

القدرة التنافسية كآلية استراتيجية لتحسين أداء المنظمات: تجربة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر

بن سعد وسيلة، طالبة دكتوراه

مخبر تسيير المؤسسات

جامعة جيلالي ليابس، سيدي بلعباس

بن سعيد محمد

مخبر تسيير المؤسسات

جامعة جيلالي ليابس، سيدي بلعباس

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم القدرة التنافسية، كاختيار استراتيجي يسمح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من تحسين موقعها التنافسي، في بيئة تتغير باستمرار. فتحقيق هذا الهدف مرتبط بقدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في توفير الشروط اللازمة من موارد وأنظمة بشرية للحصول على أداء جيد. نحاول من خلال هذه الدراسة التعرف على أهم الاستراتيجيات الواجب تسخيرها من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لاكتساب ميزة تنافسية دائمة تسمح لها من المساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني.

الكلمات المفتاحية : القدرة التنافسية ، الأداء ، الميزة التنافسية ، المؤسسات الصغيرة ، المؤسسات المتوسطة

Résumé

Cette étude vise à clarifier le concept de capacité concurrentielle, comme choix stratégique, qui permet aux PME algériennes d'améliorer leur position concurrentielle dans un environnement changeant. Mais l'atteinte de cet objectif est liée à la capacité des PME à exploiter leurs ressources et leur système humain pour pouvoir obtenir de meilleures performances. Nous tentons à travers cette étude, d'identifier les meilleures stratégies que doivent exploiter les PME pour construire un avantage concurrentiel durable, qui leurs offre la possibilité de contribuer au développement de l'économie nationale.

Mots clés : Compétitivité, Performance, Avantage Concurrentiel, PME.

مقدمة:

تعتبر المؤسسة الاقتصادية الكيان الرئيسي للدفع بالنمو الاقتصادي، حيث ينشط هذا الكيان في بيئة تتسم بالعديد من التغيرات المتسارعة والمؤثرة في كافة المؤسسات عبر العالم باختلاف أنواعها وأشكالها، ومن بين هذه التغيرات ما يتعلق بالبيئة الخارجية حيث بدأ يتزايد الاهتمام بالتسيير الاستراتيجي في المؤسسات التي تهدف إلى تحقيق نتائج وأهداف محددة باستخدام مواردها البشرية والمادية والتقنية، هذا لأن من بين المزايا التي تسمح بتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات تكون من خلال التسيير الأمثل لعناصر بيئتها الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى دراسة وتحليل العناصر المؤثرة فيها كالمنافسين المستهلكين والموردين وغيرهم. فلا يمكن مواجهة هذه التحديات التي تواجهها المؤسسات لترقية تنافسيتها إلا من خلال الحصول على المعلومات البيئية وتحليلها، وهو الأمر الذي يتجلى في مقارنة تحليل القدرة التنافسية التي أصبحت حاجة ضرورية ملحة للأفراد ليحظوا بفرص العمل فهي مرتبطة بالأداء الحالي و الكامن للأنشطة الاقتصادية.

ولأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تشكل أحد أهم الأولويات التي توليها الحكومة الجزائرية أهمية بالغة في إطار تكيفها مع متطلبات الاقتصاد الوطني، خاصة في ظل التغيرات التي يشهدها الاقتصاد العالمي ومتطلبات الانتقال إلى اقتصاد السوق، لهذا أضحت من الضروري تشخيص وضعية هذا القطاع الحساس والذي صار ينمو بصفة متسارعة لا تتناسب وتيرة وهيكلة الاقتصاد الوطني، وعلى هذا الأساس اتبعت الحكومة الجزائرية العديد من البرامج لتشخيص وضعية هذا القطاع، ولهذا جاءت دراستنا على ضوء العديد من الدراسات السابقة من أجل الإلمام بدور القدرة التنافسية في تحسين أداء هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتبارها الرافعة الاقتصادية المثلى لنمو اقتصاديات العديد من الدول الناشئة، وعليه نتلخص إشكالية دراستنا في التساؤل الرئيسي التالي:

فيما يكمن دور القدرة التنافسية لتحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائرية؟

و من تم يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية :

- ما هي المناهج المتبعة من طرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لتعظيم قدرتها التنافسية .

- فيما يتمثل أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و كيف يمكن تحسينه .

- كيف يمكن أن تؤثر القدرة التنافسية على أداء المؤسسة الصغيرة و المتوسطة .

وللإجابة على أسئلة الدراسة نتبع المنهج الوصفي. ولهذا نطرح الفرضيتين التاليتين:

لقد ساهمت القدرة التنافسية بدرجة كبيرة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

لا يمكن اعتبار القدرة التنافسية كإستراتيجية فعالة لتحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وعلى هذا الأساس ارتأينا معالجة إشكالية بحثنا بالتطرق إلى ثلاثة محاور رئيسية

كما يلي:

المحور الأول: القدرة التنافسية في المنظمات الاقتصادية

المحور الثاني: تحسين الأداء في المنظمات الاقتصادية

المحور الثالث: دور القدرة التنافسية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في

الجزائر

أهمية البحث:

تستمد الدراسة أهميتها كونها تتناول واحد من أهم المواضيع التي تطرق باب المؤسسات الاقتصادية في الوقت الحالي، خاصة و أن معظم هذه المؤسسات بما فيها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعرف منافسة لا يستهان بها لدى لابد من التعرف على أهم الاستراتيجيات التنافسية التي تعمل بها هذه المؤسسات و فيما إذا كانت تسعى إلى تحسين أدائها من خلال تنمية كفاءاتها و فعاليتها في السوق التنافسية.

المحور الأول: القدرة التنافسية في المنظمات الاقتصادية

شهدت البيئة الاقتصادية العالمية في العقدين العديد من التغيرات و التطورات أهمها

تحرير التجارة الدولية و قيام التكتلات الاقتصادية، ما جعل الاقتصاد العالمي في

انفتاح وتحرر متزايد هذا ما دفع بالدول المتقدمة و حتى النامية تتنافس فيما بينها للرفع من

اقتصادها أي أن كل دولة أصبحت حريصة على تحسين موقعها في السوق وهو ما

اصطلح على تسميته بالتنافسية ، حيث ازداد الاهتمام بضرورة تنمية القدرات التنافسية للدول

و البحث عن وسائل تدعيمها و التعرف على أهم محدداتها و مؤشراتها.

أولا : مفهوم القدرة التنافسية

1/- تعريف القدرة التنافسية:

تعددت التعاريف في مجال القدرة التنافسية و أصبح مفهومها غير موحد يختلف باختلاف محل الحديث فيما إذا كانت عن المنظمة أو القطاع أو الدولة فنجد Bertrand الذي عرف القدرة التنافسية بأنها: "قدرة المنظمة على تحقيق كفاءات مساوية أو تفوق كفاءات المنافسين و مصادرها الأساسية: التكاليف و الجودة و الإنتاجية و سرعة التفاعل ورد الفعل".

(T.Bertrand & al., 1998, p. 360)

أي أن القدرة التنافسية هي قدرة المنظمة على منافسة المنظمات الأخرى المنافسة لها في نفس السوق بالنسبة لنفس السلع و الخدمات، وعلى تحقيق كفاءات مساوية أو تفوق كفاءات المنافسين بغرض تحقيق أهداف الربحية ، النمو، التوسع ،الانتصار و التجديد. (النجار، 2000، صفحة 33)

وقد عرفت منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OCDE, 2016) التنافسية على مستوى الاقتصاد بأنها البعد الذي تستطيع من خلاله المؤسسة إنتاج السلع و الخدمات وفق شروط عادلة، بحيث تكون معروضة لمواجهة المنافسة على مستوى الأسواق العالمية و التي تسعى لتنمية مستوى المعيشة وتحقيق الزيادة في الدخل الحقيقي لأفرادها على المدى الطويل. في تعريف آخر تعتبر التنافسية الدولية بأنها قدرة البلد على زيادة حصصها في الأسواق المحلية و الدولية، حيث أن أحد تعاريف التنافسية العالمية للمنتج هي القدرة على إيجاد منتجات قابلة للتسويق جديدة و عالية الجودة و سرعة إيصال المنتج إلى السوق و بسعر معقول بحيث أن المشتري يرغب في شراءها في أي مكان في العالم.

و أما القدرة التنافسية للبلد فقد عرفها المجلس الأوروبي في اجتماعه ببرشلونة سنة 2000 على أنها: "القدرة على التحسين المستمر لمستوى المعيشة و توفير مستوى عمالة (تشغيل)

مرتفع و الحفاظ على التمسك الاجتماعي" (Derbonneuil & Fontagné, 2003, p. 13)

أي أن القدرة التنافسية هي القدرة على إنتاج سلع و خدمات طبقا لمعايير و متطلبات الأسواق الدولية مع توفير مستوى معيشة عالي للمواطنين يزداد ارتفاعا واستدامة على المدى الطويل. (شهيدى، 2014/2013، صفحة 110)

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف القدرة التنافسية بأنها قدرة المنظمة في الحصول على مركز تنافسي هام بالنسبة للمنظمات الأخرى المنافسة لها بحيث تتمكن من خلالها من مواجهة المنافسة الحادة سواء في الأسواق الداخلية أو الخارجية بتقديمها لمنتجات عالية الجودة و بتكاليف منخفضة تتلاءم و الظروف المعيشية للمواطنين، فالمنظمة الاقتصادية سعيها منها لتدعيم قدراتها التنافسية تكون ملزمة بمسؤولية حصولها و امتلاكها لميزة تنافسية تجعلها متألفة في الحقل التنافسي.

2/- أسباب ظهور القدرة التنافسية:

من بين الأسباب التي أدت بظهور القدرة التنافسية في نظام الأعمال المعاصر هي:
-تعدد الفرص أمام المنظمات في السوق العالمية بسبب العولمة التي نشبت عنها ظاهرة انفتاح الأسواق و تحرير التجارة الدولية، مما أدى بها إلى ضرورة مواجهة منافسين جدد قادمين من خارج الحدود.
-ظهور التكنولوجيا كوسيلة فعالة في تسهيل الاتصالات العالمية و بالتالي الاطلاع على مراكزها التنافسية.

-رغبة المؤسسات في زيادة حصتها السوقية و الرفع من طاقاتها الإنتاجية من خلال تميز منتجاتها، و عليه تصبح التنافسية هي الوسيط الوحيد للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب و تنمية القدرات التنافسية. (عائشة و جداد، 2015، صفحة 10)

-إصرار المنظمات على اقتحام الأسواق العالمية من خلال رفع مستوى معيشة أفراد دولها، حيث أصبحت مجبرة على التحدي و مواجهة المنظمات الأخرى التي تطمح للوصول لنفس الهدف.

3- أهمية القدرة التنافسية

تتمثل أهمية القدرة التنافسية في أنها تساعد في القضاء على أهم العقبات التي تواجه تحسين الكفاءة والإنتاجية، ألا وهي عقبة ضيق السوق المحلي (مسعداوي، 08-09 مارس 2005)،،

(صفحة 123) بحيث تشكل التنافسية أهمية بالغة على الدول الصغيرة(الدول النامية) مقارنة مع الدول الكبرى من خلال استفادات المؤسسات في الدول الصغيرة من فرصة الخروج من محدودية السوق إلى رحابة السوق العالمي، وهذا تماشياً مع الوقت الراهن الذي تقتصر فيه التنافسية بشدة على المؤسسات و ليس على الدول ،فتوفير البيئة التنافسية أمراً ضروريا لضمان الكفاءة الاقتصادية. بحيث يرتبط تحسين مستويات معيشة دولة ما بشكل كبير بنجاح مؤسساتها و قدرة هذه الأخيرة على اقتحام الأسواق العالمية من خلال التصدير أو الاستثمار الأجنبي المباشر.

ثانيا : قياس ومستويات التنافسية الاقتصادية

يمكن معرفة موقع المنظمة من خلال قياس فعالية أدائها في السوق من خلال تحقيق الأهداف المسطرة

و بالتالي إمكانية المقاربة بين النتائج المحصل عليها و الوسائل المسخرة لتحقيقها ، ذلك وفق لمجموعة من المستويات نذكر منها :

1 / -التنافسية على مستوى القطاع

ترتبط تنافسية الصناعة في منطقة أو دولة ما، حيث يمكن قياس تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع (Ftridge & Donald, 1995, p. 11) ، وكذا ميزانه التجاري و محصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل و الخارج ،كما توجد هناك مقاييس أخرى متعلقة بالكلفة و الجودة للمنتجات على مستوى الصناعة.

و بالتالي تنافسية القطاع تتمثل في قدرة المنظمات التي تنتمي لنفس القطاع الصناعي في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم و الحماية الحكومية. حيث ينبغي تحديد القطاع بدقة فمثلا لا يمكن الخلط بين قطاع صناعة المواصلات مع قطاع الالكترونيات لأن لكل منهما ظروف و مجالات إنتاج مختلفة.

2/- التنافسية على مستوى الدولة:

أدرجت عدة تعاريف لتنافسية الدولة، منها من يعبر على قدرة الدولة في تقديم الازدهار لمواطنيها من خلال تحقيق معدل مرتفع لمستوى معيشة أو دخل أفرادها و الذي يساهم في رفع حصة الفرد من الناتج المحلي الإجمالي. (Paraque, 1995, p. 13)

كما تتمثل تنافسية الدولة من خلال قدرة اقتصادها في الاستحواذ على أكبر حصة في الأسواق الخارجية (الدولية) و التي تتحدد من خلال إنتاج سلع و خدمات تتنافس في الأسواق العالمية و كذا تنويع في سلة الصادرات، هذا ما يجعل التنافسية مستمرة و دائمة إن صح الأمر.

أما بالنسبة للتنافسية الداخلية أو ما يعرف بتنافسية الاستيراد و التي تعكس قدرة الإنتاج المحلي على مواجهة الواردات بحيث يكون هناك توازن في الطلب المحلي على المنتجات المحلية مع الطلب المحلي على المنتجات الأجنبية. (العابد، 2013، 2012، صفحة 47، 49)

وهذه التنافسية الخارجية والداخلية تعكس وضعية الميزان التجاري، أي مدى قابلية الطلب المحلي و الأجنبي للعرض المحلي و الأجنبي. فكلما ارتفعت نسبة الطلب المحلي و الأجنبي على المنتجات المحلية مقارنة مع نسبة الطلب المحلي و الأجنبي على المنتجات الأجنبية كلما كان وضع الدولة من المنافسة جيدا، هذا يعني أن تنافسية الدولة متعلقة بالأداء الحالي (الغزالي، 2003، صفحة 08) للأنشطة الاقتصادية التي هي محل للتنافس مع أنشطة الدول الأخرى.

و من تم يمكننا القول أن تنافسية الدولة تتحدد من خلال تركيبة الصادرات، حصة البلد من السوق الدولية و الميزان التجاري للدولة. فالدول تتنافس فيما بينها من خلال السياسات و المنظمات التي تختارها لتحفيز النمو على المدى البعيد بغرض تحسين مستوى معيشة أفرادها و يتحقق ذلك من خلال: (نوير، 2002، صفحة 09)

- توفير بيئة اقتصادية كلية مستقرة: من خلال تدني معدلات التضخم و تمويل عام ملموس و معدلات ضريبة تنافسية.

- إزالة كافة معوقات التجارة: تطوير أسواق عالمية مفتوحة و تنافسية مع المحافظة عليها.

- دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: من خلال إزالة وحجب كافة الأعباء غير الضرورية على نشاطها الاقتصادي.

- تحرير الأسواق بغية عملها بكفاءة و تحفيز الأفراد والمؤسسات من خلال إصلاح الضرائب المفروضة عليها.

-ضمان بيئة ملائمة للاستثمار المحلي وتحسين الخدمات المقدمة من قبل الحكومات.

3- التنافسية على مستوى المنظمة:

لم يحظى مفهوم التنافسية على مستوى الدولة و التنافسية على مستوى القطاع اهتماما كبيرا بالدراسة و التحليل في الأدبيات المعاصرة، على عكس مفهوم تنافسية المنظمة حيث كان و لازال محور اهتمام العديد من الدراسات.لدى يمكن أن نعرف تنافسية المؤسسة من عدة جوانب:

نبدأها بالتعريف الذي يرى أن تنافسية المنظمة هي قدرة هذه الأخيرة على تخفيض تكاليف الإنتاج مما يساعدها على تسويق منتجاتها إلى الحد الأدنى مقارنة بالمؤسسات الأخرى (منافسيها) و هذا يساهم في زيادة الطلب على منتجاتها و يمكنها من الرفع من الطاقة الإنتاجية المتاحة لها من خلال خفض التكلفة و بالموازاة السعي من أحل التحسين المستمر لجودة المنتجات (تحسينات في الإنتاجية) والإبداع في تصميمها مما يساعدها في تعظيم درجة ومستوى تنافسياتها ، فتحسين الكلفة هو بمثابة ضمان لنجاح المؤسسة الاقتصادية و تفوقها في الحقل التنافسي. كما أن اهتمام المؤسسة بتخفيض كلفة الإنتاج قد يكون السبب وراء تدهورها وانسحاب منتوجها من السوق (نصيب و عياري، 29 و 30 أكتوبر 2002، صفحة 13)

كما يمكن إعطاء تعريف آخر لتنافسية المنظمة والذي يرتبط بجودة المنتجات فيما إذا كانت المؤسسة قادرة على زيادة حصتها السوقية بالاعتماد على بعد الجودة من خلال تحديد و دراسة توقعات الزبائن و رغباتهم في مسألة الجودة. وبالتالي العمل على تحقيقها بصورة صحيحة تلبي طبيعة الحاجة وفقا لما يتوقعونه أو ما يشاهدونه في الإعلانات، ففكرة رفع

الجودة تتحدد من خلال النظرة المختلفة للمؤسسات مقابل النظرة المختلفة للأفراد. (الزغبى، 14-12 ماي 2000،، صفحة 25) (Espace_réservé1 صفحة 25)

انطلاقاً من التعاريف الواردة أعلاه نحاول أن نقدم تعريفاً شاملاً للتنافسية على صعيد المنظمة: التنافسية هي قدرة المنظمة على تزويد المستهلكين بمنتجات و خدمات أقل تكلفة و ذات جودة مما يعطيها طابع الكفاءة و الفعالية و يجعلها مميزة عن باقي المنظمات المنافسة لها من خلال زيادة حصتها في السوق و تحقيقها لأرباح أعلى من المنافسين فتخفيض التكاليف و تحسين الجودة و التفوق على المنافسين كلها معايير تأخذها المنظمة بعين الاعتبار لتحقيق ميزة تنافسية.

ومما سبق يمكن أن نلخص مجالات التنافسية في أن تنافسية الدولة تسعى لتحقيق معدل مرتفع و مستدام لمداخل أفرادها، أما تنافسية القطاع تتمثل في قدرة المؤسسات التي تنتمي لنفس القطاع على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية بينما تنافسية المؤسسة هي قدرة هذه الأخيرة على كسب حصة ومكانة في السوق الدولي.

ثالثاً /- الاستراتيجيات و المؤشرات لقياس القدرة التنافسية في المنظمة :

1/- الاستراتيجيات التنافسية :

أ /- إستراتيجية خفض التكلفة: مبدأ هذه الإستراتيجية هو أن تقوم المؤسسة بتقديم و عرض منتجاتها بأقل كلفة (تبيع منتجاتها بسعر أقل) مقارنة مع المنتجات التي يقدمها منافسيها في نفس المجال (بوازيد، 2011-2012، صفحة 33)

حيث تتطلب هذه العملية خبرة الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة (الموارد المادية و المالية)، كذلك قيام المؤسسة بالتحسينات أو التغييرات في المنتجات و التي تقلل من التكلفة (حجاج، 2006/2007، صفحة 57)

بحيث تتلاءم مع رغبات الزبائن من أجل كسب ثقتهم و جعلهم أوفياء لمنتجاتها، مما يؤدي إلى زيادة حجم مبيعاتها و الرفع من حصتها السوقية و تحقيق عوائد أكبر، كما تسمح هذه الإستراتيجية بخلق ميزة تنافسية في المنظمة أو المحافظة عليها انطلاقا من التكاليف .

ب/- إستراتيجية التميز:

عند تبني المؤسسة لإستراتيجية التميز فمعنى ذلك أن هذه الأخيرة قادرة على إحكام ميزة خاصة أو عنصر متميز في منتجها يجعله مختلفا عن بقية المنتجات المعروضة في السوق، و هذا التميز أو هذه الإستراتيجية قد تتعلق بالجودة التي يبحث عنها الزبائن و قد تتعلق بالتكنولوجيا المعتمدة، كذلك الخدمات المعروضة للزبائن عند اقتناء هذا المنتج ، و هي إستراتيجية تهدف إلى تقديم سلعة أو خدمة مختلفة عما يقدمه المتنافسون حسب رغبات و احتياجات المستهلك الذي يهتم بالتميز و الجودة أكثر من اهتمامه بالسعر (أحمد عوض، 2000، صفحة 176).

ج/- إستراتيجية التركيز:

مبدأ هذه الإستراتيجية هو اهتمام و تركيز المنظمة على قسم معين من السوق أو منطقة جغرافية محددة بدلا من تغطية السوق بأكمله، و بالتالي فاهتمامها يتركز على فئة عملاء معينة (الرؤوف، 2006-2007، صفحة 60)

لتلبية حاجاتهم، ففكرة هذه الإستراتيجية أن المنظمة قد تحقق نجاعة أكبر من خلال اهتمامها بفئة قليلة من الزبائن بدلا من اهتمامها بزبائن السوق ككله.

و بالتالي نجدها تختلف عن الإستراتيجيتين السابقتين اللتان تستهدفان السوق بأكمله، إذ تستند إستراتيجية التركيز إلى تضيق المجال التنافسي ضمن الصناعة فيستهدف بذلك قسم صغير من خط إنتاج معين. (حجاج، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الابداع

التكنولوجي في تميمتها-دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي-،
(2006-2007، صفحة 61)

وتمارس عليه أنشطة خطوط الإنتاج العريضة (التكاليف المنخفضة أو التميز) فتبني التركيز على العديد من الخصائص التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية من خلال منهجين: (بوازيد، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، 2011-2012، صفحة 38)¹

المنهج الأول: تحقيق تدنية في تكلفة منتجاتها عن طريق عوامل تطور التكلفة إلى أدنى حد ممكن.

المنهج الثاني: فتتعلق بتميز منتجاتها ضمن الأجزاء المستهدفة بشكل أفضل تستثمر فيه عوامل تفرد المنتجات بما يتناسب مع هذا التركيز. و بالتالي فالفكرة الجوهرية المعتمدة من قبل المنظمة في تبنيها إستراتيجية التركيز هو رغبتها الملحة في تخصص أنشطتها في مجال معين حتى لا تستطيع المنظمات التي تستهدف كل السوق أن تنافسها و بالتالي نجد أن هذه الإستراتيجية هي أنسب للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي لا تستطيع منافسة المؤسسات الكبيرة فتركز جهودها على خدمة قطاع معين قد يحقق لها عوائد أكبر.

إستراتيجية خفض التكلفة	إستراتيجية التميز	نطاق سوقي واسع
إستراتيجية التركيز		نطاق سوقي ضيق

المصدر من إعداد الباحثين بالاعتماد على ما سبق.

2/- مؤشرات قياس التنافسية في المنظمة :

تتضمن مؤشرات تنافسية المنظمة: الربحية، تكلفة الصنع، الإنتاجية الكلية للعوامل، الحصة من السوق.

أ -/ الربحية: يتحدد مستوى ربحية المنظمة من خلال مقارنة تكلفة إنتاجها بمنافسيها، فكلما كانت أقل كان ذلك في صالح الرفع من ربحيتها بحيث لا تكون المنظمة تنافسية إلا إذا كان سعر بيع منتجاتها يفوق تكاليف إنتاجها و العكس صحيح ،فإذا كانت تنافسية المنظمة تتجه نحو التراجع فان تنافسيتها الحالية قد تخذل ربحيتها المستقبلية، لذا فان الربحية العالية مؤشر على أن المؤسسة تمتلك هامشا كبيرا للمناورة على السعر مع ضمان تغطية التكاليف. فالمؤسسة التي ترغب في التنافسية لفترة أطول لابد لها من التركيز على البحث و التطوير و براءات الاختراع (عيسى، 2003، صفحة 11) لتحقيق الجاذبية نحو منتجاتها و بالتالي الرفع من إنتاجها و تعظيم منافعها المستقبلية.

ب/- تكلفة الصنع (الإنتاج): تعتبر تكلفة الصنع مؤشرا هاما لتنافسية المنظمة ،حيث أنه كلما كانت التكلفة المتوسطة للإنتاج أقل من سعر البيع أدى إلى تحقيق الأرباح، كما أنه إذا كانت التكلفة المتوسطة للناتج أقل من تكلفة المنافسين في قطاع معين وفي إطار منتجات متماثلة و متجانسة يعتبر مؤشرا كافيا لتحديد تنافسية المنظمة..

ج/- الإنتاجية الكلية للعوامل: يعتبر مفهوم الإنتاجية الكلية في المنظمة هاما لقياس مدى فاعليتها في تحويل عوامل الإنتاج (المدخلات) إلى منتجات تامة، إلا أن هذا المفهوم لا يفسر مزايا ومساوي تكلفة عناصر الإنتاج. (مسعداوي، القدرات التنافسية و مؤشرات، 09-08 مارس 2005،، صفحة 129)

وأنه من الممكن مقارنة نمو الإنتاجية الكلية لعدة مؤسسات سواء على المستوى المحلي أو الدولي، حيث أن الإنتاجية الكلية تتأثر بعدة عوامل :كالتغيرات التقنية، تحرك دالة التكلفة

نحو الأسفل، تحقيق وفورات الحجم، كما تتأثر الفروقات على الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية.

الإنتاجية = المخرجات/ المدخلات (برقي، 1996، صفحة 66)

بحيث تعبر المخرجات عن كمية المنتجات، بينما تتمثل المدخلات في كل من رأس المال، العمل، الآلات، الأرض، التنظيم، ونظرا لصعوبة تحقيق التجانس بين وحدات القياس المختلفة لهذه العوامل، تلجأ المنظمة إلى حساب:

- الإنتاجية الكلية و التي تحسب بالعلاقة التالية: $\text{الإنتاجية الكلية} = \frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{التكاليف الكلية}}$

- الإنتاجية الجزئية لكل المدخلات الكل على حدا.

وهذه الحسابات الخاصة بالإنتاجية لا تفيد بشكل مستقل، ولكن تستخدم في المقارنة:

الزمنية بإظهار تناقص، تزايد أو ثبات الإنتاجية خلال سلسلة زمنية معينة، مع المؤسسات المنافسة لمعرفة هل المؤسسة في المستوى المطلوب أو دون ذلك.

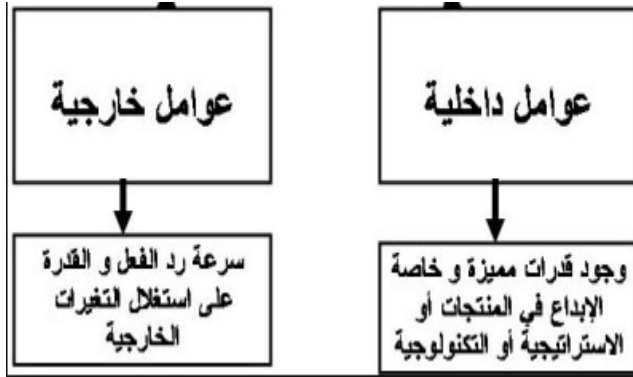
د/- الحصة من السوق: قد تكون مؤسسة ما ذات ربحية و تستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي (الغزالي ع.، 2003، صفحة 11) و يكون هذا عندما يكون السوق المحلي محيطة بمعيقات تجاه التجارة الدولية، فكونها منظمة مربحة وغير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة يدفعنا لمعرفة تكاليفها و مقارنتها مع تكاليف منافسيها الدوليين المحتملين.

حيث أن وجود خلل في التوازن يؤدي إلى تدني المنافع و العكس صحيح بمعنى إذا كانت التكلفة الحدية منخفضة مقارنة بتكلفة منافسيها كانت حصتها من السوق أكبر مما يجعلها مربحة في إطار قطاع نشاط لمنتجات متجانسة، أ ل في ظل قطاع ذي منتجات متنوعة

فان ربحية المنظمة و حصتها من السوق يتحدد بجاذبية المنتجات التي تقدمها و مدى استجابتها لمتطلبات العميل.

كما يمكن للمنظمات أن تحسن أدائها من خلال التقليد ثم الابتكار بالإضافة إلى مساهمة الدولة في توفير مناخ ملائم لممارسة إدارة جيدة من خلال توفير الاستقرار الاقتصادي و خلق مناخ تنافسي و إزالة العقبات أمام التجارة الوطنية و الدولية و تحسين عوامل الإنتاج المتمثلة في رأس المال البشري، التمويل و الخدمات العمومية.

شكل رقم (01): مؤشرات الميزة التنافسية في المؤسسة



المصدر: من إعداد صاحبي المقال بالاعتماد على التحليل أعلاه

المحور الثاني : تحسين الأداء في المنظمات الاقتصادية

إن الأداء من أهم المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة و متزايدة في المنظمات الاقتصادية لما تحظى به من مكانة متميزة في بيئة الأعمال ، وهذا من منطلق تداخل المتغيرات و تسارعها سرعة انتشار المعلومات من جهة ، وكذا لدور عملية تقييم الأداء الهادفة إلى تحقيق الكفاءة باستخدام الموارد المتاحة ، والحكم على مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المخططة من جهة أخرى .

لذلك تسعى معظم المنظمات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها باستمرار، لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها البقاء وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها.

أولاً: الأداء وتقييمه

1/- مفهوم الأداء:

لقد تعددت مفاهيم الأداء بتعدد الباحثين و الدارسين في هذا المجال و لم يستطع علماء الإدارة الوصول إلى مفهوم دقيق و شامل فكل واحد وجهة نظر الخاصة به. و نعرض فيما يلي أهم و أكثر المفاهيم شمولاً للأداء:

يتميز تعريف "ظاهرة محمود كلاله" بالشمولية حيث قال: "الأداء هو درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة إليه من حيث الجهد والجودة والنوعية المحققة مع العمل على تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة". (مصطفى، 2002، صفحة 415)

كما يعرفه "أحمد سيد مصطفى" على أنه: "درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المؤسسة الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية".

ونذكر كذلك التعريف الذي جاء به Jean Yves على أنه: "مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل والقياس التي يحددها الباحثون والتي تمكن من إعطاء حكم تقييمي على الأنشطة والنتائج

(Saulquin, 2000, p. 20) الخارجية". والمنتجات وعلى آثار المنظمة وعلى البيئة

ويظهر من التعاريف السابقة أن الباحثين "ظاهر محمود كلاله" و "أحمد سيد مصطفى"

ينظران للأداء على أنه درجة بلوغ الفرد أو المنظمة للأهداف المخططة، وبالتالي ربط الأداء بالقدرة

على تحقيق الأهداف، أي أن مستوى الأداء يتحدد بحجم الفجوة بين ما خطط له وما تحقق فعلاً

عن طريق تحقيق الكفاءة والفعالية.

في حين أن الباحث "Jean Yves" يقرن الأداء بمجموعة من المقاييس والمعايير المحددة سلفاً لا بأهداف تضعها المنظمة، ويكون الحكم على الأداء بالجيد أو بالرديء حسب قدرة المنظمة على تطبيقها، ويظهر الباحث ضرورة توفر عنصر الشمولية في تبني المقاييس إذ أنها يجب أن لا تمس البيئة الداخلية فقط بل يجب أن تشمل البيئة الخارجية للمنظمة. بناءً على ما سبق، يمكننا وضع تصور متكامل للأداء من خلال شرح المفاهيم المتعلقة به²:

الكفاية: تشير الكفاية إلى العلاقة بين الموارد والنتائج، و تقاس باحتساب نسبة المخرجات إلى المدخلات المستقلة لتحقيق أهداف المنظمة و ترتبط الكفاية بمسألة ما هو مقدار المدخلات (من الموارد والأموال و الناس) اللازم لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو هدف معين. و تعين الكفاية تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف و تكون المنظمة كفئة حينما تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى لتحقيقه (أعلى ربح، أعلى جودة)

الكفاية = قيمة المخرجات / قيمة المدخلات

2-الفعالية: يرى الباحث أحمد نور أن الفعالية تستخدم لقياس قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق أهدافها المخططة. و على هذا الأساس ، يتم قياس فعالية الوحدة الاقتصادية بنسبة ما تحقّقه من نتائج فعلية إلى ما كانت ترغب في تحقيقه طبقاً للخطة. والفعالية بهذا المفهوم ترتبط بكمية المخرجات النهائية دون النظر إلى كمية الموارد المستنفذة.

الفعالية = الانجاز المحقق / الانجاز المحدد

2/- تقييم الأداء :

تعريف تقييم الأداء بأنه " التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيقه .الأهداف المخططة ، وذلك بتوجيه مسارات الأنشطة بالمؤسسة بما يحقق الأهداف المرجوة منها " كذلك ينظر إلى تقييم الأداء بأنه يتمثل في "تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت إليه . "من نتائج في نهاية فترة معينة (اليساوي، 2008، صفحة 250).

كما تحظى عملية تقييم الأداء في المنظمات الاقتصادية بأهمية بارزة وكبيرة حيث:
-توضح مدى قدرة المنظمة على تنفيذ ما خطط له من أهداف، وذلك من خلال مقارنة النتائج المحققة مع المستهدف منها.

-الكشف عن الانحرافات واقتراح المعالجات اللازمة لها، مما يعزز أداء المنظمة بمواصلة البقاء والاستمرار في العمل.

-إن تقييم الأداء يظهر مدى إسهام المنظمة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، من خلال تحقيق أكبر قدر من النتائج بأقل التكاليف.

_الإفصاح عن درجة الملائمة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمنظمة الاقتصادية. (الحسيني، 2000، صفحة 233)

3/ تقييم أداء وظائف المنظمة:

يشمل تقييم الأداء، أداء الوظائف الرئيسية في المؤسسة ، والتي تتمثل في أربعة وظائف رئيسية هي :الإنتاج ، التمويل ، التسويق، والموارد البشرية.

أ-تقييم الأداء الإنتاجي :

يسعى النظام الإنتاجي إلى تحقيق إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة ، إضافة إلى توفير كم ونوع من المنتجات المستهدفة في الوقت المناسب.

ب-تقييم الأداء التمويلي :يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي ، وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المنظمة ، وأهم مؤشرات هذا الأداء ما يلي :

-مؤشرات سوق المال : وتتمثل في الأرباح الموزعة، قيمة السهم...الخ.

-مقاييس الربحية : وتشمل العائد على الأصول، العائد على حق الملكية...الخ.

مقاييس الخطر لتكلفة الأموال والنمو : وتشمل الرفع المالي ، تكلفة رأس مال المنظمة

ج-تقييم الأداء التسويقي :

يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة، ويتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات نذكر منها:

- معدل نمو المبيعات .

- الحصة السوقية .

- كفاءة منافذ التوزيع .

- حساسية السعر .

- يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة ، ويتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات نذكر منها :

- معدل نمو المبيعات .

- الحصة السوقية .

- كفاءة منافذ التوزيع .

- حساسية السعر .

4- تقييم أداء الموارد البشرية.

يعتبر المورد البشري أهم مورد في المنظمة ، ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى، فالأهداف المالية ، وأهداف الإنتاج والتسويق ، لا يمكن أن تتجزأ بالفعالية المطلوبة إلا إذا تحقق هدف الموارد البشرية ، فبقاء واستمرار المنظمة مرهون بأداء العامل البشري فيها وبالتالي على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية.

ويمكن إبراز أهم المبادئ التي يقوم عليها تقييم أداء الموارد البشرية في أهم النقاط التالية :

- تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق.

- يجب أن يكون نظام تقييم أداء العاملين وثيق الصلة بالوظيفة قدر الإمكان.

- التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها.

- تدريب القائمين بالتقييم تدريباً كافياً على استخدام نظم وأساليب التقييم ونماذجها.
 - يجب أن يكون التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد وأن يتم التقييم بشكل مستقل.
 - يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية و بوضوح عن كيفية أدائهم ومستوى هذا الأداء.
- ثانيا : مؤشرات قياس أداء المنظمة :

تتوفر عدة مؤشرات التي يمكن الاستعانة بها في تقييم الأداء في المنظمات الاقتصادية :

1/- مؤشرات قياس الأداء التقليدية (المؤشرات المالية):

اعتمد أغلبية مفكري النظرية الاقتصادية على منطلق أن المنظمة تعبر عن أداءها من خلال الأرباح التي تحققها، أي إيراداتها الكلية مطروح منها التكاليف الكلية التي تتحملها، ومن ثم فالتصور الذي كان سائداً هو أن المنظمة التي تحقق أرباحاً أكبر هي التي لديها أداء جيد وبالتالي فأداء المنظمة يقاس من خلال النتائج المالية والمحاسبية التي حققتها، حيث تتمثل المؤشرات التقليدية (الداودي، 2010/2009، صفحة 222) التي تستخدم في قياس أداء المنظمات في : الإنتاجية، القيمة المضافة، فائض الاستغلال الخام، النتيجة الصافية (ربح أو خسارة)، العائد على الاستثمار، المردودية المالية، المردودية الاقتصادية، القيمة المضافة الاقتصادية.

غير أن هذه المؤشرات التي تركز على الجانب المالي تعرضت إلى الكثير من

الانتقادات خاصة مع نهاية السبعينات من

القرن الماضي لاهتمامها بتقديم القيمة للمساهمين فقط، وإهمالها لما يسمى (Stakholder value) مثل الزبائن.

وبداية من تسعينات القرن الماضي تم إعادة النظر في المؤشرات المالية، وهذا بوضع

التحسينات عليها وتطويرها بما يتلاءم ومستجدات المحيط .وكمحاولة لتجاوز الانتقادات

السابقة الموجهة للطرق التقليدية لقياس الأداء اتخذ الفكر الإداري الحديث في ظل تزواج

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتطور السريع في معدلات نمو الصناعة والأسواق، إلى الأخذ بعين الاعتبار البعد الإستراتيجي في قياس الأداء داخل المؤسسة نظرا لأهميته في عملية القياس، وكذا من أجل التوصل ما أمكن إلى توافق الأداء المحقق مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ومن تم العمل على ربط الأداء الحالي للمؤسسة بأدائها المستقبلي. (الداودي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، 2009-2010، صفحة 223)

2/- مؤشرات قياس الأداء الحديثة (بطاقة الأداء المتوازن):

إن التصور الذي اتسمت به مقاييس الأداء التقليدية بنظرتها المالية البحتة وكذا اتسامها بالاختزالية ، أدى إلى تزايد الاهتمام بضرورة الاتجاه نحو استخدام المقاييس غير المالية لتتكامل مع المقاييس التقليدية.

وهنا من الباحثين مثل (Kaplan.R)، يرون ضرورة احتواء لوحة القيادة في المنظمة على الصنفين معا (المؤشرات المالية وغير المالية) ، لان المسيرين بحاجة إلى وجود عرض متوازن لهذه المؤشرات حتى تكون لهم رؤية متعددة الأبعاد، حيث تم بلورة الصنفين في وثيقة واحدة أطلق عليها اسم بطاقة الأداء المتوازن، وترجع بداية الاهتمام باستخدام أسلوب التقييم المتوازن للأداء في قياس أداء المنظمة الى عام 1990 عندما قررت مؤسسة **NOLAN** أن ترعى دراسة أعدت بواسطة المكتب الاستشاري العالمي **KPMG** لمدة سنة كاملة حول تقييم أداء مؤسسة متعددة الجنسيات. ولقد تم ذلك في ضوء البعد الاستراتيجي لتلك المنظمة في مجالات مختلفة وبدول متعددة (يوسف، 2005، صفحة 126) ، مما سمح بإيجاد مؤشر أداء شامل يعطي للمسيرين نظرة سريعة وكاملة حول نشاط المنظمة. حيث تم تعريف بطاقة التقييم المتوازن على أنها " مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدراء الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة على أداء منظماتهم". (الغالبى و صبحي، 2009، صفحة 215)

ثالثا : تحسين أداء المنظمة:

1/ مفهوم تحسين الأداء :

إن تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى . (الخزامي، 1999 ، صفحة 11) ومن المبادئ الأساسية لتحسين الأداء :

- الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون (داخلي/خارجي)،
- إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين؛
- التركيز على النظم والعمليات؛
- القياس المستمر ومتابعة الأداء ..

2/ دوافع تحسين الأداء :

يوجد العديد من العوامل التي تؤدي بالمؤسسات إلى تحسين أدائها، (تمجدين، 2012/ 2013، صفحة 54) ونذكر من أبرزها دوافع التحسين المستمر والمسؤولية الاجتماعية وأبعاد التنمية المستدامة .و سنتناولها فيما يلي :

أ- **دوافع التحسين المستمر** :من أهم العوامل التي تدفع بالتحسين المستمر هي:

✓ معدلات التغير السريعة : تمثل مجموعة القوى الخارجية، التي تؤثر على نشاط وقرارات المنظمة وتتأثر بالبيئة الخارجية، حيث كلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها، عندها تعمل المنظمات على تحسين أدائها لمواجهة ظروف الغموض البيئي وذلك من خلال الابتكار.

✓ الحفاظ على المكانة : هي الموقع التنافسي للمنظمة بين بقية المنظمات العاملة في نفس المجال، ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الإستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك من خلال المزج بين الدقيق بين المهارات البشرية والأصول المادية.

✓ الاهتمام بالجودة : فإن المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المنظمات، خاصة الهادفة للربح، واشتداد المنافسة، تحتم على هذه المنظمة التركيز على الجودة الشاملة ، والتي تعبر عن الأساس الذي ينطلق منه استهداف ذلك المستوى من الأداء.

✓ المنافسة : وهي تعبر عن حالة الصراع الموجود بين المنظمات ومحاولة كل منها كسب الريادة في السوق وذلك باعتماد عدة استراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، لذلك على المنظمة القيام ب التحديث المستمر لاستراتيجياتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية.

ب- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتنمية المستدامة : تُعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها "الإدماج الاختياري من طرف المؤسسات، بالاهتمام بالمشاكل الاجتماعية والبيئية في أنشطتها التجارية، وعلاقاتها مع الأطراف ذات المصلحة. فالمنظمات لها سلوكيات اجتماعية مسؤولة، بغض النظر عن المتطلبات القانونية المفروضة من أجل الاستجابة للحاجات الاجتماعية، فيكون من بين أهدافها المساهمة في التنمية المستدامة والصحة والرفاهية الاجتماعية .من بين الفوائد التي تحصل عليها المنظمة المسؤولية اجتماعيا وتحسن من أدائها هي:

- تحسين صورة المنظمة والحفاظ على سمعتها في المجتمع؛
- معرفة متطلبات الزبون بصفة إجمالية دائمة، وهذا بتقديم منتجات بتكنولوجيات محافظة على البيئة، وهذا ما يضمن الحصول على ميزة تنافسية؛
- تحفيز العمال، وهذا بتتبع المنظمة لسياسات وخطوات التنمية المستدامة ؛
- التحكم في المخاطر، وأيضا في التكاليف البيئية والاجتماعية، بدلا من التسبب في بعض المشاكل والكوارث البيئية؛

-الاستجابة لمتطلبات الأطراف ذات المصلحة، وهذا يتعامل المنظمة مع عدة عوامل خارج النطاق الاقتصادي، مما يسمح بضمان سير العلاقة الجيدة بينها وبين جميع الأطراف ذات المصلحة. أما التنمية المستدامة، فهي تلك التنمية التي تستجيب للحاجات الحالية بدون استنزاف الثروات التي تساعد على التنمية للأجيال القادمة.

المحور الثالث : دور القدرة التنافسية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

أولاً: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

1/- تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

تعتبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من بين الدعائم الأساسية في البناء الاقتصادي، بحيث تتعدد التعاريف و تختلف من بلد وهذا راجع الى اختلاف المستوى الاقتصادي، الاجتماعي والتكنولوجي لكل بلد بالإضافة إلى وجود عدة معايير معتمدة من طرف الدول نذكر منها : حجم العمالة المستخدمة، حجم الاستثمار، رأس المال المستخدم، حجم الإنتاج، ومدى تطور التقنية المستخدمة³، نذكر بعض منها :

أ-تعريف الولايات المتحدة الأمريكية: حسب قانون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لعام 1953 فان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي المؤسسات التي يتم امتلاكها وإدارتها بطريقة مستقلة حيث لا تسيطر على مجال العمل الذي تنشط في نطاقه⁴ حيث نجدها تعتمد عدة معايير، ففي المشروعات الصناعية يتوقف التعريف على معيار العمالة وفي المشروعات الخدمية يستخدم معيار قيمة المبيعات.

فحسب الولايات المتحدة الأمريكية فان المؤسسات الصغيرة تشغل من 10-250 عاملاً والمتوسطة من 251 الى 500 عاملاً. (بلحمدي، 2006، صفحة 24)

ب-تعريف الاتحاد الأوروبي: عرف الاتحاد الأوروبي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 1996، حيث ركز على معيار حجم العمالة واستقلالية المؤسسة ورقم الأعمال والحصيلة السنوية، فعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كالتالي:

- المشروعات التي تشغل أقل من 250 عامل.
- المشروعات التي لا يتجاوز رقم أعمالها 40 مليون وحدة نقدية أوروبية.
- المشروعات التي تراعي مبدأ الاستقلالية والتي لا يتجاوز نسبة التحكم في رأس مالها أو في حقوق التصويت 25 بالمئة.

حيث حدد الإتحاد الأوروبي هذه المؤسسات : فالمؤسسة الصغيرة هي التي تشغل أقل من 50 أجير والتي تحقق رقم أعمال سنوي لا يتجاوز 7 ملايين أورو ، أما المؤسسة المتوسطة هي التي تشغل أقل من 250 أجير والتي لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 40 مليون أورو. (حمدي، 2006، الصفحات 24-25)

ج-البنك الدولي: صنف البنك الدولي ومنظمة العمل الدولية هذه المؤسسات إلى: (جمال بلخياط، يومي 17 و 18 أبريل، 2006، صفحة 643)

- المؤسسات الفردية :وهي المؤسسة التي يعمل بها من 01 إلى 05 عامل وقيمة الأصول الثابتة بها بخلاف الأرض والمباني لا تتجاوز 4000 دولار أمريكي.
- المؤسسات الصغيرة :وهي التي يعمل بها أقل من 15 عامل ولا تزيد قيمة الأصول الثابتة بها بخلاف الأرض والمباني 10000 دولار أمريكي.
- المؤسسات المتوسطة :يعمل بها أكثر من 15 عامل وتزيد قيمة الأصول الثابتة بها بخلاف الأرض و المباني عن 10000 دولار أمريكي.

د- تعريف الجزائر : ويعرف المشرع الجزائري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: حسب القانون 01-18 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما

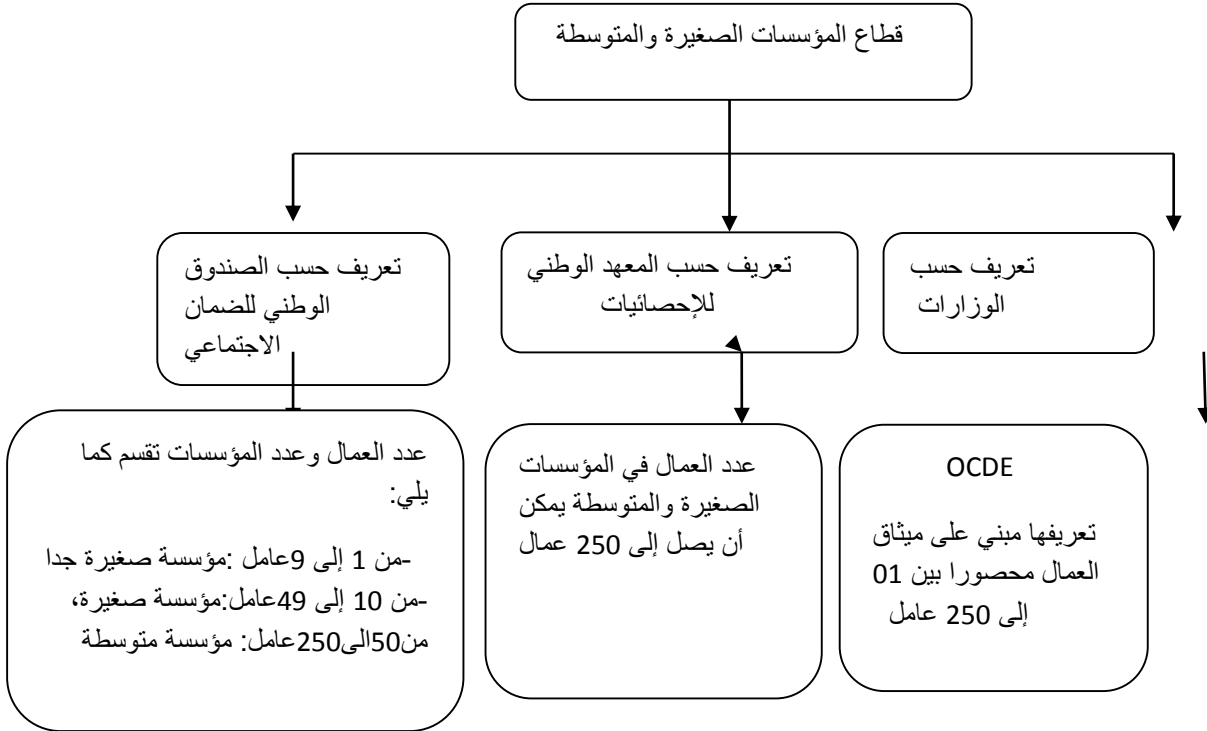
كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع و/أو الخدمات تشغل من 1 إلى 250 شخصا لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي ملياري (2) دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية (500) مليون دينار، تستوفي معايير الاستقلالية. (عثمانية، 2001، صفحة 36)

جدول رقم (1): تصنيف القانون الجزائري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المؤسسة	العمالة الموظفة	رقم الأعمال السنوي	الحصيلة السنوية
المؤسسة الصغيرة جدا	من 01 إلى 09	أقل من 40 مليون دج	لا تتجاوز 20 مليون دج
المؤسسة الصغيرة	من 10 إلى 49	أقل من 400 مليون دج	لا تتجاوز 200 مليون دج
المؤسسة المتوسطة	من 50 إلى 250	ما بين 400 مليون دج إلى 4 ملايين دج	ما بين 200 مليون دج إلى 01 مليار دج

المصدر: القانون التوجيهي رقم 18/01 فهناك تعديل أخير وخاصة ما تعلق بتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تجدونه في الجريدة الرسمية رقم 02 الصادرة 2017/1/11 المواد 8 و9 و 10 في الصفحة 6 ويمكن تلخيص مختلف التعاريف الجزائرية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

الشكل رقم (02) : التعاريف المختلفة الجزائرية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة



المصدر: القانون التوجيهي رقم 18/01 فهناك تعديل أخير وخاصة ما تعلق بتعريف

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تجدونه في الجريدة الرسمية رقم 02 الصادرة

2017/1/11 المواد 8 و 9 و 10 في الصفحة 6

ويمكن تلخيص مختلف التعاريف الجزائرية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

22 -/ خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تتفرد الم.ص.م بمجموعة من الخصائص تجعلها متميزة عن غيرها من المؤسسات، من

أهمها: (الشحات، 2017، الصفحات 27-29).

- **سهولة التأسيس** : قديما كان الاعتماد على المال الخاص للمالك أو الملاك و لكن حديثا أصبحت البنوك ومختلف جهات الإقراض مصدرا حيا و حيويا لإقراض هذه المؤسسات حسب الشروط التي تحددها تلك الجهات.

- **العمالة اللازمة** : أغلب عمال هذه المؤسسات غير مهرة لانخفاض أجورهم، و يتم اختيارهم على اعتبارات شخصية بدرجة كبيرة، مما يتيح إمكانية تحقيق روح الفريق و الأسرة العاملة الواحدة و نقص تكلفة العمالة نسبيا.

- **الملكية** : عادة ما تملك الم.ص.م فردا أو عدة أفراد تربطهم علاقات شخصية أو عائلية، لذا عادة ما يكون شكلها القانوني مشروع فردي أو شركة تضامن. و في الغالب يديرها المالك من واقع خبرته وتجربته التي يعوزها الكثير من المهارة الإدارية، و إذا كان المالك أكثر من شخص فإنهم يوكلون الإدارة إلى أحد الملاك و هذا ما يؤدي إلى المركزية المفرطة. (fournier, 1992, p. 28)

- **المحلية** : تكون أغلب عمليات الم.ص.م في منطقة جغرافية واحدة عدا العمليات التسويقية، ولأنها لا تحتاج في الغالب إلى توفر شروط صارمة من حيث الموقع و قربها من التجمعات السكانية وخاصة الريفية منها، فإن هذا يعطي لها المرونة من حيث إقامتها و توزيعها على معظم المناطق بعكس المؤسسات الكبيرة التي تحتاج لبنة أساسية كبيرة. العلاقات القوية بالمجتمع المحلي المحيط بها : لدرجة يكون فيها هذا المجتمع خير عون و سند لها عند مواجهة المشكلات التي تعوق العمل، فمثلا قد تستفيد هذه المؤسسات من أهل المنطقة المحيطة في نقل الأخبار و الترويج لمنتجاتها، كما قد يساعدها هذا المجتمع فيفضل منتجاتها على الرغم من أن جودتها ليست الأعلى و الأفضل وخاصة في بداية التشغيل .

المستوى التكنولوجي : تعتمد الم.ص.م على تكنولوجيا غير معقدة و تستخدم تقنيات بسيطة لضالة رأس المال و ضعف الإمكانيات المالية لذا فهي تركز على تكنولوجيا كثيفة العمل.

انخفاض وفرات الحجم: تنخفض وفرات الحجم في هذا النوع من المؤسسات بالمقارنة مع المؤسسات الكبيرة نتيجة انخفاض الطاقات الإنتاجية و حجم الإنتاج، إلا أنه يمكن التعويض عن هذا بالاستفادة من وفرات التجميع، و هو ما يؤكد أفضلية إقامة المؤسسات الصناعية الصغيرة و المتوسطة في مناطق تجمعات صناعية.

المرونة: هذه المؤسسات أكثر قدرة على تقبل التغيير و تبني سياسات جديدة و التكيف مع ظروف العمل المتغيرة، و ذلك للطابع غي الرسمي في تعاملها سواء مع العاملين أو العملاء، بساطة الهيكل التنظيمي ومركزية القرارات، إضافة إلى سهولة الدخول و الخروج من السوق، حيث لا توجد لوائح جامدة تحكم عملية اتخاذ القرارات، إلا أن الأمر يرجع إلى خبرة صاحب المؤسسة و تقديره للمواقف.

ثانيا : تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

1 -/ أسس تطوير القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

توجد سبع (07) نقاط أساسية تركز عليها القدرة التنافسية تتمثل في (رزيق و بوعزوز، 20-21 ماي 2002، الصفحات 04-05):

- ✓ الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة: وتعني الالتزام بمستوى ثابت من الجودة وليس التقلبات في نوعية الإنتاج، مثل ما يصطلح عليه حاليا ISO9000 .
- ✓ التطور التكنولوجي: لا يقصد بالتكنولوجيا فقط كمية الإنتاج، والألات الكبيرة التي تنتج كميات كبيرة وبسرعة، ولكن تعني في وقتنا الحاضر الوصول الى آخر مستوى بدءا من الإنتاج إلى التغليف و التعليب و التخزين و الحفظ و النقل.
- ✓ تطور اليد العاملة وتكوينها: إن استعمال تكنولوجيا حديثة ومتطورة و الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة "ISO" يتطلب تكوين اليد العاملة المؤهلة التي تستجيب لمتطلبات السوق.

✓ تكيف نظام التعليم مع احتياجات السوق: بحيث يجب أن تكون نظم التعليم متوافقة مع احتياجات سوق العمل، وحسب الطلب المستقبلي على العمل والتوجيهات التكنولوجية المستقبلية.

✓ الاهتمام بالبحث والتطوير: يجب تفعيل العلاقة مابين المنظمات والجامعات من جهة ثانية، ومركز الأبحاث من جهة ثالثة، ففي كثير من الأحيان تكون هذه المنظمات لا تعمل وفق هدف واحد ولا يوجد تنسيق كامل فيما بينها ،ويعتبر العنصر البشري المؤهل له الدور الأكبر في تنشيط البحوث العلمية (توليد المعارف العلمية) ونقل تلك المعارف واستغلالها، كما تقوم البحوث بدورها في تطوير الكفاءات البشرية وتوفير العوائد بهدف تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة.

✓ دراسة الأسواق الخارجية: تعتبر السوق المحلية سوق محدودة، ولابد من البحث عن خيارات أكثر تطوراً وتوازناً وأسواق محدودة المخاطر، وهنا تبرز المسؤولية الحكومية عن طريق توفير كافة المعلومات عن اتجاهات الطلب ونوعية المخاطر التجارية وغير التجارية التي يمكن التعرض لها داخل هذه الأسواق.

✓ تطوير نظام المعلومات: إنتاج المعلومات وتداولها وتخزينها وتوثيقها يعتبر اليوم تقنية ذات تأثير كبير في الطريقة التي يعمل بها الاقتصاد، فالتحسينات الهائلة في تقنية الاتصال (الانترنت) هي قوة فاعلة في نمو الإنتاجية في العديد من الدول.

2/ -أنواع تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تأخذ تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عدة أنواع نذكر منها:

-تنافسية التكلفة أو السعر : فالمؤسسة ذات التكاليف الأرخص تتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل ويدخل هذا أثر سعر الصرف.

-**التنافسية النوعية** : وتشمل بالإضافة إلى النوعية والملائمة عنصر الإبداع التكنولوجي، فالمؤسسة ذات المنتجات المبتكرة وذات النوعية الجيدة، والأكثر ملائمة للمستهلك والسمعة الحسنة في السوق، تتمكن من تصدير سلعة حتى ولو كانت أعلى سعر من سلعة منافسة.

-**التنافسية التقنية** : حيث تتنافس المشروعات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية.

ثالثا: دور تحسين الأداء في تعزيز مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

1/ خلق الوظائف وتنشيط سوق العمل:

تمثل الأعمال الصغيرة مصدرا بالغ الأهمية لتوفي فرص العمل، كما أنها تمثل مصدرا مهما لخلق فرص العمل الجديدة، (برنوطي، 2008 ، صفحة 56/57) ففي أمريكا مثلا خلقت الأعمال

الصغيرة عام 1998 ما يريد عن 3 ملايين فرصة عمل جديدة وأن الصناعات التي تخلق وظائف تكون في أغلبها ذات أعمال صغيرة كثيرة، كما أن المنظمات الصغيرة في الولايات المتحدة تساهم في ثلاثة من كل أربع وظائف جديدة في عام (2000) ، ويتوقع استمرار ذلك حتى عام (2012) ، و لا يقتصر هذا الأمر على الولايات المتحدة الأمريكية، بل في أغلب الدول الصناعية سواء الأوروبية أو العربية.

2/ تنشيط حالة المنافسة:

إن الأعمال الصغيرة تمثل تحديا لغيرها من الأعمال الكبيرة أو الصغيرة المشابهة لها وبذلك فإنها تخلق منافسة وتنشط الاقتصاد الوطني، إن سبب قدرتها التنافسية العالية هو كفاءتها في الأداء وبحثها الدائم عن إشباع حاجات الزبائن، كما أن القدرة التنافسية ترتبط بقدرة هذه المنظمات على الإبداع الذي تفوق قدرة المنظمات الكبيرة من جانب وكذلك انتشارها في كافة القطاعات الاقتصادية من جانب آخر. إن تواجد هذه المنظمات في الصناعات الإستراتيجية و الإنشائية و الإنتاجية و كذلك في قطاعات الزراعة و

الخدمات جعل منها فاعلة في المنافسة وتنشيط الاقتصاديات المعاصرة. (العامري و منصور، 2007، الصفحات 174-176)

3/ إشباع حاجات المجتمع والأعمال الأخرى:

تساهم الأعمال المتوسطة والصغيرة في إشباع حاجات لفئات المجتمع المختلفة فقد يكون هذا الإشباع تحقيق مردود وأداء مالي بالنسبة لما لكي هذه الأعمال من الرواد أو إشباع حاجات الزبائن من سلع وخدمات.

4/ توليد الناتج القومي:

تساهم في تحسين مستوى المؤشرات الاقتصادية الكلية كزيادة معدلات الاستثمار، وتعبئة المدخرات وتوسيع الصادرات وتخفيض نسب البطالة. كما تمثل المؤسسات الصغيرة مصدر مهم لتوليد الناتج القومي والثروة الاقتصادية، ويتأتي هذا من دورها ومساهمتها في تعظيم العوائد الاقتصادية وتطوير الاقتصاد.

5/ تحسين ميزان المدفوعات والمساهمة في نشاط التصدير:

إن المنظمات المتوسطة و الصغيرة لها أهمية كبيرة في تحسين ميزان مدفوعات الدولة حيث التصدير للخارج، ففي الولايات المتحدة الأمريكية ساهمت الصناعات الصغيرة في عام (2000) بما نسبته (33 %) من إجمالي التصدير الأمريكي للخارج. وبالنسبة لارتفاع مساهمة قطاع الأعمال الصغيرة في نشاط التصدير : فقد أشارت الدراسات إلى أن 37% من المنشآت الصغيرة (أقل من 500 عامل) في الولايات المتحدة تقوم بالتصدير للخارج، وأن منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة في اليابان تقوم بتصدير 30 % من إجمالي الصادرات، بينما تساهم المنشآت الصغيرة (أقل من 100 عامل) في هولندا بنحو 25 % من إجمالي الصادرات الصناعية. (صقر، 18-22 يناير 2004، صفحة 29)

خاتمة

من خلال ما سبق نستنتج الدور الكبير والفعال للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في النسيج الصناعي والخدمي الوطني، غير أنه لا بد منها السعي لاكتساب الأفضلية التنافسية عن طريق تعظيم الاستفادة من الموارد والإمكانات بصفة عامة ومن كفاءة البشرية بصفة خاصة وذلك لأجل تحقيق فاعلية الأداء الذي أصبح يتوقف على الإبداع والتجديد على أساس مستمر، وعليه خرجنا بجملة من النتائج نخصها فيما يلي:

- بذلت الجزائر جهودا جد معتبرة من أجل ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويظهر ذلك جليا في جملة القوانين التي سنتها للنهوض بالقطاع والمعايير العالمية لتصنيف هذه الأخيرة وتمكينها من الاندماج في الاقتصاد الوطني وحتى العالمي من خلال تشجيع التصدير.

- ضرورة تفعيل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل النهوض بالاقتصاد الوطني وهذا في إطار الشراكات الأجنبية كالشراكة الأورو-جزائرية والصينية الجزائرية.

- يساهم الرفع من تنافسية مناخ وبيئة أعمال المؤسسات في الاقتصاد الوطني في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- إن الحفاظ على استدامة واستمرارية القدرة التنافسية في ظل بيئة شديدة التنافس تتوقف على الكفاءة في استغلال الموارد الداخلية لأداء مختلف الأنشطة الوظيفية.

انطلاقا من الاستنتاجات السابقة يمكننا تقديم التوصيات التالية:

_ الرفع من القدرة التنافسية من خلال الرفع من أداء الذي يعتمد على الإبداع.

- ضرورة سعي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتنشيط سوق العمل من خلال خلق الوظائف والرفع من العمالة لتحقيق مردود وأداء مالي.

و قد جاءت نتائج اختبار الفرضيات كما يلي

المساهمة بشكل نسبي لاستراتيجيات التنافسية في تكامل نسيج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تحسين أدائها لتطوير الاقتصاد الوطني ، و بالتالي يمكن إثبات صحة الفرضية الأولى.

- و على ضوء النتائج المتوصل إليها نطرح بعض المقترحات :
- تعزيز مقومات استدامة القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة لغرس ثقافة الإبداع و توليد الأفكار الجديدة و تثمين رأس المال البشري.
- تحفيز و تشجيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال دعم الأسعار لاندماج في السوق المالي.
- الحرص على تفعيل استراتيجيات تستقطب اهتمام المنافسين و قياس درجة تأثيرها على سلوكياتهم و توجهاتهم من أجل تنمية القدرات الداخلية و رفع كفاءات العمال.

المراجع باللغة الأجنبية

- Bertran T. et al .(1998) .organisation et gestion de l'entreprise, éditions d'organisation, Paris.
- Christian fournier .(1992) .Technique de gestion de la PME approche pratique . éditions d'organisation, Paris
- Derbonneuil M et Fontagné L .(2003), Analyse de la compétitivité, conseil économique, Paris.
- Ftridge ,G Mc Donald .(1995) .la compétitivité notions et mesures .Document hors série ;industrie Montreal , n° 5 .
- Paraque, B. (1995). Compétitivité des entreprises et forces concurrentielles. Bulletin de la banque de France supplément d'étude, deuxième trimestre .

Saulquin. Jean Yves . (2000), Gestion des ressources humaines et performance des services : les cas des établissements socio-sanitaire .Revue de gestion des ressources humaines n°36 ;Edition Eska; Paris.

المراجع باللغة العربية

أحمد سيد مصطفى. (2002). إدارة البشر (الأصول والمهارات). مصر: بدون ذكر دار النشر.

الشيخ الداودي. (2010/2009). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء. مجلة الباحث ، عدد 07 جامعة الجزائر .

الشيخ الداودي. (2010-2009). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء. مجلة الباحث، العدد، جامعة الجزائر 07 .

ج برقي. (1996). أسس التدريب و تقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية. مذكرة ماجستير . الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر .

جميلة جمال بلخياط. (يومي 17 و 18 أبريل، 2006). متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة. الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية. شلف: جامعة حسيبة بن بوعلي .

حجاج عبد الرؤوف. (2007-2006). الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها-دراسة ميدانية في شركة روائح العطور لصناعة

العتور بالوادي- . مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير . سكيكة: كلية علوم التسير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 55.

حسن علي الزبي. (12-14 ماي 2000). ثر نظام المعلومات الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي، دراسة تطبيقية في المصارف الأردنية المدرجة في بورصة عمان، . المؤتمر العلمي الأول (اقتصاديات الأعمال في ظل عالم متغير). الأردن: جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، عمان .

رجم نصيب، و أمل عياري. (29 و 30 أكتوبر 2002). الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية . الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية و تحولات المحيط (صفحة 13). بسكرة : جامعة محمد خيضر .

رؤوف عثمانية. (2001). التخطيط في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مذكرة ماجستير . الجزائر: جامعة الجزائر.

سعاد نائف برنوطي. (2008). إدارة الأعمال الصغيرة، أبعاد الريادة. عمان: دار وائل.

سيد علي بلحمدي. (2006). المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتحقيق التنمية الاقتصادية في ظل العولمة _دراسة حالة الجزائر. مذكرة ماجستير غير منشورة . البلية: جامعة سعد دحلب، البلية.

سيد علي حمدي. (2006). المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتحقيق التنمية الاقتصادية في ظل العولمة-دراسة حالة الجزائر-. مذكرة ماجستير غير منشورة . البليدة: جامعة سعد دحلب .

صالح مهدي العامري، و طاهر محسن منصور. (2007). الإدارة والأعمال. عمان: دار وائل.

طارق نوير. (2002). دور الحكومة الداعم للتنافسية: حالة مصر. المعهد العربي للتخطيط بالكويت.

طاهر محسن منصور الغالبي، و وائل محمد صبحي. (2009). أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن. عمان: طبعة 1، دار وائل للنشر.

عبد الحكم أحمد الخزامي. (1999). تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين: تحسين الأداء. القاهرة: الجزء 3، مكتبة ابن سينا.

عبد الرؤوف حجاج. (2007/2006). الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها و دور الابداع التكنولوجي في تنميتها-دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير . سكيكدة: كلية علوم التسيير و العلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 55.

عبد الرؤوف حجاج. (2007-2006). الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها و دور الابداع التكنولوجي في تنميتها-دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور

بالوادي- . مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير . سكيكدة: كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 55.

عمر تمجدين. (2012 / 2013). دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية_دراسة حالة مؤسسة كوندور. رسالة ماجستير (غير منشورة) . كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة .

عيسى ،محمد الغزالي. (ديسمبر ، 2003). القدرة التنافسية و قياسها ،سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية. العدد 24، جامعة الكويت ، السنة الثانية ، صفحة 08.

عيسى محمد الغزالي. (2003). القدرة التنافسية وقياسها. المعهد العربي للتخطيط.

فريد النجار. (2000). المنافسة و الترويج التطبيقي. الإسكندرية: ،مؤسسة شباب الجامعة.

فلاح سنعادي الحسيني. (2000). الإدارة الإستراتيجية. عمان: طبعة 1، داروائل للنشر.

كاظم جاسم العيساوي. (2008). الاقتصاد لإداري. عمان: طبعة 1 ،دارالمسيرة للنشر والتوزيع.

كمال رزيق، و عمار بوعزوز. (20-21 ماي 2002). التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية. ورقة بحثية قدمت بأعمال الملتقى الوطني الأول حول "الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة ". البليدة : كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب.

لزهر، العابد. (2012،2013). إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه . الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،جامعة قسنطينة2.

محمد أحمد عوض. (2000). الادارة الاستراتيجية:الأصول و الأسس العلمية. لاسكندرية:الدار الجامعية.

محمد الغزالي عيسى. (2003). القدرة التنافسية و قياسها. المعهد العربي للتخطيط.

محمد شهيدى. (2013/2014). القياس المقارن كأداة لتطوير الأداء و تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية . سيدي بلعباس: كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير ،جامعة الجيلالي ليابس.

محمد فتحي صقر. (18-22 يناير 2004). واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها الاقتصادية. ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي: الاشكاليات وأفاق التنمية وورشة العمل بعنوان تقييم المشروعات الصغيرة والمتوسطة،. القاهرة-جمهورية مصر العربية.

محمد محمود يوسف. (2005). البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن. مصر : المنظمة العربية للتنمية الإدارية .

ميش عائشة، و علي جداد. (2015). مؤشرات قياس التنافسية و وضعيتها في الدول العربية. الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية. جامعة الجزائر 1.

نظير رياض محمد الشحات. (2017). ادارة المشروعات الصغيرة. مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.

وسيلة بوازيد. (2011-2012). مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير . سطيف: كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1.

وسيلة بوازيد. (2011-2012). مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف-. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير . سطيف: كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1.

يوسف مسعداوي. (08-09 مارس 2005،). القدرات التنافسية و مؤشرات،. المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، (صفحة ص123). جامعة ورقلة 08-09 مارس 2005،.

يوسف مسعداوي. (09-08 مارس 2005)، القدرات التنافسية و مؤشرات. المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات (صفحة 129). ورقة: كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة.