث أنّ المنتجات تصل أسواقها بصفة محدودة وغير كافية لتغطية طلبات المستهلكين في تلك المناطق، ولكي يتم تغطية هذا النقص هناك تنشأ مؤسسات صغيرة ومتوسطة، متخصصة في إنتاج وتصنيع المنتجات كثيرة الطلب وبكمية محددة حسب الطلب، وهكذا تقوم بتغطية الطلب الناقص.

- **مرونة الإدارة :** تستطيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التكيف مع ظروف العمل المختلفة ويرجع ذلك إلى الطابع غير الرسمي في التعامل مع العملاء أو العاملين وبساطة الهيكل التنظيمي ومركزية القرارات بحيث لا توجد لوائح مقيدة وجامدة بل ترجع عملية اتخاذ القرارات إلى خبرة صاحب المؤسسة، كما يلاحظ أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر قدرة على تقبل التغيير وتبني سياسات جديدة، على العكس من المؤسسات الكبيرة التي تكثر فيها مراكز اتخاذ القرار ورسمية العلاقات الوظيفية وتدرجها،[2] كما تمثل المرونة أو الليونة الشرط الأول والأساسي لضمان استمرارية المؤسسات، كما أن سهولة التحكم والتسيير تفتح أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إمكانية كبيرة وفرص عديدة للعمل على إنشاء المهارات الضرورية والحفاظ عليها.[3]

- **انخفاض مستوى التكنولوجيا المستعملة:** تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنها لا تستعمل مستوى عال من التكنولوجيا ومن الموارد البشرية المؤهلة، وهذا لكون بعض الصناعات التي تنتمي لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تتطلب استثمارا كبيرا ولا يد عاملة ذات اختصاص عال، مثل قطاع النسيج وتفصيل الملابس، لذا فهي تستخدم تكنولوجيا اقل تناسب الظروف المحلية ولا تحتاج إلى استيراد تكنولوجيا عالية، فهي تعتمد على تكنولوجيا بسيطة نسبيا وهذا عند بداية المشروع.[4]

- **تعديل الميزان التجاري :** غالبا ما تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمساهمة فعالة في عملية إحلال وتعويض للمنتجات المستوردة وذلك بتصنيعها محليا هذا من جهة، ومن جهة أخرى نجدها تساهم في تصدير العديد من المنتجات المحلية إلى الأسواق الخارجية، فهي من خلال هاتين العمليتين تساهم في إعداد وتركيب الميزان التجاري في البلد الذي تمارس فيه نشاطها.[5]

---

[1] اسماعيل بوخاوة، عبد القادر عطوي، مرجع سابق، ص838.

[2] توفيق عبد الرحيم يوسف حسن، **إدارة الأعمال التجارية الصغيرة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص27. بتصرف

[3] عيسى حيرش، **محاولة لحصر بعض معايير التمويل الإسلامي للمشروعات**، ملتقى دولي حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر أيام:25-28 ماي 2003، ص581.

[4] محمد هيكل، مرجع سابق، ص20.

[5] بوخاوة اسماعيل، عطوي عبد القادر، مرجع سابق، ص838.

– كما أسهب الباحثون في تحديد خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بغية التحديد الواضح لمعالمها ومحاولة إيجاد الأطر المفاهيمية لها، فحسب جوليان Julien أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كيان خاص وظائفه مرتبطة أو على الأقل متجانسة، يسيطر المدير المالك على معظم الجوانب، وبالنسبة لبعض الجوانب يتدخل مباشرة، ويرى هذا الكاتب أن مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكن تقسيمها إلى خمسة خصائص[1]:

– الدور الأساسي للمدير: أنه يعنى بسير العمل الداخلي و الخارجي للمؤسسة مما أدى شخصنة إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

– أنظمة المعلومات الداخلية والخارجية بسيطة وغير منظمة؛

– ضعف في توزيع المهام سواء على المستوى الاستراتيجي أو التشغيلي؛

– كثيرا ما تكون الاستراتيجية ضمنية، على المدى القصير وترتكز على رؤية المدير؛

– منظمة تعتمد على البيئة سواء ضمن المؤسسة أو في العلاقات مع العملاء والموردين والشركاء الآخرين؛

كما أنه توجد مجموعة من العناصر المشتركة والمحددة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مخلصة في الجدول التالي رقم (2،13):

الجدول رقم (2،13): السمات المشتركة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الحجم الصغير من حيث العمالة؛
مركزية وخصوصية التسيير؛
تخصيص ضعيف للعمل؛
استراتيجية حدسية بدون أي تشكيل أو صياغة وأكثر جوارية للممثلين؛
نظام إتصال داخلي سريع وضعيف التشكيل ومبني على الاتصال المباشر بين الإدارة والمستخدمين؛
نظام معلومات خارجي يهتم بالسوق، مبني أكثر على الاتصال المباشر والشبكات بين الإدارة والعملاء؛
وجود هيكل مسطح مع مستويات هرمية؛
هناك علاقة وثيقة مع المجتمع المحلي؛
ضعف الموقف التفاوضي و صعوبة الحصول على رأس المال؛

المصدر: هند جمعوني، **دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية**، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد، جامعة باتنة1، الجزائر، 2017، ص 158.

[1] هند جمعوني، **دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية**، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد، جامعة باتنة1، الجزائر، 2017، ص ص 157-158.

2-2-2- أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تحتل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مكانة هامة داخل نسيج الاقتصاديات المعاصرة للدول لما لها من أهمية جوهرية في تنشيط الاقتصاد الوطني وتحقيق تطوره وتطوير المجتمع ورعاية الابتكارات التكنولوجية، فالمؤسسات التي نعتبرها اليوم صغيرة قد تشق طريقها لتصبح مؤسسة كبيرة في الغد، لهذا فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أحد مفاتيح التنمية الاقتصادية المستمرة. حيث تمثل في الولايات المتحدة الأمريكية نسبة 99.6% من مجموع المؤسسات، وفي ألمانيا 90%، اليابان99.3% وفي أوربا 99.8%،[1] وسنحاول فيما يلي أن نبين أهمية هذه المؤسسات:

- **توفير مناصب الشغل:** أصبح مشكل البطالة من بين أكبر المشاكل في كل الدول على الصعيد الاجتماعي والاقتصادي وأخذ حيزا كبيرا من أفكار واهتمامات الاقتصاديين والسياسيين وبرامجهم الهادفة إلى القضاء على هذا المشكل وإيجاد طرق لعلاجه، إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتبر بديلا يساعد في القضاء على مشكلة البطالة حيث أنها تتيح العديد من فرص العمل وتستقطب عدد لابأس به من طالبيه ممن لم يتلقوا التدريب والتكوين المناسبين، وتمنع تدفق الأفراد إلى المدن سعيا وراء فرص العمل.

فعلى سبيل المثال تساهم هذه المؤسسات في توفير العديد من مناصب الشغل حيث يقدر عدد العاملين في هذا القطاع في الجزائر بـ: 2540698 عامل عند نهاية عام 2016 موزع كما يلي:[2]

- ✓ في القطاع الخاص: 2511674 عامل.
- ✓ في القطاع العام: 29024 عامل.

كما تسعى هذه المؤسسات لتوفير الوظائف الجديدة وذلك بتوفير العمل للعمال الذين لا يلبون احتياجات المؤسسات الكبرى، وتدفع في العادة أجور أقل مما تدفعه المؤسسات الكبرى، حيث تكون في المتوسط مؤهلاتهم العلمية أدنى من تلك التي يتحصل عليها الذين يعملون في المؤسسات الكبرى، كما هو الشأن في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث يتزايد باستمرار عدد العاملين في المؤسسات الصغيرة.[3]

فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في البلدان النامية مستوعبة لنسبة أكبر من قوة العمل بالإضافة إلى أنها تساهم في خلق فرص أكثر للعمل مقارنة بغيرها، ويرجع ذلك لاستخدام تقنيات مكثفة للعمل نسبيا من جهة وللنمط الاجتماعي المرتبط بنشاط هذه المؤسسات من حيث تشغيل الأقارب والأصدقاء والنساء دون التزام بمؤهلات دراسية أو شهادات رسمية.[4]

---

[1] عثمان حسن عثمان، **مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ودورها في التنمية الاقتصادية**، ملتقى دولي حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة و تطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة سطيف، الجزائر، أيام: 25-28ماي2003، ص19.

[2] Bulletin D'informations Statistique De La PME, N30, Ministère De L'industrie Et Des Mines, Alger, Edition Mai, 2017, p14

[3] عثمان حسن عثمان، **مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ودورها في التنمية الاقتصادية**، مرجع سابق، ص20.

[4] عطوي عبد القادر، دومي سمراء، مرجع سابق ، ص271.

وحسب التقرير العالمي لمنظمة منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية UNIDO * (1993/1992) أن قدرة القطاعات الصناعية الكبرى الحديثة على استيعاب الزيادة المستمرة في قوة العمل أضعف من قدرة قطاع الصناعات الصغيرة في البلدان النامية.[1]

– **تكوين الإطارات المحلية:** تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في البلدان النامية في تكوين الأفراد وتدريبهم على المهارات الإدارية والإنتاجية والتسويقية والمالية لإدارة الأعمال، هذه المؤسسات في ظل قلة وضعف إمكانيات معاهد الإدارة ومراكز التدريب وأيضا تعمل هذه المؤسسات على تدريب العاملين وتأهيلهم بوظائف أحسن مستقبلا حيث أنها تسمح للعمال بالقيام بمهام متعددة وفي فترات زمنية قصيرة حتى تكبر وتتنوع المهام والمسئوليات التي يقومون بها، وبذلك تتسع مداركهم ومعارفهم وتزداد خبراتهم حتى يكونوا في موقع اتخاذ القرارات الهامة، وهذا ما سيظهر ويعزز طاقاتهم وقدراتهم الفعالة، إضافة إلى ذلك تعطي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرصة للمنظمين الجدد للدخول للأسواق والظهور، وهذا يعطي فرصة أكبر لبروز أفكار متطورة وابتكارات جديدة مما يساهم بشكل كبير في عملية التنمية.

كما أن للمؤسسات الصغيرة القدرة على تفريخ أعداد متزايدة من المنظمين إذا أمكن توجيه هؤلاء ومدهم بالمشورة الصائبة من خلال أجهزة متخصصة.[2]

– **توزيع الصناعات وتنويع الهيكل الصناعي:** تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا أساسيا في توزيع الصناعات الجديدة على مختلف المدن الصغيرة والأرياف والتجمعات السكانية النائية، وهذا يعطيها فرصة أكبر لاستخدام الموارد المحلية وتثمينها، وتلبية حاجيات الأسواق المحدودة المتواجدة في هذه المناطق، وفي نفس الوقت هذه المؤسسات لا تشكل أي عبء إضافي على هذه المناطق من حيث الضغط والازدحام على المرافق العامة الموجودة ولا تشكل أي مصدر لإزعاج السكان من حيث التلوث وغيره من مخلفات المصانع الكبيرة المتواجدة داخل محيط المدن، وتلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أيضا دورا أساسيا في مجال تنويع الهيكل الصناعي،[3] حيث تتعرف على منتجات المؤسسات الكبيرة بعدها تقوم بإنتاج منتج أو مجموعة من المنتجات التي لا تنتجها هذه المؤسسات.

– **تقديم منتجات وخدمات جديدة :** إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مصدر للأفكار الجديدة والابتكارات الحديثة حيث تقوم بإنتاج السلع والخدمات المبتكرة و يمثل الإبداع جانب من إدارة هذه المؤسسات والملاحظ أن كثيرا من السلع والخدمات ظهرت وتبلورت وأنتجت داخل هذه المؤسسات وهذا يرجع إلى معرفتها لاحتياجات عملائها بدقة ومحاولة تقديم الجديد ومواكبة التجديد، فلقد أكدت التجربة العملية في بعض البلدان خاصة الولايات المتحدة الأمريكية أن المؤسسات الصغيرة تساهم بشكل فعال في النمو الاقتصادي من خلال

* UNIDO: **U**nited **N**ations **I**ndustrial **D**evelopment **O**rganization

[1] عبد الرحمن يسرى، **تنمية الصناعات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص23.

[2] نفس المرجع، ص25.

[3] نفس المرجع، ص26.

تبنيها وتشجيعها للاختراعات حيث أنها تمثل 98% من تكاليف البحث والتطوير، وبالتالي يظهر دورها جليا في التنمية والتطور الاقتصادي.[1]

– **توفير احتياجات المشروعات الكبيرة :** تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا هاما في نجاح المؤسسات الكبيرة حيث تمدها باحتياجاتها وتغذي خطوط التجميع فيها وتقوم بدور الموزع والمورد لهذه المؤسسات الكبيرة عن طريق التعاقد ببعض العمليات المتخصصة والدقيقة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأنه تتسم بدرجة عالية من الكفاءة والتفوق والتحكم في الجانب التكنولوجي أكثر حتى من المؤسسات الكبيرة وفي هذا الصدد يشير تقرير منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE* على أن تركز نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القطاعات فائقة التطور والتي تعتمد بدرجة كبيرة على البحث والتطوير يجعلها تقدم خدمات مهمة للكيانات الاقتصادية العملاقة من حيث اكتساب واستخدام التكنولوجيات الحديثة.

وعادة ما تبني المؤسسات الكبير استراتيجياتها على الموردين من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذين يتصفون بدرجة عالية من الاعتمادية والمرونة.[2]

– **المحافظة على استمرارية المنافسة:** في عصر التطورات السريعة المنافسة أداة التغيير من خلال الابتكارات والتحسين، وتظهر المنافسة الحديثة في عدة أشكال منها السعر، شروط الائتمان والخدمة في الأساليب والهدف هو تلبية طلبات المستهلكين وتحقيق الأرباح والمحافظة على الحصة السوقية، إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحقق درجات أعلى من المنافسة، فالمؤسسات الموجودة داخل الصناعة كبير جدا عادة وحجم الوحدة الإنتاجية صغير ومتقارب، ومن الأسباب المؤدية لاستمرارية المنافسة على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

- العدد الكبير للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- صغر الحجم والتقارب بينها؛
- التشابه في الظروف الداخلية لهذه المؤسسات؛
- كمية الإنتاج القليلة بالمقارنة مع ما تنتجه المؤسسات الكبيرة؛
- الحصة السوقية المحدودة؛
- ضعف الموارد المالية؛

إن هذه الأسباب وغيرها تؤدي بالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة إلى عدم القدرة على فرض سيطرتها على الأسواق إلا في الحالات الاستثنائية أو المؤقتة، مما يمنع أي شكل من أشكال الاحتكار، ومع ذلك قد توجد الحالات المخالفة لهذه القاعدة إذا خضعت بعض الصناعات الصغيرة لاتفاقيات احتكارية بين البعض.[3]

---

[1] عثمان حسن عثمان، **مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ودورها في التنمية الاقتصادية**، مرجع سابق، ص20.

* OCDE: **O**rganisation de **C**oopération et de **D**évelopperment **É**conomique

[2] عثمان حسن عثمان، **مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية الاقتصادية**، مرجع سابق، ص25.

[3] عبد الرحمن يسرى، مرجع سابق، ص 25.

– **استخدام التكنولوجيا الملائمة:** إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تستخدم فنون إنتاج بسيطة ونمط تقني ملائم لظروف البلدان النامية فالتقنيات المستخدمة في هذه المؤسسات كثيفة العمل وغير مكلفة للعملة الصعبة مقارنة بالتقنيات المتطورة كثيفة رأس المال حتى أن الخدمات المرتبطة بهذه التقنيات متوفرة محليا ولا تتطلب مهارات عالية، وبذلك تنخفض تكلفة إعداد وتدريب العمال[1]، إن استخدام التقنيات البسيطة أكثر نجاعة وأكثر مردودية بالنسبة للدول النامية من حيث التكلفة والتدريب والتحكم والصيانة وحتى الإنتاجية وبالرغم من أن هذه التقنيات عرضة للتغيرات مع عملية التقدم التكنولوجي إلا أن المهم بالنسبة للمسئولين عن وضع السياسات الاقتصادية والمخططين هو الحصول على التكنولوجيات الملائمة لظروف بلدانهم وغير مكلفة وذات إنتاجية عالية حتى وإن لم تكن جديدة.[2]

– **تحقيق التطور الاقتصادي:** تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أحسن المخابر للإبداع والابتكار واستخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال والتي بدورها تكون الأساس والمنطلق للنمو الاقتصادي وتطوره.

– **القدرة على مقاومة الاضطرابات الاقتصادية:** إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لها القدرة على التكيف مع الظروف الاقتصادية المختلفة إذ في حالة زيادة الطلب يؤدي ذلك إلى زيادة قدراتها على الاستثمار، أما في حالة الركود الاقتصادي فإن لها القدرة والمرونة العالية على تخفيض الإنتاج والتأقلم مع الظروف السائدة وطبقا لتقرير INSEE[*]، فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر قدرة على مقاومة فترات الاضطرابات الاقتصادية من المؤسسات الكبيرة والسبب في ذلك يرجع لاختيارها الاستثمار في القطاعات الديناميكية، وتضع نفسها في القطاعات ذات الاستثمار المالي الأقل، وبذلك تكون أقل تأثرا بالأزمات المالية حيث إن هذه القطاعات تتلاءم وفترات الركود الاقتصادي الذي يتسم بقلة رؤوس الأموال اللازمة لإقامة الاستثمارات[3].

– **تكوين علاقات وثيقة مع المستهلكين في المجتمع:** إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبحكم قربها من المستهلكين تسعى جاهدة للعمل على اكتشاف احتياجاتهم مبكرا والتعرف على طلباتهم بشكل تام، وبالتالي تقديم السلع والخدمات، وغيرها من الأعمال التي قد لا تمثل مصدر اهتمام المؤسسات الكبيرة.[4] إن ربط العلاقات مع المستهلكين يوجد علاقة بين المنتج والمستهلك ويعطي درجة كبيرة من الولاء لهذه المؤسسة أو تلك وهذا ما يلاحظه بنفس الدرجة لدى المؤسسات الكبيرة.[5]

---

[1] عبد الرحمن يسرى، مرجع سابق، ص ص25-26.

[2] رابح خوني، رقية حساني، **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها**، مرجع سابق، ص51.

[*] INSEE : Institut National de Statistiques et d'études Économique

[3] رابح خوني، رقية حساني، **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها**، مرجع سابق، ص ص52-53.

[4] محمد صالح الحناوي وأخرون، **مقدمة في الأعمال في عصر التكنولوجيا**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص68.

[5] رابح خوني، رقية حساني، **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها**، مرجع سابق، ص54.

– **المساهمة في التوزيع العادل للدخول:** في ظل وجود أعداد كبيرة من المؤسسات الصغيرة المتقاربة في الحجم والتي تعمل في ظروف تنافسية ويعمل بها أعداد كبيرة من العمال وذلك بالمقارنة بنمط التوزيع الذي يسود في ظل أعداد محدودة من المؤسسات الكبيرة أو الضخمة تعمل في ظروف غير تنافسية.[1]

– **تقوية العلاقات و الأواصر الاجتماعية:** إن الاتصال المستمر بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وعملائها وزبائنها يتم في جو من الإخاء والود والتآلف والعمل على استمرارية مصالح الطرفين وتحقيق المنافع المشتركة، وعادة ما يكون عملاء المؤسسة هم أنفسهم الأصدقاء والأهل والأقارب مما يسهل التعامل ويزيد الترابط الاجتماعي بينهم.

– **تعاظم شعور الأفراد بالحرية والاستقلالية :** إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعظم إحساس الأفراد بالحرية والاستقلالية وذلك عن طريق الشعور بالانفراد في اتخاذ القرارات دون سلطة وصية والشعور بالحرية المطلقة في العمل دون قيود وشروط والإحساس بالتملك والسلطة وتحقيق الذات من خلال إدارة هذه المؤسسة والسهر على استمرارية نجاحها.

– **خدمة المجتمع :** تؤدي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خدمة جليلة للمجتمع من حيث ما تقدمه من سلع وخدمات متناسبة مع قدراته وإمكانياته وزيادة قدراته الاستهلاكية وتحسين مستوى المعيشة وتحسين مستوى الرفاهية و تعزيز العلاقات الاجتماعية، أيضا تساهم هذه الأخيرة في خدمة الحي وتجميل المنطقة إضافة إلى العائد الاقتصادي المتحقق وهذا ما يزيد درجة الولاء لهذه المؤسسات من قبل المجتمع المحلي.[2]

– **التخفيف من المشكلات الاجتماعية:** يتم ذلك من خلال ما توفره هذه المؤسسات من مناصب الشغل سواء لصاحب المؤسسة أو لغيره وبذلك تساهم في حل مشكل البطالة، وما تنتجه من سلع وخدمات موجهة إلى الفئات الاجتماعية الأكثر حرمان وفقرا وبذلك توجد علاقات لتعامل مما يزيد الإحساس بأهمية التآزر والتآخي بصرف النظر عن الدين واللون والجنس[3]، إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أقدر على احتواء مشاكل المجتمع مثل البطالة والتهميش، والفراغ وما يترتب عليه من آفات اجتماعية، عن طريق منحهم مناصب عمل تؤمن لهم الاستقرار النفسي والمادي، وذلك من الدور الهام الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمتمثل في إنشاء فرص عمل جديدة خاصة لدول المتجهة نحو اقتصاد السوق (من بينها الجزائر) لأنه في هذا النظام الدولي لم تعد تخلق الوظائف بشكل مباشر كما أن المؤسسات الكبرى هي مؤسسات استقرت ألتها الصناعية، ولن تساهم هي الأخرى مساهمة جدية في خلق مناصب العمل وبذلك فإن الأمل معقود على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة أن هذه المؤسسات تمثل النسبة الأكبر من حيث العدد في العالم.

---

[1] عبد الرحمن يسرى مرجع سابق، ص27.

[2] سمير علام، مرجع سابق، ص13.

[3] نفس المرجع، ص12.

فمثلا في المجموعة الأوروبية واليابان والولايات المتحدة الأمريكية يبلغ عدد هذه المؤسسات 99% من مجموع المؤسسات الاقتصادية، إلا أن هذا لا يعني انخفاض حجم ما تشغله المؤسسات الكبيرة، إذ رغم وجود حوالي 20 مليون مؤسسة صغيرة ومتوسطة في الولايات المتحدة الأمريكية وانخفاض عدد المؤسسات الاقتصادية حسب الحجم في البلدان الرأسمالية[1]، والجدول التالي رقم (14،2) يبين توزيع المؤسسات الاقتصادية حسب الحجم للبلدان السابقة الذكر.

الجدول رقم(14،2): توزيع المؤسسات الاقتصادية حسب الحجم في عدد من البلدان.

عدد العمال / المجموعات	9-1	499-10	500 ≤
الولايات المتحدة الأمريكية	% 74.6	% 25.0	% 0.4
اليابان	% 77.3	% 28.0	% 0.7
المجموعة الأوروبية	% 81.85	% 17.95	% 0.2

المصدر :رابح خوني، رقية حساني، **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها**، دار إتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص55.

2-2-3- الأشكال القانونية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يتدخل القانون في تنظيم عمل المؤسسة، فيفرض عليها اتخاذ شكل قانوني حسب موضوع تأسيسها والغرض الذي أنشئت من أجله وهو ما نصت عليه المادة 544 من القانون التجاري الجزائري: "يحدد الطابع التجاري للشركة إما بشكلها أو موضوعها"، فالقانون يجسد المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الواقع ويمنحها تأشيرة العبور إلى الوجود القانوني، مما يجعلها صالحة لاكتساب الحقوق وتحمل الالتزامات، وتصنف الشركات إلى صنفين باعتماد معيار الملكية، إذ نجد شركة الأشخاص وشركة الأموال مع شكل ثالث وهو مزيج بينهما والمتمثل في الشركة ذات المسؤولية المحدودة، وفيما يلي شرح لمختلف هذه الأشكال:[2]

2-2-3-1- شركة الأشخاص:

هي إمتداد للمؤسسة الفردية، وهي عبارة عن ارتباط بين شخصين أو أكثر على ألا يتجاوز عدد الشركاء 20 شخصا للقيام بأي عمل بالاشتراك، وذلك قصد اقتسام ما ينشأ عنه من ربح أو خسارة، في حين يستثنى من ذلك زيادة عدد الشركاء عن 20 بسبب الأرث الناتج عن وفاة أحد الشركاء[3]، وتمثل أقدم الأشكال القانونية وقد تتخذ شكل من هذه الأشكال:

---

[1] رابح خوني، رقية حساني، **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها**، مرجع سابق، ص55.

[2] نوي نور الدين، مرجع سابق، ص ص77-79.

[3] عبد الغفور عبد السلام وأخرون، **إدارة المشروعات الصغيرة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص25.

- **الشركة ذات الشخص الوحيد:** يأخذ صاحب الشركة في هذا النوع القانوني للمؤسسات عادة صفة المسير والمدير وله المسؤولية الكاملة والسيادة المطلقة في إدارتها، وتتسم ببساطة إجراءات إنشائها والتأقلم مع كل التغيرات وتوفير عددا من البدائل لها، وإذا كانت الشركة تضم شخص واحد كشريك وحيد تسمى هذه الشركة "مؤسسة ذات الشخص الوحيد "وهذا ما تضمنه نص المادة 564 من القانون التجاري الجزائري.

- **شركة التضامن:** يؤسسها شخصان أو أكثر يشتركون في ملكيتها وإدارتها ويكون لها إسما وعنوانا وتضفى صفة التاجر على كل الشركاء من الناحية القانونية، وبالتالي يعتبرون في نظر القانون متضامنين عن ديون الشركة أمام الغير.

- **شركة التوصية البسيطة:** تتكون من نوعين من الشركاء من حيث المسؤولية شركاء بمسؤولية كاملة وشركاء بمسؤولية محدودة يجمعهم المال ولا تجمعهم المسؤولية ولا الإدارة.

- **شركة التوصية بالأسهم:** تشبه شركة التوصية البسيطة، إلا أن حصص الشركاء تكون على شكل أسهم صغيرة القيمة أو متساوية العدد، يمكن التداول والتنازل عنها بدون موافقة بقية الشركاء وهذا يمنحها فرصة مواصلة البقاء إذا أراد أحدهم الانسحاب.

حيث نص في الفقرة الأولى من المادة 551 من القانون التجاري الجزائري على أنه: "للشركاء بالتضامن صفة التاجر وهم مسؤولون من غير تحديد وبالتضامن على ديون الشركة"، وتتسم شركة الأفراد بسهولة التكوين وحرية الإدارة وكذا المبادرة، ولها عيوبها المتمثلة أساسا في السلطة التي قد تكون تعسفية من طرف المالك وفي ارتباط عمر الشركة بحياة مالكها وأخيرا في مشكل التمويل وصعوبة الحصول على مداخيل لتطويرها.

2-2-3-2- شركة الأموال:

تعتبر امتدادا وتطورا لشركات الأشخاص، قائمة على الاعتبار المالي، وتعد شركة المساهمة النموذج الأمثل لهذا الصنف من الشركات، كما أن مسؤولية الشريك فيها محدودة بحدود الحصة التي قدمها في الرأسمال، ولا يمكن له أن يخسر أكثر منها، ويعاب عن هذا النوع من المؤسسات تعقيد إجراءات التأسيس وحاجة المؤسسيين إلى خبرة فنية وقانونية، وأشكالها هي:

- **شركات المساهمة:** هي الأكثر انتشارا أو اسهاما في النشاط الاقتصادي، وفيها يقسم رأس المال إلى عدد من الأسهم تعرض للبيع بسعر محدد للسهم الواحد على الجمهور ليشتري هذه الأسهم، مع تحديد الحد الأعلى لعدد الأسهم للشخص الواحد، لضمان عدم السيطرة أو الهيمنة فيما بعد على إدارة المؤسسة من قبل

أحد المساهمين، كما تقتصر مسؤولية المستثمر بالنسبة لالتزامات المؤسسة على قدر مساهمته في رأس المال، وتمتاز هذه المؤسسات بانفصال الملكية عن الإدارة[1].

- **شركة ذات المسؤولية المحدودة:** هي جمع بين شركة الأشخاص وشركة الأموال، وإطار قانوني يضم عددا محدودا من الشركاء لا يكتسبون صفة التاجر ولا يسألون عن ديون الشركة، إلا في حدود ما قدموه من حصص في رأسمالها وتتميز بخصائص تجعلها ملائمة لتلبية حاجيات صغار المستثمرين فهي لا تحتاج رأس مال ضخم، ومسؤولية الشركاء محددة بقيمة أسهمهم و لا وجود للمسؤولية التضامنية و الخسارة في حدود الحصص أضف إلى ذلك سهولة تأسيسها وتسييرها، إذ يتولى إدارتها أحد الشركاء أو يستعينون بإدارة متخصصة.

وهذا ما أشارت إليه المادة:564 /01 من القانون التجاري الجزائري التي جاء فيها: "تؤسس الشركة ذات المسؤولية المحدودة من شخص واحد أو عدة أشخاص لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموه من حصص"، فيستطيع شخص بمفرده أن يكون شركة مصغرة وتعرف بـ (E.U.R.L) وإذا زاد العدد عن شريك واحد يكونون شركة متوسطة وتعرف باسم (S.A.R.L)، ولقد وضع المشرع حدا أقصى للشركاء في الشركة ذات المسؤولية المحدودة، فاشترط أن لا يزيد العدد على عشرين شريكا، فإذا زاد العدد عن الحد الأقصى وجب تغييرها إلى شركة مساهمة وفي حالة عدم القيام بهذا الإجراء في أجل سنة وجب حل هذه الشركة.

2-2-4- مجالات نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتنوع مجالات أنشطة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث تمارس أنشطتها في مختلف المجالات الاقتصادية، فمنها الفلاحية، الصناعية، والتجارية بالإضافة إلى قطاع التجارة والخدمات وفيما يلي عرض لأهم مجالات نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

2-2-4-1- مشاريع التنمية الصناعية: يقصد بمشاريع التنمية الصناعية الإنتاجية تحويل المواد الخام إلى مواد مصنعة أو نصف مصنعة أو تحويل المواد نصف المصنعة إلى مواد كاملة التصنيع أو تجهيز المواد كاملة الصنع وتعبئتها وتغليفها وتتسع أنشطة القطاع الصناعي لتقدم مجالات عديدة لنشاط مشاريع الأعمال الصغيرة والمتوسطة، وذلك فيما يلي[2]:

- الصناعات التي تكون مدخلاتها منتشرة في أماكن متعددة، مثال صناعة الألبان والمطاحن، وتقطيع الحجارة والمنتجات الحجرية وأعمال المقاولات، وأية أنشطة تقل فيها عملية نقل المواد وتكاليفها إلى حد

[1] كاسر نصر المنصور، شوقي ناجي جواد، **إدارة المشروعات الصغيرة**، دار الحامد عمان، الأردن، 2000، ص32.

[2] عبد الرزاق بن خليل، عادل نقموش، **دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية**، ملتقى وطني حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية يومي 17-18أفريل2006، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2006، ص7.

كبير جدا نتيجة لقيام الصناعات الصغيرة قريبا في أماكن وجود المواد الخام، وبالتالي يمكن أن ينشأ أكثر من مصنع بحجم صغير في أماكن مختلفة لإنتاج السلعة ذاتها، ويتوطن كل مصنع بالقرب من أماكن وجود المواد الخام أو المدخلات التي يعتمد عليها؛

- الصناعات التي تنتج منتجات سريعة التلف (صناعات الألبان ومنتجاتها وصناعات الثلج والخبز والحلويات)، لأن هذه المشاريع تعتمد على الإنتاج يوما بيوم للسوق، وتكون فترة التخزين لمنتجاتها محدودة لأنها تنتج لتغطي احتياجات السوق في المنطقة المحلية التي تتوطن فيها، وهذا ما يبرر أن تكون هذه المشاريع قريبة من أسواق المستهلكين؛
- الصناعات ذات المواصفات الخاصة للمستهلكين (منتجات النجارة،، منتجات الأقمشة، منتجات الطوب،...)؛
- الصناعات التي تعتمد على دقة العمل اليدوي الحرفي (مشغولات الذهب والالماس والملابس المطرزة وصناعات الفخار والخزف والصيني وصناعات الأواني الزجاجية والمنتجات النحاسية...).

2-2-4-2- نشاط التعدين: يضم الأنشطة التالية:

أولا: المشاريع الصغيرة في مجال التعدين (المنجم الفردي الصغير): تلك المشاريع التي تنهض بإحدى عمليات وأنشطة المناجم والمحاجر والملاحات، معتمدة على العمالة والمجهود البشري بصورة أساسية وتستغل خامات تتركز على سطح الأرض أو في أعماق قريبة ولا تتطلب عند اكتشافها أو تقييمها أو استخراجها أو تجزئتها، عمليات تكنولوجية معقدة، ولا تحتاج إلى آلات ومعدات متقدمة أو باهظة التكاليف[1].

ومن أهم مميزات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التى تنشط في نشاط التعدين ما يلى :

- الاعتماد على نشاط الاستخراج دون غيره من أنشطة التنقيب والاستكشاف؛
- لا تستغرق المشاريع التعدينية الصغيرة والمتوسطة فترة طويلة لتنميتها، مما يسمح للقائمين عليها بتحقيق تدفقات مالية سريعة ومن ثم عوائد مالية في أقرب وقت؛
- غالبا ما تكون هذه المشاريع حلقة أولى ترتبط بحلقات أخرى للتنقية والتجهيز ؛
- لا تتطلب الإدارة الفنية والتنظيمية والمالية لهذه المشاريع خبرات عالية ويمكن إعداد العاملين في هذه المجالات خلال فترة زمنية قصيرة كما يمكن تطوير خبرات عمالتها سريعا من خلال دورات تدريبية قصيرة على رأس العمل؛

[1] بغداد بنين، عبد الحق بوقفة، **دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية وزيادة مستويات التشغيل**، الملتقى الوطني حول واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، 5-6 ماي2006، ص05.

ثانيا: المناجم المتوسطة: توضع في المناطق التي تكون فيها الخامات مركزة على سطح الأرض أو في أعماق قريبة من السطح، ويتم فيها الإنتاج ضمن مساحات أوسع من تلك التي تتم في المناجم الصغيرة وفيها تتم أنشطة الاستخراج والتقسيم والتجهيز دون الدخول في عمليات تكنولوجية معقدة.

ثالثا: المناجم الكبيرة: تتمتع باستثمارات ضخمة وتحتاج عملياتها إلى تجهيزات فنية غالية الثمن، معقدة تكنولوجيا وتعتمد على إجراء العديد من الأنشطة المعملية لتجهيز الخامات وإنتاجها في صورة واحدة أو صور متعددة، وغالبا ما تكون هذه المناجم سلسلة في نشاط إنتاجي واحد يبدأ من الاستكشاف إلى التنقيب والحفر إلى التحليل الكيميائي والتقييم الاقتصادي والفني للخامات إلى استغلال الخامات وتنقيتها وإنتاجها بالصورة المطلوبة للاستخدام المحلي أو التصدير.

2-2-4-3- مشاريع التنمية الزراعية: تضم المشاريع التالية:

أولا: مشاريع الثروة الزراعية: إنتاج الفواكه والخضار أو الحبوب أو المشاتل أو البيوت الزراعية المحمية.

ثانيا: مشاريع الثروة الحيوانية: كتربية الأبقار أو الأغنام أو الدواجن أو المناحل أو الألبان ومشتقاتها

ثالثا: الثروة السمكية: كصيد الأسماك أو إقامة بحيرات صناعية لتربية الأسماك.

2-2-4-4- مشاريع التنمية الصحية: إقامة المستشفيات والعيادات الطبية

2-2-4-5- مشاريع الخدمات: الخدمات المصرفية، الفندقية، السياحية، الترفيهية، خدمات التدريب، خدمات الصيانة، والتشغيل أو خدمات النظافة وحماية البيئة من التلوث وخدمات النقل والتحميل والتفريغ، خدمات الدعاية والنشر والإعلان، خدمات الكمبيوتر، الخدمات الاستشارية، إقامة الورش ذات التقنية الحديثة، أو المستودعات والمخازن المبردة لخدمات الغير، أو الأسواق المركزية والمراكز التجارية أو المطاعم المتميزة، بالإضافة إلى المطابع وآلات الكتابة والدهن والطلاء وإصلاح السيارات وعمليات الصيانة الدورية.

2-2-4-6- نشاط المقاولات: يقصد بالمقاولات اعتياد المتعهد أو المقاول بإتمام أعمال معينة للغير بمقابل مناسب لأهمية العميل مثل:

- مقاولات الإنشاءات المدنية كالمباني أو تركيب المباني الجاهزة أو المطارات أو الطرق أو الجسور أو السدود أو الموانئ أو شبكات المياه والمجاري؛
- مقاولات المشاريع الكهربائية كمحطات توليد الكهرباء، شبكات نقل وتوزيع الكهرباء، الالكترونيات؛
- مقاولات المشاريع الميكانيكية لمحطات تحلية المياه أو المصانع؛

2-2-4-7- النشاط التجاري: يعتبر من أهم أنشطة مشاريع الأعمال الصغيرة والمتوسطة، أهمها:

- متاجر عامة: التي تبيع سلعا كثيرة متنوعة وهي صغيرة الحجم.

- متاجر الأقسام: متاجر كبيرة تقع غالبا في الأحياء التجارية وفي وسط المدن، وتخصص بمجموعة من مجموعات السلع.
- المتاجر المتخصصة: تتخصص في نوع معين من السلع مثل الأثاث، الأدوات المكتبية، الأطعمة، الحقائب.
- متاجر السوبرماركت: متجر يقدم تشكيلات مختلفة من البضائع والسلع والمواد الغذائية، وتتعامل مع المنتج مباشرة وبها إمكانات كبيرة لتخزين البضائع والمواد الغذائية.
- متاجر الخدمات: التي تعتمد على الثقة والشهرة في تقديم الخدمات التي تعتمد على العمل مثل (التنظيف، الكي، صالونات الحلاقة... إلخ

2-3- واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

تشهد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لما لها من أهمية على الجانب الاقتصادي والاجتماعي حركية من حيث نشأتها وتطورها وما ميزها في كل مرحلة من مراحلها إذا أنها مرت بثلاث مراحل من الاستقلال حتى يومنا هذا، إلا أنها تعاني من صعوبات مختلفة وهذا ما يتم التطرق إليه في هذا الجزء.

2-3-1- تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

لقد مرت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منذ الاستقلال حتى يومنا هذا بثلاث مراحل أساسية وهي:

2-3-1-1- المرحلة الأولى: من 1962إلى1979: لقد كانت حوالي 98% من منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ممولة من طرف المستوطنين الفرنسيين قبيل الاستقلال، وكانت تلك التي تعود إلى الجزائريين محدودة على المستوى العددي وعلى المستوى الاقتصادي من حيث مساهمتها في العمالة والقيمة المضافة، وبعد الاستقلال مباشرة، ونتيجة للهجرة الجماعية للفرنسيين أصبحت معظم تلك المؤسسات متوقفة عن حركية الاقتصادية، الأمر الذي جعل الدولة تصدر قانون التسيير الذاتي ثم التسيير الاشتراكي للمؤسسات، حيث أصدرت الأمر رقم62-20 الصادر في 1962/08/21 المتعلق بتسيير وحماية الأملاك الشاغرة، والمرسوم رقم02/62 الصادر بتاريخ:1962/10/22 المتعلق بلجان التسيير في المؤسسات الزراعية الشاغرة، والمرسوم رقم 38/62 بتاريخ 1962/11/22 المتعلق بلجان التسيير في المؤسسات الصناعية الشاغرة، كشكل من أشكال إعادة تشغيلها وتسييرها وأصبحت تابعة للدولة في ظل تبني الخيار الاشتراكي وإعطاء القطاع العام الدور الأساسي، على حساب القطاع الخاص، واعتماد سياسات الصناعات المصنعة وما يرتبط بها من مؤسسات كبرى مرافقة في القطاعات الاقتصادية، فقد شهدت هذه المرحلة ضعفا كبيرا لمنظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع العام ومحدودية المؤسسات المملوكة للقطاع الخاص و قد أصبحت ثغرات عدم تطورها واضحة خلال هذه الفترة التي شهدت محاولات تطبيق سياسات الاشتراكية

في الجزائر.[1] ويمكن الإشارة إلى أن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 1964 بلغ حوالي 1120 مؤسسة مع عدد عمال قدر بـ 57480عامل، لينتقل بعدها وهذا في سنة1966 إلى 1873 مؤسسة وعدد عمال قدر بـ65053 عامل.[2] في حين أن عدد المؤسسات في سنة 1970بلغ 1482 مؤسسة، ليرتفع بحوالي خمسة أضعاف (7466مؤسسة) وهذا في سنة 1977.[3]

2-3-1-2- المرحلة الثانية: من1980إلى1993: منذ بداية الثمانينات بدأت سياسات اقتصادية جديدة تحاول إحداث إصلاحات هيكلية في الاقتصاد الوطني للتخفيف من حدة الأزمات المتنامية وقد كان المخططان الخماسيان الأول (1984/1980) والثاني (1989/1985) يجسدان مرحلة الإصلاحات في ظل استمرارها للخيار الاشتراكي وإعادة الاعتبار نسبيا للقطاع الخاص، والتراجع عن سياسات الصناعات المصنعة لحساب الصناعات الخفيفة والمتوسطة فأصدرت العديد من القوانين التي أثرت على منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العامة والخاصة سواء القوانين المتعلقة بالاستثمار (القانون المؤرخ في 1982/08/21) أو القوانين المتعلقة بإعادة الهيكلة العضوية والمالية للمؤسسات الاقتصادية، و(المرسوم 192/88 المؤرخ في 04 أكتوبر 1980) ونتيجة لزيادة حاجة الجزائر للمساعدات الائتمانية من المؤسسات النقدية والمالية الدولية وتطور علاقتها معها اعتبارا من سنة 1989 بتطبيق بعض الإصلاحات صدر العديد من القوانين التي تعد بداية لهذا التوجه نحو اقتصاد أكثر انفتاحا وتجلي ذلك في العديد من القوانين التي تهيئ الإطار العام لخوصصة المؤسسات العامة وتحفيز قطاع الخاص والتقليص من التسيير الإداري للاقتصاد الوطني، وقد شهدت هذه الفترة تطور منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في العديد من الأنشطة المرتبطة باقتصاديات الانفتاح و تأثرت نسبة هامة منها سلبا، وخاصة تلك التي تمارس أنشطة إنتاجية بعد صدور قانون النقد و القرض سنة 1990 وتحرير التجارة الخارجية، واستقلالية المصارف التجارية وتحرير الأسعار وخاصة أسعار الصرف وما رافقها من تخفيض لقيمة العملة الوطنية وتزايد خسائر الصرف بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية الإنتاجية الصغيرة والمتوسطة والكبيرة[4]، ثم صدور قانون الاستثمار في المرسوم التشريعي الصادر بتاريخ 1993/10/05 والذي جاء ليعزز إرادة الدولة في تحرير الاقتصاد الوطني حيث نص على ما يلي[5]:

---

[1] صالح صالحي، **أساليب تنمية المشروعات المصغرة والصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد3، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2004، ص26-27.

[2] عثمان لخلف، **دور ومكانة الصناعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ص14.

[3] ليلى لولاشي، **التمويل المصرفي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود وتمويل، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2005/2004، ص71.

[4] صالح صالحي، مرجع سابق، ص ص27–28.

[5] المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي ، **تقرير من أجل سياسة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر** ، الدورة العامة العاشرة ، المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، الجزائر، جوان 2002، ص ص8-9.

- حق الاستثمار بحرية؛
- المساواة بين المتعاملين الاقتصاديين الخواص الوطنيين والأجانب؛
- تدخل الدولة محدود في منح التحفيز للاستثمارات خاصة فيما يتعلق بالجباية؛
- إنشاء وكالة لدعم الاستثمارات ومتابعتها؛
- إلغاء اعتماد مشاريع الاستثمار وتعويضها بتقديم التصريح فقط وكذا تخفيف الإجراءات المتعلقة بالاستثمارات وتحديد مدة دراسة الملفات بـ 60 يوما؛
- توضيح وتخفيف ، تدعيم الضمانات وتشجيع الامتيازات الجبائية والجمركية؛
- تدعيم تشجيع الاستثمارات المنجزة في الجزائر حول ثلاثة أنظمة: النظام العام، النظام الخاص للاستثمارات المنجزة في المناطق المراد ترقيتها والنظام الخاص للاستثمارات المنجزة في المناطق الحرة.

كما تم إنشاء وزارة منتدبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عام 1991، واستمرت هذه الإجراءات بعد سنة 1993 وقد كان لها تأثيرات هامة على تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.[1]

ويمكن الإشارة إلى أن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السنتين 1991 و1992 قد عرف تناقص سببه الأوضاع الأمنية التي مرت بها الجزائر خلال هذه المرحلة حيث انخفضت من 22731 مؤسسة سنة 1991 إلى 20207 مؤسسة خلال سنة 1992.[2]

2-3-1-3- المرحلة الثالثة: من 1994إلى يومنا هذا: لقد كانت هذه المرحلة أكثر جدية من سابقيها حيث تم تحويل الوزارة المنتدبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي أنشئت في 1991 إلى وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 94-211 المؤرخ في 18 يوليو 1994، تعمل الوزارة على ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتكثيف نسيجها الصناعي، بالإضافة إلى الدعم والمساعدات التي تقدمها لها، ولا تساهم الوزارة في عملية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أن هذا لا يمنعها من المساهمة في حل العديد من المشاكل التي تعترضها، وقد بدا اهتمام الدولة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة منذ 1995 أي بعد إبرام اتفاق التصحيح الهيكلي مع صندوق النقد الدولي وتم توسيع مهام الوزارة ليشمل مجالات جديدة مثل:

- التعاون الدولي والجهوي في مجال ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- حل مشكلة العقار؛

[1] صالح صالحي، مرجع سابق، ص 28.

[2] ليلى لولاشي، مرجع سابق، ص72.

- ترقية المناولة؛
- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

حيث شهدت هذه المرحلة تحولات عميقة للانتقال من اقتصاد إداري إلى اقتصاد الانفتاح يلعب فيه القطاع الخاص المحلي والأجنبي دورا محوريا ، وقد تم ذلك تحت مراقبة صندوق النقد الدولي من خلال التزام الجزائر بتنفيذ برنامج الاستقرار الاقتصادي القصير المدى (01أفريل1994/ 31 ماي1995) وتطبيق برنامج التصحيح الهيكلي المتوسط المدى الذي يغطي فترة 31 مارس 1995 إلى 01 أفريل 1998 وعقدت مجموعة من الاتفاقات مع البنك الدولي من أهمها برنامج التعديل الهيكلي سنة 1998 لمدة سنتين، وأتاحت هذه العلاقة مع المؤسسات الدولية تخفيف أزمة المديونية الخارجية بعقد اتفاق إعادة الجدولة لجزء من الديون الجزائرية وإعادة هيكلة بعضها الأخر، وأدت من جهة أخرى إلى تطبيق منظومة من السياسات النقدية والمالية والتجارية والاقتصادية التي أدت إلى خوصصة الكثير من المؤسسات العامة وساهمت في تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بعض الأنشطة والمجالات المرتبطة باقتصاديات الانفتاح الأمر الذي جعل الدولة تتخذ العديد من الإجراءات لاحتواء الآثار السلبية وتفعيل الجوانب الإيجابية التي تساعد على تطوير المؤسسات الاقتصادية[1]، وخاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إذ قامة الدولة بتوسيع صلاحيات ومهام وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال المرسوم 190/00 المؤرخ في11 يوليو2000 والذي حدد مهام وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما يلي:[2]

- حماية طاقات المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة الموجودة وتطويرها.
- ترقية الشراكة والاستثمارات ضمن قطاع المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة.
- ترقية الدعائم لتمويل المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة.
- ترقية المناولة.
- التعاون الدولي والإقليمي والجهوي في مجال المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة.
- تحسين فرص الاستفادة من العقّار الموجه لنشاطات الإنتاج والخدمات.
- إعداد الدراسات القانونية وتنظيم القطاع.
- إعداد الدراسات الاقتصادية المتعلقة بترقية هذا القطاع.
- تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة.
- تجهيز المنظومات الإعلامية لمتابعة نشاطات هذا القطاع ونشر المعلومات الاقتصادية.
- تنسيق النشاطات مع الولايات والفضاءات الوسيطية.

[1] صالح صالحي، مرجع سابق، ص28.

[2] الجريدة الرسمية، المرسوم التنفيذي رقم:190/00 المتضمن تحديد صلاحيات وزارة المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة، العدد:42، ص ص6-7.

- تطوير التشاور مع الحركة الجمعوية للمؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة.

كما قامت بوضع برامج للتأهيل الاقتصادي ومنظومة قانونية لتطوير الاستثمار وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (الأمر رقم 03/01 الصادر في20 أوت 2001)، والقانون التوجيهي رقم:18/01 الصادر بتاريخ 2001/12/12 المراسيم الصادرة سنة 2003 المتعلقة بالمشاتل ومراكز التسهيل وغيرها، المراسيم الصادرة في ديسمبر 2003 المتعلقة بالوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر وأشكال الدعم والاستفادة من إطار الآلية الجديدة (المراسيم الرئاسية والتنفيذية في جانفي 2004).[1]

بالإضافة إلى المرسوم التنفيذي رقم 80/3 المؤرخ في 2003/02/25، المتضمن إنشاء المجلس الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي من مهامه[2]:

- ضمان الحوار الدائم والتشاور بين السلطات والشركاء الاجتماعيين بما يسمح بإعداد سياسات وإستراتيجيات لتطوير القطاع.

- تشجيع وترقية إنشاء الجمعيات المهنية وجمع المعلومات المتعلقة بمنظمات أرباب العمل والجمعيات المهنية.

وكذا صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي أنشئ سنة 2002 بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 73/02 المؤرخ في 2002/11/11، المتعلق بتطبيق القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة[3]، وهو مؤسسة عمومية تحت وصاية وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية ويتمتع هذا الصندوق بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، انطلق في النشاط بصورة رسمية في 14 مارس 2004، والذي من مهامه الأساسية، توفير الضمانات الضرورية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للحصول على القروض البنكية [4]، بالإضافة إلى تسهيل الحصول على القروض المتوسطة الأجل التي تدخل في التركيب المالي للاستثمارات المجدية، وذلك من خلال منح الضمان للمؤسسات التي تفتقر للضمانات العينية اللازمة التي تشترطها البنوك.

ولقد كان تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حتى نهاية عام 2016 يقدر بـ 1022621 مؤسسة قامت بتشغيل 2540698 عامل.[5]

[1] صالح صالحي، مرجع سابق، ص28.

[2] الجريدة الرسمية، العدد 13، 2003، ص22

[3] الجريدة الرسمية، العدد74، المرسوم التنفيذي رقم 02-73المؤرخ في 2002/11/11، المتضمن إنشاء صندوق الضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ص13.

[4] الموقع الرسمي لصندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: www.fgar.dz-FGAR

[5] Bulletin d'information Statistique N°30, Ministère de L'Industrie et des Mines, Alger,2017,p7.

2-3-2- صعوبات ومعوقات تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

تشكل تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أحد أهم أولويات الجزائر في إطار الانتقال إلى اقتصاد السوق، لذا أصبح من الضروري تشخيص قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمعوقات التي تقف في سبيل تنميته، إذ أن الاعتماد عليها لتحقيق التنمية هو خيار تبنته الجزائر مع خيار اقتصاد السوق وبدأت مظاهره مع العمليات الأولى لإعادة الهيكلة سنة 1982. وقد تم لهذه المؤسسات من حيث كيفية إنشائها، أشكالها القانونية، آليات تمويلها، الامتيازات التشجيعية لها. وقد بلغ الأمر تشريعيا إلى ضبط مفهومها بمعايير محددة، غير أنه مع هذا الاهتمام الرسمي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلا أنها تبقى بعيدة تماما عما تعرفه الدول المتقدمة، وبصفة أخص فان وضعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر تتسم بصعوبات ومعوقات يمكن تلخيص أهم هذه المعوقات والمشاكل فيما يلي[1]:

2-3-2-1- المعوقات المرتبطة بسوق العمل: ونذكر من بينها :

- نقص المسيرين الإداريين، الإطارات الكفؤة، التقنيين المؤهلين؛
- عدم ملائمة التكوين الخاص بالوسائل التقنية المتطورة في مجال تسيير اقتصاد السوق (إدارة الأعمال، تسيير الإنتاج والنوعية، التسويق، التصدير، الموارد البشرية)؛

2-3-2-2- المعوقات المرتبطة بمصادر المعلومات: ومن بينها نذكر ما يلي:

- النقص الفادح في المعلومات الاقتصادية المرتبطة بالأسواق والمؤسسات والأنظمة والقوانيين؛
- صعوبة الحصول على المعلومة الاقتصادية أو انعدامها في أغلب الأحيان مما ينعكس سلبا على تجسيد فرص الاستثمار، وإن وجدت فهي غير كافية لتلبية أغراض المؤسسة؛
- ضعف إن لم نقل انعدام استعمال الانترنت والتطبيقات التكنولوجية المتطورة؛
- صعوبة الحصول على التكنولوجيا والمعرفة الإنتاجية، وكذا نقص في استخدام الترويج عبر وسائل التواصل الاجتماعي؛[2]
- ضعف دراسات السوق أو غيابها عن حجم ونوعية المؤسسات المصغرة المناسبة والمطلوبة، وإن وجدت فهي غير فعالة؛

---

[1] بالاعتماد على :

- عبد الفتاح بوقنة، **مشروع استراتيجية تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مجلة فضاءات، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، العدد الثاني، الجزائر، مارس2003، ص06. بتصرف.
- عبد المليك مزهودة، **التسيير الاستراتيجي وتنمية المؤسسات المتوسطة والمصغرة**، ملتقى دولي حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، أيام:25-28 ماي2003، ص888 بتصرف

[2] بلقاسم زايري، هواري بلحسن، **أثر اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوربي على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، ملتق دولي حول: أثار وانعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير: يومي: 14-15 نوفمبر2006، جامعة سطيف، الجزائر، ص260.

2-3-2-3- المعوقات المتعلقة بالإدارة والمنشآت العمومية: ومن بينها:

- عدم ملائمة الإدارة العمومية لعالم الأعمال، لما تتميز به من بعض الإجراءات التقليدية، وعدم مسايرة التطورات الحديثة؛
- ثقل وتكلفة الإجراءات، طول المدة ترجمة مختلفة للقوانين والقواعد، غياب الاتصال.
- البيروقراطية الإدارية والمحسوبية مع تعقد الإجراءات الإدارية وتفشي الفساد؛
- ضعف نوعية المنشآت، والهياكل القاعدية؛

2-3-2-4- المعوقات القانونية والتشريعية: وتتمثل في:

- نظام قضائي غير موافق لاقتصاد السوق رغم أهمية الإصلاحات الاقتصادية؛
- ضعف الإدارة القانونية، نقص الوسائل والتكوين في هذا المجال؛
- ضعف المنظومة التشريعية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ضعف استعمال الطرق البديلة في حل النزاعات؛

2-3-2-5- المعوقات المالية: ونذكر من بينها:

- معايير الوصول إلى البنوك غير مكيفة بسبب إجحاف الضمانات المطلوبة؛
- ضعف الموارد التمويلية الأخرى؛
- إجراءات طويلة لتعويض الشيكات، وفي الموافقة على منح القروض؛
- تخوف البنوك من استثمارات أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظرا لاتساع هوة المخاطرة؛
- نظام بنكي غير متطور، مع وضع شروط منها ما هي غير موضوعية لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة[1]؛
- ارتفاع أسعار الفائدة لهذه المؤسسات التي تحتاج لعناية خاصة حتى تستطيع السداد[2]؛
- تكاليف الخدمة أو المعاملة المصرفية في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مرتفعة بسبب المبلغ الصغير للقرض[3]؛

2-3-2-6- المعوقات المرتبطة بالعقار: وتمثل في:

- صعوبة إيجاد المكان الدائم والمناسب لإقامة المؤسسة بسبب ارتفاع أسعار الأراضي والمباني أو انعدامها أو عدم ملاءمتها.
- كبر حجم الطلب مقارنة بما هو متاح؛

---

[1] حمزة غربي، **أثر إشكالية التمويل على الهيكلة المالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 15، جامعة المسيلة، الجزائر، 2016، ص 203

[2] علي بوعمامة، نصر الدين بوعمامة، **معوقات تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل تفعيل دورها في الجزائر**، الملتقى الوطني الرابع حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كرهان جديد للتنمية في الجزائر، يومي 14/13 أفريل 2008، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، الجزائر، ص96.

[3] قاسم كريم ، مريزق عدنان، **دور حاضنات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، ملتقى دولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يومي 18/17أفريل 2006، جامعة الشلف، الجزائر، ص123.

- عدم استغلال مناطق عقارية كثيرة (صعوبة الحصول على حقوق الملكية، سوء التسيير، الافتقار إلى أبسط شروط الاستثمار مثل: الكهرباء، الماء، الغاز)، بالإضافة إلى تعدد الهيئات المكلفة بمنح قطع الأراضي؛
- لا يوجد سوق عقاري حقيقي (سوق عمومي إداري موجه، سوق خاص حر)؛
- كثرة المتدخلين العاملين في تسيير القطاعات؛
- منشآت في حالة سيئة تعاني من سوء التسيير، فنجد نسبة 20% من منطقة الوسط فيما تتعدى النسبة 43.5 % في الشرق و 62.8 % في الغرب[1]؛

2-3-2-7- المعوقات المرتبطة بالمحيط الإداري: المحيط الإداري غير ملائم لنمو وتطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا لـ:

- صعوبة الإجراءات الإدارية والتنفيذية للحصول على قبول مشروع المؤسسة.
- بطئ وتعقيد الإجراءات الإدارية، فمثلا قيد المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في السجل التجاري تأخذ وقتا طويلا، كما أن عدد الوثائق المطلوبة لذلك قد تتعدى 18 وثيقة[2]؛
- بالإضافة إلى ذلك صعوبة استخراج هذه الوثائق ففي بعض الحالات يضطر أصحابه لاستعمال الوساطة في ذلك؛

يمكن الإشارة إلى أن تجميع الوثائق التي يتطلبها ملف طلب القرض حسب تحقيق قام به مركز الأبحاث CREAD تستغرق 36 يوما بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأن إجراءات التحويل تستغرق وقتا طويل يتراوح بين 17 و 25 يوما، وأن أسباب رفض البنوك إقراض هذه المؤسسات إلى العناصر التالية وهذا دائما حسب التحقيق الذي أجراه المركز:[3]

- قواعد الحذر التي تطبقها البنوك؛
- نقص الضمانات المقدمة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- بالإضافة إلى ملفات ناقصة؛

2-3-2-8- المعوقات المرتبطة بالمنافسة: ونذكر منها :

- منافسة غير نزيهة في عدة قطاعات، ولا وجود لتقييم في حجم المنافسة؛
- منافسة غير نزيهة للمستوردين الذين يعملون على التخلص من حدود التعريفات الجمركية؛

---

[1] جمال بلخياط، **متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة**، الملتقى الدولي لمتطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي:17-18 أفريل2006، ص636.

[2] فتات فوزي، عمراني عبد النور قمار، **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كاختيار استراتيجي للتنمية الاقتصادية في الجزائر**، الملتقى الدولي لمتطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي:17-18 أفريل2006، ص791.

[3] عاشور كتوش، طرشي محمد، مرجع سابق ص138.

- منافسة المؤسسة العمومية أقل قوة بسبب انحطاطها، حيث أن هذا الوضع من المؤسسات يحتوي على امتيازات بالنسبة للسوق العام؛
- المنافسة الشديدة من قبل المؤسسات الخارجية نتيجة إتباعهم استراتيجية الجودة والسعر المنخفض اثر علي الإنتاج المحلي، بالإضافة إلى المنتجات الشرق أسيوية المعتمدة على استراتيجية إغراق السوق عن طريق السعر المنخفض (الصين، التايوان)؛
- نقص الخبراء المتخصصين في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

2-3-2-9- معوقات مرتبطة بالمحيط الاقتصادي الكلي: وتتمثل في:

- استقرار المحيط الاقتصادي الكلي، مع عدم الاستقرار الهيكلي لأسعار البترول؛
- تأخر في تسوية وضبط الاقتصاد الجزئي، خاصة فيما يتعلق بعمليات الخوصصة وتكوين الإدارة العمومية؛
- عدم اعتماد المؤسسات الكبرى على المؤسسات المصغرة كمكملة لأنشطتها.

وعليه يمكن القول أن تعدد واختلاف المشاكل التي تحول دون نمو وتطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ومن بين هذه المشاكل نقص تداول المعلومات وكذلك ضعف استخدام الانترنت وما تقدمه من إيجابيات وخاصة في مجال التسويق، وجود بطئ نوعا ما في تبادل المعلومات بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والهيئات الإدارية وخاصة العمومية، وكذلك نقص العقار الموجه للاستثمار وإن وجد فإجراءات التهيئة تأخذ وقت طويل بسبب البيروقراطية والفساد الإداري، كما أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تواجه منافسة وخاصة منها الأجنبية التي تحول دون تمكنها من التوغل أكثر في السوق الوطنية، بالإضافة إلى عدم استقرار أسعار البترول وانخفاضها، مما يوثر على هذه المؤسسات وخاصة التي تعتمد على التموين من الخارج

خلاصة الفصل:

نظرا لتركيبة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والى طبيعة النظرة التي تتبناها الجهات المهتمة بهذا القطاع، وكذلك إلى اختلاف مستويات النمو وأماكن توجدها، وتنوع الأنشطة الاقتصادية، بالإضافة لعوامل تقنية وأخرى سياسية، أدى ذلك إلى وجود تعاريف متعددة ومختلفة لها حيث أنه يوجد أكثر من 50 تعريفا على المستوى الدولي، إذ أن هذه التعاريف تستند على معايير كمية وأخرى نوعية، والمشرع الجزائري كبقية المشرعين أعطى تعريفا معتمدا في ذلك على تعريف الاتحاد الأوروبي ثم قام بتحسينه من خلال القانون رقم: 02/17 المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما أن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خصائص ومميزات وبالإضافة لأهميتها، مما يؤهلها لأن تقوم بأدوار مهمة في مختلف مجالات نشاطها، غير أنها تواجه مشاكل وصعوبات تعيقها عن تحقيق ذلك بفعالية أكثر، وأخيرا تطرقنا لواقع هذه المؤسسات في الجزائر والمراحل التي مرت بها.

الفصل الثالث

آليات وأدوات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر

تمهيد:

للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دروا مهما في الاقتصاديات المعاصرة، سواء على مستوى مساهمتها في تشغيل اليد العاملة أوالناتج الداخلي الخام أو القيمة المضافة، وإيمانا منها بأهمية هذا الدور اتخذت الجزائر العديد من الآليات والأدوات بغية حماية ودعم قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والرفع من مردوديته بهدف مساهمتها في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ونتطرق في هذا الفصل إلى دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ثم نقوم بعرض لبعض آليات وأدوات الدعم التي اقتصرت عليها دراستنا وهي الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ)، الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (CNAC)، صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (FGAR)، الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI).

3-1- دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

3-2- آليات وأدوات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر

3-1- دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

قبل تناول أهم آليات وأدوات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي اختصرت عليها دراستنا، كان لا بد لنا من التطرق إلى تطور تعداد هذه المؤسسات وإسهاماتها في خلق مناصب شغل، الناتج الداخلي الخام خارج المحروقات، وأخيرا مساهمتها في خلق القيمة المضافة.

3-1-1- تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

مع نهاية عام 2016 بلغ إجمالي عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 1022621 مؤسسة، منها 56,32% أشخاص اعتباريين وباقي المؤسسات أشخاص طبيعيين بنسبة 43,65% (446325 مؤسسة)، منها 211083 مؤسسة ذات مهن حرة بنسبة 20,64% و 235242 نشاطات حرفية بنسبة 23%، في حين كان عدد المؤسسات العمومية 390 مؤسسة فقط[1]، وفيما يلي جدول يوضح تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة 2016/2004.

الجدول رقم (3،1): تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من 1994 حتى 2016

السنوات	1994	1995	1999	2001	2002	2003	2004
المؤسسات	26212	177365	159507	179893	188893	288587	312959
السنوات	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
المؤسسات	342788	376767	410959	519526	625069	634009	659309
السنوات	2012	2013	2014	2015	2016		
المؤسسات	711832	777818	852053	934569	1022621		

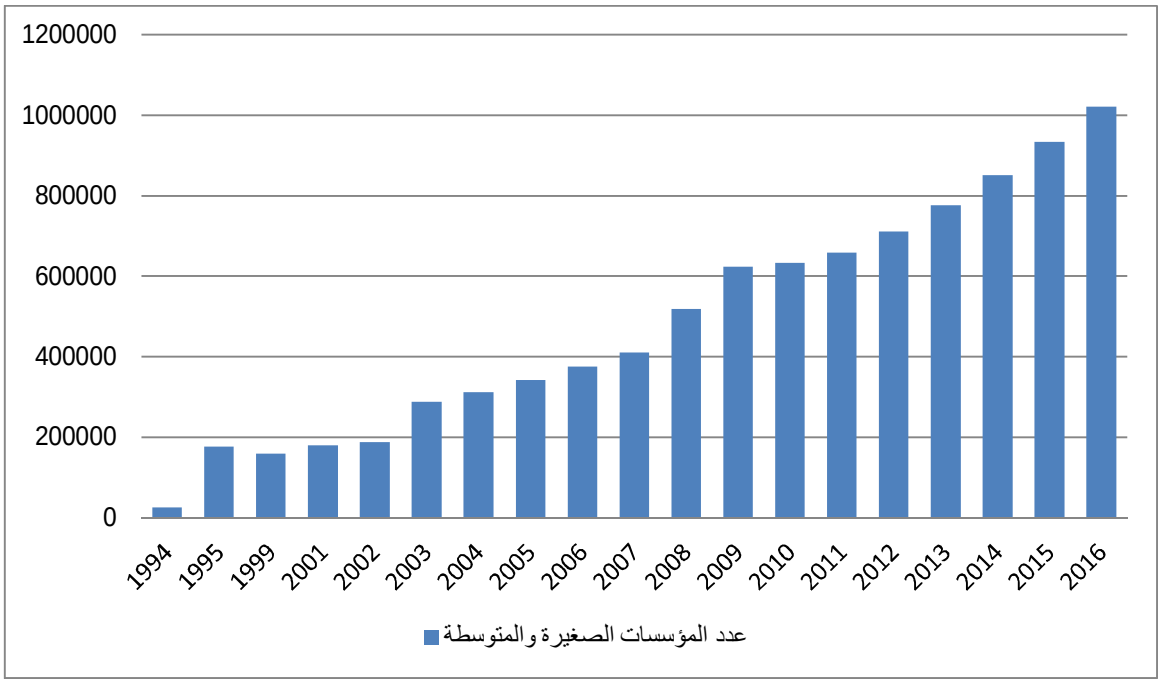
المصدر: من إعداد الباحث وبالاعتماد على:

- غياط الشريف، بوقموم محمد، **التجربة الجزائرية في تطوير وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية**، ملتقى دولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، يومي:17و18 أفريل 2006، ص107.
- Bulletin d'information Statistique N°(06,08,10,12,14,16,,18,20,22,24,26,28,30), Ministère de L'Industrie et des Mines, Alger

[1] **Source:** Bulletin d'information Statistique N°30,Ministère de L'Industrie et des Mines, Edition Mai, Alger, 2017, p08

ولتوضيح تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تم وضع الشكل البياني رقم (1،3) التالي:

الشكل رقم (1،3): تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من 1994 حتى 2016



المصدر: من إعداد الباحث.

فمن خلال الشكل البياني نلاحظ أن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تزايد مستمر حيث سجلنا في عام 1994، 26212 مؤسسة ليرتفع في عام 1995 إلى 177365 مؤسسة بنمو قدرت بـ 676,65%، وترتفع وتيرة تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ابتداء من سنة 2003 أين كانت مقدرة بـ 208957 مؤسسة لتصل إلى حوالي 410959 مؤسسة سنة 2007 ثم إلى 519526 مؤسسة سنة 2008، ثم إلى 711832 مؤسسة في نهاية سنة 2012 وهو ما يمثل زيادة قدرها 502875 مؤسسة خلال عشر سنوات أي بمعدل ما يفوق 50 ألف مؤسسة سنويا، وهي زيادة جد معتبرة تعكس الجهود المبذولة والإرادة الواضحة لتطوير هذا القطاع، ويتواصل نمو تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ليبلغ في نهاية 2015 تعداد 934569 مؤسسة، لنسجل 1022621 مؤسسة في نهاية عام 2016، وعلى أثر هذه الزيادات في تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكن إعازها لأسباب منها تشجيع الدولة للمستثمرين على إنشاء هذه المؤسسات من خلال العديد من التحفيزات والتشجيعات والآليات المدعمة لذلك، ومن بينها استحداث العديد من الهيئات والوكالات منها الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ)، الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (CNAC)، صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (FGAR)، الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI)، بالإضافة إلى برامج إعادة التأهيل، والحاضنات ومراكز التسهيل والمشاتل، والتي تعمل على تقديم الدعم الإداري، التسويقي، القانوني الجبائي، والمالي والمعرفي.

3-1-2- تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاع النشاط:

تتوزع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة على مجموعة من القطاعات الاقتصادية الرئيسية منها قطاع الخدمات، الصناعات التحويلية، البناء والاشغال العمومية، ولتوضيح تعدادها يمكن تلخيصها في الجدول رقم (2،3) التالي:

الجدول رقم (2،3): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب قطاعات النشاط خلال الفترة 2004-2016.

قطاع النشاط / السنوات	الفلاحة والصيد البحري	المحروقات الطاقة والمناجم	البناء والأشغال العمومية	الصناعات التحويلية	الخدمات	المجموع الكلي
2004	2748	1262	72869	45729	102841	225449
2005	2947	1350	80716	48185	112644	245842
2006	3186	1450	90702	50686	123782	269806
2007	3401	1565	100250	53579	135151	293946
2008	3599	1660	111978	56568	147582	321387
2009	3642	1775	122238	58803	159444	345902
2010	3806	1870	129762	61228	172653	369319
2011	4006	1956	135752	63890	186157	391761
2012	4277	2052	142222	67517	204049	420117
2013	4616	2259	150910	73073	228592	459414
2014	5038	2439	159775	78108	251629	496989
2015	5625	2639	168557	83701	277379	537901
2016	6130	2767	174848	89597	302564	575906
المجموع	53021	25044	1640579	830664	2404467	4953739
النسبة %	%01,07	%00,50	%33,12	%16,77	%48,54	%100

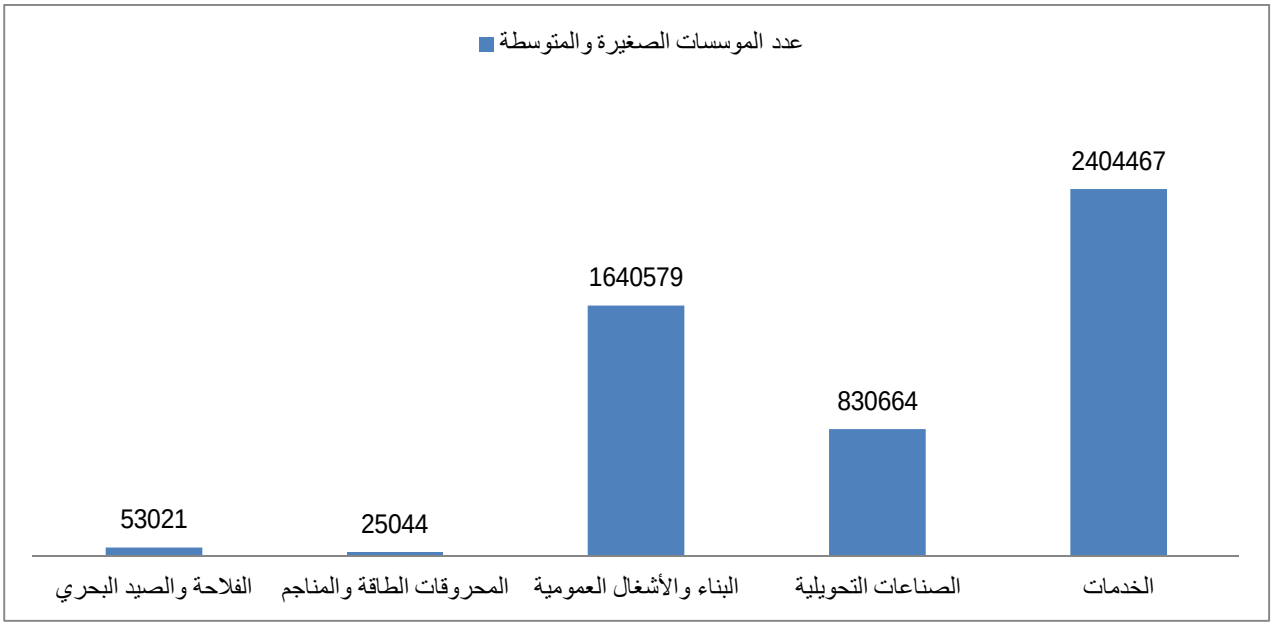
المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على:

- محمد بوهزة، فتيحة بوحرود، **أثر برامج الاستثمارات العامة على تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وتفعيل دورها في الاقتصاد الوطني خلال الفترة (2001-2014)**، أبحاث المؤتمر الدولي بعنوان:" تقييم آثار برامج الاستثمارات العامة وانعكاساتها على التشغيل والاستثمار والنمو الاقتصادي خلال الفترة 2001-2014، جامعة سطيف، 11و12 مارس، 2013، ص ص 8-9.

- Bulletin d'information Statistique N°(26,28,30), Ministère de L'Industrie et des Mines, Alger

نلاحظ من خلال معطيات الجدول السابق أن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في جميع القطاعات في تزايد مستمر من سنة 2004 إلى 2016 وهذا ما يبين الحركية الاقتصادية لجميع القطاعات نتيجة لسياسات الدولة نحو دعم وتشجيع مختلف القطاعات الاقتصادية، ولتوضيح ذلك يمكن وضع الشكل رقم (2،3) التالي الذي يوضح تطور إجمالي تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب القطاعات من 2004 حتى 2016:

الشكل رقم (2،3): عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب قطاعات النشاط خلال الفترة 2004/2016.



المصدر: من إعداد الباحث.

من خلال الشكل نلاحظ أن قطاع الخدمات يحتل الصدارة من حيث تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة والذي يضم خدمات التجارة، خدمات النقل والمواصلات، حيث تقدر نسبته بـ48,54% بمجموع 2404467 موسسة من إجمالي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة، يأت في المرتبة الثانية قطاع البناء والأشغال العمومية بنسبة 33,12% بمجموع 1640579 موسسة والتي تهتم ببناء السكنات وتشييد الطرقات والجسور وبناء السدود، أما ثالثا فحل قطاع الصناعات التحويلية بنسبة 16,77% بمجموع 830664 موسسة والتي تهتم بالصناعات الغذائية، صناعات البلاستيكية، صناعة الأثاث، والورق، ويبقى قطاعي المحروقات والفلاحة والصيد البحري بنسب ضعيفة مقارنة بالقطاعات السابقة لا تشجع الإعتماد عليهما بهذه النسبة، رغم أن سياسات الدولة من حيث القرارات السياسية والتشريعات القانونية تدعم النهوض بهما.

3-1-3- تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الشكل القانوني

يتكون قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة، والموسسات العمومية ومؤسسات صناعة تقليدية، وفيمايلي الجدول رقم (3،3) يوضح تطور كل قطاع خلال الفترة من 2003 حتى 2016.

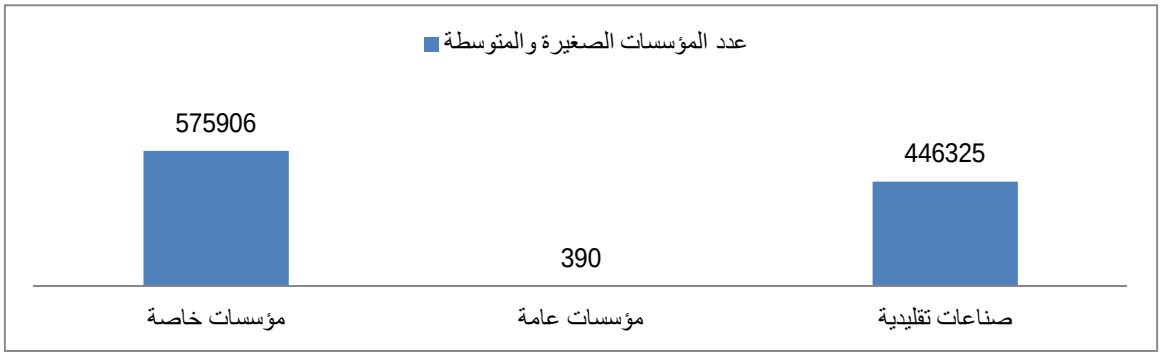
الجدول رقم (3،3): تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الشكل القانوني (طبيعة النشاط) من2003 حتى2016

نوع المؤسسة	مؤسسات خاصة		مؤسسات عامة		صناعات تقليدية		المجموع
السنوات	القيمة	النسبة	القيمة	النسبة	القيمة	النسبة	
2003	207949	72,06	788	0,27	79850	27,67	288587
2004	225449	72,04	778	0,25	86732	27,71	312959
2005	245842	71,71	874	0,25	96072	28,02	342788
2006	269806	71,61	739	0,19	106222	28,19	376767
2007	269806	71,53	666	0,16	116347	28,31	410959
2008	392013	75,45	626	0,12	126887	24,42	432068
2009	455398	72,85	591	0,09	169080	27,05	625069
2010	482892	78,00	557	0,089	135623	21,90	619072
2011	511856	77,63	572	0,086	146881	22,27	659309
2012	550511	77,33	557	0,07	160764	22,58	711832
2013	601583	77,36	557	0,07	175676	22,63	777816
2014	656949	71,1	542	0,06	194562	22,83	852053
2015	537901	57,56	532	0,06	396136	42,39	934569
2016	575906	56,32	390	00,04	446325	43,65	1022621

Source: Bulletin d'information Statistique N°(4,6,8,10,12,14,16,18,20,22,24,26,28,30), Ministère de L'Industrie et des Mines, Alger

ومن أجل توضيح نسبة كل قطاع من هذه القطاعات في نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي يمثله عام 2016 يمكن وضع الشكل رقم (3،3) التالي:

الشكل رقم (3،3): عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الشكل القانوني (طبيعة النشاط) حتى نهاية 2016

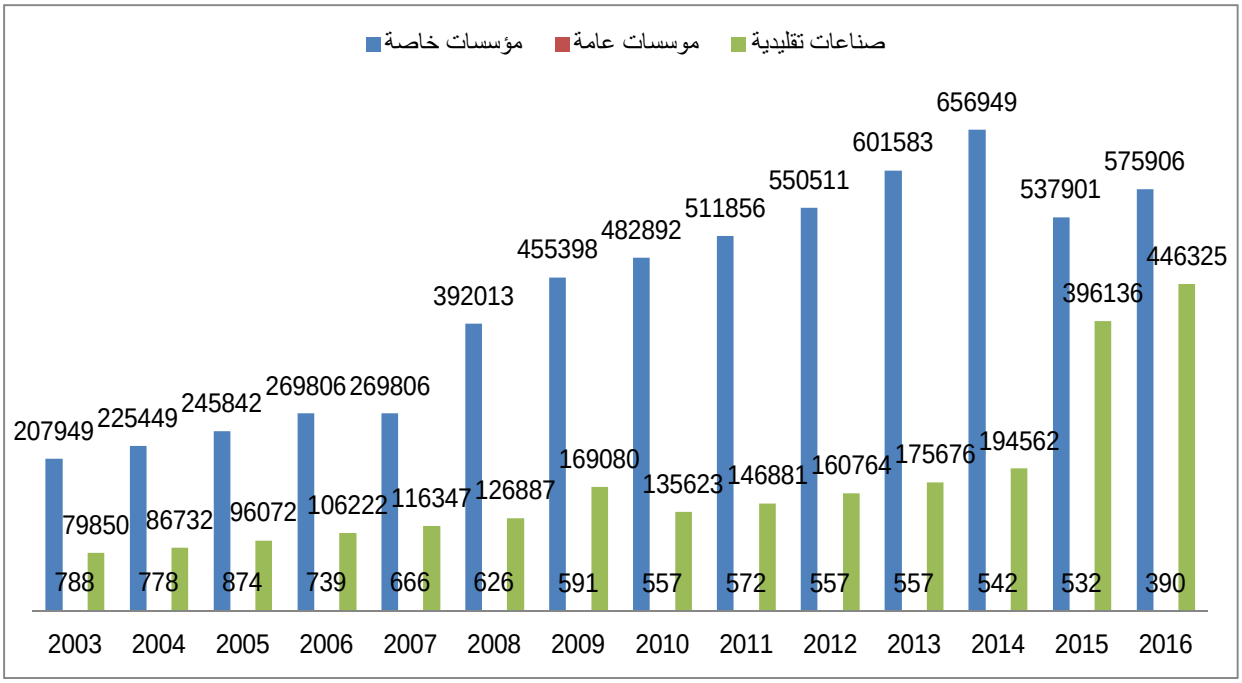


المصدر: من إعداد الباحث.

من خلال الشكل يظهر أن قطاع الموسسات الخاصة يحتل المرتبة الأولى بنسبة 56,32% بمجوع 575906 مؤسسة، يليه قطاع الصناعات التقليدية بنسبة 43,65% بمجموع 446325 موسسة، وأخيرا حل القطاع العام بنسبة تكاد تكون معدومة 00,04% بمجموع 390 موسسة، وهذا كله من إجمالي يقدر بـ 1022621 موسسة عند نهاية عام 2016.

ولتوضيح نسبة نمو هذه القطاعات كلا على حد خلال تلك الفترة يمكن صياغتها في الجدول رقم (4،3) التالي:

الشكل رقم (4،3): نمو قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الشكل القانوني (طبيعة النشاط) من 2003 حتى 2016



المصدر: من إعداد الباحث.

من خلال الشكل نلاحظ أن نسبة الموسسات الصغيرة والمتوسطة سجلت أكبر نسبة لها في عام 2014 بـ 656949 موسسة بنسبة 71,1% أما بالنسبة للصناعات التقليدية فكانت أكبر نسبة لها في عام 2016 بـ 446325 موسسة بنسبة 43,65% من إجمالي النسيج الموسساتي، لكن القطاع العام تقريبا في تناقص مستمر حيث سجل في عام 2016 أدنى نسبة له وهي 390 موسسة، وهذا ما يفسر إتجاه الدولة نحو خوصصة المؤسسات الاقتصادية.

3-1-4- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل

تمثل قضية البطالة في الوقت الراهن إحدى المشكلات الأساسية التي تواجه معظم دول العالم على اختلاف درجات تقدمها وأنظمتها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، والجزائر كدولة تسعى لإيجاد حلول مناسبة لها منذ حصولها على الاستقلال السياسي، حيث شهد معدل البطالة استقرارا نسبيا في حدود 22% طيلة فترة 1962 حتى 1990، وارتفع المعدل في الأربعة سنوات الأولى لعشرية التسعينيات إلى حدود 25%، لنسجل بعدها نزولا حيث كانت بنسبة 13,8%، في الثلاثي الأخير من سنة 2007، بعدها تراجعت في أفريل 2017 بـ 12,3% علما أن اليد العاملة في ذلك العام قدرت بأكثر من 12 مليون عامل، وتستمر نسبة البطالة في النزول حيث سجلت في أفريل 2018 نسبة 11,1%[1]، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر عملت على التخفيف من حدة البطالة من خلال توظيف اليد العاملة بها، حيث بلغ عدد الموسسات الصغيرة والمتوسطة حتى نهاية 2016 أكثر من مليون موسسة (1022621موسسة) مساهمة في تشغيل 2540698 عامل[2]، بمعدل 2,48 عامل في المؤسسة الواحدة، والجدول رقم (4،3) التالي يوضح مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل.

الجدول رقم (4،3): مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إحداث مناصب الشغل للفترة من 2009 حتى 2016

السنوات	2009	2010	2011	2012	2013
م. خاصة	1494949	1577030	1676111	1800742	1953636
م. عمومية	51635	48656	48086	47375	48256
المجموع	1546584	1625686	1724197	1848117	2001892
السنوات	2014	2015	2016	النسبة%	
م. خاصة	2110665	2327293	2511674	%98,86	

[1] بالاعتماد على:

- http://www.aps.dz/ar/economie/58771-11-1-2018, date 10/06/2018
- http://www.radioalgerie.dz/news/ar/article/20170812/119295.html, date 10/06/2018

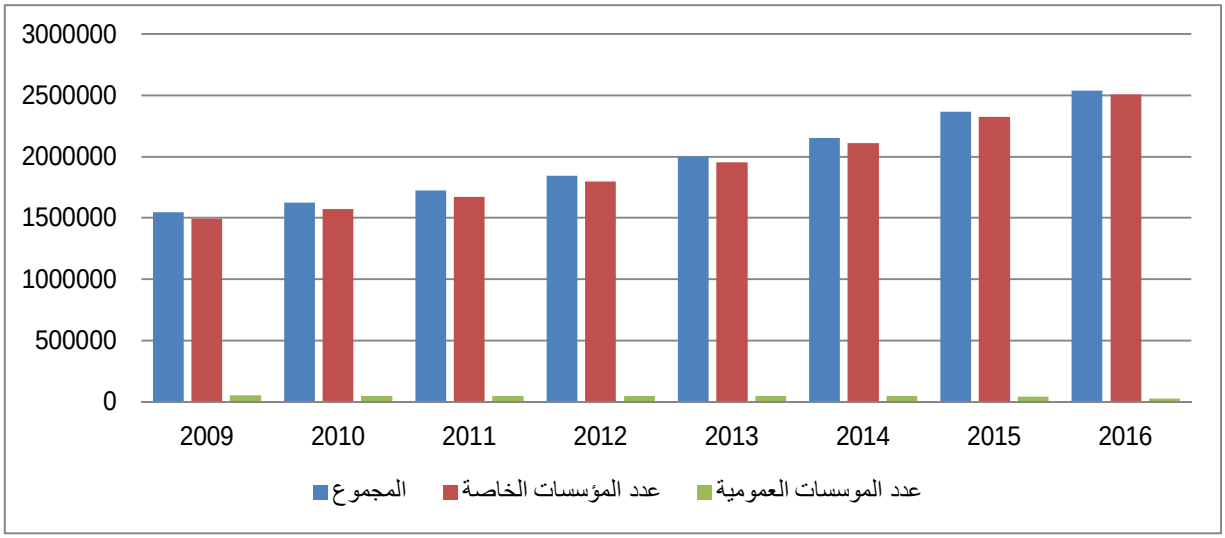
[2] Bulletin d'information Statistique N°30, op.cit, p07

م. عمومية	46567	43727	29024	%01,14	
المجموع	2157232	2370120	2540698	%100	

Source: Bulletin d'information Statistique N°(18,20,22,24,26,28,30), Ministère de L'Industrie et des Mines, Alger

من خلال الجدول نلاحظ أن مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إحداث مناصب عمل جديدة دائما في تزايد ولتوضيح ذلك أكثر يمكن صياغة المعطيات في الشكل البياني رقم (5،3) التالي:

الشكل رقم (5،3): مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إحداث مناصب الشغل حسب الشكل القانوني (طبيعة النشاط) من 2009 حتى 2016



المصدر: من إعداد الباحث.

نلاحظ من خلال الشكل أن نسبة اليد العاملة في قطاع الموسسات الصغيرة والمتوسطة في تزايد مستمر إجمالا وفي الموسسات الخاصة خصيصا، فهذه الأخيرة تمثل نسبة 98,86% من مناصب العمل الموظفة في القطاع، عكس الموسسات العمومية التي نسجل فيها تراجع نسبها في تشغيل اليد العاملة حيث انخفضت من 51635 منصب عمل في عام 2009 إلى 43727 منصب عمل في 2015 لتسجل هبوطا كبيرا في عام 2016 بـ 29024 منصب عمل بمعدل 01,14% من إجمالي نسب التوظيف في الموسسات الصغيرة والمتوسطة.

3-1-5- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الداخلي الخام خارج المحروقات:

بغض النظر عن قطاع المحروقات فان قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يشكل نسبة معتبرة مقارنة مع المؤسسات ذات الحجم الكبير، إذ أنه يساهم في الناتج الداخلي الخام خارج قطاع المحروقات ولمعرفة

قيمة المساهمة يمكن أن نلخص ذلك في الجدول التالي رقم (5،3) الذي يبين مساهمة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الداخلي الخام خارج المحروقات من2003 حتى 2015

الجدول رقم (5،3): تطور الناتج الداخلي الخام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خارج المحروقات من 2003 حتى 2015 الوحدة مليار دينار جزائري

الطابع القانوني / السنوات		نسبة القطاع العام في الناتج الداخلي الخام	نسبة القطاع الخاص في الناتج الداخلي الخام	المجموع
2003	القيمة	550,6	1884,2	2434,8
	النسبة %	22,9	77,1	100
2004	القيمة	598,65	2146,75	2745,4
	النسبة %	21,8	78,2	100
2005	القيمة	651,00	2364,5	3015,5
	النسبة %	21,59	78,41	100
2006	القيمة	704,05	2740,06	3444,11
	النسبة %	20,44	79,56	100
2007	القيمة	749,86	3153,77	3903,63
	النسبة %	19,20	80,80	100
2008	القيمة	686,59	3551,33	4237,92
	النسبة %	16,20	83,80	100
2009	القيمة	816,80	4162,02	4978,82
	النسبة %	16,41	83,59	100
2010	القيمة	827,53	4681,68	5509,21
	النسبة %	15,02	84,98	100
2011	القيمة	923,34	5137,46	6060,8
	النسبة %	15,23	84,77	100
2012	القيمة	793,38	5813,02	6606,40
	النسبة %	12,01	87,99	100
2013	القيمة	893,24	6741,19	7634,43
	النسبة %	11,71	88,29	100

2014	القيمة	1187,93	7338,65	8526,58
	النسبة %	13,9	86,1	100
2015	القيمة	1313,36	7924,51	9237,87
	النسبة %	14,22	85,78	100

Source: Bulletin d'information Statistique N°(14,15,20,22,28,30), Ministère de L'Industrie et des Mines, Alger

من خلال الجدول نلاحظ أن الناتج الداخلي الخام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تزايد مستمر، حيث سجل 2434,8 مليار دينار جزائري في عام 2003 ليصعد إلى 9237,87 مليار دينار جزائري في عام 2015، بنسبة نمو خلال تلك الفترة قدرت بـ 379,41%، وعلى مستو طبيعة القطاع نسجل أغلبية لصالح القطاع الخاص بنسب تتراوح ما بين 77,10% في عام 2003 و 88,29% في عام 2013، ومما يفسر ذلك هو تزايد عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عموما والقطاع الخاص خصوصا،إلا أن القطاع العام في تراجع إذ نسجل أعلى نسبة له بـ 22,90% في عام 2003 وهي تستمر في الهبوط حتى نسبة 11,71% في عام 2013 نتيجة لسياسة الدولة نحو خوصصة المؤسسات مع تقديم التشجيعات على ذلك، على سبيل المثال لا الحصر الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة.

3-1-6- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في خلق القيمة المضافة:

لا شك وأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمختلف أنواعها تساهم في خلق القيمة المضافة خارج قطاع المحروقات وذلك في عدة قطاعات إقتصادية وهذا ما يبينه الجدول رقم (6،3) التالي:

الجدول رقم (6،3): تطور القيمة المضافة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من 2008 حتى 2015

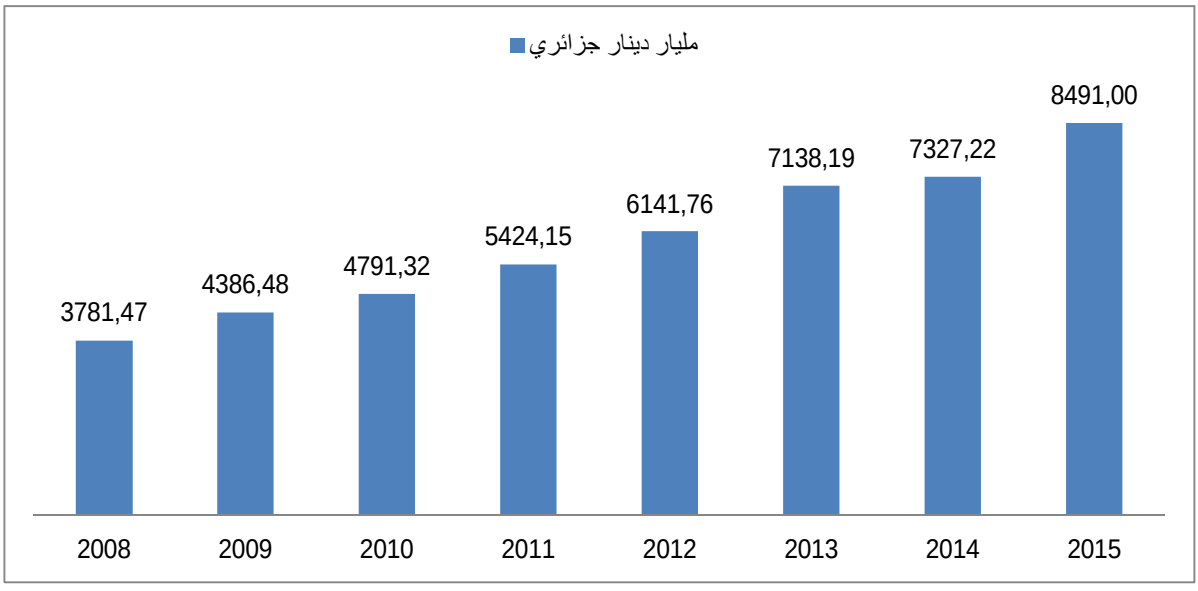
فروع النشاط/ السنوات	2008	2009	2010	2011
الزراعة	711,25	926,37	1015,19	1173,71
البناء والأشغال العمومية	869,99	1000,00	1071,75	1262,57
النقل والمواصلات	873,86	914,36	988,03	1049,77
خدمات المؤسسات	84,04	98,58	122,37	137,59
الفندقة والإطعام	91,18	105,45	114,39	121,43
الصناعة الغذائية	161,71	187,55	197,53	231,85
صناعة الجلد	2,56	2,55	2,59	2,60
التجارة	986,88	1151,62	1279,47	1444,63
المجموع/ مليار دينار جزائري	3781,47	4386,48	4791,32	5424,15

نسبة نمو 2008	%1,00	%1,16	%1,27	%1,43
فروع النشاط/ السنوات	2012	2013	2014	2015
الزراعة	1421,69	1627,67	1771,49	1936,37
البناء والأشغال العمومية	1411,15	1562,10	1562,10	1850,76
النقل والمواصلات	1095,27	1443,12	1443,12	1660,75
خدمات المؤسسات	154,37	172,47	172,47	214,52
الفندقة والإطعام	138,94	174,10	174,10	212,78
الصناعة الغذائية	266,13	285,48	330,69	353,71
صناعة الجلد	2,66	2,65	2,65	2,78
التجارة	1651,55	1870,60	1870,60	2259,33
المجموع/ مليار دينار جزائري	6141,76	7138,19	7327,22	8491,00
نسبة نمو 2008	%1,62	%1,89	%1,94	%2,25

Source: Bulletin d'information Statistique N°(24,26,28 ,30), Ministère de L'Industrie et des Mines, Alger

من خلال الجدول السابق يتبين أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تساهم في خلق القيمة المضافة في مختلف القطاعات الاقتصادية حيث نلاحظ أن أنها في تزايد مستمر حيث سجلت في عام 2008 مايقدر بـ 3781,47 مليار دينار جزائري ليتطور في عام 2015 ليصل إلى 8491,00 مليار دينار جزائري ولتوضيح ذلك أكثر يمكن صياغة هذا التطور في الشكل رقم (6،3) التالي:

الشكل رقم (6،3): تطور القيمة المضافة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من 2008 حتى 2015



المصدر: من إعداد الباحث.

من خلال الشكل البياني نلاحظ أن القيمة المضافة في تزايد مستمر خلال تلك الفترة حيث سجلنا في عام 2008 ما يقدر بـ 3781,47 مليار دينار جزائري، وباعتبارها سنة الأساس(2008) فإن الزيادة كانت بمقدار 1,16%، للتطور بعدها بأكثر من النصف مسجلة 6141,76 مليار دينار جزائري بنسبة 1,62%، وتقفز بأكثر من الضعف في عام 2015 مسجلة 8491,00 مليار دينار جزائري بنسبة 2,25%، وهذا ما يظهر مدى تطور مساهمة هذا النوع من المؤسسات في خلق القيمة المضافة.

3-2- آليات وأدوات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر

لا شك في أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تلعب دورا مهما في الاقتصاد الوطني من خلال مساهمتها في التشيغل وخلق القيمة المضافة، والمساهمة في الناتج الداخلي الخام على سبيل المثال، ولكي تكون مساهما أكثر قامت الدول الجزائرية بإنشاء آليات وأدوات دعم من شأنها أن تكون فعالة في ذلك وفي دراستنا هذه نتطرق لأربع أدوات بشئ من الشرح والتفصيل وهي:

3-2-1- الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ

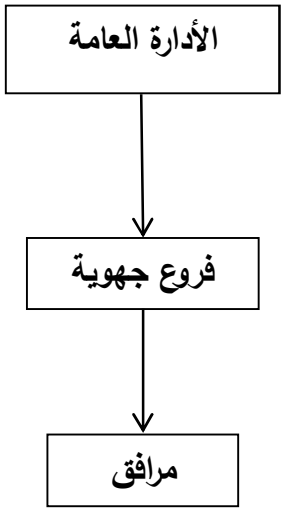
تعتبر الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب آلية من آليات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولتسليط الضوء عليها يمكن ان ان نتطرق للعناصر التالية:

3-2-1-1- تعريف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب: هي هيئة وطنية ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تسعى لتشجيع كل الصيغ المؤدية لإنعاش قطاع التشغيل الشبابي من خلال إنشاء مؤسسات مصغرة لإنتاج السلع والخدمات، فقد أنشئت إثر المرسوم التنفيذي رقم: 296/96 المؤرخ في 08 سبتمبر 1996 ويمكن ان تحدث فروع جهوية ومحلية بناء على قرار مجلسها التوجيهي، وهي تحت سلطة رئيس الحكومة ويتابع وزير التشغيل الأنشطة العملية للوكالة، وتقدم الوكالة مساعدات هامة للمؤسسات المصغرة سواء في مجال التمويل أو في ميدان الإعانات المستمرة خلال فترة إنشاء المشروع وفي مرحلة الاستغلال[1].

3-2-1-2- الهيكل التنظيمي للوكلة الوطنية لدعم تشغيل الشباب: يتمثل الهيكل التنظيمي للوكالة كما يوضحه الشكل رقم (3،7) التالي:

[1] المرسوم التنفيذي رقم 296/96 المؤرخ في 08 سبتمبر 1996، **المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وتحديد قانونها الأساسي**، الجريدة الرسمية، العدد52، 1996، ص12.

الشكل رقم (3،7): الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب



Source: http://www.ansej.org.dz/index.php/fr/presentaion-de-l-ansej/organisation, date: 02/04/2018

3-2-1-3- مهام الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب: تسعى الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب إلى القيام بالمهام التالية:[1]:

- تدعيم وتقديم الاستشارة، ومرافقة الشباب ذوي المشاريع في إطار تطبيق مشاريعهم الاستثمارية؛
- تبلغ الشباب ذوي المشاريع الذين ترشح مشاريعهم للاستفادة من قروض البنوك والمؤسسات المالية، بمختلف الإعانات التي يمنحها الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب وبالامتيازات الأخرى التي يحصلون عليها؛
- تقوم بمتابعة الاستثمارات التي ينجزها الشباب ذوي المشاريع، مع الحرص على احترام بنود دفاتر الشروط التي تربطهم بالوكالة ومساعدتهم عند الحاجة، لدى المؤسسات والهيئات المعنية بانجاز الاستثمارات؛
- توفير كافة المعلومات ذات الطابع الاقتصادي والقانوني والتنظيمي والتقني تحت تصرف الشباب والمتعلقة بممارسة أنشطتهم؛
- تسير تخصيصات الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب، لاسيما منها الإعانات وتخفيض نسب الفوائد، في حدود الغلافات التي يضعها الوزير المكلف بالتشغيل تحت تصرفها؛

[1] المادة06، المرسوم التنفيذي رقم 03-288 المؤرخ في 06 سبتمبر2003،المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 08 سبتمبر 1996، المتضمن **إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وتحديد قانونها الأساسي**،الجريدة الرسمية، العدد 54، 2003، ص ص6-7.

- تضع تحت تصرف الشباب ذوي المشاريع، كل المعلومات ذات الطابع الاقتصادي والتقني والتشريعي والتنظيمي المتعلق بممارسة نشاطهم؛
- تقديم الاستشارة ويد المساعدة للشباب ذوي المشاريع في مسار التركيب المالي ورصد القروض؛
- تبرم اتفاقيات مع كل هيئة أو مقاولة أو مؤسسة إدارية عمومية يتمثل هدفها في أن تطلب انجاز برامج التكوين والتشغيل و/أو برامج التشغيل الأولي للشباب لدى المستخدمين العمومين أو الخواص؛

ولكي يمكن للوكالة القيام بمهامها على أحسن وجه الاستعانة بمايلي:

- تضع تحت تصرف الشباب ذوي المشاريع، كل المعلومات ذات الطابع الاقتصادي والتقني والتشريعي والتنظيمي المتعلق بممارسة نشاطهم؛
- تكلف من يقوم بإنجاز دراسات الجدوى بواسطة مكاتب الدراسات المتخصصة ولحساب الشباب ذوي المشاريع الاستثمارية؛
- تكلف من يقوم بإنجاز قوائم نموذجية خاصة بالتجهيزات بواسطة هياكل متخصصة؛
- تنظيم تداريب لتعليم الشباب ذوي المشاريع وتجديد معارفهم وتكوينهم في تقنيات التسيير، على أساس برامج خاصة، يتم إعدادها مع الهياكل التكوينية؛
- تستعين بخبراء مكلفين بدراسة المشاريع ومعالجتها؛
- تحدث بنكا للمشاريع المفيدة اقتصاديا واجتماعيا؛
- تقيم علاقات متواصلة مع البنوك والمؤسسات المالية في إطار التركيب المالي للمشاريع وتطبيق خطة التمويل ومتابعة انجاز المشاريع واستغلالها؛
- تطبق كل تدبير من شأنه أن يسمح بتعبئة الموارد الخارجية المخصصة لتمويل إحداث نشاطات لصالح الشباب وأستعمالها في الآجال المحددة، وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما؛

فمنذ انطلاق نشاطات الدعم والتوجيه للوكالة اعتبارا من أواسط سنة 1997 وحتى نهاية سنة 2001 تلقت الوكالة حوالي 146 ألف مشروع مصغر يتوقع أن تستقطب 416 ألف وظيفة، وقد سلمت خلال نفس الفترة 130 ألف شهادة تأهيل لأصحاب المشاريع المصغرة، ووافقت البنوك على تمويل حوالي 44 ألف مشروع بغلاف مالي قدره 52 مليار دينار ضمن تقديرات لمخصصات استثمارية تصل إلى 81 مليار دينار بمناصب شغل تفوق 109 ألف منصب عمل، وبلغت الجهود الفعلية للاستثمارات المنجزة حوالي63 مليار دينار جزائري خلال الفترة 97-2001، وعدد المشاريع الممولة 38 ألف مشروع مصغر ومناصب شغل فعلية

بلغت107 ألف منصب شغل[1]، وقد بلغ عدد المؤسسات المصغرة الممولة في إطار الوكالة منذ الإنشاء وإلى غاية 2008/06/30 حوالي 90219 مؤسسة، تشغل 254481 عامل[2].

3-2-1-4- إحصائيات الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ: سنتطرق فيما يلي إلى شرح لمختلف المشاريع الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وهي كما يلي:

أولا: أرقام مهمة للوكالة خلال عام 2016: يمكن الإشارة إلى بعض الأرقام المهمة فيما يخص نشاطات الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لعام 2016 في النقاط التالية[3]:

- يتم تمويل 45 مشروعا في المتوسط يوميا؛
- 66% من المشاريع الممولة من الشباب من حاملي شهادات التكوين المهني؛
- 18% من المشاريع الممولة هي لحاملي الشهادات الجامعية؛
- 65% من المشاريع الممولة يقل مبلغ استثمارها عن 5 ملايين دينار؛
- 14% من المشاريع الممولة خاصة بالنساء؛
- 92% من الممولين تقل أعمارهم عن 35 سنة؛
- 02% من المشاريع الممولة موجهة لتوسعة؛

من خلال هذه الأرقام يتبين أن حاملي شهادات التكوين المهني أكثر قبولا لدى الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب في تمويل مشاريعهم إذ تقدر نسبتهم بحوالي ثلاثين 66% من إجمالي الفئات الممولة، يأت بعدها حاملي الشهادات الجامعية بنسبة 18%.

ثانيا: المشاريع الممولة بواسطة الوكالة حسب قطاعات النشاط: قامت الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بتمويل عدة قطاعات بنسب مختلفة وهذا منذ نشأتها وإلى غاية 2016/12/31 وهو ما يوضحها الجدول رقم (3،7) التالي:

[1] المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، تقرير من أجل سياسة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الدورة العامة العشرون، جوان، 2002، ص32.

[2] Bulletin d'information Statistique N°13 (1er semestre 2008), op cit, p31.

[3] http://www.ansej.org.dz/index.php/fr/nos-statistiques# date : 12/04/2018

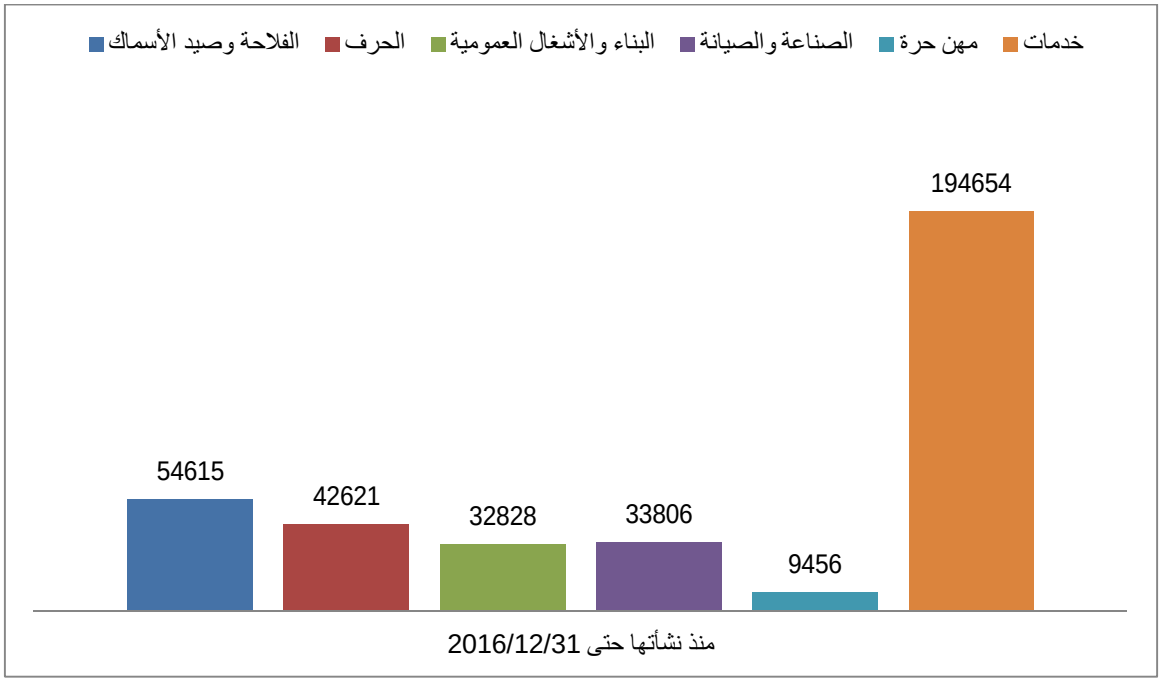
الجدول رقم (7،3): يوضح عدد المشاريع الممولة بواسطة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب حسب قطاعات النشاط إلى غاية 2016/12/31

قطاعات النشاط / السنوات	الفلاحة وصيد الأسماك	%	الحرف (صناعة تقليدية)	%	البناء والأشغال العمومية	%	الصناعة والصيانة	%	مهن حرة	%	خدمات	%	المجموع
منذ نشأة حتى 2010/12/31	15171	%11	21979	%16	9818	%07	10807	%08	3648	%03	79080	%56	140503
2011	3686	%09	3559	%08	3672	%09	2118	%05	569	%01	29228	%68	42832
2012	6705	%10	5438	%08	4375	%07	3301	%05	826	%01	45167	%69	65812
2013	8225	%19	4900	%11	4375	%10	3333	%08	1042	%02	21192	%49	43039
2014	10487	%26	4255	%10	5106	%12	6614	%16	1450	%04	12944	%32	40856
2015	6862	%29	2170	%09	3838	%16	4913	%21	1205	%05	4688	%20	23676
2016	3479	%31	320	%03	1672	%15	2720	%24	716	%06	2355	%21	11262
منذ نشأة حتى 2016/12/31	54615	%15	42621	%12	32828	%09	33806	%09	9456	%03	194654	%53	367980

Source: http://www.ansej.org.dz/index.php/fr/nos-statistiques, date: 02/08/2017

تشير الاحصائيات في الجدول السابق بأن الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب قامت بتمويل القطاعات المذكورة في الجدول بنسب متفاوتة ويمكن شرحها وتوضيحها في الشكل رقم (8،3) التالي:

الشكل رقم (8،3): يوضح عدد المشاريع الممولة بواسطة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب حسب قطاعات النشاط إلى غاية 2016/12/31

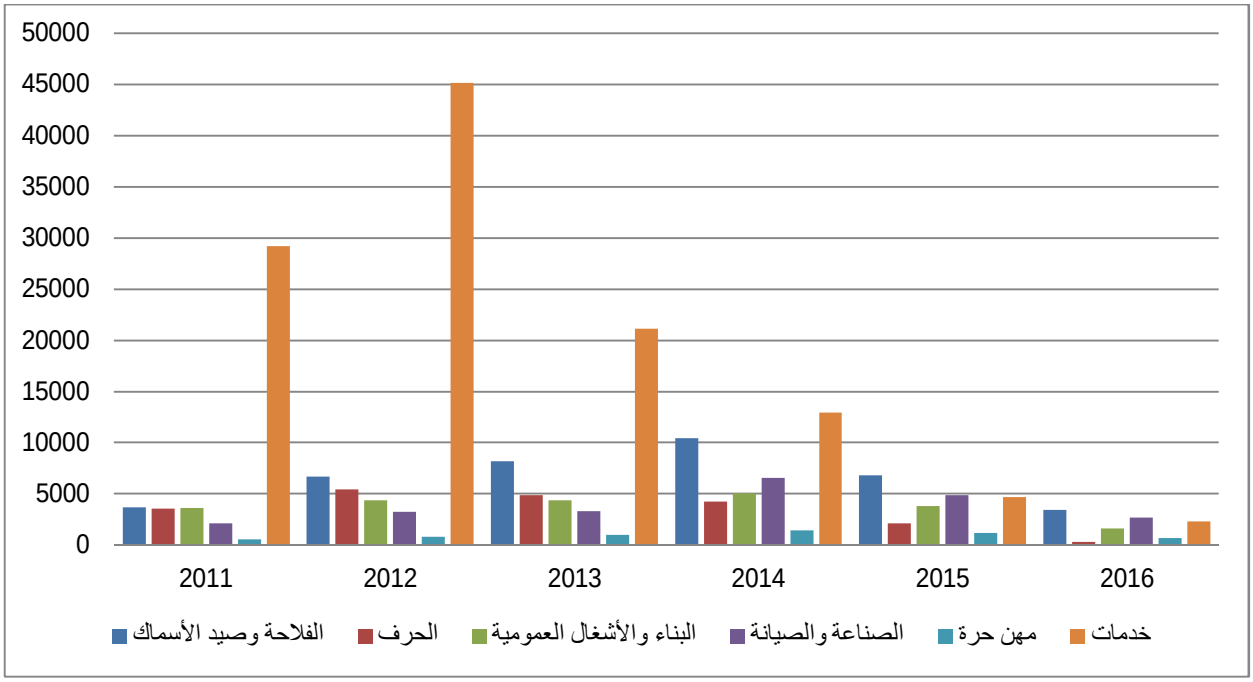


المصدر: من إعداد الباحث

حيث يظهر من خلال الشكل أن عدد المشاريع الممولة لقطاع الخدمات إلى غاية التاريخ سالف الذكر بلغ 194654 مشروع بنسبة تفوق النصف (53%) مما يظهر أن قطاع الخدمات مهيمن على بقية القطاعات، في حين نجد المرتبة الثانية لقطاع الفلاحة وصيد الأسماك حيث كان العدد الإجمالي للمشاريع الممولة 54615 مشرع بنسبة 15% من إجمالي المشاريع الممولة وهذا منذ نشأة الوكالة حتى 2016/12/31، وهذا ما يبين إتجاه سياسة الدولة عن طريق هذه الوكالة لتشجيع هذا النوع من القطاعات؛ وحل ثالثا قطاع الحرف (الصناعات التقليدية) لـ 42621 مشرروع بنسبة 129% رغم الانخفاض المسجل خلال السنتين الأخيرتين، ويأت في المرتبة الرابعة كل من قطاعي الصناعة والصيانة وقطاع البناء والأشغال العمومية بنسبة 09% من إجمالي المشاريع، وهذا منذ نشأة الوكالة حتى 2016/12/31، وهذا ما يبين إتجاه سياسة الدولة عن طريق هذه الوكالة لتشجيع هذا النوع من القطاعات، وأخيرا كان قطاع المهن الحرة بنسبة 03% لـ 9456 مشرع من إجمالي المشاريع المقدرة بـ 367980 مشروع.

ومن أجل شرح تطور عدد المشاريع الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب حسب كل قطاع تم وضع الشكل رقم (9،3) التالي:

الشكل رقم (9،3): يوضح تطور عدد المشاريع الممولة بواسطة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب حسب قطاعات النشاط من 2011 حتى 2016



المصدر: من إعداد الباحث

من خلال الجدول والشكل السابقين يتبين:

- أن قطاع الفلاحة وصيد الأسماك في تزايد مستمر من ناحية النسب من خلال عدد المشاريع الممولة بواسطة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، حيث سجلنا نسبة 26% لـ 10487 مشروع ممول في عام 2014، ونسبة 29% لـ 6862 مشروع ممول في عام 2015 و31% لـ 3479 مشروع ممول في عام 2016.
- تزايد نسبة عدد المشاريع الممولة بواسطة الوكالة في قطاع البناء والأشغال العمومية حيث تم تسجيل نسبة 12% لـ 5106 مشروع ممول في عام 2014 لترتفع إلى 16% لـ 3838 مشروع ممول في عام 2015 و 15% لـ 1672 مشروع ممول في عام 2016، حيث كان العدد الإجمالي للمشاريع الممولة 32828 مشروع بنسبة 09% من إجمالي المشاريع الممولة وهذا منذ نشأة الوكالة حتى 2016/12/31، وهذا ما يبين إتجاه سياسة الدولة عن طريق هذه الوكالة لتشجيع هذا النوع من القطاعات؛
- أما قطاع الحرف (الصناعة التقليدية)، فكانت نسبته منخفضة حيث قدرت بـ (08% لسنة 2011 لترتفع في عام 2013 إلى 4900 مشروع بنسبة 08% رغم الانخفاض في إجمالي المشاريع الممولة لتلك السنة (43039 مشروع) لتسجل نزولا حادا بنسبة 03% لـ 320 مشروع خلال عام 2016.
- تزايد نسبة عدد المشاريع الممولة بواسطة الوكالة في قطاع الصناعة والصيانة من 16% لـ 6614 مشروع ممول في عام 2014، إلى 21% لـ 4913 مشروع ممول في عام 2015 و 24% لـ 2720

مشروع ممول في عام 2016، حيث كان العدد الإجمالي للمشاريع الممولة 33806 مشرع بنسبة 09% من إجمالي المشاريع الممولة وهذا منذ نشأة الوكالة حتى 2016/12/31، وهذا ما يبين إتجاه سياسة الدولة عن طريق هذه الوكالة لتشجيع هذا النوع من القطاعات؛

- ارتفعت نسبة المهن الحرة من 4% لـ 1450 مشروع ممول في 2014 إلى 5% لـ 1205 مشروع ممول في 2015 و 6% لـ 716 مشروع ممول في عام 2016، وهو ما يفسر إتجاه الوكالة على تمويل هذا النوع من النشاطات؛
- انخفاض عدد المشاريع الممولة بواسطة الوكالة في قطاع الخدمات، حيث كان انخفاضا حادا من 68% في عام2011 ثم 49% في عام 2013 ليسجل نسبة 32% في عام 2014 ثم 21% في عام 2016، مما يفسر تشبع بعض الأنشطة الخدماتية كوكلات السياحة والنقل وغيرها، إلا أنه يبقى هو القطاع المهيمن حيث يستحوذ على نسبة 53% من إجمالي المشاريع الممولة منذا نشأة الوكالة حتى 2016/12/31؛

ثالثا: المشاريع الممولة بواسطة الوكالة لقطاعات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات TIC: قامت الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بتمويل قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات منذ نشأتها وإلى غاية 2016/12/31 وهو ما يوضحها الجدول رقم (8،3) التالي:

الجدول رقم (8،3): يوضح عدد المشاريع الممولة بواسطة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى غاية 2016/12/31

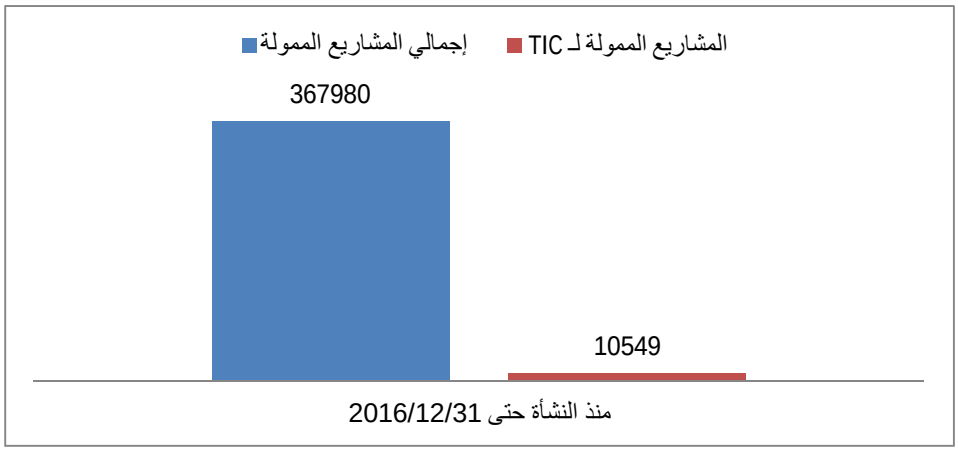
	إجمالي المشاريع الممولة	المشاريع الممولة لـ TIC	النسبة %
منذ النشأة حتى 2010/12/31	140503	6858	%04,88
2011	42832	451	%01,05
2012	65812	616	%00,94
2013	43039	591	%01,37
2014	40856	750	%01,84
2015	23676	655	%02,77
2016	11262	628	%05,58
منذ النشأة حتى 2016/12/31	367980	10549	%02,87

Source: http://www.ansej.org.dz/index.php/fr/nos-statistiques, date: 02/08/2017

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة المشاريع الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب والموجهة لقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات سجلت نسبة ضعيفة جدا قدرت بـ 02,87% ممولة 10549 مشروع من إجمالي المشاريع 367980 وهذا منذ نشأتها حتى 2016/12/31، وهي نسبة مقبولة نوعا ما لكن بالنسبة لعدد المشاريع فهي متوسطة حيث أن هذا العدد غير كاف لمواكبة التطورات التكنولوجية

الحديثة وما تتميز به من أداءات ذات قيمة إضافية للمؤسسات الاقتصادية، وهي موضحة في الشكل رقم (10،3) التالي:

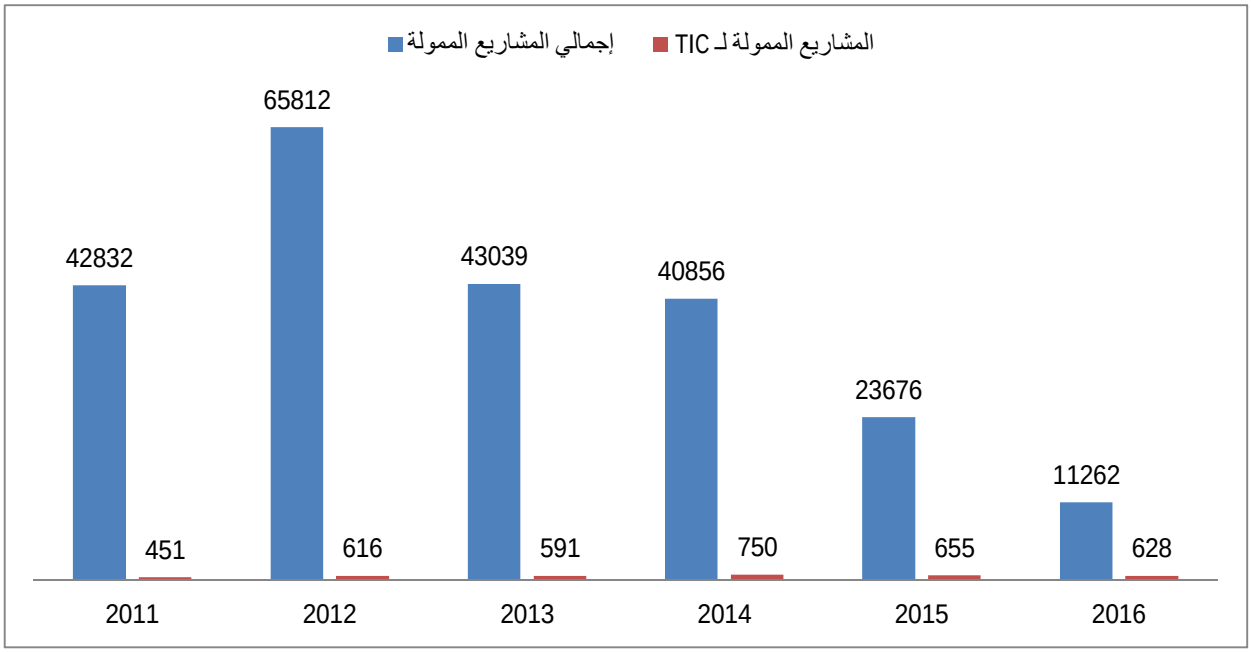
الشكل رقم (10،3): يوضح عدد المشاريع الممولة بواسطة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات منذ نشأتها حتى 31/12/2016



المصدر: من إعداد الباحث

ولمعرفة نسبة تطور عدد المشاريع الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يمكن توضيحها في الشكل رقم (11،3) التالي:

الشكل رقم (11،3): يوضح عدد المشاريع الممولة بواسطة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من 2011 حتى 2016



المصدر: من إعداد الباحث

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن نسبة المشاريع الممولة لقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمؤسسات الناشئة من طرف الوكالة تراوحت نسبه ما بين 00,94% و 02,77% من عام 2011 حتى

عام 2015 لتسجل نسبة مرتفعة نوعا ما مقارنة بالنسب السابقة قدرت بـ 05,58% عام 2016 مما يولد فكرة إتجاه الدولة لتشجيع مثل هذه النشاطات عبر هذه الوكالة، وهذا ما يدعم سياسة الدولة نحو تجسيد مشروع الإدارة الإلكترونية.

رابعا: المشاريع الممولة بواسطة الوكالة حسب طبيعة مستوى التعليم: لمعرفة عدد المشاريع الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب حسب فئتي التكوين المهني والتعليم الجامعي وهذا من خلال الجدول رقم (9،3) التالي:

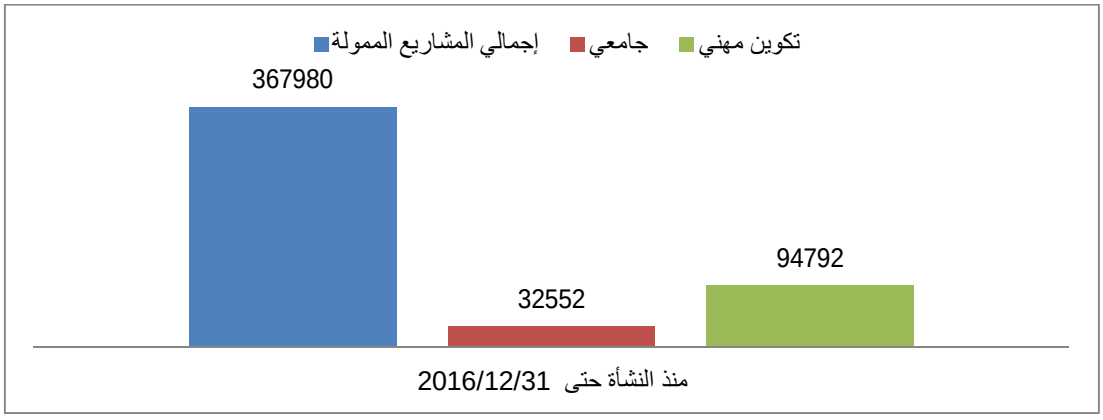
الجدول رقم (9،3): يوضح عدد المشاريع الممولة بواسطة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب حسب طبيعة مستوى التعليم إلى غاية 2016/12/31

السنوات	تكوين مهني	%	جامعي	%	إجمالي المشاريع الممولة
منذ النشأة حتى 2010/12/31	33561	%24	14747	%10	140503
2011	6920	%16	2906	%07	42832
2012	10469	%16	3371	%05	65812
2013	10675	%25	2964	%07	43039
2014	13737	%34	3539	%09	40856
2015	11979	%51	3024	%13	23676
2016	7451	%66	2001	%18	11262
منذ النشأة حتى 2016/12/31	94792	%26	32552	%09	367980

Source: http://www.ansej.org.dz/index.php/fr/nos-statistiques, date: 02/08/2017

ولتوضيح نسبة عدد المشاريع الممولة بواسطة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب حسب طبيعة مستوى التعليم إلى غاية 12/31/ 2016 وهذا من خلال الشكل رقم (12،3) التالي:

الشكل رقم (12،3): يوضح عدد المشاريع الممولة بواسطة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب حسب طبيعة مستوى التعليم إلى غاية 2016/12/31



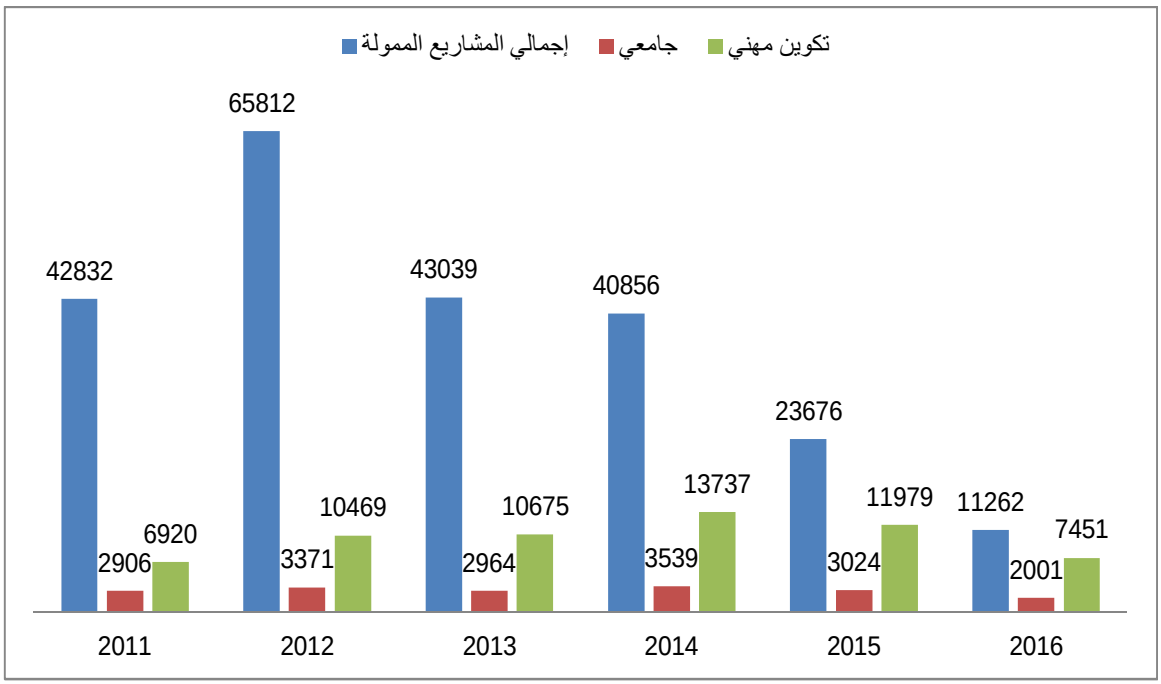
المصدر: من إعداد الباحث

حيث يظهر من خلال الشكل أن نسبة المشاريع الممولة من طرف الوكالة لخريجي التكوين المهني تقدر بنسبة 26% (94792 مشروع)، أما خريجي الجامعات فكانت نسبتها 09% (32552 مشروع)، من

إجمالي المشاريع الممولة والمقدرة بـ 367980 مشروع، وهذا منذ النشأة حتى 2016/12/31 وهي نسبة ضئيلة.

ومن أجل شرح تطور عدد المشاريع الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب خلال تلك الفترة لكل مستوى من مستويات التعليم تم وضع الشكل رقم (13،3) التالي:

الشكل رقم (13،3): يوضح عدد المشاريع الممولة بواسطة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب حسب طبيعة مستوى التعليم من 2011 حتى 2016



المصدر: من إعداد الباحث

من خلال الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن:

- نسبة المشاريع الممولة من طرف الوكالة لخريجي التكوين المهني في تزايد مستمر حيث سجلت نسبة 16% في عام 2011 وهي نفس النسبة في 2012 لترتفع إلى 25% خلال سنة 2013 وتستمر في الزيادة بالنسب التالية: 34%، 51%، 66% خلال السنوات 2014، 2015، 2016 على التوالي مما يفسر توافق إتجاهات وتخصصات خرجي معاهد التكوين المهني وما يطلبه السوق، زد على ذلك تشجيع الدولة لخريجي التكوين عن طريق هذه الوكالة لتجسيد مشاريعهم.
- نسبة المشاريع الممولة من طرف الوكالة لخريجي الجامعات سجلت تزايدا في الثلاث سنوات الأخيرة بنسبة 09% في عام 2014 ونسبة 13% في عام 2015، ونسبة 18% في عام 2016، مما يبن الجهود المبذولة من طرف الدولة لمحاولة تشجيع خريجي الجامعات على تجسيد مكتسباتهم وافكارهم العلمية.

خامسا: المشاريع الممولة بواسطة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب حسب الجنس: سنتطرق فيه إلى توزيع نسب المشاريع الممولة من طرف الوكالة على فئة الذكور وفئة الإناث وكذلك نسبها حسب الأنشطة الممولة لها.

أ: المشاريع الممولة بواسطة الوكالة لفئة الإناث حسب السنوات: لمعرفة مدى حصة فئة الإناث من عدد المشاريع التي تمولها الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بصياغة الجدول رقم (3،10) التالي:

الجدول رقم (3،10): يوضح عدد المشاريع الممولة بواسطة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لفئة الإناث حسب السنوات إلى غاية 2016/12/31

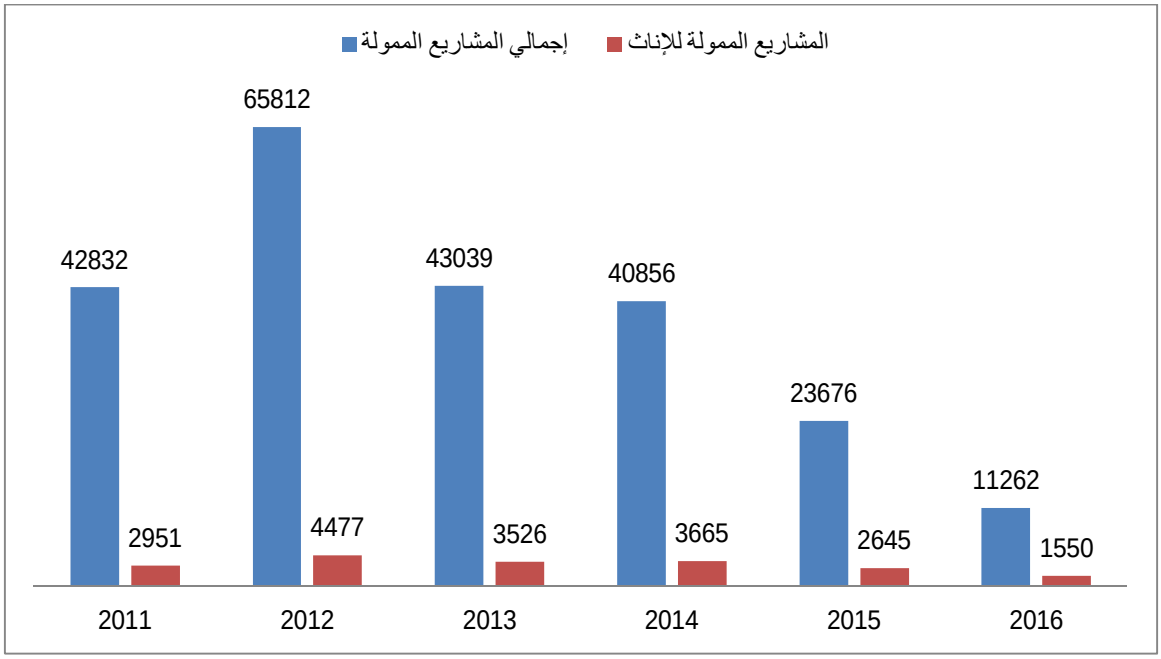
السنوات	إجمالي المشاريع الممولة	المشاريع الممولة للإناث	النسبة
منذ النشأة حتى 2010/12/31	140503	18375	%13
2011	42832	2951	%07
2012	65812	4477	%07
2013	43039	3526	%08
2014	40856	3665	%09
2015	23676	2645	%11
2016	11262	1550	%14
منذ النشأة حتى 2016/12/31	367980	37189	%10

Source: http://www.ansej.org.dz/index.php/fr/nos-statistiques, date: 02/08/2017

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد المشاريع الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لفئة الإناث قدرت بـ 37189 مشروع ممول بنسبة 10% من إجمالي المشاريع الممولة (367980) وهذا إلى غاية 2016/12/31، مما يوحي بتشجيع الوكالة للإناث على إنشاء مشاريعهم، وكذلك إقبال العنصر النسوي على ممارسة نشاطات كانت مقتصرة على الرجال.

ولمعرفة تطور عدد المشاريع الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لفئة الإناث يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل رقم (3،14) التالي:

الشكل رقم (14،3): يوضح عدد المشاريع الممولة بواسطة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لفئة الإناث من 2011 حتى 2016



المصدر: من إعداد الباحث

من خلال الشكل نلاحظ إرتفاع معدل المشاريع الممولة من طرف الوكالة للإناث بشكل مهم من 7% خلال سنتي 2011 و2012 ليرتفع بدرجة مئوية 8% خلال سنة 2013، وبنفس الدرجة أي 9% في عام 2014، و 11% في 2015 و14% خلال عام 2016، وهذا مقارنة بإجمالي المشاريع الممولة خلال هذه السنوات.

ب: المشاريع الممولة بواسطة الوكالة حسب الجنس وحسب قطاعات النشاط: لتوضح عدد المشاريع الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب حسب الجنس وحسب قطاعات النشاط تم وضع الجدول رقم (11،3) التالي:

الجدول رقم (11،3): عدد المشاريع الممولة بواسطة الوكالة حسب الجنس وحسب قطاعات النشاط حتى 2016/12/31

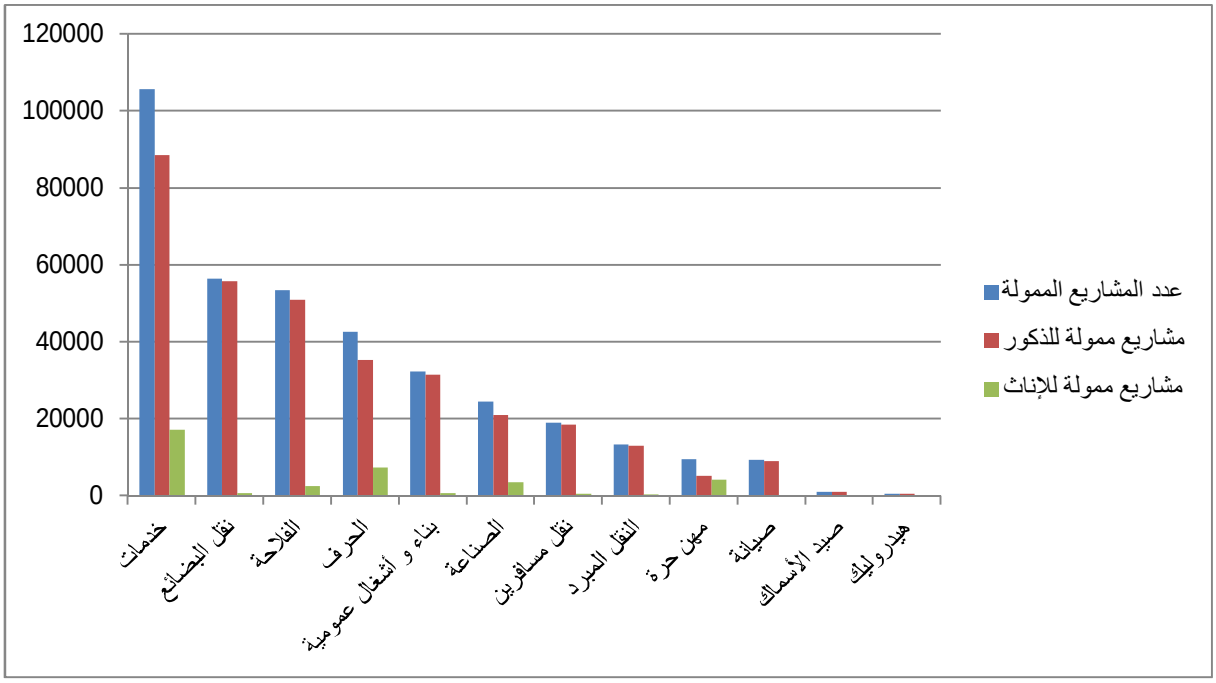
قطاع النشاط	مشاريع ممولة	ذكور	نسبة الذكور	إناث	نسبة الاناث
خدمات	105754	88505	%84	17249	%16
نقل البضائع	56530	55821	%99	709	%01
الفلاحة	53488	51009	%95	2479	%05
الحرف	42621	35322	%83	7299	%17
بناء و أشغال عمومية	32284	31575	%98	709	%02
الصناعة	24547	21069	%86	3478	%14

نقل مسافرين	18985	18504	%97	481	%03
النقل المبرد	13385	12996	%97	389	%03
مهن حرة	9456	5257	%56	4199	%44
صيانة	9359	9102	%98	157	%02
صيد الأسماك	1127	1111	%99	16	%01
هيدروليك	544	520	%96	24	%04
المجموع	367980	330791	%90	37189	%10

Source: Bulletin d'information Statistique N°30, Ministère de L'Industrie et des Mines, Alger, Edition Mai 2017, p26

لمعرفة عدد المشاريع الممولة بواسطة الوكالة حسب الجنس وحسب قطاعات النشاط يمكن وضع الشكل رقم (15،3) التالي:

الشكل رقم (15،3): المشاريع الممولة بواسطة الوكالة حسب الجنس وحسب قطاعات النشاط حتى 2016/12/31



المصدر: من إعداد الباحث

من خلال الشكل نلاحظ أن القطاع الأكثر هيمنة هو قطاع الخدمات حيث يمثل نسبة 29% من مجموع القروض الممولة، يأت في المرتبة الثانية والثالثة قطاعي نقل البضاع وقطاع الفلاحة بنسبة 15,4% و14,5% على التوالي، أما السبة الأقل من بين هذه القطاعات فهي قطاع الهيدروليك بنسبة 0,15%.

أما من ناحية الجنس فنلاحظ سيطرة فئة الذكور على أغلب المجالات وخاصة قطاعات (نقل البضائع 99%، البناء والاشغال العمومية 98%، نقل المسافرين 97%، النقل المبرد 97%، والصيانة 98%،

وصيد الأسماك 99%، الفلاحة 95%،)، في حين نجد فئة الإناث متواجدة بنسبة كبيرة في قطاع المهن الحرة بنسبة 44% يليها قطاع الحرف بنسبة 17%، وهي قطاعات تتلاءم مع طبيعة وعادات المرأة الجزائرية

سادسا: المشاريع الممولة بواسطة الوكالة لمشاريع التوسعة: تقوم الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل توسعت نشاطها والجدول رقم **(12،3)** التالي يوضح ذلك:

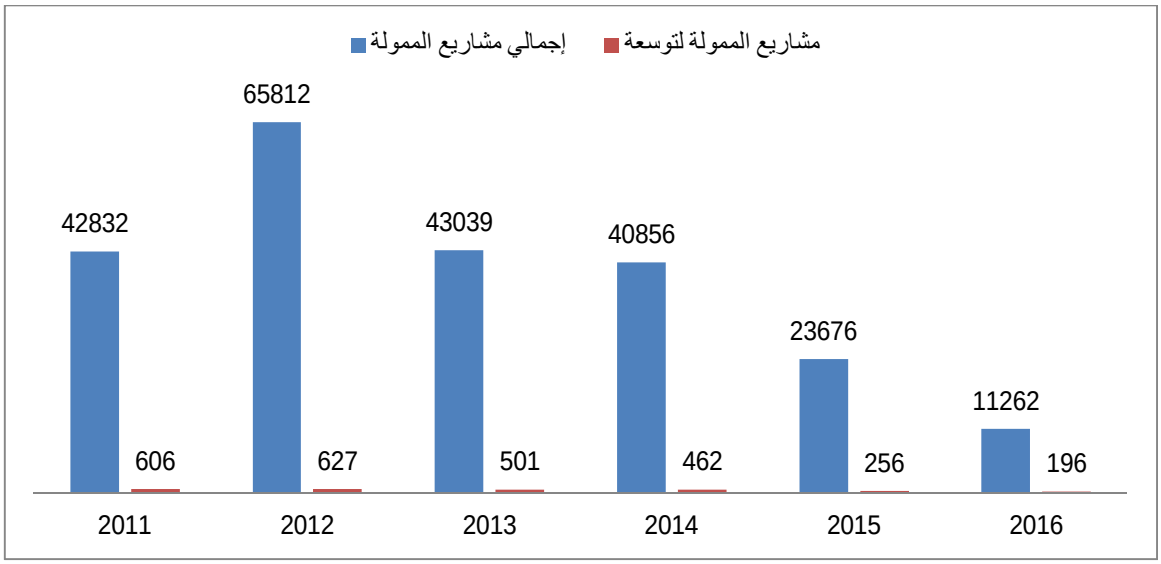
الجدول رقم (12،3): يوضح عدد المشاريع الممولة بواسطة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بهدف التوسعة إلى غاية 2016/12/31

السنوات	إجمالي مشاريع الممولة	مشاريع الممولة لتوسعة	النسبة
منذ النشأة حتى 2010/12/31	140503	2441	%01,74
2011	42832	606	%01,41
2012	65812	627	%00,95
2013	43039	501	%01,16
2014	40856	462	%01,13
2015	23676	256	%01,08
2016	11262	196	%01,74
منذ النشأة حتى 2016/12/31	367980	5089	%01,38

Source: http://www.ansej.org.dz/index.php/fr/nos-statistiques, date: 02/08/2017

ولتوضيح عدد المشاريع الممولة بواسطة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب من أجل توسعت المؤسات الصغيرة والمتوسطة تم وضع الشكل رقم (16،3) التالي:

الشكل رقم (16،3): يوضح عدد المشاريع الممولة بواسطة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بهدف التوسعة من 2011 حتى 2016



المصدر: من إعداد الباحث

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة تمويل الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لمشاريع التوسعة تقريبا في استقرار حيث تتراوح نسبتها من 00,95% إلى 01,74% وهي في معظمها موجهة للمؤسسات المصغرة والمؤسسات الصغيرة، حيث كانت نسبة المشاريع الممولة من أجل التوسعة تمثل ما نسبته 01,38% (5089 مشروع) من مجموع قيمة المشاريع الممولة بواسطة هذه الوكالة والمقدرة بـ 367980 وهذا إلى غاية 2016/12/31.

سابعا: تأثير المشاريع الممولة بواسطة الوكالة على اليد العاملة: تعتبر الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب من بين مؤسسات التمويل الأصغر الأولى المنشأة في الجزائر، وكانت الأسبق في منح القروض فمنذ بداية نشاطها سنة 1998، قامت بمنح عدد لا يستهان به من القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي بدورها ساهمت في إنشاء الكثير من مناصب الشغل والتخفيف من حدة البطالة في الجزائر، والجدول التالي رقم (13،3) يوضح عدد القروض الممنوحة وعدد مناصب الشغل المنشأ وهذا خلال الفترة 1998-2016.

الجدول رقم (13،3):: تأثير عدد المشاريع الممولة بواسطة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب على اليد العاملة إلى غاية 2016/12/31

السنوات	عدد القروض الممنوحة (1)	عدد مناصب شغل المنشأة (2)	نسبة تطور مناصب الشغل المنشأة	نسبة تطور مناصب الشغل التراكمية	(2)/(1)
1998	7279	24121	%02,75	%02,75	3,31
1999	14725	39260	%04,47	%07,22	2,66
2000	10359	28735	%03,27	%10,49	2,77
2001	7279	20152	%02,29	%12,78	2,76
2002	7087	19631	%02,24	%15,02	2,77
2003	5664	14771	%01,68	%16,70	2,60
2004	6691	19077	%02,17	%18,87	2,85
2005	10549	30376	%03,46	%22,33	2,87
2006	8645	24500	%02,79	%25,12	2,83
2007	8102	22685	%02,58	%27,70	2,79
2008	10634	31418	%03,58	%31,28	2,95
2009	20848	57812	%06,58	%37,86	2,77
2010	22641	60132	%06,85	%44,71	2,65
2011	42832	92682	%10,55	%55,26	2,16

2012	65812	129203	%14,71	%69,97	1,96
2013	43039	96233	%10,96	%80,93	2,24
2014	40856	93140	%10,61	%91,54	2,28
2015	23676	51570	%05,87	%97,41	2,18
2016	11262	22766	%02,59	%100	2,02
المجموع	367980	878264	%100		2,39

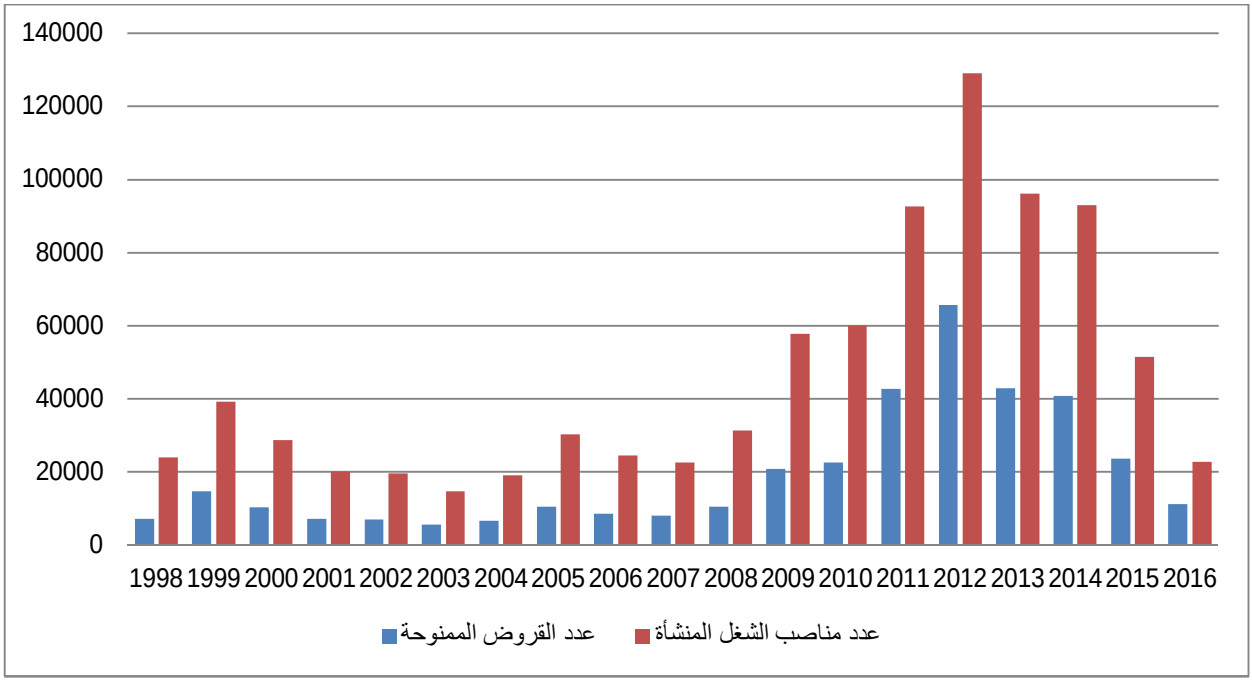
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

- الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، 2013

http://www.ansej.org.dz/index.php/fr/nos-statistiques, date: 02/08/2017

ولمعرفة مساهمة عدد المشاريع الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب في إحداث مناصب عمل جديدة يمكن توضيحها من خلال الشكل رقم (17،3) التالي:

الشكل رقم (17،3): عدد المشاريع الممولة بواسطة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب على اليد العاملة من 1998 حتى 2016



المصدر: من إعداد الباحث

يظهر لنا من خلال الشكل أن عدد مناصب الشغل المنشأة من خلال المشاريع الممولة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بواسطة الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب وهذا منذ نشأتها حتى 2016/12/31 تقدر بـ 878264 منصب شغل، حيث كانت نسبتها تتراوح ما بين 01,68% و 06,85% وهذا منذ نشأتها

حتى سنة 2010 لتسجل بعدها استفاقة في عام 2011 بنسبة تقدر بـ 10,55% (92682 منصب شغل)، لترتفع في عام 2012 بنسبة 14,71% (129203 منصب شغل) وهي أعلى نسبة منذ نشأتها، حيث عاودت مرة أخرى الانخفاض لكن بشكل قليل وذلك بنسبة 10,96% و 10,61% خلال سنتي 2013 و2014 على التوالي، لتسجل بعدها هبوطا حادا مقدرة بـ 05,87% و 02,59% خلال سنتي 2015 و2016 على التوالي، أما فيما يخص نسبة مساهمة المشاريع الممولة إلى مناصب الشغل المنشأة فهي تتراوح ما بين 3,31 خلال عام 1998 و 1,96 خلال عام 2012، في حين كان عدد المناصب المنشاة منذ نشأة الوكالة حتى 2016/12/31 هو 878264 منصب شغل بمعدل 2,39 منصب شغل لكل قرض ممنوح (367980 اجمالي القروض الممنوحة).

3-2-2- صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (FGAR)

يعتبر صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة آلية من آليات ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فهو يعمل على تسهيل الحصول على القروض من المؤسسات المصرفية بمنحها ضمانات، لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند الإنشاء أو بهدف التوسعة، ولتسليط الضوء عليه يمكن أن نتطرق للعناصر التالية:

3-2-2-1- نشأة صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: أنشئ صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 373/02 المؤرخ في 06 رمضان 1423 الموافق لـ 11 نوفمبر 2002 المتعلق بتطبيق القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتضمن للقانون الأساسي لصندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إذ يعتبر مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي[1]، تحت وصاية وزارة الصناعة والمناجم، حيث انطلق في النشاط بصورة رسمية في 14 مارس 2004[2]، ويسير من طرف مجلس إدارة يتكون من ممثلي بعض الوزارات وممثل عن الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة، ومن بين أهم وظائفه نذكر[3]:

- توفير الضمانات الضرورية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للحصول على القروض البنكية؛
- تحويل دور الدولة من مانحة للأموال إلى ضامنة للقروض المقدمة؛

ويمكن الإشارة إلى أنه تم في 11 يونيو 2017 اصدار مرسوم تنفيذي رقم193/17 يتضمن تعديل القانون الأساسي لصندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك كما يلي[4]:

---

[1] محمد حميدوش، **إستراتيجية تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007/2006، ص46.

[2] https://www.fgar.dz, date : 22/05/2015

[3] يوسف لعشب، **ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة "آلية لتدعيم التمويل**، مجلة فضاءات، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، العدد2، 2003، ص14.

[4] الجريدة الرسمية، العدد 36، ص ص9-10.

- يوضع صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحت وصاية الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهو مؤسسة عمومية يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي؛
- يهدف الصندوق إلى ضمان قروض الاستثمار المتحصل عليها من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- يمكن إنشاء أي فرع جهوي أو محلي للصندوق بعد موافقة الوزير الوصي؛

إن معدل الخسارة المرتفع الذي تعاني منه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خاصة عند الإنشاء وبدرجة أقل في حالة التوسع، يجعل الوصول إلى التمويل أمراً صعباً أو مستحيلاً في غياب الضمانات، ونتيجة لذلك شرعت الجزائر كبقية الدول المتطورة التي ترغب في تحفيز ديناميكية وحركية مؤسساتها وخاصة الصغيرة والمتوسطة إلى إنشاء أول مؤسسة لضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نوفمبر 2002 وبدأ النشاط الفعلي في مارس 2004، وتتمثل المهمة الرئيسية لها في تسهيل حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على القروض البنكية من خلال تقاسم مخاطر تمويلها مع هذا الصندوق وهذا من خلال منح الضمانات، إذ سيلعب دور المرافقة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من خلال مساعدتها على احتلال موقع مستدام في بيئة تنافسية متزايدة التعقيد، فرغبة الصندوق في ان يكون جزءاً من نهج متماسك، بالاقتران مع الأدوات الأخرى التي تدعم الاستثمار أو الارتقاء بنسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وفي هذا السياق، تعاونت FGAR و ANDPME بطريقة مثمرة وتم التخطيط لضمان FGAR/ANDPME المالي للشركات المستفيدة من برنامج الترقية، حيث أنه لا يمكن لـ FGAR أن يتوقع النجاح في المهام المسندة إليه دون مساعدة شركائه البنكيين، إذا يعتبر كل من FGAR والبنك عاملين رئيسيين في تمويل الاقتصاد والمخاطر، وهو بمثابة علاقة عمل مشترك يقوم في المقام الأول على الثقة المتبادلة والاحتراف المثالي والشفافية في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وللنجاح أكثر يعمل FGAR على التقرب من حاملي المشاريع، من خلال التواصل الإعلامي لجهازه والاستماع المستمر للمستثمرين من أجل تحسين آلياته وتحقيق أهداف[1].

3-2-2-2- مهام صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تتمثل مهام صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في النقاط التالية[2]:

- تقديم الضمان على القروض الممنوحة من قبل البنوك والمؤسسات المالية لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال (إنشاء المؤسسات، تجديد التجهيزات، توسعة نشاط المؤسسات، أخذ مساهمات، المرافقة ولا سيما في عمليات التصدير)؛
- تسيير الموارد الموضوعة تحت تصرفه، وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما؛

[1] كلمة المدير العام لصندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، على الموقع: www.fgar.dz/portal/fr/content/lettre-du-dg بتاريخ: 2018/02/12

[2] الجريدة الرسمية العدد 36، 2017، ص ص 10-11.

- تسيير الموارد الموضوعة تحت تصرفه من قبل الدولة أو أي ممول أخر، والمخصصة لضمان القروض الممنوحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تسليم شهادات الضمان لتغطية كل صيغ التمويل؛
- متابعة عمليات تحصيل الديون محل نزاع لدى البنوك والمؤسسات المالية؛
- متابعة الالتزامات لدى البنوك والمؤسسات المالية التي يغطيها ضمان القروض، وفي هذا الإطار يمكنه أن يطلب منها أي وثيقة يراها ضرورية ويتخذ أي قرار يكون في مصلحة الصندوق؛
- ضمان استمرارية البرامج الموضوعة من قبل الهيئات الوطنية والدولية لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ضمان الاستشارة والمساعدة التقنية لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تسعى للاستفادة من ضمان الصندوق؛

ويكلف الصندوق في إطار مهامه القيام بما يلي[1]:

- إبرام إتفاقيات تحدد كيفيات تنفيذ الضمان مع البنوك والمؤسسات المالية شركاء الصندوق؛
- إبرام اتفاقيات شراكة مع الهيئات المكلفة بدعم إنشاء وتطوير وعصرنة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قصد توفير المرافقة من خلال الضمان المقدمللمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستفيدة من هذه الترتيبات؛
- اقتراح ووضع كل التدابير أو الخدمات الموجهة لتحسين آلية الضمان الموجه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- إعداد إتفاقيات مع البنوك والمؤسسات المالية؛
- القيام بكل عمل يهدف إلى المصادقة على التدابير المتعلقة بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتدعيمها في إطار ضمان الاستثمارات؛

3-2-2-3- أهداف صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: يهدف صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى تحقيق الأهداف التالية[2]:

- منح ضمان ائتماني للشركات الصغيرة والمتوسطة؛
- ضمان مراحل تنفيذ البرامج المعدة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من قبل المؤسسات الدولية؛
- تقديم المشورة والمساعدة الفنية للمؤسسات للصغيرة والمتوسطة المستفيدة من ضمان الصندوق؛
- القيام بأي مشروع شراكة مع المؤسسات التي تعمل في إطار تعزيز وتطوير المشاريع الصغيرة والمتوسطة؛

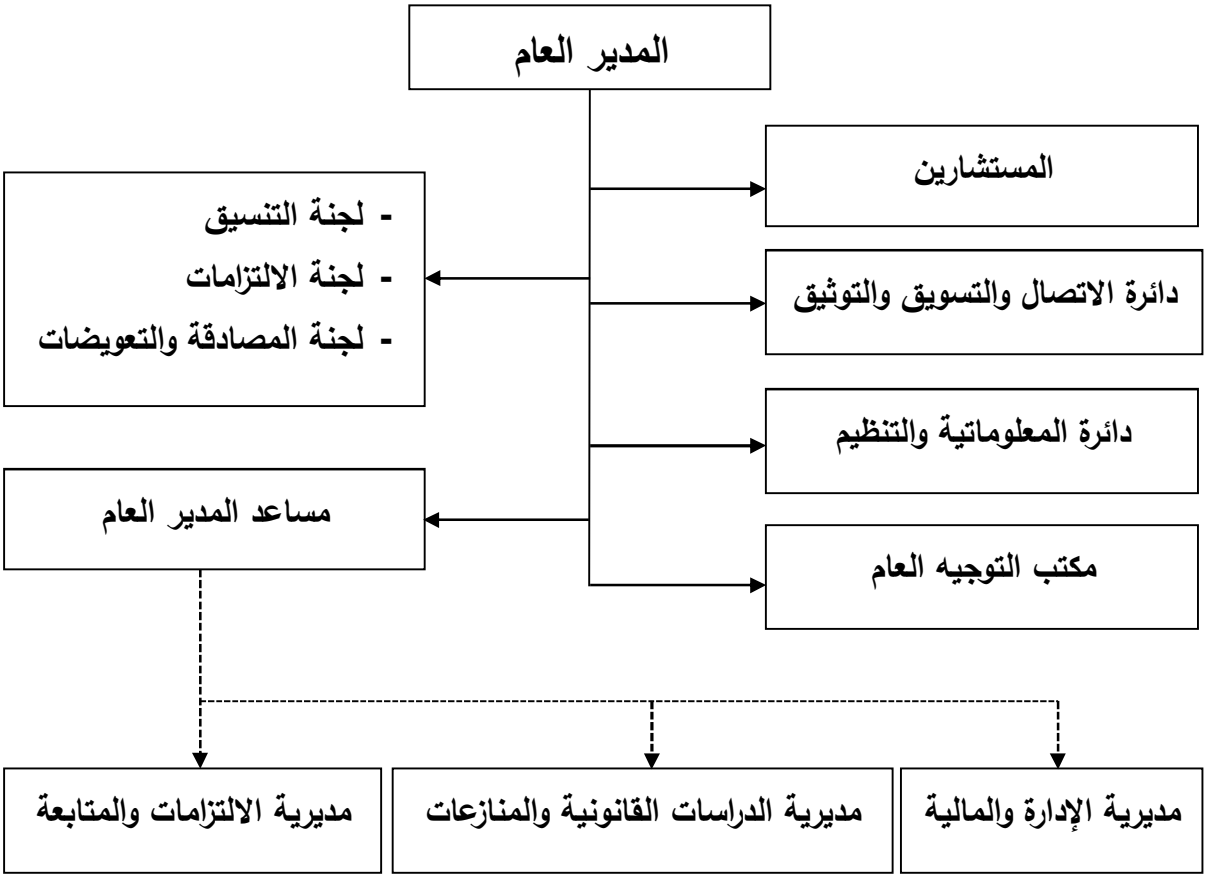
[1] المادة 06، الجريدة الرسمية العدد 36، 2017، ص 11.

[2] www.fgar.dz/portal/fr/content/missions, Date: 22/10/2017

- اتخاذ أي إجراء يهدف إلى اعتماد تدابير تتعلق بتعزيز ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كجزء من ضمان القروض الاستثمارية؛

3-2-2-4- الهيكل التنظيمي لصندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: يتمثل الهيكل التنظيمي لصندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما في الشكل رقم (3،18) التالي[1]:

الشكل رقم (3،18): الهيكل التنظيمي لصندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة



Source: www.fgar.dz/portal/ar, date/ 25/10/2017

3-2-2-5- إحصائيات صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: يمكن الإشارة إلى مجموعة من الاحصائيات الخاصة بصندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق مجموعة من النقاط وذلك كما يلي:

أولا: توزيع المشاريع المضمونة حسب الأنشطة من أفريل 2004 حتى جوان 2017: يمكن تلخيص توزيع المشاريع المضمونة والمتراكمة حسب طبيعة الأنشطة في الجدول رقم (3،14) التالي:

[1] https://www.fgar.dz/portal/ar, Date: 22/10/2017

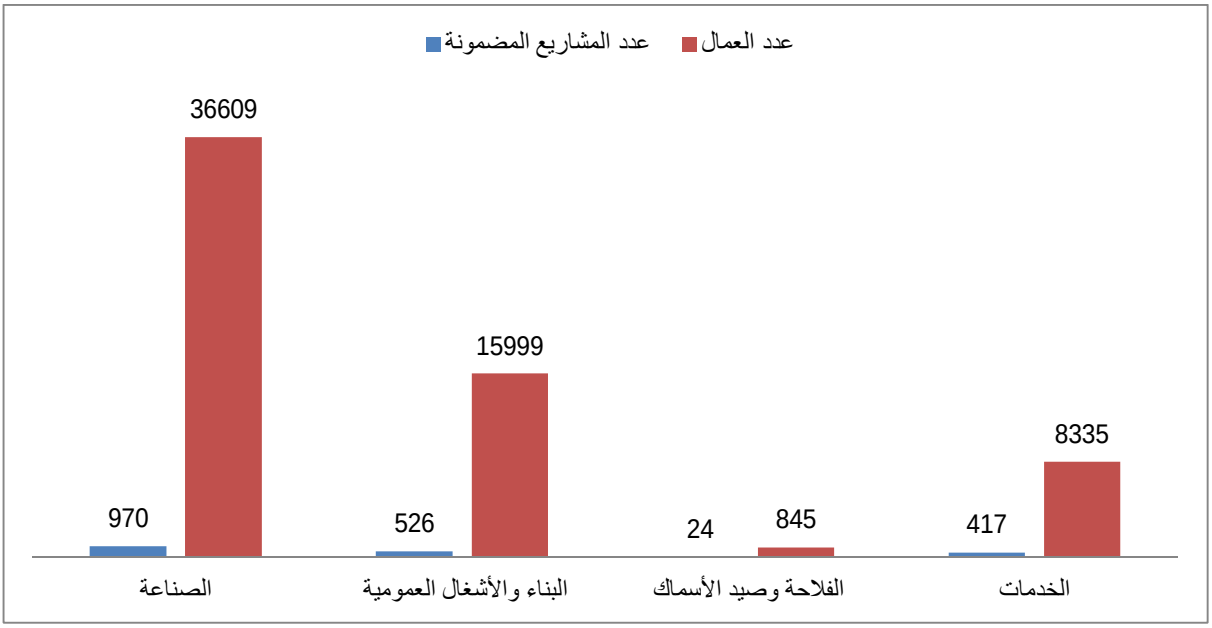
الجدول رقم (14،3): توزيع المشاريع المضمونة والمتراكمة حسب الأنشطة من أفريل 2004 حتى جوان 2017 **الوحدة: دينار جزائري**

قطاعات النشاط	عدد المشاريع المضمونة	%	مبلغ الضمان(دج)	%	عدد العمال	%
الصناعة	970	%50	32151448062	%60	36609	%59
البناء والأشغال العمومية	526	%27	10993691363	%21	15999	%26
الفلاحة وصيد الأسماك	24	%01	882180868	%02	845	%01
الخدمات	417	%22	9466535915	%18	8335	%13
المجموع	1937	100	53493856208	100	61788	100

Source :
https://www.fgar.dz/portal/sites/default/files/fichiers_statistiques/R%C3%A9partition%20des%20projets%20garantis%20par%20activit%C3%A9s%281%29.pdf, Date: 20/04/2018 Adapte.

ومن أجل توضيح المشاريع المضمونة ومدى مساهمتها في مناصب جديدة حسب الأنشطة خلال الفترة أفريل 2004 حتى جوان 2017 تم وضع الشكل رقم **(19،3)** التالي:

الشكل رقم (19،3): مساهمة المشاريع المضمونة في إحداث مناصب شغل حسب الأنشطة من أفريل 2004 حتى جوان 2017



المصدر: من إعداد الباحث

من خلال الشكل السابق يتبين أن:

- الصناعة: 970 مشروع ما يمثل نسبة 50% من إجمالي المشاريع المضمونة، ساهمت في إحداث 36609 منصب عمل جديد بنسبة 59%، وهي تحتل المرتبة الأولى مما يظهر الأهمية البالغة التي تظهرها الدولة من خلال هذا الجهاز في الاهتمام بهذه القطاع وتشجيعه؛

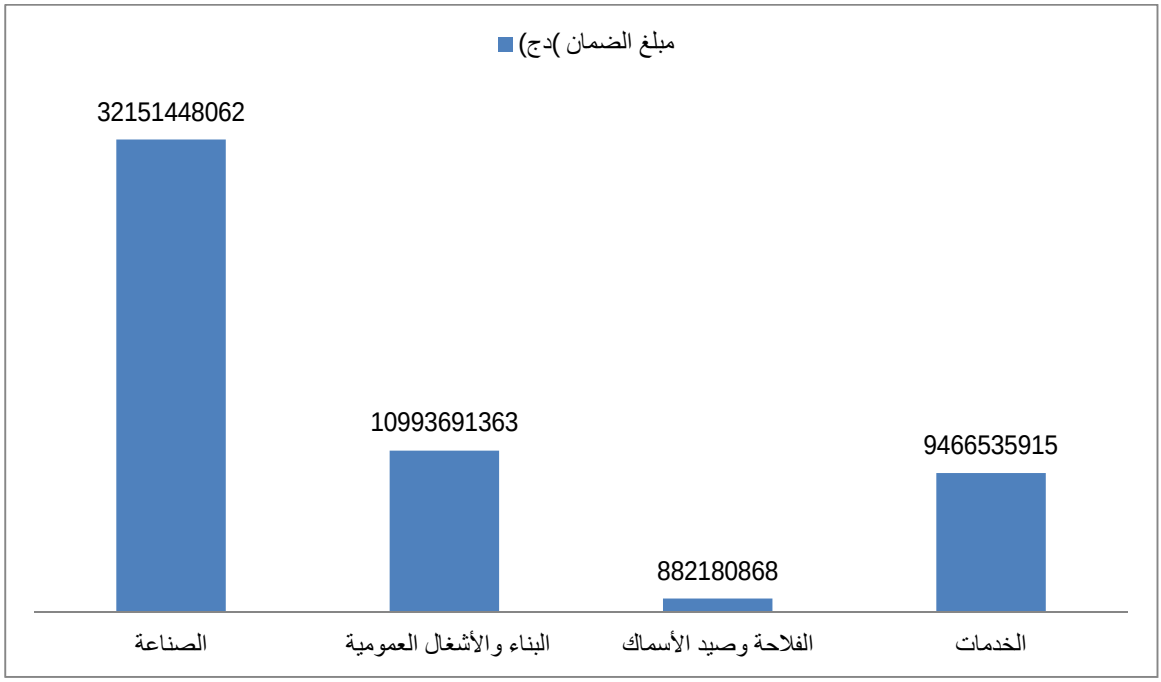
- البناء والأشغال العمومية: 526 مشروع ما يمثل نسبة 27% من اجمالي المشاريع المضمونة، ساهمت في إحداث 15999 منصب عمل جديد بنسبة 26%، وهي تحتل المرتبة الثانية مما يظهر دلالة على اهتمام الدولة بهذا القطاع وتشجيعه؛

- الفلاحة وصيد الأسماك: 24 مشروع ما يمثل نسبة 01% من إجمالي المشاريع المضمونة، ساهمت في إحداث 845 منصب عمل جديد بنسبة 01%، وهي تأت في المرتبة الأخيرة مقارنة مع القطاعات الأخرى وهو ما يظهر ضعف هذا القطاع إذا أنه تقريبا محصور وبنسبة كبيرة على سكان الواحل وبدرجة أقل سكان المدن الداخلية القريبة من السواحل؛

- الخدمات: 417 مشروع ما يمثل نسبة 22% من إجمالي المشاريع المضمونة، ساهمت في حلق 8335 منصب عمل جديد بنسبة 13%، تحتل المرتبة الثالثة مما يبين حساسية وأهمية هذا القطاع وعلاقته بالقطاعات الأخرى وكذلك قلة تكاليفه وسرعة مردوديته؛

ولتوضيح أهمية القروض المضمونة من ناحية المبالغ المالية نقوم بصياغة الشكل رقم (20،3) التالي:

الشكل رقم (20،3): نسبة مساهمة المشاريع المضمونة من الناحية المالية في الأنشطة من أفريل 2004 حتى جوان 2017



المصدر: من إعداد الباحث

حيث يتبين من خلال الشكل أن قطاع الصناعة يأت في المرتبة الأولى من حيث المبالغ المالية والمقدرة بـ 32151448062 دج ما يمثل نسبة 60%، وحل ثانيا قطاع البناء والأشغال العمومية بمبلغ 10993691363 دج ما يمثل نسبة 21%، في حين الخدمات ثالثا بـ 9466535915 دج ما يمثل نسبة 18%، وأخيرا قطاع الفلاحة وصيد الأسماك بـ 882180868 دج ما يمثل نسبة 2%.

وإجمالا يمكن القول أن مجموع قيمة الضمانات الممنوحة من طرف الصندوق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة منذ أفريل 2004 وإلى غاية جوان 2017 بلغ ما يقدر بـ 1937 مشروع ما قيمته 53493856208 دج، ساهم في إحداث 61788 منصب عمل جديد.

ثانيا: حصيلة نشاط صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: خلال النصف الأول من عام 2017، منحت FGAR ضمانات تغطي ما يقدر بـ4951,86 مليار دينار من القروض وجهت للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فيما يتعلق بشهادات الضمان، فإن FGAR منح ما يعادل 1869,67 مليار دينار جزائري من الاعتمادات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، هذه المبالغ تمثل في المتوسط 27,76 مليون دينار لكل عرض ضمان و35,50 مليون دج لكل شهادة الضمان، متوسط معدل التمويل الممنوح من FGAR، يمثل50% من المشاريع الجديدة، لذا دعمت FGAR إنشاء 62 مؤسسة صغيرة ومتوسطة بمبلغ 4174,80 مليار دينار جزائري، كما قامت بتوسعت 91 مؤسسة صغيرة ومتوسطة بمبلغ 5784,62 مليار دينار جزائري، وخلال النصف الأول من عام 2017 زادت الالتزامات المتراكمة من FGAR بنسبة نمو قدرت بـ 50 % في عروض ضمان و59% في شهادات الضمان[1]، والجدول التالي رقم (15،3) يوضح حصيلة نشاط الصندوق حتى نهاية السداسي الأول من عام 2017.

الجدول رقم (15،3): حصيلة نشاط صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أفريل2004 حتى نهاية 2017/06/30 الوحدة: دينار جزائري.

	عروض الضمان	شهادة الضمان
عدد الضمانات الممنوحة	1937	1032
التكلفة الإجمالية للمشروعات	165149503372	70519058427
مبلغ القروض المطلوبة	108281293993	45735381681
المعدل المتوسط للتمويل المطلوب	%66	%65
مبلغ الضمانات الممنوحة	53493856208	24757426289

[1] Bulletin d'information Statistique N°31, op.cit , p24

المتوسط للضمان الممنوح	%49	%54
المبلغ المتوسط للضمان	27616859	23989754
عدد مناصب الشغل	61788	30151

Source: Bulletin d'information Statistique N°31 (1er semestre 2017), Ministère de L'Industrie et des Mines, Alger, Edition Novembre 2017, p24

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن عدد القروض الممنوحة بلغت 1937 عرض ضمان ساهمت في تمويل نسبة 49% (53493856208 دج) من مبلغ القروض المطلوبة والمقدرة بـ 108281293993 دج، لإجمالي التكلفة الكلية للمشروعات والمقدرة بـ 165149503372 دج، حيث ساهمت هذه العملية في إحداث 61788 منصب شغل جديد، في حين نجد أن عدد القروض الممنوحة لشهادة الضمان بلغت 1032 شهادة ساهمت في تمويل نسبة 54% (24757426289 دج) من مبلغ القروض المطلوبة والمقدرة بـ 45735381681 دج، لإجمالي التكلفة الكلية للمشروعات والمقدرة بـ 70519058427 دج، حيث ساهمت هذه العملية في إحداث 30151 منصب شغل جديد،

ثالثا: حصيلة نشاط الصندوق حسب نوع المشروع: لتوضيح وضعية الملفات المعالجة حسب نوع المشروع من طرف صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك من خلال الجدول (3،16) التالي:

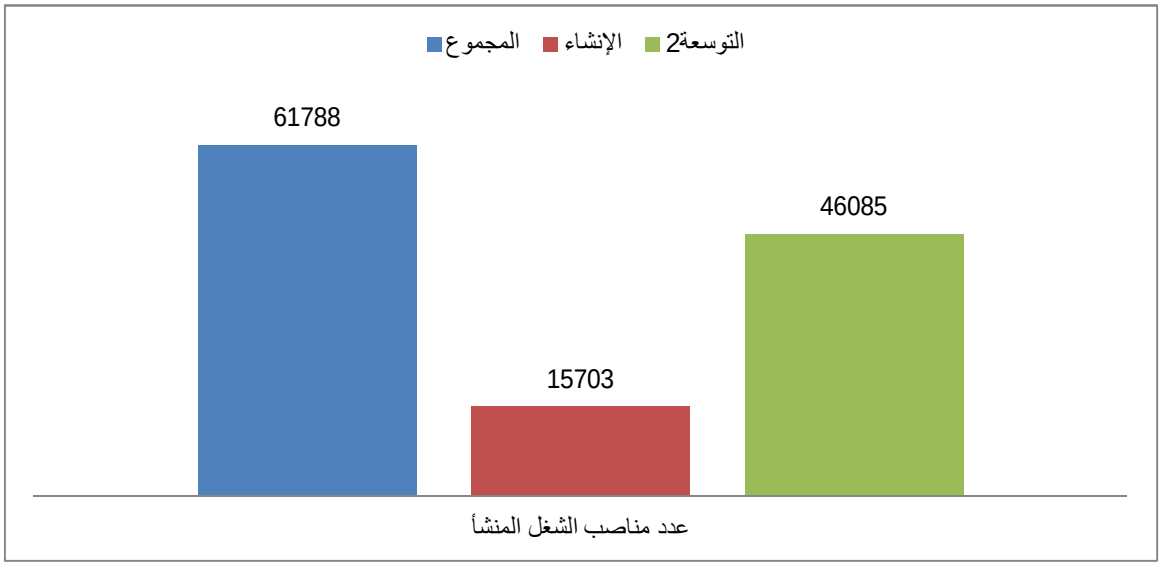
الجدول رقم (3،16): وضعية الملفات المعالجة حسب نوع المشروع من أفريل 2004 حتى 2017/06/30 **الوحدة: دينار جزائري.**

نوع المشروع	الإنشاء	التوسعة	المجموع
عدد الضمانات الممنوحة	776	1161	1937
التكلفة الإجمالية للمشروعات	67831413912	97318089460	165149503372
مبلغ القروض المطلوبة	39702694201	68578599792	108281293993
المعدل المتوسط للتمويل المطلوب	%59	%70	%66
مبلغ الضمانات الممنوحة	16032686483	37461169726	53493856209
المتوسط للضمان الممنوح	%40	%55	%49
المبلغ المتوسط للضمان	20660678	32266296	27616859
عدد مناصب الشغل المنشأ	15703	46085	61788

Source: Bulletin d'information Statistique N°31 (1er semestre 2017), Ministère de L'Industrie et des Mines, Alger, Edition Novembre 2017, pp24-25

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد الضمانات الممنوحة لإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي 776 ضمان بنسبة 40% في حين نجد عدد الضمانات الممنوحة الخاصة بتوسعت المؤسسات هي 1161 بنسبة 60%، في حين نجد أن التكلفة الأجمالية للمشروعات الخاصة بالإنشاء تقدر بـ 67831413912 دج ما يقابلها نسبة 41%، أما التوسعة فهي 97318089460 دج بنسبة 59% لمبلغ إجمالي قدره 165149503372 دج، إذ أن الصندوق يساهم بنسبة 59% في المتوسط لضمان تمويل المؤسسات الصغيرة المتوسطة المنشأة، أما مساهمته لتوسعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فكانت بنسبة 70%، وينتج عن هذه الضمانات إنشاء 15703 منصب شغل جديد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند الإنشاء و46085 للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند التوسعة، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (21،3) التالي:

الشكل رقم (21،3): عدد مناصب الشغل المنشأ من طرف صندوق ضمان القروض حسب نوع المشروع من أفريل 2004 حتى 2017/06/30



المصدر: من إعداد الباحث

رابعا: حصيلة الصندوق حسب الملفات المعالجة: لتوضيح حصيلة الصندوق حسب الملفات المعالجة خلال الفترة 2016/01/01 إلى غاية 2017/106/30 تم صياغة الجدول رقم (17،3) التالي:

الجدول رقم (17،3): حصيلة الصندوق حسب الملفات المعالجة من 2016/01/01 إلى غاية 2017/06/30 **الوحدة: دينار جزائري.**

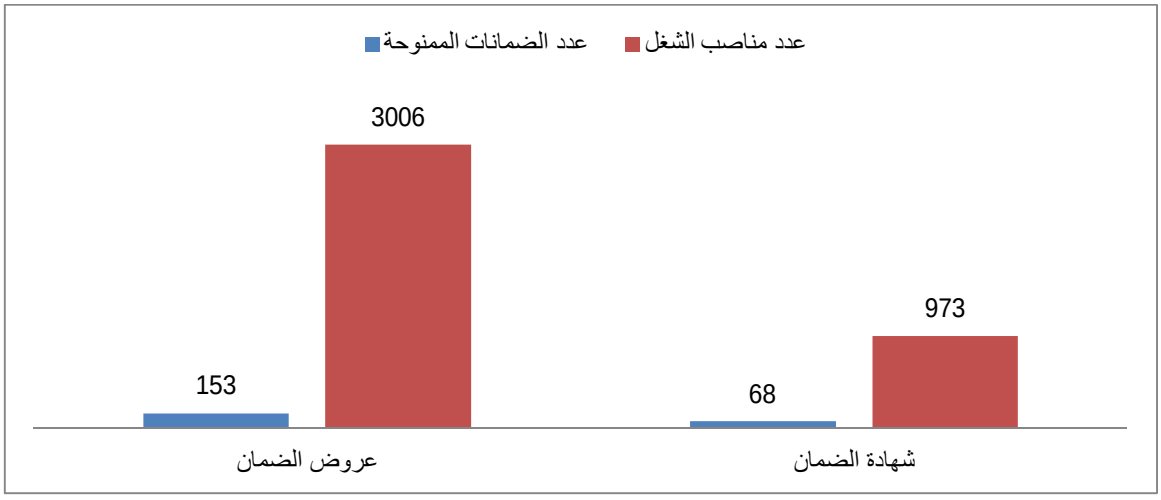
	عروض الضمان	شهادة الضمان
عدد الضمانات الممنوحة	153	68
التكلفة الإجمالية للمشروعات	15120197186	4066106357

مبلغ القروض المطلوبة	9959426785	3148421293
المعدل المتوسط للتمويل المطلوب	%66	%77
مبلغ الضمانات الممنوحة	4951863908	1869672334
المتوسط للضمان الممنوح	%50	%59
المبلغ المتوسط للضمان	32365124	27495181
عدد مناصب الشغل	3006	973

Source: Bulletin d'information Statistique N°31 (1er semestre 2017), edition novembre 2017, p25

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن عدد القروض الممنوحة بلغت 153 عرض ضمان ساهمت في تمويل نسبة 50% (4951863908 دج) من مبلغ القروض المطلوبة والمقدرة بـ 9959426785 دج، لإجمالي التكلفة الكلية للمشروعات والمقدرة بـ 15120197186 دج، حيث ساهمت هذه العملية في إحداث 3006 منصب شغل جديد، في حين نجد أن عدد القروض الممنوحة لشهادة الضمان بلغت 68 شهادة ساهمت في تمويل نسبة 59% (1869672334دج) من مبلغ القروض المطلوبة والمقدرة بـ 3148421293 دج، لإجمالي التكلفة الكلية للمشروعات والمقدرة بـ 4066106357 دج، حيث ساهمت هذه العملية في إحداث 973 منصب شغل جديد، وهذا دائما خلال الفترة 2016/01/01 إلى غاية 2017/06/30، والشكل رقم (22،3) التالي يوضح عدد الضمانات الممنوحة حسب شهادة الضمان وعروض الضمان ونسبة مساهمتها في إحداث مناصب عمل جديدة.

الشكل رقم (22،3): مساهمة الصندوق في خلق مناصب شغل حسب الملفات المعالجة من 2016/01/01 حتى 2017/06/30



المصدر: من إعداد الباحث

خامسا: حصيلة نشاط الصندوق حسب نوع المشروع: لمعرفة وضعية الملفات المعالجة من حيث إنشاء مؤسسة صغيرة ومتوسطة جديدة أو إحداث توسعة لمؤسسة كانت موجودة سابقا، وهذا من خلال الجدول رقم (18،3) التالي:

الجدول رقم (18،3): وضعية الملفات المعالجة حسب نوع المشروع من 2016/01/01 حتى 2017/06/30 **الوحدة: دينار جزائري.**

	الإنشاء	التوسعة*	المجموع
عدد الضمانات الممنوحة	62	91	153
التكلفة الإجمالية للمشروعات	6713510991	8406686195	15120197186
مبلغ القروض المطلوبة	4174804205	5784622579	9959426785
المعدل المتوسط للتمويل المطلوب	%62	%69	%66
مبلغ الضمانات الممنوحة	1721269115	3230594794	4951863908
المتوسط للضمان الممنوح	%41	%56	%50
المبلغ المتوسط للضمان	27762405	35501042	32365124
عدد مناصب الشغل المنشأ	1283	1723	3006

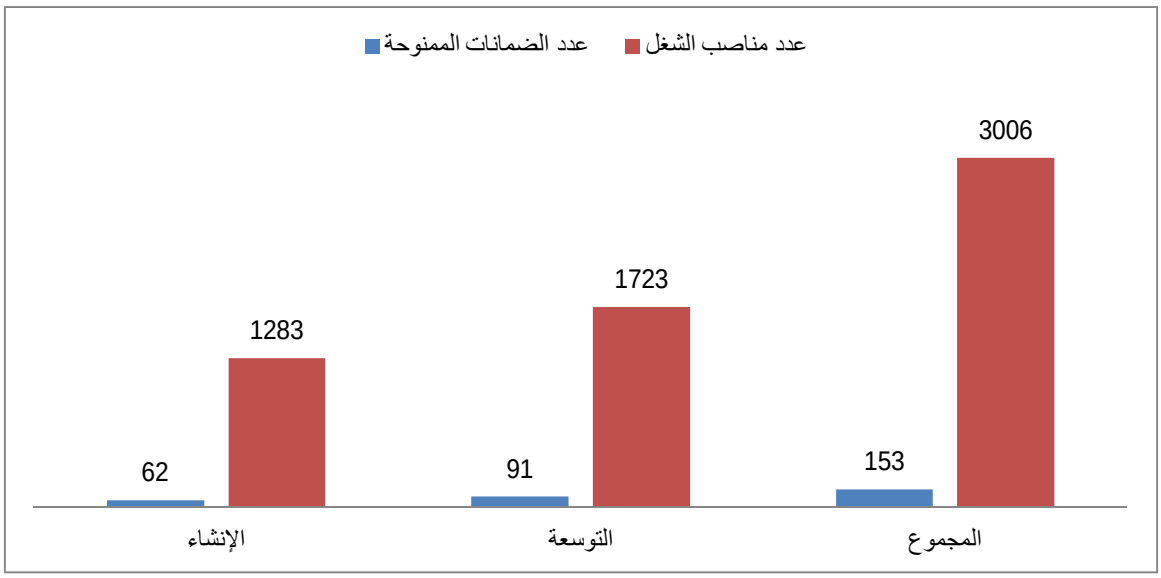
Source: Bulletin d'information Statistique N°31 (1er semestre 2017), Ministère de L'Industrie et des Mines, Alger, Edition Novembre 2017, pp25-26

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ من خلال الجدول أن عدد الضمانات الممنوحة لإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي 62 ضمان بنسبة 40,52% في حين نجد عدد الضمانات الممنوحة الخاصة بتوسعت المؤسسات هي 91 ضمان بنسبة 59,48%، في حين نجد أن التكلفة الأجمالية للمشروعات الخاصة بالإنشاء تقدر بـ 6713510991 دج ما يقابلها نسبة 44,10%، أما التوسعة فهي 8406686195 دج بنسبة 55,90% من مبلغ إجمالي قدره 15120197186 دج، إذ أن الصندوق يساهم بنسبة 62% في المتوسط لضمان تمويل المؤسسات الصغيرة المتوسطة المنشأة، أما مساهمته لتوسعت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فكانت بنسبة 69%، وهذا كله خلال الفترة 2016/01/01 حتى 2017/06/30.

ولمعرفة مدى مساهمة عدد القروض الممنوحة في إحداث مناصب شغل جديدة خلا الفترة 2016/01/01 حتى 2017/06/30 تم وضع الشكل رقم الشكل رقم (23،3) التالي:

* يشمل أيضا المشاريع الجديدة و/أو تجديد التجهيزات والوسائل.

الشكل رقم (3،23): مساهمة الضمانات الممنوحة في خلق مناصب عمل جديدة حسب نوع المشروع من 2016/01/01 حتى 2017/06/30



المصدر: من إعداد الباحث

من خلال الشكل نلاحظ أن عدد الضمانات الممنوحة من أجل إنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة كان 62 ضمان ساهم في إحداث 1283 منصب عمل جديد، في حين كان عدد الضمانات الممنوحة من أجل توسعت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 91 ضمان ساهم في إحداث 1723 منصب عمل جديد، وإجمالا كان عدد الضمانت الممنوحة 153 ضمان ساهم في إحداث 3006 منصب عمل جديد،

3-2-3- الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (CNAC)

يعمل الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة على مساعدة الفئة التي فقدت مناصب عملها لأسباب اقتصادية أو بشكل لا إرادي لتسهيل إعادة الإدماج، وذلك عبر طرق البحث الفعلي عن مناصب العمل والمساعدة في الإجراءات لإنشاء مؤسسة صغيرة ومتوسطة والتخفيف من حدة البطالة ولمعرفة ذلك يمكن التطرق للعناصر التالية:

3-2-3-1- نشأة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (CNAC): تم إنشاءه بمرسوم تنفيذي رقم188/94 مؤرخ في 6 جويلية 1994 كمؤسسة عمومية للضمان الاجتماعي (تحت وصاية وزارة العمل والتشغيل و الضمان الاجتماعي)[1]، تعمل على تخفيف الآثار الاجتماعية المتعاقبة الناجمة عن تسريح العمال الأجراء في القطاع الاقتصادي وفقا لمخطط التعديل الهيكلي، عرف الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة في مساره عدة مراحل مخصصة للتكفل بالمهام الجديدة المخولة من طرف السلطات العمومية[2].

[1] العدد 44، الجريدة الرسمية 1994، المتضمنة القانون الأساسي للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، ص6

[2] https://www.cnac.dz/site_cnac_new/Web%20Pages/Ar/AR_PresentationCNAC.aspx, date 12/02/2018

3-2-3-2- مهام الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة: تتمثل مهام الصندوق الوطني للتامين عن البطالة في النقاط التالية[1]:

- ضبط باستمرار بطاقية المنخرطين ويضمن تحصيل الاشتراكات المخصصة لتمويل أداءات التأمين عن البطالة ورقابة ذلك ومنازعاته؛
- يسير الأداءات المقدمة بعنوان الخطر الذي يغطيه؛
- يساعد ويدعم، بالاتصال مع المصالح العمومية للتشغيل وإدارتي البلدية والولاية، إعادة إنخراط البطالين المستفيدين قانونا من اداءات التأمين عن البطالة في الحياة النشيطة؛
- ينظم الرقابة التي ينص عليها التشريع المعمول به في مجال التأمين عن البطالة؛
- يؤسس ويحفظ صندوق الإحتياط حتى يمكنه من مواجهة التزاماته إزاء المستفيدين في جميع الظروف؛
- يساهم الصندوق بالاتصال مع المؤسسات المالية والصندوق الوطني لترقية التشغيل في تطوير إحداث اعمال لفائدة البطالين الذين يتكفل بهم، لا سيما من خلال:

- التمويل الجزئي للدراسات المتعلقة بالأشكال غير النموذجية للعمل والأجور وتشخيص مجالات التشغيل ومكامنه؛
- التكفل بالدراسات التقنية والاقتصادية لمشاريع احداث الأعمال الجديدة لفائدة البطالين الذين يتكفل بهم ويتم ذلك بالاتصال مع المصالح العمومية للتشغيل؛
- تقديم المساعدة للمؤسسات التي تواجه صعوبات في أعمالها من أجل المحافظة على مناصب الشغل حسب الأشكال والصيغ المقررة بموجب إتفاقية؛

3-2-3-3- التنظيم الإداري للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة: يعمل الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بتعداد يناهز 1497 أجيرا تحت وصاية وزارة العمل والتشغيل والضّمان الاجتماعي بتعداد يناهز 1497 أجيرا، موزعًا إقليميا عبر[2]:

- مقر المديرية العامّة؛
- ثلاثة عشر (13) وكالة جهوية؛
- ثماني و أربعين (48) وكالة ولائية؛

[1] العدد 44، الجريدة الرسمية 1994، المتضمنة القانون الأساسي للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، مرجع سابق، ص ص 6-7.

[2] https://www.cnac.dz/site_cnac_new/Web%20Pages/Ar/AR_Organisation.aspx, date 12/02/2018

لكل وكالة جهوية وكالة أو عدة وكالات ولائية فرعية، للمساعدة على العودة إلى العمل، شرع الصندوق في بعث إجراءات احتياطية بإنشاء هيئات تابعة للوكالات الجهوية بما في ذلك:

- إثنان وعشرون (22) مركزا للبحث عن شغل؛
- ثماني وأربعون (48) مركزا لدعم العمل الحر؛

والشكل التالي رقم (19،3) يوضح التوزيع الإداري للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة

الجدول رقم (19،3): التوزيع الإداري للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة

الوكالات الولائية	عدد الوكلات	الوكلات الجهوية
الجزائر	1	الجزائر
عنابة	6	عنابة، قالمة، الطارف، تبسة، سوق أهراس، سكيكدة
باتنة	4	باتنة، خنشلة، بسكرة، أم البواقي
بشار	4	بشار، أدرار، تندوف، البيض
البليدة	3	البليدة، تبازة، المدية
الشلف	3	الشلف، الجلفة، عين الدفلة
قسنطينة	3	قسنطينة، جيجل، ميلة
وهران	3	وهران، غليزان، مستغانم
ورقلة	6	ورقلة، غرداية، الأغواط، الواد، تمنراست،إليزي
سطيف	4	سطيف، بجاية، المسيلة، برج بوعريريج
سيدي بلعباس	5	سيدي بلعباس، تلمسان، سعيدة، النعامة، عين تيموشنت
تيارت	3	تيارت، معسكر، تسمسيلت
تيزيوزو	3	تيزيوزو، البويرة، بومرداس

Source: https://www.cnac.dz/site_cnac_new/Web%20Pages/Ar/AR_Organisation.aspx, date 12/02/2018.

3-2-3-4- إحصائيات عن الصندوق الوطني للتامين عن البطالة

نتطرق فيما يلي إلى عدد المشاريع الممولة من طرف الصندوق وكذلك توزيعها حسب الأنشطة، ومساهمتها في إحداث مناصب شغل جديدة وأخيرا توزيع عدد هذه القروض على المستفيدين حسب الجنس.

أولا: تطور عدد المشاريع الممولة من طرف الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة: منذ إنشاء الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة ووضعه حيز النشاط، قام بمنح 138716 قرض خلال الفترة 2016/2004 بملغ إجمالي قدر بـ 449796,6 مليون دينار حيث ساهمت هذه القروض بإحداث 288721 منصب عمل جديد[1]، والجدول التالي رقم (20،3) يبين تطور عدد القروض خلال هذه الفترة.

الجدول رقم (20،3): تطور عدد المشاريع الممولة من طرف الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة خلال الفترة 2016/2004

السنوات	2004	2005	2006	2007	2008
عدد القروض الممنوحة	13	1901	2236	2574	2429
السنوات	2009	2010	2011	2012	2013
عدد القروض الممنوحة	4221	7465	18490	34801	21412
السنوات	2014	2015	2016	المجموع	
عدد القروض الممنوحة	18823	15449	8902	138716	

المصدر: بالاعتماد على:

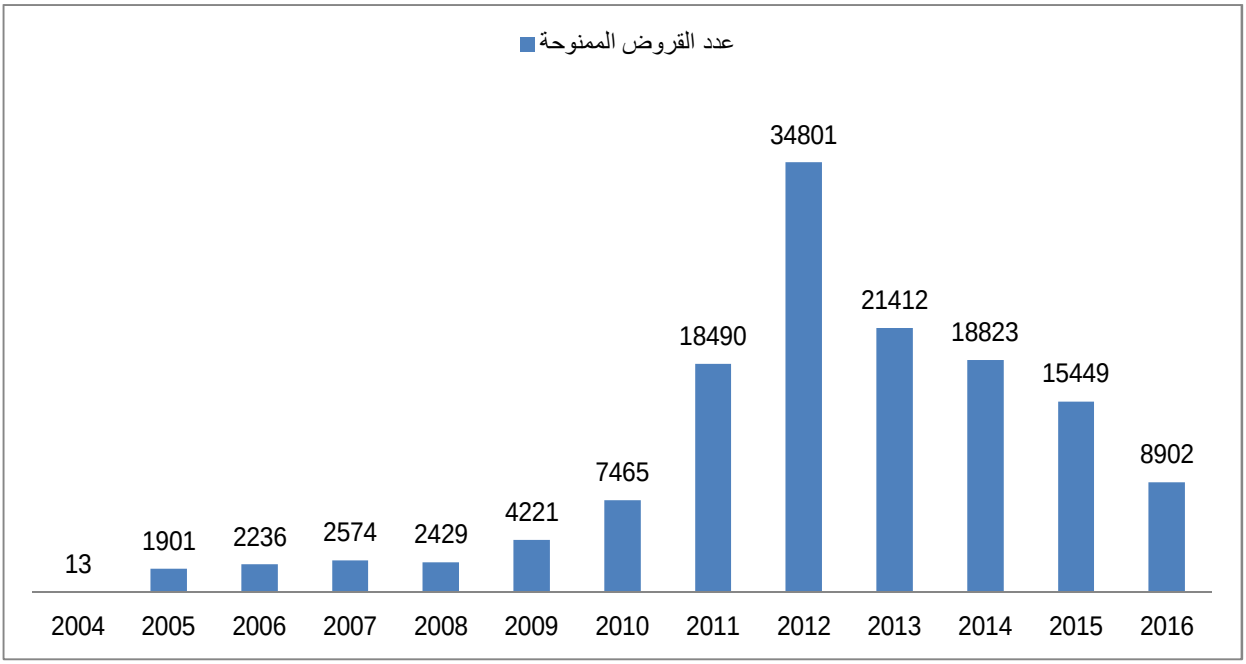
-الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، 2013

- Bulletin d'information Statistique N°(10,12,14,16,20,22,24,26,28,30), Ministère de L'Industrie et des Mines, Alger.

وفيما يخص تطور عدد المشاريع الممولة من طرف الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة فهو موضح في الشكل رقم (24،3) التالي:

[1] Bulletin d'information Statistique N°30,op.cit, p26

الشكل رقم (24،3): تطور عدد المشاريع الممولة من طرف الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة خلال الفترة 2016/2004



المصدر: من إعداد الباحث

حيث ومن خلال الشكل يتبن زيادة في عدد القروض الممنوحة من طرف الصندوق بداية من 2010 حتى 2012، ويرجع ذلك إلى التعديلات التي أجريت على الصندوق في 2010 من خلال الأهمية التي أولتها الدولة لإعانة البطالين وإنشاء مناصب شغل لهم للرفع من الاقتصاد الوطني وتنويعه إنطلاقا من دعم وتطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالرفع من قيمة القرض، حيث أرتفع عدد القروض من 7465 قرض عام 2010 إلى حوالي خمسة أضعاف أي 34801 قرض خلال عام 2012 ليعاود الهبوط في عام 2013 بـ 21412 قرض ويستمر في الهبوط ليسجل 8902 قرض في عام 2016.

ثانيا: المشاريع الممولة من طرف الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة حسب النشاط: بغية معرفة أي الأنشطة الأقتصادية أكثر إقبالا لمشاريع البطالين نتطرق لتوزيع القروض الممنوحة من طرف الوكالة حسب القطاعات الاقتصادية وهو ما يمثله الجدول التالي رقم (21،3):

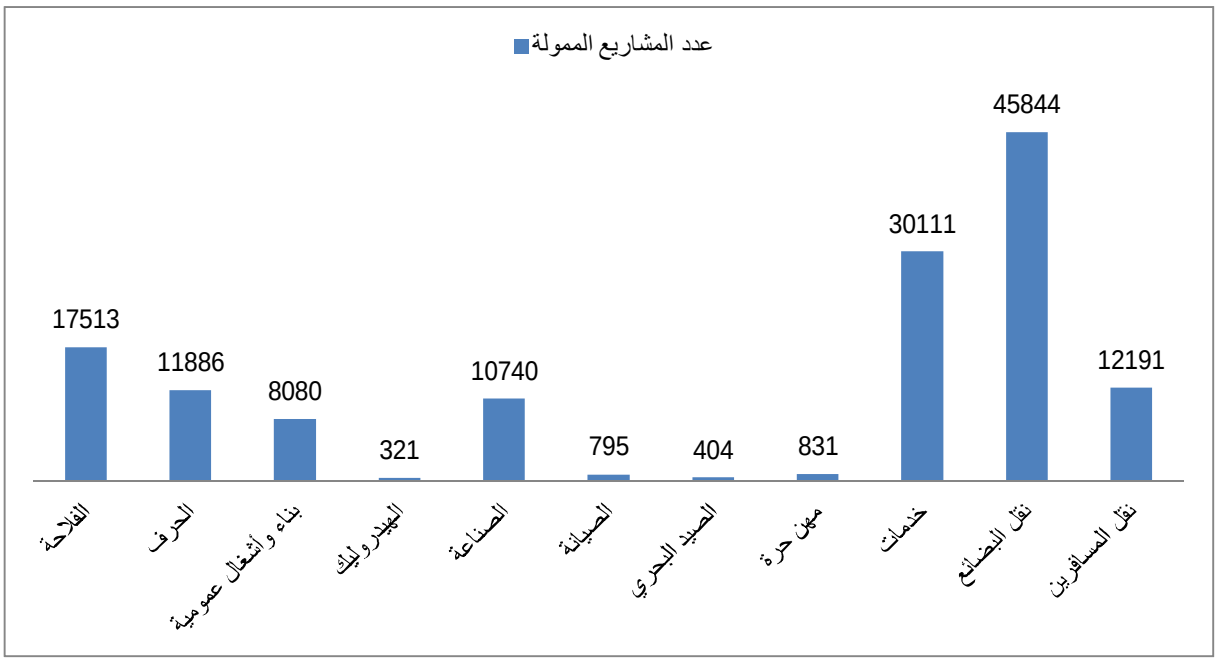
الجدول رقم (3،21): المشاريع الممولة من طرف الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة حسب النشاط حتى 2016/12/31

قطاع النشاط	عدد المشاريع الممولة	%	نسبة الذكور	نسبة الإناث	مناصب عمل منشأة	مبالغ التمويل (مليار دج)
الفلاحة	17513	%12,62	%88,08	%11,92	42322	68610,87
الحرف	11886	%08,57	%77,88	%22,12	31222	37029,45
بناء وأشغال عمومية	8080	%05,82	%97,67	%2,33	25992	32164,07
الهيدروليك	321	%00,23	%95,33	%4,67	1108	2261,61
الصناعة	10740	%07,74	%78,33	%21,67	31317	47963,17
الصيانة	795	%00,57	%97,74	%2,26	1910	2249,56
الصيد البحري	404	%00,29	%99,95	%0,5	1462	2784,59
مهن حرة	831	%00,59	%56,32	%43,68	1813	2970,57
خدمات	30111	%21,71	%82,95	%17,05	63430	106551,9
نقل البضائع	45844	%30,05	%98,48	%01,52	69662	118366,73
نقل المسافرين	12191	%08,79	%98,77	%01,23	18483	28844,08
المجموع	138716	%100	%90,19	%09,81	288721	449796,6

Source: Bulletin d'information Statistique N°30, Ministère de L'Industrie et des Mines, Alger, Edition Mai 2017, p26

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد المشاريع الممولة من طرف الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة كانت 138716 قرض ساهمت في إحداث 288721 منصب عمل جديد ولتوضيح ذلك تم وضع الشكل رقم (3،25) التالي:

الشكل رقم (25،3):عدد المشاريع الممولة من طرف الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة حسب النشاط حتى 2016/12/31



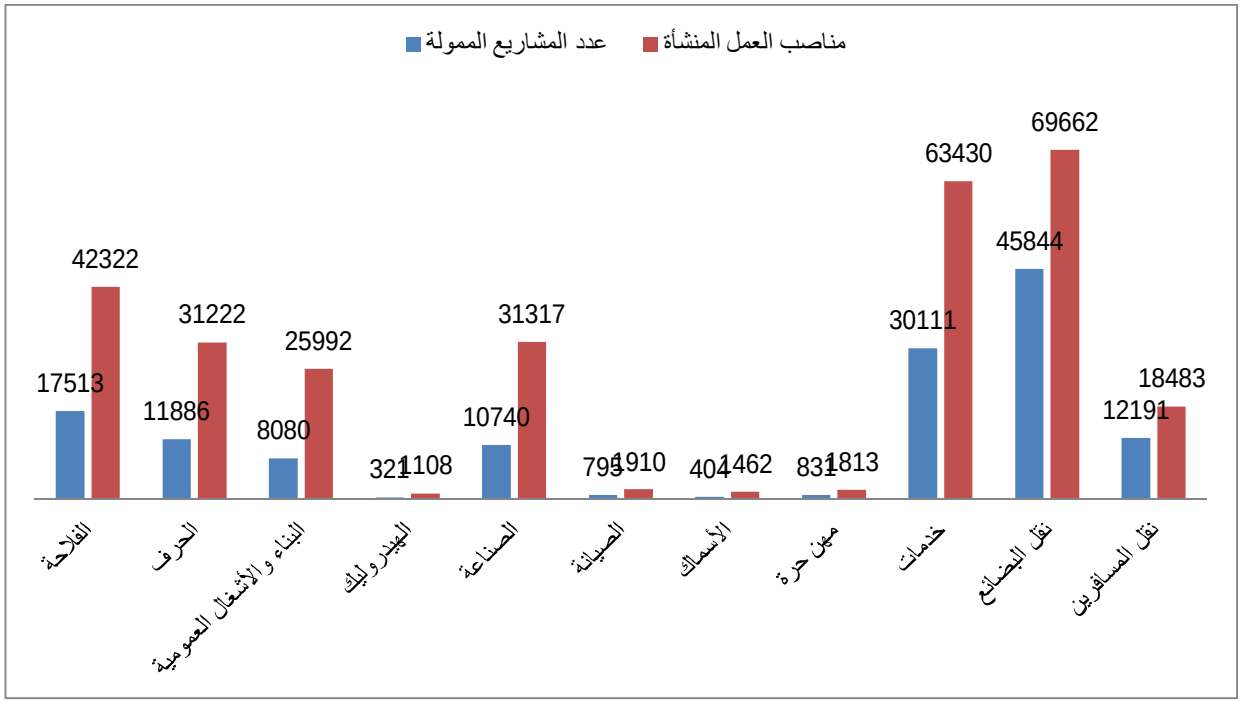
المصدر: من إعداد الباحث

من خلال الشكل نلاحظ أن أكثر المشاريع الممولة من طرف الصندوق تخص قطاع نقل البضائع بـ 45844 مشروع بنسبة تجاوزت 30% من إجمالي نسبة المشاريع الممولة منذ النشأة حتى 2016/12/31، يليها قطاع الخدمات بـ 30111 مشروع بنسبة 21,71% وحل ثالثا قطاع الفلاحة بـ 17513 مشروع بنسبة 12,62%، أما رابعا فيأت قطاع نقل المسافرين بـ 12191 مشروع بنسبة 08,79%، في حين نجد أن قطاعات نسبها ضعيفة لا تتجاوز 01%، في قطاعات الصيانة، والمهن الحرة والصيد البحري وخاصة قطاع الهيدروليك الذي قدرت نسبته بـ 00,23% بـ 321 مشروع وهي الحلقة الأضعف حتى نهاية عام 2016، والأسباب في ذلك قد ترجع إلى إقبال حاملي المشاريع وزيادة طلباتهم على قطاع الخدمات وقطاع النقل بصفة خاصة لما يتميزا به من حيث قلة فترة مردودية القطاع واحتمالية نجاح المشروع واستمراره مقارنة بالقطاعات الأخرى، ويبقى أن نشير إلى أن قطاع الفلاحة ورغم أهميته فيالمساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني والتقليل من فاتورة الواردات وتحقيق الأمن الغذائي الوطني ، إلا أنه مازال لم يصل لدرجات مقبولة من الاستثمارات فهو دون المستوى المطلوب سواء على المستوى حيث بلغت نسبته 12,62% بـ 17513 مشروع من إجمالي المشاريع الممولة عن طريق هذا الصندوق وهذا حتى نهاية عام 2016.

ثالثا: مساهمة المشاريع الممولة من طرف الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة في خلق مناصب عمل:

لمعرفة مدى مساهمة المشاريع الممولة عن طريق الصندوق في إحداث مناصب عمل حسب النشاط فهي موضحة في الشكل رقم الشكل رقم (26،3) التالي:

الشكل رقم (26،3): مساهمة المشاريع الممولة من طرف الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة في خلق مناصب عمل حسب النشاط حتى 2016/12/31

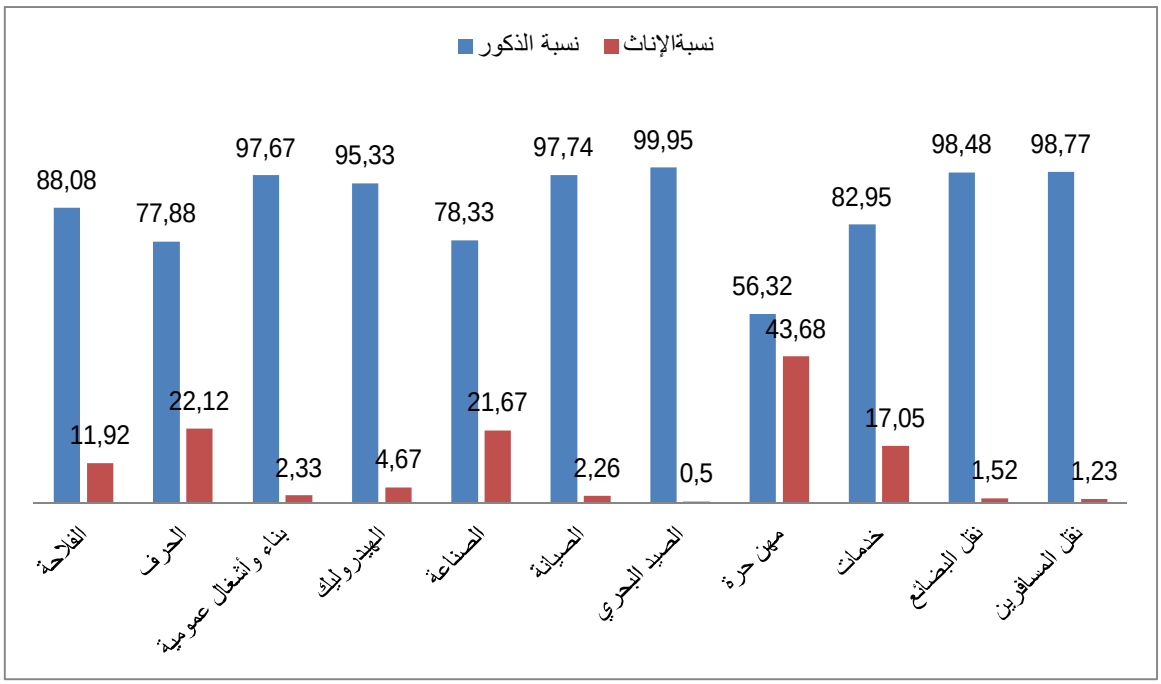


المصدر: من إعداد الباحث

من خلال الشكل البياني نلاحظ أن أكثر المشاريع الممولة من طرف الوكالة تخص المشاريع المتعلقة بقطاع نقل البضائع والمقدر عددها بـ 45844 مشروع ساهم في إحداث 69662 منصب عمل جديد، يأت في المرتبة الثانية قطاع الخدمات بـ 30111 مشروع ساهم في إحداث 63430 منصب عمل جديد، أما ثالثا فكان قطاع الفلاحة بـ 17513 مشروع ساهم في إحداث 42322 منصب عمل جديد، وحل رابعا قطاع الصناعة بـ 10740 مشروع ساهم في إحداث 31317 منصب عمل جديد، ويأت في المراتب الأخيرة قطاعات الهيدروليك والصيد البحري، والصيانة، المهن الحرة فهي مجتمعة معا قامت باحداث 6293 منصب شغل جديد.

رابعا: المشاريع الممولة للجنسين من طرف الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة حسب النشاط: لمعرفة نسبة المشاريع الممولة عن طريق الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة على الجنسين حسب النشاط فهي كما يبينه الشكل رقم (27،3) التالي:

الشكل رقم (3،27): نسبة المشاريع الممولة على الجنسين من طرف الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة حسب النشاط حتى 2016/12/31



المصدر: من إعداد الباحث

من خلال الشكل نلاحظ أن فئة الذكور مهيمنة على جل القطاعات فنجدها مثلا في قطاع الصيد البحري تمثل نسبة 99,95%، ويأت بعدها قطاع نقل المسافرين بنسبة 98,77%، وحل ثالثا قطاع نقل البضائع بنسبة 98,48%،أما أقل نسبة من القطاعات الممولة للذكور هي قطاع المهن الحرة بنسبة 56,32%، والذي يقابله عند الإناث بنسبة 43,68% في قطاع المهن الحرة وهي أكبر نسبة لهن لما تتميز به هذه المهنة تجعلهن يقبولن عليها، يأت بعدها قطاع الحرف بنسبة 22,12%، وحل أخير قطاع الصيد البحري بنسبة 00,50%، مما يوحي عدم الاقبال على هذا القطاع لما يتطلبه من جهود مضاعفة وهو بنسبة كبيرة مقتصر على سكان السواحل من الإناث، حيث أن نسبة المشاريع الممولة لفئة الإناث لم تتعد 10% من إجمالي المشاريع الممولة وهذا حتى نهاية عام 2016.

3-2-4- الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI)

نتطرق فيما يلي إلى نشأة ومهام الوكالة، وأهم المزايا المقدمة للمستثمرين، وأخيرا نتطرق للإحصائيات الخاصة بالصندوق على حسب عدة اعتبارات منها طبيعة النشاط، وعلى حسب فئة عدد العمال.

3-2-4-1- نشأة الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار(ANDI): نظرا لبعض الصعوبات التي تتعرض أصحاب المشاريع الاستثمارية ومن أجل تجاوزها ومحاولة استقطاب وتوطين الاستثمارات الوطنية والأجنبية

فقد أنشئت الدولة الوكالة الوطنية لتنمية الاستثمارات سنة 2001 بموجب الأمر رقم 03/01 المتعلق بتطوير الاستثمار، وهي مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتهدف لتقليص آجال منح التراخيص اللازمة لإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة[1]، والتي جاءت كبديلة لوكالة ترقية ودعم ومتابعة الاستثمار (1993 إلى 2000)، حيث تجسد الانتقال من وكالة ترقية ودعم ومتابعة الاستثمار إلى الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار في تعديلات على مستوى الإطارات المؤسساتية والتنظيمية والمتمثلة في[2]:

- إنشاء المجلس الوطني للاستثمار، هيئة يترأسها رئيس الحكومة مكلفة باستراتجيات وأولويات التطوير؛
- إنشاء هياكل جهوية للوكالة التي تساهم بالتشاور مع الفاعلين المحليين في التنمية الجهوية، تتمثل هذه المساهمة خاصة في توفير وسائل بشرية و مادية من أجل تسهيل و تبسيط عمل الاستثمار؛
- إرساء لجنة طعن ما بين وزارية مكلفة باستقبال شكاوي المستثمرين و الفصل فيها؛
- توضيح أدوار مختلف المتدخلين في مدرج الاستثمار؛
- مراجعة نظام التحفيز على الاستثمار؛
- تخفيض آجال الرّد للمستثمرين من 60 يوما إلى 72 ساعة؛
- إلغاء حد التمويل الذاتي المطلوب من أجل الحصول على المزايا؛
- تبسيط إجراءات الحصول على المزايا؛

3-2-4-2- مهام الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI): ولكي تتغلب الوكالة على صعوبات إقامة المشاريع الاستثمارية الوطنية والأجنبية أوكلت لها المهام التالية[3]:

- تسجيل الاستثمارات،
- ترقية الاستثمارات في الجزائر و في الخارج،
- ترقية الفرص والإمكانات الإقليمية،
- تسهيل ممارسة الأعمال و متابعة تأسيس الشركات و إنجاز المشاريع،
- دعم المستثمرين ومساعدتهم ومرافقتهم،
- الإعلام والتحسيس في لقاءات الأعمال،
- تأهيل المشاريع التي تمثل اهمية خاصة بالنسبة للاقتصاد الوطني، وتقييمها وإعداد اتفاقية الاستثمار التي تعرض على المجلس الوطني للاستثمار للموافقة عليها،

[1] الجريدة الرسمية، الأمر رقم 03/01 المتعلق بتطوير الاستثمار، العدد47، 2001، ص07.

[2] http://www.andi.dz/index.php/ar/a-propos, date 02/12/2017.

[3] http://www.andi.dz/index.php/ar/missions-de-l-andi , date 02/12/2017.

3-2-4-3- المزايا المخصصة للاستثمار: يمكن أن تستفيد المشاريع الاستثمارية من الإعفاءات والتخفيضات الضريبية حسب تموقع النشاط وتأثير المشاريع على التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث توجد ثلاث مستويات من المزايا[1]:

أولا: مزايا مشتركة للاستثمارات

أ/ المشاريع المنجزة في الشمال:

- **مرحلة الإنجاز:**

- الإعفاء من الحقوق الجمركية، فيما يخص السلع المستوردة التي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار؛
- الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة، فيما يخص السلع والخدمات المستوردة أوالمقتناة محليا التي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار؛
- الاعفاء من دفع حق نقل الملكية بعوض والرسم على الاشهار العقاري عن كل المقتنيات العقارية التي تثم في إطار الاستثمار المعني؛
- الإعفاء من حقوق التسجيل والرسم على الإشهار العقاري و مبالغ الأملاك الوطنية المتضمنة حق الامتياز على الأملاك العقارية المبنية وغير المبنية الموجهة لإنجاز المشاريع الاستثمارية، وتطبق هذه المزايا على المدة الدنيا لحق الامتياز الممنوح.
- تخفيض نسبة 90 بالمئة من الاتاوة الإيجارية السنوية المحددة من قبل مصالح أملاك الدولة خلال فترة إنجاز الاستثمار؛
- الاعفاء لمدة 10 سنوات من الرسم العقاري على الملكيات العقارية التي تدخل في إطار الاستثمار، ابتداء من تاريخ الاقتناء؛
- الإعفاء من حقوق التسجيل فيما يخص العقود التأسيسية للشركات والزيادات في رأسمال .

- **مرحلة الإستغلال:**

لمدة ثلاث (3) سنوات بالنسبة للإستثمارات المحدثة حتى100 منصب شغل إبتداءا من بدء النشاط وبعد معاينة الشروع في النشاط الذي تعده المصالح الجبائية بطلب من المستثمر:

- الإعفاء من الضريبة على أرباح الشركات (IBS)،
- الإعفاء من الرسم على النشاط المهني (TAP).
- تخفيض بنسبة% 50 من مبلغ الإتاوة الإيجارية السنوية المحددة من قبل مصالح أملاك الدولة.

[1] http://www.andi.dz/index.php/ar/regimes-d-avantages, date 20/12/2017.

ب/ الاستثمارات المنجزة في الجنوب والهضاب العليا والمناطق التي تستدعي تنميتها مساهمة خاصة من قبل الدولة:

- **مرحلة الإنجاز:**

- الإعفاء من الحقوق الجمركية فيما يخص السلع المستوردة وغير المستثناة من المزايا والتي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار.
- الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة فيما يخص السلع والخدمات غير المستثناة من المزايا والتي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار،
- الاعفاء من دفع حق نقل الملكية بعوض والرسم على الاشهار العقاري عن كل المقتنيات العقارية التي تثم في إطار الاستثمار المعني؛
- الإعفاء من حقوق التسجيل و مصاريف الإشهار العقاري ومبالغ الأملاك الوطنية المتضمنة حق الامتياز على الأملاك العقارية المبنية وغير المبنية الممنوحة الموجهة لإنجاز المشاريع الاستثمارية. تطبق هذه المزايا على المدة الدنيا لحق الإمتياز؛
- الإعفاء لمدة 10 سنوات من الرسم العقاري على الملكيات العقارية التي تدخل في إطار الاستثمار، ابتداء من تاريخ الاقتناء؛
- الإعفاء من حقوق التسجيل فيما يخص العقود التأسيسية للشركات والزيادات في رأسمال،
- التكفل الكلي أو الجزئي من طرف الدولة بنفقات الأشغال المتعلقة بالمنشآت الأساسية الضرورية لإنجاز الاستثمار، وذلك بعد تقييمها من قبل الوكالة؛

- **مرحلة الاستغلال لمدة عشر (10) سنوات:**

- إعفاء من الضريبة على أرباح الشركات؛
- إعفاء من الرسم على النشاط المهني؛
- تخفيض بنسبة 50% من مبلغ الإتاوة الإيجارية السنوية المحددة من قبل مصالح أملاك الدولة؛

ثانيا: مزايا إضافية لفائدة الأنشطة المتميزة و/أو التي تخلق فرص عمل: يتعلق الأمر في المقام الأول، بالتحفيزات الجبائية والمالية الخاصة المقررة من طرف الأنظمة المعمول بها لصالح النشاطات السياحية، الصناعية والفلاح، هذه المزايا لا يمكن جمعها مع تلك المنصوص عليها في منظومة قانون ترقية الإستثمار، و في الحالة يتم تطبيق التحفيز الأكثر تشجيع، أما النوع الثاني من المزايا الإضافية، فهو يخص المشاريع التي تخلق أكثر من 100 منصب شغل دائم، والمنجزة في المناطق التي تستدعي التنمية، وتستفيد هذه المشاريع من مدة إعفاء جبائي يقدر ب 5 سنوات على مرحلة الإستغلال.

ثالثا: المزايا الاستثنائية الفائدة الاستثمارات ذات الأهمية الخاصة للاقتصاد الوطني

- **مرحلة الإنجاز:**

- كل المزايا المشتركة المتعلقة بفترة الإنجاز؛
- منح إعفاء أو تخفيض طبقا للتشريع المعمول به، للحقوق الجمركية والجبائية والرسوم وغيرها من الاقتطاعات الأخرى ذات الطابع الجبائي والاعانات أو المساعدات او الدعم المالي، وكذا كل التسهيلات التي قد تمنح؛
- إمكانية تحويل مزايا الإنجاز، بعد موافقة المجلس الوطني للاستثمار، محل تحويل للمتعاقدين مع المستفيد والمكلف بإنجاز الاستثمار لحساب هذا الأخير؛

- **مرحلة الإستغلال:**

- تمديد مدة مزايا الاستغلال لفترة يمكن أن تصل إلى عشر 10 سنوات؛
- تستفيد من نظام الشراء بالاعفاء من الرسوم المواد والمكونات التي تدخل في إنتاج السلع المستفيدة من الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة؛

3-2-4-4- إحصائيات عن الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار(ANDI): نتطرق للإحصائيات الخاصة بالصندوق على حسب طبيعة النشاط، المنشأ، و حسب فئة عدد العمال.

أولا:المشاريع الاستثمارية الممولة عن طريق الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار حسب النشاط: يمكن تلخيصها في الجدول رقم (3،22) التالي:

الجدول رقم (3،22):عدد المشاريع الاستثمارية ومناصب العمل المنشأة بواسطة الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار حسب النشاط خلال الفترة 2016/2005*

قطاع النشاط	نقل	بناء وأشغال عمومية	الصناعة	خدمات	السياحة	الصحة	الفلاحة	المجموع
عدد المشاريع	60407	18788	13110	10877	1309	993	1535	107020
النسبة%	56,44	17,55	12,25	10,16	01,22	0,92	1,43	%100
مناصب منشأة	295322	355293	516428	191614	80881	22750	60783	1523071
النسبة%	19,39	23,37	33,91	12,58	5,31	1,49	3,99	%100

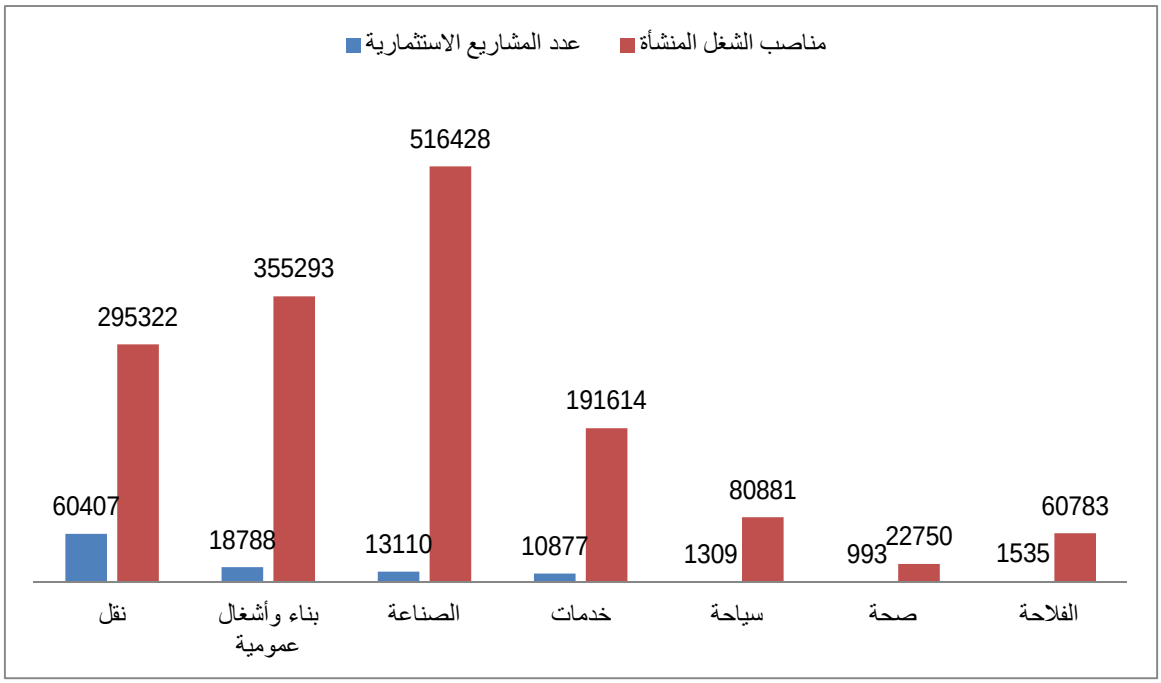
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

- Bulletin d'information Statistique N°(10,12,14,16,20,22,24,26,28,30), Ministère de L'Industrie et des Mines, Alger.

* باستثناء إحصائيات عام 2010 لعدم توفر المعلومات عنها.

ولمعرفة عدد المشاريع الاستثمارية ومناصب العمل المنشأة بواسطة الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار حسب النشاط وذلك من خلال الشكل رقم (28،3) التالي:

الشكل رقم (28،3): عدد المشاريع الاستثمارية ومناصب العمل المنشأة بواسطة الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار حسب النشاط خلال الفترة 2016/2005*



المصدر: من إعداد الباحث

من خلال الشكل البياني نلاحظ أن أكثر المشاريع الإستثمارية الممولة من طرف الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار تخص المشاريع المتعلقة بقطاع النقل والمقدر عددها بـ 60407 مشروع بنسبة 56,44% ساهمت في إحداث 295322 منصب عمل جديد، يأت في المرتبة الثانية قطاع البناء والأشغال العمومية بـ 18788 مشروع بنسبة 17,55% ساهم في إحداث 355293 منصب شغل جديد ، أما ثالثا فكان قطاع الصناعة بـ 13110 مشروع بنسبة 12,25% ساهم في إحداث 516428 منصب شغل جديد، وحل رابعا قطاع الخدمات بـ 10877 مشروع بنسبة 10,16% ساهم في إحداث 191614 منصب شغل جديد، ويأت في المراتب الأخيرة قطاعات الفلاحة، السياحة والصحة فهي مجتمعة معا قامت بخلق 164414 منصب شغل جديد، فبالرغم من التشجيعات التي تقوم بها الدولة للنهوض بكل القطاعات خارج قطاع المحروقات إلا أنها لم تصل للمستوى المطلوب.

ثانيا: المشاريع الاستثمارية المعلنة حسب المنشأ (محلي/أجنبي): قامت الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار بتمويل مشاريع وطنية وأخرى أجنبية تمارس نشاطها في الجزائر ويمكن تلخيص نتائجها في الجدول رقم (23،3) التالي:

* باستثناء إحصائيات عام 2010 لعدم توفر المعلومات عنها.

الجدول رقم (3،23): المشاريع المستثمرة بواسطة الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار حسب المنشأ (محلي/أجنبي) لسنة 2016

المشاريع الإستثمارية	المشاريع الممولة	%	قيمة مشاريع مليون دينار	%	المناصب المنشأ	%
الإستثمارات المحلية	7015	%97,63	1509264	%82,07	147752	%89,87
الإستثمارات الأجنبية	170	%02,37	329781	%17,93	16662	%10,13
المجموع	7185	%100	1839045	%100	164414	%100

Source: Bulletin d'information Statistique N°30, Ministère de L'Industrie et des Mines, Alger, edition Mai 2017, p19.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن:

- الإستثمارات المحلية بواسطة الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار حازة على نسبة الأسد من جميع النواحي، فمن ناحية عدد المشاريع الممولة كانت 7015 مشروع بنسبة 97,63% من الاستثمارت الإجمالية، حيث ساهمت في إحداث 147752 منصب عمل جديد بنسبة 89,87% من إجمالي اليد العاملة المنشأ بواسطة هذه الوكالة حيث كانت قيمة المشاريع الموجهة للاستثمارات المحلية تقدر بـ 1509264 مليار دينار ما يقابلها 82,07% من إجمالي قيمة الاستثمارات من هذه الوكالة.
- أما الاستثمارات الأجنبية فكانت ضيئلة حيث 170 مشروع (02,37%) بقيمة 329781مليار دينار (17,93%) ساهمت في إحداث 16662 منصب عمل جديد بنسبة 10,13%، من إجمالي اليد العاملة المنشأمن طرف هذه الوكالة.
- وإجمالا يمكن القول أن الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار قامت بتمويل 7185 مشروع بقيمة 1839045 مليار دينار مساهمة في ذلك إحداث 164414 منصب شغل جديد، مما يعكس مساهمة هذه الوكالة من تخفيف حدة البطالة.

ثالثا: المشاريع الاستثمارية المعلنة حسب فئة عدد العمال: قامت الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار بتمويل مشاريع للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ملخصة في الجدول رقم (3،24) التالي:

الجدول رقم (3،24): المشاريع المستثمرة بواسطة الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار حسب فئة عدد العمال لسنة 2016 الوحدة: مليون دينار

المشاريع الإستثمارية	المشاريع الممولة	%	قيمة مشاريع مليون دينار	%	المناصب المنشأ	%
1 إلى 9	3814	%53,08	139600	%07,59	13335	%08,11
10 إلى 49	2520	%35,07	512715	%27,88	53555	%32,57
50 إلى 249	787	%10,95	683656	%37,17	69504	%42,27
أكثر من 249	64	%00,89	503074	%27,36	28020	%17,04
المجموع	7185	%100	1839045	%100	164414	%100

Source: Bulletin d'information Statistique N°30, Ministère de L'Industrie et des Mines, Alger, Edition Mai 2017, p19.

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد المشاريع الممولة لفئة العمال (1-9) هي 3814 مشروع بنسبة 53,08% ساهمت بإحداث 13335 منصب شغل جديد بقيمة إجمالية قدرت بـ 139600 مليون دينار، تأت بعده فئة (10-49) بـ 2520 مشروع بنسبة 35,07% ساهمت في إحداث 53555 منصب شغل جديد بقيمة إجمالية قدرت بـ 512715 مليون دينار، أما ثالثا فكانت الفئة (50-249) بـ 787 مشروع بنسبة 10,95% ساهمت في إحداث 69504 منصب شغل جديد بقيمة إجمالية قدرت بـ 683656 مليون دينار، في حين أن الفئة أكثر من 249 عامل كان نصيبها 64 مشروع بنسبة 0,89% ساهمت في إحداث 28020 منصب عمل جديد بقيمة إجمالية قدرت بـ 503074 مليون دينار.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل تم التوصل لمجموعة من النتائج يمكن ذكرها فيما يلي:

- عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تزايد مستمر حيث سجلنا في عام 1994، 26212 مؤسسة ليرتفع إلى 1022621 مؤسسة في نهاية عام 2016، وهذا من خلال العديد من التحفيزات والتشجيعات والآليات المدعمة لذلك، ومن بينها استحداث العديد من الهيئات والوكالات منها الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ)، الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (CNAC)، صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (FGAR)، الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI).

- يحتل قطاع الخدمات الصدارة من حيث تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة، حيث تقدر نسبته أكثر من 48% من إجمالي المؤسسات.

- نسبة اليد العاملة في قطاع الموسسات الصغيرة والمتوسطة في تزايد مستمر، حيث سجلت في عام 2009 ما يقدر بـ 1546584 منصب شغل ليرتفع في عام 2016 إلى 2540698 منصب شغل

- تزايد الناتج الداخلي الخام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث سجل 2434,8 مليار دينار جزائري في عام 2003 ليصعد إلى 9237,87 مليار دينار جزائري في عام 2015، بنسبة نمو خلال تلك الفترة قدرت بـ 379,41%،

- تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إحداث القيمة المضافة في مختلف القطاعات الاقتصادية وهي في تزايد مستمر حيث سجلت في عام 2008 مايقدر بـ 3781,47 مليار دينار جزائري ليتطور في عام 2015 ليصل إلى 8491,00 مليار دينار جزائري.

- عدد المشاريع الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب منذ نشأتها وحتى نهاية 2016 بلغ 367980 مؤسسة، حيث يشكل منها 194654 (53%) مؤسسة في قطاع الخدمات.

- عدد المشاريع المضمونة من طرف صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حتى نهاية جوان 2017 هو 1937 مشروع بمبلغ 53,493856208 مليار دج وبـ 61788 منصب عمل، حيث يأت قطاع الصناعة في المرتبة الأولى من حيث المبالغ المالية والمقدرة بـ 32,151448062 مليار دج ما يمثل نسبة 60% من المبلغ الاجمالي، لـ 970 مشروع مضمون التمويل لهذا القطاع.

- منذ إنشاء الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة ووضعه حيز النشاط، قام بمنح 138716 قرض خلال الفترة 2016/2004 بملغ إجمالي قدر بـ 449796,6 مليون دينار جزائري حيث ساهمت هذه القروض بإحداث 288721 منصب عمل جديد.

- عدد المشاريع الاستثمارية الممولة من طرف الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار هو 107020 مشروع، حيث نتج عنه إحداث 1523071 مناصب عمل جديدة.

الفصل الـرابـع

الدراسة التطبيقية

تمهيد:

بعدما تم التطرق في الفصل الأول والثاني النظريين لأهم المفاهيم والأساسيات المتعلقة بالميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومؤشرات قياس مستواها، وكذلك التنافسية لهذه المؤسسات ومؤشرات قياس مستواها وكذا العلاقة بين الميزة التنافسية والتنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وفي الفصل الثالث التطبيقي والذي تم فيه التطرق لآليات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومدى مساهمتها فيها وما ينجر عن هذه المساهمة من زيادة عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إذ ينتج عن ذلك المساهمة في إحداث مناصب عمل والزيادة في مستوى الدخل الوطني، وكذا خلق القيمة المضافة.

سنتطرق في هذا الفصل من الدراسة التطبيقية التي تم إجراؤها على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية للإجابة على إشكالية البحث وذلك من خلال تحليل محاور الاستمارة التي أعتمدنا عليها كأداة أساسية لجمع البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وعليه يكون فصلنا كما يلي:

4-1- منهجية البحث.

4-2- وصف خصائص العينة.

4-3- اختبار فرضيات الدراسة.

4-1- منهجية البحث.

سنتطرق في هذا الجزء إلى المنهج العلمي الذي اعتمدت عليه في الدراسة الميدانية وكذلك الأدوات التي تم الاستعانة بها لجمع المعلومات.

4-1-1- منهجية وأدوات الدراسة.

كل دراسة علمية أكاديمية تتطلب منهجا وأدوات بحثية تمكن الباحث من الوصول إلى تحقيق الأهداف التي وضعها.

4-1-1-1- منهج الدراسة.

من أجل العمل على تحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي لاستخدامه في دراسة الأوضاع الراهنة للظواهر من حيث خصائصها وأشكالها وعلاقاتها والعوامل المؤثرة في ذلك، فاعتماد هذا المنهج على جمع البيانات والمعلومات وتبويبها وعرضها بالإضافة إلى اجراء تحليل دقيق لهذه البيانات والمعلومات وتفسير عميق لها من أجل استخلاص الحقائق التي تسهم في تراكم العلوم والمعارف.

وفي دراستنا هذه اعتمدنا على أساليب المنهج الوصفي التالية:

- أسلوب البحث المسحي: عن طريق جمع البيانات من المصادر الأولية والمتمثلة في الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات والمقابلة مع بعض مفردات العينة كإجراء أولي لمعرفة مكانتها في السوق وكذلك هيئات الدعم التي استفادة منها.

ولتحقيق منهجية هذه الدراسة فقد تمت الاستعانة بالعديد من مصادر البيانات الثانوية من المراجع العربية والأجنبية والدراسات السابقة لبناء الخلفية النظرية لهذه الدراسة من خلال المسح المكتبي، وتصفح بعض المواقع الالكترونية كموقع وزرارة الصناعة والمناجم، الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، وغيرها، في حين كان الحصول على البيانات الأولية المتعلقة بالدراسة الميدانية من المصادر التالية:

أولا: المقابلة

قام الباحث بإجراء مقابلات مباشرة مع بعض مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو نوابهم للحصول على بعض المعلومات التي كانت مساهمة في تصميم الاستمارة بالإضافة إلى معلومات أخرى تم الاستعانة بها في تحليل نتائج الدراسة.

ثانيا: الاستمارة

تعتبر الاستمارة أحد أهم الأدوات التي تهتم بجمع البيانات الأولية، وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المتنوعة والتي ترتبط ببعضها البعض بشكل يحقق الهدف الذي يسعى إليه الباحث، ولهذا تم الاعتماد عليها من أجل تحديد ما هي الآليات والأدوات أو الهيئات التي تم من خلالها حصول المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة على الدعم منها، وما هي مؤشرات قياس مستوى الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذلك مؤشرات قياس مستوى التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث كانت هذه الدراسة على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستوى الوطني، وفيما يلي توضيح لكيفية تصميم الاستمارة، إضافة إلى مدى صدقها وثباتها.

أ- تصميم الاستمارة: من أجل اختبار فرضيات البحث فقد تم تصميم الاستمارة بشكل يتوافق مع خطة البحث، حيث استعنا بالمعلومات الواردة في الجانب النظري والتي تخدم بحثنا حيث قمنا بصياغتها على شكل عبارات تتضمن أسئلة محددة، وكذلك الاستعانة ببعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع بحثنا، وكذلك بعض الاختصاصين في هذا المجال.

فتضمنت استمارتنا ثلاثة أقسام، خصص القسم الأول للمعلومات العامة والتي تتعلق ببيانات الأفراد والمؤسسات، حيث تشتمل بيانات الأفراد على المستوى التعليمي، المنصب في المؤسسة، الخبرة المهنية، أما بيانات المؤسسة فقد تضمنت: عدد العمال الدائمين بالمؤسسة بهدف التعرف على حجم المؤسسة، مجال النشاط، بالإضافة إلى طبيعة القطاع (الملكية)، في حين تم تخصيص القسم الثاني لآليات تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر والذي ضم ثلاث محاور وهي:

- المحور الأول: الهيئآت الداعمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر.
- المحور الثاني: مؤشرات قياس مستوى الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر.
- المحور الثالث: مؤشرات قياس مستوى التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر.

ويمكن توضيح ذلك في الجدول رقم (1،4) التالي:

الجدول رقم (1،4): أقسام ومحاور الاستمارة

أقسام الاستمارة	عنوان القسم	محـــــاور كل قسم		عدد البنود
		الرقم	العنوان	
القسم الأول	معلومات عامة	1/1	معلومات شخصية	3
		2/1	معلومات عن المؤسسة	3
القسم الثاني	آليات تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر	1/2	الآليات والأدوات التي تم الحصول على الدعم من خلالها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	01
		2/2	مؤشرات قياس مستوى الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	48
		3/2	مؤشرات قياس مستوى التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	11
مجموع البنـود				66

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستمارة.

فأسئلة الاستمارة كانت متنوعة ومغلقة، حيث ضم القسم الأول أسئلة ثنائية وثلاثية ورباعية، في حين كان المحور الأول من القسم الثاني والذي هو خاص بهيئآت الدعم التي استفادت منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر يضم أسئلة رباعية مغلقة تستلزم اختيارا واحدا من الأربع خيارات، وهذا لمعرفة دور كل آلية من هذه الآليات على حدى، في حين تم الاعتماد في المحورين الثاني والثالث من القسم الثاني على سلم ليكارت الخماسي لإختبار الفرضيات والتي تؤدي بنا للاجابة على إشكالية البحث، وسلم ليكارت كما هو موضح في الشكل رقم (2،4) التالي:

الجدول رقم (2،4): سلم ليكارت الخماسي

درجة الموافقة	غير موافق تماما (ضعيفة جدا)	غير موافق (ضعيفة)	محايد (متوسطة)	موافق (قوية)	موافق تماما (قوية جدا)
الوزن المرجح	1	2	3	4	5

المصدر: محمد خير سليم أبو زيد، **التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية SPSS**، دار جرير، دار صفاء، عمان، الأردن،2010، ص27. بتصرف

ب- صدق الاستمارة: قمت بعرض أسئلة الاستبيان في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من 10 أعضاء متخصصين في التسويق، إدارة الأعمال، الادارة الاستراتيجية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وكان مجمل ملاحظاتهم وآراء المحكمين تتمحور حول:

- مدى وضوح صياغة العبارات والبساطة وعدم التركيب.
- مدى توافق كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه.
- اقتراح ما يرونه ضروريا من تعديل الصياغة أو إضافة عبارات أو حذف أخرى.

وعليه كانت ملاحظات وأراء المحكمين على أن تكون العبارات تصب في نفس الاتجاه بالإضافة إلى ضرورة الفصل بين بعض العبارات المركبة وتبسيط بعض العبارات التي فيها نوع من صعوبة الفهم أو تعدد الفهم، وكذلك إضافة بعض العبارات على سبيل المثال التي تحدد جودة المنتجات ومطابقتها مع المعايير البيئية ISO14000، وعلى ضرورة التقليص والحذف لبعض العبارات من بعض المحاور، وبناء على الملاحظات والتوجيهات والتعديلات التي أقرها المحكمون قمت وبالتشاور مع المشرف على إجراء التعديلات التي اتفق عليها أغلب المحكمين لتكون الاستمارة في صورتها النهائية [*].

[*] الملحق رقم: 1، ص252

ج- **ثبات الاستمارة:** للتحقق من ثبات فقرات الاستمارة تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ، حيث تم توزيع أسئلة الاستمارة على 15 مفردة من عينة الدراسة وبعد استرجاعها ومعالجتها إحصائيا تم تلخيص الجداول الإحصائية في الجدول الموالي الذي يوضح المحاور وقيمة معامل ألفا كرونباخ المقابلة لكل محور.

الجدول رقم (3،4): قيم معامل ألفا كرونباخ حسب كل محور

القسم / المحور	معامل ألفا كرونباخ
قسم2/مح2 قياس الميزة التنافسية	0.961
قسم2/مح3 قياس مستوى التنافسية	0,868
مجموع المحاور	0,967

المصدر: مستنتجة اعتمادا على بيانات الاستمارة باستخدام برمجية SPSS.

من خلال الجدول السابق يظهر بأن قيم ألفا كرونباخ أكبر من 0,60 في هذين المحورين وهو الحد الأدنى المطلوب، وهو ما يدل على ثبات أسئلة الاستمارة.

4-1-1-2- أساليب التحليل الإحصائي

من أجل اختبار فرضيات الدراسة استخدمت مجموعة من أدوات التحليل الإحصائي، وتم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS V25، من أجل إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة، وتمثلت الأدوات فيما يلي:

- **التكرارات والنسب المئوية:** لبيان وصف خصائص مفردات العينة.
- **الوسط الحسابي:** لعرض متوسطات متغيرات الدراسة.
- **الانحراف المعياري:** لمعرفة درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.
- **اختبار كولموغوروف سميرنوف:** لمعرفة طبيعة توزيع بيانات الاستمارة ومدى معلميتها، ويستخدم عندما يكون حجم العينة أكبر من 50.
- **اختبار شبيرو ويلك:** لمعرفة طبيعة توزيع بيانات الاستمارة ومدى معلميتها، ويستخدم عندما يكون حجم العينة أقل من 50.
- **اختبار ويلكوكسن:** يستخدم لاختبار العينة الأحادية في حالة البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.
- **اختبارستيودنت:** لاختبار العينة الأحادية في حالة البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، أو لاختبار الفروق بين متوسطي عينتين مستقلين في حالة اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.
- **اختبار مان ويتني:** لاختبار الفروق بين عينتين مستقلتين في حالة البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.
- **إختبار سيبرمان:** يستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرين إذا كان كلا المتغيرين أو أحدهما لايتبع التوزيع الطبيعي، أو في حالة البيانات اللامعلمية ويعتبر كمعامل بديل لمعامل الارتباط بيرسون.
- **اختبار كروسكال واليز:** لتحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين أكثر من عينتين، في حالة البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

4-2- التعريف بمجتمع وعينة البحث ووصف خصائصها حسب المعلومات العامة.

نتطرق في هذا الجزء للتعريف بمجتمع وعينة البحث بالإضافة إلى وصف عينة الدراسة من خلال البيانات العامة المحصل عليها بالاعتماد على أسئلة الاستمارة.

4-2-1- التعريف بمجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع دراستنا في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على المستوى الوطني، حيث تم توجيه أسئلة الاستبيان لمسيري هذه المؤسسات سواء كان هذا المسير هو المالك لهذه المؤسسة، أو تم اسناد له مهمة التسيير من طرف مالكي المؤسسة، أو تم تعيينه من طرف الجهة المسؤولة عليه بالنسبة للمؤسسات العمومية، أما المؤسسات التي تم توزيع الاستمارات عليهم فكانت 380 استمارة وهي عينة الدراسة، منها ما كان باليد مباشرة ومنها ما كان عبر ارسال رسائل الكترونية عبر البريد الالكتروني للمؤسسات تم الحصول على معلوماتهم من خلال المعارض الوطنية والدولية المقامة بقصر المعارض الصنوبر البحري، إلا أنه تم استرجاع 198 استمار حيث تم استبعاد 16 استبانة غير قابلة للدراسة، إذ أنه تم توزيع هذه الاستمارات على مؤسسات من الشمال الجزائري والشرق الجزائري بنسبة أكبر من ما كان عليه بالنسبة لمؤسسات الغرب والجنوب الجزائري.

4-2-2- وصف خصائص العينة حسب البيانات العامة

سيتم في هذا الجزء وصف خصائص العينة بالاعتماد على بيانات الاستمارة الموجودة ضمن القسم الأول، وهذا بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS V25.

4-2-2-1- وصف خصائص العينة من حيث المستوى التعليمي بالمؤسسة

لقد اعتمدنا في تجزئية المستوى التعليمي إلى أربع مستويات، حيث يتوزع أفراد العينة فيها حسب الجدول رقم (4،4) التالي:

الجدول رقم (4،4): توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة (%)
ثانوي فأقل	68	37,40
تكوين مهني	51	28,00
ليسانس	58	31,90
دراسات عليا (ما بعد التدرج)	5	02,70
المجموع	182	100

المصدر: إعتمادا على مخرجات الاستمارة باستخدام برمجية SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلب مفردات العينة موزعة توزيعا تقريبا متساو بين الفئات الثلاث الأولى حيث كانت نسبة الثانويين فأقل 37,40% تأت في المرتبة الثانية فئة شهادات ليسانس بنسبة

31,90% والمرتبة الثالثة كانت من نصيب فئة حاملي شهادات التكوين المهني بنسبة 28,00%، وهذا يدل على أن مختلف المستويات التعليمية السابقة لها نصيب في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأخيرا تأت فئة حاملي شهادات الدراسات العليا بنسة 02,70%، حيث أن هذه الفئة تمثل في الأصل نسبة ضيئلة مقارنة بالفئات السابقة، وفي الإجمال نجد أن مجموع نسب الفئات الثلاث الأخيرة (تكوين المهني، ليسانس، دراسات عليا) قدرت بـ 62,60% وهي نسبة معتبرة من أفراد العينة حاصلين على تكوين أكاديمي يساعدهم على فهم أسئلة الإستمارة بشكل جيد، بالإضافة إلى قدرتهم على تسيير مؤسساتهم مقارنة بفئة الثانويين فأقل.

4-2-2-2- وصف خصائص العينة من حيث المنصب الوظيفي في المؤسسة

لقد اعتمدنا في تقسيم المنصب الوظيفي في المؤسسة إلى قسمين رئيسيين، القسم الأول يكون فيه المالك هو المسير للمؤسسة وهذا ينطبق على أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة، أما القسم الثاني فيكون فيه المسير ليس بالمالك و يكون هو الذي يشرف على عمليات التسيير داخل المؤسسة وخارجها وهذا لا يعني الرجوع لمالك المؤسسة في إتخاذ القرارات بعد شرح حالات ووضعيات المؤسسة، حيث هذه الحالة نجدها في المؤسسات العمومية بنسب كبيرة جدا، على عكس المؤسسات الخاصة، والجدول رقم (5،4) التالي يوضح نتائج تفريق الاستمارة:

الجدول رقم (5،4): توزيع مفردات العينة حسب متغير المنصب الوظيفي في المؤسسة

المنصب الوظيفي	التكرار	النسبة (%)
المالك مسير	144	79,10
مسير (المدير)	38	20,90
المجموع	182	100

المصدر: إعتمادا على مخرجات الاستمارة باستخدام برمجية SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة المالك هو المسير تفوق نسبة 79% مما يدل على أن ملاك المؤسسة هم الذين يديرون شؤون مؤسساتهم وبالرجوع لخصائص العينة حسب المستويات العلمية والتي كانت تفوق 62% بالنسبة لحاملي الشهادات الجامعية وخريجي التكوين المهني مما يعطي لهم القدرة على تسيير مؤسساتهم دون إسنادها للغير، في المقابل نجد نسبة 20,90% المسير ليس هو مالك المؤسسة وهي النسبة جزء منها يكون في المؤسسات العمومية والجزء الآخر يكون في المؤسسات الخاصة والتي يفضل مالكوها تفويض التسيير لأفراد يتقنون ذلك.

4-2-2-3- وصف خصائص العينة من حيث سنوات الخبرة

لقد اعتمدنا في تجزئية متغير الخبرة إلى أربع فئات وهي 5 سنوات فأقل، من 6 إلى 10 سنوات، من 11 إلى 15 سنة، وأخيرا أكثر من 15 سنة، حيث يتوزع أفراد العينة فيها كما هو موضح في الجدول رقم (6،4) التالي:

الجدول رقم (4،6): توزيع مفردات العينة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة (%)
5 سنوات فأقل	27	14,80
من 6 الى 10 سنوات	65	35,70
من 11 الى 15 سنة	69	37,90
أكثر من 15 سنة	21	11,60
المجموع	182	100,0

المصدر: إعتمادا على مخرجات الاستمارة باستخدام برمجية SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة كانت 37,90% من مفردات العينة الذين كانت خبرتهم من 11 إلى 15 سنة، تأت بعدها في المرتبة الثانية الفئة من 6 إلى 10 سنوات خبرة بنسبة 35,70%، وحلت الفئة أقل من 5 سنوات في المرتبة الثالثة بنسبة 14,80%، وأخيرا فئة أكثر من 15 سنة بنسبة 11,50%، مما يدل على تنوع سنوات الخبرة بالنسبة لأفراد العينة، وعليه يمكن القول على أن نسبة 85,20% من مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لهم خبرات من 6 سنوات فأكثر بإمكانهم القدرة على تحقيق مزايا تنافسية تساعد مؤسساتهم على التنافسية ضمن النسيج الصناعي المنتمين إليه، أكثر من الذين تقل خبراتهم عن 6 سنوات، حيث أن الخبرة في الأصل هي عامل إجابي من عوامل زيادة كفاءة وفعالية المؤسسة.

4-2-2-4- وصف خصائص العينة من حيث عدد العمال الدائمين بالمؤسسة (حجم المؤسسة).

تم تقسيم مفردات العينة حسب متغير حجم المؤسسة إلى ثلاث فئات بناء على تصنيف المشرع الجزائري والذي يعطي أهمية كبيرة لمعيار عدد العمال في تصنف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى مصغرة من عامل إلى 9 عمال وصغيرة من 10 إلى 49 عامل ومتوسطة من 50 إلى 250 عامل، والجدول رقم (4،7) التالي يوضح نتائج تفريق الاستمارة باستخدام SPSS V25:

الجدول رقم (4،7): توزيع مفردات العينة حسب متغير عدد العمال الدائمين بالمؤسسة

حجم المؤسسة	التكرار	النسبة (%)
من عامل إلى 9 عمال (مصغرة)	54	29,70
من 10 عمال إلى 49 عامل (صغيرة)	91	50,00
من 50 عامل إلى250 (متوسطة)	37	20,30
المجموع	182	100

المصدر: مستنتجة اعتمادا على بيانات الاستمارة باستخدام برمجية SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن فئة العمال من 10 إلى 49 عامل (مؤسسات صغيرة) حلت في المرتبة الأولى بنسبة 50%، تأت بعدها فئة من عامل حتى 9 عمال (مؤسسات مصغرة) بنسبة 29,70%، وأخير فئة من 50 عامل إلى 250 (مؤسسات متوسطة)، مما يبين أن عدد المؤسسات الصغيرة يمثل نصف عدد المؤسسات المدروسة وهذا نتيجة لعدم تركيزنا على المؤسسات المصغرة والتي في غالب الحالات يكون حيز نشاطها ضيق من ناحية إنتشارها الجغرافي.

4-2-2-5- وصف خصائص العينة حسب متغير مجال نشاط المؤسسة

تم تقسيم مفردات العينة حسب متغير مجال نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى أربع فئات وهي الفلاحية، الصناعية، البناء والأشغال العمومية، المؤسسات الخدمية، والجدول رقم (8،4) التالي يوضح نتائج تفريق الاستمارة باستخدام SPSS V25:

الجدول رقم (8،4) توزيع مفردات العينة حسب متغير مجال النشاط.

مجال النشاط	التكرار	النسبة (%)
فلاحية	15	8,20
صناعية	78	42,90
البناء والأشغال العمومية	28	15,40
خدمية	61	33,50
المجموع	182	100

المصدر: إعتمادا على مخرجات الاستمارة باستخدام برمجية SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية حلت الأولى بنسبة 42,90%، تلتها ثانيا المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخدمية بنسبة 33,50%، في حين كانت نسبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط في مجال البناء والأشغال العمومية 15,50%، أخيرا حل قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفلاحية بنسبة 08,20%، مما يفسر أن أكثر من ثلثي (42,90%)، هذه المؤسسات يمارسون نشاطاتهم في المجال الصناعي.

4-2-2-6- وصف خصائص العينة من حيث طبيعة قطاع (ملكية) المؤسسة

تتوزع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب طبيعة قطاع النشاط إلى مؤسسات صغيرة ومتوسطة خاصة وأخرى عامة والجدول التالي رقم (9،4) يوضح تكرار ونسبة كل نوع من النوعين السابقين لعينة الدراسة:

الجدول رقم (9،4): توزيع مفردات العينة حسب متغير طبيعة الملكية لنشاط المؤسسة

طبيعة المؤسسة	التكرار	النسبة (%)
مؤسسات عامة	8	04,40

مؤسسات خاصة	174	95,60
المجموع	182	100

المصدر: إعتمادا على مخرجات الاستمارة باستخدام برمجية SPSS.

يتبين من خلال الجدول السابق أن نسبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة قدرت بـ 95,60% في حين كانت نسبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العامة مقدرة بـ 04,40%، وهذا الأرتفاع الكبير للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة مقارنة بالمؤسسات العامة يعود إلى توجه الدولة الجزائرية نحو إقتصاد السوق وما يترتب عليه من خوصصة المؤسسات وكذلك مختلف المجهودات والامتيازات التي تبذلها الدولة من خلال عمليات الدعم والمرافقة لهذا النوع من المؤسسات وعلى سبيل المثال لا الحصر الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، الصندوق الوطني لضمان القروض.

4-2-2-7- وصف خصائص العينة من حيث الآلية أو الأداة التي تم الحصول على الدعم منها للمؤسسة

تستفيد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من آليات دعم ومرافقة تم وضعها من طرف الدولة لهذه المؤسسات تعمل على المساهمة في دعم وتحسين تنافسيتها، حيث وفي دراستنا هذه تم الاعتماد على أربع آليات والجدول التالي رقم (10،4) يوضح تكرار ونسبة كل آلية من هذه الآليات في دعم هذه المؤسسات لعينة الدراسة:

الجدول رقم (10،4): توزيع مفردات العينة حسب آليات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الآلية	التكرار	النسبة (%)
الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ	94	51,65
الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC	41	22,52
صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة FGAR	14	07,70
الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI	33	18,13
المجموع	182	100

المصدر: إعتمادا على مخرجات الاستمارة باستخدام برمجية SPSS.

يتبين من خلال الجدول السابق أن نسبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي كان تمويلها من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ قدرت بـ 51,65%، وهذا ما يعني أن أكثر من نصف هذه المؤسسات ممول من طرف هذه الوكالة نسبة لمؤسسات عينة الدراسة، في حين كانت نسبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي استفادة من تمويل الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC مقدرة بـ 22,52% وهو ما يمثل 1/5 من إجمالي هذه الأليات وهو ما يعكس مدى مساهمة هذه الآلية في تمويل مشاريع البطالين فوق 35 سنة، في حين كانت نسبة تمويل الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI

لمشاريع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أقل من الربع بقليل أي 18,13% من إجمالي هذه الآليات، وأخير حل صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة FGAR بنسبة 07,70% من إجمالي المشاريع الممولة من طرف هذه الآليات.

4-2-2-8- وصف خصائص العينة من حيث المتوسطات والإنحرافات المعيارية لعبارات وأبعاد الميزة التنافسية.

سيتم وصف خصائص العينة من حيث المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد الميزة التنافسية كلا على حد.

أ: وصف خصائص العينة من حيث المتوسطات والإنحرافات المعيارية لعبارات بعد التكلفة المتفوقة

سيتم وصف خصائص العينة من حيث المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات بعد التكلفة المتفوقة من أجل معرفة مدى استجابات مفردات عينة الدراسة لمجموعة العبارات المكونة لهذا البعد، وهذا من خلال تلخيصها في الجدول رقم (4،11) التالي:

الجدول رقم (4،11): وصف خصائص العينة من حيث المتوسطات والإنحرافات المعيارية لعبارات بعد التكلفة المتفوقة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	ترتيب
01	تخفيض التكاليف من خلال اقتصاديات الحجم (زيادة الكميات المنتجة).	3,87	0,586	قوية	11
02	تخفيض تكاليف الإنتاج من خلال أثر الخبرة	4,04	0,785	قوية	05
03	زيادة الحصة السوقية من خلال تحقيق الكفاءة التسويقية	4,07	0,358	قوية	04
04	تحقيق وفورات في التكاليف من خلال المحافظة على العملاء	4,04	0,513	قوية	05
05	تحقيق وفرات في التكاليف من خلال كسب عملاء جدد	4,03	0,426	قوية	07
06	تمتلك المؤسسة موقف تفاوضي جيد مع العملاء مما يساعدها على المحافظة عليهم	4,14	0,456	قوية	03
07	تمتلك المؤسسة موقف تفاوضي جيد مع الموردين مما يساعدها في الحصول على الكميات المطلوبة وبأسعار مناسبة	3,91	0,507	قوية	10
08	للمؤسسة سيولة مالية تغطي احتياجاتها دون غرامات تأخير	4,23	0,808	قوية جدا	01
09	تحقيق الكفاءة في عناصر الإنتاج من خلال التخفيض في تكاليف المدخلات	4,19	0,666	قوية	02

10	تخفيض تكاليف المخزون لأدنى حد ممكن (المخزون الصفري: JIT)	3,56	0,754	قوية	15
11	تحقيق الكفاءة في البحث والتطوير من خلال الاعتماد على طرق جديدة ومتطورة تعمل على الإنتاج بتكاليف أقل	3,67	0,714	قوية	14
12	تخفيض التكلفة الوحدوية من خلال إجاد طرق حديثة للعمليات الإنتاجية	4,03	0,814	قوية	07
13	تحقيق كفاءة في الموارد البشرية من خلال وضع نظام للأجور محفز	3,83	0,750	قوية	12
14	زيادة مستوى كفاءة الأفراد العاملين من خلال التكوين والتدريب	3,80	0,783	قوية	13
15	تحقيق الكفاءة من خلال التنسيق بين وظائف المؤسسة المترابطة	3,94	0,472	قوية	09
	الكفاءة المتفوقة	3,9575	0,3514	قوية	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS.

من خلال الجدول السابق نجد أن المتوسط الحسابي العام لبعد الكفاءة المتفوقة قد بلغ 3,9575 درجة بانحراف معياري قدر بـ 0,3514 درجة، وهو ما يعكس مدى تجانس إجابات مفردات العينة، حيث أن هذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة من مقياس لكارت الخماسي بمجال (3,40 - 4,20) وهو ما يوافق درجة موافقة قوية لمفردات العينة ومدى توفرها في المؤسسة من أجل تحقيق بعد الكفاءة المتفوقة، وفيما يلي جاء ترتيب عبارات هذا البعد من حيث قوة تواجده كما يلي:

أولا: العبارة "للمؤسسة سيولة مالية تغطي احتياجاتها دون غرامات تأخير" حيث كان المتوسط الحسابي لها 4,23 درجة بانحراف معياري 0,808 درجة، مما يدل على الموافقة القوية جدا على هذه العبارة وهذا مما يكسب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ميزة توفرها على السيولة المالية التي تجعلها في موطن قوة من خلال تسديد التزاماتها نحو دائنيها.

ثانيا: العبارة "تحقيق الكفاءة في عناصر الإنتاج من خلال التخفيض في تكاليف المدخلات" حيث كان المتوسط الحسابي لها 4,19 درجة بانحراف معياري 0,666 درجة، مما يدل على الموافقة القوية على هذه العبارة وهو قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تخفيض تكاليف مدخلاتها من خلال الكفاءة في استخدام الموارد والاستخدام المنظم لعمليات الإنتاج وتفادي الوقت الضائع بالإضافة إلى قلة مدة تخزين المنتجات وما يترتب عنه من تكاليف.

ثالثا: العبارة "تمتلك المؤسسة موقف تفاوضي جيد مع العملاء مما يساعدها على المحافظة عليهم" حيث كان المتوسط الحسابي لها 4,14 درجة بانحراف معياري 0,456 درجة، مما يدل على الموافقة القوية على هذه العبارة إذ أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لها قدرة تفاوضية كبيرة مع عملائها مما يجعلها تحافظ عليهم ويبقون أوفياء لها ومن بين هذه المواقف هو حسن التفاوض مع العملاء حول أسعار البيع مع اختلاف الكميات.

رابعا: العبارة "زيادة الحصة السوقية من خلال تحقيق الكفاءة التسويقية" حيث كان المتوسط الحسابي لها 4,07 درجة بانحراف معياري 0,358 درجة، مما يدل على الموافقة القوية على هذه العبارة إذ أنها تنتج منتجات ذات مواصفات معيارية وبجود تسمح لها من تسويقها بجهد أقل نوعا ما بالإضافة إلى امتلاكها لقنوات توزيع فعالة على مختلف أماكن نشاطها، وهذا ما يكسبها من زيادة في الحصة السوقية لها.

خامسا: العبارة "تخفيض تكاليف الإنتاج من خلال أثر الخبرة" حيث كان المتوسط الحسابي لها 4,04 درجة بانحراف معياري 0,785 درجة، مما يدل على الموافقة القوية على هذه العبارة إذ أن تراكم أثر الخبرة لمنتجي المؤسسة يكسبها الكفاءة والفعالية في عمليات إنتاجها، مما يؤدي لتخفيض التكاليف.

سادسا: العبارة "تحقيق وفورات في التكاليف من خلال المحافظة على العملاء"، حيث كان المتوسط الحسابي لها 4,04 درجة بانحراف معياري 0,513 درجة، مما يدل على الموافقة القوية على هذه العبارة إذ أنها تعمل على المحافظة على عملائها الذين أنفقت عليهم الكثير من خلال تدريبهم وتكوينهم بهدف زيادة كفاءتهم وفعاليتهم في أداء أعمالهم، عكس البحث عن عملاء جدد يكلفونها تكاليف إضافية وعالية جدا في بعض الحالات.

سابعا: العبارة "تحقيق وفرات في التكاليف من خلال كسب عملاء جدد"، حيث كان المتوسط الحسابي لها 4,03 درجة بانحراف معياري 0,426 درجة، مما يدل على الموافقة القوية على هذه العبارة إذ أنها تعمل على كسب عملاء جدد من خلال منح امتيازات لهم على سبل المثال لا الحصر تقديم منتج إضافي ومجاني لكل عميل جديد يقوم بشراء مجموعة أو تشكيلة منتجات ما، بهدف محاولة كسب وفاء هؤلاء العملاء الجدد.

ثامنا: العبارة "تخفيض التكلفة الوحدوية من خلال إجاد طرق حديثة للعمليات الإنتاجية"، حيث كان المتوسط الحسابي لها 4,03 درجة بانحراف معياري 0,814 درجة، مما يدل على الموافقة القوية على هذه العبارة إذ أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تستعمل طرق حديثة ومتطورة في العمليات الإنتاجية مما يودي بها لتخفيض التكلفة الوحدوية للوحدة الواحدة مما يكسبها القدرة على المنافسة في السوق.

تاسعا: العبارة "تحقيق الكفاءة من خلال التنسيق بين وظائف المؤسسة المترابطة" حيث كان المتوسط الحسابي لها 3,94 درجة بانحراف معياري 0,472 درجة، مما يدل على الموافقة القوية على هذه العبارة من خلال قوة التنسيق بين مختلف وظائف المؤسسة الأساسية والوظائف الفرعية وتحقيق الانسجام بينهم، مما يكسبها كفاءة تساهم في تحسين إدائها لوظائفها.

عاشرا: العبارة "تمتلك المؤسسة موقف تفاوضي جيد مع الموردين مما يساعدها في الحصول على الكميات المطلوبة وبأسعار مناسبة"، حيث كان المتوسط الحسابي لها3,91 درجة بانحراف معياري0,507 درجة، مما يدل على الموافقة القوية على هذه العبارة، وهذا يرجع لأسباب منها التسديد الفوري للمواد المشترات، التسبيق على بعض المواد ذات الجودة العالية والمتوفرة بكميات قليلة أو المستوردة.

حادي عشر: العبارة "تخفيض التكاليف من خلال اقتصاديات الحجم (زيادة الكميات المنتجة)"، حيث كان المتوسط الحسابي لها 3,87 درجة بانحراف معياري 0,586 درجة، مما يدل على الموافقة القوية على هذه العبارة، حيث تعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تخفيض تكاليفها من خلال زيادة الكميات المنتجة، مما يكسبها ميزة تنافسية تخفيض التكلفة وبالتالي تكون في موقف جيد عند تحديد أسعار بيع منتجاتها.

ثاني عشر: العبارة "تحقيق كفاءة في الموارد البشرية من خلال وضع نظام للأجور محفز)"، حيث كان المتوسط الحسابي لها 3,83 درجة بانحراف معياري 0,750 درجة، مما يدل على الموافقة القوية على هذه العبارة، حيث تعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على وضع أنظمة أجور محفزة فردية (منح وعلاوات، رحلات، شهادات شرفية، ....)، وجماعية (علاوات جماعية، توزيع جزء من الأرباح، ....)، من شأنها تدفع مواردها البشرية لزيادة كفاءتها والمساهمة في تحقيق أرباح لها.

ثالث عشر: العبارة "زيادة مستوى كفاءة الأفراد العاملين من خلال التكوين والتدريب"، حيث كان المتوسط الحسابي لها 3,80 درجة بانحراف معياري 0,783 درجة، مما يدل على الموافقة القوية على هذه العبارة، حيث تعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تكوين وتدريب موظفيها بغية زيادة كفاءتهم وتحسين أدائهم وخاصة عند إدخال المؤسسة لتكنولوجيات حديثة ومتطورة.

رابع عشر: العبارة "تحقيق الكفاءة في البحث والتطوير من خلال الاعتماد على طرق جديدة ومتطورة تعمل على الإنتاج بتكاليف أقل"، حيث كان المتوسط الحسابي لها 3,67 درجة بانحراف معياري 0,714 درجة، مما يدل على الموافقة القوية على هذه العبارة، حيث تسعى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تحقيق الكفاءة في عمليات البحث والتطوير من أجل التقليل من تكاليف الإنتاج سواء كان في البحث عن طرق زيادة ومضاعفة مردودية العاملين أو التقليل من زمن إنتاج المنتجات.

خامس عشر: العبارة "تخفيض تكاليف المخزون لأدنى حد ممكن (المخزون الصفري: JIT) "، حيث كان المتوسط الحسابي لها 3,56 درجة بانحراف معياري 0,754 درجة، مما يدل على الموافقة القوية على هذه العبارة، حيث تعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على محاولة تطبيق قاعدة المخزون الصفري لتفادي تكاليف التخزين الإضافية وفي المقابل لا بد لها من توفير المنتجات في الوقت اللازم لعملائها من أجل الحفاظ عليهم.

مما تقدم من تحليل لمختلف عبارات بعد التكلفة المتفوقة يظهر أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تهتم أكثر بهذا البعد من خلال النتائج السابقة التي كانت فيها درجة الموافقة قوية، وعلى سبيل المثال لا الحصر

تعمل هذه المؤسسات على توفير سيولة مالية تغطي احتياجاتها دون غرامات تأخير، مما يكسبها ميزة تجعلها في موطن قوة من خلال تسديد التزاماتها نحو دائنيها، وتحقيق الكفاءة في عناصر الإنتاج من خلال التخفيض في تكاليف المدخلات، بالإضافة إلى إمتلاك هذه المؤسسات لموقف تفاوضي جيد مع العملاء مما يساعدها على المحافظة عليهم، وكذلك زيادة الحصة السوقية من خلال تحقيق الكفاءة التسويقية، وهذا من خلال إنتاجها لمنتجات ذات مواصفات معيارية وبجودة تسمح لها من تسويقها بجهد أقل نوعا ما، كما أن لها قنوات توزيع فعالة على مختلف أماكن نشاطها، وهذا ما يكسبها من زيادة في الحصة السوقية لها.

ب: وصف خصائص العينة من حيث المتوسطات والإنحرافات المعيارية لعبارات بعد الجودة المتفوقة

سيتم وصف خصائص العينة من حيث المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الجودة المتفوقة من أجل معرفة مدى استجابات مفردات عينة الدراسة لمجموعة العبارات المكونة لهذا البعد، وهذا من خلال تلخيصها في الجدول رقم (4،12) التالي:

الجدول رقم (4،12): وصف خصائص العينة من حيث المتوسطات والإنحرافات المعيارية لعبارات بعد الجودة المتفوقة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	ترتيب
16	وضع نظام توظيف فعال	3,78	0,770	قوية	09
17	تدريب العاملين على استعمال التكنولوجيات الحديثة في مختلف وظائفها	3,84	0,755	قوية	08
18	العمل على تقليل المعيب في منتجات المؤسسة باستمرار	3,90	0,471	قوية	06
19	إنتاج منتجات متطابقة مع المواصفات القياسية	4,05	0,592	قوية	03
20	العمل على تطوير جودة المنتجات من خلال التكوين والتدريب	3,92	0,717	قوية	05
21	غرس ثقافة الاهتمام بالجودة لدى العاملين بالمؤسسة	4,04	0,574	قوية	04
22	الاهتمام بالموردين على أساس جودة المواد المشترات	3,88	0,529	قوية	07
23	استخدام مواد أولية عالية الجودة في العمليات الانتاجية	4,08	0,680	قوية	02
24	تقديم منتجات عالية الجودة تلبي رغبات واحتياجات العملاء	4,13	0,613	قوية	01
25	تقدم مؤسستكم منتجات ذات جودة تتوافي والمعايير البيئة ISO14000	3,72	0,616	قوية	10
	الجودة المتفوقة	3,9352	0,4171	قوية	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS.

من خلال الجدول السابق نجد أن المتوسط الحسابي العام لبعد الجودة المتفوقة قد بلغ 3,9352 درجة بانحراف معياري قدر بـ 0,4171 درجة، وهو ما يعكس مدى تجانس إجابات مفردات العينة، حيث أن هذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة من مقياس لكارت الخماسي بمجال (3,40 - 4,20) وهو ما يوافق درجة موافقة قوية لمفردات العينة ومدى توفرها في المؤسسة من أجل تحقيق بعد الجودة المتفوقة، وفيما يلي جاء ترتيب عبارات هذا البعد من حيث قوة تواجده كما يلي:

أولا: العبارة "تقديم منتجات عالية الجودة تلبي رغبات واحتياجات العملاء"، حيث كان المتوسط الحسابي لها 4,13 درجة بانحراف معياري 0,613 درجة، مما يدل على الموافقة القوية على هذه العبارة وهذا مما يدل على أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعمل على تقديم منتجات ذات جودة عالية تلبي بها احتياجات ورغبات عملاءها مما يكسبها القدرة على المحافظة عليهم في ظل المنافسة الجديدة فيما بينهم.

ثانيا: العبارة "استخدام مواد أولية عالية الجودة في العمليات الانتاجية" حيث كان المتوسط الحسابي لها 4,08 درجة بانحراف معياري 0,680 درجة، مما يدل على الموافقة القوية على هذه العبارة وهو حرص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على استخدام مواد أولية عالية الجودة بهدف رفع من جودة منتجاتها وهو ما يدعم العبارة الأولى.

ثالثا: العبارة "إنتاج منتجات متطابقة مع المواصفات القياسية"، حيث كان المتوسط الحسابي لها 4,05 درجة بانحراف معياري 0,592 درجة، مما يدل على الموافقة القوية على هذه العبارة إذ أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعمل على إنتاج منتجات تتوافق والمواصفات القياسية العالمية وهو ما تدعمه العبارتين الثانية والأولى من حيث استخدام مواد أولية عالية الجودة والعمل على إنتاج منتجات عالية الجودة.

رابعا: العبارة "غرس ثقافة الاهتمام بالجودة لدى العاملين بالمؤسسة"، حيث كان المتوسط الحسابي لها 4,04 درجة بانحراف معياري 0,574 درجة، مما يدل على الموافقة القوية على هذه العبارة إذ أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقوم بتوعية عمالها على الاهتمام بالجودة وما يترتب عليها من نتائج ايجابية على المؤسسة وعليهم هم في حد ذاتهم، وتحسيسهم بانهم جزء من هذه المؤسسة وبالتالي خلق نوع من الدافعية لديهم لتبني هذه الثقافة.

خامسا: العبارة "العمل على تطوير جودة المنتجات من خلال التكوين والتدريب"، حيث كان المتوسط الحسابي لها 3,92 درجة بانحراف معياري 0,717 درجة، مما يدل على الموافقة القوية على هذه العبارة إذ أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حريصة على تدريب وتكوين عامليها بهدف تطوير جودة منتجاتها وذلك من خلال تدريبهم في معاهد خاصة أو ربطهم بالمحيط الجامعي في إطار الشراكة الثنائية بين المؤسسة الاقتصادية والجامعة.

سادسا: العبارة "العمل على تقليل المعيب في منتجات المؤسسة باستمرار"، حيث كان المتوسط الحسابي لها 3,90 درجة بانحراف معياري 0,471 درجة، مما يدل على الموافقة القوية على هذه العبارة إذا أن

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعمل التقليل من معدلات المنتجات المعيبة من خلا الحرص على تصحيح الأخطاء وتفاديها في العمليات الإنتاجية اللاحقة.

سابعا: العبارة "الاهتمام بالموردين على أساس جودة المواد المشترات"، حيث كان المتوسط الحسابي لها 3,88 درجة بانحراف معياري 0,529 درجة، مما يدل على الموافقة القوية على هذه العبارة إذ أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحرص وتهتم بالموردين الذين لديهم مواد أولية ذات جودة عالية من خلال في بعض الحالات دفع تسبيقا على ذلك.

ثامنا: العبارة "تدريب العاملين على استعمال التكنولوجيات الحديثة في مختلف وظائفها" حيث كان المتوسط الحسابي لها 3,84 درجة بانحراف معياري 0,755 درجة، مما يدل على الموافقة القوية على هذه العبارة إذ أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعمل على تدريب عامليها على استعمال التكنولوجيات الحديثة في مختلف وظائفها.

تاسعا: العبارة "وضع نظام توظيف فعال" حيث كان المتوسط الحسابي لها 3,78 درجة بانحراف معياري 0,770 درجة، مما يدل على الموافقة القوية على هذه العبارة من خلال وضع نظام توظيف فعال وخاصة عند عملية البحث والاستقطاب وإجراء عمليات الاختيار والتي تعد الأساس في اختيار الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية.

عاشرا: العبارة "تقدم مؤسستكم منتجات ذات جودة تتوافق والمعايير البيئة ISO14000"، حيث كان المتوسط الحسابي لها3,72 درجة بانحراف معياري 0,616 درجة، مما يدل على الموافقة القوية على هذه العبارة، إذ أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقوم بتقديم منتجات تحافظ على أمن وسلامة البيئة.

مما تقدم من تحليل لمختلف عبارات بعد الجودة المتفوقة يظهر أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تهتم أكثر بهذا البعد من خلال النتائج السابقة التي كانت فيها درجة الموافقة قوية، وعلى سبيل المثال لا الحصر تعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تقديم منتجات عالية الجودة تلبي رغبات واحتياجات العملاء، كما أنها تستخدم مواد أولية عالية الجودة في العمليات الإنتاجية، بالإضافة على أنها تنتج منتجات متطابقة مع المواصفات القياسية، وغرس ثقافة الاهتمام بالجودة لدى العاملين بالمؤسسة، والعمل على تطوير جودة المنتجات من خلال التكوين والتدريب، بالإضافة على استخدامها لتكنولوجيات المتطورة والتدريب عليها.

ج: وصف خصائص العينة من حيث المتوسطات والإنحرافات المعيارية لعبارات بعد الاستجابة المتفوقة

سيتم في هذا وصف خصائص العينة من حيث المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الاستجابة المتفوقة من أجل معرفة مدى استجابات مفردات عينة الدراسة لمجموعة العبارات المكونة لهذا البعد، وهذا من خلال تلخيصها في الجدول رقم (13،4) التالي:

الجدول رقم (4،13): وصف خصائص العينة من حيث المتوسطات والإنحرافات المعيارية لعبارات بعد الاستجابة المتفوقة.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	ترتيب
26	مرونة العاملين في المؤسسة وفق الاحتياجات المتغيرة للمؤسسة	3,77	0,666	قوية	13
27	القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في المنتجات تماشيا ورغبات واحتياجات العملاء المتغيرة	3,88	0,501	قوية	07
28	القدرة على التقليل من مدة إنتاج المنتجات مقارنة بالمنافسين	3,88	0,707	قوية	07
29	تقوم المؤسسة بتسليم منتجاتها في وقت أسرع من المنافسين	3,87	0,640	قوية	09
30	الحرص على الالتزام المستمر بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات إلى العملاء	4,17	0,457	قوية	01
31	وجود مرونة لتغيير كميات لإنتاج عند تغير حجم الطلب	3,97	0,426	قوية	05
32	القدرة على تغيير خط الإنتاج حسب التغيرات في مواصفات المنتج	3,78	0,718	قوية	11
33	فترة الانتظار للعملاء عند تسليمهم منتجاتهم قليلة مقارنة بالمنافسين	3,84	0,600	قوية	10
34	توظف مؤسستكم نقاط قوتها لاستغلال الفرص البيئية أفضل من منافسيها	4,05	0,667	قوية	03
35	قدرة المؤسسة على استغلال الفرص المتاحة بسرعة أكبر من المنافسين	4,02	0,626	قوية	04
36	قدرة المؤسسة على تغيير هيكلها التنظيمي (مرونة) وفق المتغيرات البيئة	3,78	0,572	قوية	11
37	القدرة على تطوير منتجات جديدة بشكل سريع لتلبية التغيرات في متطلبات العملاء	3,69	0,625	قوية	14
38	تتكامل جميع أنشطة المؤسسة للتقليل من وقت إنجاز وتسليم المنتجات لعملائها	3,93	0,349	قوية	06
39	تقدم المؤسسة خدمات ما بعد البيع لعملائها بطريقة تجعلهم راضين عنها	4,13	0,631	قوية	02

الاستجابة المتفوقة	3,9113	0,4128	قوية	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS.

من خلال الجدول السابق نجد أن المتوسط الحسابي العام لبعد الاستجابة المتفوقة قد بلغ 3,9113 درجة بانحراف معياري قدر بـ 0,4128 درجة، وهو ما يعكس مدى تجانس إجابات مفردات العينة، حيث أن هذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة من مقياس لكارت الخماسي بمجال (3,40 - 4,20)، وهو ما يوافق درجة موافقة قوية لمفردات العينة ومدى توفرها في المؤسسة من أجل تحقيق بعد الاستجابة المتفوقة، وفيما يلي جاء ترتيب عبارات هذا البعد من حيث قوة تواجده كما يلي:

أولا: العبارة "الحرص على الالتزام المستمر بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات إلى العملاء"، حيث كان المتوسط الحسابي لها 4,17 درجة بانحراف معياري 0,457 درجة، مما يدل على الموافقة القوية على هذه العبارة، وهذا مما يدل على أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحرص على الالتزام بالمواعيد المحددة لتسليم منتجاتها إلى العملاء، وهذا ما يكسبها ميزة الالتزام بالمواعيد في وقتها وبالتالي تكسب ثقة العملاء في الحصول على منتجاتهم في الوقت الذي تم الاتفاق عليه.

ثانيا: العبارة "تقدم المؤسسة خدمات ما بعد البيع لعملائها بطريقة تجعلهم راضين عنها"، حيث كان المتوسط الحسابي لها 4,13 درجة بانحراف معياري 0,631 درجة، مما يدل على الموافقة القوية على هذه العبارة وهو تقديم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خدمات ما بعد البيع لعملائها تجعلهم راضين عنها، مما يشجعهم على الاقبال على منتجاتها لما تتميز به.

ثالثا: العبارة "توظف مؤسستكم نقاط قوتها لاستغلال الفرص البيئية أفضل من منافسيها"، حيث كان المتوسط الحسابي لها 4,05 درجة بانحراف معياري 0,667 درجة، مما يدل على الموافقة القوية على هذه العبارة إذ أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعمل على توظيف ما تتميز به من نقاط قوة لاستغلال ما يوجد من فرص في بيئتها الخارجية وبالتالي يكسبها ميزة السبق أو ميزة حسن التعامل مع هذه الفرص مقارنة بمنافسيها.

رابعا: العبارة "قدرة المؤسسة على استغلال الفرص المتاحة بسرعة أكبر من المنافسين"، حيث كان المتوسط الحسابي لها 4,02 درجة بانحراف معياري 0,626 درجة، مما يدل على الموافقة القوية على هذه العبارة إذ أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لها القدرة على استغلال الفرص البيئية المتاحة بسرعة أكبر مقارنة بمنافسيها، مما يكسبهم ميزة القدرة على استغلال الفرص وهذا لا يكون إلا بتوفر هذه المؤسسات على نقاط قوة تساعدها على ذلك وهو ما تتوفر عليه من كفاءات بشرية وقدرات مالية على سبيل المثال لا الحصر.

خامسا: العبارة "وجود مرونة لتغيير كميات الإنتاج عند تغير حجم الطلب"، حيث كان المتوسط الحسابي لها 3,97 درجة بانحراف معياري 0,426 درجة، مما يدل على الموافقة القوية على هذه العبارة إذ أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لها القدرة على تغيير كميات الإنتاج التغير في حجم الطلب وذلك من خلال

مضاعفة ساعات العمل لعاملي المؤسسة بالإضافة إلى قيام بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدراسة السوق ودرجة احتياجاته لهذه المنتجات خلال الفترات السنوية.

سادسا: العبارة "تتكامل جميع أنشطة المؤسسة للتقليل من وقت إنجاز وتسليم المنتجات لعملائها"، حيث كان المتوسط الحسابي لها 3,93 درجة بانحراف معياري 0,349 درجة، مما يدل على الموافقة القوية على هذه العبارة إذ أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تتكامل جميع وظائفها وأنشطتها الفرعية وإحداث التنسيق الفعال بغية التقليل من وقت إنجاز وتسليم المنتجات لعملائها.

سابعا: العبارة "القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في المنتجات تماشيا ورغبات واحتياجات العملاء المتغيرة"، حيث كان المتوسط الحسابي لها 3,88 درجة بانحراف معياري 0,501 درجة، مما يدل على الموافقة القوية على هذه العبارة إذ أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لها القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المتغيرة والمختلفة التي يطلبها العملاء على منتجاتها، وهذا لا يكون إلا بتوفر جهاز إداري متكامل يسعى لتحقيق ذلك.

ثامنا: العبارة "القدرة على التقليل من مدة إنتاج المنتجات مقارنة بالمنافسين"، حيث كان المتوسط الحسابي لها 3,88 درجة بانحراف معياري 0,707 درجة، مما يدل على الموافقة القوية على هذه العبارة إذ أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لها القدرة على التقليل من إنتاج المنتجات مقارنة بمنافسيها، هذه الميزة تكسب المؤسسة ميزة التقليل من التكلفة بالإضافة إلى سرعة توفير هذه المنتجات للعملاء وخاصة إذا كانت هذه المنتجات يكون الاقبال عليها حين تقديمها للعميل.

تاسعا: العبارة "تقوم المؤسسة بتسليم منتجاتها في وقت أسرع من المنافسين" حيث كان المتوسط الحسابي لها 3,87 درجة بانحراف معياري 0,640 درجة، مما يدل على الموافقة القوية على هذه العبارة، حيث تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتسليم منتجاتها في وقت أسرع من المنافسين مما يعطيها ثقة نحو زبائنها ووفائهم لها.

عاشرا: العبارة "فترة الانتظار للعملاء عند تسليمهم منتجاتهم قليلة مقارنة بالمنافسين"، حيث كان المتوسط الحسابي لها3,84 درجة بانحراف معياري 0,600 درجة، مما يدل على الموافقة القوية على هذه العبارة، إذ أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقلص قدر المستطاع من فترة انتظار العملاء لمنتجاتهم مقارنة بالمنافسين وهذا من خلال التنظيم الذي تسير عليه هذه المؤسسات من خلال إعطاء المواعيد المضبوطة لحد بعيد.

حادي عشر: العبارة "القدرة على تغيير خط الإنتاج حسب التغيرات في مواصفات المنتج"، حيث كان المتوسط الحسابي لها3,78 درجة بانحراف معياري 0,718 درجة، مما يدل على الموافقة القوية على هذه العبارة، إذ أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لها القدرة على تغيير خط الإنتاج عندما تتغير مواصفات المنتج المطلوب من طرف العملاء مما يكسبها مرونة التعامل مع احتياجاتهم.

ثاني عشر: العبارة "قدرة المؤسسة على تغيير هيكلها التنظيمي (مرونة) وفق المتغيرات البيئة"، حيث كان المتوسط الحسابي لها3,78 درجة بانحراف معياري 0,572 درجة، مما يدل على الموافقة القوية على هذه العبارة، إذ أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لها القدرة على تغيير هيكلها التنظيمي وفق المتغيرات البيئية والتي تفرض عليها إجراء تغييرات على الهيل التنظيمي لها يسمح لها موافقة الاستراتيجية المتبعة من طرفها.

ثالث عاشر: العبارة "مرونة العاملين في المؤسسة وفق الاحتياجات المتغيرة للمؤسسة"، حيث كان المتوسط الحسابي لها3,77 درجة بانحراف معياري 0,666 درجة، مما يدل على الموافقة القوية على هذه العبارة، إذ أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لديها مرونة نوعا ما لدى عامليها كافية وفق احتياجات هذه المؤسسات عندما يكون هناك تغيرات على مستواها.

رابع عاشر: العبارة "القدرة على تطوير منتجات جديدة بشكل سريع لتلبية التغيرات في متطلبات العملاء"، حيث كان المتوسط الحسابي لها3,69 درجة بانحراف معياري 0,625 درجة، مما يدل على الموافقة القوية على هذه العبارة، إذ أن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة القدرة على تطوير منتجاتها بشكل سريع نسبيا لتلبية التغيرات في متطلبات العملاء، وذلك من خلال دراسات السوق التي تقوم بها بعض المؤسسات لمعرفة احتياجات ورغبات العملاء.

مما تقدم من تحليل لمختلف عبارات بعد الاستجابة المتفوقة يظهر أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تهتم أكثر بهذا البعد من خلال النتائج السابقة التي كانت فيها درجة الموافقة قوية، وعلى سبيل المثال لا الحصر، حرص هذه المؤسسات على الالتزام المستمر بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات إلى العملاء، وتقديم خدمات ما بعد البيع لعملائها بطريقة تجعلهم راضين عنها، كما أن لها القدرة على توظيف نقاط قوتها لاستغلال الفرص البيئية أفضل من منافسيها، وبالتالي يكسبها ميزة السبق أو ميزة حسن التعامل مع هذه الفرص مقارنة بمنافسيها، بالإضافة إلى تكامل جميع أنشطتها للتقليل من وقت إنجاز وتسليم المنتجات لعملائها، من خلال التنسيق الفعال بغية التقليل من وقت إنجاز وتسليم المنتجات لعملائها، كما لها القدرة على تغيير هيكلها التنظيمي (مرونة) وفق المتغيرات البيئة، وأيضا لها القدرة على تطوير منتجات جديدة بشكل سريع لتلبية التغيرات في متطلبات العملاء، وذلك من خلال دراسات السوق التي تقوم بها بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمعرفة احتياجات ورغبات العملاء.

د: وصف خصائص العينة من حيث المتوسطات والإنحرافات المعيارية لعبارات بعد الابداع المتفوق

سيتم وصف خصائص العينة من حيث المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الابداع المتفوق من أجل معرفة مدى استجابات مفردات عينة الدراسة لمجموعة العبارات المكونة لهذا البعد، وهذا من خلال تلخيصها في الجدول رقم (14،4) التالي:

الجدول رقم (4،14): وصف خصائص العينة من حيث المتوسطات والإنحرافات المعيارية لعبارات بعد الابداع المتفوق.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	ترتيب
40	تطوير المنتج من خلال الاهتمام والأخذ بعين الاعتبار أراء واقتراحات العملاء	3,98	0,464	قوية	01
41	تبنى فكرة التميز في إنتاج منتجات جديدة	3,97	0,656	قوية	02
42	تشجيع روح المبادرة والابداع لمختلف العاملين بالمؤسسة من خلال التركيز على التحفيزات المادية	3,81	0,799	قوية	04
43	تشجيع روح المبادرة والابداع لمختلف العاملين بالمؤسسة من خلال التركيز على التحفيزات المعنوية	3,91	0,723	قوية	03
44	تتوفر مؤسستكم على موارد بشرية مؤهلة تكون قادرة على الابداع	3,78	0,562	قوية	05
45	تتوفر مؤسستكم على هيكل تنظيمي يكون قادر على مسايرة العمليات الإبداعية المتجددة.	3,69	0,627	قوية	06
46	تتوفر مؤسستكم على أموال كفيلة بتغطية كل تكاليف العمليات الإبداعية	3,60	0,847	قوية	09
47	لدى مؤسستكم أجهزة تكنولوجية متطورة تساهم بدرجة كبيرة في خلق الفرق في الابداع مقارنة بالمنافسين	3,62	1,021	قوية	08
48	ابتكار طرق جديدة ومتطورة تحسن من العمليات الإنتاجية.	3,63	0,651	قوية	07
	الابداع المتفوق	3,7772	0,5697	قوية	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS.

من خلال الجدول السابق نجد أن المتوسط الحسابي العام لبعد الابداع المتفوق قد بلغ 3,7772 درجة بانحراف معياري قدر بـ 0,5697 درجة، وهو ما يعكس مدى تجانس إجابات مفردات العينة، حيث أن هذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة من مقياس لكارت الخماسي بمجال (3,40 - 4,20)، وهو ما يوافق درجة موافقة قوية لمفردات العينة ومدى توفرها في المؤسسة من أجل تحقيق بعد الابداع المتفوق، وفيما يلي جاء ترتيب عبارات هذا البعد من حيث قوة تواجده كما يلي:

أولا: العبارة "تطوير المنتج من خلال الاهتمام والأخذ بعين الاعتبار أراء واقتراحات العملاء"، حيث كان المتوسط الحسابي لها 3,98 درجة بانحراف معياري 0,464 درجة، مما يدل على الموافقة القوية على هذه

العبارة وهذا مما يدل على أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقوم بتطوير منتجاتها من خلال الإهتمام والأخذ بعين الأعتبار بارآء واقتراحات العملاء، والتي تعتبر العميل هو محور تصميم وإنتاج منتجاتها.

ثانيا: العبارة "تبنى فكرة التميز في إنتاج منتجات جديدة"، حيث كان المتوسط الحسابي لها 3,97 درجة بانحراف معياري 0,656 درجة، مما يدل على الموافقة القوية على هذه العبارة وهو تبني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لفكرة التميز في إنتاج منتجات جديدة، وهذا ما يكسبها ميزة التميز عن منافسيها.

ثالثا: العبارة "تشجيع روح المبادرة والابداع لمختلف العاملين بالمؤسسة من خلال التركيز على التحفيزات المعنوية"، حيث كان المتوسط الحسابي لها 3,91 درجة بانحراف معياري 0,723 درجة، مما يدل على الموافقة القوية على هذه العبارة إذ أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تشجع روح المبادرة والابداع لمختلف العاملين بالمؤسسة من خلال التركيز على التحفيزات المعنوية، على سبيل المثال لا الحصر الثناء والشكر، تقديم شهادات شرفية، مما تدفع بالعاملين لمضاعفة الجهود.

رابعا: العبارة "تشجيع روح المبادرة والابداع لمختلف العاملين بالمؤسسة من خلال التركيز على التحفيزات المادية"، حيث كان المتوسط الحسابي لها 3,81 درجة بانحراف معياري 0,799 درجة، مما يدل على الموافقة القوية على هذه العبارة إذ أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تشجع روح المبادرة والابداع لمختلف العاملين بالمؤسسة من خلال التركيز على التحفيزات المادية، على سبيل المثال لا الحصر العلاوات الفردية والعلاوات الجماعية، بعثات سياحية لمدة معينة مدفوعة التكاليف.

خامسا: العبارة "تتوفر مؤسستكم على موارد بشرية مؤهلة تكون قادرة على الابداع"، حيث كان المتوسط الحسابي لها 3,78 درجة بانحراف معياري 0,562 درجة، مما يدل على الموافقة القوية على هذه العبارة إذ أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتوفر على موارد بشرية مؤهلة قادرة على القيام بعمليات الابداع، ومما ساعدها في ذلك تشجيعها لروح المبادرة والابداع من خلال تركيزها على التحفيزات المادية والمعنوية.

سادسا: العبارة "تتوفر مؤسستكم على هيكل تنظيمي يكون قادر على مسايرة العمليات الإبداعية المتجددة"، حيث كان المتوسط الحسابي لها 3,69 درجة بانحراف معياري 0,627 درجة، مما يدل على الموافقة القوية على هذه العبارة إذ أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتوفر على هيكل تنظيمي يكون قادر على مسايرة العمليات الإبداعية، وهذا ما تدعمه العبارة السابقة التي تنص على قدرة المؤسسة على تغيير الهيكل التنظيمي وفق المتغيرات البيئية.

سابعا: العبارة "ابتكار طرق جديدة ومتطورة تحسن من العمليات الإنتاجية."، حيث كان المتوسط الحسابي لها 3,63 درجة بانحراف معياري0,651 درجة، مما يدل على الموافقة القوية على هذه العبارة إذ أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقوم بابتكار طرق جديدة ومتطورة تحسن من عملياتها الإنتاجية.

ثامنا: العبارة "لدى مؤسستكم أجهزة تكنولوجية متطورة تساهم بدرجة كبيرة في خلق الفرق في الابداع مقارنة بالمنافسين"، حيث كان المتوسط الحسابي لها 3,62 درجة بانحراف معياري 1,021 درجة، مما يدل

على الموافقة القوية على هذه العبارة إذ أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لديها أجهزة تكنولوجية متطورة تساهم بدرجة كبيرة في خلق الفرق في الابداع مقارنة بالمنافسين، سواء كانت هذه الأجهزة التكنولوجية مشترات أو تم إختراعها من طرف هذه المؤسسات.

تاسعا: العبارة "تتوفر مؤسستكم على أموال كفيلة بتغطية كل تكاليف العمليات الإبداعية"، حيث كان المتوسط الحسابي لها 3,60 درجة بانحراف معياري 0,847 درجة، مما يدل على الموافقة القوية على هذه العبارة، إذ أن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أموال كفيلة بتغطية كل تكاليف العمليات الإبداعية، مما يشجع مبدعيها على تبني فكرة الابداع، والتي تعود على المؤسسة والمبدع على حد سواء.

مما تقدم من تحليل لمختلف عبارات بعد الابداع المتفوق يظهر أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقوم بتطوير منتجاتها من خلال الاهتمام والأخذ بعين الأعتبار بارآء واقتراحات العملاء، والتي تعتبر العميل هو محور تصميم وإنتاج منتجاتها، كما أنها تتبني فكرة التميز في إنتاج منتجات جديدة، وهذا ما يكسبها ميزة التميز عن منافسيها، بالإضافة إلى أنها تعمل على تشجع روح المبادرة والابداع لمختلف العاملين بالمؤسسة من خلال التركيز على التحفيزات المعنوية وكذا المادية نتيجة امتلاكها لموارد بشرية مؤهلة قادرة على القيام بعمليات الابداع، في حين كذلك أنها تقوم بابتكار طرق جديدة ومتطورة تحسن من عملياتها الإنتاجية، كما أن لديها أجهزة تكنولوجية متطورة تساهم بدرجة كبيرة في خلق الفرق في الابداع مقارنة بالمنافسين، سواء كانت هذه الأجهزة التكنولوجية مشترات أو تم إختراعها من طرف هذه المؤسسات، زد على ذلك أن لها أموال كفيلة بتغطية كل تكاليف العمليات الإبداعية، مما يشجع مبدعيها على تبني فكرة الابداع، والتي تعود على المؤسسة والمبدع على حد سواء.

والجدول التالي رقم (15،4) يوضح وصف اجمالي شامل من حيث المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد الميزة التنافسية.

الجدول رقم (15،4): وصف إجمالي لخصائص العينة من حيث المتوسطات والإنحرافات المعيارية لأبعاد الميزة التنافسية

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	**الكفاءة المتفوقة**	3,9575	,35144	قوية	01
02	**الجودة المتفوقة**	3,9352	,41714	قوية	02
03	**الاستجابة المتفوقة**	3,9113	,41280	قوية	03
04	**الابداع المتفوق**	3,7772	,56974	قوية	04

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS.

من خلال الجدول السابق نجد أن المتوسط الحسابي لكل أبعاد الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يقع ضمن المجال (3,40-4,20)، وهو ما يوافق درجة موافقة قوية لمفردات العينة لأبعاد الميزة

التنافسية ومدى توفرها في المؤسسة حيث حل بعد الكفاءة المتفوقة أولا بمتوسط حسابي قدر بـ 3,9575، وحل ثانيا بعد الجودة المتفوقة بمتوسط حسابي قدر بـ 3,9352، أما ثالثا فكان بعد الاستجابة المتفوقة بمتوسط حسابي قدر بـ 3,9113، وحل رابعا بعد الابداع المتفوق بمتوسط حسابي قدر بـ 3,7772.

4-2-2-9- وصف خصائص العينة من حيث المتوسطات والإنحرافات المعيارية لعبارات التنافسية.

سيتم وصف خصائص العينة من حيث المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومن أجل معرفة مدى استجابات مفردات عينة الدراسة لمجموعة العبارات المكونة لهذا المتغير يمكن تلخيصها في الجدول رقم (16،4) التالي:

الجدول رقم (16،4): وصف خصائص العينة من حيث المتوسطات والإنحرافات المعيارية لعبارات التنافسية.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
49	تحقق المؤسسة ربحية بصفة مستمرة	3,68	0,697	قوية	11
50	تتحكم المؤسسة في تكاليف إنتاج منتجاتها بشكل جيد	3,90	0,666	قوية	09
51	تعمل مؤسستكم على زيادة الكميات المنتجة لتحقيق وفرات الحجم	4,00	0,493	قوية	06
52	تجد مؤسستكم سهولة في التحكم في تحديد أسعار منتجاتها	3,95	0,443	قوية	07
53	تسيطر مؤسستكم على جزء هام) معتبر (من السوق	3,70	0,772	قوية	10
54	منتجاتكم تلبي رغبات وأذواق العملاء بما يتفق وتوقعاتهم	4,03	0,565	قوية	05
55	يتم تقييم مستوى جودة منتجاتكم من خلال أراء العملاء	4,04	0,438	قوية	04
56	تحافظ مؤسستكم على الخصائص الجوهرية للمنتج عند إجراء تغيرات عليه	4,18	0,528	قوية	01
57	يتم استخدام موارد المؤسسة بما يتلاءم و قدراتها	4,06	0,558	قوية	03
58	يتم تحقيق الأهداف المسطرة بشكل مستمر	3,93	0,542	قوية	08
59	تحرص مؤسستكم على وصول منتجاتها عبر قنوات التوزيع في الوقت المناسب.	4,11	0,594	قوية	02
	التنافسية	3,9610	0,5723	قوية	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS.

من خلال الجدول السابق نجد أن المتوسط الحسابي العام لتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد بلغ 3,9610 درجة بانحراف معياري قدر بـ 0,5723 درجة، وهو ما يعكس مدى تجانس إجابات مفردات العينة، حيث أن هذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة من مقياس لكارت الخماسي بمجال (3,40-4,20)، وهو ما يوافق درجة موافقة قوية لمفردات العينة ومدى توفرها في المؤسسة تجعلها قادرة على المنافسة، وفيما يلي جاء ترتيب عبارات هذا المتغير من حيث قوة تواجده كما يلي:

أولا: العبارة "تحافظ مؤسستكم على الخصائص الجوهرية للمنتج عند إجراء تغيرات عليه"، حيث كان المتوسط الحسابي لها 4,18 درجة بانحراف معياري 0,528 درجة، مما يدل على الموافقة القوية على هذه العبارة وهذا مما يدل على أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعمل على المحافظة على الخصائص الجوهرية للمنتج إذا تم إجراء تغيرات عليه منها على سبيل المثال القيمة الغذائية.

ثانيا: العبارة "تحرص مؤسستكم على وصول منتجاتها عبر قنوات التوزيع في الوقت المناسب"، حيث كان المتوسط الحسابي لها 4,11 درجة بانحراف معياري 0,594 درجة، مما يدل على الموافقة القوية على هذه العبارة وهو حرص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على وصول منتجاتها عبر قنوات التوزيع في الوقت المناسب مما يمنح المؤسسة قدرة تنافسية.

ثالثا: العبارة "يتم استخدام موارد المؤسسة بما يتلاءم و قدراتها"، حيث كان المتوسط الحسابي لها 4,06 درجة بانحراف معياري 0,558 درجة، مما يدل على الموافقة القوية على هذه العبارة إذ أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقوم باستخدام مواردها بما يتلاءم وقدراها المالية والبشرية.

رابعا: العبارة "يتم تقييم مستوى جودة منتجاتكم من خلال أراء العملاء"، حيث كان المتوسط الحسابي لها 4,04 درجة بانحراف معياري 0,438 درجة، مما يدل على الموافقة القوية على هذه العبارة إذ أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتم تقييم مستوى جودة منتجاتها من خلال أراء العملاء، وعلي ذلك تحرص على تحسين جودة منتجاتها أخذتا بعين الاعتبار أراء عملائها.

خامسا: العبارة "منتجاتكم تلبي رغبات وأذواق العملاء بما يتفق وتوقعاتهم"، حيث كان المتوسط الحسابي لها 4,03 درجة بانحراف معياري 0,565 درجة، مما يدل على الموافقة القوية على هذه العبارة إذ أن منتجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تلبي رغبات وأذواق عملائها وتوقعاتهم، وهذا من خلال ما توليه المؤسسة لدور العملاء في تقييم مستوى جودة منتجاتها.

سادسا: العبارة "تعمل مؤسستكم على زيادة الكميات المنتجة لتحقيق وفرات الحجم"، حيث كان المتوسط الحسابي لها 4,00 درجة بانحراف معياري 0,493 درجة، مما يدل على الموافقة القوية على هذه العبارة إذ أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعمل على زيادة الكميات المنتجة لتحقيق وفرات الحجم وبالتالي التخفيض في تكاليف إنتاج الوحدة الواحدة.

سابعا: العبارة "تجد مؤسستكم سهولة في التحكم في تحديد أسعار منتجاتها"، حيث كان المتوسط الحسابي لها 3,95 درجة بانحراف معياري 0,443 درجة، مما يدل على الموافقة القوية على هذه العبارة إذ أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تجد سهولة في التحكم في تحديد أسعار منتجاتها نظرا لما تتميز به من مزايا الإنتاج.

ثامنا: العبارة "يتم تحقيق الأهداف المسطرة بشكل مستمر"، حيث كان المتوسط الحسابي لها 3,93 درجة بانحراف معياري 0,542 درجة، مما يدل على الموافقة القوية على هذه العبارة إذ أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحقق أهدافها المسطرة بشكل مستمر، مما يساعدها في البقاء والاستمرارية.

تاسعا: العبارة "تتحكم المؤسسة في تكاليف إنتاج منتجاتها بشكل جيد"، حيث كان المتوسط الحسابي لها 3,90 درجة بانحراف معياري 0,666 درجة، مما يدل على الموافقة القوية على هذه العبارة، إذ أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتحكم في تكاليف إنتاج منتجاتها بشكل جيد نتيجة استخدامها الأمثل لعناصر الإنتاج.

عاشرا: العبارة "تسيطر مؤسستكم على جزء هام (معتبر) من السوق"، حيث كان المتوسط الحسابي لها 3,70 درجة بانحراف معياري 0,772 درجة، مما يدل على الموافقة القوية على هذه العبارة، إذ أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تسيطر على جزء هام من السوق.

حادي عشر: العبارة "تحقق المؤسسة ربحية بصفة مستمرة"، حيث كان المتوسط الحسابي لها 3,68 درجة بانحراف معياري 0,697 درجة، مما يدل على الموافقة القوية على هذه العبارة، إذ أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحقق ربحية بصفة مستمرة في المتوسط.

مما تقدم من تحليل لمختلف عبارات متغير التنافسية يظهر أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعمل على المحافظة على الخصائص الجوهرية للمنتج إذا تم إجراء تغييرات عليه، وكذلك تحرص على وصول منتجاتها عبر قنوات التوزيع في الوقت المناسب مما يمنح لها قدرة تنافسية، كما أنها تقوم باستخدام مواردها بما يتلاءم وقدراها المالية والبشرية، كما أن منتجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تلبي رغبات وأذواق عملائها وتوقعاتهم، وهذا من خلال ما توليه المؤسسة لدور العملاء في تقييم مستوى جودة منتجاتها من خلال الأخذ بعين الاعتبار لأرائهم، بالإضافة إلى عملها على زيادة الكميات المنتجة لتحقيق وفرات الحجم، ولها القدرة على التحكم في تحديد أسعار منتجاتها وبالتالي السيطرة على جزء هام من السوق ، وكذلك تحقق أهدافها المسطرة بشكل مستمر، مما يساعدها في البقاء والاستمرارية.

4-3- اختبار فرضيات الدراسة

سيتم في هذا الجزء اختبار فرضيات الدراسة بمستوى ثقة 95% أي بمستوى دلالة 5%، وسيتم أولا اختبار مدى اتباع البيانات في كل فرضية للتوزيع الطبيعي من أجل تحديد الاختبار المناسب لكل منها.

4-3-1- اختبار الفرضية الأولى

تتمثل الفرضية الأولى فيما يلي:

$H_{1.0}$: لا تحقق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة مستوى مقبول من الميزة التنافسية.

$H_{1.1}$: تحقق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة مستوى مقبول من الميزة التنافسية.

أظهرت نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لهذا المحور النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (4،17): اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الأولى

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
ميزة تنافسية	,207	182	,000	,844	182	,000
a. Correction de signification de Lilliefors						

المصدر: مستنتجة اعتمادا على بيانات الاستمارة باستخدام برمجية SPSS.

يلاحظ من خلال الجدول أن مستوى الدلالة وفق اختبار كولموغوروف سميرنوف معدومة وهي أقل من 0,05 لذا نستنتج أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي سيتم استخدام اختبار ويلكوكسن والتي تظهر نتائجه كمايلي:

الجدول رقم (4،18): نتائج اختبار ويلكوكسن للفرضية الأولى

Récapitulatif du test d'hypothèse

	Hypothèse nulle	Test	Sig.	Décision
1	La médiane de mean تنافسية est égale à 3,00.	Test de rang signé de Wilcoxon d'un seul échantillon	,000	Rejeter l'hypothèse nulle.

Les significations asymptotiques sont affichées. Le niveau de significa est ,05.

المصدر: مستنتجة اعتمادا على بيانات الاستمارة باستخدام برمجية SPSS.

من نتائج الجدول أعلاه يتضح أن قيمة Sig= 0,000 وهي أقل من 0,05 وعليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرض البديل على أساس أن **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تحقق مستوى مقبول من الميزة التنافسية.**

4-3-2- اختبار الفرضية الثانية

تضمنت الفرضية الثانية ما يلي:

$H_{2.0}$: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بالنسبة لمستوى الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تعزى للبيانات العامة المتعلقة بـ: (المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، الخبرة المهنية، حجم المؤسسة، مجال نشاط المؤسسة، طبيعة القطاع).

$H_{2.1}$: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بالنسبة لمستوى الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تعزى للبيانات العامة المتعلقة بـ: (المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، الخبرة المهنية، حجم المؤسسة، مجال نشاط المؤسسة، طبيعة القطاع).

لاختبار هذه الفرضية سنقوم باختبار التوزيع الطبيعي لكل متغيرة من المتغيرات المفسرة من أجل تحديد الاختبار الاحصائي المناسب لكل منها.

4-3-2-1- الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الثانية

تضمنت هذه الفرضية ما يلي:

$H_{21.0}$: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بالنسبة لمستوى الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تعزى للمستوى التعليمي

$H_{21.1}$: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بالنسبة لمستوى الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تعزى للمستوى التعليمي

دلت نتائج إختبار التوزيع الطبيعي لبينات هذا المحور بالنسبة للمستوى التعليمي على النتائج التالية:

الجدول رقم (4،19):اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بالفرضية الثانية

Tests de normalité							
	المستوى التعليمي	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
ميزة تنافسية	ثانوي فأقل	,255	68	,000	,797	68	,000
	تكوين مهني	,226	51	,000	,844	51	,000
	ليسانس	,194	58	,000	,881	58	,000
	دراسات عليا	,425	5	,004	,716	5	,014
a. Correction de signification de Lilliefors							

المصدر: مستنتجة اعتمادا على بيانات الاستمارة باستخدام برمجية SPSS

من خلال الجدول السابق تشير نتائج الاختبار الطبيعي إلى أن قيمة sig معدومة أو أقل من 0,05 لكلا الاختبارين اختبار شبيرو ويلك وكولموقروف سميرنوف، وعليه البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، إذن نستخدم اختبار كروسكال واليز حيث تظهر نتائجه كما يلي:

الجدول رقم (4،20): اختبار كروسكال واليز للفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بالفرضية الثانية

Tests statistiques[a,b]	
	ميزة تنافسية
H de Kruskal-Wallis	9,126
Ddl	3
Sig. asymptotique	,028
a. Test de Kruskal Wallis	
b. Variable de regroupement : المستوى التعليمي	

المصدر: مستنتجة اعتمادا على بيانات الاستمارة باستخدام برمجية SPSS.

من خلال الجدول بلغت قيمة sig=0,028 وهي أقل من 0,05 وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرض البديل على أساس **وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تعزى للبيانات المتعلقة بالمستوى التعليمي.**

4-3-2-2- الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الثانية

تضمنت هذه الفرضية ما يلي:

$H_{22.0}$: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بالنسبة لمستوى الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تعزى للمنصب الوظيفي

$H_{22.1}$: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بالنسبة لمستوى الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تعزى للمنصب الوظيفي

دلت نتائج إختبار التوزيع الطبيعي لبينات هذا المحور بالنسبة للمنصب الوظيفي في المؤسسة على النتائج التالية:

الجدول رقم (4،21): اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بالفرضية الثانية

Tests de normalité							
	المنصب في المؤسسة	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
ميزة تنافسية	المالك مسير	,242	144	,000	,815	144	,000
	مسير(المدير)	,168	38	,009	,919	38	,009
a. Correction de signification de Lilliefors							

المصدر: مستنتجة اعتمادا على بيانات الاستمارة باستخدام برمجية SPSS

من خلال الجدول السابق تشير نتائج الاختبار الطبيعي إلى أن قيمة sig معدومة أو أقل من 0,05 لكلا الاختبارين اختبار شبيرو ويلك وكولموغروف سميرنوف، وعليه البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي إذن نستخدم اختبار مان ويتني حيث تظهر نتائجه كما يلي:

الجدول رقم (4،22): نتائج إختبار مان ويتني للفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بالفرضة الثانية.

Tests statistiques[a]	
	ميزة تنافسية
U de Mann-Whitney	2682,000
W de Wilcoxon	13122,000
Z	-,187
Sig. asymptotique (bilatérale)	,851
a. Variable de regroupement : المنصب في المؤسسة	

المصدر: مستنتجة اعتمادا على بيانات الاستمارة باستخدام برمجية SPSS.

من خلال الجدول بلغت قيمة sig=0,851 وهي أكبر من 0,05 وبالتالي نقبل فرضية العدم ونرفض الفرض البديل وبالتالي **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تعزى للمنصب الوظيفي.**

4-3-2-3- الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الثانية

تضمنت هذه الفرضية ما يلي:

$H_{23.0}$:لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بالنسبة لمستوى الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تعزى لسنوات الخبرة المهنية.

$H_{23.1}$: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بالنسبة لمستوى الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تعزى لسنوات الخبرة المهنية.

دلت نتائج إختبار التوزيع الطبيعي لبينات هذا المحور بالنسبة لسنوات الخبرة المهنية بالمؤسسة النتائج التالية:

الجدول رقم (4،23): اختبارالتوزيع الطبيعي للفرضية الفرعية الثالثة المتعلقة بالفرضية الثانية

Tests de normalité							
		Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	سنوات الخبرة بالمؤسسة	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	Ddl	Sig.
ميزة تنافسية	5سنوات فأقل	,342	27	,000	,795	27	,000
	من 6 الى 10 سنوات	,249	65	,000	,882	65	,000
	من 11 الى 15 سنة	,206	69	,000	,811	69	,000
	أكثر من 15 سنة	,414	21	,000	,636	21	,000
a. Correction de signification de Lilliefors							

المصدر: مستنتجة اعتمادا على بيانات الاستمارة باستخدام برمجية SPSS

من خلال الجدول السابق تشير نتائج الاختبار الطبيعي إلى أن قيمة sig معدومة لكلا الاختبارين اختبار شبيرو ويلك وكولموغروف سميرنوف وعليه البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، إذن نستخدم اختبار كروسكال واليز حيث تظهر نتائجه كما يلي:

الجدول رقم (4،24): نتائج إختبار كروسكال واليز للفرضية الفرعية الثالثة المتعلقة بالفرضة الثانية.

Tests statistiques[a,b]	
	ميزة تنافسية
H de Kruskal-Wallis	3,430
Ddl	3
Sig. asymptotique	,330
a. Test de Kruskal Wallis	
b. Variable de regroupement : سنوات الخبرة بالمؤسسة	

المصدر: مستنتجة اعتمادا على بيانات الاستمارة باستخدام برمجية SPSS.

من خلال الجدول بلغت قيمة sig=0,33 وهي أكبر من 0,05 وبالتالي نقبل فرضية العدم ونرفض الفرض البديل وبالتالي **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تعزى لسنوات الخبرة المهنية.**

4-3-2-4- الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الثانية

تضمنت هذه الفرضية ما يلي:

$H_{24.0}$: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بالنسبة لمستوى الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تعزى لحجم المؤسسة.

$H_{24.1}$: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بالنسبة لمستوى الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تعزى لحجم المؤسسة.

دلت نتائج إختبار التوزيع الطبيعي لبينات هذا المحور بالنسبة لحجم المؤسسة على النتائج التالية:

الجدول رقم (4،25): اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الفرعية الرابعة المتعلقة بالفرضية الثانية

Tests de normalité							
	العمال الدائمين بالمؤسسة	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
ميزة تنافسية	من عامل إلى 9 عمال	,327	54	,000	,787	54	,000
	من 10 عمال إلى 49 عامل	,206	91	,000	,849	91	,000
	من 50 عامل إلى250	,188	37	,002	,856	37	,000
a. Correction de signification de Lilliefors							

المصدر: مستنتجة اعتمادا على بيانات الاستمارة باستخدام برمجية SPSS

من خلال الجدول السابق تشير نتائج الاختبار الطبيعي إلى أن قيمة sig معدومة لكلا الاختبارين اختبار شبيرو ويلك وكولموغروف سميرنوف وعليه البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، إذن نستخدم اختبار كروسكال واليز حيث تظهر نتائجه كما يلي:

الجدول رقم (4،26): نتائج إختبار كروسكال واليز للفرضية الفرعية الرابعة المتعلقة بالفرضة الثانية.

Tests statistiques[a,b]	
	ميزة تنافسية
H de Kruskal-Wallis	8,280
ddl	2
Sig. asymptotique	,016

المصدر: مستنتجة اعتمادا على بيانات الاستمارة باستخدام برمجية SPSS

من خلال الجدول بلغت قيمة sig=0,016 وهي أقل من 0,05 وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرض البديل أي **توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تعزى لحجم المؤسسة**

4-3-2-5- الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الثانية

تضمنت هذه الفرضية ما يلي:

$H_{25.0}$: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بالنسبة لمستوى الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تعزى لمجال نشاط المؤسسة

$H_{25.1}$: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لمستوى الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تعزى لمجال نشاط المؤسسة.

دلت نتائج إختبار التوزيع الطبيعي لبيانات هذا المحور بالنسبة لمجال نشاط النؤسسة على النتائج التالية:

الجدول رقم (4،27): اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الفرعية الخامسة المتعلقة بالفرضية الثانية

Tests de normalité							
	مجال نشاط المؤسسة	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	Ddl	Sig.
ميزة تنافسية	فلاحية	,433	15	,000	,461	15	,000
	صناعية	,157	78	,000	,904	78	,000
	البناء وأشغال عمومية	,354	28	,000	,553	28	,000
	خدمية	,240	61	,000	,771	61	,000
a. Correction de signification de Lilliefors							

المصدر: مستنتجة اعتمادا على بيانات الاستمارة باستخدام برمجية SPSS

من خلال الجدول السابق تشير نتائج الاختبار الطبيعي إلى أن قيمة sig معدومة لكلا الاختبارين اختبار شبيرو ويلك وكولموقروف سميرنوف وعليه البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، إذن نستخدم اختبار كروسكال واليز حيث تظهر نتائجه في الجدول رقم (4،28) التالي:

الجدول رقم (4،28):نتائج إختبار كروسكال واليز للفرضية الفرعية الخامسة المتعلقة بالفرضة الثانية.

Tests statistiques[a,b]	
	ميزة تنافسية
H de Kruskal-Wallis	18,138
Ddl	3
Sig. asymptotique	,000
a. Test de Kruskal Wallis	
b. Variable de regroupement : مجال نشاط المؤسسة	

المصدر: مستنتجة اعتمادا على بيانات الاستمارة باستخدام برمجية SPSS

من خلال الجدول السابق تظهر قيمة sig معدومة وهي أقل من 0,05 وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرض البديل أي **توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تعزى لمجال نشاط الموسسة.**

4-3-2-6- الفرضية الفرعية السادسة للفرضية الثانية

تضمنت هذه الفرضية ما يلي:

$H_{26.0}$: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بالنسبة لمستوى الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تعزى طبيعة قطاع المؤسسة

$H_{26.1}$: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بالنسبة لمستوى الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تعزى لطبيعة قطاع المؤسسة.

دلت نتائج إختبار التوزيع الطبيعي لبينات هذا المحور بالنسبة لطبيعة القطاع الذي تنتمي له المؤسسة على النتائج التالية:

الجدول رقم (4،29): اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الفرعية السادسة المتعلقة بالفرضية الثانية

Tests de normalité							
	طبيعة قطاع المؤسسة	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
ميزة تنافسية	قطاع عام	,296	8	,038	,733	8	,005
	قطاع خاص	,223	174	,000	,834	174	,000
a. Correction de signification de Lilliefors							

المصدر: مستنتجة اعتمادا على بيانات الاستمارة باستخدام برمجية SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان قيمة sig عند شبيرو ويلك هي 0,005 وهي أقل من 0,05 فالبيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي وعليه سيتم اختبار هذه الفرضية بالاعتماد على اختبار مان ويتني، والتي تظهر نتائجه في الجدول رقم (4،30) التالي:

الجدول رقم (4،30): نتائج إختبار مان ويتني للفرضية الفرعية السادسة المتعلقة بالفرضية الثانية

Tests statistiques[a]	
	ميزة تنافسية
U de Mann-Whitney	643,000
W de Wilcoxon	679,000
Z	-,365
Sig. asymptotique (bilatérale)	,715
a. Variable de regroupement : طبيعة قطاع المؤسسة	

المصدر: مستنتجة اعتمادا على بيانات الاستمارة باستخدام برمجية SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة sig=0,715 وهي أكبر من 0,05 وبالتالي نقبل فرضية العدم ونرفض الفرض البديل أي **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تعزى لطبيعة قطاع المؤسسة.**

ويمكن تلخيص نتائج إختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الثانية في الجدول رقم (4،31) التالي:

الجدول رقم (4،31): نتائج إختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الثانية

رقم فرضية	الفرضية H1 الفرضية البديلة	القرار
1	$H_{21.1}$: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بالنسبة لمستوى الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تعزى للمستوى التعليمي	قبول
2	$H_{22.1}$: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بالنسبة لمستوى الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تعزى للمنصب الوظيفي	رفض
3	$H_{23.1}$: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بالنسبة لمستوى الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تعزى لسنوات الخبرة المهنية.	رفض
4	$H_{24.1}$: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بالنسبة لمستوى الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تعزى لحجم المؤسسة.	قبول
5	$H_{25.1}$: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لمستوى الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تعزى لمجال نشاط المؤسسة.	قبول
6	$H_{26.1}$: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بالنسبة لمستوى الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تعزى لطبيعة قطاع المؤسسة.	رفض
$H_{2.1}$: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بالنسبة لمستوى الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تعزى للبيانات العامة المتعلقة بـ: (المستوى		قبول جزئي

التعليمي، المنصب الوظيفي، الخبرة المهنية، حجم المؤسسة، مجال نشاط المؤسسة، طبيعة القطاع).	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الاستمارة و باستخدام برمجية SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح بأن الفرضيات الفرعية (6،3،2) للفرضية الثانية كانت مرفوضة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بالنسبة لمستوى الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تعزى لكل من المنصب الوظيفي والخبرة المهنية وطبيعة قطاع النشاط، في حين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بالنسبة لمستوى الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تعزى لكل من المستوى التعليمي وحجم المؤسسة ومجال النشاط، أي أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة يتباين مستوى الميزة التنافسية لها في العناصر الثلاثة السابقة، وعليه لا يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية بصفة كلية.

4-3-3- اختبار الفرضية الثالثة

تضمنت هذه الفرضية ما يلي:

$H_{3.0}$: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بالنسبة لمستوى الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تعزى للهيئآت الداعمة

$H_{3.1}$: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بالنسبة لمستوى الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تعزى للهيئآت الداعمة

دلت نتائج إختبار التوزيع الطبيعي لبينات هذا المحور بالنسبة لطبيعة القطاع الذي تنتمي له المؤسسة على النتائج التالية:

الجدول رقم (4،32): اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الثالثة

Tests de normalité							
	الآلية التي تم الحصول على الدعم من خلالها	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	Ddl	Sig.	Statistiques	Ddl	Sig.
ميزة تنافسية	الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ	,242	94	,000	,816	94	,000
	الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC	,268	41	,000	,738	41	,000
	صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة FGAR	,259	14	,012	,781	14	,003
	الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI	,223	33	,000	,877	33	,001
a. Correction de signification de Lilliefors							

المصدر: مستنتجة اعتمادا على بيانات الاستمارة باستخدام برمجية SPSS

من خلال الجدول السابق تشير نتائج الاختبار الطبيعي إلى أن قيمة sig أقل من 0,05 لكلا الاختبارين اختبار شبيرو ويلك وكولموغروف سميرنوف وعليه البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، إذن نستخدم اختبار كروسكال واليز حيث تظهر نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم (4،33): نتائج إختبار كروسكال واليز للفرضية الثالثة.

Tests statistiquesa,b	
	ميزة تنافسية
H de Kruskal-Wallis	7,058
ddl	3
Sig. asymptotique	,070
a. Test de Kruskal Wallis	
b. Variable de regroupement : الآلية التي تم الحصول على الدعم من خلالها	

المصدر: مستنتجة اعتمادا على بيانات الاستمارة باستخدام برمجية SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة sig=0,07 وهي أكبر من 0,05 وبالتالي نقبل فرضية العدم ونرفض الفرض البديل أي **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تعزى للهيئات الداعمة.**

4-3-4- اختبار الفرضية االرابعة

تتمثل الفرضية الرابعة فيما يلي:

$H_{4.0}$: لا ترتقي تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة إلى المستوى المطلوب.

$H_{4.1}$: ترتقي تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة إلى المستوى المطلوب.

أظهرت نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات هذا المحور النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4،34): اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الرابعة.

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	Ddl	Sig.
تنافسية	,298	182	,000	,845	182	,000
a. Correction de signification de Lilliefors						

المصدر: مستنتجة اعتمادا على بيانات الاستمارة باستخدام برمجية SPSS

من خلال الجدول السابق وحسب إختبار كولموغروف سميرنوف نجد أن قيمة sig معدومة وبالتالي البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي وسيتم اختبارها وفق اختبار ويلكوكسن، وهو ما تظهر نتائجه في الجدول رقم (4،35) التالي:

الجدول رقم (4،35): اختبار ويلكوكسن للفرضية الرابعة

Récapitulatif du test d'hypothèse

	Hypothèse nulle	Test	Sig.	Décision
1	La médiane de MEAN تفضيلة est égale à 3,00.	Test de rang signé de Wilcoxon d'un seul échantillon	,000	Rejeter l'hypothèse nulle.

Les significations asymptotiques sont affichées. Le niveau de signific. est ,05.

المصدر: مستنتجة اعتمادا على بيانات الاستمارة باستخدام برمجية SPSS

تشير النتائج إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرض البديل على أساس أن **تنافسية الموسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة ترتقي تنافسيتها للمستوى المطلوب.**

4-3-5- اختبار الفرضية االخامسة

تضمنت الفرضية الخامسة ما يلي:

$H_{5.0}$: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بالنسبة لمستوى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تعزى للبيانات العامة المتعلقة بـ: (المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، الخبرة المهنية، حجم المؤسسة، مجال نشاط المؤسسة، طبيعة القطاع).

$H_{5.1}$: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بالنسبة لمستوى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تعزى للبيانات العامة (المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، الخبرة المهنية، حجم المؤسسة، مجال نشاط المؤسسة، طبيعة القطاع).

لاختبار هذه الفرضية نقوم بتحديد طبيعة توزيع البيانات في كل فئة حسب ما يلي:

4-3-5-1- إختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الخامسة

تضمنت هذه الفرضية ما يلي:

$H_{51.0}$: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بالنسبة لمستوى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تعزى للمستوى التعليمي.

$H_{51.1}$: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بالنسبة لمستوى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تعزى للمستوى التعليمي.

دلت نتائج إختبار التوزيع الطبيعي لبينات هذا المحور بالنسبة للمستوى التعليمي على النتائج المبينة في الجدول رقم (4،36): التالي:

الجدول رقم(4،36): اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بالفرضية الخامسة

Tests de normalité							
	المستوى التعليمي	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
تنافسية	ثانوي فأقل	,297	68	,000	,859	68	,000
	تكوين مهني	,299	51	,000	,794	51	,000
	ليسانس	,272	58	,000	,816	58	,000
	دراسات عليا	,325	5	,091	,877	5	,296
a. Correction de signification de Lilliefors							

المصدر: مستنتجة اعتمادا على بيانات الاستمارة باستخدام برمجية SPSS

من خلال الجدول السابق أظهرت نتائج إختبار كروموقروف سميرنوف و شبيرو ويلك أن مستوى الدلالة أقل من 0,05 وبالتالي البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي سيتم اختبار هذه الفرضية عن طريق اختبار كروسكال واليز، حيث أظهرت نتائج الاختبار على النتائج التالية:

الجدول رقم (4،37): نتائج إختبار كروسكال واليز للفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بالفرضية الخامسة

Tests statistiques[a,b]	
	تنافسية
H de Kruskal-Wallis	6,105
Ddl	3
Sig. asymptotique	,107
a. Test de Kruskal Wallis	
b. Variable de regroupement : المستوى التعليمي	

المصدر: مستنتجة اعتمادا على بيانات الاستمارة باستخدام برمجية SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة sig=0,107 وهي أكبر من 0,05 وبالتالي نقبل فرضية العدم أي **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تعزى للمستوى التعليمي.**

4-3-5-2- إختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الخامسة

تضمنت هذه الفرضية ما يلي:

$H_{52.0}$: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بالنسبة لمستوى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تعزى للمنصب الوظيفي.

$H_{52.1}$: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بالنسبة لمستوى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تعزى للمنصب الوظيفي.

دلت نتائج إختبار التوزيع الطبيعي لبينات هذا المحور بالنسبة للمنصب الوظيفي على النتائج التالية المبينة في الجدول رقم (4،38): التالي:

الجدول رقم (4،38): اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بالفرضية الخامسة

Tests de normalité							
	المنصب في المؤسسة	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
تنافسية	المالك مسير	,296	144	,000	,856	144	,000
	مسير(المدير)	,271	38	,000	,810	38	,000
a. Correction de signification de Lilliefors							

المصدر: مستنتجة اعتمادا على بيانات الاستمارة باستخدام برمجية SPSS

من خلال الجدول السابق أظهرت نتائج اختبار كلوموغروف سميرنوف وشبيرو ويلك أن قيمة sig معدومة وهي أقل من 0,05 وبالتالي نعتمد على اختبار مان ويتني لاختبار هذه الفرضية، حيث أظهرت نتائج الاختبار على النتائج التالية:

الجدول رقم (4،39): نتائج إختبار مان ويتني للفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بالفرضية الخامسة

Tests statistiques[a]	
	تنافسية
U de Mann-Whitney	2326,000
W de Wilcoxon	12766,000
Z	-1,458
Sig. asymptotique (bilatérale)	,145
a. Variable de regroupement : المنصب في المؤسسة	

المصدر: مستنتجة اعتمادا على بيانات الاستمارة باستخدام برمجية SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة sig=0,145 وهي أكبر من 0,05 وبالتالي نقبل فرضية العدم أي **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تعزى للمنصب الوظيفي.**

4-3-5-3- إختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الخامسة

تضمنت هذه الفرضية ما يلي:

$H_{53.0}$: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بالنسبة لمستوى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تعزى للخبرة المهنية.

$H_{53.1}$: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بالنسبة لمستوى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تعزى للخبرة المهنية.

دلت نتائج إختبار التوزيع الطبيعي لبينات هذا المحور بالنسبة للخبرة المهنية على النتائج الموضحة في الجدول رقم (4،40) التالي:

الجدول رقم (4،40): اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الفرعية الثالثة المتعلقة بالفرضية الخامسة

Tests de normalité							
	سنوات الخبرة بالمؤسسة	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
تنافسية	5سنوات فأقل	,261	27	,000	,854	27	,001
	من 6 الى 10 سنوات	,290	65	,000	,860	65	,000
	من 11 الى 15 سنة	,243	69	,000	,848	69	,000
	أكثر من 15 سنة	,492	21	,000	,484	21	,000
a. Correction de signification de Lilliefors							

المصدر: مستنتجة اعتمادا على بيانات الاستمارة باستخدام برمجية SPSS

من خلال الجدول السابق أظهرت نتائج إختبار كروموغروف سميرنوف وشبيرو ويلك أن مستوى الدلالة معدوم وهو أقل من 0,05 وبالتالي البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي سيتم اختبار هذه الفرضية عن طريق اختبار كروسكال واليز، حيث أظهرت نتائج الاختبار النتائج الموضحة في الجدول رقم (4،41) التالي:

الجدول رقم (4،41) نتائج إختبار كروسكال واليز للفرضية الفرعية الثالثة المتعلقة بالفرضية الخامسة

Tests statistiques[a,b]	
	تنافسية
H de Kruskal-Wallis	3,262
ddl	3
Sig. asymptotique	,353
a. Test de Kruskal Wallis	
b. Variable de regroupement : سنوات الخبرة بالمؤسسة	

المصدر: مستنتجة اعتمادا على بيانات الاستمارة باستخدام برمجية SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة sig=0,353 وهي أكبر من 0,05 وبالتالي نقبل فرضية العدم أي **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تعزى للخبرة المهنية ونرفض الفرض البديل**

4-3-5-4- إختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الخامسة

تضمنت هذه الفرضية ما يلي:

$H_{54.0}$: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بالنسبة لمستوى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تعزى لحجم المؤسسة.

$H_{54.1}$: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بالنسبة لمستوى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تعزى لحجم المؤسسة.

دلت نتائج إختبار التوزيع الطبيعي لبينات هذا المحور بالنسبة لحجم المؤسسة على النتائج المبينة في الجدول رقم (4،42) التالي:

الجدول رقم (4،42) اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الفرعية الرابعة المتعلقة بالفرضية الخامسة

Tests de normalité							
	العمال الدائمين بالمؤسسة	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
تنافسية	من عامل إلى 9 عمال	,228	54	,000	,900	54	,000
	من 10 عمال إلى 49 عامل	,263	91	,000	,853	91	,000
	من 50 عامل إلى250	,351	37	,000	,720	37	,000
a. Correction de signification de Lilliefors							

المصدر: مستنتجة اعتمادا على بيانات الاستمارة باستخدام برمجية SPSS

من خلال الجدول السابق تشير نتائج الاختبار إلى أن قيمة sig معدومة في كل فئة وبالتالي البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، وعليه يتم إختبار هذه الفرضية عن طريق اختبار كروسكال واليز، حيث تظهر نتائجه كما يلي:

الجدول رقم (4،43) نتائج إختبار كروسكال واليز للفرضية الفرعية الرابعة المتعلقة بالفرضية الخامسة

Tests statistiques[a,b]	
	تنافسية
H de Kruskal-Wallis	13,735
ddl	2
Sig. asymptotique	,001
a. Test de Kruskal Wallis	
b. Variable de regroupement : العمال الدائمين بالمؤسسة	

المصدر: مستنتجة اعتمادا على بيانات الاستمارة باستخدام برمجية SPSS

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن قيمة sig=0,001 وهي أقل من 0,05 وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل فرضية البديل والتي مفادها **توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تعزى لحجم المؤسسة.**

4-3-5-5- إختبار الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الخامسة

تضمنت هذه الفرضية ما يلي:

$H_{55.0}$: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بالنسبة لمستوى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تعزى لمجال نشاط المؤسسة.

$H_{55.1}$: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بالنسبة لمستوى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تعزى لمجال نشاط المؤسسة.

دلت نتائج إختبار التوزيع الطبيعي لبينات هذا المحور بالنسبة لمجال نشاط المؤسسة على النتائج المبينة في الجدول رقم (4،44) التالي:

الجدول رقم (4،44): اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الفرعية الخامسة المتعلقة بالفرضية الخامسة

Tests de normalité							
	مجال نشاط المؤسسة	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
تنافسية	فلاحية	,200	15	,109	,878	15	,045
	صناعية	,292	78	,000	,783	78	,000
	البناء والأشغال العمومية	,460	28	,000	,499	28	,000
	خدمية	,296	61	,000	,835	61	,000
a. Correction de signification de Lilliefors							

المصدر: مستنتجة اعتمادا على بيانات الاستمارة باستخدام برمجية SPSS

من خلال الجدول السابق تشير نتائج الاختبار إلى أن قيمة sig معدومة أو أقل من 0,05 في كل فئة وبالتالي البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، وعليه يتم إختبار هذه الفرضية عن طريق اختبار كروسكال واليز، حيث تظهر نتائجه كما يلي:

الجدول رقم (4،45): نتائج إختبار كروسكال واليز للفرضية الفرعية الخامسة المتعلقة بالفرضية الخامسة

Tests statistiques[a,b]	
	تنافسية
H de Kruskal-Wallis	26,640
Ddl	3
Sig. asymptotique	,000
a. Test de Kruskal Wallis	
b. Variable de regroupement : مجال نشاط المؤسسة	

المصدر: مستنتجة اعتمادا على بيانات الاستمارة باستخدام برمجية SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة sig معدومة وهي أقل من 0,05 وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل فرضية البديل والتي مفادها **توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تعزى لمجال نشاط المؤسسة.**

4-3-5-6- إختبار الفرضية الفرعية السادسة للفرضية الخامسة

تضمنت هذه الفرضية ما يلي:

$H_{56.0}$: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بالنسبة لمستوى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تعزى لطبيعة القطاع الذي تنتمي له المؤسسة.

$H_{56.1}$: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بالنسبة لمستوى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تعزى لطبيعة القطاع الذي تنتمي له المؤسسة.

دلت نتائج إختبار التوزيع الطبيعي لبينات هذا المحور بالنسبة لطبيعة القطاع الذي تنتمي له المؤسسة على النتائج المبينة في الجدول رقم (4،46) التالي:

الجدول رقم (4،46): اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الفرعية السادسة المتعلقة بالفرضية الخامسة

Tests de normalité							
	طبيعة قطاع المؤسسة	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	Ddl	Sig.
تنافسية	قطاع عام	,241	8	,190	,763	8	,011
	قطاع خاص	,309	174	,000	,837	174	,000
a. Correction de signification de Lilliefors							

المصدر: مستنتجة اعتمادا على بيانات الاستمارة باستخدام برمجية SPSS

من خلال الجدول السابق تشير نتائج الاختبار إلى أن قيمة sig=0,011 حسب اختبار شبيرو ويلك أما قيمة sig فهي معدومة حسب اختبار كلوموغروف سميرنوف وبالتالي البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي وعليه نستخدم اختبار مان ويتني والتي تظهر نتائجه كمايلي:

الجدول رقم (4،47): نتائج إختبار مان ويتني للفرضية الفرعية السادسة المتعلقة بالفرضية الخامسة

Tests statistiques[a]	
	تنافسية
U de Mann-Whitney	674,500
W de Wilcoxon	710,500
Z	-,152
Sig. asymptotique (bilatérale)	,879
a. Variable de regroupement : طبيعة قطاع المؤسسة	

المصدر: مستنتجة اعتمادا على بيانات الاستمارة باستخدام برمجية SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة sig=0,879 وهي أكبر من 0,05 وبالتالي نقبل فرضية العدم والتي مفادها **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تعزى لطبيعة القطاع الذي تنتمي له المؤسسة.**

ويمكن تلخيص نتائج إختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الخامسة في الجدول رقم (4،48) التالي:

الجدول رقم (4،48): نتائج إختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الخامسة

رقم فرضية	الفرضية H1 الفرضية البديلة	القرار
1	$H_{51.1}$: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بالنسبة لمستوى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تعزى للمستوى التعليمي.	رفض
2	$H_{52.1}$: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بالنسبة لمستوى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تعزى للمنصب الوظيفي.	رفض
3	$H_{53.1}$: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بالنسبة لمستوى تنافسية	رفض

	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تعزى للخبرة المهنية	
4	$H_{54.1}$: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بالنسبة لمستوى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تعزى لحجم المؤسسة.	**قبول**
5	$H_{55.1}$: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بالنسبة لمستوى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تعزى لمجال نشاط المؤسسة.	**قبول**
6	$H_{56.1}$: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بالنسبة لمستوى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تعزى لطبيعة القطاع الذي تنتمي له المؤسسة.	**رفض**
$H_{5.1}$: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بالنسبة لمستوى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تعزى للبيانات العامة (المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، الخبرة المهنية، حجم المؤسسة، مجال نشاط المؤسسة، طبيعة القطاع).		**قبول جزئي**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الاستمارة و باستخدام برمجية SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح بأن الفرضيات الفرعية (6،3،2،1) للفرضية الخامسة كانت مرفوضة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بالنسبة لمستوى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تعزى لكل من المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، الخبرة المهنية، وطبيعة قطاع النشاط، في حين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بالنسبة لمستوى الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تعزى لكل من حجم المؤسسة ومجال النشاط، أي أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة يتباين مستوى تنافسية في هذين العنصرين، وعليه لا يتم قبول الفرضية الرئيسية الخامسة بصفة كلية.

4-3-6- اختبار الفرضية السادسة

تضمنت الفرضية السادسة ما يلي:

$H_{6.0}$: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بالنسبة لمستوى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تعزى للهيئآت الداعمة.

$H_{6.1}$: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بالنسبة لمستوى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تعزى للهيئآت الداعمة.

أظهرت نتائج إختبار التوزيع الطبيعي لبيانات هذا المحور على النتائج المبينة في الجدول رقم (49،4) التالي:

الجدول رقم (4،49): اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية السادسة.

Tests de normalité							
	الآلية التي تم الحصول على الدعم من خلالها	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
تنافسية	الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ	,270	94	,000	,891	94	,000
	الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC	,271	41	,000	,715	41	,000
	صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطةFGAR	,319	14	,000	,687	14	,000
	الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI	,272	33	,000	,819	33	,000
a. Correction de signification de Lilliefors							

المصدر: مستنتجة اعتمادا على بيانات الاستمارة باستخدام برمجية SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن جميع قيم sig معدومة لكلا الاختبارين وهي أقل من 0,05 وبالتالي نستخدم اختبار كروسكال واليز حيث أظهرت نتائجه مايلي:

الجدول رقم (4،50): نتائج إختبار كروسكال واليز للفرضية السادسة.

Tests statistiques[a,b]	
	تنافسية
H de Kruskal-Wallis	14,505
ddl	3
Sig. asymptotique	,002
a. Test de Kruskal Wallis	
b. Variable de regroupement : الآلية التي تم الحصول على الدعم من خلالها	

المصدر: مستنتجة اعتمادا على بيانات الاستمارة باستخدام برمجية SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة sig=0,002 وهي أقل من 0,05 وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرض البديل والتي مفادها **توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تعزى للهيئآت الداعمة.**

و من أجل ايجاد مصدر هذه الفروق سيتم اختبار كل هيئتين من هذه الهيئآت الداعمة بحيث ينتج لنا إختبار الفروق لـ ستة (6) ثنائيات على حدى، وهذا بالاعتماد على اختبار مان ويتني وفق مايلي:

4-3-6-1- إختبار الفروق بين (الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة)

أظهرت نتائج إختبار مان ويتني النتائج التالية المبينة في الجدول رقم (4،51) التالي:

الجدول رقم (4،51): نتائج اختبار مان ويتني للفروق بين الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة

Tests statistiques[a]	
	تنافسية
U de Mann-Whitney	1771,500
W de Wilcoxon	6236,500
Z	-,759
Sig. asymptotique (bilatérale)	,448
a. Variable de regroupement : الآلية التي تم الحصول على الدعم من خلالها	

المصدر: مستنتجة اعتمادا على بيانات الاستمارة باستخدام برمجية SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة sig=0,448 وهي أكبر من 0,05 ولهذا نقبل فرضية العدم وهي **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 تعزى للهيئتين (الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة)، لمستوى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة.**

4-3-6-2- إختبار الفروق بين (الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة)

أظهرت نتائج إختبار مان ويتني النتائج التالية المبينة في الجدول رقم (4،52) التالي:

الجدول رقم (4،52): نتائج اختبار مان ويتني للفروق بين الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

Tests statistiques[a]	
	تنافسية
U de Mann-Whitney	492,000
W de Wilcoxon	4957,000
Z	-1,577
Sig. asymptotique (bilatérale)	,115
a. Variable de regroupement : الآلية التي تم الحصول على الدعم من خلالها	

المصدر: مستنتجة اعتمادا على بيانات الاستمارة باستخدام برمجية SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة sig=0,115 وهي أكبر من 0,05 ولهذا نقبل فرضية العدم وهي **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 تعزى للهيئتين (الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة)، لمستوى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة.**

4-3-6-3- إختبار الفروق بين (الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار)

أظهرت نتائج إختبار مان ويتني النتائج التالية المبينة في الجدول رقم (4،53) التالي:

الجدول رقم (4،53): نتائج اختبار مان ويتني للفروق بين الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار

Tests statistiques[a]	
	تنافسية
U de Mann-Whitney	933,000
W de Wilcoxon	5398,000
Z	-3,513
Sig. asymptotique (bilatérale)	,000
a. Variable de regroupement : الآلية التي تم الحصول على الدعم من خلالها	

المصدر: مستنتجة اعتمادا على بيانات الاستمارة باستخدام برمجية SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة sig معدومة وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرض البديل على أساس أنه **توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 تعزى للهيئتين (الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، الوطالة الوطنية لتطوير الاستثمار)، لمستوى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة**، وحيث أن قيمة المتوسط الحسابي لمستوى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة بالنسبة للوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار هو 4,13 أكبر من المتوسط الحسابي لمستوى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة بالنسبة للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب حيث بلغ 3,91 فإن الفروق هي لصالح الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار.

4-3-6-4- إختبار الفروق بين (الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة)

أظهرت نتائج إختبار مان ويتني النتائج التالية المبينة في الجدول رقم (4،54) التالي:

الجدول رقم (4،54): نتائج اختبار مان ويتني للفروق بين الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

Tests statistiques[a]	
	تنافسية
U de Mann-Whitney	249,000
W de Wilcoxon	1110,000
Z	-,757
Sig. asymptotique (bilatérale)	,449
a. Variable de regroupement : الآلية التي تم الحصول على الدعم من خلالها	

المصدر: مستنتجة اعتمادا على بيانات الاستمارة باستخدام برمجية SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة sig=0,449 وهي أكبر من 0,05 ولهذا نقبل فرضية العدم وهي **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 تعزى للهيئتين (الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة)، لمستوى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة.**

4-3-6-5- إختبار الفروق بين (الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار)

أظهرت نتائج إختبار مان ويتني النتائج التالية المبينة في الجدول رقم (4،55) التالي:

الجدول رقم (4،55): نتائج اختبار مان ويتني للفروق بين الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار

Tests statistiques[a]	
	تنافسية
U de Mann-Whitney	415,500
W de Wilcoxon	1276,500
Z	-2,948
Sig. asymptotique (bilatérale)	,003
a. Variable de regroupement : الآلية التي تم الحصول على الدعم من خلالها	

المصدر: مستنتجة اعتمادا على بيانات الاستمارة باستخدام برمجية SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة sig=0,003 وهي أقل من 0,05 ولهذا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرض البديل على أساس أنه **توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 تعزى للهيئتين (الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار)، لمستوى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة**، وحيث أن قيمة المتوسط الحسابي لمستوى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة بالنسبة للوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار هو 4,13 درجة أكبر من المتوسط الحسابي لمستوى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة بالنسبة للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة حيث بلغ 3,90 درجة، فإن الفروق هي لصالح الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار.

4-3-6-6- إختبار الفروق بين (صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار)

أظهرت نتائج إختبار مان ويتني النتائج التالية المبينة في الجدول رقم (4،56) التالي:

الجدول رقم (4،56): نتائج اختبار مان ويتني للفروق بين صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار

Tests statistiques[a]	
	تنافسية
U de Mann-Whitney	170,000
W de Wilcoxon	275,000
Z	-1,513
Sig. asymptotique (bilatérale)	,130
a. Variable de regroupement : الآلية التي تم الحصول على الدعم من خلالها	

المصدر: مستنتجة اعتمادا على بيانات الاستمارة باستخدام برمجية SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة sig=0,130 وهي أكبر من 0,05 ولهذا نقبل فرضية العدم وهو **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 تعزى للهيئتين (صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار)، لمستوى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة.**

ويمكن تلخيص نتائج اختبار مان ويتني للفروق بين هيئآت الدعم مثنى مثنى لمستوى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة في الجدول رقم **(4،57)** التالي:

الجدول رقم (4،57): ملخص لنتائج اختبار مان ويتني للفروق بين هيئآت الدعم مثنى مثنى لمستوى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الهيئتين	القرار
(الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة)	عدم وجود فروق
(الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة)	عدم وجود فروق
(الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار)	وجود فروق
(الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة)	عدم وجود فروق
(الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار)	وجود فروق
(صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار)	عدم وجود فروق

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستمارة و باستخدام برمجية SPSS

من خلال كل ما سبق نلاحظ أن الهيئآت الداعمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة والتي كان لها الأثر الكبير على مستوى تنافسيتها هي الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI، يأت

بعدها صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة FGAR، وتأت بدرجة أقل الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ ثم الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC

4-3-7- اختبار الفرضية السابعة.

تضمنت الفرضية السادسة ما يلي:

$H_{7.0}$: لا توجد علاقة ارتباطية معنوية عند مستوى 0,05 بين الميزة التنافسية و تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة.

$H_{7.1}$: توجد علاقة ارتباطية معنوية عند مستوى 0,05 بين الميزة التنافسية و تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة.

أظهرت نتائج إختبار التوزيع الطبيعي لبيانات هذا المحور النتائج كما في الجدول رقم (4،58) التالي:

الجدول رقم (4،58): اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية السابعة.

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
ميزة تنافسية	,207	182	,000	,844	182	,000
تنافسية	,298	182	,000	,845	182	,000
a. Correction de signification de Lilliefors						

المصدر: مستنتجة اعتمادا على بيانات الاستمارة باستخدام برمجية SPSS

من خلال الجدول السابق تشير نتائج اختبار كلموقروف سميرنوف إلى أن قيمة sig معدومة في كل متغير وبالتالي البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، وعليه يتم إختبار هذه الفرضية عن طريق اختبار سيبرمان، حيث تظهر نتائجه كما يلي:

الجدول رقم (4،59): نتائج إختبار سيبرمان للفرضية السابعة.

Corrélations				
			ميزة تنافسية	تنافسية
Rho de Spearman	ميزة تنافسية	Coefficient de corrélation	1,000	,482**
		Sig. (bilatéral)	.	,000
		N	182	182
	تنافسية	Coefficient de corrélation	,482**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	.
		N	182	182
**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).				

المصدر: مستنتجة اعتمادا على بيانات الاستمارة باستخدام برمجية SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة sig معدومة وهي أقل من 0,05 وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرض البديل والتي مفادها **توجد علاقة ارتباطية معنوية عند مستوى معنوية 0,05 بين الميزة التنافسية**

وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة، وبما أن قيمة معامل الارتباط سيبرمان 0,482 وهي قريبة من 0,5 فيمكن اعتبارها متوسطة.

خلاصة الفصل:

من خلال اختبار فرضيات الدراسة تم التوصل للنتائج التالية:

- تحقق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة مستوى مقبول من الميزة التنافسية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بالنسبة لمستوى الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تعزى للبيانات العامة المتعلقة بـ: المستوى التعليمي، حجم المؤسسة، مجال نشاط المؤسسة، في حين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بالنسبة لمستوى الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تعزى للبيانات العامة المتعلقة بـ: المنصب الوظيفي، الخبرة المهنية، طبيعة القطاع).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بالنسبة لمستوى الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تعزى للهيئات الداعمة.

- ترتقي تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة للمستوى المطلوب، إذا أن المتوسط الحسابي العام لتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد بلغ 3,9610 درجة، حيث أن هذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة من مقياس لكارت الخماسي بمجال (3,40-4,20)، وهو ما يوافق درجة موافقة قوية لمفردات العينة ومدى توفرها في المؤسسة تجعلها قادرة على المنافسة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بالنسبة لمستوى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تعزى للبيانات العامة المتعلقة بـ: حجم المؤسسة (مصغرة ، صغيرة، متوسطة)، مجال نشاط المؤسسة (فلاحية، صناعية، البناء والأشغال العمومية، خدمية)، في حين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بالنسبة لمستوى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تعزى للبيانات العامة المتعلقة بـ: المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، الخبرة المهنية، طبيعة القطاع.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بالنسبة لمستوى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تعزى لـ: (الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، الوطالة الوطنية لتطوير الاستثمار)، وكذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بالنسبة لمستوى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تعزى لـ: (الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار).

- توجد علاقة ارتباطية معنوية عند مستوى معنوية 0,05 بين الميزة التنافسية وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة، وهي علاقة متوسطة حيث يقدر معامل الارتباط لسيبرمان بـ: 0,482 وهي قريبة من 0,5، وهذا ما تدعمه الدراسة النظرية إذ أشارات إلى أن وجود الميزة التنافسية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعمل على تحسين تنافسية هذه الأخيرة.

الخاتمة

الخاتمة:

بعدما تم التطرق في الجانب النظري من دراستنا لأهم المفاهيم والأساسيات المتعلقة بالميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومؤشرات قياس مستواها، وكذلك التنافسية لهذه المؤسسات ومؤشرات قياس مستواها وكذلك العلاقة بين الميزة التنافسية والتنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالإضافة إلى أهمية وضع تعريف شامل وموحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وواقعها محليا، في حين تطرقنا لمختلف أدوار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وكان هذا بصفة عامة، بعدها تطرقنا لآليات الدعم المشار إليها في دراستنا وهي الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، الصندوق الوطني لضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأخير الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، ومدى مساهمة كل آلية من هذه الآليات في إحداث مناصب شغل وكذا المساهمة في الناتج الداخلي الخام، بالإضافة كذلك مساهمتها في خلق القيمة المضافة، أما في الفصل الرابع التطبيقي فقد تم جمع البيانات وتحليلها من أجل إختبار الفرضيات ومن ثم الخروج باجابة على الإشكالية المطروحة، وعليه تم عرض نتائج الدراسة المتوصل إليها مع تقديم اقتراحات بناءا على هذه النتائج وأخيرا وضع آفاق للدراسة:

أولا: النتائج

- عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تزايد مستمر حيث سجلنا في عام 1994، 26212 مؤسسة ليرتفع إلى 1022621 مؤسسة في نهاية عام 2016، وهذا من خلال العديد من التحفيزات والتشجيعات والآليات المدعمة لذلك، ومن بينها استحداث العديد من الهيئآت والوكالات منها الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ)، الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (CNAC)، صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (FGAR)، الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI).

- يحتل قطاع الخدمات الصدارة من حيث تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة، حيث تقدر نسبته أكثر من 48% من إجمالي المؤسسات.

- نسبة اليد العاملة في قطاع الموسسات الصغيرة والمتوسطة في تزايد مستمر، حيث سجلت في عام 2009 ما يقدر بـ 1546584 منصب شغل ليرتفع في عام 2016 إلى 2540698 منصب شغل

- تزايد الناتج الداخلي الخام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث سجل 2434,8 مليار دينار جزائري في عام 2003 ليصعد إلى 9237,87 مليار دينار جزائري في عام 2015، بنسبة نمو خلال تلك الفترة قدرت بـ 379,41%،

- تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في خلق القيمة المضافة في مختلف القطاعات الاقتصادية وهي في تزايد مستمر حيث سجلت في عام 2008 مايقدر بـ 3781,47 مليار دينار جزائري ليتطور في عام 2015 ليصل إلى 8491,00 مليار دينار جزائري.

- عدد المشاريع الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب منذ نشأتها وحتى نهاية 2016 بلغ 367980 مؤسسة، حيث يشكل منها 194654 (53%) مؤسسة في قطاع الخدمات.

- عدد المشاريع المضمونة من طرف صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حتى نهاية جوان 2017 هو 1937 مشروع بمبلغ 53,493856208 مليار دج وبـ 61788 منصب عمل، حيث يأت قطاع الصناعة في المرتبة الأولى من حيث المبالغ المالية والمقدرة بـ 32,151448062 مليار دج ما يمثل نسبة 60% من المبلغ الاجمالي، لـ 970 مشروع مضمون التمويل لهذا القطاع.

- منذ إنشاء الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة ووضعه حيز النشاط، قام بمنح 138716 قرض خلال الفترة 2016/2004 بملغ إجمالي قدر بـ 449796.6 مليار دينار حيث ساهمت هذه القروض بخلق 288721 منصب عمل جديد.

- عدد المشاريع الاستثمارية الممولة من طرف الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار هو 107020 مشروع بمجموع قروض قدر بـ 1839045 مليون دينار جزائري، نتج عنه إحداث 1523071 مناصب عمل جديدة

- **دلت نتائج اختبار الفرضية الأولى "H_1" على أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تحقق مستوى مقبول من الميزة التنافسية**، حيث أشارت نتائج الدراسة التطبيقية إلى تحقق الفرضية الفرعية الأولى من خلال أن المتوسطات الحسابية لأبعاد الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تقع ضمن المجال (3,40-4,20)، وهو ما يوافق درجة موافقة قوية لمفردات العينة لأبعاد الميزة التنافسية ومدى توفرها في المؤسسة حيث حل بعد الكفاءة المتفوقة أولا بمتوسط حسابي قدر بـ 3,9575، وحل ثانيا بعد الجودة المتفوقة بمتوسط حسابي قدر بـ 3,9352، أما ثالثا فكان بعد الاستجابة المتفوقة بمتوسط حسابي قدر بـ 3,9113، وحل رابعا بعد الابداع المتفوق بمتوسط حسابي قدر بـ 3,7772، إذ أنها تحقيق الكفاءة في عناصر الإنتاج من خلال التخفيض في تكاليف المدخلات، بالإضافة إلى إمتلاك هذه المؤسسات لموقف تفاوضي جيد مع العملاء مما يساعدها على المحافظة عليهم، وكذلك زيادة الحصة السوقية من خلال تحقيق الكفاءة التسويقية، وهذا من خلال إنتاجها لمنتجات ذات مواصفات معيارية وبجودة تسمح لها من تسويقها بجهد أقل نوعا ما من المنافسين، كما أن لها قنوات توزيع فعالة على مستوى مختلف أماكن نشاطها، وهذا ما يكسبها من زيادة في الحصة السوقية لها، زد على ذلك حرصهاعلى تقديم منتجات عالية الجودة تلبي رغبات واحتياجات العملاء، كما أنها تستخدم مواد أولية عالية الجودة في العمليات الإنتاجية، بالإضافة على أنها تنتج منتجات متطابقة مع المواصفات القياسية، وتغرس ثقافة الاهتمام بالجودة لدى العاملين بالمؤسسة، والعمل على تطوير جودة المنتجات من خلال التكوين والتدريب، بالإضافة إلى حرصها على الالتزام المستمر بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات إلى العملاء، وتقديم خدمات ما بعد البيع لعملائها بطريقة تجعلهم راضين عنها، كما أن لها القدرة على توظيف نقاط قوتها لاستغلال الفرص البيئية أفضل من منافسيها، وبالتالي يكسبها ميزة السبق أو ميزة حسن التعامل مع هذه الفرص مقارنة

بمنافسيها، بالإضافة إلى تكامل جميع أنشطتها للتقليل من وقت إنجاز وتسليم المنتجات لعملائها، من خلال التنسيق الفعال بغية التقليل من وقت إنجاز وتسليم المنتجات لعملائها، كما لها القدرة على تغيير هيكلها التنظيمي (مرونة) وفق المتغيرات البيئة، كما أنها تعمل على تشجع روح المبادرة والابداع لمختلف العاملين بالمؤسسة من خلال التركيز على التحفيزات المعنوية وكذا المادية نتيجة امتلاكها لموارد بشرية مؤهلة قادرة على القيام بعمليات الابداع، كما أنها تقوم بابتكار طرق جديدة ومتطورة تحسن من عملياتها الإنتاجية، وكذلك لديها أجهزة تكنولوجية متطورة تساهم بدرجة كبيرة في خلق الفرق في الابداع مقارنة بالمنافسين، سواء كانت هذه الأجهزة التكنولوجية مشترات أو تم إختراعها من طرف هذه المؤسسات، زد على ذلك أن لها أموال كفيلة بتغطية كل تكاليف العمليات الإبداعية، مما يشجع مبدعيها على تبني فكرة الابداع، والتي تعود على المؤسسة والمبدع على حد سواء.

- دلت نتائج اختبار الفرضية الثانية "H_2" على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بالنسبة لمستوى الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تعزى للبيانات العامة المتعلقة بـ: المستوى التعليمي، حجم المؤسسة، مجال نشاط المؤسسة، في حين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بالنسبة لمستوى الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تعزى للبيانات العامة المتعلقة بـ: المنصب الوظيفي، الخبرة المهنية، طبيعة القطاع).

- دلت نتائج اختبار الفرضية الثالثة "H_3" على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بالنسبة لمستوى الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تعزى للهيئات الداعمة.

- دلت نتائج اختبار الفرضية الرابعة "H_4" على أن الموسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة ترتقي تنافسيتها للمستوى المطلوب، إذا أن المتوسط الحسابي العام لتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد بلغ 3,9610 درجة، حيث أن هذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة من مقياس لكارت الخماسي بمجال (3,40-4,20)، وهو ما يوافق درجة موافقة قوية لمفردات العينة ومدى توفرها في المؤسسة تجعلها قادرة على المنافسة، حيث تعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المحافظة على الخصائص الجوهرية للمنتج إذا تم إجراء تغييرات عليه، وكذلك تحرص على وصول منتجاتها عبر قنوات التوزيع في الوقت المناسب مما يمنح لها قدرة تنافسية، كما أنها تقوم باستخدام مواردها بما يتلاءم وقدراها المالية والبشرية، كما أن منتجاتها تلبي رغبات وأذواق عملائها وتوقعاتهم، وهذا من خلال ما توليه المؤسسة لدور العملاء في تقييم مستوى جودة منتجاتها من خلال الأخذ بعين الاعتبار لأرائهم وأذواقهم، بالإضافة إلى عملها على زيادة الكميات المنتجة لتحقيق وفرات الحجم، ولها القدرة على التحكم في تحديد أسعار منتجاتها وبالتالي السيطرة

على جزء هام من السوق، وكذلك تحقق أهدافها المسطرة بشكل مستمر، مما يساعدها على البقاء والاستمرارية.

- دلت نتائج اختبار الفرضية الخامسة "H_5" على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بالنسبة لمستوى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تعزى للبيانات العامة المتعلقة بـ: حجم المؤسسة (مصغرة، صغيرة، متوسطة)، مجال نشاط المؤسسة (فلاحية، صناعية، البناء والأشغال العمومية، خدمية)، في حين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بالنسبة لمستوى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تعزى للبيانات العامة المتعلقة بـ: المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، الخبرة المهنية، طبيعة القطاع.

- دلت نتائج اختبار الفرضية السادسة "H_6" على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بالنسبة لمستوى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تعزى لـ: (الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، الوطالة الوطنية لتطوير الاستثمار)، وهي لصالح الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، **وكذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بالنسبة لمستوى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تعزى لـ: (الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار)**، وهي لصالح الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، وعليه يمكن القول أن هذه الفرضية محققة جزئيا فقط إذ أنها تحققت في هاتين الثنائيتين فقط.

- دلت نتائج اختبار الفرضية السابعة "H_7" على أنه توجد علاقة ارتباطية معنوية عند مستوى معنوية 0,05 بين الميزة التنافسية وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة، وهي علاقة متوسطة حيث يقدر معامل الارتباط لسيبرمان بـ: 0,482 وهي قريبة من 0,5، وهذا ما تدعمه الدراسة النظرية إذ أشارات إلى أن وجود الميزة التنافسية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعمل على تحسين تنافسية هذه الأخيرة.

ثانيا: الإقتراحات

من خلال ما تم التطرق إليه في الدراسة النظرية وبناء على النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة التطبيقية يمكن صياغة الاقتراحات التالية:

- العمل على زيادة عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع التركيز أكثر على قطاع المؤسسات الصناعية، ومحاولة خلق إنسجام بين هذه المؤسسات بالاضافة إلى توزيعها الجغرافي الملائم.
- تفعيل أكثر لأدوار الهيئآت الداعمة فيما يخص إنشاء ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومحاولة القضاء أو التذليل من الصعوبات التي تواجه هذه الهيئآت بغية الرفع من كفاءتها وفعاليها إتجاه هذه المؤسسات.

- مضاعفة المجهودات من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من أجل تعزيز القوة التفاوضية مع العملاء، مما يجعلها تحافظ عليهم ويبقون أوفياء لها ومن بين هذه المواقف هو حسن التفاوض مع العملاء حول أسعار البيع مع اختلاف الكميات وكذا طرق الدفع، والخدمات المقدمة ما بعد البيع.

- مضاعفة المجهودات من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من أجل تعزيز القوة التفاوضية مع الموردين مما يساعدها في الحصول على الكميات المطلوبة وبأسعار مناسبة، وهذا من خلال الحرص على التسديد الفوري للمواد المشترات، التسبيق على بعض المواد ذات الجودة العالية والمتوفرة بكميات قليلة أو المستوردة على سبيل المثال لا الحصر

- حث المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مضاعفة تحقيق الكفاءة في البحث والتطوير من خلال الاعتماد على طرق جديدة ومتطورة تعمل على الإنتاج بتكاليف أقل، من أجل التقليل من تكاليف الإنتاج سواء كان في البحث عن طرق زيادة ومضاعفة مردودية العاملين أو التقليل من زمن إنتاج المنتجات.

- حث المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على تخفيض تكاليف المخزون لأدنى حد ممكن (المخزون الصفري: JIT)، لتفادي تكاليف التخزين الإضافية وفي المقابل لا بد لها من توفير المنتجات في الوقت اللازم لعملائها من أجل الحفاظ عليهم، في ظل المنافسة الشديدة بين المؤسسات.

- المحافظة أكثر ولما لا التميز في تقديم منتجات عالية الجودة تلبي رغبات واحتياجات العملاء، مما يكسبها القدرة على المحافظة عليهم في ظل المنافسة الشديدة فيما بينهم.

- مضاعفة مجهودات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تدريب العاملين على استعمال التكنولوجيات الحديثة في مختلف وظائفها، من أجل تحسين مردوديتها وهذا من خلال رفع كفاءة وفعالية عمالها.

- العمل أكثر من أجل أن تكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية قادرة وبدرجة كبيرة على تقديم منتجات ذات جودة تتوافق والمعايير البيئة ISO14000، إذ أن هذه المعايير تعمل على أمن وسلامة البيئة.

- المحافظة والحرص على الالتزام المستمر بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات إلى العملاء، لأن هذا يكسبها ميزة الالتزام بالمواعيد في وقتها وبالتالي تكسب ثقة العملاء في الحصول على منتجاتهم في الوقت الذي تم الاتفاق عليه، وبالتالي لا تكون معرضة لفقدانهم لصالح منافسيها ويبقون أوفياء لها.

- محاولة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعزيز أكثر لنقاط قوتها لاستغلال الفرص البيئية أفضل من منافسيها وبسرعة أكبر، وبالتالي يكسبها ميزة السبق أو ميزة حسن التعامل مع هذه الفرص مقارنة بمنافسيها.

- العمل على تقليل فترة الانتظار للعملاء عند تسليمهم منتجاتهم مقارنة بالمنافسين، وهذا من خلال التحسين أكثر في أنظمة الإنتاج والتخزين بصفة عامة ونظام التسيير بصفة خاصة لكي تكون هناك مواعيد مضبوطة لحد بعيد.

- العمل أكثر من أجل أن يكون للعاملين في المؤسسة مرونة تتوافق واحتياجاتها المتغيرة ،وهذا من اجل الاستعداد لمختلف التغيرات التي تفرضها عليها بيئتها الداخلية منها والخارجية.

- العمل والحرص المستمر من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تطوير المنتج من خلال الاهتمام والأخذ بعين الاعتبار أراء واقتراحات العملاء، إذ أنهم يعتبرون هم المحور الأساسي لتصميم وإنتاج منتجاتها

- العمل على تشجيع ابتكار طرق جديدة ومتطورة تحسن من العمليات الإنتاجية، بحكم أنكم تتوفرون على موارد بشرية مؤهلة قادرة على الابداع، وهذا من خلال تخصيص جزء من الأموال التي تتوفر عليها مؤسستكم بتقديم تحفيزات مادية نظير المجهودات المبذولة، مما يضاعف ويشجع من مجهودات مبدعيكم على تبني فكرة الابداع، والتي تعود بالفائدة على المؤسسة والمبدع على حد سواء.

- المحافظة والاستمرارية على تحقيق الأهداف المسطرة، من خلال التركيز على التخطيط الجيد والمحكم، والتحكم أكثر في تكاليف منتجاتها، وتعزيز مكانتها في السوق.

ثالثا: آفاق الدراسة.

من خلال دراستنا لموضوع بحثنا والمتمثل في مدى مساهمة بعض الآليات والأدوات الموجهة لتحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها يمكن أن نقترح بعض العناوين التي يمكن أن تكون كدراسات مستقبلية:

- دور المنظومة المالية في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كمنطلق لتطوير الاقتصاد الوطني خارج المحروقات.

قائمة المراجع

المراجع المعتمدة:

أولا- المراجع باللغة العربية:

1/ الكتب:

1- أبو قحف عبد السلام، **اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي**، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، مصر، 2001.

2- أحمد حامد رضوان مصطفى ، **التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2011.

3- أحمد زغدار، **التحالف الاستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.

4- بيتس روبرت، لي دفيد، **الإدارة الاستراتيجية بناء المزايا التنافسية**، ترجمة عبد الحكيم الخزمي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.

5- جمعة صالح النجار فايزة ، محمد علي عبد الستار، **الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

6- جميل مخيمر عبد العزيز، عبد الفتاح أحمد، **دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في معالجة مشكلة البطالة بين الشباب في الدول العربية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

7- جواد نبيل، **إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، الطبعة الأولى، الجزائرية للكتاب، دراية، الجزائر، 2006.

8- حامد أبو وردة شرين، **التسويق المستدام مدخل التسويق الشامل وتطبيقاته في المنظمات العربية والأجنبية**، دار تنوير للنشر والتوزيع، مصر، 2017.

9- حجيم الطائي يوسف وأخرون، **نظم إدارة الجودة**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

10- حريم حسين ، **إدارة المنظمات منظور كلي**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.

11- حسن الشماع خليل محمد ، خضير كاظم حمود، **نظرية المنظمة**، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007.

12- خوني رابح، رقية حساني، **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها**، دار إتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.

13- دادي عدون ناصر، **اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين**، الطبعة الثانية، دار المحمدية العامة، الجزائر،1998.

14- سبنسرهل جالي، **منشآت الأعمال الصغيرة -اتجاهات الاقتصاد الكلي-**، ترجمة بطرس صليب، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1998.

15- سعيد السالم مؤيد ، **أساسيات الإدارة الاستراتيجية**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.

16- السلمي علي ، **المفاهيم العصرية لإدارة المنشأة الصغيرة، سلسلة عالم الإدارة**، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1999.

17- السلمي علي، **إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة**، دار غريب للطباعة والنشر، مصر، 2002.

18- السويدان طارق ، **قيادة السوق**، دار ابن حزم للطباعة، بيروت، لبنان، 2001.

19- السيد فتحي، عبده أبو سيد أحمد، **الصناعات الصغيرة ودورها في التنمية**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، بدون سنة نشر.

20- شريف علي ، **الإدارة العامة: النظرية والتطبيق**، دار النهضة العربية، بيروت، بدون سنة النشر.

21- صالح الحناوي محمد وأخرون، **مقدمة في الأعمال في عصر التكنولوجيا**، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004.

22- صالح الحناوي محمد، فريد الصحن محمد ، **مقدمة في المال والأعمال**، الدار الجامعية، مصر، 1999.

23- صالح بن حبتور عبد العزيز، **الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير**، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان،2007.

24- عبد الرحمان إدريس ثابت ، محمد المرسي جمال الدين ، **الادارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.

25- عبد السلام عبد الغفور، رياض الحلبي وأخرون، **إدارة المشروعات الصغيرة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.

26- عبد الفتاح المغربي عبد الحميد ، **الادارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرون** ، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1999.

27- عبد الفتاح المغربي عبد الحميد، **الادارة: الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية**، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2006.

28- عبد الفتاح المغربي عبد الحميد، **الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرون**، الطبعة الثالثة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2005.

29- عبد المجيد عبد المطلب، **اقتصاديات تمويل المشروعات الصغيرة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.

30- عبد المحسن توفيق محمد، **قياس الجودة والقياس المقارن**، دار الفكر العربي، مصر، 2004.

31- عبود نجم نجم ، **ادارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة**، دار للنشر، الأردن، 2003.

32- عبيد عاطف ، **تقرير حول الاقتصاد المصري في مواجهة تحديات اتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة**، مركز بحوث ودراسات التنمية التكنولوجية، جامعة حلوان، مصر، 1999.

33- عداي الحسيني فلاح حسن، **الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة**، دار وائل للنشر، عمان، 2000.

34- عدنان وديع محمد، **القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة جسر التنمية**، العدد 24، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2003.

35- علام سمير، **إدارة المشروعات الصناعية**، مطبعة مركز جامعة القاهرة لتعلم المفتوح، القاهرة، 1993، ص8.

36- علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية**، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2001.

37- علي صالح أحمد ، الدوري زكريا ، **الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح لمنظمات الأعمال**، قراءات وبحوث الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

38- عمر صقر، **العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة** ، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2003.

39- فرحات طالب علاء، الجنابي أميرة، **إدارة المعرفة: إدارة معرفة الزبون**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.

40- قدي عبد المجيد، **المدخل إلى السياسات الاقتصادية الكلية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.

41- القطامين أحمد ، **الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية**، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن، 2002.

42- القطب محي الدين، **الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

43- قنديلجي ابراهيم عامر، فاضل السامرائي إيمان، **تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.

44- كوتلر فيليب، **كوتلر يتحدث عن التسويق، كيف تنشئ الأسواق وتغزوها وتسيطر عليها**، ترجمة فيصل عبد الله بابكر، مكتبة جرير للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 2001.

45- محسن منصور الغالبي طاهر، وائل محمد صبحي إدريس، **الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل**، دار وائل للنشر، ط2، عمان، الأردن، 2009.

46- محمد أحمد عوض، **الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.

47- محمد السيد إسماعيل، **الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.

48- محمد المرسي جمال الدين وأخرون، **التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، منهج تطبيقي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.

49- محمد مرسي نبيل، **الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.

50- محمود أبو بكر مصطفى، **إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2008.

51- محمود حامد فداء، **إدارة الجودة الشاملة**، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

52- مرسي خليل نبيل، **الإدارة الاستراتيجية، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.

53- مرسي خليل نبيل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، الدار الجامعية، بيروت، 1996.

54- مطلك الدوري زكريا، **الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

55- ناجي جواد شوقي، **إدارة الستراتيج**، دار مكتبة الحامد، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000، ص160-161.

56- ناصر محمد، المصطفى سامر، **إدارة التنافس في المشروعات الصغيرة**، منشورات جامعة دمشق مركز التعليم المفتوح، سوريا، 2015.

57- النجار فريد، **المنافسة والترويج التطبيقي**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000.

58- نصر المنصور كاسر ، ناجي جواد شوقي ، **إدارة المشروعات الصغيرة**، دار الحامد عمان، الأردن، 2000.

59- هيكل محمد، **مهارات إدارة المشروعات الصغيرة، سلسلة المدرب العملية**، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2002.

60- هيل شارل، جاريث جونز، **الإدارة الاستراتيجية (مدخل متكامل)**، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، السعودية، 2001.

61- وجيه بدوي محمد ، **تنمية المشروعات الصغيرة للشباب الخرجين ومردودها الاقتصادي والاجتماعي**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2004.

62- يسرى عبد الرحمن، **تنمية الصناعات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996.

63- يوسف حسن توفيق عبد الرحيم، **إدارة الأعمال التجارية الصغيرة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002.

2/ الرسائل الجامعية:

1- بعيطيش شعبان، **أثر السويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية،** أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2016.

2- بلالي أحمد، **التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيتها الخارجية،** أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007.

3- بن جدو بن علية، **الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية،** رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2015/2014.

4- بن سديرة عمر، **التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية للمؤسسات المحلية بسطيف،** أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف1، 2013.

5- بوازيد وسيلة، **مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف،** رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، الجزائر،2012/2011.

6- بوشناف عمار، **الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية (مصادرها، تنميتها، تطويرها)،** رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.

7- جمعوني هند، **دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية،** أطروحة دكتوراه في الاقتصاد، جامعة باتنة1، الجزائر، 2017.

8- حميدوش محمد، **إستراتيجية تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،** رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007/2006.

9- حميدي يوسف، **مستقبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة،** أطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر، الجزائر،2008.

10- خوني رابح، **ترقية أساليب وصيغ تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري،** رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتنمية، جامعة باتنة، 2003/2002.

11- زرقاني رابح، **أبعاد واتجاهات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر،** أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2014.

12- زواوي حميدة، **الابداع التكنولوجي كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة لمؤسسة Condor،** أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2018/2017.

13- زويتة محمد الصالح، **أثر التغيرات الاقتصادية على ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007/2006.

14- سعود وسيلة، **حوكمة المؤسسات كأداة لرفع اداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، أطروحة دكتوراة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2016.

15- سملالي يحضية، **أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2004.

16- العابد لزهر، **إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة2، الجزائر2013.

17- عبد الحكيم عبد الله النسور، **الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي**، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، الجمهورية العربية السورية، 2009.

18- عبد الحفيظي إبراهيم، **دراسة تنافسية الاقتصاد الجزائري في ظل العولمة الاقتصادية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009.

19- عبدوس عبد العزيز، **دور الميزة التنافسية في تحسين أداء المؤسسات، حالة الجزائر**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2006.

20- غول فرحات ، **مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية، - دراسة حالة المؤسسات الجزائرية -**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006.

21- قريشي يوسف، **سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.

22- قويقح نادية ، **إنشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية – حالة الجزائر -**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001.

23- كبابي كلثوم ، **التنافسية وإشكالية الاندماج في الاقتصاد العالمي دراسة حالة الجزائر المغرب تونس**، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر،2008.

24- لحول سامية، **التسويق والمزايا التنافسية دراسة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر**، أطروحة دكتورة علوم، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008.

25- لخلف عثمان، **دور ومكانة الصناعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1997.

26- لخلف عثمان، **واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها دراسة حالة الجزائر**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004/2003

27- لولاشي ليلى، **التمويل المصرفي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود وتمويل، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2005/2004.

28- مدخل خالد، **التأهيل كآلية لتطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة الجزائر (2005-2010)**، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2012.

29- نوي نور الدين، **محاولة تقييم المزيج التمويلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، دراسة لعينة من المؤسسات**، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2017/2016.

3/ المجلات والتقارير والدوريات:

1- بوقنة عبد الفتاح، **مشروع استراتيجية تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مجلة فضاءات، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، العدد الثاني، الجزائر، مارس2003.

2- **تقرير التنافسية العربية**، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2003.

3- **تقرير التنافسية في الفكر الاقتصادي**، المرصد الوطني للتنافسية، مصر، 2011.

4- جبار محفوظ، **المؤسسات المصغرة الصغيرة والمتوسطة ومشاكل تمويلها – دراسة حالة المؤسسات المصغرة في ولاية سطيف خلال(1999-2001)-**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الخامس، بسكرة، الجزائر، 2003، ص214.

5- دمدوم كمال، **دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في تثمين عوامل الإنتاج**، مجلة دراسات اقتصادية، العدد الثاني، مؤسسة ابن خلدون للدراسات والبحوث، الجزائر، 2000، ص185.

6- زرقين عبود، تواتية الطاهر، **العناقيد الصناعية كاستراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الحادي والأربعون، العراق، 2014، ص176.

7- صالحي صالح، **أساليب تنمية المشروعات المصغرة والصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد3، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2004.

8- عدنان وديع محمد، **محددات التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية**، سلسلة جسر التنمية، العدد28، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2000.

9- غربي حمزة، **أثر إشكالية التمويل على الهيكلة المالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 15، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2016.

10- قهواجي أمينة، **آليات تطوير وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل القانون 17-02**، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، العدد3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2018.

11- **القدرة التافسية وقياسها**، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد 44، ديسمبر 2003.

12- لعشب يوسف، **ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة "آلية لتدعيم التمويل**، مجلة فضاءات، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، العدد2، 2003.

13- المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، **تقرير من أجل سياسة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، الدورة العامة العاشرة، المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، الجزائر، جوان 2002.

14- المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، **تقرير من أجل سياسة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، الدورة العامة العشرون، جوان، 2002.

15- نجيب الشيخ فؤاد، فادي محمد بدر، **العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية في قطاع الأدوية الأردني**، دورية الإدارة العامة، المجلد الرابع والاربعون، العدد الثالث، سبتمبر 2004.

4/ الملتقيات والمؤتمرات والندوات:

1- بغداد بنين، بوقفة عبد الحق، **دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية وزيادة مستويات التشغيل**، الملتقى الوطني حول واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، الجزائر، يومي 5-6 ماي 2006.

2- بلخياط جمال، **متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة**، الملتقى الدولي لمتطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي:17-18 أفريل 2006.

3- بلوناس عبد الله ، لمجد بوزيدي، **طرق بناء المزايا التنافسية مدخل حلقة القيمة**، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، يومي: 10/9 نوفمبر 2010.

4- بلوناس عبد الله و وآخرون، **تكامل آليات التشغيل مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق التنمية في الجزائر**، الملتقى الوطني الأول، جامعة بومرداس، الجزائر، يومي: 18-19 ماي2011.

5- بن خليل عبد الرزاق، نقموش عادل، **دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية**، ملتقي وطني حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 17-18أفريل 2006.

6- بن عبد الله العوض محمد، **استراتيجيات التسويق التنافسية إطار جديد لمفهوم قديم**، الملتقى الأول للتسويق في الوطن العربي، الشارقة، الأمارات العربية المتحدة، أيام:16/15 أكتوبر 2002.

7- بن عنتر عبد الرحمن، بلوناس عبد الله، **مشكلات المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأساليب تطويرها ودعم قدرتها التنافسية**، ملتقى دولي حول تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة سطيف، الجزائر، أيام:25-28 ماي2003.

8- بن عيشاوي أحمد، **إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية للمؤسسات**، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات (المعرفة الجديدة والتحدي التنافسي)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، يومي: 11-12 نوفمبر 2005.

9- بوخاوة اسماعيل، عطوي عبد القادر، **التجربة التنموية في الجزائر واستراتيجية تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، ملتقى الدولي حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، أيام:25–28 ماي 2003.

10- بوعمامة علي، بوعمامة نصر الدين، **معوقات تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل تفعيل دورها في الجزائر**، الملتقى الوطني الرابع حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كرهان جديد للتنمية في الجزائر، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، الجزائر، يومي 13-14 أفريل 2008.

11- بوهزة محمد، بوحرود فتيحة، **أثر برامج الاستثمارات العامة على تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وتفعيل دورها في الاقتصاد الوطني خلال الفترة (2001-2014)**، أبحاث المؤتمر الدولي بعنوان:" تقييم آثار برامج الاستثمارات العامة وانعكاساتها على التشغيل والاستثمار والنمو الاقتصادي خلال الفترة 2001-2014، جامعة سطيف، يومي:11-12 مارس، 2013.

12- حسن عثمان عثمان، **مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ودورها في التنمية الاقتصادية**، ملتقى دولي حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة و تطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة سطيف، الجزائر، أيام: 25-28 ماي 2003.

13- حيرش عيسى، **محاولة لحصر بعض معايير التمويل الإسلامي للمشروعات**، ملتقى دولي حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر أيام:25-28 ماي 2003.

14- خوني رابح، حساني رقية، **آفاق تمويل وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، ملتقى دولي حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية ،جامعة سطيف، الجزائر، أيام:25-28 ماي2003.

15- دومي سمراء، عطوي عبد القادر، **التجربة المغربية في ترقية وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، ملتقى دولي حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر،أيام:25-28 ماي 2003.

16- رحيم حسين، **ترقية شبكة دعم الصناعات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر -نظام المحاضن-**، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، الجزائر، أيام:8-9 أفريل 2002.

17- رحيم حسين، **تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر–تشخيص ومقترحات-**، ملتقى دولي حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة سطيف، الجزائر، أيام : 25-28 ماي 2003.

18- زايري بلقاسم، بلحسن هواري، **أثر اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوربي على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، ملتق دولي حول أثار وانعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، يومي: 14-15 نوفمبر2006.

19- زغيب شهرزاد، عيساوي ليلى، **المؤسسات المتوسطة والصغيرة في الجزائر واقع وآفاق**، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، الأغواط، الجزائر، أيام: 8-9 أفريل2002.

20- صلاح سلطان عطية، **تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي**، ملتقى دولي، **الإدارة الاستراتيجية ودعم القدرات التنافسية للمؤسسات العربية العامة والخاصة**، جامعة الشلف، الجزائر، أيام10/09 نوفمبر 2010،

21- عائشة عميش، **مؤشرات قياس التنافسية ووضعيتها في الدول العربية**، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 10/9 نوفمبر 2010.

22- عبد الحليم عمر محمد، **التمويل عن طريق القنوات التمويلية غير الرسمية**، ملتقى دولي حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة سطيف، الجزائر أيام:25-28 ماي 2003.

23- غياط الشريف، بوقموم محمد، **التجربة الجزائرية في تطوير وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية**، ملتقى دولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، يومي:17و18 أفريل 2006.

24- فتات فوزي، عمراني عبد النور قمار، **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كاختيار استراتيجي للتنمية الاقتصادية في الجزائر**، الملتقى الدولي لمتطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي:17-18 أفريل 2006.

25- قاسم كريم ، مريزق عدنان، **دور حاضنات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، ملتقى دولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يومي 18/17أفريل 2006، جامعة الشلف، الجزائر.

26- كتوش عاشور، طرشي محمد، **تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 18/17 أفريل 2006.

27- لخلف عثمان، بوطالبي معمر، **دور الابتكار في إبراز وتنمية الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال**، كتاب أبحاث المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع عشر للأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، أيام:23-25 أفريل 2015.

28- لرقط فريدة، وأخرون، **دور المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاديات النامية ومعوقات تنميتها**، ملتقى دولي حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر أيام:25-28 ماي 2003.

29- مزهودة عبد المليك، **التسيير الاستراتيجي وتنمية المؤسسات المتوسطة والمصغرة**، ملتقى دولي حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، أيام:25-28 ماي2003.

30- المنظمة العربية للتنمية والتعدين، 1998.

31- منظمة العمل العربي، **المشروعات الصغيرة والمتوسطة كخيار للحد من البطالة وتشغيل الشباب في الدول العربية**، مؤتمر العمل العربي، الدورة الخامسة والثلاثون، شرم الشيخ، مصر، 23 فيفري إلى 1 مارس 2008.

32- ناصر سليمان، عواطف محسن، **تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالصيغ المصرفية الإسلامية**، الملتقى الدولي الأول حول الاقتصاد الإسلامي، الواقع ورهانات المستقبل، معهد العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي غرداية، الجزائر، فيفري 2011.

33- نذير عبد الرزاق، قراوي أحمد الصغير، **إعادة منهج التفكير لدى مالكي المشروعات الصغيرة والمتوسطة**، الملتقى الدولي الثاني حول تسيير المؤسسات، جامعة بسكرة، الجزائر، يومي:13/12 أفريل2004.

34- نصيب رجم، شايب فاطمة الزهراء، **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة**، ملتقى دولي حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة سطيف، الجزائر، أيام:25-28 ماي 2003.

5/ القوانين:

1- الجريدة الرسمية العدد13، 2003.

2- الجريدة الرسمية العدد36، 2017.

3- الجريدة الرسمية، العدد42، المرسوم التنفيذي رقم:190/00 المتضمن تحديد صلاحيات وزارة المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة.

4- الجريدة الرسمية، العدد44، 1994.

5- الجريدة الرسمية، العد 47، 2001.

6- الجريدة الرسمية، العدد52، 1996.

7- الجريدة الرسمية، العدد54، 2003.

8- الجريدة الرسمية، العدد74، المرسوم التنفيذي رقم 02-73المؤرخ في 2002/11/11، المتضمن إنشاء صندوق الضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

9- القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حسب القانون رقم: 18/01، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد77، ديسمبر 2001.

10- القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حسب القانون رقم: 02/17، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد02، يناير 2017.

11- مدونة النصوص القانونية والتنظيمية الخاصة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجزائر، 2005.

ثانيا- المراجع باللغة الأجنبية:

1/ Les Ouvrages :

1- Ahmed Bounfour, **Le Management Des Ressources Immatérielles**, Dunod, Paris, 1998.

2- Elie Cohen, **gestion financière de l'entreprise et développement financier**, édition Edicef/Aupelf, Universités francophones, Canada, 1991.

3- Gérard Garibaladi, **L'analyse Stratégique**, 3eme édition, Edition D'Organisation, Paris, 2001.

4- Porter Michael, **Competitive Advantage, Creating And Sustaining Superior Performance**, The Free Press, New York, 1985.

5- Porter Michael, **Compétitive Advantage, Creating And Sustaining Superior Performance**, The Free Press, New York, 1985.

6- Porter Michael, **L'advantage Concurrentiel, comment davancer ses concurrents et maintenir son avance,** Dunod, Belgique, 2005.

7- Porter Michael, **L'avantage Concurrentiel comment devancer ses concurrent et maintenir son avance**, trad de La vergne, 2éme édition, Dunod, Paris, 1999.
.

2/ Les Journaux et publications:

1- Bulletin D'information Economique, N°04, Ministère de La Petite et Moyenne Entreprise et de L'artisanat, Direction des Systèmes D'information et des Statistiques, Alger, 2004
2- Bulletin D'information Economique, N°06, Ministère de La Petite et Moyenne Entreprise et de L'artisanat, Direction des Systèmes D'information et des Statistiques, Alger, 2005
3- Bulletin D'information Economique, N°08, Ministère de La Petite et Moyenne Entreprise et de L'artisanat, Direction des Systèmes D'information et des Statistiques, Alger, 2006
4- Bulletin D'information Economique, N°10, Ministère de La Petite et Moyenne Entreprise et de L'artisanat, Direction des Systèmes D'information et des Statistiques, Alger, 2007
5- Bulletin D'information Economique, N°12, Ministère de La Petite et Moyenne Entreprise et de L'artisanat, Direction des Systèmes D'information et des Statistiques, Alger, 2008
6- Bulletin D'information Economique, N°14, Ministère de La Petite et Moyenne Entreprise et de L'artisanat, Direction des Systèmes D'information et des Statistiques, Alger, 2009
7- Bulletin D'information Economique, N°16, Ministère de La Petite et Moyenne Entreprise et de L'artisanat, Direction des Systèmes D'information et des Statistiques, Alger, 2010.
8- Bulletin D'information Statistique de la PME, N°18, Ministère de L'Industrie de La Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement, Direction General de la veille Stratégique des Etudes Economiques et Statistiques, Alger, 2011.
9- Bulletin D'information Statistique de la PME, N°20, Ministère de L'Industrie de La Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement, Direction General de la veille Stratégique des Etudes Economiques et Statistiques, Alger, 2012.
10- Bulletin D'information Statistique de la PME, N°22, Ministère de L'Industrie de La Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement, Direction General de la veille Stratégique des Etudes Economiques et Statistiques, Alger, 2013.
11- Bulletin D'information Statistique de la PME, N°24, Ministère de L'Industrie de La Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement, Direction General de la veille Stratégique des Etudes Economiques et Statistiques, Alger, 2014.

12- Bulletin D'information Statistique de la PME, N°26, Ministère de L'Industrie et des Mines, Direction General de la veille Stratégique des Etudes Economiques et Statistiques, Alger, 2015.
13- Bulletin D'information Statistique, N°28, Ministère de L'Industrie et des Mines, Direction General de la veille Stratégique des Etudes Economiques et Statistiques, Alger, 2016.
14- Bulletin D'information Statistique, N°30, Ministère de L'Industrie et des Mines, Direction General de la veille Stratégique des Etudes Economiques et Statistiques, Alger, 2017.
15- Bulletin D'information Statistique de la PME, N°31(1er semestre 2017), Ministère de L'Industrie et des Mines, Direction General de la veille Stratégique des Etudes Economiques et Statistiques, Alger, Novembre20172017.
16- Michael Porter, **New Global Strategies For Competitive Advantage**, Review, May/Jun 1990, ABI/INFORM Trade and Industry
.

3/ Les Sites Web:

1- http://cos.ufrj.br/~jano/LinkedDocuments/_papers/aula04/Michael%20Porter%20-%20New%20Global%20Strategies%20for%20Competitive%20Advantage.pdf
2- http://www.andi.dz/index.php/ar/a-propos
3- http://www.andi.dz/index.php/ar/missions-de-l-andi
4- http://www.andi.dz/index.php/ar/regimes-d-avantages
5- http://www.ansej.org.dz/index.php/fr/nos-statistiques
6- http://www.ansej.org.dz/index.php/fr/nos-statistiques
7- http://www.ansej.org.dz/index.php/fr/nos-statistiques#
8- http://www.ansej.org.dz/index.php/fr/presentaion-de-l-ansej/organisation
9- http://www.aps.dz/ar/economie/58771-11-1-2018
10- http://www.radioalgerie.dz/news/ar/article/20170812/119295.html
11- https://www.cnac.dz/site_cnac_new/Web%20Pages/Ar/AR_Organisation.aspx
12- https://www.cnac.dz/site_cnac_new/Web%20Pages/Ar/AR_PresentationCNAC.aspx
13- https://www.fgar.dz
14- www.fgar.dz/portal/fr/content/lettre-du-dg
15- www.fgar.dz/portal/fr/content/missions

الملاحق

الملحق رقم: 1
الاستبيان النهائي

أسئلة الاستبيان المعتمدة في الدراسة

في إطار استكمال مشروع بحث دكتوراه بعنوان:

آليات وأدوات تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر

دراسة حالة: عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر

السلام عليكم أما بعد:

يهدف هذا الاستبيان لمعرفة ما هي الأليات والأدوات التي تستفيد منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتعمل على تحسين تنافسيتها، حرصا منا على معرفة ذلك وبالتعاون معكم على أنكم خير مصدرا للحصول على هذا النوع من المعلومات كونكم المعنيون بذلك بالدرجة الأولى، ولهذا تشرفنا مشاركتكم في الإجابة على عناصر الاستبيان المرسل اليكم، والتي بدورها تمكننا من معرفة مدى فعالية هذه الأدوات في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعلى إثر معرفة ذلك نقوم بتقديم اقتراحات كحلول لذلك.

إن حرصكم على تقديم كل المعلومات و بدقة وموضوعية سيؤدي وبدون شك إلى الوصول إلى نتائج جيدة لتشخيص موضوع الدراسة مما يعود بالنفع على مؤسساتنا الاقتصادية.

وفي الأخير لا يسعني إلا أن أتعهد لكم بأن المعلومات المحصل عليها ستستخدم في إطار البحث العلمي دون سواه، ومعلوماتكم هذه تعتبر بمثابة أمانة فهي محفوظة وفي سرية تامة.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام على حسن تعاونكم وتقبلكم الإجابة على أسئلة الاستبيان.

الباحث	المشرف
عطاالله ياسين	الأستاذ بوقرة رابح

القسم الأول: معلومات عامة

أولا: معلومات شخصية

1/ ما هو مستواكم التعليمي؟

ثانوي فأقل	تكوين مهني	ليسانس	دراسات عليا
.....	.....	.....	.....

أخرى أذكرها: .....

2/ ما هو منصبكم في المؤسسة؟

المالك مسير	مسير (مدير)
.....	.....

3/ بكم تقدر خبرتكم المهنية؟

أقل من 5 سنوات	من 6 سنوات إلى 10	من11 سنة إلى 15	أكثر من 15 سنة
.....	.....	.....	.....

ثانيا: معلومات عن المؤسسة

1/ ما هو عدد العمال الدائمين بمؤسستكم؟

من عامل إلى 9 عمال.	من 10عمال إلى 49 عامل.	من 50 عامل إلى 250 عامل.
.....	.....	.....

2/ ما هو مجال نشاط مؤسستكم؟

فلاحية	صناعية	البناء والاشغال العمومية	خدمية
.....	.....	.....	.....

3/ ما هو طبيعة القطاع الذي تنتمي له مؤسستكم؟

عام	خاص
.....	.....

القسم الثاني: آليات تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المحور الأول: الأليات والأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

س1/ ما هي الآلية أو الأداة التي تم الحصول على الدعم من خلالها؟

الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ)	**.....**
الصندوق الوطني للتامين على البطالة (CNAC)	**.....**
صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (FGAR)	**.....**
الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI)	**.....**

المحور الثاني: مؤشرات قياس مستوى الميزة التنافسية

يتم الحصول على الميزة التنافسية وفق العديد من الأساليب، الرجاء تحديد الأسلوب أو الأساليب التي تعتمدونها في الحصول على الميزة التنافسية وذلك بوضع العلامة (X) على حسب موافقتك

الرقم	من بين العناصر التالية: ما هي أهمية كل منها في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسستكم؟	درجة الموافقة حسب رأيك				
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
	الكفاءة المتفوقة					
01	تخفيض التكاليف من خلال اقتصاديات الحجم (زيادة الكميات المنتجة)					
02	تخفيض تكاليف الإنتاج من خلال أثر الخبرة					
03	زيادة الحصة السوقية من خلال تحقيق الكفاءة التسويقية					
04	تحقيق وفورات في التكاليف من خلال المحافظة على العملاء					
05	تحقيق وفرات في التكاليف من خلال كسب عملاء جدد					
06	تمتلك المؤسسة موقف تفاوضي جيد مع العملاء مما يساعدها على المحافظة عليهم					
07	تمتلك المؤسسة موقف تفاوضي جيد مع الموردين مما يساعدها					

	في الحصول على الكميات المطلوبة وبأسعار مناسبة					
08	للمؤسسة سيولة مالية تغطي احتياجاتها دون غرامات تأخير					
09	تحقيق الكفاءة في عناصر الإنتاج من خلال التخفيض في تكاليف المدخلات					
10	تخفيض تكاليف المخزون لأدنى حد ممكن (المخزون الصفري:JIT)					
11	تحقيق الكفاءة في البحث والتطوير من خلال الاعتماد على طرق جديدة ومتطورة تعمل على الإنتاج بتكاليف أقل					
12	تخفيض التكلفة الوحدوية من خلال إجاد طرق حديثة للعمليات الإنتاجية					
13	تحقيق كفاءة في الموارد البشرية من خلال وضع نظام للأجور محفز					
14	زيادة مستوى كفاءة الأفراد العاملين من خلال التكوين والتدريب					
15	تحقيق الكفاءة من خلال التنسيق بين وظائف المؤسسة المترابطة					
	الجودة المتفوقة					
16	وضع نظام توظيف فعال					
17	تدريب العاملين على استعمال التكنولوجيات الحديثة في مختلف وظائفها					
18	العمل على تقليل المعيب في منتجات المؤسسة باستمرار					
19	إنتاج منتجات متطابقة مع المواصفات القياسية					
20	العمل على تطوير جودة المنتجات من خلال التكوين والتدريب					
21	غرس ثقافة الاهتمام بالجودة لدى العاملين بالمؤسسة					
22	الاهتمام بالموردين على أساس جودة المواد المشترات					
23	استخدام مواد أولية عالية الجودة في العمليات الانتاجية					
24	تقديم منتجات عالية الجودة تلبي رغبات واحتياجات العملاء					
25	تقدم مؤسستكم منتجات ذات جودة تتوافي والمعايير البيئة ISO14000					

	الاستجابة المتفوقة					
26	مرونة العاملين في المؤسسة وفق الاحتياجات المتغيرة للمؤسسة					
27	القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في المنتجات تماشيا ورغبات واحتياجات العملاء المتغيرة					
28	القدرة على التقليل من مدة إنتاج المنتجات مقارنة بالمنافسين					
29	تقوم المؤسسة بتسليم منتجاتها في وقت أسرع من المنافسين					
30	الحرص على الالتزام المستمر بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات إلى العملاء					
31	وجود مرونة لتغيير كميات لإنتاج عند تغير حجم الطلب					
32	القدرة على تغيير خط الإنتاج حسب التغيرات في مواصفات المنتج					
33	فترة الانتظار للعملاء عند تسليمهم منتجاتهم قليلة مقارنة بالمنافسين					
34	توظف مؤسستكم نقاط قوتها لاستغلال الفرص البيئية أفضل من منافسيها					
35	قدرة المؤسسة على استغلال الفرص المتاحة بسرعة أكبر من المنافسين					
36	قدرة المؤسسة على تغيير هيكلها التنظيمي (مرونة) وفق المتغيرات البيئة					
37	القدرة على تطوير منتجات جديدة بشكل سريع لتلبية التغيرات في متطلبات العملاء					
38	تتكامل جميع أنشطة المؤسسة للتقليل من وقت إنجاز وتسليم المنتجات لعملائها					
39	تقدم المؤسسة خدمات ما بعد البيع لعملائها بطريقة تجعلهم راضين عنها					
	الابداع المتفوق					
40	تطوير المنتج من خلال الاهتمام والأخذ بعين الاعتبار أراء واقتراحات العملاء					
41	تبنى فكرة التميز في إنتاج منتجات جديدة					

42	تشجيع روح المبادرة والابداع لمختلف العاملين بالمؤسسة من خلال التركيز على التحفيزات المادية					
43	تشجيع روح المبادرة والابداع لمختلف العاملين بالمؤسسة من خلال التركيز على التحفيزات المعنوية					
44	تتوفر مؤسستكم على موارد بشرية مؤهلة تكون قادرة على الابداع					
45	تتوفر مؤسستكم على هيكل تنظيمي يكون قادر على مسايرة العمليات الإبداعية المتجددة.					
46	تتوفر مؤسستكم على أموال كفيلة بتغطية كل تكاليف العمليات الابداعية					
47	لدى مؤسستكم أجهزة تكنولوجية متطورة تساهم بدرجة كبيرة في خلق الفرق في الابداع مقارنة بالمنافسين					
48	ابتكار طرق جديدة ومتطورة تحسن من العمليات الإنتاجية.					

المحور الثالث: مؤشرات قياس مستوى التنافسية على مستوى المؤسسة

تستخدم المؤسسة مجموعة من المؤشرات لقياس تنافسيتها، الرجاء منكم تحديد درجة قوة كل عبارة من العبارات التالية وهذا بوضع علامة (X) أمام ما يناسبها.

الرقم	من بين العناصر التالية: ما هي درجة أهمية كل عنصر من هذه العناصر في تنافسية مؤسستكم؟	درجة الموافقة حسب رأيك				
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
49	تحقق المؤسسة ربحية بصفة مستمرة					
50	تتحكم المؤسسة في تكاليف إنتاج منتجاتها بشكل جيد					
51	تعمل مؤسستكم على زيادة الكميات المنتجة لتحقيق وفرات الحجم					
52	تجد مؤسستكم سهولة في التحكم في تحديد أسعار منتجاتها					

53	تسيطر مؤسستكم على جزء هام (معتبر) من السوق					
54	منتجاتكم تلبي رغبات وأذواق العملاء بما يتفق و توقعاتهم					
55	يتم تقييم مستوى جودة منتجاتكم من خلال أراء العملاء					
56	تحافظ مؤسستكم على الخصائص الجوهرية للمنتج عند إجراء تغيرات عليه					
57	يتم استخدام موارد المؤسسة بما يتلاءم و قدراتها					
58	يتم تحقيق الأهداف المسطرة بشكل مستمر					
59	تحرص مؤسستكم على وصول منتجاتها عبر قنوات التوزيع في الوقت المناسب.					

الملحق رقم: 2
قائمة المحكمين

قائمة المحكمين

الرقم	الإسم اللقب	الرتبة العلمية	المؤسسة الجامعية
01	كمال قاسمي	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف المسيلة
02	موسى بن البار	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف المسيلة
03	شعبان بعيطيش	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف المسيلة
04	حمزة غربي	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف المسيلة
05	الهاشمي بن واضح	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف المسيلة
06	حسان بوبعاية	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف المسيلة
07	عبد الوهاب جباري	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف المسيلة
08	عيسى قروش	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف المسيلة
09	التوفيق تمار	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف المسيلة
10	سناء رحماني	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف المسيلة

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ما مدى مساهمة الآليات والأدوات الموجهة لتحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، ولبلوغ هذا الهدف تناولنا في الجانب النظري أساسيات تتعلق بالميزة بالتنافسية والتنافسية، بالتركيز على مؤشرات قياس التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المفاهيم المتعلقة بالتنافسية وكذا أساليب تحقيق الميزة التنافسية، كما تطرقنا لأساسيات عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال مفهومها وخصائصها وأهم مجالات نشاطها، وأيضا واقعها في الجزائر والتحديات التي تواجهها، أما الجانب التطبيقي فتطرقنا فيه لدور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من خلال إحداث مناصب شغل، والمساهمة في الناتج الداخلي الخام خارج المحروقات وكذا مساهمتها في خلق القيمة المضافة، بالإضافة لمساهمة الأدوات والأليات السابقة كلا على حدى في تمويل المشاريع، ولحداث مناصب عمل، أم الشق الثاني من الجانب التطبيقي فتم الاعتماد على استمارة لمعرفة مدى مساهمة الآليات السابقة في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة، من خلال توظيف العديد من الأساليب الإحصائية لتحديد طبيعة البيانات والاختبارات المناسبة لكل فرضية.

وتوصلنا إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة ترتقي تنافسيتها للمستوى المطلوب، إذ أن تنافسيتها لها علاقة بالميزة التنافسية وهي علاقة طردية متوسطة، وكما أكدت النتائج أيضا إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمستوى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة تعزى للوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، بدرجة أكبر.

الكلمات المفتاحية: التنافسية، الميزة التنافسية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الآليات والأدوات

Abstract:

The aim of this study is to know the extent to which mechanisms and tools aimed at improving the competitiveness of small and medium enterprises (SMEs) in Algeria, To achieve this objective, we dealt with the aspects of competitiveness and competitive advantage by focusing on the indicators of competitiveness of SMEs, concepts related to competitiveness, as well as methods of achieving competitive advantage, We also focused on the basics of SMEs through its concepts, characteristics, and the main areas of its activity, as well as its reality and challenges in Algeria, In the case study,we dealt with the role of Algerian SMEs in creating jobs, and its contribution in the gross domestic product (GDP) and in the creation of value added, In addition, we tried to measure the contribution of the previous tools and mechanisms, either separately in the financing of projects, and the creation of jobs,The second part of the case study, was based on a questionnaire to know the contribution of the previous mechanisms in improving the competitiveness of Algerian SMEs, by employing several statistical methods to determine the nature of data and the appropriate tests for each hypothesis.

We got to that the SMEs have acompetitiveness to the required level, The results showed that there are statistically a significant difference in the level of competitiveness of the Algerian SMEs, which are attributed to the National Agency for Investement Development more.

Keywords: Competitiveness, Competitive Advantage, SMEs, Mechanisms and Tools.

Résumé:

L'objectif de cette étude est de déterminer dans quelle mesure les mécanismes et les outils destinés à améliorer la compétitivité des PME algériennes, Pour atteindre cet objectif, on a abordé dans la partie théorique les bases de l'avantage concurrentiel et de la compétitivité, en se concentrant sur les indicateurs de compétitivité des PME, les concepts liés à la compétitivité ainsi que les méthodes permettant d'obtenir un avantage concurrentiel, On a aussi pris en considération l'étude des PME à travers son concept, ses caractéristiques, et leurs domaines d'activité les plus importants, ainsi que la réalité algérienne, et les défis qu'elles rencontrent, Pour l'étude pratique, nous avons abordé le rôle des PME en Algérie dans la création des postes d'emploi, sa contribution à la production nationale brute en dehors des hydrocarbures, ainsi que sa contribution à la création de valeur ajoutée, en plus de la contribution des outils et mécanismes précédents, tant dans le financement de projets que dans la création des postes d'emploi, Alors que dans la deuxième partie du côté pratique, on a utilisé un questionnaire qui vise à mesurer la contribution des mécanismes précédents dans l'amélioration de la compétitive des PME algériennes, en utilisant plusieurs méthodes statistiques pour déterminer la nature des données et des tests appropriés pour chaque hypothèse.

Les résultats ont montré que la compétitivité des PME algériennes s'élève à un niveau requis, en effet il existe une relation positive d'une valeur moyenne entre cette compétitivité et l'avantage concurrentiel, Les résultats aussi ont montré l'existence des différences statistiquement significatives dans le niveau de compétitivité des PME algériennes renvoyant, avec grand degré, à l'ANDI.

Mots-Clés: Compétitivité, Avantage Concurrentiel, PME, Mécanismes et Outils.

تم بحمد الله