

**المستوى التنافسي للمؤسسات الجزائرية
ومدى قدرتها في مواجهة التحديات المستقبلية –
دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بغرب الجزائر –**

تاريخ الاستلام 2016/10/09

تاريخ القبول 2016/12/30

مباركي سمراء أستاذة محاضرة قسم " أ " كلية العلوم الإقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير جامعة جيلالي لياس – سيدي بلعباس –

رقم الهاتف: 07 82 22 76 21

البريد الإلكتروني: sam_mebarki@yahoo.fr

المستوى التنافسي للمؤسسات الجزائرية
ومدى قدرتها في مواجهة التحديات المستقبلية -
دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بغرب الجزائر -

الملخص:

يشهد الإقتصاد العالمي حاليا ديناميكية مستمرة تزايدت معها حدة المنافسة بين الدول بشكل عام, والمؤسسات بشكل خاص, هذه المنافسة لم تعد تقتصر على المحيط الداخلي للدول, بل أصبحت تتعدى الحدود, خاصة في ظل العولمة وإنفتاح الأسواق. في إطار هذه البيئة غير المستقرة, أصبح لزاما على المؤسسات الجزائرية خاصة الصغيرة والمتوسطة أن تتكيف مع مستجدات هذه الأحداث, وتبحث لنفسها عن سبل لضمان بقائها وإستمرارها, لتحافظ بذلك على حصصها السوقية وعليه سنحاول من خلال هذا المقال معرفة إن كانت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تملك القدرات التنافسية اللازمة, والمستوى التنافسي الكافي للإستمرار ومواجهة تحديات المنافسة الأجنبية.

الكلمات المفتاحية: التنافسية, القدرة التنافسية, المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

Résumé:

L'économie mondiale connaît actuellement une dynamique active qui a créé une concurrence intense entre les nations en générale, et les entreprises en particulier. Cette concurrence qui été limitée géographiquement au sein d'un seul état, dépasse actuellement toutes les frontières à cause de la mondialisation et l'ouverture des marchés. Dans cet environnement instable, les entreprises algériennes en particulier les PME se voient dans l'obligation de s'adapter à ces évènements, et à chercher les moyens d'assurer leur survie et leur continuité en conservant des parts du marché. L'objectif au présent travail est d'essayer de savoir si les PME algériennes possèdent les capacités et les niveaux

concurrentiels requises pour faire face aux défis de la compétitivité étrangère.

Mots clés : La compétitivité, L'avantage concurrentiel, Les PME.

مقدمة:

يشهد العالم الإقتصادي حاليا ديناميكية مستمرة تزايدت معها حدة المنافسة بين الدول بشكل عام, والمؤسسات بشكل خاص, هذه المنافسة لم تعد تقتصر على المحيط الداخلي للدول أو الأسواق المحلية, بل أصبحت تتعدى الحدود, خاصة في ظل العولمة وإنفتاح الأسواق, هذا ما عمل على رفع الحواجز الجمركية التي كانت في وقت مضى وسيلة حماية لمنتجات المؤسسات الوطنية من المنافسة الخارجية, ولم يبقى سوى تلك الحواجز التقنية الخاصة بمعايير الجودة ومعايير المحافظة على البيئة.

في إطار هذه البيئة غير المستقرة, أصبح لزاما على المؤسسات الجزائرية خاصة الصغيرة والمتوسطة أن تتكيف مع مستجدات هذه الأحداث, وتبحث لنفسها عن سبل لبقائها وإستمرارها, لتحافظ بذلك على حصصها السوقية, كل هذا مرهون بمدى قدرتها على المنافسة ومواجهة التحديات, ومن أجل بلوغ هذا المسعى, أدخلت مجموعة من الإصلاحات على هذا القطاع, ووجهت له برامج خاصة من أجل دفعه, وإعادة تأهيله وتكييفه مع الأوضاع الإقتصادية الراهنة, ولكن الإشكال الرئيسي المطروح هو بعد كل هذه الأحداث:

هل تملك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية المستوى التنافسي الكافي للإستمرار والبقاء ومواجهة التحديات المستقبلية؟

ومن أجل الوصول إلى عمق هذا الإشكال نطرح أسئلة فرعية أخرى تتمثل في :

- ما المقصود بالتنافسية, وما هي مؤشرات قياسها؟

- ما هي خصائص السوق الذي تنتمي إليه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

- كيف هو المستوى التنافسي لهذه المؤسسات مقارنة بمنافسيها الوطنيين؟ إن البحث عن ما تتواجد عليه المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، وما تغير فيها بعد إدخال مجموعة من الإصلاحات على هذا القطاع، تفرض علينا التمسك ببعض الفرضيات التي نراها مناسبة لهذه الدراسة والتي نصغها على النحو التالي:

الفرضية الأولى: إن أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أصبحت تمتلك مستوى تنافسي قوي بالنظر إلى جملة الإصلاحات وبرامج التأهيل والإدراك بحقيقة المنافسة الأجنبية المستقبلية، وبالتالي قدرتها على مواجهة المنافسة الدولية.

الفرضية الثانية: تتوفر لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مجموعة من الميزات التنافسية تمكنها من الهيمنة على الأسواق.

سنحاول من خلال هذا المقال الإجابة عن الإشكالية والتأكد من صحة الفرضيات، بالإعتماد على دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بغرب الجزائر، ولكن قبل ذلك سنحاول تسليط الضوء على بعض المفاهيم الهامة.

المحور الأول: تنافسية المؤسسة ومؤشرات قياسها:

يشهد المحيط الإقتصادي حاليا منافسة حادة مما يدفع بالمؤسسات إلى العمل من أجل البقاء على الأقل في الأسواق الداخلية، ولعل ما يساعدها على ذلك حصولها على ميزة تنافسية، تواجه بها منافسيها وتدافع بها عن حصصها السوقية.

1- مفهوم تنافسية المؤسسة: قدمت عدة تعاريف للقدرة التنافسية تختلف فيما بينها حسب اختلاف رؤى علماء الاقتصاد، وعلماء إدارة الأعمال، بحيث يهتم الاقتصاديون عادة بالعوامل التي تحدد القدرة التنافسية للاقتصاد الوطني ككل، في حين ينصب اهتمام رجال إدارة الأعمال على تنافسية المؤسسة أو الصناعة¹. فكتعريف

¹: رجم نصيب وآمال عياري، "الاستراتيجيات الحديثة للتغير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية"، الكتاب الجامع للملتقى الدولي حول: "تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط"، جامعة محمد خيضر، بسكرة، أيام 29-30 أكتوبر 2002، ص13.

شامل للتنافسية وحسب ما جاء في قاموس العلوم الاقتصادية هي: " قدرة مؤسسة , قطاع, دولة على حماية أو تحسين موقعها التنافسي لمواجهة الوحدات الاقتصادية الشبيهة"¹, بحيث يمكن للمؤسسات أن تكون تنافسية بعدة طرق. ومن أهم الأعمال التي قدمت في هذا السياق، نجد نظرية الميزة التنافسية لمايكل بورتير (M.Porter), الذي قام بتصميم نموذج لقياسها, بالاستناد إلى متغيرات جزئية للاقتصاد, معتبرا أن التنافس يتم بين المؤسسات نفسها, فعرف القدرة التنافسية على أنها: "تنشأ أساسا من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لربائنها, بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية, أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة"².

في تعاريف أخرى, عرفت على أنها: " إيجاد أوضاع تفوق مختلفة ومصنوعة تملكها مؤسسة معينة تتفوق فيها في مجالات: الإنتاج, التسويق, التموين, الكوادر البشرية"³, وكذلك هي: "قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل, بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط, وتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية والمعلوماتية, بالإضافة إلى القدرات والكفاءات وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة, والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية"⁴. وبالتالي يمكن تقديم تعريف شامل للقدرة التنافسية على أنها " حالة التفوق التي تحققها المؤسسة من خلال خلق قيمة لدى المستهلك بأقل الأسعار مقارنة بأسعار المنافسين, وتأخذ شكل متميز لهدف زيادة الحصة السوقية أو البقاء على الأقل"⁵, ومن أجل تحقيق ذلك

¹ Marie Delaplace, « La politique des pôles de compétitivité : la question de l'articulation entre compétitivité des entreprises et compétitivité des territoires », Géographie, Economies, Société, 13(2011), p.257.

² PORTER Michel ; « l'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance » ; Dunod ; Paris ; 1999 ; p8.

³ محسن أحمد الضيري, "صناعة المزايا التنافسية", الطبعة الأولى, مجموعة النيل العربية, مصر, 2004, ص33.

⁴ معالي فهمي حيدر, "نظم المعلومات:مدخل لتحقيق الميزة التنافسية",الدار الجامعية للنشر,القاهرة, 2002, ص8.

⁵ د.نبيل مرسي خليل, " الميزة التنافسية في مجال الأعمال", مركز الإسكندرية للكتاب, 1996, ص84.

يجب توفر معيارين, هما عدم تطبيق هذه الإستراتيجية من جانب أي من المنافسين سواء الحاليين أو المحتملين, وعدم قدرة المؤسسات المنافسة الأخرى على تحقيق نفس مزايا تلك الإستراتيجية .

2- أنواع الميزة التنافسية: يوجد اختلاف في تحديد أنواع الميزة التنافسية للمؤسسات، وهذا يرجع لاختلاف الكتابات والباحثين، بحيث يحددها **Koufteros** في خمسة أنواع وهي: السعر، الجودة، القيمة لدى الزبائن، ضمان التسليم الإبداع¹، في حين نجد **Porter** قسّمها إلى نوعين رئيسيين وهما: ميزة التكلفة الأقل وميزة المنتج² .

ميزة التكلفة الأقل: تمثل التكاليف عنصرا هاما في تحقيق استراتيجيات التميز لدى المؤسسات، ومن أجل ذلك يجب أن تكون تكاليفها المتراكمة لمختلف الأنشطة أقل من نظيرتها.

ميزة التميز: نقصد بها قدرة المؤسسة على تقديم منتج يختلف عن بقية المنتجات التي يقدمها المنافسون من وجهة نظر المستهلك³، وهذا يعني أن المؤسسة تتميز عن منافسيها عندما يمكنها حياة خصائص فريدة، تجعل الزبون يتعلق بها كالخدمات ما بعد البيع، أو التموقع بمناطق قريبة من المستهلكين أو أن تكون السبّاقة في مجال نشاطها⁴.

3- مؤشرات قياس تنافسية المؤسسات: تعتبر القدرة على المنافسة هدف أي مؤسسة تحاول البقاء والاستمرار والحفاظ على حصتها في السوق، فالمؤسسة الغير

¹ : MAZOUGHNI Nabil et BAHRI Nedra ; « L'intelligence ou supply Chain management par les entreprises tunisiennes : l'impact sur la fonction sur logistique » source Tunisie ; 2-3 juin 2005.

² : Gérard Koenic, « Stratégies, Politiques, Avantage concurrentiel et Performances », Revue française de Gestion, N° 252, 7/2015, p.91.

³ : عادل زايد، "الأداء التنظيمي التميز: الطريق إلى منظمة المستقبل"، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص52.

⁴ : PORTER.M ; op.cit ; pp158-161.

تنافسية هي المؤسسة قليلة الربحية ، أي تكون تكلفة إنتاجها المتوسطة أعلى من تكلفة منافسيها، وهذا يرجع إما لأن إنتاجيتها أضعف ، أو أن عناصر إنتاجيتها ذات تكلفة عالية، أو للسببين معا، وهناك من يرجع ضعف تنافسية المؤسسة إلى أن تكلفة إنتاجها المتوسطة، تتجاوز سعر منتجاتها في السوق، بالإضافة إلى أسباب أخرى، في هذا الإطار جاءت العديد من المبادرات والأبحاث اقترحت مجموعة من المؤشرات تستخدم لقياس مدى تنافسية المؤسسة، و التي تضاربت الآراء حولها وأهمها:

● حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE في دراسة قامت بها سنة 1993 حول "م.ص.م: تكنولوجيا وتنافسية" **PME : Technologie et compétitivité** ربطت تنافسية المؤسسة بعدة عناصر بحيث يمكن اعتبارها كمؤشرات للقياس والمتمثلة في: نشاط المؤسسة، النمو (ويترجم برقم الأعمال، القيمة المضافة،...)، المردودية، التمويل، التوازن المالي¹، بحيث توصلت إلى هذه المؤشرات من خلال دراسة ميكرو اقتصادية للمؤسسة.

● أما حسب الباحثين الاقتصاديين أمثال **Porter** و **Austin** اقترحوا نماذج لقياس تنافسية المؤسسات وهذا حسب نوع المؤسسة أو النشاط أو حتى البلد. بحيث قدم **Porter** نموذجا لتحليل الصناعة وتنافسية المؤسسة، من خلال القوى الخمس المؤثر على تلك التنافسية وهي²: تحديد الداخلين المحتملين إلى السوق، قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها الموردون للمؤسسة، قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها المشترون لمنتجات المؤسسة، تحديد الإحلال أي البدائل عن منتجات المؤسسة، المنافسون الحاليون للمؤسسة في صناعتها. هذا النموذج يشكل عنصرا هاما في السياسة الصناعية والتنافسية على مستوى المؤسسة، ومن خلاله يظهر جليا المؤشرات التي نركز عليها لدراسة القدرة التنافسية للمؤسسة، ومن أهمها نجد الربحية وتكلفة الصنع، والإنتاجية والحصة من السوق.

¹ : PARANQUR Bernard « Compétitivité et Rentabilité » Extraits de « problèmes économique » janvier 1994 .

² : ودع محمد عدنان، "القدرة التنافسية وقياسها"، سلسلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، ديسمبر 2003، ص.11.

المحور الثاني: دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري:

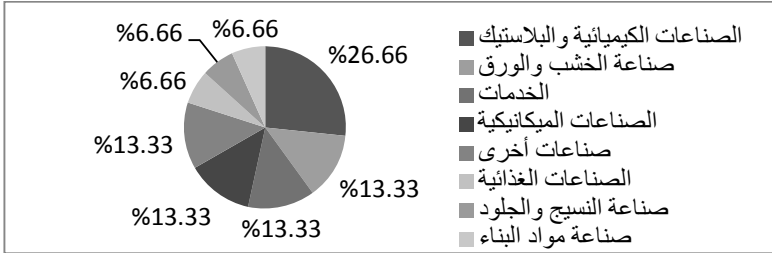
1- مجتمع وعينة الدراسة:

وصل عدد المؤسسات المدروسة في الدراسة الميدانية 14 مؤسسة صغيرة ومتوسطة تنتمي إلى القطاع الخاص العام، تتواجد على مستوى ولايتي سيدي بلعباس و تلمسان، بحيث تم اختيار هذه المؤسسات باعتبارها أهم مجال للدراسة، من أجل الإجابة على أهم التساؤلات المطروحة سابقا المتعلقة بتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

2- خصائص المؤسسات المدروسة:

● قطاع النشاط: يبين الشكل الموالي توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المشاركة في الدراسة حسب قطاع النشاط.

الشكل رقم (1): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاع النشاط.



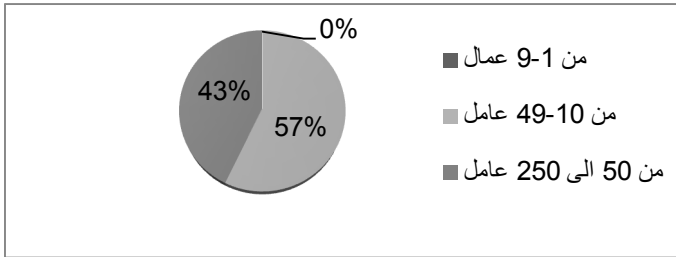
المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معطيات الدراسة.

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن أكبر نسبة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدروسة تنتمي إلى قطاع الصناعات الكيماوية والبلاستيكية، تأتي في المرتبة الثانية كل من الصناعات الميكانيكية وقطاع الخدمات، وصناعة الخشب والورق، بالإضافة إلى صناعات أخرى مختلفة، في المرتبة الثالثة نجد كل من الصناعات الغذائية، صناعة النسيج والجلود وصناعة مواد البناء، وهي نسبة ضعيفة مقارنة بالأنشطة السابقة. هذه

النتائج تدل على تنوع نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مما يساعد على خلق جو من المنافسة الحادة وارتفاع عدد المنافسين في السوق.

● **حجم العمالة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدروسة:** فيما يتعلق بعدد العمال المشغلين على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدروسة، قمنا بتوزيعهم على ثلاثة شرائح من أجل تسهيل الدراسة، وتحديد صنف المؤسسة.

الشكل رقم (2): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الحجم



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج الدراسة

نستنتج من خلال هذه النتائج أن النسبة الأعلى للتشغيل تتواجد على مستوى المؤسسات الصغيرة، وبالتالي من الصعب استيعاب قوة عاملة كبيرة على مستوى هذه المؤسسات، في حين تبقى المؤسسات المتوسطة التي لها نسبة تشغيل معتبرة بأعداد محدودة.

3- - دراسة هيكل سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

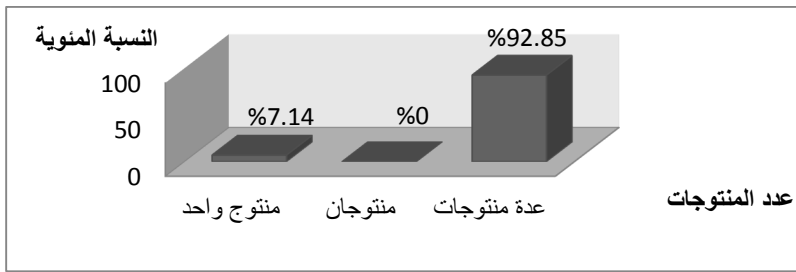
● **طبيعة السوق:** بناء على الدراسة الميدانية لمجموعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، سجلنا أن كل المؤسسات المدروسة تنشط في السوق الداخلي، ما عدا مؤسسة واحدة طبيعة سوقها مزدوج (داخلي وخارجي)، هذا يدل على أنها لازالت بعيدة كل البعد عن الأسواق الأجنبية وعن تصدير منتجاتها، وقد أرجعت بعض المؤسسات المدروسة السبب إلى أن الطلب المحلي كبير جدا، والمؤسسة تعمل جاهدة لتلبية هذه الطلبات وليس لها المنتج الوافر للتصدير، في حين يعود السبب لمجموعة المؤسسات الأخرى

إلى المشاكل الكبيرة التي تعاني منها على مستوى الموانئ الوطنية من إجراءات معقدة, وبيروقراطية مما يعيق قدراتها التصديرية, وبالتالي تفضل البيع في الأسواق الداخلية دون البحث عن أسواق أجنبية.

● **منتجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وحصصها السوقية:**

حسب الدراسة سجلنا أن أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدروسة تملك عدة منتجات, ماعدا واحدة لها منتج واحد, والنتائج تظهر في الشكل الموالي:

الشكل رقم (5): المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب عدد المنتجات.



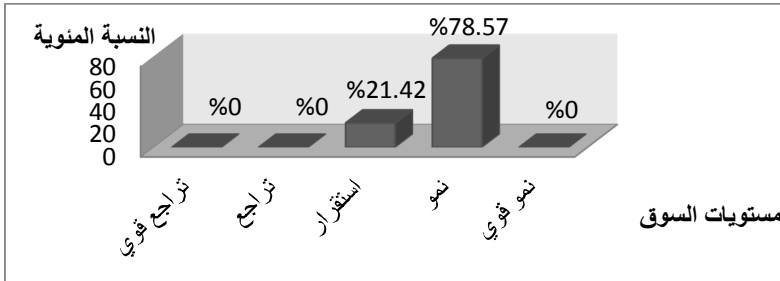
المصدر: من إعداد الباحثة.

ومما استنتجناه عند التعمق في الدراسة وجدنا أن هناك علاقة قوية بين المؤسسات التي لها تنوع في منتجاتها وحجم حصتها السوقية خاصة إذا كان هذا المنتج يمتاز بجودة عالية وخصائص منفردة وهذا ما يؤدي إلى الهيمنة السوقية في الكثير من الحالات, بحيث كلما عملت المؤسسة على تنوع منتجاتها وتحسينها كلما غطت مساحة أكبر في السوق وهذا ما يزيد من المستوى التنافسي للمؤسسات من نفس القطاع, ولكن يبقى هذا على المستوى الداخلي فقط, بحيث لو إتجهت هذه المؤسسات إلى الأسواق الخارجية لمواجهة مؤسسات من نفس القطاع فستفقد حتما هذه الهيمنة, لأن بالرغم من تنوع منتجاتها فهي لازالت بعيدة كل البعد عن المقاييس الدولية للجودة.

● تقييم السوق الذي تنتمي إليه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

حاولنا من خلال هذا العنصر التعرف على وضعية سوق نشاط المؤسسات وتقييمه من خلال خمس حالات للسوق وهي موضحة في الشكل الموالي , فمن خلال دراسة إجابات مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة, اتضح لنا أن أغلب المؤسسات تفر على أنّ السوق الذي تنتمي إليه يشهد حركة ونمو مستمر, بحيث تصل النسبة إلى 78.57%, هذا ما يعمل على الرفع من مستويات الطلب وبالتالي دفع هذه المؤسسات إلى زيادة نشاطها الإنتاجي والتسويقي وتحسينه في أغلب الحالات, في حين نجد ما نسبته 21.42% من باقي الإجابات, يسجلون استقرار في السوق, هذا ما يعمل على استقرار نشاطها ولا يعطيها حافزا قويا للرفع من إنتاجها وتحسينه, فهي مؤسسات محدودة القدرات ولا تبحث عن التغيير أو التصدير أو حتى عن المنافسة خارج حدود الوطن.

الشكل رقم (7): تقييم سوق قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج الدراسة.

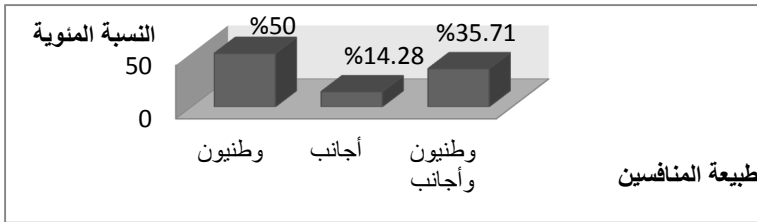
4- المستوى التنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

● دراسة المنافسون: من خلال إجابات مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدروسة، اتضح لنا أن مؤسساتهم تواجه العديد من المنافسين باختلاف طبيعتهم، فتتوزع طبيعة المنافسين وكثرة عددهم ما هو إلا دليل على اتساع نطاق المنافسة

وحدتها محليا، فمن خلال الشكل أدناه نلاحظ أن أعلى نسبة تخص منافسين وطنيين، وهذا دليل على النشاط الكبير للمؤسسات الوطنية، وتنافسها من أجل الحصول على أكبر الحصة السوقية.

في حين نجد المؤسسات التي تواجه النوعين معا، أي منافسين وطنيين وأجانب في المرتبة الثانية، وهذا يعود إلى كثرة دخول المنتجات الأجنبية إلى الأسواق الوطنية عن طريق عمليات الإستيراد، مما يعمل على رفع المنافسة ورفع التحدي أمام هذه المؤسسات من أجل الحفاظ على حصصها السوقية، وفي الأخير نجد ما نسبته 14.28% يتعلق بالمنافسين الأجانب لوحدهم، بحيث هناك مؤسسات وطنية تنتج منتجات وطنية لا مثيل لها على المستوى الوطني، بل لها منافسين أجانب، وهذا ما يدل على إنفراد هذه المؤسسات في منتجاتها وتميزها وعلى النوعية الجيدة لها، وما يميز كذلك هذه المؤسسات أنها لها القدرة على مواجهة المنافسة الدولية ولكن يبقى عددها محدود .

الشكل رقم (9): توزيع المنافسون حسب الطبيعة.



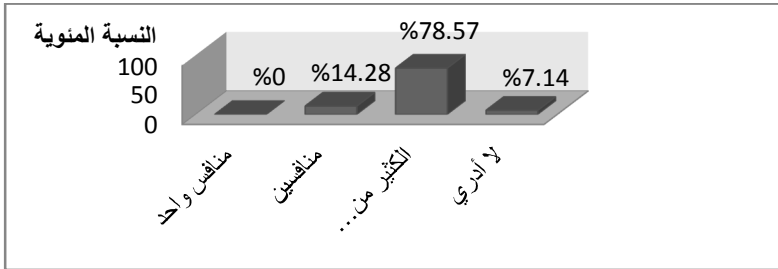
المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج الدراسة.

● عدد المنافسين في السوق:

فيما يتعلق بعدد هؤلاء المنافسون في السوق، فمعظم المؤسسات المدروسة تواجه عدد كبير منهم، مما يعمل على الرفع من مستوى المنافسة واشتدادها، وفقدانها

لجزء من حصصها السوقية في بعض الحالات, ومن خلال ما يلي نلاحظ مختلف النسب المئوية لهؤلاء المنافسون.

الشكل رقم (10): هيكل توزيع المنافسون حسب العدد.

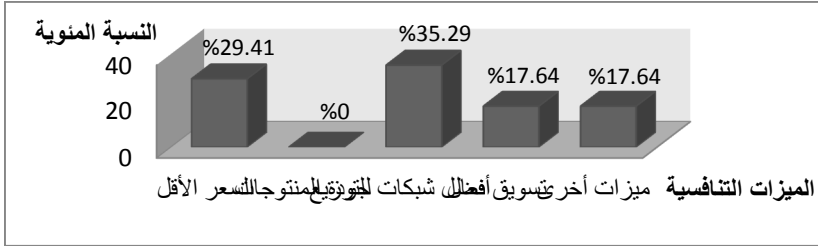


المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج الدراسة.

● الميزات التنافسية للمنافسين: عند التطرق إلى دراسة الميزات التنافسية للمنافسين، تبين أن أهم ميزة تنافسية يمتلكونها هي ميزة أفضل شبكات للتوزيع (meilleur réseau de distribution), من مجموع الميزات التنافسية، هذه الميزة تعتبر صيغة من صيغ التميز تضيفها المؤسسة إلى المنتج حتى يتميز عن غيره، بحيث إستراتيجية التميز هذه تعتبر كمصدر من مصادر الميزة التنافسية التي جاء بها Porter. ثاني ميزة تنافسية يملكها المنافسون هي ميزة السعر الأقل، والتي تنتج حسب Porter من إستراتيجية تخفيض التكاليف التي تعطي للمنافسين حصانة اتجاه العملاء، ويكون بمأمن من الموردين ويستحوذ على حصة كبيرة من السوق، كما أن في بعض الحالات يكون تخفيض السعر كسلاح يتخذه المنافس ضد المنتجات البديلة لهذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدروسة في السوق التي قد تتمتع بأسعار جذابة، وعليه تبقى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدروسة تفتقد لهذه الميزة مقارنة بمنافسيها. نجد في المرتبة الثالثة ميزة التسويق الفعال، الذي يعتبر من العوامل الرئيسية المحددة لقدرة المؤسسات على الاستمرار والبقاء، وعلى مدى اهتمامها المستمر بحاجات الزبون المتغيرة، وفي بنفس الرتبة ميزات أخرى متنوعة وفيما يتعلق بميزة جودة

المنتجات، فلا يوجد أي مؤسسة من المؤسسات المدروسة تفتقد لهذه الميزة التنافسية وتراها تتواجد فقط عند منافسيها.

الشكل رقم (11): توزيع الميزات التنافسية للمنافسين.



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج الدراسة.

- **تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مقارنة بمنافسيها:** حددنا تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال 13 متغير (ميزة تنافسية) تقاس وفق تدرج خماسي لسلم ليكرت, بحيث حدد المسيرين الوضعية التنافسية لمؤسساتهم مقارنة بأهم المؤسسات المنافسة لهم, فتحصلنا على ما يلي:

المتغيرات التي تقل فيها تنافسية

متغيرات التفوق على المنافسين

المؤسسات

- | | |
|----------------------------|---------------------------------|
| 1- طرق التسويق. | 1- سمعة وصورة المؤسسة. |
| 2- تطوير منتجات جديدة. | 2- خبرة الموظفون. |
| 3- الخصائص الفردية للمنتج. | 3- العلاقة جودة/سعر المنتج . |
| 4- معرفة الأسواق الخارجية. | 4- نوعية المنتجات. |
| 5- شبكة التوزيع. | 5- خدمات الزبائن. |
| | 6- المحتوى التكنولوجي للمنتجات. |
| | 7- تنوع المنتجات. |
| | 8- برنامج الإشهار. |

يمكن تفسير هذه النتائج على أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدروسة هي أكثر تنافسية مقارنة مع غيرها من المؤسسات من نفس القطاع بمتوسط (3.32) وانحراف معيار (0.887)، إذ تتفوق عن منافسيها في أغلب المتغيرات، خاصة في سمعة وصورة المؤسسة باعتبار هذا المتغير مؤشر قوي لاحتلال المؤسسة مكانة هامة في السوق، وهي ميزة من الصعب امتلاكها ومن السهل فقدها، لأن كسب سمعة وصورة جيدة من أصعب الأمور في سوق تمتاز بمنافسة قوية وطنية وأجنبية، كما تعطي للمؤسسة القدرة على ضمان حصة سوقية لفترة طويلة وتفضيل التعامل معها، وكذلك ولاء الزبائن لها.

نجد في المرتبة الثانية خبرة الموظفين بحيث تحقيق التميز يعد أحد أهم المؤشرات الدالة على نجاح المؤسسة وتطورها، ويعتبر رأس المال البشري المورد الإستراتيجي الذي تستند إليه المؤسسات المعاصرة لإمتلاك ميزة تنافسية، ويعد مصدر هام من مصادر الميزة التنافسية، يمكنها من إختراق الأسواق الوطنية والعالمية، بحيث تظهر أهمية رأس المال البشري من خلال كفاءة وخبرة الموظفين في الإبداع والإبتكار، وفي خلق القيمة التي تظهر من خلال القبول الميداني للمنتوج وكذلك من خلال المردودية المحققة، فبهذا المتغير تتميز هذه المؤسسات وتتفوق عن منافسيها. نجد في المرتبة الثالثة العلاقة جودة/سعر المنتج، والتي تمثل مصدرا آخرًا للميزات التنافسية الدالة على مدى استجابة المؤسسات لمتطلبات المستهلكين، في إطار أسعار معقولة، وبهذا تضمن ولاء زبائنهم لمنتجاتها. في المرتبة الرابعة نجد نوعية المنتجات، بحيث تتفوق هذه المؤسسات عن غيرها في جودة منتجاتها والتي لها علاقة قوية بنوعية المواد الأولية المستخدمة في العملية الإنتاجية، ونجد كذلك بالترتيب التنازلي كل من خدمات الزبائن والمحتوى التكنولوجي للمنتوجات، تنوع المنتجات، برنامج الإشهار. أما المتغيرات التي تقل فيها تنافسية المؤسسات نجد طرق التسويق، إذ تعاني هذه المؤسسات من نقص كبير في الطرق الحديثة للتسويق ولازالت تعتمد على الطرق التقليدية في ذلك، في حين هي ميزة متوفرة لدى منافسيها، نجد كذلك نقص في تطوير منتجات جديدة وفي الخصائص الفردية للمنتوج، وهذا له علاقة بنقص عمليات البحث والتطوير التي تعاني

منه أغلب المؤسسات, بحيث لحد الآن لازالت جَلّ المؤسسات لم تترسّخ في ثقافتها هذه الفكرة باعتبارها عملية تتطلب الكثير من الموارد المالية, وهذه المؤسسات حسب قولها تعاني من مشكل محدودية الموارد المالية. بالإضافة إلى ما سبق نجد نقص في شبكات التوزيع الذي يعتبر كعائق كبير يواجه هذه المؤسسات, بالمقابل هو ميزة تفوق يمتلكها المنافسون, وأخيرا نجد نقص كبير في معرفة الأسواق الخارجية, يرجع هذا لأن نشاطها لا يتعدى الحدود الوطنية, وإلى قلة التصدير والتعامل مع الأسواق الأجنبية, وبالتالي الإبتعاد عن المنافسة الدولية, في حين يعتبر هذا المتغير من أهم المتغيرات التي يجب على مؤسساتنا الصغيرة والمتوسطة الاهتمام به أكثر, خاصة وأنها ستواجه منافسة مستقبلية حادة على إثر تأسيس منطقة للتبادل الحر مع الإتحاد الأوروبي.

● **قياس المستوى التنافسي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة :** من أجل قياس المستوى التنافسي للمؤسسات المدروسة خلال ثلاث سنوات الأخيرة, إعتدنا على عشرة مؤشرات, أغلبها مؤشرات مالية تقاس وفق تدرج خماسي لسلم ليكرت, فحسب النتائج المتحصل عليها وجدنا أن معظم المؤسسات لها مستوى تنافسي أعلى من المتوسط (3) لغالبية المتغيرات, وعليه فهي تملك مستوى تنافسي متوسط على العموم (بمتوسط حسابي يقدر ب 3.21), إذ نجد متغيرين فقط من بين 10 تمثل متوسطات أقل من (3), والتي تحدد مستوى تنافسي ضعيف, وتتعلق بتدنية المخاطر (2.93) و تدنية التكاليف (2.50) وهذا ما يعمل على عدم قدرتها في تخفيض الأسعار وتبقى دائما المؤسسات المنافسة تستحوذ على ميزة السعر الأقل. أما المتغيرات الثمانية المتبقية تملك فيها المؤسسات مستوى تنافسي متدرج كما يلي:

3 المتغيرات التي متوسطها < 3

}	مستوى تنافسي	}	1- إرضاء الزبائن.
	قوي		2- الجودة.
	مستوى	3- الحفاظ على الزبائن الجدد. 6- تحسين الإنتاجية.	

- 4- نمو رقم الأعمال. 7- الحصول على زبائن جدد. تنافسي
5- الحصة السوقية. 8- المردودية. متدرج

المتغيرات التي متوسطها > 3

مستوى تنافسي	}	1- تدنية المخاطر.
ضعيف		2- تدنية التكاليف

الخاتمة :

إن إمتلاك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لقدرات تنافسية حقيقية أمرا مهما إن إختارت البقاء والإستمرار في هذه البيئة التي تمتاز بعدم الإستقرار, وبحدة المنافسة, ولبلوغ هذا المسعى يتعين على كل مؤسسة تحسين أدائها, والرفع من كفاءتها وقدراتها الإنتاجية, بحيث من خلال الدراسة الميدانية, توصلنا إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدروسة التي تنتمي إلى قطاعات مختلفة, تعرف البعض منها نموا كبيرا في الأسواق الداخلية, أما البعض الآخر يشهد استقرار في السوق, هذا ما يعمل على استقرار نشاطها ولا يعطيها حافزا قويا للرفع من إنتاجها وتحسينه, فهي مؤسسات محدودة القدرات ولا تبحث عن التغيير أو التصدير أو حتى عن المنافسة خارج حدود الوطن, وبالتالي عدم قدرتها على مواجهة المنافسة الدولية وهذا ما يؤدي بنا إلى رفض الفرضية الأولى.

عند التطرق إلى دراسة تنافسية للمؤسسات إتضح لنا أنها مؤسسات لها مستوى تنافسي متوسط على العموم, و تمتلك ميزات تنافسية هامة تمكنها من الاستمرار و البقاء والهيمنة على السوق الداخلي, وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية ولكن على المستوى الداخلي فقط, ورفضها على المستوى الخارجي .

ما يمكن إستنتاجه وبالرغم من النتائج المشجعة في بعض الأحيان، إلا أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لازالت لا تمتلك المستوى التنافسي الكافي لمواجهة التحديات المستقبلية، ولازالت بعيدة كل البعد عن المنافسة الدولية المطلوبة، لأن إنفتاح الأسواق الوطنية على العالمية حقيقة لا مفرّ منها، والتنافسية الدولية تتطلب الكثير من القدرات التي تعتمد خاصة على أن تكون المنتوجات قابلة للتسويق، جديدة وعالية الجودة وبسعر معقول، بالإضافة إلى سرعة إيصال المنتوج إلى الأسواق، وأن تكون هناك رغبة فعلية لشرائه من طرف المستهلكين في أي مكان من العالم، لهذا السبب يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تعمل أكثر على رفع مستواها التنافسي من خلال التحسين المستمر لجودة منتجاتها، والإستغلال الجيد لعوامل الإنتاج المختلفة، وتوفير الشروط اللازمة للحفاظ على نصيبها في السوق، لأن القدرة التنافسية يتم بناؤها محليا أولا، ثم نقلها إلى الأسواق الدولية ثانيا، عندئذ يستوجب عليها بناء قدرة تنافسية تتماشى مع خصائص ومتغيرات هذه الأسواق، أين تتواجد مؤسسات أجنبية ذات قدرات تنافسية عالية.

المراجع:

- 1- وديع محمد عدنان، "القدرة التنافسية وقياسها"، سلسلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، ديسمبر 2003.
- 2- محسن أحمد الخضيري، "صناعة المزايا التنافسية"، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004.
- 3- معالي فهمي حيدر، "نظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2002،
- 4- نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب، 1996.
- 5- عادل زايد، "الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل"، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003..

6- رجم نصيب وآمال عياري، "الاستراتيجيات الحديثة للتغير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية"، الكتاب الجامع للملتقى الدولي حول: "تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط"، جامعة محمد خيضر، بسكرة، أيام 29-30 أكتوبر 2002

7- Gérard Koenic, « Stratégies, Politiques, Avantage concurrentiel et Performances », Revue française de Gestion, N° 252, 7/2015

8- Marie Delaplace, « La politique des pôles de compétitivité : la question de l'articulation entre compétitivité des entreprises et compétitivité des territoires », Géographie, Economies, Société, 13(2011), p.257.

9- MAZOUGHNI Nabil et BAHRI Nedra ; « l'intelligence ou supplie Chain management par les entreprises tunisiennes : l'impact sur la fonction sur logistique » source Tunisie ; 2-3 juin 2005

10- PARANQUR Bernard « Compétitivité et Rentabilité », Extraits de « problèmes économique » janvier 1994.

11- PORTER Michel ; « l'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance » ; Dunod ; Paris ; 1999.