



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

من إعداد الطالبة: أمينة بدرة

بمعنوان:

دراسة تأثير المتغيرات القطاعية على نمو

المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بورقلة

نوقشت و أجيّزت علنا بتاريخ 25/09/2011 أمام اللجنة المكونة من:

الأستاذ: بن عبد الهادي محمد منير.....رئيسا

الدكتور: بن ساسي إلياس..... مشرفا و مقورا

الأستاذ: حجاج عبد الرؤوف.....ممتحنا

الموسم الجامعي: 2011/2010

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# الإهداء

إلى والدي العزيزين الذين كانا سنداً لي طيلة مشواري الدراسي أطال الله في عمرهما

إلى أخواتي: خديجة و أمال و زوجها فتحي و أبنائها الأعمام.

إلى إخوتي: بلال، كريم، عبد الرؤوف، شفيق و زوجته وبناته

إلى الأخوات التي لم تلدهن أمي: نجاة، ياسمين، إيمان

إلى كل الزميلات و الزملاء و الصديقات و الأصدقاء و كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد

إلى كل من سقط قلمي سهوا عن ذكره

أهدي هذا العمل المتواضع

أهديت

# شكر و تقدير

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات، فله الشكر على ما أنعم وله الحمد على ما أعطى أما بعد.....،

إعترافاً بمجهودات الأستاذ الفاضل، د/بن ساسي الياس، أتوجه له بجزيل الشكر وعظيم الإمتنان بأسمى عبارات التقدير والإحترام على نصائحه القيمة وتوجيهاته السديدة طوال فترة إنجاز المذكرة.

كما أتوجه بأوفى الشكر للأستاذ: عبد الله بلحبيب على مساعدته ومساندته، كذلك أشكر الأستاذ "هتهات سعيد" على تعبه وعلى كل المعلومات والإرشادات القيمة، كما أتوجه بالشكر إلى كافة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية التسيير والتجارة وأخص بالذكر الأستاذ مزهودة نور الدين، شماخي بوبكر، بن عبد الهادي محمد منير، ولا ننسى عون المكتبة مراد وجميع المؤسسات التي ساعدتنا، وكل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع.



## ملخص:

تحتل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مكانة هامة في الاقتصاد الوطني، فهي نظم مفتوحة تعيش و تتفاعل مع البيئة المحيطة بها و بذلك وجب عليها مسايرة التطورات التي تطرأ على محيطها من أجل البقاء و الاستمرار و ذلك بأن تنمو و تتطور و تصبح هي المحرك الدافع للاقتصاد الوطني.

و يعتبر النمو إستراتيجية تتبعها المؤسسات لضمان بقائها و الاستحواذ على حصص سوقية أكبر ، إلا أن هذه الإستراتيجية تتأثر بعدة متغيرات و من بينها المتغيرات القطاعية و المتمثلة في السوق، حواجز الدخول و المنافسة حيث تعتبر عوامل خارجية تفرض على المؤسسة ردود أفعال لمواجهةها و بذلك الاستمرار في نشاطها.

استنادا إلى الأسس النظرية و الأبحاث العلمية المنجزة حول نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و بإسقاط الجانب النظري على عينة الدراسة يمكننا القول أن النمو يتأثر بالمتغيرات القطاعية فهي تحدد نوعه و طبيعته و تتحكم فيه عدة عوامل أهمها: الحجم، طبيعة النشاط و نوع القطاع، و اعتمدنا على التحليل الإحصائي لهذه الظاهرة.

**الكلمات الدالة:** المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، نمو المؤسسة، الحصة السوقية، حواجز الدخول، المنافسة و مؤشرات النمو.

## Résumé

Les PME occupent un emplacement important dans l'économie nationale, elles sont des systèmes ouverts qui vivent et interagissent avec l'environnement qui l'entour, et donc elles doivent rester en phase avec l'évolution de leur environnement pour survivre et continuer et ce en croissant et évoluant et devenant le moteur ré pulsif de l'économie nationale.

La croissance est considérée comme une stratégie que les entreprises suivent pour garantir leur existence et l'acquisition de plus larges parts du marché, mais cette stratégie s'affecte par plusieurs variables y compris les variables sectorielles assimilées par le marché, obstacles d'entrée et de concurrence qui se considèrent comme facteurs externes imposant sur l'entreprise des réactions pour les affronter et ainsi continuer son activité.

En se basant sur les fondements théoriques et les recherches scientifiques menées sur la croissance des PME, et en projetant le coté théorique sur l'échantillon étudié on peut dire que la croissance s'affecte par les variables sectorielles, elles déterminent son type et sa nature comme elle est contrôlée par plusieurs facteurs notamment : le volume, la nature de l'activité et du secteur, et on s'est basé sur l'analyse statistique de ce phénomène.

**Mots clés :** petites et moyennes entreprises (PME), la croissance de l'entreprise, part du marché, obstacles d'entrée, la concurrence et les indicateurs de croissance.



المحتويات	الصفحات
الإهداء.....	III
الشكر.....	IV
الملخص.....	V
المختبرات.....	VI
قائمة الجداول.....	VIII
قائمة الأشكال.....	IX
مقدمة عامة.....	أ-و
الفصل الأول: الأسس النظرية لنمو المؤسسات.....	1
تجهيد الفصل	2
المبحث الأول: مفهوم نمو المؤسسات.....	3
المطلب الأول: تعريف نمو المؤسسة.....	3
المطلب الثاني: مؤشرات قياس النمو.....	6
المطلب الثالث: استراتيجيات نمو المؤسسة.....	11
المبحث الثاني: بدائل نمو المؤسسات بين الداخلي والخارجي.....	16
المطلب الأول: النمو الداخلي للمؤسسات.....	17
المطلب الثاني: النمو الخارجي للمؤسسات.....	20
المطلب الثالث: أشكال النمو للمؤسسات.....	23
خلاصة الفصل	27
الفصل الثاني: المتغيرات القطاعية المتحركة في نمو المؤسسات.....	28
تجهيد الفصل	29
المبحث الأول: التحليل الاستراتيجي للقطاع كأداة لاختيار بديل النمو.....	30
المطلب الأول: مراحل دورة حياة المنتج.....	30
المطلب الثاني: منهج حافظة الأنشطة.....	32
المبحث الثاني: حواجز الدخول وتأثيرها على اختيار بديل النمو.....	38
المطلب الأول: مفهوم حواجز الدخول.....	38
المطلب الثاني: أنواع حواجز الدخول.....	41
المبحث الثالث: المتغيرات التنافسية وتأثيرها على اختيار بديل النمو.....	43
المطلب الأول: مفهوم المنافسة، التنافسية والإستراتيجية التنافسية.....	43
المطلب الثاني: دراسة وتحليل البيئة التنافسية.....	46
المطلب الثالث: الاستراتيجيات العامة للمنافسة.....	49



50	خلاصة الفصل
56	الفصل الثالث: تحليل المتغيرات القطاعية المتحركة في نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بورقلة.....
	تمهيد الفصل
58	المبحث الأول : الدراسة التطبيقية لنمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بورقلة.....
58	المطلب الأول: تقديم العينة المدروسة وطريقة جمع البيانات.....
60	المطلب الثاني: تقديم محاور الاستبيان والرموز المعتمدة للأسئلة.....
62	المطلب الثالث: الخصائص العامة للمؤسسات والمجيبين عن الاستبيان.....
67	المبحث الثاني: التحليل الإحصائي والتفسير للنمو والمتغيرات القطاعية لعينة الدراسة.....
67	المطلب الأول: دراسة إحصائية لتنوع النمو التي تركز عليه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ورقلة.....
73	المطلب الثاني: دراسة إحصائية لكيفية مواجهة المنافسة و حواجز الدخول.....
87	المبحث الثالث: علاقة مستوى تقييم المؤسسات بالمتغيرات.....
87	المطلب الأول: علاقة مستوى تقييم نمو المؤسسات باستراتيجيات النمو المتبعة.....
88	المطلب الثاني: علاقة مستوى تقييم نمو المؤسسات باختلاف مؤشرات قياس النمو.....
89	خلاصة الفصل
91	الخاتمة.....
96	المراجع.....
100	الملاحق.....



الصفحة	قائمة الأشكال
5	الشكل 1-1 قياس النمو الكمي
6	الشكل 2-1 النمو النوعي
7	الشكل 3-1 نمو رقم الأعمال و العلاقة التفاعلية بين المؤسسة و عملائها
11	الشكل 4-1 الإستراتيجية العامة للنمو
13	الشكل 5-1 إستراتيجية التمييز
15	الشكل 6-1 تخطيط استراتيجيات النمو المختلفة
16	الشكل 7-1 طرق نمو المؤسسة
18	الشكل 8-1 طرق إضافة وسائل الإنتاج
21	الشكل 9-1 النمو الخارجي
24	الشكل 10-1 أشكال النمو
31	الشكل 1-2 مراحل دورة حياة المنتج
33	الشكل 2-2 مصفوفة BCG
36	الشكل 3-2 مصفوفة ADL
47	الشكل 4-2 القوى الخمس لـ Porter
50	الشكل 5-2 مضامين سلسلة القيمة لإستراتيجية قيادة التكلفة الشاملة
51	الشكل 6-2 وسائل تحقيق التمايز
51	الشكل 7-2 سلسلة القيمة ضمن إستراتيجية التميز
53	الشكل 8-2 الاستراتيجيات العامة للمنافسة
63	الشكل 1-3 الشكل القانوني للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بورقلة
64	الشكل 2-3 نوع القطاع الذي تنشط به المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بورقلة
65	الشكل 3-3 عمر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بورقلة
66	الشكل 4-3 الخبرة المهنية لمدراء المؤسسات
68	الشكل 5-3 النمو الداخلي
69	الشكل 6-3 النمو الخارجي
70	الشكل 7-3 مؤشرات قياس النمو
72	الشكل 8-3 إستراتيجيات النمو
74	الشكل 9-3 طرق مواجهة القوى التنافسية
75	الشكل 10-3 أنواع حواجز الدخول
81	الشكل 11-3 علاقة الحصة السوقية بالنمو الداخلي
84	الشكل 12-3 علاقة الحصة السوقية بالنمو الخارجي
86	الشكل 13-3 علاقة القيمة المضافة بالربحية التشغيلية



# مقدمة عامة

## تمهيد:

إن التحولات الاقتصادية التي مر بها العالم خاصة في الآونة الأخيرة جعل اقتصاديات الدول تمر بتذبذبات ومنعرجات حاسمة خاصة وقد أصبحت المؤسسات الكبرى تعيش في وسط تعددت فيه التقنيات وتطورت وتوافرت فيه المعلومات واختلقت، عندها اكتشف علماء الإدارة ضرورة الاعتماد على النظام المقاولاني باعتباره النواة الاستثمارية والتي يتم تجسيدها فهي الحل الأمثل لل صعوبات التي تعاني منها المؤسسات الكبرى، وتعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محرك التنمية الاقتصادية، لهذا تسعى الدول المتقدمة منها والنامية على دعمها باستخدام أساليب وتقنيات حديثة لتطويرها، وهذا راجع لما حققه نمو هذه المؤسسات من نجاحات في الدول المتقدمة، والدور الذي تلعبه في اقتصاديات دول العالم المختلفة.

فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحتل مكانة هامة، فهي نظم مفتوحة تعيش وتتفاعل مع البيئة المحيطة بها وبذلك وجب عليها مساهمة التطورات التي تطرأ على محيطها من أجل البقاء والاستمرار وذلك بأن تنمو وتتطور وتصبح هي المحرك الدافع للاقتصاد الوطني. لهذا تضع عدة إستراتيجيات للوصول إلى أهدافها المسطرة في ظل البيئة المحيطة بها ومن هذه الإستراتيجيات قرار النمو إذ يمكن للمؤسسة أن تنمو داخليا أو خارجيا.

فنمو المؤسسات ظاهرة كغيرها من الظواهر الاقتصادية تتأثر بعدة متغيرات، ونخص بالذكر المتغيرات القطاعية (الحصة السوقية، حواجز الدخول والمنافسة) فهي تتحكم في نمو المؤسسات باعتبارها عوامل خارجية تفرض على المؤسسة ردود أفعال لمساهمة الظروف المحيطة بها.

## 1. الإشكالية الرئيسية:

من أجل إبراز تأثير المتغيرات المذكورة سابقا على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل تغيرات البيئة المحيطة بها يمكننا طرح الإشكالية التالية:

ماهي المتغيرات القطاعية ذات التأثير على نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بمختلف القطاعات في ولاية

ورقلة؟





انطلاقاً من الإشكالية الرئيسية ولتوضيحها أكثر و للإحاطة بكافة جوانب موضوع البحث ارتأينا طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ماذا نقصد بنمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- ماهي أهم المتغيرات القطاعية ؟
- لماذا تسعى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتطبيق إستراتيجية النمو؟
- ما علاقة المتغيرات القطاعية في تحديد نوع النمو المطبق من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- هل هناك علاقة بين مستوى تقييم الم ص م باستراتيجيات النمو التي تطبقها ؟

## 2. فرضيات الدراسة :

وللإجابة عن الأسئلة السابقة نقترح مبدئياً الفرضيات التالية:

- نمو المؤسسات هو ارتفاع رقم الأعمال والقيمة المضافة وعدد العمال ومستوى الأجور وهذا يعتبر نمو داخلي أما الخارجي يكون عن طريق الاندماج وتوحيد النشاط مع مؤسسات أخرى؛
- تمثل المتغيرات القطاعية في المنافسين (الحاليين والمحتملين)، السوق وحواجز الدخول وهي عوامل خارجية تؤثر على المؤسسات تجعلها تقوم بردود أفعال ؛
- تسعى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتطبيق إستراتيجية النمو لتحافظ على بقائها و استمرار نشاطها؛
- يحتمل وجود علاقة بين المتغيرات القطاعية ونوع النمو المنتهج من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- يحتمل وجود علاقة بين مستوى تقييم الم ص م وإستراتيجيات النمو المطبقة.

## 3. أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف دراسة هذا الموضوع فيما يلي :

- إبراز أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني؛
- تحديد دقيق لمفهوم نمو المؤسسات وأنواعه؛
- تشخيص حالة نمو المؤسسات واستعراض تأثير المتغيرات القطاعية بالمحيط الاقتصادي للمؤسسة؛

- محاولة توضيح أهمية إستراتيجية النمو للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للحفاظ على بقائها واستمرارها لتنمية الاقتصاد الوطني.

#### 4. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية دراسة هذا الموضوع فيما يلي:

- المكانة التي تحتلها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد؛
- إستراتيجية النمو من الإستراتيجيات التي على المؤسسة دراستها وفق أسس علمية قبل تطبيقها لكي لا تقع المؤسسة في خسائر؛
- ضرورة إبراز و توضيح المتغيرات التي تؤثر على نمو المؤسسات لتجنبها المؤسسة مستقبلاً.

#### 5. مبررات اختيار الموضوع:

- تمثل في الدوافع الذاتية لتوسيع المعارف حول نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا لارتباط موضوع البحث والتخصص العلمي؛
- معظم الدراسات التي أجريت في مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اهتمت بالجانب التمويلي لهذه الأخيرة وأهملت الجانب الإداري، خاصة منه الإستراتيجي؛
- سد النقص الملاحظ للدراسات كونها حديثة لم تمل حقتها من الدراسة في هذا المجال؛
- تزويد المكتبة بالدراسات التي تفتقر لها من أجل تقديم الأفضل لمؤسساتنا من أجل الاستمرار والنمو.

#### 6. حدود الدراسة:

تمثل الحدود الزمنية و المكانية لموضوع الدراسة فيما يلي:

- الحدود المكانية: تمثل الحدود المكانية في الدراسة الميدانية من خلال توزيع استمارة استبيان على مالكي و مديري عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بقطاع ولاية ورقلة.

- الحدود الزمنية: باعتبار المتغيرات القطاعية المؤثرة على الظاهرة المدروسة- نمو المؤسسات- تتطلب وقتنا

للتمكن من تحليلها ودراستها، فقد كانت فترة هذه الدراسة من 25 مارس 2011 إلى غاية 25

سبتمبر 2011.





## 7. المنهج المتبع:

انطلاقا من الهدف الأساسي لهذا البحث، وبغية الوقوف على صحة الفرضيات التي تم وضعها من عدمها، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كونه أكثر ملاءمة لطبيعة هذا النوع من البحوث وذلك من خلال جمع البيانات وتصنيفها وتحليلها، كما تم الاعتماد على طريقة الاستقصاء في الفصل التطبيقي، وذلك من خلال القيام بدراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط بولاية ورقلة بغرض الوقوف على مدى اعتمادها على إستراتيجية النمو.

## 8. الدراسات السابقة:

من خلال البحث المتواصل في موضوع الدراسة تمكنا من الإطلاع على عدة دراسات حول الظاهرة المدروسة من عدة جوانب وهي:

## - دراسة (1998)N.Gasmi:

أطروحة دكتوراه بعنوان "محددات النمو الخارجي الأفقي" تناول فيها الباحث تحليل النمو الداخلي والخارجي، بعد ذلك تطرق إلى أشكال النمو الخارجي مركزا بذلك على النمو الخارجي الأفقي، ثم تعرض بالتحليل والتفصيل إلى دور المحددات الاقتصادية في اتخاذ قرار النمو الخارجي الأفقي وانصبت دراسته حول المؤسسات التي تعمل صناعة المواد الغذائية بفرنسا ؛

## - دراسة بن ساسي الياس ( 2008 ) :

أطروحة دكتوراه بعنوان "المؤسسة بين خيار النمو الداخلي والنمو الخارجي" ؛ تناول فيها الباحث عوامل المفاضلة بين النمو الداخلي والخارجي ومختلف الأدوات التي تمكن المسيرين من اختيار نمط النمو المناسب وإدارته وآثار ذلك على كل من المؤسسة والبيئة المحيطة بها، والاقتصاد الوطني بشكل عام وقد شملت الدراسة قطاع المحروقات بالجزائر.



## 9. محاور الدراسة :

لدراسة وتحليل إشكالية هذا البحث، فقد تم الاعتماد على خطة تتكون من جزأين، جزء نظري تسبقه مقدمة وتضمن فصلين وجزء تطبيقي وتعقبه خاتمة شمل فصل واحد وسيتم الإشارة لها فيما يلي:

- **الفصل الأول:** خصص هذا الفصل لتوضيح "الأسس النظرية لنمو المؤسسات"، وقد تطرقنا

فيه لأهم مفاهيم النمو، كما أشرنا إلى مؤشرات قياس النمو وإستراتيجياته المطبقة من طرف المؤسسات، ثم تطرقنا إلى مفهوم النمو الداخلي والخارجي مع خصائصهما والمزايا والعيوب؛

- **الفصل الثاني:** كما خصص هذا الفصل لدراسة "المتغيرات القطاعية المتحركة في نمو

المؤسسات"، حيث أبرزنا كل متغير على حدى، التحليل الإستراتيجي للقطاع، حواجز الدخول والمتغيرات التنافسية؛

- **الفصل الثالث:** وقد خصصناه للدراسة الميدانية والتي شملت عينة من المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة، وقد قدمنا العينة المدروسة، طريقة جمع البيانات ومحاور الإستبيان، بعد ذلك تم توضيح الخصائص العامة للمؤسسات والمجيبين عن الاستبيان، ثم شرعنا في عملية تحليل الاستبيان باعتماد التحليل الإحصائي وتفسير نمو المتغيرات القطاعية لعينة الدراسة.

## 10. صعوبات البحث:

لقد واجهتني أثناء إجراء هذه الدراسة العديد من الصعوبات والعقبات في الدراسة النظرية و

الميدانية وهي:

- أكبر عقبة قلة المراجع باللغة العربية أكثرها باللغة الأجنبية لكن مع ضيق الوقت لم يتسنى لي

ترجمتها؛

- عدم الحصول على الوقت الكافي لإنجاز هذه الدراسة؛

- الصعوبات التي واجهتنا عند القيام بتوزيع الاستمارات واسترجاعها، خاصة في ظل عدم

المبالاة التي لوحظت لدى بعض مسيري وملاك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.





## الفصل الأول:

الأسس النظرية لنمو المؤسسات

## تمهيد:

تهدف كل مؤسسة إلى البقاء والنمو وهذا يضمن لها الاستمرار، وتحاول اكتساب أكبر حصة سوقية مقارنة بمنافسيها. لهذا تنتهج عدة طرق وأساليب لتحقيق الأهداف المسطرة في ظل البيئة المحيطة بها، ومن بين ما تتبعه المؤسسة هو وضع عدة استراتيجيات للنمو والذي يعتبر هذا الأخير أهم مرحلة من مراحل دورة حياة المؤسسة. ظاهرة النمو يمكن أن تنتج تطوير ذاتي وتلقائي لنشاطات وخدمات المؤسسة وهو ما يعرف في هذه الحالة بالنمو الداخلي ولكن في أغلب الأحيان من أجل أسباب متغيرة ينتج عنه تجميع عدة مؤسسات وهو ما يعرف بالنمو الخارجي، لهذا كل من النوعين يعتبران عاملا أساسيا من عوامل تعظيم القيمة وهذا باعتباره قرار استراتيجي ذو نتائج تنعكس على المؤسسة في المدى الطويل.

يتضمن هذا الفصل الأسس النظرية لنمو المؤسسات، حيث خصص المبحث الأول لمفهوم نمو المؤسسة وذلك لإبراز أهم تعاريف النمو وتوضيحها، ثم نتطرق لمؤشرات قياس النمو وفي الأخير نوضح أهم الاستراتيجيات التي تنتهجها المؤسسة للنمو، أما بالنسبة للمبحث الثاني فخصص لبدائل النمو الداخلي والخارجي.



## المبحث الأول: مفهوم نمو المؤسسات

تعد ظاهرة النمو ظاهرة طبيعية أساسية وتعد في نفس الوقت من العمليات المعقدة. و قد جاء اهتمام الباحثين بالمنظمة ونموها من أجل إبراز أهميته ويميز الباحثين مفهوم النمو بأنه ذلك التغيير في حجم المنظمة حيث يحدد مفهوم التطور بأنه التغيير من خلال عمر المنظمة<sup>1</sup>.

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى أهم تعريفات نمو المؤسسة ثم نتطرق إلى مؤشرات قياس النمو وبعدها نحاول إبراز استراتيجيات النمو المتبعة من طرف المؤسسة.

### المطلب الأول: تعريف نمو المؤسسة

سنحاول في هذا المطلب التطرق لأهم التعاريف الواردة حول النمو و طبيعة النمو المنتهج من طرف المؤسسات.

### الفرع الأول: أهم تعريف النمو

لقد تعددت التعاريف لنمو المؤسسة و ذلك حسب الزاوية التي ينظر من خلالها ومن أهمها مايلي:

- يتمثل النمو في ارتفاع رقم الأعمال (مبيعات البضائع + إنتاج مبيع + خدمات)؛ والقيمة وعدد العمال ومستوى الأجور؛ ومن خلال توسيع وتنويع تشكيلة المنتجات ( **gamme de produit** )، وذلك بواسطة التنويع الداخلي أو عن طريق الاندماج، وتوحيد النشاط مع مؤسسات أخرى<sup>2</sup>.

- عرف penrose (1963): نمو المؤسسة على أنه سلوك التعاضم وما يخلفه من انعكاسات، فسلوك التعاضم هو الارتفاع في العوامل الكمية ( حجم الإنتاج، اليد العاملة، الحصة السوقية، القيمة المضافة، رقم الأعمال والصادرات... الخ). أما الانعكاسات فهي التغيرات الكيفية الداخلية ( التغيرات في الهيكل، طبيعة النشاط ونمط التسيير... الخ).<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - زهد منير عبوي، الإدارة الإستراتيجية، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الأردن ، الطبعة الأولى، 2002، ص ص 118-119.

<sup>2</sup> - بن ساسي الياس، تمويل احتياجات النمو الخارجي للمؤسسة- حالة المؤسسة الوطنية للتبليط، رسالة ماجستير، غير منشورة، في العلوم الاقتصادية، فرع إدارة أعمال، جامعة ورقلة، 2002-2003، ص2.

<sup>3</sup> - بن ساسي الياس، المؤسسة بين خيار النمو الداخلي و النمو الخارجي، دراسة حالة مؤسسات قطاع الثعروقات بالجزائر، أطروحة دكتوراه، غير منشورة،

2002-2003، ص 3.

- النمو " يمثل زيادة رقم الأعمال الفعلي، في الطاقات الفنية والقيمة المضافة "
- كما يعرف النمو على أنه " تحسين في قدرات النظام حتى يستجيب للبيئة في تحقيق أهداف محددة".<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: طبيعة النمو في المؤسسات

يتمثل الهدف الأساسي للمؤسسة في البقاء والاستمرار؛ وبالتالي النمو وهذا من خلال احتلال مكانة هامة في السوق لتحسين الوضعية التنافسية، فالمؤسسة تتبع سياسة نمو حذرة تستطيع من خلالها أن تزيد من الإمكانيات المالية للمؤسسة، ويظهر النمو من خلال عدة جوانب يمكن حصرها فيما يلي:<sup>2</sup>

**1. النمو التجاري:** ويهتم بتطوير وظيفة التبادل في المؤسسة، حيث يعتبر التوسع التجاري سبيلا لكبر حجمها وتطور إمكانياتها الاستثمارية والتجارية؛

**2. النمو الصناعي:** ويركز على التقدم الكمي والنوعي لنسبة حجم/جودة المنتجات المصنعة حتى تظهر أقوى أداء؛

**3. النمو التقني:** ويتمثل في تطوير الوسائل، الطرق والتقنيات الإنتاجية، وبذلك فإن النمو التقني يعد عنصرا مدعما للنمو الصناعي؛

**4. النمو الإداري:** يخص هذا النمو احتياجات العاملين لمواجهة احتياجا بتطوير وتنمية المؤسسة؛ أي أن هذا النمو يركز على الارتقاء بمستويات أداء وسلوك العنصر البشري (الموارد البشرية).

يتسم النمو بأنه ظاهرة يفرزها التفاعل الذي يحدث بين عدة متغيرات، كمية ونوعية وبهذا الصدد يقسم إلى قسمين هما:

**1- النمو الكمي:** بالرغم من طبيعته نمو داخلي أو خارجي يتحدد بثلاث محددات وهي :

- ارتفاع حجم عوامل الإنتاج المستخدمة (استهلاك خارجي، يد عاملة مستعملة، رأس مال مستثمر) ؛
- ارتفاع قيمة المواد التجارية (زيادة المبيعات، حصة السوق، قيمة مضافة) ؛
- ارتفاع النتائج المحققة (الأرباح، قدرة التمويل الذاتي).<sup>3</sup>

ويمكن تمثيل ذلك بيانيا كما يلي:

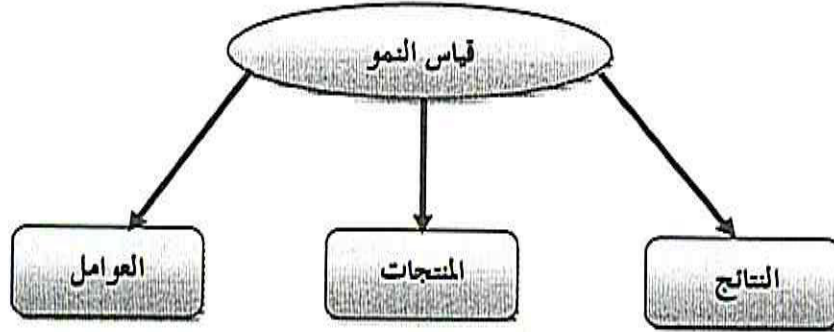
<sup>1</sup> - دادن عبد الروهاب، دراسة تحليلية للمنطق المالي لنمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، نحو بناء نموذج لترشيد القرارات المالية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة 2007-2008 ص 157.

<sup>2</sup> - دادن عبد الروهاب (المرجع السابق) ص 160.

<sup>3</sup> - Michel darbelet, Laurent lzard, Michel scaramuzza, Notions fondamentales de management, 5<sup>e</sup> édition, p 428 .



### الشكل 1-1: قياس النمو الكمي



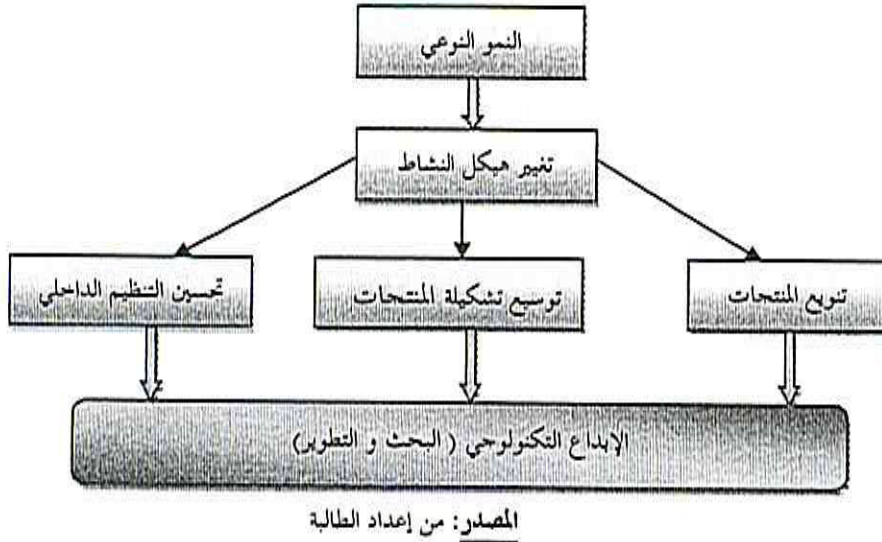
المصدر: دادن عبد الروهاب، (مرجع سابق)، ص 161.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أنه هناك عدة متغيرات تسمح للمؤسسة بقياس النمو الكمي؛ والمتمثلة في النتائج التي تصل إليها من أرباح محققة، وقدرة المؤسسة على التمويل الذاتي وبالتالي فهي تمتلك موارد مالية، كذلك من خلال المنتجات فعلى المؤسسة تسويقها لتحقيق ارتفاع في المبيعات وذلك يؤدي إلى ارتفاع رقم الأعمال واستحواذ المؤسسة على حصة سوقية أكبر، كما أن لارتفاع حجم عوامل الإنتاج المستخدمة بتقنيات متطورة يسهل عملية الإنتاج وتستطيع المؤسسة تحقيق نمو كمي.

**2- النمو النوعي:** يتمثل النمو النوعي في تغيير هيكل النشاط، بشكل مرن ديناميكي نحو تنويع المنتجات وتوسيع تشكيلة المنتجات، وتحسين مستوى التنظيم الداخلي، نحو أعلى درجات الفعالية في التسيير، والاعتماد بشكل واسع على الإبداع التكنولوجي ومجهدات البحث والتطوير.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - ابن ماجه، (مرجع سابق)، ص 2.

### الشكل 1-2: النمو النوعي



يوضح لنا الشكل أعلاه أن النمو النوعي هو تغيير في هيكل نشاط المؤسسة ويتم ذلك من خلال اعتماد المؤسسة على التنويع في منتجاتها، وذلك أن لا تعتمد على منتج واحد بل تحاول خلق منتجات جديدة وتوسيع تشكيلة المنتجات، وكذا تحسين التنظيم الداخلي باعتباره ضروري لسير المؤسسة من خلال بناء هيكل تنظيمي ولأجل تحقيق ذلك تعتمد المؤسسة بشكل أساسي على الإبداع التكنولوجي ونتائج البحث والتطوير لاكتشاف منتجات جديدة أو تحسين منتجاتها وهذا يطور مستوى المؤسسة وبالتالي نموها.

#### المطلب الثاني: مؤشرات قياس النمو

يعتبر النمو ظاهرة إقتصادية يمكن قياسها وذلك بالاعتماد على عدة مؤشرات والتي سنتطرق لها فيما يلي:

#### الفرع الأول: المخرجات كمؤشر لقياس النمو

##### 1. مؤشر رقم الأعمال:

يعتبر رقم الأعمال أهم مؤشر يقيس درجة النمو في المؤسسة، كونه يبين تطور أو تدهور مستوى نشاطها لفترة معينة، حيث يترجم تغيره من فترة لأخرى ما يعرف باسم (الدينامكية التجارية) فغالبا ما يقاس النمو بالزيادة المحققة في رقم الأعمال بالعلاقة<sup>1</sup> التالية :

<sup>1</sup> - بن حمارة نور الدين، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، حالة مؤسسة ليند غاز الجزائر - ورقة-، مذكرة ماستر بكلية العلوم الاقتصادية والسياسية والتجارة، جامعة و. و. ق.، 2010، ص. 76.



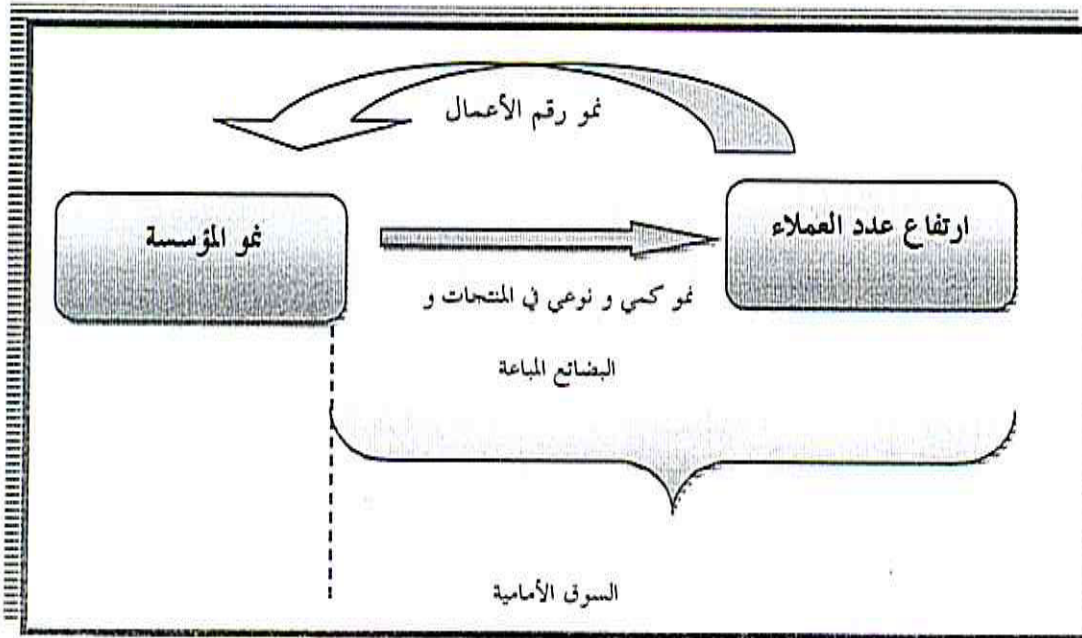
$$\text{معدل النمو} = \frac{\text{رقم الأعمال (1-n)}}{\text{رقم الأعمال (n)}}$$

والواقع أن هذا المعدل للنمو يعبر ظاهريا (اسميا)، كونه لا يستبعد أثر ارتفاع الأسعار، فلكي يكون فعليا، يجب أن تكون نسبته إلى متوسط معدل ارتفاع الأسعار خلال نفس الفترة، وعليه ينبغي دراسة تطور رقم الأعمال قيمة وحجما مع الأخذ بعين الاعتبار ارتفاع الأسعار، وهذا لمعرفة إذا كانت الزيادة حقيقية ناتجة عن ارتفاع الأسعار فقط، ويمكن قياس معدل النمو للمؤسسات الكبرى بمعدل نمو حصتها في الأسواق كمايلي:

$$\text{معدل النمو} = \frac{\text{رقم الأعمال خارج الرسم (n) - رقم الأعمال خارج الرسم (1-n)}}{\text{رقم الأعمال خارج الرسم (1-n)}}$$

ومن خلال هذا تظهر أهمية رقم الأعمال في التحليل من خلال إمكانية مقارنة لمؤشرات مالية واقتصادية أخرى بغرض الحصول على نسب مالية يمكن بواسطتها تقييم أداء المؤسسة.<sup>1</sup>

الشكل 1\_3: نمو رقم الأعمال و العلاقة التفاعلية بين المؤسسة و عملاتها



المصدر: بن ساسي الياس، المؤسسة أمام خيار النمو الداخلي و النمو الخارجي، ص 15.

<sup>1</sup> بن ساسي الياس، المؤسسة أمام خيار النمو الداخلي و النمو الخارجي، ص 76.

تظهر أهمية مؤشر رقم الأعمال كونه يظهر مكانة المؤسسة في السوق وتقدير حجم المبيعات، كذلك يحدد طبيعة العلاقة التي تربطها بالعملاء، حيث تبين لنا نسبة النمو قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح و تمركزها الجيد في السوق الأمامية.

## 2. الإنتاج:

يعبر الإنتاج عن القدرة الإنتاجية للمؤسسة الصناعية والمتمثلة في الوحدات المنتجة خلال فترة زمنية معينة. يصطدم هذا المؤشر بالكثير من النقائص والتي قللت من إقبال المحللين على استخدامه كأداة لقياس النمو ومنها:

- لا يمكن الاعتماد عليه في المؤسسة ذات المنتج الوحيد أو المنتجات المتجانسة، ومن هنا جاء قصور هذا المؤشر فأغلب الأنشطة اليوم تتميز بالتنوع واللاتشابه، وعليه فلا يمكن الاعتماد على مؤشر يجمع بين وحدات غير متجانسة كأداة للقياس؛
- إضافة إلى اللاتجانس في طبيعة الوحدات، هناك كذلك لا تجانس في التقييم، فالإنتاج يجمع بين الإنتاج المقيم بسعر البيع من جهة وكل من الإنتاج المخزن وإنتاج المؤسسة لذا فما المقيمين بسعر التكلفة من جهة أخرى الأمر الذي يقلل من مصداقيته كذلك.<sup>1</sup>

و يمكن حساب النمو حسب معيار الإنتاج كما يلي:

$$\text{معدل النمو} = \frac{\text{إنتاج معاد تقويمه (n) - إنتاج (1-n)}}{\text{إنتاج (1-n)}}$$

## 3. القيمة المضافة:

تعتبر القيمة المضافة مؤشر جيد لمدى قدرة المؤسسة على التطور والنمو، فهو يتعلق بمعدل نموها بفائدة اقتصادية مزدوجة، من حيث الاقتصاد الجزئي ومن حيث الاقتصاد الكلي، إذ تساهم لمختلف الوحدات الاقتصادية في حساب الثروة القومية المتولدة خلال فترة معينة.<sup>2</sup>

تمثل القيمة المضافة الفارق بين المدخلات المالية معبر عنها برقم الأعمال والإنتاج المخزن والمخرجات المالية المباشرة معبر عنها بالاستهلاكات الوسيطة المباشرة.

<sup>1</sup> - بن ساسي الياس، المؤسسة أمام معيار النمو الداخلي والنمو الخارجي، (مرجع سابق)، ص 15-18.

<sup>2</sup> - بن ساسي الياس، المؤسسة أمام معيار النمو، ص 78.



ويقاس النمو بحساب التغير في القيمة المضافة بين فترتين كالتالي:<sup>1</sup>

$$\text{معدل النمو} = \frac{\text{القيمة المضافة (II) - القيمة المضافة (I-n)}}{\text{القيمة المضافة (I-n)}}$$

## الفرع الثاني: المدخلات كمؤشر لقياس النمو

### 1 الاستثمار:

يشكل الاستثمار بأنواعه أحد عوامل الإنتاج والركيزة المحورية لممارسة الأنشطة الاقتصادية ويتوقف مستواه على حجم المؤسسة، فكلما اتسعت أنشطتها كلما زادت الحاجة إلى اقتناء أصول استثمارية جديدة لتجسيدها وبالتالي يمكن حساب معدل نمو الاستثمارات اعتماداً على المعطيات التي توفرها الوثائق المحاسبية والمالية. ويعبر عن قيمة الاستثمارات الجديدة للسنة الحالية نسبة إلى قيمة استثمارات الدورة السابقة حيث أن الفرق بين القيمتين لسنتين متتاليتين ينتج لنا قيمة الاستثمارات الجديدة. ولحساب معدل النمو علينا تجزئته حسب طبيعة الاستثمار إلى:

- أ) **الارتفاع في الاستثمارات المادية:** ويتم هذا عن طريق إنشاء أو حيازة وسائل الإنتاج وذلك بهدف توسيع القدرات الإنتاجية أو تحديدها أو استبدالها، وهذا ما يسمى بالنمو الداخلي للمؤسسة.
- ب) **الارتفاع في الاستثمارات المالية:** وهو الارتفاع في الأصول المادية وهذا بحيازة أوراق مالية ومختلف التوظيفات المالية، ويمكن أن نعتبرها مصدر من مصادر التمويل كما أنها وسيلة الهيمنة على رؤوس أموال مؤسسات أخرى، وهذا ما يسمى بالنمو الخارجي للمؤسسة.<sup>2</sup>
- ت) **الارتفاع في الاستثمارات المعنوية (غير المادية):** قد تحقق المؤسسة نمواً في النشاط دون الاضطرار إلى الحيازة استثمارات مادية أو مالية وهذا نتيجة لتوكيلها مؤسسة أخرى للقيام ببعض الأنشطة والتجارية لصالحها ويعرف هذا النمو بالنمو التقاعدي وهو إبرام عقد تعاون مع مؤسسة أخرى مستقلة عنها قانونياً ومالياً وتنظيمياً.

<sup>1</sup> - بن ساسي الباس، (المراجع السابق)، ص 18.

<sup>2</sup> - بن ساسي الباس، (المراجع السابق)، ص 70.

## 2) عدد العمال:

باعتباره أحد عوامل الإنتاج الأساسية يمكن الحكم على مستوى النشاط لتحديد حجم العمالة المستخدمة حيث عادة ما تبدأ المؤسسة نشاطها بعدد محدود ثم يتزايد تدريجياً كلما زاد حجمها، وهذا يعبر على تصنيف المؤسسة تبعاً لمعيار الحجم، حيث يعتبر عدد العمال أداة لتمييز بين المؤسسات. لكن هناك عدة تحفظات لهذا المؤشر منها:

- الارتفاع في حجم الإنتاج لا يتعلق فقط بعدد العمال، فقد يكون بفضل التقنية الحديثة لوسائل الإنتاج والتحديث المستمر للآلات والتجهيزات وهذا يعود لإحلال الآلة مكان العمالة المباشرة وتعويضها بعدد أقل من العمالة غير المباشرة؛
- تحسين الفعالية التنظيمية للمؤسسة من شأنه أن يؤدي إلى النمو في النشاط عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية دون الحاجة إلى توظيف إضافي؛
- في بعض حالات النمو، يرافق الارتفاع في حجم المؤسسة انخفاضاً في عدد عمالها، وذلك بتسريح جزء من العمالة بعدد عمليات الإستحواذ أو الإندماج مع مؤسسات أخرى.

## 3) رأس المال:

إن الارتفاع في حجم الأصول بسبب نمو النشاط لا يتحقق إلا بتحكم المؤسسة في مصادر تمويلها وعلى رأسها الأموال الجماعية التي تعبر عن القيمة المخاسية للمؤسسة، فمن منظور محاسبي تتعدد أشكال النمو في رأس المال، داخلياً بفضل التراكم في الأرباح والذي يحدث ارتفاعاً تدريجياً في حجم المؤسسة وخارجياً بفتح رأس المال للمساهمة والذي يعتبر مصدراً هاماً لتمويل الاحتياجات المتزايدة أثناء مرحلة النمو.

ويتوقف ذلك على مستوى المردودية المالية فكلما ارتفعت النتيجة الصافية كلما زاد ذلك من قدرة المؤسسة على التمويل الذاتي لاحتياجاتها، وهذا بدوره يدفع المستثمرين إلى الإقبال على المساهمة في رأس المال كمؤشر لقياس النمو نتيجة للعلاقة التي تربط النمو في النشاط للنمو في الإحتياجات المالية، ومن ثم فإن ارتفاع في حجم رأس المال بأشكاله يعبر عن النمو في حجم المؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محاسبي رأس المال المؤسسة أمام خيار التدفق الداخلي والتدفق الخارجي (مراجع: ص. 22-23).



### المطلب الثالث: استراتيجيات نمو المؤسسة

إستراتيجية النمو هي خطة طويلة المدى تؤدي إلى تنامي حجم المؤسسة، حيث تتضمن مجموعة من الأهداف تتحقق تباعاً بعد يصل إلى الحجم الأمثل الذي يتيح لها فرص الإستفادة من الإمتيازات التي يوفرها على المستويات الإقتصادية والتنافسية والمالية.<sup>1</sup>

وبفضل الدور الذي تلعبه الإستراتيجيات العامة في تحقيق النمو إلى المنظر الاستراتيجي M. Porter (1989) حيث وضع المؤسسة أمام خيارات إستراتيجية يمكن تطبيقها مجتمعة أو منفردة لنشاط واحد أو لعدة أنشطة داخل القطاع أو خارجه للوصول إلى النمو المنتظر وذلك تبعاً للأهداف الموضوعية مسبقاً والتي تتجزأ إلى بعدين.

- البحث عن امتيازات تنافسية معتمدة في ذلك على تدنئة التكاليف واستغلال كل الفرص المتاحة لتحقيقها؛
- توجيه أنشطة وإمكانات المؤسسة نحو سوق معينة وذلك بعد تجزئة الأنشطة والأسواق ثم اختيار مجال العمل الاستراتيجي.<sup>2</sup>

والشكل التالي يوضح هذين البعدين

الشكل 1-4: الإستراتيجية العامة للنمو.

		طبيعة الامتيازات التنافسية	
		تكلفة منخفضة	خاصية مميزة
مجال العمل الاستراتيجي	إجمالي السوق	الهيمنة بالتكلفة	التمييز
	سوق مستهدفة	التركيز عن طريق تدنية التكاليف	التركيز عن طريق التمييز

المصدر: بن ساسي الياس، المؤسسة بين خيار النمو الداخلي والنمو الخارجي، ص 27-32.

<sup>1</sup> - بن ساسي الياس، (المراجع سابق)، ص 27-32.

<sup>2</sup> - بن ساسي الياس، (المراجع السابق)، ص 34.

هناك عدة استراتيجيات للنمو تتبعها المؤسسة للوصول إلى مزايا تنافسية مختلفة، فإستراتيجية تدنئة التكلفة تكون بإنتاج منتجات وتخفيض تكلفتها أقل من تكاليف المنافسين، أما بالنسبة لإستراتيجية التميز في المنتجات تقوم المؤسسة بإدخال تعديلات على منتجاتها اعتمادا على البحث والتطوير والإبداع ليصبح المنتج مميزا في نظر المستهلك، أما بالنسبة لإستراتيجية التركيز فهي تعتمد على مظهرين الأول عن طريق التركيز والتميز في المنتجات والثاني يكون بالتركيز وتدنئة تكاليف المنتجات، وسنوضح هذه الإستراتيجيات على حدى في الفروع التالية:

### الفروع الأول: إستراتيجية الهيمنة بالتكلفة

تعرف على أنها تلك الخطة طويلة المدى التي تهدف إلى كسب حصص سوقية بفرض منتجات بأسعار متدنية وذلك بالتركيز على تدنئة التكلفة داخليا ومراقبة أسعار المنتجات المنافسة خارجيا ويتحقق ذلك بالبحث عن الحجم الأمثل الذي يمكن من امتصاص التكاليف الثابتة بتوزيعها على أكبر حجم ممكن من المنتجات.<sup>1</sup>

تتميز هذه الإستراتيجية بمجانب إيجابية عديدة إلا أنها تحمل عدة مخاطر مما يتوجب على المؤسسة وضع استعدادات تمكنها من تجاوز وضعيات خطيرة قد تؤدي بها إلى أوضاع كارثية لا يمكن تصحيحها، ومن أهمها مايلي:

- التطور التقني السريع من مخاطر هذه الإستراتيجية وقصر عمرها وجعلها خطة متوسطة المدى؛<sup>2</sup>
- إن تطبيق نفس الإستراتيجية من طرف منافس قوي في نفس السوق إضافة إلى لجوئه لتحديث استثماراته وتطويرها مقارنة بالمؤسسة يؤدي إلى انخفاض المفعول المنتظر من الهيمنة بالتكلفة؛
- إمكانية انتقال التكاليف إليها من الأنشطة الخلفية فالارتفاع في المواد الأولية والاستهلاكات الوسيطة ومختلف الخدمات الامدادية الضرورية تكون آثاره بشكل مباشر على أنشطة المؤسسة وهذا بدوره سيحدث هذه في الركن الرئيسي للإستراتيجية المتمثل في الاعتماد على تدنية التكاليف لتحقيق أهدافها وتصبح المؤسسة أمام خيارين و هما فقدان الميزة التنافسية للمنتجات أو انخفاض مستوى الربحية؛
- تعتبر إستراتيجية الهيمنة بالتكلفة سلاح بأكثر من حد، وهذا لتصميمها لتحقيق أكثر من هدف في آن واحد وباستخدام نفس المستوى من الموارد والأدوات، فهي تجمع بين الرفع في المكانة السوقية بسعيها نحو تحقيق حصص سوقية ذات أهمية، وهذا يجعلها إحدى أهم استراتيجيات النمو.

<sup>1</sup> - بن ساسي الياس، (المراجع السابق)، ص 34-35.

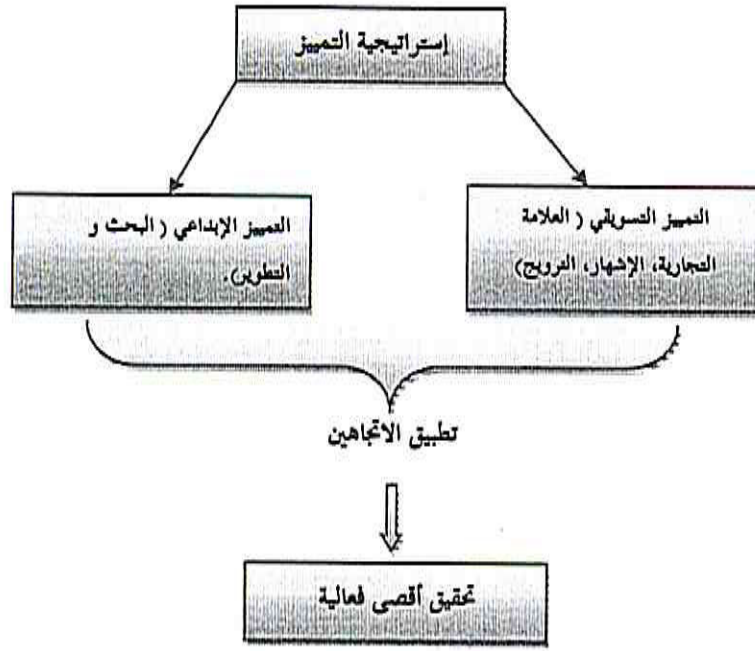
<sup>2</sup> - بن ساسي الياس، (المراجع السابق)، ص 34-35.



## الفرع الثاني: إستراتيجية التمييز

هي إستراتيجية تعتمد على تقديم منتجات منفردة الخصائص تختلف في قيمتها على المنتجات المنافسة أو المنتجات البديلة في نفس السوق، بحيث يجد المستهلك نفسه أمام المنتج ذو خصائص يدرکها بسهولة ولا يجدها في منتج غيره وتدفعه لاتخاذ قرار الشراء بقناعة، يتمثل التمييز في تصميم المنتج أو العبوة، الجودة والمواصفات، المميزات والتكنولوجيا وتقسّم إستراتيجية التمييز حسب D. Miller الذي طور فيه نظرة M. Porter<sup>1</sup> إلى شكلين:

### الشكل 1-5: إستراتيجية التمييز



المصدر: من إعداد الطالبة

الشكل أعلاه يبين أن لإستراتيجية التمييز اتجاهان وهما التمييز التسويقي، التمييز الإبداعي وهما كالتالي:

- 1- التمييز التسويقي: ينصب حول توجيه المستهلك باستخدام عدة أساليب منها العلامة التجارية، الإشهار والترويج، نقاط التوزيع وخدمات ما بعد البيع... الخ
- 2- التمييز الإبداعي: تستخدم فيه المؤسسة قدراتها الإبداعية لتصنيع المنتج بأحدث التقنيات اعتمادا على وظيفة البحث والتطوير التي توّظف التقنية الحديثة. ويمكن للمؤسسة تطبيق كلا الاتجاهين للوصول إلى أقصى فعالية ممكنة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - مويّد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، ص 147، بتصرف.

<sup>2</sup> - مويّد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، ص 147، بتصرف.

### الفرع الثالث: استراتيجيات التركيز

تلجأ المنظمة إلى هذا النوع من الاستراتيجيات النمو من خلال تركيز مواردها على منتج واحد أو أكثر ( أو سوق معين ) تتمتع فيه بميزة نسبية، كما يتم سحب موارد المنظمة من تلك الأنشطة أو السلع الضعيفة أو المتقادمة أو غير المرهبة.

لقد استطاعت المنظمات التي تعتمد على إستراتيجية التركيز أن تحقق مستويات عالية من العائد على الاستثمار ويمكن أن نحقق هذا النمو المركز عموديا أو أفقيا وغالبا تلجأ المنظمة التي تكون في حالة النمو وفي صناعة متنامية إلى الإختيار بين هذين النوعين قبل أن تتجه إلى التنوع.

#### 1- النمو المركز العمودي:

يتحقق النمو الرأسي من خلال سيطرة الشركة على وظيفة معينة كان يقوم بها المورد أو الموزع كأن تقوم الشركة بإنشاء مصادر توريد خاصة بها أو تقوم بتوزيع منتجاتها من خلال منافذها الخاصة وهذا النمو ممكن تحقيقه من خلال ما يعرف بالتكامل الرأسي Vertical Intégration والذي يأخذ شكلين هما التكامل الحلقي في حالة امتلاك كل أو بعض مصادر التوريد للشركة والتكامل الأمامي في حالة امتلاك كل أو بعض قنوات أو منافذ التوزيع.

#### 2- النمو المركز الأفقي:

يتحقق النمو الأفقي من خلال ضخ منتجات الشركة إلى مواقع جغرافية أخرى أو من خلال زيادة تنوع المنتجات أو الخدمات التي تقدمها الشركة للأسواق المالية وتستطيع الشركة أن تنمو أفقيا من خلال النمو الداخلي أو الخارجي ويتحقق النمو الأفقي من خلال التكامل الأفقي Intégration Horizontal أي درجة تعامل الشركة مع مواقع جغرافية متعددة في نفس الصناعة.<sup>1</sup>

### الفرع الرابع: استراتيجيات التنوع

يتضمن النمو القائم على التنوع إستراتيجيتين أساسيتين هما التنوع المترابط والتنوع غير المترابط.

<sup>1</sup> - جوردون، جيمس، الإستراتيجية التنوع، ص 169-170.



## 1- التنوع المترابط:

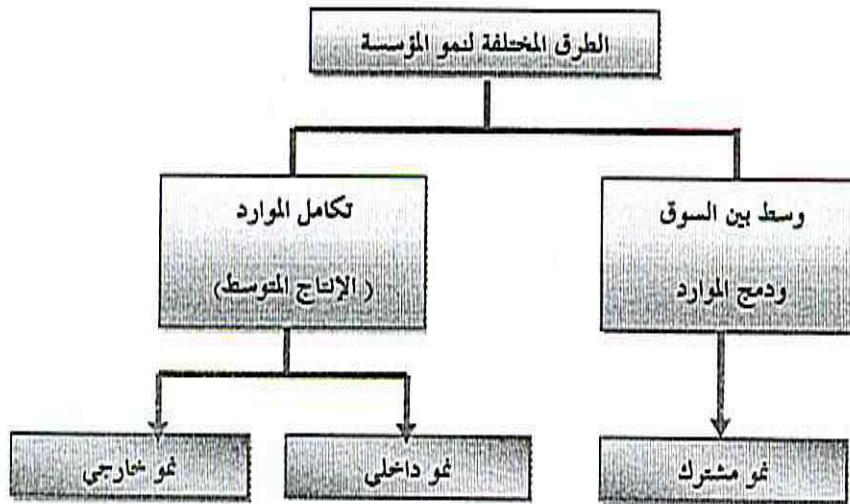
يشير إلى إضافة منتجات أو عمليات إنتاجية مترابطة أو متشابهة إلى حد ما من حيث التكنولوجيا المستخدمة أو التهديدات التي يتعرض لها أو قنوات التوزيع أو المهارات الإدارية المطلوبة أو مجالات الاستخدام.... الخ والتنوع المترابط من أكثر الاستراتيجيات ملائمة للمنظمة عندما يكون لديها وضع تنافسي قوي ولكن جاذبية الصناعة التي تنتمي إليها ضعيفة.<sup>1</sup>

ولذلك فإن المنظمة يمكن أن تستخدم مجالات القوة التي تتمتع بها للتنوع في صناعة جديدة ذات علاقة بالصناعة الحالية، حيث يمكن لهذه الصناعة أن تعظم استغلال ما لديها من معرفة وخبرة بالمنتج، والإمكانيات الصناعية والمهارات التسويقية.

## 2- التنوع غير المترابط:

وينطوي على إضافة منتجات أو قطاعات غير مترابطة للمنظمة والدافع الأساسي لإتباع هذه الاستراتيجية هو الحصول على مزيد من الأرباح ومن الأمثلة العملية هو قيام شركة تخضع للتقلبات الموسمية في أعمالها وإيراداتها بشراء شركة أخرى تعمل في مجال مختلف ولكن تخضع لتقلبات موسمية عكسية مما يؤدي إلى حصول الشركة الأولى على إيرادات نقدية ثابتة طول العام.

الشكل 1-6: مخطط استراتيجيات النمو المختلفة



يمكن تنفيذ استراتيجيات مختلفة في نفس الوقت

Source : N.Gasmi. Déterminants de la croissance externe horizontale. Thèse de doctorat p 94.

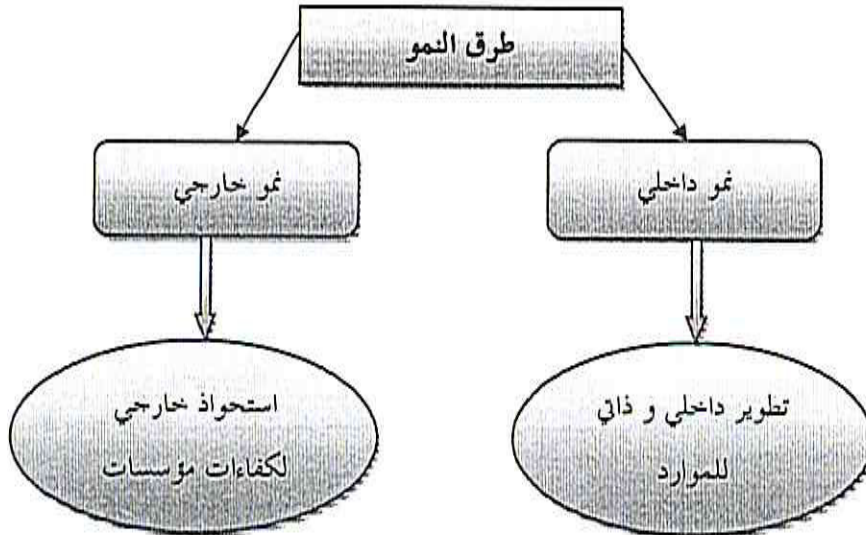
1. جازمي، ن. (2007). الأسس النظرية لنمو المؤسسات. ص 170-171.

### المبحث الثاني: بدائل نمو المؤسسات بين الداخلي والخارجي:

التوجه الطبيعي لكل مؤسسة صغيرة أو متوسطة، هو أن تكبر، هذه الضرورة العضوية ثم ترجمتها بعبارة مالية وهي تعظيم الثروة فالنمو هو ظاهرة متعددة الأبعاد يعود بالفائدة على المؤسسة والمجتمع، وللوصول إلى هذا النمو هناك اتجاهين أو نموذجين أساسيين:

- نموذج النمو الداخلي ويعتد الوسيلة الطبيعية للتطوير والتنمية ويعتمد على القدرات الذاتية للمؤسسة؛
  - نموذج النمو الخارجي فهو غير منتظم ويتحقق بتحويل حقوق الملكية أو بالتحالف مع مؤسسات أخرى.
- ويمكن اختصارهما في الشكل التالي:

الشكل 1-7: طرق نمو المؤسسة



**Source :** Michel darbelet, op.cit., p 434.

من خلال الشكل أعلاه لنمو المؤسسة نميز طريقتان وهما: الأول النمو الداخلي و يكون بتطوير داخلي وذاتي لموارد المؤسسة دون اللجوء إلى مؤسسات أخرى، أما الثاني النمو الخارجي ويتم من خلال استحواذ خارجي لكفاءات مؤسسات أخرى من خلال التحالف أو الإندماج والشراكة. سنتطرق في هذا المبحث إلى أهم التعاريف التي وردت حول النمو الداخلي والخارجي والمفاضلة بينهما من حيث المزايا والعيوب والخصائص والمظاهر.

## المطلب الأول: النمو الداخلي للمؤسسات

### الفرع الأول: تعاريف النمو الداخلي

النمو الداخلي يعتمد على الاستثمارات الداخلية وتطوير القدرات الإنتاجية للمؤسسة دون أن تلجأ إلى التحالف مع مؤسسات أخرى وقد يتم ذلك بفتح ورشات إنتاج إضافية لدعم النشاط الحالي أو إنشاء وحدات أخرى تهتم بتنظيم أنشطة جديدة.<sup>1</sup>

- النمو الداخلي هو توسع ذاتي داخل المؤسسة، يتم بواسطة الاستثمارات الإنتاجية والتجارية، حيث يتميز بعمليات واسعة لشراء تجهيزات جديدة للإنتاج (أو الاستغلال)، ونتيجة لذلك تنمو الأصول الثابتة المادية والمعنوية للمؤسسة.<sup>2</sup>

- كذلك عرف J.Houssiaux (1966) النمو الداخلي على أنه "نمو المؤسسة المنجز باستخدام الاحتياطات المتراكمة منذ الدورات السابقة".

- وعرفه A.Fac Quemin على أنه "استخدام المؤسسة لمواردها الخاصة لتنفيذ سياستها الاستثمارية والتي تمول بالأرباح غير الموزعة أو باللجوء إلى الوسطاء الماليين".

- أما A.Bweber et Jennic (1975) فقد قدما تعريفا أكثر دقة عرفا على أنه "نمو المؤسسة عن طريق التمويل الذاتي أو جلب رؤوس أموال نقدية دون التوحد مع مؤسسات أخرى"<sup>3</sup>.

- كما عرفه A.Bienaymé على أنه "هو ذلك النمط من النمو الذي ينتج عن ارتفاع في القدرة الإنتاجية عن طريق إنشاء أو حيازة وسائل إنتاج جديدة ويرافق ذلك ارتفاعا في الإنتاج كما وجودة وتنوعاً".<sup>4</sup>

- ويمكن كذلك تعريف النمو الداخلي على أنه "نمو منظم وهو إجراء داخلي ناتج عن قدرات المؤسسة الذاتية بدون اللجوء إلى مؤسسات أخرى، عن طريق التعاون أو التجمع (الاندماج)".

- ويعرف بزيادة أبعاد وتغيير خصائص المؤسسة وذلك باقتناء وإضافة وسائل إنتاج إضافية التي أنشأتها المؤسسة (هذه الوسائل أنشأتها المؤسسة بذاتها) أو اشترتها المؤسسة خارج قدرتها الذاتية.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> تروال أمية، دور التماس المقارن في نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حالة مؤسسة الألبوم الجزائر E.A.W. رسالة ماجستير، ن علوم السوبر، تخصص تدبير الم م م، غير منشورة، جامعة بومرداس، ص38.

<sup>2</sup> بن ساسي إلياس، تمويل احتياجات النمو الداخلي والخارجي، (مرجع سابق) ص5.

<sup>3</sup> بن ساسي إلياس، محاولة ضبط مفهوم النمو الداخلي والنمو الخارجي للمؤسسة كمنطلق للمفاضلة بينهما، مجلة الباحث، عدد 2008/06 ورقلة، ص34.

<sup>4</sup> بن ساسي إلياس، المؤسسة أمام خيار النمو الداخلي والنمو الخارجي، (مرجع سابق) ص55.

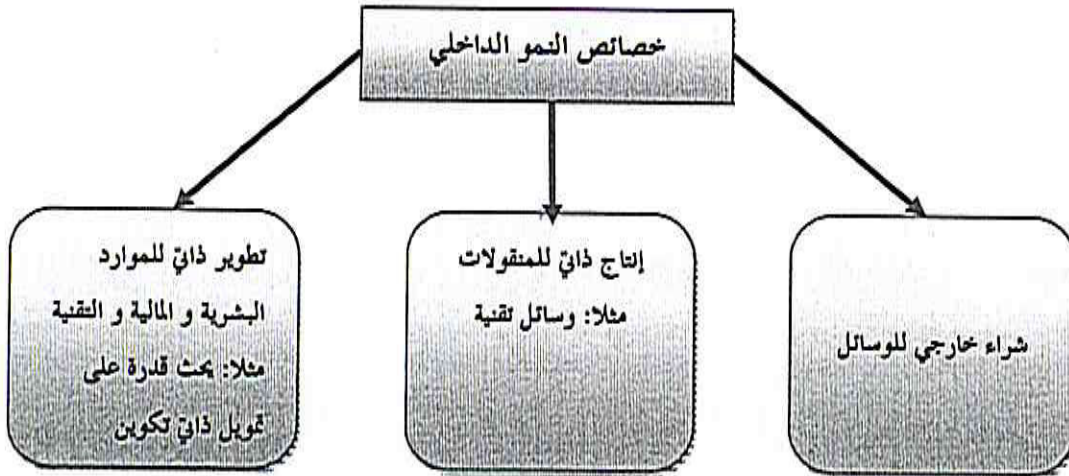
<sup>5</sup> - Michel darbelet, op cit, p 434.



ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا استخراج تعريف شامل للنمو الداخلي و هو توسع ذاتي داخل المؤسسة، من خلال شراء تجهيزات جديدة للإنتاج داخلي وهو ناتج عن قدرات المؤسسة الذاتية بدون اللجوء إلى مؤسسات أخرى.

ويكون إضافة وسائل إنتاج إضافية وفق ثلاث طرق وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل 1-8: طرق إضافة وسائل الإنتاج



**Source :** Michel darbelet, op.cit., p 435.

يتبين لنا من الشكل السابق أن النمو الداخلي عدة خصائص منها شراء خارجي للوسائل أي حصول المؤسسة على وسائل أخرى للإنتاج، وتطوير الوسائل والتقنيات الإنتاجية كما تقوم المؤسسة بتطوير ذاتي للموارد البشرية والمالية والتقنية.

- ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا القول على أن النمو الداخلي يشمل جانبين الأول من حيث طريقة تمويله أما الجانب الثاني من حيث القدرات الإنتاجية فهو استخدام المؤسسة لمواردها الخاصة وذلك عن طريق التمويل الذاتي وهذا بشراء تجهيزات جديدة للإنتاج وبهذا تنمو الأصول الثابتة المادية والمعنوية للمؤسسة.

### الفرع الثاني: مزايا وعيوب النمو الداخلي

لكل إستراتيجية تطبقها المؤسسة مزايا و عيوب لهذا سنحاول الإشارة لبعض مزايا و عيوب النمو الداخلي في النقاط التالية.

1. مزايا النمو الداخلي: تتمثل مزايا النمو الداخلي فيمايلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المرجع نفسه، الجزء الثاني، ص 29.

- الإستعمال الأمثل للموارد المالية للمؤسسة وذلك بأن لا تترك الأموال على شكل سيولة وإنما يتم استغلالها لتحقيق النمو؛
  - تقوية الثقافة التنظيمية للمؤسسة وذلك لأنه لا يوجد تدخل خارجي من قبل مؤسسات أخرى مثلما هو الحال في النمو الخارجي أين تلجأ المؤسسة إلى التحالف؛
  - التطور يكون تدريجياً، وبالتالي يمكن التحكم في النمو بصورة أحسن؛
  - تتكون عن صاحب المؤسسة صورة البناء؛
  - تسمين التجربة أو الخبرة المكتسبة من طرف العاملين وكذا الكفاءات الموجودة في المؤسسة؛
  - ويرى ( Michel darbelet ) المحافظة على استقلالية المؤسسة؛
  - المحافظة على هيكل المؤسسة وترقية الموظفين.<sup>1</sup>
2. العيوب: أما العيوب فقد تمثلت فيمايلي:<sup>2</sup>
- نمو بطيء لأن النمو الداخلي يحتاج إلى وقت طويل نوع ما؛
  - إمكانية حدوث رد فعل من طرف المنافسين قد يكون سريعاً وحاداً؛
  - قد يلاقي النمو الداخلي عقبات و عراقيل بشرية وتنظيمية داخل المؤسسة ( وهذا لتطلبه مهارات وكفاءات معينة )؛
  - يحتاج النمو الداخلي إلى تمويل كبير.

### الفرع الثالث: خصائص ومظاهر النمو الداخلي

من بين خصائص و مظاهر النمو الداخلي ما نوجزه في الجدول التالي:

<sup>1</sup> - Michel darbelet, op.cit, p 441.

<sup>2</sup> - نال آمنة، ( المجمع السائقي، ص 39

جدول رقم 1-1: خصائص ومظاهر النمو الداخلي

المظاهر	الخصائص
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ارتفاع الأبعاد (رقم الأعمال الناتج، المستخدمين...)</li> <li>- تغير الخصائص ( المنتجات، الأسواق، التكنولوجيا، التمويل، التنظيم والموارد البشرية )</li> <li>- الاستغلال والسيادة الماليين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توفير الإمكانيات؛</li> <li>- الإنتاج الذاتي للاستثمارات؛</li> <li>- التطور الذاتي للموارد البشرية + الموارد المالية والتقنية ( الأبحاث والتطوير، قدرة التمويل الذاتي، تكوين المستخدمين).</li> </ul>
<p>حجم إضافي من الإمكانيات بفضل الموارد الذاتية للمؤسسة</p>	

المصدر: دادن عبد الوهاب، (مرجع سابق) ص 177.

يتحدد النمو الداخلي بعدة خصائص منها ارتفاع الأبعاد والتمثلة في ارتفاع رقم الأعمال ويعود ذلك إلى زيادة المبيعات، والأداء المتميز للمؤسسات، كذلك ارتفاع عدد العمال. والخاصية الأخرى تتمثل في تغيير الخصائص وتضم المنتجات ويكون عن طريق الإبداع لتحقيق التميز في المنتجات، الأسواق ويكون ذلك من خلال الشريحة المستهدفة وأذواق المستهلكين، التمويل ويكون في هذه الحالة التمويل الذاتي، التنظيم والموارد البشرية وهو من خلال الوظائف والتنسيق في الهيكل التنظيمي والتسيير الفعال للموارد البشرية أي أن النمو الداخلي يكون من خلال حجم إضافي للموارد الذاتية للمؤسسة.

المطلب الثاني: النمو الخارجي للمؤسسات

يتمثل النمو الخارجي في عقد المؤسسة اتفاق مع مؤسسات أخرى و ذلك لتوسيع نشاطها و سيتم تناول ذلك في ما يلي.

القرع الأول: تعاريف النمو الخارجي

النمو الخارجي هو خيار استراتيجي يتمثل في أن المؤسسة تشتري أو تتحالف مع مؤسسات أخرى وتؤدي إلى تجميع كلي أو جزئي لهذه المؤسسات ومن أهم تعاريف النمو الخارجي ما يلي:

1- المفهوم الضيق للنمو الداخلي:

- يعرف Y.Morvan النمو الخارجي على أنه "الارتفاع في استثمارات المؤسسة الناتج عن حياة الاستثمارات المنجزة في مؤسسة أخرى".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ابن، ابن الراب، مبادئ تطوير النمو الداخلي والنمو الخارجي، (مرجع سابق) ص 95.



- وكما عرف (1959) A.pweber النمو الخارجي "العملية التي بموجبها تنمو المؤسسة بالحيازة الكلية لمؤسسة أو مؤسسات موجودة مسبقاً".

- كما يعرف J.Houssiaux النمو الخارجي على أنه "عملية شراء الأصول الصناعية والتجارية والتي تضمن للمؤسسة التوسع في أنشطتها".

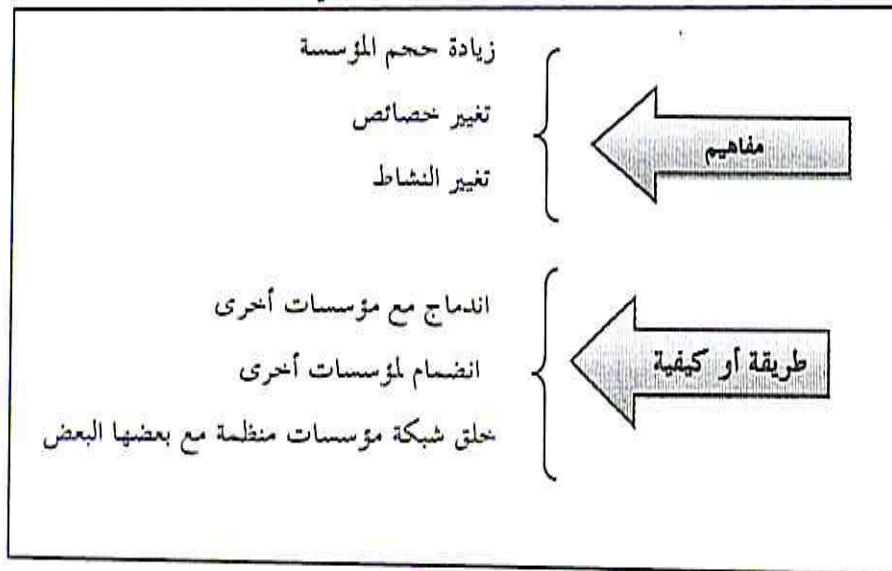
## 2- المفهوم الواسع للنمو الخارجي:

يرتبط النمو الخارجي بمفهومه الواسع بمصطلح الحيازة، حيث عرف النمو الخارجي على أنه عمليات الحيازة الإجمالية للأصول.<sup>1</sup>

- من جهة أخرى P.Bleton النمو الخارجي على أنه "تولي السيطرة على مؤسسة قائمة" بحيث حصر النمو الخارجي في عمليات الاستثمار المالي للمؤسسة الأخرى، أما (1969) L.Stoléru فقد عرف النمو الخارجي على أنه "الحيازة التدريجية لمؤسسة منافسة" على أنه "كل عمليات النمو التي تتم عن طريق تولي السيطرة على الأصول المادية الموجودة مسبقاً والمملوكة قانوناً لمؤسسة أخرى"<sup>2</sup>.

- ويعرف كذلك على أنه "ناتج عن زيادة حجم المؤسسة وتغيير خصائصها وذلك باندماجها مع مؤسسات أخرى و بالتالي هو إجراء أو طريقة خارجية."<sup>3</sup>

### الشكل 1-9: النمو الخارجي



Source : Michel darbelet, op.cit., p 437.

<sup>1</sup> بن ساسي الباس، (مراجع السابق) ص 56-57.

<sup>2</sup> بن ساسي، محارلة ضيفاً منهومي النمو الداخلي والنمو الخارجي للمؤسسة كمنطلق للاندماج بينهما، (مراجع سابق)، ص 36.

<sup>3</sup> - Michel darbelet, op.cit, p 437.

لنمو الخارجي عدة مفاهيم وطرق و هذا ما يبينه الشكل أعلاه ويكون من خلال زيادة حجم المؤسسة ويكون بالاندماج مع مؤسسات أخرى، وتغيير خصائص المنتجات وهذا يعود للانضمام لمؤسسات أخرى وبالتالي يكون على المؤسسة المنضمة التغيير للانسجام مع المؤسسة الأخرى أما في تغيير نشاط المؤسسة ويكون من خلق شبكة مؤسسات منظمة مع بعضها البعض وهو ما يعرف بالعناقيد الصناعية فهي مجموعة مؤسسات تنشط مع بعضها في مجال صناعي واحد.

### الفرع الثاني: مزايا و عيوب النمو الخارجي

تتسم إستراتيجية النمو الداخلي بمزايا مختلفة كما أنها لا تخلو من العيوب و لهذا سنحيط بأهم مزايا و عيوب هذه الإستراتيجية في النقاط التالية.

#### 1- مزايا النمو الخارجي:

- يقدم النمو الخارجي عدة مزايا منها:<sup>1</sup>
- تنوع المنتجات بشكل أكبر؛
- إظهار آثار التآزر (la synergie)؛
- النمو الخارجي لا يزيد من العرض الإجمالي؛
- امتلاك مجال جديد؛
- اكتساب كفاءات جديدة؛
- رد فعل ضعيف من طرف المنافسين لأن النمو يكون سريعا ولا يعطي لهم الوقت لذلك؛
- تقليل المخاطر.

#### 2- عيوب النمو الخارجي:

- يحمل النمو الخارجي بعض العيوب منها:<sup>2</sup>
- ثقافة المؤسسة تصبح مهددة لدخول قيم غريبة عنها؛
- عدم تكييف القطاع أو السوق المستهدف مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة؛
- صعوبة إدماج مؤسسة جديدة في المجموعة؛
- تفاقم خطر عدم التوازن؛

<sup>1</sup>- نوال أمينة، (مراجع سابق)، بتصرف، ص 42.

<sup>2</sup>- نوال أمينة، (مراجع السابق)، ص 42.

- مخاطر حدوث أثر سلبي (synergie négative).

### الفرع الثالث: الخصائص ومظاهر النمو الخارجي:

من بين خصائص ومظاهر النمو الداخلي ما نوجزه في الجدول التالي:

جدول 2-2: خصائص ومظاهر النمو الخارجي

المظاهر	الخصائص
- زيادة الحجم	- الحيازة، الإحتواء، الإندماج، التحالف
- تغيير الخصائص	- انخفاض المنافسة في حالة التخصص
- تغيير في الأنشطة	- انخفاض درجة الخطر في حالة التنوع
تطور المؤسسة وزيادة الإمكانيات باللجوء إلى أطراف خارجية	

المصدر: دادن عبد الوهاب (مرجع سابق)، ص 177

يتحدد النمو الخارجي بعدة خصائص منها زيادة الحجم ويكون ذلك من خلال الاندماج مع مؤسسات أخرى وبذلك يكبر حجم المؤسسة. والخاصية الأخرى تتمثل في تغيير الخصائص والأنشطة وينتج عن ذلك انخفاض المنافسة ودرجة الخطر وهذا نتيجة لتعاونها مع مؤسسات أخرى.

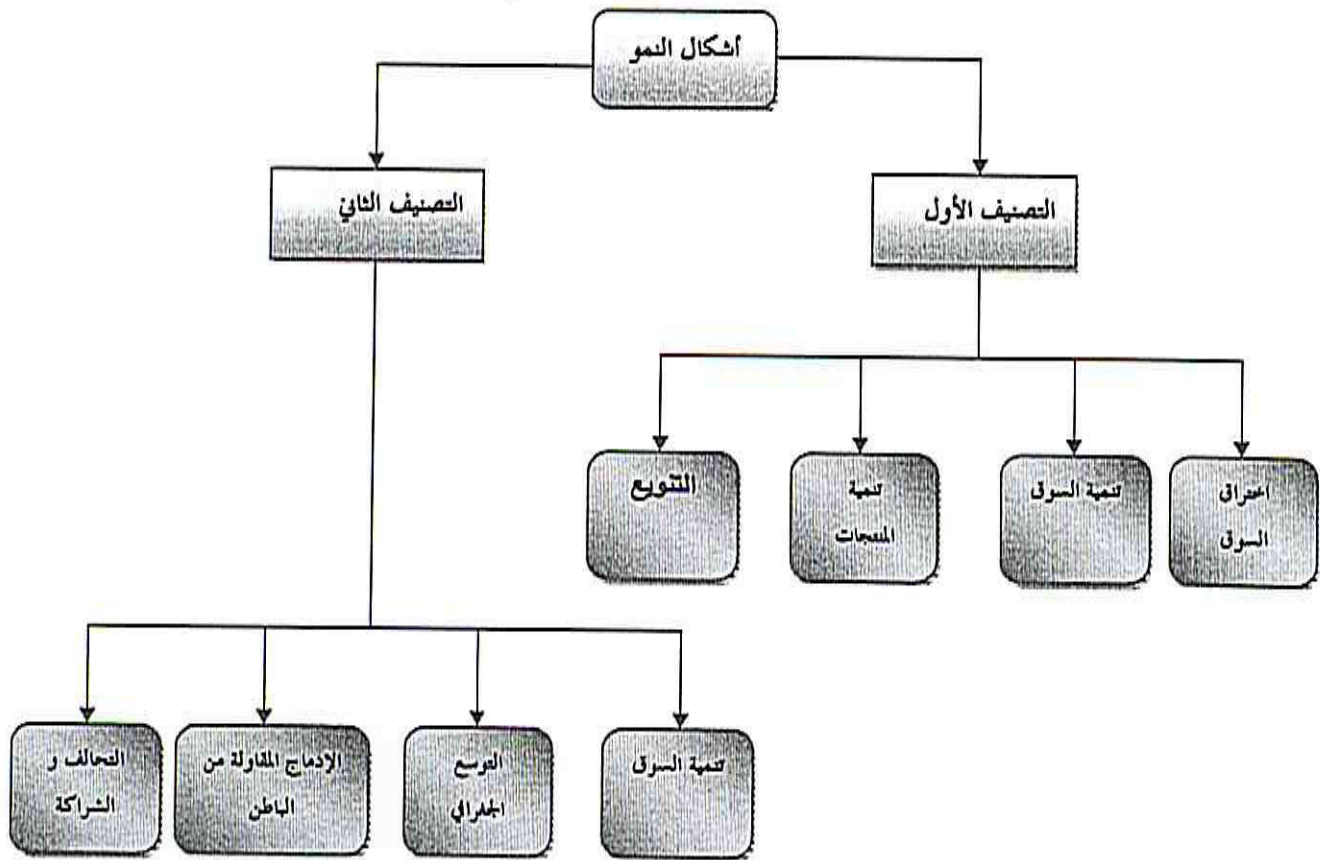
### المطلب الثالث: أشكال النمو للمؤسسات

تختلف أشكال النمو عن نماذجها؛ وذلك أن هذا الأخير يكون داخلي اعتمادا على قدرات المؤسسة الذاتية، أو خارجي وهذا بالاستعانة بمؤسسات أخرى. أما الأشكال فهي الصيغ الإستراتيجية التي تتخذها المؤسسة لبلوغ النمو سواء كان داخليا أو خارجيا مثلا: ابتكار منتج جديد قد يكون في الداخل بمبادرة جهود البحث والتطوير أو يكون نتيجة للتعاون والتحالف مع مؤسسات أخرى، كما أن الإدماج أو التكامل من أجل ضمان تصريف المنتجات (الإدماج العمودي إلى الأمام) أو من أجل ضمان امن التموين (إدماج عمودي إلى الخلف) وهذا يمكن أن يتم داخليا أو خارجيا بأن تنشئ المؤسسة وحدات التوزيع أو لتوفير المواد الأولية بنفسها وهنا نكون أمام نمو داخلي أو تلجأ إلى التحالف مع مؤسسات أخرى وهنا يكون النمو وفق النموذج الخارجي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - تروا، أسس، مرجع سابق، ص. 43



الشكل 1-10 : أشكال النمو



المصدر: من إعداد الطالبة

يبين لنا الشكل أن هناك عدة تصنيفات لأشكال المؤسسة نذكر منها اثنين على سبيل المثال:

الفرع الأول: حسب تركيبة (منتوج/سوق)

1. التصنيف الأول: لكي تنمو المؤسسة لها عدة طرق وتكون نقطة البداية انطلاقا من السوق، وإجراء اجتياز استراتيجي لأي شكل من أشكال النمو يعود لاختيار تركيبة (منتوج/سوق) ونحصل على أربعة أشكال للنمو كمايلي<sup>1</sup>:

أ) اختراق السوق: ويكون هذا بزيادة المبيعات من المنتجات الحالية في الأسواق الحالية للمؤسسة والسبيل إلى ذلك هو تعزيز قنوات التوزيع وتخفيض الأسعار؛

<sup>1</sup> - ترال تيموثي، دمج مسبقا، ص 43

(ب) تنمية السوق: وتكون بزيادة المبيعات من المنتجات الحالية بفتح أسواق جديدة كالتوجه نحو التصدير مثلاً؛

(ت) تنمية المنتجات: وتكون بزيادة المبيعات في الأسواق الحالية بتقديم منتجات جديدة؛

(ث) التنويع: ويكون بزيادة المبيعات بتقدم منتجات جديدة وفتح أسواق جديدة.

### الفرع الثاني: حسب المؤسسات الأخرى

2. التصنيف الثاني: وتمثل أشكال النمو وفق هذا التصنيف كمايلي:<sup>1</sup>

(أ) تنمية السوق: وفي هذه الحالة هناك خيارين إما تطوير استعمالات جديدة لنفس المنتج وإما تسويق نفس المنتج في قسم جديدة من السوق، فالخيار الأول غالباً ما يكون في المجال الصناعي، أما الخيار الثاني يتطلب تعديلات هامة للمنتج حتى يتناسب مع هذه القيم الجديدة من السوق؛

(ب) التوسع الجغرافي: الهدف منه هو تمديد الغلاف الجغرافي الوطني أو الدولي للقسم الإستراتيجية الموحدة، فعندما تكون خصائص التسويق والتكنولوجيا والخصائص القانونية والتنظيمية للأسواق الجديدة متقاربة مع خصائص السوق الأصلي يمكن للمؤسسة استخدام نفس الإستراتيجية إلى تعمل بها من قبل. أما إذا أرادت المؤسسة توسيع نطاقها الجغرافي دولياً فيمكنها إتباع عدة سبل منها: التصدير، إنشاء فروع في الخارج... الخ. لكن عليها التعامل بحذر مع الأسواق العالمية لأن خصائص التسويق تختلف من بلد لآخر. إذن فإن أرادت المؤسسة إتباع شكل التوسع الجغرافي يجب أن تدرس الأمر بجزم و يجب عليها الأخذ بعين الاعتبار خصائص التسويق الخاصة بالمناطق الجغرافية الجديدة مثل: حجم السوق، الحصة السوقية الممكنة تحقيقها... الخ؛

(ت) الإدماج: هو السبيل أو الطريقة التي تتطلب التكفل بالنشاطات الخلفية أو الأمامية أو الأنشطة المرتبطة أو المكملة للنشاط الأساسي وينقسم إلى نوعين وهما:

- الإدماج العمودي: هو تأمين الأنشطة التي تعتبر ضرورية للنشاط الاستراتيجي سواء من الخلف أو من

الأمام لسلسلة القيمة بخال نشاط استراتيجي معين (DAS)؛

- الإدماج الأفقي: يكون الهدف منه هو تقوية و دعم النشاط الأساسي و ذلك بالتكفل بالأنشطة

المرتبطة به (مثل تطوير الخدمات المكملة للنشاط الأساسي).

<sup>1</sup> تيرال، أسواق العالم، ص 44-47

ث) **التخريج (l'externalisation) و المقاوله من الباطن (la sous traitance):** على عكس الإدماج فان التخريج والمقاوله من الباطن يجعل المؤسسة تركز على مهنتها أو حرفتها الأساسية وتخرج الأنشطة المتبقية إلى مؤسسات أخرى هذه العملية تسمح لها بالتركيز على المهارات والخبرات للنشاط الأساسي للمؤسسة، وتسمح كذلك بتحويل التكاليف الثابتة إلى متغيرة، ومعرفة أحسن للبيئة الخارجية من خلال المؤسسات التي تتعامل معها.

ج) **التحالف و الشراكة:** وتكون بتحالف مؤسستين أو أكثر تسمح هذه العملية بعقلنة عملية الإنتاج وذلك بإلغاء المراحل الوسطية وبالتالي تسترجع الهوامش التي كان يأخذها الوسيط وسريع التدفق ومراقبة أحسن للسوق والجودة، وتكون بهذا قد وضعت المؤسسة حواجز دخول إضافية أمام المنافسين المحتملين بتقاسم الموارد والفرص بين مختلف أنواع الشركاء (شركاء إلى الخلف، شركاء إلى الأمام، شركاء من قطاعات مكملة، شركاء منافسين).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جمال أهداء (مراجع سابق)، ص 47-50



## خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل، حاولنا نستخلص منه أن النمو إستراتيجية تسعى المؤسسة تطبيقها لتحقيق الأهداف التي تريد الوصول لها، و بهذا تستطيع مواصلة نشاطها و بالتالي البقاء و الاستمرار، و للنمو عدة استراتيجيات وهي التنويع، التمييز والهيمنة بالتكلفة فكل منها تطبقها المؤسسة.

وكل مؤسسة لها مفاضلة بين النمو الداخلي والنمو الخارجي وهذا يعود على قدراتها الذاتية، وفي كلتا الحالتين يبقى النمو من أفضل الإستراتيجيات التي تنتهجها المؤسسة للاستمرار في نشاطها وتوسيعه حتى تضمن به هدفها وهو البقاء و الاستمرار.

لكن هذه الإستراتيجية تتأثر بعدة متغيرات وهي المتغيرات القطاعية وهذا ما سنبينه في الفصل القادم، بحيث سنتطرق لكل متغير على حدى و هي الحصة السوقية، حواجز الدخول و المنافسة.

الفصل الثاني:

المتغيرات القطاعية المتحركة

في نمو المؤسسات

### تمهيد:

يواجه نمو المؤسسات عدة متغيرات تؤثر عليه وهي التي تحدد نوع وطبيعة النمو الذي تنتهجه المؤسسة، ومن هذه المتغيرات ما يسمى بالمتغيرات القطاعية (الحصة السوقية، حواجز الدخول والمنافسة) فهي تتحكم في نمو المؤسسات باعتبارها عوامل خارجية تفرض على المؤسسة ردود أفعال في ظل التغيرات في محيطها. يمر أي قطاع بدورة حياة تبدأ بمرحلة الظهور ثم النمو فالنضج وتنتهي بمرحلة الزوال، ويواجه القوى التنافسية لهذا تضع المؤسسة عدة إستراتيجيات لمواجهة المنافسة، في حين تضع حواجز لمنع الداخلين الجدد وبالتالي حماية حصتها السوقية.

سنتناول في هذا الفصل المتغيرات القطاعية المتحركة في نمو المؤسسات بالتطرق لأهمية درجة نضج القطاع وأهمية تجاوز مختلف حواجز الدخول والاستراتيجيات العامة للمنافسة.



## المبحث الأول: التحليل الإستراتيجي للقطاع كأداة لاختيار بديل النمو

القطاع هو عبارة عن مجموعة من المؤسسات تعرض منتجات قابلة للإحلال فيما بينها أي تنشط في نفس مجال النشاط وسنحاول تشخيص حالة القطاع بالإعتماد على أدوات التحليل الاستراتيجي من بينها: منهج مراحل دورة حياة المنتج ومنهج حافظة الأنشطة.

### المطلب الأول: مراحل دورة حياة المنتج

يمر كل منتج بدورة حياة تبدأ من فترة الإنطلاق حتى التدهور و هناك منتجات لا تصل إلى هذه المرحلة الأخيرة، ومن خلال هذا المطلب سيتم التعرض للمراحل التي تمر بها دورة حياة المنتج.

### الفرع الأول: المراحل الأربعة للمنتج

لحياة المنتج أربعة مراحل وهي الإنطلاق، النمو، النضج والتدهور، وتأخذ هذه الدورة منحني واضح تماما وهي مفيدة في الناحية الاستراتيجية وذلك لمساهمتها في توضيح مهنة المؤسسة وميادين النشاط الاستراتيجي ومهما تكن الدورة قصيرة أو طويلة فهي تقود إلى تحديد معايير مختلفة للمردودية على الاستثمارات خاصة المنتجات الجديدة.<sup>1</sup>

وعندما يصبح المنتج قديم في سوق معين تقوم المؤسسة بالعمل على إيجاد أسواق جديدة لها لكي تكتسب دورة حياة جديدة في ذلك السوق.<sup>2</sup>

وتتميز كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج بما يلي:

#### 1. مرحلة الإنطلاق:

وهي المرحلة التي يتم فيها تقديم المنتج إلى السوق وتتميز بكونها مرحلة تتكبد فيها المؤسسة خسائر معتبرة، بسبب ارتفاع تكلفة الوحدة الواحدة، وكذلك النمو البطيء للمبيعات وكذا ارتفاع تكاليف البحث والتطوير؛

#### 2. مرحلة النمو:

في هذه المرحلة تبدأ مبيعات المؤسسة بالزيادة بشكل قياسي، وهي مرحلة فاصلة لنجاح منتج المؤسسة ففي

<sup>1</sup> نوري منير، التسويق الاستراتيجي وأهميته في مساهمة العولمة الاقتصادية إسقاط على الوطن العربي (1990-2000)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، ص 88، بتصرف.

<sup>2</sup> أسعد حماد أبو رمان، محمد بن دليم القحطاني، مداخلة بعنوان: استراتيجيات تطوير السوق في المطاعم السريعة من خلال نظام الامتيازات، الملتقى العربي الثان التسويقي في المشرق العربي في الجزائر، 2000، ص 425.

حالة حدوث العكس على المؤسسة سحب أو إعادة النظر في منتجها أو إستراتيجيتها، وبشكل عام تركز المؤسسة على توسيع حصتها السوقية وتخفيض تكاليفها<sup>1</sup>

### 3. مرحلة النضج:

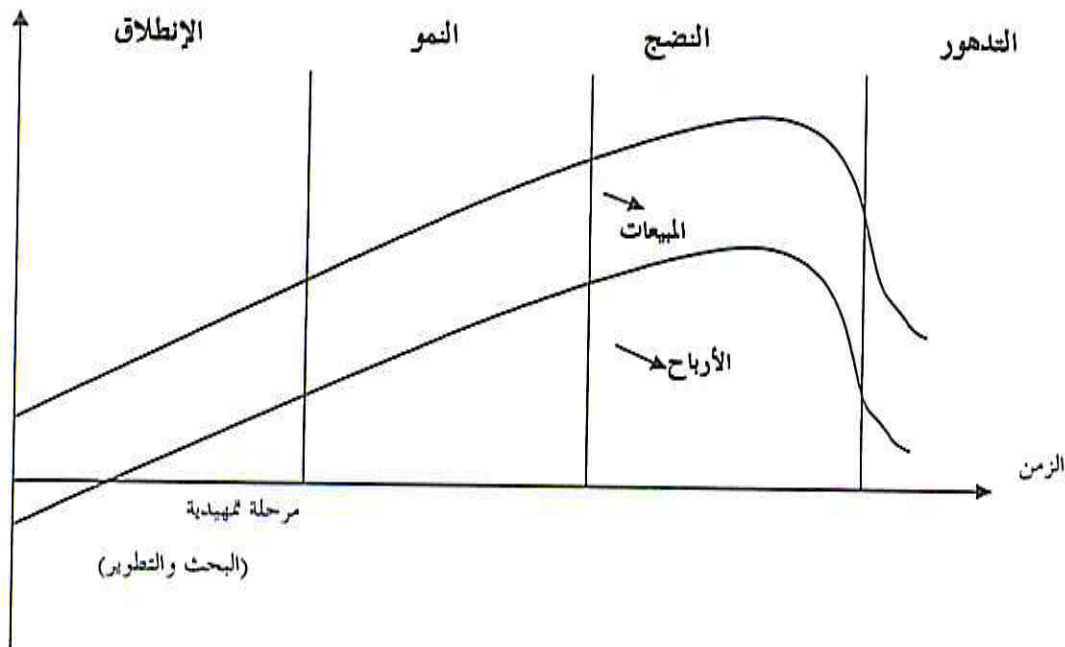
تمثل خصائص هذه المرحلة بالاستقرار في زيادة حجم المبيعات بمعدل ثابت كما أن نمو السوق يبدأ بالتوقف ببطء وتتمكن المؤسسة من تخفيض تكاليفها والسيطرة على السوق وهذا يمكنها من الحصول على عوائد معتبرة

### 4. مرحلة التدهور:

يلاحظ في هذه المرحلة انخفاض هام في حجم المبيعات نتيجة لظهور منتج جديد في السوق أو تغير عادات المستهلك، وكذا انخفاض عدد المنظمات المتنافسة مجددا.<sup>2</sup>

### شكل 2-1: مراحل دورة حياة المنتج

حجم المبيعات والأرباح



المصدر: شفيق جيلالي، دور بحوث التسويق في بحث المنتج الجديد، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة البليدة، 2006، ص99.

يوضح لنا الشكل أعلاه المراحل الأربعة الأساسية لدورة حياة المنتج بدلالة الزمن ومستوى رقم الأعمال حيث أن المؤسسة في كل مرحلة من المراحل تواجه وضعيات معينة، فمثلا في المرحلة الأولى تواجه تحديات

<sup>1</sup> أحمد فنيش، مكالمة بحوث التسويق في المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة البليدة، 2006، ص34.

<sup>2</sup> غير منشورة، المخطوطات التي تروى في المجلات، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة البليدة، 2007، ص64 (تصرف).

وهذا راجع للتكاليف العالية التي تنفقها من أجل الإنتاج، وعند إنطلاق المنتج تضع المؤسسة أسعار مرتفعة وهذا لتغطية الخسائر وفي مرحلة النضج تستقر الاوضاع المالية للمؤسسة وتبدأ في تحقيق الأرباح وفي المرحلة الأخيرة تنخفض المبيعات ويكون المنتج في مرحلة التدهور، وتختلف هذه المراحل باختلاف نوعية المنتج.

### المطلب الثاني: منهج حافظة الأنشطة

تقوم نماذج حافظة الأنشطة le portefeuille d'activité على تنوع المنتجات في أسواق أو قطاعات مختلفة وهذا رغبة في تجاوز اشكالية قصر دورة حياة المنتج، وقد ظهرت هذه النماذج كأدوات تحليلية تهدف إلى مساعدة متخذ القرار الاستراتيجي على توجيه المؤسسة نحو الاستراتيجية التي تناسب التحولات القطاعية والتمكن من التأقلم مع الأوضاع الجديدة.<sup>1</sup>

### الفرع الأول: مجموعة المصفوفة الاستشارية

مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية The consulting group يطلق عليها اختصارا BCG وذلك نسبة إلى مكتب الدراسات الرائد بالو.م.أ مجموعة بوسطن الاستشارية<sup>2</sup> وقد قدمت نموذجا في تحليل الأنشطة، أو كل الاستثمارات مرة واحدة، أو في تحليل كل منها منفردا وهذا التحليل يعتمد على مصفوفة ذات بعدين رئيسيين :

**البعد الأول:** هو حصة السوق النسبية ويعبر عنه المحور الأفقي في المصفوفة؛

**البعد الثاني:** فهو معدل نمو السوق ويعبر عنه المحور الرأسي.<sup>3</sup>

تنقسم المصفوفة إلى أربعة خلايا وهي كالتالي: النجوم، المأزق، البطة المتعثرة والبقرة الحلوب، توضح مجموعة بوسطن الاستشارية أن الأنواع المختلفة لوحدة العمل الإستراتيجية لها احتمالات وتوقعات مختلفة طويلة الأجل.

**1. البطة المتعثرة:** تشير هذه الوضعية إلى المركز التنافسي في السوق يعاني من الركود أو بمعنى آخر عدم وجود مستقبل لوحدة الأعمال أو الخروج من السوق، وبالتالي أفضل البدائل للتصرف في هذه الحالة هو تصفية المشروع أو حل الوحدة لأن في هذه الحالة المؤسسة تعيش وضعا سيئا بحيث لا توجد أي بوادر أو حلول للنمو والبقاء.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - بن ساسي الهاس، المؤسسة أمام خيار النمو الداخلي والنمو الخارجي، (مرجع سابق)، ص 143.

<sup>2</sup> - خالد خلفي، البيئة التسويقية والاستراتيجية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة البليدة، 2005، ص 104

<sup>3</sup> - نوري منور، (مرجع سابق)، ص 104،

<sup>4</sup> - محمد اليزيدي، دراسات في التسويق، دار الجامعة للنشر، الطبعة الأولى، 2004-2005، ص 217، (بصرف).

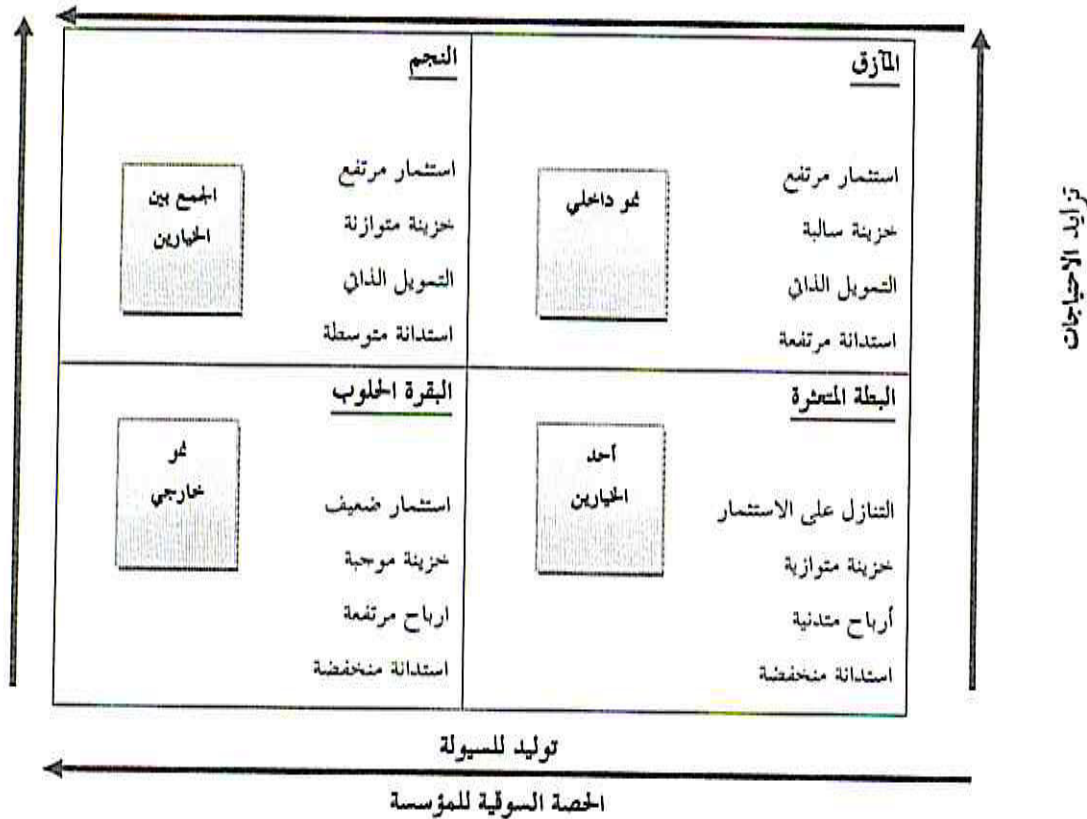


2. المآزق: هي ذات حصة سوق بنسبة منخفضة ولكنها تتنافس في صناعة معدل نمو مرتفع، عادة تكون الحاجات النقدية لتلك الشركات مرتفعة بينما توليدها للنقدية منخفض، يطلق على هذه الأعمال كذلك بعلامات الاستفهام لأنه يقع على عاتق المنشأ اتخاذ قرار بصددتها تعمل على تقويتها من خلال اتباع إستراتيجية مكثفة ( اختراق السوق، تنمية السوق، أو تنمية المنتج) أم تبيعها؟<sup>1</sup>

3. البقرة الحلوب: (معدل نمو منخفض ونصيب سوقي عالي) وهي وحدات مدرة للنقدية الكثيرة تفوق ما تستخدمه الشركة لدفع فواتيرها ولدعم وحدات النشاط الأخرى التي تستخدم السيولة النقدية أفضل إستراتيجية هنا هي الاستقرار والتركيز؟<sup>2</sup>

### الشكل 2-2 مصفوفة BCG

ترايد الموارد



المصدر: الياس بن ساسي ( المرجع السابق )، ص 160

<sup>1</sup> - نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية الاسكندرية، ص 285.

<sup>2</sup> - مورو، .....، ص 177.

4. النجوم: وتمثل وحدة العمل الإستراتيجية الرائدة في محفظة أنشطة الشركة، وتستحوذ النجوم على نسبة مالية من السوق، كما أنها تعتمد على مجالات صناعية عالية النمو وبالتالي فإنها تتيح فرصا لتحقيق أرباحا كبيرة على المدى الطويل فضلا عن إتاحة فرص النمو<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: البدائل الإستراتيجية لمصفوفة BCG

توضح لنا كل خانة من الخانات الأربعة التي تتكون منها مصفوفة (النمو/ حصة السوق) مركز إستراتيجي للمنتج، وبالتالي فإن لكل مركز إستراتيجية مناسبة على المنظمة اتباعها بشرط أن تتلاءم مع رسالة المنظمة، هذه الإستراتيجيات هي:

#### 1. إستراتيجية البناء:

تعتبر من إستراتيجيات النمو حيث تهدف المنظمة من خلالها إلى تقرير الحصة السوقية للمنتج، وتكون هذه الإستراتيجية للمنتجات الجديدة أي أنها تقابل الخانة الأولى (المأزق)، وكذلك المنتجات التي وصلت إلى مركز النجوم، لكن اعتماد هذه الإستراتيجية يؤدي غالبا إلى إلحاق الضرر لأرباح المؤسسة على المدى القصير، لهذا عند تبني هذه الإستراتيجية وجب على المؤسسة دراستها دراسة دقيقة حتى لا تتحمل المؤسسة نتيجة الفشل مما يعني خسارة مبالغ طائلة. وبشكل عام تهدف هذه الإستراتيجية إلى تعظيم الحصة السوقية وتحسين المركز التنافسي وفتح طريق أمام منافذ توزيعية جديدة؛

#### 2. إستراتيجية الاحتفاظ بالوضع القائم:

هي إحدى إستراتيجيات الاستقرار، وتعتبر إستراتيجية دفاعية والتي من خلالها يتم المحافظة على المركز التنافسي للمنظمة، وتتبع المؤسسة هذه الإستراتيجية لصد هجمات المنافسين كما تستعمل للمحافظة على ولاء المستهلكين لمنتجات المنظمة. إن هذه الإستراتيجية مناسبة لمنتجات البقرة الحلوب والتي تدر تدفقات نقدية كبيرة، وكذلك على المؤسسة تخصيص استثمارات صغيرة للمحافظة على هيمنة البقرة الحلوب لأن ذلك يؤدي إلى تراجعها؛

#### 3. إستراتيجية الحصاد:

<sup>1</sup> - رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المنعم، الإدارة الاستراتيجية، "مدخل متكامل"، دار المربع للنشر - الرياض - المملكة العربية السعودية، الجزء الاول، سنة 2001، ص 57.

هي إحدى إستراتيجيات الإنكماش تهدف إلى تحقيق تدفقات نقدية في المدى القصير. وتلاءم هذه الإستراتيجية مع منتجات البقرة الحلوب ذات المستقبل غير الواعد وكذلك مع منتجات البطة المتعشرة، و تهدف هذه الإستراتيجية للخروج من السوق بعد حصاد ما يمكن حصاده بئحها يرتبط بالقشط التدريجي للسوق أطول فترة ممكنة؛

#### 4. إستراتيجية التصفية :

هي إحدى إستراتيجيات الإنكماش أيضا، تلجأ إليها المنظمات ذات المنتجات المتعددة أو وحدات الأعمال المتعددة، حيث تقوم هذه المنظمة بحذف منتج أو أكثر أو خط منتجات كامل من السوق، وذلك لعدم توفر الإمكانيات للاستمرار بمجموع المنتجات وتستخدم هذه الإستراتيجية خاصة لمنتجات خلية البطة المتعشرة ولبعض منتجات المازق، حيث يتم إستغلالها لتحقيق النمو وذلك عن طريق إستثمار الأموال في مجالات أخرى بعد الحذف، ويجب على المنظمة بعد تبني هذه الإستراتيجية مباشرة أن تتبنى إستراتيجية البناء وإلا سيؤدي تقليص مجال أعمالها.<sup>1</sup>

#### الفرع الثالث: مصفوفة Arthur D. little (ADL)

تعتمد هذه المصفوفة على بعدين إستراتيجيتين هما: وجه نضج المهنة (جاذبية القطاع) والوضعية، وتختلف مصفوفة ADL عن مصفوفة BCG، ذلك في اختيار المعايير المتعلقة بتقدير الوضعية التنافسية، وجاذبية القطاع، وهذه الأخيرة تقدرها انطلاقا من نمو القطاع وذلك بتطبيق مفهوم دورة حياة على مجال النشاط الإستراتيجي (انطلاق، نمو، نضج وزوال)، بينما تقدر الوضعية التنافسية حسب هذه المصفوفة من خلال تفحص حصة السوق النسبية، وتقييم نقاط القوة والضعف الداخلية الخاصة بالمؤسسة والتي تتعلق بالانتاج، التسويق، التمويل والتوزيع ذلك للتوصل إلى وضعية تنافسية تحدد وفق سلم متغير من إلى والمصنفة إلى الفئات التالية: هامشية، ضعيفة، مقبولة، قوية و مهيمنة.<sup>2</sup>

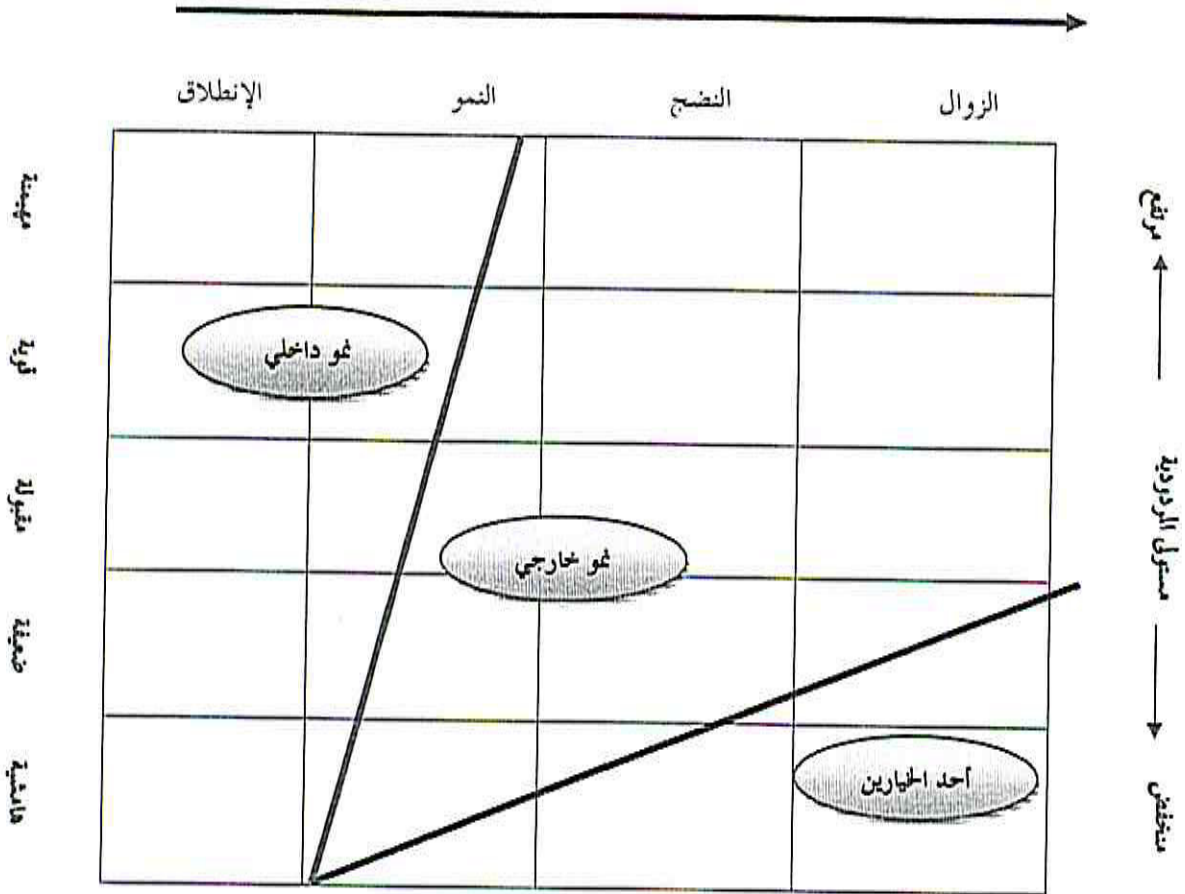
<sup>1</sup> - مزوغ عادل، البيئة التسويقية و أدوات التحليل الإستراتيجي، حالة المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية، مذكرات ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد و السبر، قسم العلوم التجارية تخصص تسويق، جامعة سعد دحلب البلدة، 2005، ص من 121 - 122.

<sup>2</sup> - مزوغ عادل، البيئة التسويقية و أدوات التحليل الإستراتيجي، حالة المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية، مذكرات ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد و السبر، قسم العلوم التجارية تخصص تسويق، جامعة سعد دحلب البلدة، 2005، ص من 121 - 122.



### الشكل 2-3 مصفوفة ADL

درجة نضج القطاع



المصدر: بن ساسي الباس، المؤسسة أمام خيار النمو الداخلي و النمو الخارجي، (مرجع سابق)، ص 145.

نلاحظ من خلال الشكل حسب ADL للمؤسسة ثلاث خيارات إستراتيجية تظهر في المصفوفة مواضع محددة وهي:

1. خيار النمو الطبيعي: هنا المؤسسة تسلك مسار النمو في نشاطها الأصلي، وهذا لأن النشاط في بدايته ينتج عنه نمو الحصة السوقية مستقبلاً، وأما عن أعمال الوضعية التنافسية فهي مريحة وتحسن مع الإرتفاع التدريجي في رقم الأعمال، وفي هذه الحالة النمو الداخلي هو الخيار الأفضل لذا يجب على المؤسسة مضاعفة الإستثمار لرفع من القدرات الإنتاجية لمواجهة الطلب المتزايد<sup>1</sup>؛

<sup>1</sup> بن ساسي الباس، المؤسسة أمام خيار النمو الداخلي و النمو الخارجي، (مرجع سابق)، ص 145.

2. خيار النمو الإختياري: يشهد القطاع في هذه المرحلة دخولا كبيرا للمؤسسات المتنافسة (شدة المنافسة) واستقرار في الطلب على المنتجات ولذا على المؤسسة الإستمرار في نشاطها الأصلي وفي نفس الوقت عليها التوجه نحو الأنشطة التي تكسبها ميزة تنافسية، وفي هذه الحالة النمو الخارجي هو الخيار الأفضل وذلك لإستهداف المؤسسات المتنافسة وتلك ذات المنتجات البديلة؛
3. خيار إعادة توجيه النشاط أو الإنسحاب: تتميز المؤسسة في هذه المرحلة بوضعية تنافسية ضعيفة إلى جانب تدهور في الحصة السوقية بسبب توجه النشاط نحو الإضمحلال، وهنا تكون المؤسسة أمام خيارين إما إعادة التمرکز نحو المهنة الأصلية أو الإنسحاب، وفي هذه الحالة تكون المؤسسة أمام خيار النمو الداخلي والنمو الخارجي حيث تلعب المحددات المالية دورا أساسيا في اتخاذ القرار المناسب<sup>1</sup>.
- ولقد تعرضت كل من مصفوفة BCG و ADL الى انتقادات وهي:<sup>2</sup>
- الوضعية التي تصورها ما هي إلا وضعية تاريخية، ولن تستمر بالضرورة؛
  - أنها تربط تطور المؤسسة بالثنائيات (سوق/منتج) بدلا من مهارتها وكفاءاتها؛
  - كون تحليلها يقتصر على بعدين اقتصاديين فقط مهما كثر ت خاناتها؛
  - أنها تعتمد كثيرا على التجزئة والتي تماما أفضليات الزيادة؛
  - قد لا تكون الأسواق ذات معدل النمو المرتفع دائما؛
  - تتم فقط بالسلعة أو وحدة العمال الإستراتيجية في علاقتها مع منافس واحد هو زعيم أو قائد السوق وتعمل المنافسين الصغار ذوي النمو السريع في نصيب السوق؛<sup>3</sup>
- بالنسبة لمصفوفة (BCG) العامل الوحيد الذي يستعمل لقياس المنافسة هو السعر، في حين أن هذا المقياس غير صالح في كل القطاعات إذ يصلح في القطاعات الأقل تنوعا (قطاعات خلفية)، أما القطاعات الأخرى يفترض وجود تشابه في النوعية، طرق التسويق وطرق الإنتاج... إلخ، وهو الشيء غير الموجود واقعا<sup>4</sup>.
- رغم الإنتقادات الموجهة للمصفوفتين BCG و ADL إلا أنهما تساعدان على تحديد الوضعية الإستراتيجية لميادين النشاط بالإرتكاز أساسا على بعدين وهما الوضعية التنافسية وقيمة النشاط، وبهذا التوجه يصبح ميدان

1- بن ساسي الباس، المؤسسة أمام خيار النمو الداخلي و النمو الخارجي، (مرجع سابق)، ص 146

2- سلطان محمد رشدي، (مرجع سابق) ص 34.

3- كاظم نزار الركاك، الإدارة الإستراتيجية (العولة والمنافسة)، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى، عمان 2004، ص 212.

4- بن ساسي الباس، المؤسسة أمام خيار النمو الداخلي و النمو الخارجي، (مرجع سابق)، ص 108.

النشاط هو ميدان المعركة أو مجال المنافسة الذي فيه تحدد المؤسسة خياراتها الإستراتيجية المستقبلية وهو محدود بالعناصر التالية:<sup>1</sup>

- مجموع المنتجات المشابهة، المكملة أو الإستبدالية؛
- مجموع المنافسين الذين يتحكمون في المهارات والوسائل المتقاربة؛
- المنطقة الجغرافية الممثلة للسوق الملائم للنشاط.

### المبحث الثاني: حواجز الدخول و تأثيرها على إختيار بديل النمو

تسعى كل مؤسسة لحماية مجال النشاط الذي تنشط فيه، لهذا تضع حواجز لمنع الداخلين الجدد الذين يمكن أن يمثلوا تهديدا جديا للمنظمات القائمة في صناعة معينة، سنتطرق في هذا المبحث لأهم تعاريف حواجز الدخول وأنواعها.

#### **المطلب الأول: مفهوم حواجز الدخول**

تختلف التعاريف باختلاف الزاوية التي ينظر إليها، وكل تعاريف حواجز الدخول تنصب في مفهوم واحد وهو أنها مختلف العقبات التي تحد من قدرة المؤسسات على إختراق الأسواق ويمكن توضيح ذلك فيمايلي:

#### **الفرع الأول: أهم تعاريف حواجز الدخول**

هناك عدة تعاريف لحواجز الدخول نذكر منها مايلي :

- تعرف على أنها "عبارة عن عوامل تجعل مسألة الدخول لمجال صناعي معين أمرا مكلفا، وكلما ارتفعت التكاليف التي يتعين على المنافسين المحتملين أن يتحملوها لدخول مجال صناعي ما، كلما كان ذلك دليلا على ارتفاع عوائق الدخول".<sup>2</sup>

- هي إقامة المؤسسة عوائق على المنافسين والتأثير على الموزعين والموردين، ويتحقق ذلك بتوفر العلامة التجارية واحتلال المؤسسة موقعا معتبرا من السوق.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - مداح عربى الحاج، مداخلة بعنوان: هيكل المنافسة و الخيارات الإستراتيجية للمؤسسات الصناعية- المنتدى الدولي الرابع حول المنافسة و استراتيجيات التنافسية للمؤسسات، 2010، جامعة الشلف، ص 5.

<sup>2</sup> - رفايى محمد رفايى، احمد عبد المنعال، (مراجع سابق)، ص 133.

<sup>3</sup> - طالب مريم، تحليل محددات ومكونات وهيكل وشكل المنافسة في النظريات الاقتصادية و إستراتيجية المؤسسة، المنتدى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية ، جامعة الشلف، 2010 ص11.



## الفرع الثاني: المعوقات المحتملة حسب Porter

إن كل مؤسسة تبحث عن زيادة أو التأثير في العقبان الاقتصادية للدخول وذلك بتخفيض فرصة الدخول، وقد حدد Porter ست معوقات محتملة للدخول وهي:

### 1- وفورات الحجم :

ويقصد بها الإنخفاض في كلفة الوحدة الواحدة للإنتاج كلما زاد الحجم. فالمنظمات التي تتمتع باقتصاديات الحجم تكون قادرة على إنتاج كمية كبيرة من السلع بتكاليف أقل مقارنة بالداخلين الجدد وهذا ما يمنعهم من الدخول للسوق؛<sup>1</sup>

### 2- تمييز المنتج :

يعتبر تمييز العلامة التجارية يشكل عائقا أمام المنافسين الجدد، حيث أن هذا التمييز للمنتجات الموجودة في الصناعة تكون من خلال بحوث التسويق المتخصصة والتي شكلت معرفة جيدة في السوق وخلقت ولاء عالي للمستهلكين اتجاه العلامات التجارية المعروفة؛<sup>2</sup>

### 3- الإحتياجات إلى رؤوس الأموال :

تحتاج المؤسسات الجديدة إلى موارد مالية معتبرة من أجل تحقيق استثماراتها، وهذا يشكل حاجزا يؤخر عملية الدخول، وخصوصا إذا كانت رؤوس الأموال موجهة إلى نفقات غير مسترجعة مثل: الإشهار، البحث والتطوير كما أنه بالإضافة إلى تمويل التجهيزات، وكذلك يجب تخصيص أموال معتبرة من أجل حسابات الزبائن المخزونات، خسائر الإنطلاق، وتكمن أهمية رؤوس الأموال الأساسية في بعض القطاعات مثل صنع الحواسيب في الحد من الداخلين المحتملين؛<sup>3</sup>

### 4- التكلفة المستقلة عن وفورات الحجم :

لكي ينجح الداخلين الجدد في الصناعة فعليهم أن يكونوا على إقناع المستهلكين القائمين للتحويل من المنظمات الحالية إلى أخرى جديدة، وفي هذا يحتاج المشتري إلى اختبار منتج من المنظمة الجديدة، والتفاوض على عقود الشراء، وتدريب العاملين على استخدام المكائن أو تعديل الخدمات الإنتاجية لإستخدام المنتج

<sup>1</sup> - كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية (العولمة و المنافسة)، دار وائل للنشر ط1 ، 2004 ، عمان ص 128 .

<sup>2</sup> - طاهر منصور الغالي، ( مرجع سابق)، ص 273 .

<sup>3</sup> - سحنون جمال الدين، حسي ممر، تحليل التنافسية على مستوى القطاع، مداخلة بالمنتدى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية ،

مقدمة العدد 2010 ص 10 .

الجديد، فالمشترى عادة ما يتحمل كلفة عالية للتحويل بين المنظمات، وكلما زادت هذه الكلفة، يصبح المشتري عادة متردد في التغيير؛<sup>1</sup>

#### 5- الوصول إلى قنوات التوزيع:

على كل مؤسسة تأمين توزيع منتجاتها وخدماتها بشكل واسع النطاق، وكلما كان البيع بالجملة محدوداً أو كانت قنوات التجزئة محدودة ويجمع المنافسين الحاليين بين البيع بالجملة وامتلاك قنوات تجزئة كلما زادت صعوبة الدخول في الصناعة، وفي بعض الأحيان يكون هذا الحاجز كبيراً بدرجة يتوجب معها على المنافس الجديد أن يوجد قنوات توزيع خاصة به؛<sup>2</sup>

#### 6- تدخل السلطات الحكومية :

يمكن للحكومة أن تتخذ من الداخلين الجدد إلى صناعة معينة وذلك عن طريق إلزام الحيازة على الترخيص والتخفيض من إمكانية الحصول على المواد الأولية كما يمكن للحكومة أن تؤثر بطريقة غير مباشرة، وذلك عن طريق عدة وسائل منها: القواعد الأمنية أو محاربة تلوث الهواء والماء؛<sup>3</sup> كذلك يمكننا الإشارة إلى عوائق أخرى وتسمى بعوائق الخروج ويمكن توضيحها كما يلي:

#### الفرع الثالث: عوائق الخروج

وهي عوائق اقتصادية وإستراتيجية ومعنوية، تؤدي إلى استمرار الشركات في ذلك المجال الصناعي، حتى عندما تتدنى العوائد، وإذا كانت عوائق الخروج محتجزة داخل صناعة غير مربحة حيث يتم الطلب الكلي بالثبات أو التدهور. أما الطاقة الإنتاجية الفائضة فيمكن بدورها أن تؤدي إلى منافسة حادة في الأسعار ومن العوائق الأكثر شيوعاً هي:<sup>4</sup>

- الإستثمارات في المصنع والمعدات، لا تستطيع المؤسسة التخلص منها بالبيع فهي ليست لها استخدامات بديلة؛

- التكاليف العالية الثابتة للخروج، مثل التعويضات التي يتم دفعها للعمال؛

- التبعية الاقتصادية في مجال صناعي معين، وخصوصاً عندما لا تعتمد المؤسسة على تنوع منتجاتها

وأنشطتها، وتعتمد على الصناعة في تحقيق دخلها.

<sup>1</sup> - كاظم نزار الركاب، (مراجع سابق) ص 129.

<sup>2</sup> - طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الأردن، ط1 2007 ص 273.

<sup>3</sup> - سخنون جمال الدين، حمدي ممر، (مراجع سابق) ص 10.

<sup>4</sup> - رامي محمد رشدي، (مراجع سابق) ص 144.

يمكننا القول أن كل مؤسسة تفرض عوائق الدخول لمنع المنافسين من دخول مجال نشاطها، وبذلك تكون المؤسسة تحمي حصتها السوقية ومنتجاتها لكن عليها أن تتقيد بالتميز في المنتجات للمحافظة على مكانتها وتوفر بذلك الولاء للعلامة، وهذا ما يخلق عائق للمؤسسات الأخرى للدخول، لكن هناك عوائق خروج تفرض على المؤسسة التي تحاول الخروج من المجال الصناعي أن تستمر لدرجة احتجازها في المجال الصناعي وبالتالي تتحمل خسائر قد تؤدي إلى إفلاسها.

### المطلب الثاني: أنواع حواجز الدخول

هناك عدة أنواع من حواجز الدخول التي تضعها المؤسسة لمنع المؤسسات المنافسة من الدخول للسوق الذي تسوق به منتجاتها وقد صنف P. Vannesson حواجز الدخول إلى أربع فئات:

1- الحواجز القانونية والتنظيمية: وتمثل القواعد القانونية والتنظيمية المنظمة لسلوك المؤسسات، وتكون متضمنة الإعانات الحكومية، كذلك قوانين حماية الملكية الصناعية والسياسات.... الخ؛

2- الحواجز الاقتصادية: وهي الحواجز التي تصدر عن الوحدات الإنتاجية مثل: وفرة الحجم، الخبرة والسيطرة على منافذ التمويل.... الخ؛

3- الحواجز المالية: وهي الحواجز الصادرة عن المؤسسات المالية والتي تتميز طبيعة الاستثمار منها حجم رأس المال، القيود المفروضة على الاقتراض ودخول سوق المال.... الخ؛

4- الحواجز التجارية: وهي الحواجز التي تتعلق بإستراتيجية المؤسسات التسويقية كتميز منتجات، متطلبات الترويج والإشهار.<sup>1</sup>

### الفرع الأول: تخطي حواجز النمو الداخلي

يكون النمو الداخلي للمؤسسة من خلال إنشاء مؤسسة جديدة أو الاستثمار في النشاط الأصلي وسيلة للرفع من القدرات الإنتاجية وارتفاع الحصة السوقية، تغير إستراتيجية التوسيع الداخلي القطاع تغيرا هيكليا، ويؤدي إلى زيادة فعلية في الطاقة الإنتاجية للقطاع مما يؤدي إلى زيادة عدد المؤسسات العاملة فيه. ينتج عن النمو الداخلي ردود فعل من قبل الهيئات العامة والمؤسسات الأخرى مما يؤدي إلى إقامة حواجز تحد من إنشاء مؤسسات جديدة.

<sup>1</sup> من بين باقي الفئات: المؤسسات التي تمنع النمو الداخلي، التوسع الخارجي، (راجع سابقاً)، ص.



- 1- **الحواجز القانونية:** ينتج عن النمو الداخلي إنشاء العديد من المؤسسات الجديدة التي تستحوذ على مساحات جغرافية وتؤدي إلى ارتفاع كمية المنتجات في القطاع، مما يؤثر على مستوى الضغوط التنافسية والبيئة المحلية بشكل سلبي، مما يجعل السلطات التدخل للحد من النمو ويكون ذلك في الحالات التالية:<sup>1</sup>
- **فائض الإنتاج:** يحدث للسوق خلل في التوازن بين العرض على المنتجات والطلب عليها، في حالة الفائض في الإنتاج تتدخل الدولة لمنع من إنشاء مؤسسات جديدة أو دخول مؤسسات ذات تنافسية عالية، لأنه يزيد من حدة الخلل ويؤثر على التوازن التنافسي بين المؤسسات، فتتجنب الدولة بعض النتائج السلبية كإفلاس مؤسسات ذات المنافسة الضعيفة وبالتالي ينتج عنها عدة مشاكل منه تسريح العمال وهذا يؤدي إلى ارتفاع معدل البطالة؛
- **خصوصية القطاع:** بعض القطاعات تتميز بطابع خاص نظرا لأهميتها على المستوى العام مثل: قطاع الاتصال، البنوك، النقل الجوي... الخ. ونظرا لخصوصية القطاع فإنشاء مؤسسة جديدة يكون خاضعا لرقابة وإشراف مباشر من طرف الدولة، وعليه فالنمو الداخلي ليس إستراتيجية متوفرة ويكون النمو الخارجي الأفقي بمختلف أشكاله الوحيد لدخول هذا النوع من القطاعات؛
- **متطلبات التنمية المحلية و البيئية:** يساهم إنشاء مؤسسات جديدة في النمو الاقتصادي إلا أنه يؤدي إلى انعكاسات سلبية على الصعيد البيئي، تلجأ الدولة إلى مضاعفة القيود على عمليات النمو الداخلي لتفادي التأثيرات على مستوى تشجيع الاستثمار ومحاربة البطالة.

<sup>1</sup> - N. Guemi op cit pp 163- 167

## المبحث الثالث: المتغيرات التنافسية وتأثيرها على اختيار بديل النمو

تعتبر المنافسة التحدي الرئيسي الذي تواجهه المؤسسات المعاصرة، وهي تمثل تحد متزايد الخطورة تتطلب من المؤسسات المعاصرة مراجعة شاملة لأوضاعها التنظيمية، وقدراتها الإنتاجية، وأساليبها التسويقية، وإعادة هيكلة تلك الأوضاع لتتلاءم مع المحيط واحتلال موقع تنافسي مناسب في السوق يؤهلها لأن تتفوق على منافسيها.

سنحيط في هذا المبحث بجميع جوانب المنافسة والإستراتيجيات العامة للمنافسة

### **المطلب الأول : مفهوم المنافسة، التنافسية و الإستراتيجية التنافسية**

تختلف معظم المصطلحات في التعاريف و المعنى الذي تصبو إليه، لهذا سنوضح في هذا المطلب لأهم تعاريف كل من المنافسة، التنافسية والإستراتيجية التنافسية في الفروع الآتية.

#### **الفرع الأول: مفهوم المنافسة:**

للمنافسة عدة تعاريف وذلك حسب الزاوية التي ينظر من خلالها فهناك من يميز في تعريفه للمنافسة بين نوعين فيما يتعلق بمجال أعمال المؤسسات وذلك بتقييمها إلى مايلي :

المنافسة غير المباشرة، المنافسة المباشرة.

#### **1- المنافسة غير المباشرة :**

هي تلك الصراعات التي تحدث بين مختلف المؤسسات من أجل الظفر بالموارد المتاحة في البيئة بأحسن جودة وأقل تكلفة ممكنة.

#### **2- المنافسة المباشرة:**

تمثل أساسا في تلك المنافسة القائمة بين الشركات التي تنشط في نفس القطاع الصناعي أو تقوم بإنتاج نفس المنتجات أو الخدمات، وهذا النوع من المنافسة هو الذي يهتم المؤسسات بصفة أكبر من النوع الأول<sup>1</sup>.

#### **3- المنافسة من الناحية الإقتصادية :**

هي نوع من هياكل السوق تسمح بحرية تواجد عدد كبير من المؤسسات (العارضين) والمستهلكين (الطالبين) في جميع المجالات الخاصة بالمنتجات، المواد الأولية ورؤوس الأموال...، كما يتعلق مفهوم المنافسة

<sup>1</sup> - فرحات غزل ، مؤشرات تنافسية المؤسسات الإقتصادية في ظل العولمة الإقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، التخصيص تسيير غير منشورة ، جامعة الجزائر بالعدد 2005-2006، ص 72.

من المنظور الإقتصادي بالمواجهة بين المؤسسات فيما يخص التكاليف والجودة في إطار شروط السوق التي تحكم عملية التسعير وعملية التبادل

#### 4- المنافسة من الناحية التسويقية :

هي تلك العملية المتفاعلة التي تحدث في السوق بين المؤسسات المختلفة للوصول إلى نفس الزبائن ومحاولة إقناعهم بهدف زيادة المبيعات و ثم زيادة الحصة السوقية وتحقيق مستوى الربح المنشود<sup>1</sup>.  
كما تعرف "على أنها شكل من أشكال تنظيم الإقتصاد يحدد آليات العمل داخل السوق والعلاقات المختلفة ما بين المتعاملين الإقتصاديين داخله بشكل يؤثر في تحديد السعر"<sup>2</sup>.

#### الفرع الثاني: مفهوم التنافسية

- يمكن تعريف التنافسية على أنها "إمكانية تقديم منتج ذو جودة عالية وبسعر مقبول من طرف المستهلك".
- كما يمكن تعريفها "على أنها التحدي الذي تسعى من خلاله المؤسسة إلى تحسين أدائها عن طريق زيادة الإنتاجية والرفع من مستوى الجودة من أجل تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة مقارنة مع المؤسسات الأخرى"<sup>3</sup>.
- هي قدرة المؤسسة على إنتاج السلع والخدمات بتفوق مع إحتفاظ المؤسسة بمحبتها في السوق العالمية وزيادتها، وفي نفس الوقت المساهمة في ارتفاع نصيب الفرد من الدخل الوطني والمحافظة عليه<sup>4</sup>.
- كما تعرف التنافسية على "أنها قدرة المؤسسة بإبراز إمكانياتها من ابتكارات وإبداعات فيما بينها على مستوى الأسواق المحلية والخارجية حتى تتمكن من مواجهة منافسيها التي تتميز بدورها بميزة تنافسية، تمكنها من تحسين وضعيتها الإقتصادية والإستفادة من التطورات الحادثة في السوق، هذا من شأنه أن يحقق نموا وتنمية اقتصادية<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - طالب مرهم، (مرجع سابق)، ص2.

<sup>2</sup> - زهدار أحمد، التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، غير منشورة، جامعة الجزائر 2005، ص5.

<sup>3</sup> - سحنون جمال الدين، (مرجع سابق)، ص2.

<sup>4</sup> - بلوناس هبالله، مداخلة بعنوان: المؤسسات ص و م و القدرة التنافسية في ظل إقتصاد السوق بالإسقاط على الحالة الجزائرية، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل

المؤسسات ص و م في الدول العربية يومي 17 و18 أبريل 2006، جامعة الشلف ص 131.

<sup>5</sup> - هشام سفيان صلواتش، يوسف بودة، مداخلة بعنوان: تحليل القوى التنافسية بالمؤسسة و علاقتها بالتقسيم الإستراتيجي و تقسيم السوق، الملتقى الدولي الرابع حول:

التقسيم الإستراتيجي للمؤسسات الجزائرية، قطاع التجارة في الدول العربية، جامعة الجزائر، ص5.



### الفرع الثالث: الإستراتيجية التنافسية

قبل التطرق لمفهوم الإستراتيجية التنافسية نحاول توضيح مفهوم الإستراتيجية ثم ننتقل إلى الإستراتيجية التنافسية.

#### 1. الإستراتيجية:

تعرف على أنها تحديد الغايات الأساسية طويلة الأمد للمنظمة وتبين طرق التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق هذه الغايات.

كذلك عرفها أنسوف (1965): أنها قاعدة لاتخاذ القرارات وحدد أربعة مقومات لها وهي: نطاق المنتجات، الأسواق، اتجاه النمو، الميزة التنافسية وأثر التوافق. وهي ذات علاقة مباشرة بالقرارات الطويلة الأجل أو ذات التأثير الإستراتيجي وذات علاقة غير مباشرة قصيرة المدى أو ذات التأثير التشغيلي والوظيفي.<sup>1</sup>

الباحث Steiner (1980): يعبر عن الاستراتيجية بكونها مفهوم يتعلق بما يقوم به المديرين لمواجهة التحركات الفعلية أو المتوقعة من جانب المنافسين الآخرين، وأنها تشير إلى فكرة وطرق وإجراءات عديدة ضرورية للنجاح في الأعمال.<sup>2</sup>

#### 2. الإستراتيجية التنافسية :

تعرف الإستراتيجية التنافسية على أنها خطط طويلة الأجل وشاملة تتعلق بتحقيق التوافق والإنسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف .

كما تعرف أيضا على أنها الإستراتيجية التي تهتم بخلق الميزة التنافسية للمؤسسة ضمن إطار وقطاع الأعمال الذي تعمل فيه، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال التركيز على قطاع أعمال، منتجات، خدمات، منفعة سوقية محددة أو مستهلك معين.<sup>3</sup>

#### 3. أهداف الإستراتيجية التنافسية :

هناك عدة أهداف للإستراتيجية التنافسية نذكر منها:

<sup>1</sup> - كاظم نزار الركابي، (مراجع سابق)، ص 26-27.

<sup>2</sup> - خالد محمد بن حمدان، والى صبحي إدريس، الإستراتيجية و العنصر الإستراتيجي، دار البازوري للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2007، ص 167.

<sup>3</sup> - شمس الدين قنديل، ص 12 - 13، ص 12.

### أ) امتلاك الميزة التنافسية:

وهي هدفها الرئيسي فهي تنشأ من وصول المؤسسة لاكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من المنافسين ويمكن لها تجسيده ميدانيا، بمفهومه الواسع هو إحداث عملية الإبداع، فهي تعالج الكثير من المشاكل الداخلية والخارجية وهذا يحقق للمؤسسة تفوقا على منافسيها والموردين والمشتريين... من الأطراف التي تتعامل معهم<sup>1</sup>. أما بالنسبة للميزة التنافسية هي مجال تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من التهديدات<sup>2</sup>.

### ب) اكتساب تمركز جيد في البيئة التنافسية :

تعتمد صياغة الإستراتيجية التنافسية على تحليل طبيعة وامتداد البيئة التنافسية للمؤسسة. من أجل تحديد التوازن المناسب لها عن طريق معرفة الأبعاد المختلفة لهذه القطاعات البيئية.<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: دراسة وتحليل البيئة التنافسية

لكل مؤسسة بيئة تحيط بها منها الداخلية والأخرى خارجية، وهذه الأخيرة ينتج عنها صراعات مستمرة مع المحيط التنافسي وهذا لتضمن المؤسسة بقاءها. سوف نركز في هذا المطلب على دراسة البيئة التنافسية والتحليل الإستراتيجي لها .

### الفرع الأول: دراسة البيئة التنافسية

من أهم ما يشمل البيئة التنافسية هي قوى Porter الخمسة والتي هي :

#### 1- نموذج Porter للقوى الخمسة :

هذا النموذج لديه فكرة رئيسية تدور حول أن لكل مؤسسة تعمل إذا نجحت أو فشلت في إدارة شؤونها يكون بتأثير مجموعة من القوى الفاعلة في بيئتها التنافسية. وقد ترجم Porter سلوك المؤسسة إلى مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى إنجاحها أو فشلها<sup>4</sup>، وقد ركز في هذا النموذج على خمس قوى تشكل إستراتيجيات التنافس في البيئة التنافسية لمجموعة من المؤسسات تعمل في صناعة واحدة، يمكن اختصار كل هذا في الشكل التالي:

<sup>1</sup>- M.Porter « avantage Concurrentiel De Nations » inter Edition.Paris,1993,P48.

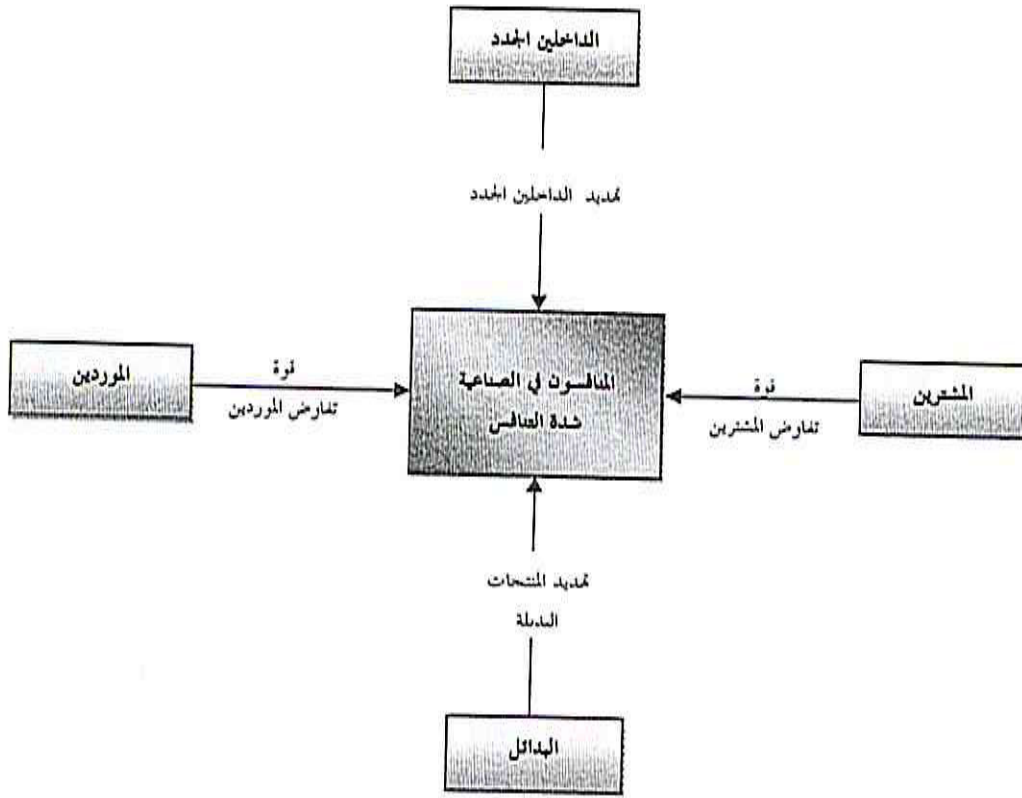
<sup>2</sup>- شقارة محيرة، (مراجع سابق)، ص 15.

<sup>3</sup>- هلال الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، حالة شركة Mobilis، مذكرة ماجستير تخصص علوم تجارية، جامعة المسيلة، 2009،

ص 24.

<sup>4</sup>- عبد العزيز جليل، حيا، الإبداع، التسعير البيئية، الإبداع، حديدية، عالم متغير، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط2، الأردن، 2007، ص 81 بتصرف

الشكل 2-4 : قوى التنافس لـ Porter



المصدر : طاهر محسن منصور الغالي ، وائل محمد صبحي إدريس ، (مرجع سابق)، ( بتصرف ) ص 270.

يبين الشكل أعلاه القوى الخمس للمنافسة وهي كالتالي:

1- تهديد المنافسين الجدد:

يشكل الداخلين الجدد إلى صناعة جذابة وفي نمو أو حتى في صناعة تتسم بالثبات تهديدا للمنظمات الموجودة في إطار هذه الصناعة، فعادة ما يكون هؤلاء الداخلين يحملون أفكار جديدة طاقات متجددة تؤثر على طبيعة المنافسة وقد تؤدي إلى إنخفاضها مثل الربح للمنظمات الموجودة ويعتمد دخول المنافسين بالدرجة الأولى على المعوقات الموجودة أمامهم للدخول إلى الصناعة يضاف إليها ردود فعل المنظمات حول هذا الدخول، فقد تكون ردود الفعل هذه في صناعات معينة شديدة ولا تسمح بقبول داخلين جدد، وبشكل عام فإن تهديد دخول المنافسين يقل كلما كانت المعوقات أو الحواجز للدخول كبيرة، ولا تقوى المنظمات الأخرى على تجاوزها ومن أهم المحددات (Porter 1985): إقتصاديات الحجم ومنحنى الخبرة، تمايز المنتجات، متطلبات رأس المال، الوصول إلى قنوات التوزيع، المحددات السياسية والحكومية؛<sup>1</sup>

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي، المرجع السابق ص 272.



- 2- **تهديد المنتجات البديلة:** تعتبر تهديد المنتجات البديلة واحدا من أهم المخاطر التي تواجهها منتجات المؤسسة الصناعية، فالمعروف أن الكثير من منتج واحد قد يؤدي نفس الفرص للمستهلك؛<sup>1</sup>
- 3- **قوة تفاوض الموردين:** المورد هو مصدر المواد ومستلزمات العملية الإنتاجية أصبح مصدرا للاستغلال المهارات وتدعيم الأفضلية التنافسية، حيث أن عملية التفاوض الباطني (sous traitance) تمكن المؤسسة من استغلال مهارات وكفاءات المورد من خلال أخرجة (externalisation) بعض أنشطتها.<sup>2</sup> وتزداد قوة الموردين في الحالة التي يكون فيها على إطلاع على أوضاع المؤسسة الداخلية ونقاط الضعف فيها، كما أن قوتهم تزداد عندما يقدمون خدماتهم لأكثر من مؤسسة، ويعتبر التهديد بدخول أسواق الموردين من قبل المؤسسة أكثر الوسائل فاعلية في التقليل من قوتهم؛<sup>3</sup>
- 4- **قوة تفاوض الزبائن:** يمكن للمشتريين (الزبائن) أن يشكلوا قوة تهدد مصلحة المؤسسة، وتحدد قوة المشتريين بعوامل عدة هي:
- عدد المشتريين المتعاملين مع المؤسسة، هنا تكون المؤسسة في حالة راحة في حالة وجود عدد كبير من الزبائن وذلك يجنبها الضغوط في حالة نقص الزبائن؛
  - انعدام أو محدودية بدائل السلع المنتجة والمسوقة من طرف المؤسسة؛
  - تكاليف التبديل بالنسبة للمشتريين ( أي توفر بدائل السلعة محل الطلب)؛
- ستعمل المؤسسة على تحديد موقعها ضمن الهيكل الصناعي التي تعمل فيه المؤسسة، وهنا يجب عليها أن تحدد بشكل دقيق فرص بنجاحها والتهديدات الموجهة لها، وبذلك يتم لها وضع إستراتيجية تمكنها من الحفاظ على مكانتها السوقية والعمل على تقويتها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - عبد العزيز صالح بن حبتور، (مراجع سابق) ص 73.

<sup>2</sup> - عبد الملوك مزهودة، التسيير الاستراتيجي للمؤسسات 'مقاربات مفهومية وتحديات التنافسية' ، مقال بمجلة الباحث عدد 04 / 2006 ، ص 91.

<sup>3</sup> - عبد العزيز صالح بن حبتور، (مراجع سابق)، ص 73 .

<sup>4</sup> - عبد الملوك مزهودة، (مراجع سابق) ص 33-32.

## 5- التنافس بين المنافسين الحاليين :

يحدث هذا التنافس وضعية مميزة وذلك بالاعتماد على نقطة مينة على المنافسة عن طريق الأسعار، الإشهار والتمهيد للمنتجات الجديدة، تحسين المنتجات والضمانات الممنوحة للزبائن، ومن العوامل التي توافق المنافسة الحادة هي:<sup>1</sup>

- 1- عدد المنافسين كبيرا وذو قوى متقاربة؛
- 2- نمو القطاع البطيء يؤدي إلى الصراع من أجل حصص السوق بين المؤسسات التي في طور التوسع؛
- 3- عراقيل الخروج كبيرة؛
- 4- تعدد المنافسين من حيث استراتيجياتهم، طبيعتهم وشخصياتهم؛
- 5- القدرة الإنتاجية في تطور ملحوظ.

## المطلب الثالث : الاستراتيجيات العامة للمنافسة

يوصي M. Porter وهو خبير في الاستراتيجيات على مستوى القطاع بثلاث إستراتيجيات نوعية للتفوق على الشركات المنافسة في الصناعة معينة وهي: استراتيجيات تدنئة التكاليف والتميز بين المنتجات والتركيز.

### الفرع الأول: إستراتيجية تدنية التكاليف :

تسعى المنظمة من وراء إتباع هذه الاستراتيجية إلى تحقيق التفوق على المنافسين وذلك يعمل كل ما يمكن عمله لإنتاج سلع وخدمات بتكاليف أقل من تكلفة المنافسين، وتستطيع المؤسسة تحقيق الريادة في التكاليف بوسائل متعددة تتجسد في خيارات ترتبط بالمنتج، السوق والكفاءة المتميزة التي تمهد الطريق لتحقيق مزايا تنافسية منخفضة التكاليف.<sup>2</sup>

### 1- إشكالية التكاليف:

في كثير من الأحيان نفترض أن الإحراز الأدنى على التكاليف تمنح لمؤسسة ما قدرة وطاقة تنافسية كبرى وننسى بعض من العناصر المعروض تقديمها مسبقا وهي كالتالي:<sup>3</sup>

- نوع التكاليف؛

<sup>1</sup> - شيفارة هجيرة، (مرجع سابق)، ص 19.

<sup>2</sup> - جمال الدين محمد المرسى، وآخرون، الفكر الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعة الإسكندرية، 2002، بدون طبعة من ص 312-313.

<sup>3</sup> - نوع التكاليف، ص 176.

- مستوى التكاليف؛
- بنية التكاليف .

شكل 2-5 : مضامين سلسلة القيمة لإستراتيجية قيادة التكلفة الشاملة

الخامس	رقابة التكاليف المركزة					القرارات الاستراتيجية	النشاطات المساندة	
	التدريب لتأكيد توفير التكاليف و تشجيع العاملين للبحث عن طرق جديدة					ادارة الموارد البشرية		
	اقتصاديات الحجم في البحث و التطوير التكنولوجيا و التعلم و خبرة في الحجم الكبير					تطوير المنتجات		
	الشراء من مصادر متعددة / قوة تساوميه كبيرة من الموردين					التدبير		
	الخدمة	التسويق المبيعات	التوزيع المادي الخارجي	العمليات	التوزيع المادي الداخلي	النشاطات الرئيسية		
	خدمة إقليمية	توزيع واسع / اعلانات وطنية	إرساليات شحن كبيرة	اقتصاديات حجم في المصانع	شحنات كبيرة مخزون واسع			

المصدر : طاهر بسمن منصور الغالي، (مرجع سابق)، ص 419

### الفرع الثاني: إستراتيجية التميز

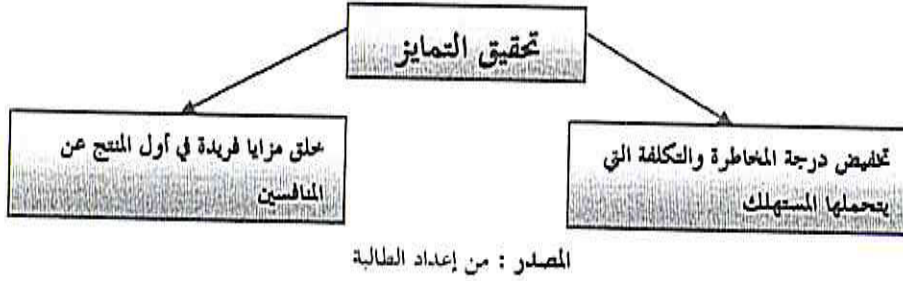
تكون هذه الإستراتيجية بتطوير منتج أو خدمة ينظر لها من قبل العملاء والمنافسين على أنها فريدة ومتميزة وهناك عدة أساليب لتحقيق هذا التميز مثل: التصميم أو العلامة التجارية أو التقنية أو الخصائص أو شبكة الموزعين أو خدمات العملاء.<sup>1</sup>

وهناك وسيلتان لتحقيق التمايز وهذا ما سيوضحه الشكل التالي:

<sup>1</sup> جمال الدين حسن، في: "إستراتيجيات التميز"، ص 216



الشكل 2-6: وسائل تحقيق التمايز



يوضح هذا الشكل وسيلتين لتحقيق التمايز وهما:

- أ- الوسيلة الأولى: تتمثل في أن المنظمة عليها أن تحاول من تخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التي ينفقها المشتري عند شرائه للسلعة؛
- ب- الوسيلة الثانية: وهي على المنظمة خلق مزايا فريدة في أداء المنتج بصورة مختلفة عن منتجات المنافسين وتكون واضحة ومحددة.

الشكل 2-7: سلسلة القيمة ضمن إستراتيجية التميز.

الخامس	القدرات الاستراتيجية		التنظيمات الأساسية	
	محاولة تسيق الفعاليات بين الوظائف مع محاولات بناء الاسس النوعية.		ادارة الموارد البشرية	
	معاملة العاملين كونهم اعضاء فريق مع التركيز على القيمة ترويبا للنوعية الأفضل.		تطوير المنتجات	
	نفقات بحث وتطوير عالية لايضاح الميزة مع الاعتماد على النوعية.		التدبير	
الشراء من مصادر معروفة عالمي،				
التوزيع العادي الداخلي		العمليات	التوزيع الخارجي	الخدمات
استخدام أفضل الموارد		نوعية عالية	استلام سريع اهتمام	معاملات خاصة للعلاء
			باتغليف	بيع معرفي

المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، (مرجع سابق)، ص420.

### مزايا وعيوب إستراتيجية التميز:

في كل إستراتيجية تتبعها المؤسسة تنجم عنها مزايا وعيوب ومنها قد تنتج المؤسسة في تحقيق أرباحا عن طريق هذه الاستراتيجية والعكس قد تقع المؤسسة في خسائر نتيجة لعدم تطبيقها بشكل جيد.

#### أ- المزايا:

هناك عدة مزايا منها:<sup>1</sup>

- حماية الشركة منافسيها لدرجة خلق الولاء للعلامة من قبل العملاء تجاه منتجاتها؛
- خلق عوائق دخول الشركات الأخرى الساعية لدخول نفس المجال الصناعي؛
- وأيضا عملاء المنتجات المميزة أقل حساسية للأسعار(أي قدرة المؤسسة على تمرير زيادات السعر إلى عملائها).

#### ب- العيوب:

لكل إستراتيجية عيوب نذكر منها مايلي:<sup>2</sup>

- توفير منتجات مماثلة أو أفضل من طرف الشركات الأخرى؛
- صعوبة استدامة علاوة السعر (لأن عند انتاج منتج جديد يكون بتكلفة مرتفعة لكن تدريجيا تنخفض لأنه يصبح مألوفا أكثر في السوق)؛
- المبالغة في التمييز يؤدي إلى المبالغة في الضرائب أو في توسع الشركة في مواردها.

#### الفرع الثالث: إستراتيجية التركيز:

تختلف هذه الاستراتيجية عن سابقاتها، في أن المؤسسة تركز على مجموعة خاصة من الزبائن أو على قطاع سوقي لمجموعة المنتجات أو سوق جغرافي، وتستخدم معه إستراتيجية القيادة في التكلفة أو استراتيجية التمايز. وبالتالي فان المؤسسة توجه كل الموارد لهذا القطاع مما يجعلها ذو قدرة على التحكم فيه والاستجابة لمتغيرات حاجات المستهلكين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جمال الدين محمد مرسى، (المراجع السابق)، ص 318 (بصرف).

<sup>2</sup> عبد الحكيم الخداسي (مراجع سابق) ص، ص، 338-342 (بصرف).

<sup>3</sup> محمد العبدان، ص 230، (مراجع سابق) ص، 230.

## الشكل 2-8: الاستراتيجيات العامة للمنافسة

### تكاليف منخفضة

استراتيجية التميز	استراتيجية تخفيض التكلفة	هدف واسع
استراتيجية التركيز المبنية على التميز	استراتيجية التركيز بالتكاليف المنخفضة	الجمال التنافسي هدف ضعيف

Source : 'M porter "L'avantage concurrentiel" op.cit. p 24.

من خلال الشكل أعلاه هناك ثلاث إستراتيجيات للمنافسة (التكلفة المنخفضة، التميز والتركيز) وهذه الأخيرة تقوم على أن المؤسسة قادرة على خدمة وبفاعلية أكبر هدفها الاستراتيجي المحصور، أو باستهلاك موارد أقل من المنافسين الذي ينافسون في ميدان أوسع، وبالتالي فإن المؤسسة إما أن تتبع إستراتيجية التميز لأنها تشبع بصفة أفضل رغبات هدفها الخاص، وإما أن تتبع إستراتيجية التكاليف المنخفضة وهذا لخدمة الهدف أو الاثنان في آن واحد.

وتساعد إستراتيجية التركيز المؤسسة على التقدم التكنولوجي والفني وهذا يمكنها من السبق في التقليم الجديد.<sup>1</sup>

## II - مزايا وعيوب إستراتيجية التركيز:

### أ) المزايا:

هناك عدة مزايا لهذه الإستراتيجية من بينها مايلي:<sup>2</sup>

- الحماية من المنافسين من خلال قدرة المؤسسة على تقديم منتج أو خدمة لا يستطيع تقديمها، وتلك القدرة تمنح المؤسسة قوة وميزة على عملائها؛
- السماح للمؤسسة البقاء قريبة من عملائها والاستجابة لاحتياجاتهم المتغيرة؛

<sup>1</sup> - خالد محمد بن حمدان (مراجع سابق) ص 239.

<sup>2</sup> - جمال الدوي محمد المرعي (مراجع سابق) ص 321.



- انشاء المؤسسة حصن امان في السوق والمتمثل في خدمة فئة معينة ضد الشركات ذات خطوط الانتاج الاكبر والأوسع.<sup>1</sup>

ب) العيوب:

من بين عيوب هذه الإستراتيجية مايلي:<sup>2</sup>

- احتمال الاختفاء المفاجئ للشريحة السوقية بسبب التغيرات تكنولوجية أو التغيرات التي تطرأ على أذواق المستهلكين والعملاء؛

- المنافسة من قبل الشركات التي تتبنى إستراتيجية التميز؛

- تطوير الشركات مبتكرات جديدة تكنولوجية، أو إحدى خصائص المنتج يعيد تفصيلات الفئة المختارة كحصن أمان الشركة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - عبد الحكيم المراسي (مراجع سابق) ص 349.

<sup>2</sup> - جمال الدين محمد المراسي (مراجع سابق) ص 322.

<sup>3</sup> - عبد الحكيم المراسي (مراجع سابق) ص 351.

## خلاصة الفصل الثاني

حاولنا من خلال هذا الفصل التطرق إلى أهم المتغيرات المتحركة في نمو المؤسسات، كما أشرنا إلى التحليل الإستراتيجي للقطاع والمتضمن لدورة حياة المنتج باعتبار الإنتاج من مؤشرات قياس النمو وكذا منهج حافظة الأنشطة (مصنوفة BCG و ADL) فهما تساعدان على تحديد الوضعية الإستراتيجية لميادين النشاط بالإرتكاز أساسا على بعدين وهما الوضعية التنافسية وقيمة النشاط، وبمذا التوجه يصبح ميدان النشاط هو ميدان المعركة أو مجال المنافسة الذي فيه تحدد المؤسسة خياراتها الإستراتيجية المستقبلية ووضعها لحواجز لمنع المنافسين من دخول سوق منتجاتها.

وسيتيم إسقاط كلا الفصلين السابقين في دراسة تطبيقية يتم من خلالها تحليل و تفسير تأثير المتغيرات القطاعية على نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال عينة من هذه المؤسسات بولاية ورقلة.

## الفصل الثالث:

تحليل المتغيرات القطاعية

المتحكم في نمو المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة بورقة



## تمهيد:

بعد إبراز الجانب النظري لمفهوم النمو، ومفاضلة المؤسسات بين النمو الداخلي والنمو الخارجي والمتغيرات القطاعية التي تؤثر عليه، نحاول في هذا الفصل إسقاط المفاهيم النظرية على الدراسة الميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة وذلك لمعرفة المتغيرات القطاعية المؤثرة على نمو هذا النوع من المؤسسات. وقد قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث الأول توضيح محاور الإستبيان وتعريف عينة الدراسة، المبحث الثاني أبرزنا فيه التحليل الإحصائي والتفسير للنمو والمتغيرات للعينة المدروسة، وفي الأخير علاقة مستوى تقييم المؤسسات بالمتغيرات وتحليل النتائج واختبار الفرضيات.

## المبحث الأول : الدراسة التطبيقية لنمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بورقلة

نوضح فيما يلي محاور الاستبيان والرموز المعتمدة للأسئلة، والتعريف بالعينة المدروسة وطريقة جمع البيانات.

### المطلب الأول: تقديم العينة المدروسة و طريقة جمع البيانات

لمعرفة طبيعة نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية سيتم الاعتماد على دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية ورقلة، وذلك من خلال الاعتماد على طريقة الاستقصاء للحصول على البيانات اللازمة والتي من خلال تبويبها وتحليلها سيتم التوصل إلى النتائج المرجوة.

### الفرع الأول: تعريف العينة المدروسة

تتمثل عينة الدراسة في مجموعة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و التي عرفها المشرع الجزائري بأنها حسب القانون رقم 01-18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 و المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و في مادته الرابعة يعرف المشرع الجزائري الم ص م كما يلي<sup>1</sup> :  
"تعرف المؤسسة الصغيرة و المتوسطة، مهما كانت طبيعتها القانونية، بأنها مؤسسة إنتاج السلع و/أو الخدمات و تتوفر فيها الشروط التالية:

- تشغل من 01 إلى 250 عامل؛
- لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي مليارين (02) دينار جزائري أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 500 مليون دينار جزائري؛
- تستوفي معايير الاستقلالية.

و في إطار نفس القانون التوجيهي فقد تم تفصيل التعريف المذكور أعلاه من خلال توضيح المعايير المعتمد عليها في ذلك، ويمكن توضيح هذه المعايير من خلال الجدول التالي:

<sup>1</sup> - قانون رقم 01-18 المؤرخ في 27 رمضان 1422هـ الموافق لـ 12 ديسمبر 2001م، يتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، المبردة الرسمية، العدد 77، السنة 2001/12/12، ص 55.

**الجدول 3-1: معايير تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب القانون التوجيهي**

المعايير	عدد العمال (عامل)	رقم الأعمال السنوي (بالمليون دج)	مجموع الحصيلة السنوية (بالمليون دج)
حجم المؤسسة			
مؤسسة صغيرة	09	أقل من 20	لا تتجاوز 10
مؤسسة صغيرة	10-49	لا يتجاوز 200	لا تتجاوز 100
مؤسسة متوسطة	50-250	200-2000	100-500

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: القانون التوجيهي رقم 01-18، المراد (5، 6، 7)، ص 06.

**الفرع الثاني: تحديد العينة المدروسة**

تمثل العينة المدروسة في الم ص م بولاية ورقلة والتي تشغل من 10 إلى 250 عامل وقد قدر حجم العينة بـ 40 مؤسسة صغيرة ومتوسطة بولاية ورقلة ( ورقلة، حاسي مسعود و تقرت)، لكن تم استبعاد 10 مؤسسات و تبقى لدينا 30 مؤسسة و يمكن تمثيلها حسب الجدول التالي:

**جدول 3-2: توزيع عينة البحث إلى طبقات حسب عدد العمال في المؤسسة**

حجم المؤسسة	عدد المؤسسات	النسبة المئوية
مؤسسة صغيرة (10-49 عامل)	15	50%
مؤسسة متوسطة (50-250 عامل)	15	50%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الجدول السابق تبين أن مجموعة المؤسسات الصغيرة للعينة تمثل في 15 مؤسسة أي بنسبة 50% وعدد المؤسسات المتوسطة للعينة تمثل في 15 مؤسسة بنسبة 50% وبالتالي يكون مجموع المؤسسات كلها للعينة المدروسة هو 30 مؤسسة.

**الفرع الثالث: طريقة جمع البيانات**

لجمع البيانات اللازمة لتحليل إشكالية هذا البحث تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء، من خلال تصميم استبيان وقد وجه لمدراء ومالكي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المشكلة للعينة (الملحق رقم 01)، مع الإشارة إلى اعتماد المقابلة المباشرة للمأ بعض الاستبيانات وقدر عددها بـ 11، كذلك 8 استبيانات ملأت عن طريق الهاتف أما الباقي أرسل إلى المؤسسات عن طريق عدة أشخاص، قد تم اعتماد هذه الطريقة للاعتبارات التالية:

1- إستراتيجية النمو قرار إداري تقوده الإدارة العليا في المؤسسة ؛

2- النمط الإداري السائد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي يتصف بالطابع الشخصي والمركزية في اتخاذ القرارات، هذه ما يجعل السلطات متمركزة في يد المدير أو مجموعة محددة من أفراد الإدارة العليا؛





4- المحور الرابع: وهو الجزء الأخير من الاستبيان وتضمن حواجز الدخول، أنواعها، كيفية السيطرة على حواجز النمو والحواجز التنافسية الخاصة بالتصدير.

و كل هذه الأسئلة تشمل المتغيرات القطاعية التي تؤثر على الظاهرة المدروسة (نمو المؤسسات).

#### الفرع الثاني: الرموز المعتمدة لتكميم البيانات

من أجل التمكن من تحليل النتائج قمنا بإعداد رموز لإدخالها، لبرنامج Spss وهو اختصاراً لـ Statistical Package for Social Sciences ترجمتها بالعربية تعني الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.<sup>1</sup> وقد اعتمدنا على أسلوب التشفير الرقمي لتكميم البيانات الناتجة عن إجابات أسئلة الاستبيان.

#### 1. الأسئلة التي لها إجابة واحدة:

بالنسبة للأسئلة التي تتحمل إجابة واحدة وقد رمز لها بأرقام حسب الترتيب المعتمد بالاستبيان وهي كالتالي: الأسئلة العامة منها القطاع والشكل القانوني فقد رمزنا للإجابات بالأرقام [1،2،3،4] وهكذا حسب عدد الإجابات للأسئلة الأخرى.<sup>2</sup>

#### 2. الأسئلة التي تتحمل أكثر من إجابة:

في هذه الحالة اعتمدنا أسلوب آخر في حالة إذا كان للسؤال أكثر من إجابة؛ مثلاً في سؤال أي نوع من النمو تركز عليه مؤسستك فالإجابة بالنمو الداخلي قسمت إلى قسمين الأول إذا كان هناك إجابة نرمر لها بنعم وتأخذ الرقم 1، أما إذا لم تكن هناك إجابة تكون بلا وتأخذ الرقم 0، وهكذا اعتمدت هذه الطريقة لباقي الأسئلة التي لها أكثر من إجابة وهي موضحة بشكل تفصيلي في الاستبيان بالملحق رقم 1 وبالتالي تتضمن كل إجابة الرقمين [0،1].

<sup>1</sup> - عبد الناح مصطفي، دروس مختصرة حول Spss، (Spss for beginners)، قسم الرياضيات كلية العلوم جامعة المنصورة، مصر، ص 4.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 1.

### المطلب الثالث: الخصائص العامة للمؤسسات والمجيبين عن الاستبيان

تم التطرق لبعض الخصائص العامة للمؤسسات و المتمثلة في الشكل القانوني، نوع القطاع وعمر المؤسسة، وكذلك الأشخاص المجيبين عن الاستبيان وهي: الخبرة المهنية و المستوى الدراسي و سنوضح ذلك في الفروع التالية.

#### الفرع الأول: الخصائص العامة للمؤسسات العينة المدروسة

بالنسبة للخصائص العامة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية ورقلة للعينة المدروسة كانت النتائج كالتالي:

#### أ) الشكل القانوني للمؤسسات محل الدراسة

لقد تحصلنا من خلال إجابات المسؤولين على النتائج التالية والموضحة في الجدول التالي:

جدول 3-3: الشكل القانوني للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بورقلة

النسبة المئوية	عدد المؤسسات	الشكل القانوني
30%	09	SPA
23.33%	07	SARL
16.67%	05	EURL
30%	09	مؤسسة فردية
100%	30	المجموع

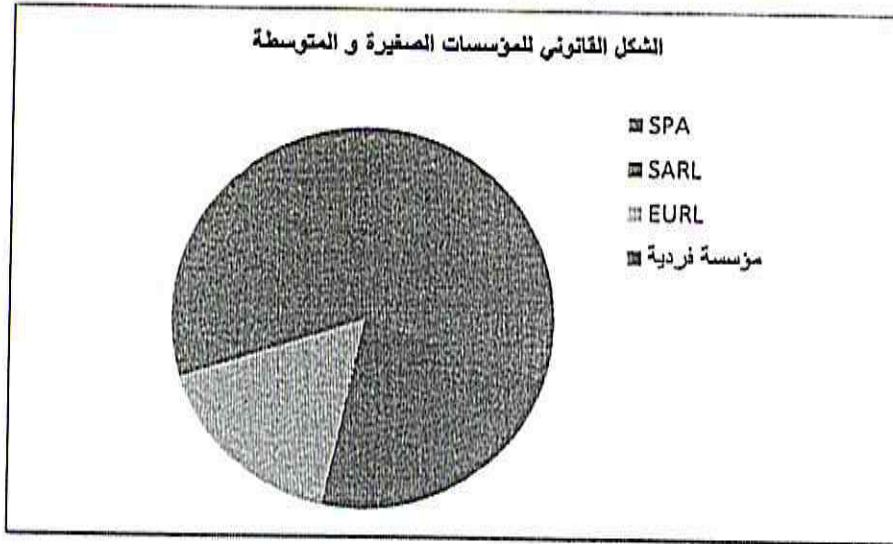
المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الجدول السابق اتضح لنا أن أغلب المؤسسات لها الشكل القانوني SPA ومؤسسات فردية وقد تمثلت في النسبة 30% لكل منهما، في حين كانت نسبة المؤسسات التي لها الشكل القانوني SARL أقل ونسبتها 23.33%، والنسبة المنخفضة تمثلت في 16.67% ولها الشكل القانوني EURL وكلها تمثل العينة المدروسة.

وعليه، فالشكل القانوني السائد على مستوى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بورقلة هو SPA ومؤسسات فردية، والمؤسسات الأخرى SARL والمؤسسات القليلة هي من نوع EURL وهذا حسب العينة المدروسة وهي 30 مؤسسة. كما سنوضح أكثر بالتمثيل البياني التالي:



الشكل 3-1: الشكل القانوني للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بورقلة



المصدر: من إعداد الطالبة

### ب) نوع القطاع

هناك عدة قطاعات مختلفة تنشط بها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بورقلة و سنوضح ذلك من خلال

الجدول التالي:

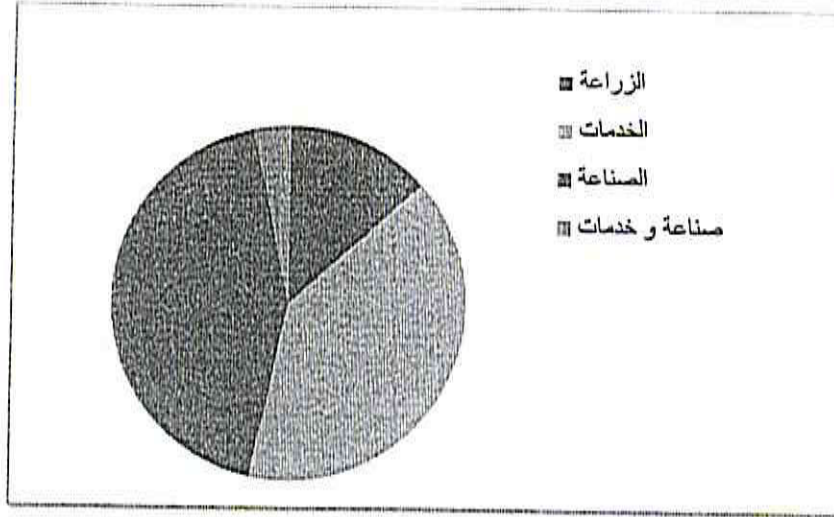
جدول 3-4: نوع القطاع الذي تنشط به المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بورقلة

النسبة المئوية	عدد المؤسسات	القطاع
13.33%	04	الزراعة
40%	12	الخدمات
43.33%	13	الصناعة
3.33%	01	صناعة وخدمات
100%	30	الجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

يتضح لنا من الجدول السابق أن أغلبية المؤسسات تنشط في القطاعين الصناعي وخدمي و قد مثلت النسبة على التوالي لكل منهما 43.33% و 40% أما قطاع فهو بنسبة ضئيلة تمثلت في 13.33% و القطاع المختلط صناعة وخدمات كانت نسبته 3.33%. و سنوضح ذلك في الشكل البياني التالي:

الشكل 3-2: نوع القطاع الذي تنشط به المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بورقلة



المصدر: من إعداد الطالبة

ومنه أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ورقلة تنشط في القطاعين الصناعي والخدمات خاصة الصناعة البلاستيكية والغذائية والخدمات، في حين قطاع الزراعة لا يمثل إلا بنسبة ضئيلة جدا وهذا لعدم توفر مناخ يلائم الزراعة بهذه المنطقة.

#### ت) عمر المؤسسة

من خلال أجوبة مسؤولي المؤسسات بورقلة حول عمر مؤسستهم كانت الإجابات موضحة في الجدول التالي:

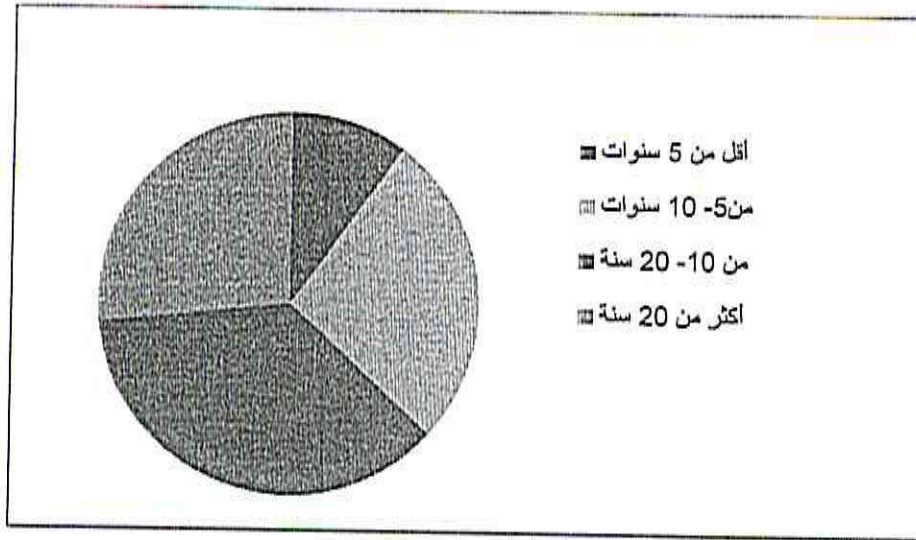
جدول 3-5: عمر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بورقلة

عمر المؤسسة	عدد المؤسسات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	03	10%
من 5-10 سنوات	08	26.67%
من 10-20 سنة	11	36.66%
أكثر من 20 سنة	08	26.67%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة

يتضح من الجدول السابق أن عمر المؤسسات تراوح من 10-20 سنة وهي النسبة الغالبة ومثلت 36.66% كذلك مثلت النسبة 26.7% المؤسسات التي يتراوح عمرها من 5-10 سنوات وأكثر من 20 سنة، أما المؤسسات التي عمرها أقل من 5 سنوات فهي نسبة قليلة وهي 10%. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل 3-3: عمر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بورقلة



المصدر: من إعداد الطالبة

ومن هذا فإن أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتراوح عمرها ما بين 5-20 سنة وهو ما يدل على أن العينة محل الدراسة لها خبرة لا بأس بها في مجال نشاطها والمحيط الذي تنشط فيه.

#### الفرع الثاني: الخصائص العامة لمدرء المؤسسات

بالنسبة للخصائص العامة سوف نوضح كل من الخبرة المهنية والمستوى الدراسي لمدرء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بورقلة وسيتم التطرق لكل منها على حدى.

#### أ) الخبرة المهنية

من أجل معرفة إذا كان لمدرء المؤسسات خبرة مهنية في مجال عملهم كافية أم لا ندرج الجدول التالي:

جدول 3-6: الخبرة المهنية لمدرء المؤسسات

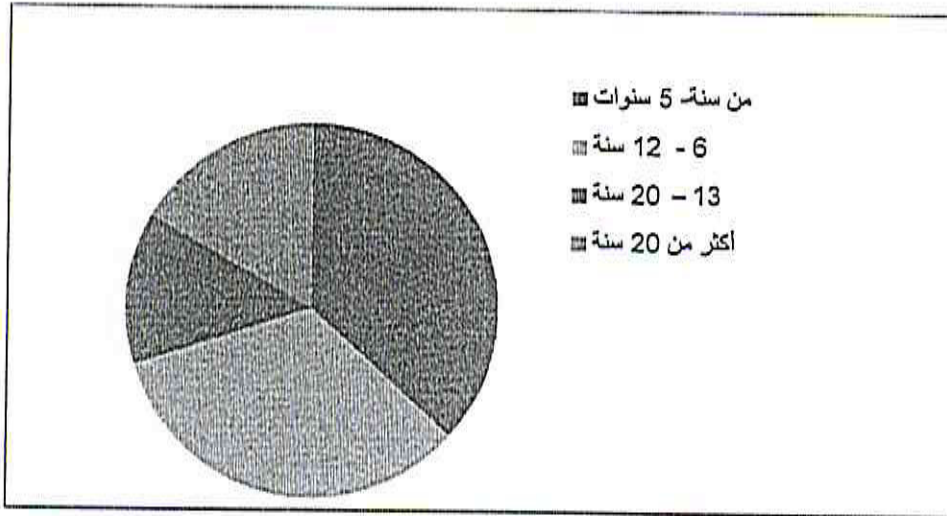
النسبة	عدد المدرء	الخبرة المهنية
36.67%	11	من سنة- 5 سنوات
33.33%	10	6 - 12 سنة
13.33%	04	13 - 20 سنة
16.67%	05	أكثر من 20 سنة

المصدر: من إعداد الطالبة



لقد أظهرت النتائج أن 36.67 % من المستجوبين تتراوح خبرتهم في إدارة مؤسساتهم بين 1 إلى 5 سنوات 33.33% بالنسبة لأولئك الذين خبرتهم تتراوح بين 6 حتى 12 سنة، أما بالنسبة للمدراء الذين لهم خبرة من 13 إلى 20 سنة وأكثر من 20 سنة كانت نسبتها على الترتيب 13.33%، 16.67% ؛ وعند مقارنة هذه النتائج مع تلك المتعلقة بعمر المؤسسة والذي يمثل مدة نشاطها يلاحظ نوعا ما التطابق بينهما، وهو ما يدل على ارتباط الخبرة الإدارية بنشأة المؤسسة، مما يجعل المدير على دراية بخصوصياتها الداخلية وخصوصيات محيطها الخارجي.

الشكل 3-4: الخبرة المهنية لمدراء المؤسسات



المصدر: من إعداد الطالبة

### ب) المستوى الدراسي

يمكن معرفة المستوى الدراسي لمدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ورقلة من خلال النتائج الموضحة في

الجدول التالي:

جدول 3-7: المستوى الدراسي لمدراء الم ص م

النسبة	عدد المدراء	المستوى الدراسي
3.33%	01	متوسط
26.67%	08	ثانوي
63.33%	19	جامعي

المصدر من إعداد الطالبة

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها، لوحظ أن أكثر من نصف المستجوبين (63.33%) يمتلكون مستوى جامعيًا، في حين كانت نسبة الذين لديهم مستوى ثانوي أو متوسط تقدر بـ: 26.67% و3.33% على الترتيب؛ وعليه فهذا المؤشر يعتبر مقوم أساسي للوعي بأهمية الأساليب الحديثة في التسيير، خاصة منها تلك المتعلقة بالجانب الإستراتيجي (حيث أن قرار النمو يعتبر إستراتيجي)، في ظل التغيير والتعقيد الذي أصبح يميز محيط هذه المؤسسات.

بعد إدخال إجابات المسؤولين لـ 30 مؤسسة صغيرة ومتوسطة في البرنامج الإحصائي Spss سنحاول فيمالي استخراج أهم النتائج واختبار الفرضيات المقترحة في المقدمة عبر النقاط التالية:  
دراسة إحصائية وصفية لنتائج الاستبيان يتم إدخال سؤال من أسئلة الاستبيان على شكل متغير، وتحصلنا على مجموع 38 متغير موزعة حسب محاور الاستبيان.  
وتنقسم هذه المتغيرات إلى متغيرات إسمية وترتيبية وسلمية وسنحاول إجراء الجداول التكرارية لأهم المتغيرات في الاستبيان مع التحليل والتفسير لكل جدول.

### المبحث الثاني: التحليل الإحصائي والتفسير للنمو والمتغيرات القطاعية لعينة الدراسة

تهدف من خلال التحليل الإحصائي الوصفي للنمو الداخلي والنمو الخارجي والمتغيرات القطاعية للعينة المدروسة معرفة المتغيرات التي لها تأثير على العينة المدروسة، استخدمنا في عملية تنظيم البيانات، اختبار المتغيرات وتحليل النتائج البرنامج الإحصائي Spss، واستخدامنا المؤشر كاي تربيع  $\chi^2$  للتعبير عن العلاقة بين متغيرين ومدى ارتباط أو استقلالية المتغيرين وسنوضح ذلك في هذا المبحث.

### المطلب الأول: دراسة إحصائية لنوع النمو التي تركز عليه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة

لتوضيح أي نوع من النمو تفضله المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ورقلة ندرس كل منهما على حدى.

#### القرع الأول: النمو الداخلي

لإبراز إجابات مسؤولي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ورقلة حول استراتيجية النمو الداخلي ندرج

الجدول التالي:

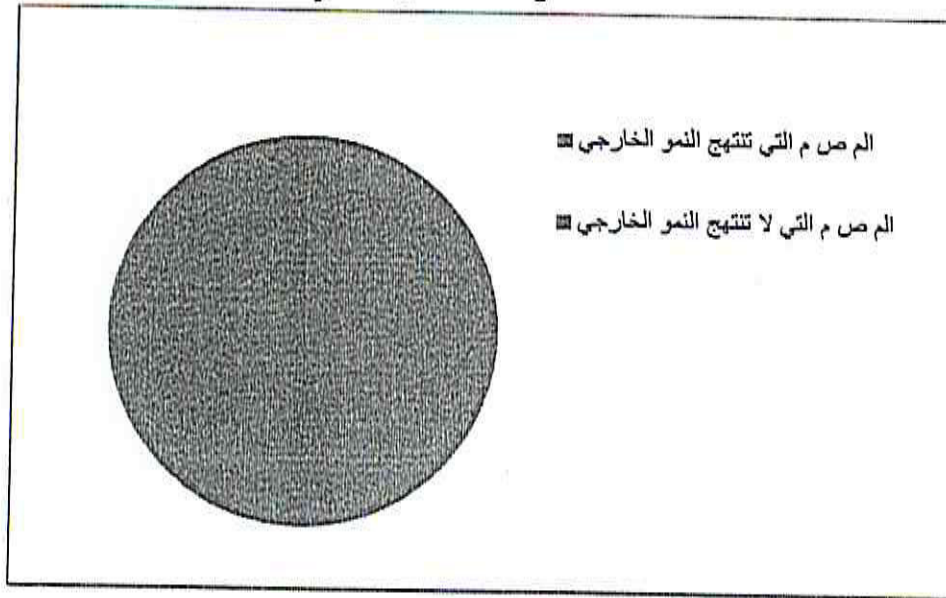
الجدول 3-8: النمو الداخلي

الإجابات	العدد	النسبة المئوية
نعم	22	73.3
لا	8	26.7
المجموع	30	100

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج Spss

من خلال الجدول أعلاه وحسب عينة الدراسة تركز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على إستراتيجية النمو الداخلي بنسبة 73.3% وهذه النسبة تعبر عن الإجابات بنعم، أما النسبة 26.6% تمثل الإجابات بلا فهي نسبة ضئيلة.

الشكل 3-5: النمو الداخلي



المصدر : من إعداد الطالبة

ونستطيع تفسير ذلك أن معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بورقلة تركز على النمو الداخلي وذلك باعتباره يعتمد على مواردها الخاصة لتنفيذ سياستها الاستثمارية والتي تمول بالأرباح غير الموزعة وتستبعد النمو الخارجي وذلك بأنه يعتمد على التحالف والشراكة مع المؤسسات وبهذا تحافظ على شكلها القانوني الذي يتغير بالانضمام لشركات أخرى.



## الفرع الثاني النمو الخارجي

يمكن معرفة نسبة إجابات مسؤولي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال الجدول التالي

جدول 3-9: النمو الخارجي

الإجابات	العدد	النسبة المئوية
نعم	14	46.7
لا	16	53.3
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج Spss

من خلال الجدول أعلاه والمبين بالشكل الذي يليه أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تركز على النمو الخارجي بنسبة 46.7% من العينة المدروسة وهذه النسبة تعبر عن الإجابات بنعم، أما النسبة 53.3% فهي تعبر عن الإجابات بلا وهذا ما بين أن المؤسسات لا تركز على النمو الخارجي.

الشكل 3-6: النمو الخارجي



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج Spss

و يمكن تفسير ذلك أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تركز على النمو الخارجي في إستراتيجية النمو إلا بنسبة ضئيلة مقارنة بالنمو الداخلي والسبب يرجع إلى تفضيلها البقاء مستقلة عن المؤسسات الأخرى باعتباره يعتمد على موارد المؤسسة.

الفرع الثالث: دراسة إحصائية لمؤشرات قياس النمو في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ورقلة: هناك عدة مؤشرات قياس نمو المؤسسات و سيتم دراسة إحصائية لمختلف المؤشرات و الممثلة في الجدول التالي

جدول 3-10: مؤشرات قياس النمو

الإجابات	العدد	النسبة المئوية
رقم الأعمال	22	73.3
الإنتاج	3	10
القيمة المضافة	1	3.3
الإستثمار	1	3.3
رأس المال	3	10
المجموع	30	100

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج Spss

من خلال الجدول أعلاه وشكله البياني الذي يليه وحسب عينة الدراسة أهم مؤشرات تقييم نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو رقم الأعمال بنسبة 73.3% (من إجابات المسؤولين) ثم الإنتاج ورأس المال بنسبة 10% لكل منهما وتعتبر القيمة المضافة والاستثمارات أقل المؤشرات المستعملة في تقييم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بورقلة 3.3%.

الشكل 3-7: مؤشرات قياس النمو



المصدر: من إعداد الطالبة

يمكن تفسير ذلك على أن أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقيس نسبة النمو بمؤشر رقم الأعمال حيث تقيس الزيادة المحققة في نسبته معدل النمو المحقق، لهذا يسهل للمؤسسات بتقدير هذه النسبة. أما فيما يخص مؤشرا الإنتاج ورأس المال فنسبتها ضئيلة مقارنة برقم الأعمال وهذا يرجع إلى أن الإنتاج لا تستخدمه المؤسسات لاختلاف المنتجات وتكاليف الإنتاج وهذا ما يجعله مستبعد من طرف المؤسسات لقياس النمو أما رأس المال فيرجع إلى التمويل وهذا من المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نتيجة عدم توفر ضمانات للتمويل فهي تعتمد على التمويل الذاتي، أما مؤشر الإستثمارات فهو بنسبة ضئيلة جدا وهذا راجع لضعف الهيكل المالي لهذه المؤسسات مقارنة بالمؤسسات الكبيرة نفس الشيء لمؤشر القيمة المضافة .

#### الفرع الرابع: دراسة إحصائية لإستراتيجيات النمو المتبعة من طرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

بورقلة:

هناك عدة مؤشرات قياس النمو المؤسسات و سيتم دراسة ذلك إحصائيا لمختلف المؤشرات في الجدول التالي

الجدول 3-11: استراتيجيات النمو في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

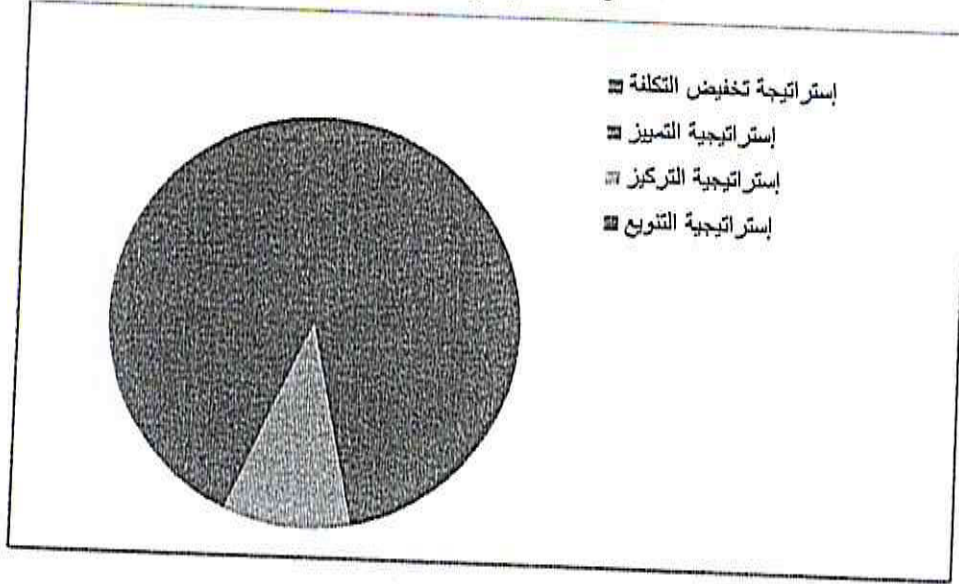
الإجابات	العدد	النسبة المئوية
تخفيض التكلفة	5	16.7
التمييز	9	30
التركيز	3	10
التنوع	13	43.3
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه المرفق بالشكل الذي يليه وحسب عينة الدراسة أن 43.3% من المؤسسات تتبع إستراتيجية التنوع في المنتجات تليها إستراتيجية التمييز بنسبة 30%، أم بالنسبة لإستراتيجية تخفيض التكلفة والتركيز فكانت بنسبة على الترتيب 16.7% و 10% .



### الشكل 3-8: إستراتيجيات النمو



ويمكن تفسير ذلك على أن المؤسسات تتبع إستراتيجية التنوع في المنتجات فالمؤسسة لا تعتمد على منتج وحيد بل تنوع المنتجات لهذا نسبة كبيرة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تركز على نوعين التنوع المترابط ويكون من خلال إضافة منتجات أو عمليات إنتاجية مترابطة أو متشابهة إلى حد ما من حيث التكنولوجيا المستخدمة والثاني التنوع الغير مترابط ويكون من خلال إضافة منتجات أو قطاعات غير مترابطة للمنظمة وتتبع المؤسسات هذه الإستراتيجية للحصول على مزيد من الأرباح وبالتالي يكون لها وضع تنافسي قوي، أما بالنسبة لإستراتيجية التميز في المنتجات والتي تعتمد على تقديم منتجات منفردة بجودة عالية تكون أفضل من منتجات المنافسين في نفس المجال، ولكن تعتمد عليها المؤسسات التي تكون في وضعية مالية جيدة لأن التميز يتطلب تكليف الإبداع والبحث والتطوير، أما فيما يخص الإستراتيجيتين تخفيض التكلفة والتركيز فلا تتبعها المؤسسات وذلك لارتفاع المنافسة وبالتالي لا يمكن للمؤسسات تدنئة تكاليف منتجاتها نتيجة التكاليف العالية للإنتاج ، وإستراتيجية التركيز تعتمد على تركيز موارد المؤسسة على منتج أو عدة منتجات لكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضعيفة من حيث الموارد التي تمتلكها.

### المطلب الثاني: دراسة إحصائية لكيفية مواجهة المنافسة و حواجز الدخول

تسعى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لمواجهة كلا من القوى التنافسية و حواجز الدخول بعدة طرق و سنتطرق في الدراسة الإحصائية لمواجهة الم ص م القوى التنافسية و حواجز الدخول للعينة المدروسة.

### القرع الأول: مواجهة القوى التنافسية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

لمعرفة كيف تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة القوى التنافسية ندرج الجدول التالي:

الجدول 3-12: مواجهة القوى التنافسية

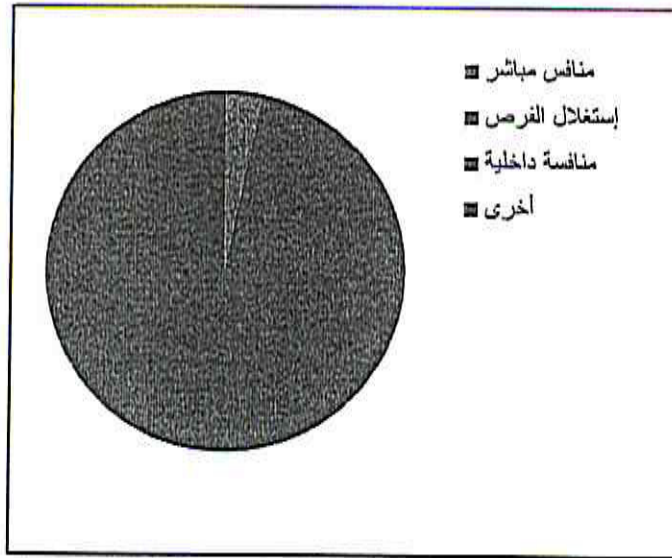
الإجابات	العدد	النسبة المئوية
منافس مباشر	1	3.3
إستغلال الفرص	26	86.7
منافسة داخلية	1	3.3
أخرى	2	6.7
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الجدول أعلاه و حسب عينة الدراسة نلاحظ أن 86.7% من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تواجه القوى التنافسية من خلال إستغلال الفرص لمنع المنافسين من إستغلالها وهي نسبة كبيرة، و تمثل النسبة 6.7% كانت الإجابات مختلفة، أما فيما يخص إقصاء منافس مباشر و مواجهة المنافسة الداخلية فكانت النسبة ضئيلة جدا و قدرت ب 3.3%.

ويكون تمثيله البياني كما يلي :

### الشكل 3-9: طرق مواجهة القوى التنافسية



المصدر: من إعداد الطالبة

يمكن تفسير ذلك أن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بورقلة إستراتيجية تتبعها لمواجهة القوى التنافسية وهي محاولة استغلال جميع الفرص المتاحة قبل المنافسين وهذا ما يبين أن المنافسة ليست قوية لهذا لا تركز على إقصاء منافس مباشر أو منافس محتمل، فهذا النوع من المؤسسات تعتمد على دراسة البيئة التنافسية ومحاولة إيجاد فرص واستغلالها مثل انخفاض تكاليف المواد الأولية.

### الفرع الثاني: حواجز الدخول التي تضعها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

لمعرفة نوع حواجز الدخول التي تضعها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بورقلة لمنع المنافسين من دخول السوق الذي تنشط به ندرج الجدول التالي:

### الجدول 3-13: أنواع حواجز الدخول

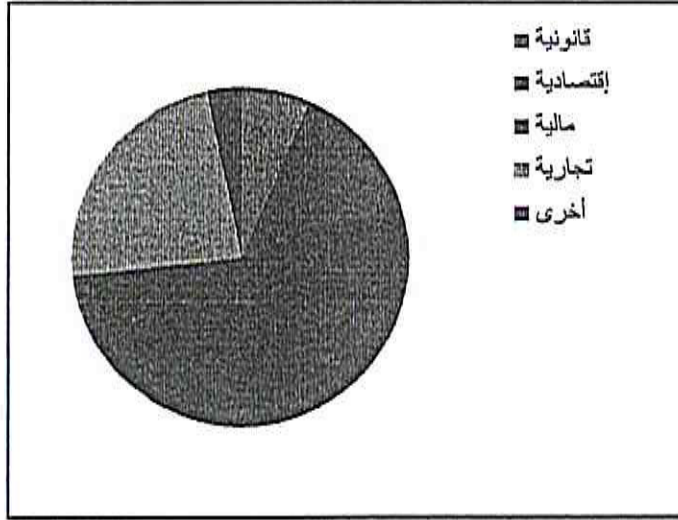
النسبة المئوية	العدد	الإجابات
6.7	2	قانونية
13.3	4	إقتصادية
53.3	16	مالية
23.3	7	تجارية
3.3	1	أخرى
100	30	المجموع

من إعداد الطالبة



يبين الجدول أعلاه أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بورقلة تضع الحواجز المالية لمنع المنافسين من دخول السوق وقدرت النسبة بـ 63.3% وهي نسبة كبيرة، وأما بالنسبة للحواجز التجارية فنسبتها 23.3% والحواجز الإقتصادية 13.3%، الحواجز القانونية والتنظيمية 6.7% وهي نسبة ضئيلة.

الشكل 3-10: أنواع حواجز الدخول



المصدر: من إعداد الطالبة

نستنتج من هذا أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تضع حواجز مالية وهذا لمنع المنافسين من دخول السوق وتركز عليها بنسبة كبيرة، أم بالنسبة للحواجز التجارية فهي تعتمد على إستراتيجية المؤسسات التسويقية كتمييز المنتجات، الاستحواذ على قنوات التوزيع، متطلبات الترويج والإشهار لمنع المنافسين من الدخول، أما الحواجز الإقتصادية

وتتشكل من الوحدات الإنتاجية كوفورات الحجم، الخبرة والسيطرة على منافذ التمويل فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تفتقر للخبرة والسيطرة على منافذ التمويل، والحواجز القانونية والتنظيمية فنسبتها ضئيلة جدا.

### 1- رأي المسؤولين في تقييم نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ورقلة:

فيمايلي سنتطرق إلى تحديد وجهة نظر المسؤولين في مستويات نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل ذلك نعلم على مقياس ليكارت الخماسي المعتمد في السؤال الخامس من المحور الأول و ذلك وفق الخطوات التالية:

### أح حساب متوسط مستوى النمو:

حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل جزء من تقييم أسئلة النمو

جدول 3-14: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الإجابات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تنفيض التكلفة	30	3,47	1,224
التمييز	30	4,57	,504
التركيز	30	2,43	1,040
التنوع	30	4,27	,980
تنفيض التكلفة والتركيز و التنوع	30	4,00	1,174
المعدل	30	3,7467	,42648

المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الجدول السابق وبلاستعانة بجدول ليكارت الخماسي بالإضافة للجدول التكرارية لأسئلة مستوى النمو يمكننا إدراج جدول تحديد اتجاه آراء المسؤولين في تقييم نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بورقلة.

الجدول 3-15 : تقييم نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من وجهة نظر المسؤولين

مستوى نمو المؤسسة	مرفوض جدا	مرفوض	حيادي	مقبول	مقبول جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
تخفيض التكلفة	%10	%10	%23.3	%36.6	%20	%3.47	%1.224	مقبول
التعزيز في المنتجات	0	0	0	%43.3	%56.7	%4.57	%0.501	مقبول جدا
التركيز	%13.3	%50	%23.3	%6.7	%6.7	%2.43	%1.04	مرفوض
التنوع	%3.3	%3.3	%6.7	%36.7	%50	%4.27	%0.98	مقبول جدا
التمييز و التنوع و التخفيض	%10	0	%6.7	%46.7	%36.7	%4	%1.17	مقبول
المجموع	%7.2	%12.66	%12	%34	%34.02	%3.74	%0.42	مقبول

المصدر: من إعداد الطالبة

يمكن من خلال معرفة اتجاه آراء المسؤولين في مستوى النمو بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في العمود 7 و8 وبلاستعانة بجدول ليكارت الخماسي.

جدول 3-16: جدول ليكارت الخماسي

الاتجاه	المتوسط الحسابي
مرفوض جدا	[ 1 1.99 [
مرفوض	[ 1.80 2.52 [
حيادي	[ 2.60 3.39 [
مقبول	[ 3.40 4.19 [
مقبول جدا	[ 4.20 5 [

المصدر : عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام Spss، الجزء الثالث، بدون سنة و بلد النشر، ص 540



من خلال الجدول 3-7 يتبين اتجاه المدراء ونواهم في مستوى تقييم نمو مؤسساتهم نجد أن هناك مستوى مقبول في المؤسسة من ناحية تخفيض التكلفة و (التميز، التنوع والتخفيض) وخاصة التميز والتنوع بينما هناك رفض المسؤولين لطريقة التركيز على منتج واحد وإجمالاً فان مستوى نمو المؤسسة من خلال الخمس عناصر مقبول حسب رأيهم.

## 2- علاقة الحصة السوقية بتحديد نوع النمو:

نحاول فيمايلي اختبار فيما إذا كان اختلاف تأثير الحصة السوقية المستهدفة على سوق المشتري يساهم في تحديد نوع النمو الذي تركز عليه المؤسسة. ونعتمد في ذلك على ما يسمى باختبارات الاستقلالية التي تبحث في معرفة ما إذا كان المتغيران مستقلان أم لا ونستخدم في ذلك توزيع كاي- تربيع ومن بين أهم الاختبارات اللامعلمية.

من أجل ذلك نضع الفرضيتين التاليتين:

$H_0$ : نوع النمو مستقل عن الحصة السوقية.

$H_1$ : نوع نمو المؤسسة يرتبط باختلاف تأثير الحصة السوقية المستهدفة على سوق المشتري.

ولأننا فصلنا السؤال الخاص بنوع النمو إلى متغيرين يقيس كل واحد تطبيق أو عدم تطبيق النمو الداخلي والخارجي، فإننا سنحاول قياس تأثير الحصة السوقية على كل نوعي النمو على حدى:

### - النمو الداخلي

من أجل إبراز علاقة الحصة السوقية بالنوع الأول من النمو وهو النمو الداخلي، ندرج الجدول التالي اعتماداً على برنامج Spss، والذي يبين توزيع إجابات مسؤولي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للعينة المدروسة.

جدول 3-17: علاقة الحصة السوقية بالنمو الداخلي

المجموع	نمو داخلي		تأثير الحصة السوقية
	لا	نعم	
11 %100 %36.7	3 %27.3 %37.5	8 %72.7 %36.4	العدد سوق داخلي % تأثير الحصة السوقية % النمو الداخلي
1 %100 %3.3	0 %0 %0	1 %100 %4.5	العدد سوق خارجي % تأثير الحصة السوقية % النمو الداخلي
11 %100 %36.7	3 %27.3 %37.5	8 %72.7 %36.4	العدد سوق داخلي و سوق خارجي % تأثير الحصة السوقية % النمو الداخلي
3 %100 %10	1 %33.3 %12.5	2 %66.7 %9.1	العدد توسيع السوق الداخلي % تأثير الحصة السوقية % النمو الداخلي
4 %100 %13.3	1 %25 %12.5	3 %75 %13.6	العدد توسيع السوق الخارجي % تأثير الحصة السوقية % النمو الداخلي
30 %100 %100	8 %26.7 %100	22 %73.3 %100	العدد المجموع % تأثير الحصة السوقية % النمو الداخلي

المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الجدول السابق لدينا 36.7% من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعتبر أن تأثير الحصة السوقية المستهدفة على سوق المشتري تكون بدعم وضعيته على مستوى السوق الداخلي بحيث أن 72.7% من هذه المؤسسات تركز على النمو الداخلي و 27.3% لا تركز عليه، أما بالنسبة للسوق الخارجي فقد مثلت النسبة 3.3% من المؤسسات للعينة المدروسة وقد ركزت على النمو الداخلي بـ 100%، كذلك لدينا 36.3% من المؤسسات من العينة المدروسة المتوسطة تعتبر أن تأثير الحصة السوقية المستهدفة على سوق المشتري تكون بدعم وضعيته على مستوى السوق الداخلي والسوق الخارجي حيث أن 72.7% من المؤسسات تركز على النمو الداخلي و النسبة المتبقية والتي تقدر بـ 27.3% لا تركز عليه، أما المؤسسات التي تعتبر أن تأثير الحصة السوقية يكون بتوسيع مناطق أخرى للسوق الداخلي فكانت نسبتها 10% من مجموع المؤسسات للعينة المدروسة منها 66.7% تركز على النمو الداخلي و 33.3% لا تركز عليه، وفيما يخص نسبة المؤسسات

التي أجابت بالتوسع نحو السوق الجغرافية الخارجية فقدرت بـ 13.3% ومنها 75% من تركيز على النمو الداخلي و 25% من لا تركيز عليه.

لاختبار تأثير الحصة السوقية على اختيار النمو الداخلي حسب الفرضيتين التاليتين:

$H_0$ : اختار النمو الداخلي مستقل عن اختلاف تأثير الحصة السوقية.

$H_1$ : اختيار النمو الداخلي مرتبط باختلاف تأثير الحصة السوقية المستهدفة على سوق المشتري.

من قبول أو رفض إحدى الفرضيتين نعلم على اختبار  $\chi^2$  في جانب اختبار استقلالية الذي كانت نتائجه

كالتالي:

الجدول 3-18: نتائج اختبار الاستقلالية بين الحصة السوقية والنمو الداخلي

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,442 <sup>a</sup>	4	,979
Likelihood Ratio	,695	4	,952
Linear-by-Linear Association	,003	1	,954
N of Valid Cases	30		

المصدر: من إعداد الطالبة

من أجل قبول أو رفض إحدى الفرضيتين السابقتين يمكن الإعتماد على معيارين :

1- مقارنة القيمة المحسوبة للاختبار بالقيمة الجدولية المستخرجة من توزيع  $\chi^2$  بدرجة حرية يساوي  $DF = (C-1) (L-1)$  حيث أن :

C: عدد الأعمدة

L: عدد الأسطر

إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية نرفض  $H_0$  و نقبل  $H_1$  والعكس صحيح.

2- مقارنة قيمة الاحتمال بمستوى المعنوية مباشرة، إذا كانت قيمة الاحتمال أقل من مستوى المعنوية

نرفض  $H_0$  و نقبل  $H_1$  والعكس.

نلاحظ من الجدول السابق أن القيمة المحسوبة 0.442% أقل من القيمة الجدولية بدرجة حرية 4 و مستوى

معنوية 5% (9.49) وكذلك لدينا قيمة الاحتمال أكبر من 0.979 أكبر من 0.05 ومنه تقبل الفرضية  $H_0$  أي

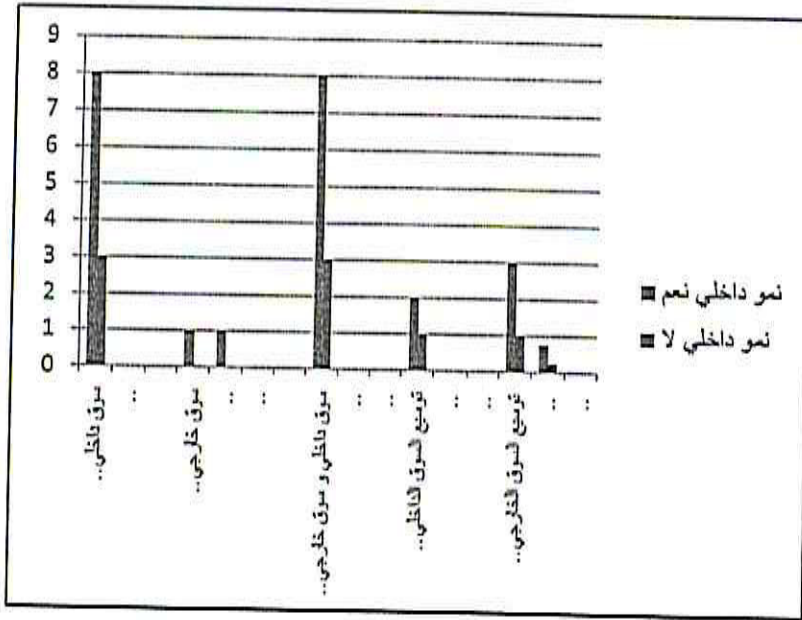
أن هناك استقلالية تركيز المؤسسة على النمو الداخلي عن اختلاف الحصة السوقية المستهدفة. بمستوى معنوية

5% وبالتالي اختلاف الحصة السوقية لا يؤثر في اعتماد المؤسسة على النمو الداخلي ويمكن أن تظهر النتائج من

خلال الشكل التالي:



الشكل 3-11: علاقة الحصة السوقية بالنمو الداخلي



المصدر: من إعداد الطالبة

تبين أن الحصة السوقية حسب النتائج للعينه المدروسة لا تؤثر على اختيار المؤسسة الداخلي فهو إستراتيجية تتمثل في تطوير القدرات الإنتاجية يتم ذلك بفتح ورشات إنتاج إضافية لدعم النشاط المالي أو إنشاء وحدات أخرى تهتم بتنظيم أنشطة جديدة وبالتالي فهو توسيع ذاتي للمؤسسة داخليا.

#### - النمو الخارجي:

لكي نوضح علاقة الحصة السوقية بالنوع الثاني من النمو وهو النمو الخارجي، ندرج الجدول التالي اعتمادا على برنامج Spss، والذي يبين توزيع إجابات مسؤولي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للعينه المدروسة.

الجدول 3-19: علاقة الحصة السوقية بالنمو الخارجي

المجموع	نمو خارجي		تأثير الحصة السوقية
	لا	نعم	
11 %100 %36.7	8 %72.7 %50	3 %27.3 %21.4	العدد سوق داخلي % تأثير الحصة السوقية % النمو الداخلي
1 %100 %3.3	0 %0 %0	1 %100 %7.1	العدد سوق خارجي % تأثير الحصة السوقية % النمو الداخلي
11 %100 %36.7	6 %54.5 %37.5	5 %45.5 %35.7	العدد سوق داخلي و سوق خارجي % تأثير الحصة السوقية % النمو الداخلي
3 %100 %10	1 %33.3 %6.2	2 %66.7 %14.3	العدد توسيع السوق الداخلي % تأثير الحصة السوقية % النمو الداخلي
4 %100 %13.3	1 %25 %6.2	3 %75 %21.4	العدد توسيع السوق الخارجي % تأثير الحصة السوقية % النمو الداخلي
30 %100 %100	16 %53.3 %100	14 %46.7 %100	العدد المجموع % تأثير الحصة السوقية % النمو الداخلي

المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الجدول السابق لدينا 36.7% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتبر أن تأثير الحصة السوقية المستهدفة على سوق المشتري تكون بدعم وضعيته على مستوى السوق الداخلي بحيث أن 27.3% من هذه المؤسسات تركز على النمو الخارجي و 72.7% لا تركز عليه، أما بالنسبة للسوق الخارجي فقد مثلت النسبة 3.3% من المؤسسات للعيينة المدروسة وقد ركزت على النمو الخارجي ب 100%، كذلك لدينا 36.7% من المؤسسات من العينة المدروسة المتوسطة تعتبر أن تأثير الحصة السوقية المستهدفة على سوق المشتري تكون بدعم وضعيته على مستوى السوق الداخلي والسوق الخارجي حيث أن 45.5% من المؤسسات تركز على النمو الخارجي والنسبة المتبقية والتي تقدر بـ 54.5% لا تركز عليه، أما المؤسسات التي تعتبر أن تأثير الحصة السوقية يكون بتوسيع مناطق أخرى للسوق الداخلي فكانت نسبتها 10% من مجموع المؤسسات للعيينة

المدروسة منها 66.7% تركز على النمو الخارجي و 33.3% لا تركز عليه، وفيما يخص نسبة المؤسسات التي أجابت بالتوسع نحو السوق الجغرافية الخارجية فقدرت بـ 13.3% ومنها 75% من تركز على النمو الخارجي و 25% من لا تركز عليه.

لاختبار تأثير الحصة السوقية على اختيار النمو الخارجي حسب الفرضيتين التاليتين:

$H_0$ : اختيار النمو الخارجي مستقل عن اختلاف تأثير الحصة السوقية.

$H_1$ : اختيار النمو الخارجي مرتبط باختلاف تأثير الحصة السوقية المستهدفة على سوق المشتري.

من قبول أو رفض إحدى الفرضيتين نعلم على اختبار  $\chi^2$  في جانب اختبار استقلالية الذي كانت نتائجه كالتالي:

الجدول 3-20: نتائج اختبار الاستقلالية بين الحصة السوقية و النمو الخارجي

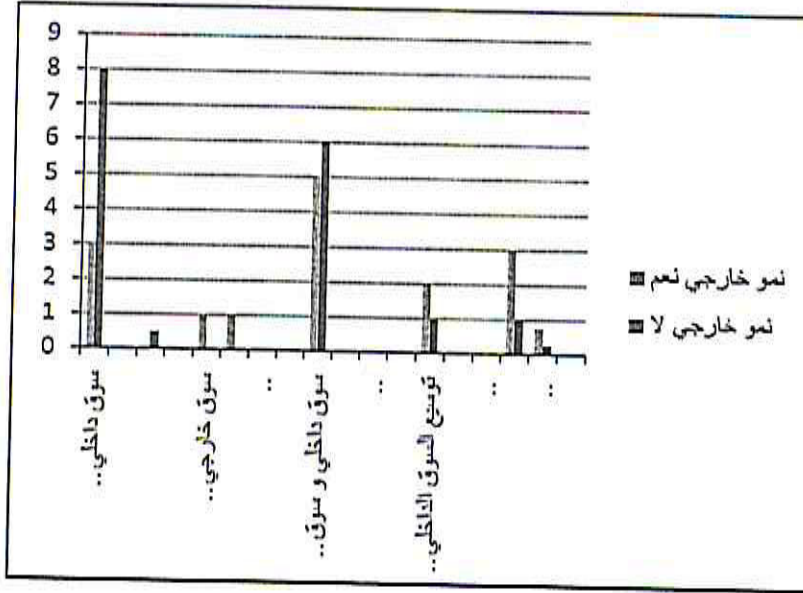
	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,584 <sup>a</sup>	4	,333
Likelihood Ratio	5,088	4	,278
Linear-by-Linear Association	2,858	1	,091
N of Valid Cases	30		

المصدر: من إعداد الطالبة

نلاحظ من الجدول السابق أن القيمة المحسوبة 4.584% أقل من القيمة الجدولية بدرجة حرية 4 ومستوى معنوية 5% (9.49) وكذلك لدينا قيمة الاحتمال أكبر من 0.333 أكبر من 0.05 ومنه تقبل الفرضية  $H_0$  أي أن هناك استقلالية تركيز المؤسسة على النمو الخارجي عن اختلاف الحصة السوقية المستهدفة بمستوى معنوية 5% وبالتالي اختلاف الحصة السوقية لا يؤثر في اعتماد المؤسسة على النمو الخارجي ويمكن أن تظهر النتائج من خلال الشكل التالي:



الشكل 3-12: علاقة الحصة السوقية بالنمو الخارجي



المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال ما سبق فإن الحصة السوقية كذلك ليس لها تأثير في اختيار المؤسسة لإستراتيجية النمو الخارجي وهذا لارتباطه بمؤسسات أخرى للاتفاق على الإدماج وبالتالي زيادة حجم المؤسسة وتغيير خصائصها وبهذا فإن الحصة السوقية لا تؤثر على المؤسسة في اختيارها للنمو الخارجي.

**الفرع الثالث: اختبار تأثير طريقة مواجهة القوى التنافسية على استراتيجيات النمو المتبعة:**

نحاول فيما يلي اختبار إذا كانت مواجهة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للقوى التنافسية تحدد استراتيجياتها في النمو أم لا ومن أجل ذلك نعتمد نفس الطريقة السابقة.

$H_0$ : اختيار إستراتيجية النمو مستقل عن طرق مواجهة المؤسسات للقوى التنافسية؛

$H_1$ : ارتباط اختيار إستراتيجية النمو بطرق مواجهة القوى التنافسية للمؤسسات.

من أجل قبول أو رفض الفرضيتين كانت لدينا النتائج التالية:

جدول 3-21: علاقة القوى التنافسية بإستراتيجيات النمو المتبعة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

المجموع	إستراتيجيات النمو				مواجهة القوى التنافسية
	التنوع	التركيز	التمييز	تخفيض التكلفة	
1 %100 %3.3	0 %0 %0	0 %0 %0	1 %100 %11.1	0 %0 %0	العدد منافس مباشر % مواجهة القوى التنافسية % إستراتيجيات النمو
26 %100 %86.7	13 %50 %100	3 %11.5 %100	6 %23.1 %66.7	4 %15.4 %80	العدد إستغلال الفرص % مواجهة القوى التنافسية % إستراتيجيات النمو
1 %100 %3.3	0 %0 %0	0 %0 %0	1 %100 %11.1	0 %0 %0	العدد منافسة داخلية % مواجهة القوى التنافسية % إستراتيجيات النمو
2 %100 %6.7	0 %0 %0	0 %0 %0	1 %50 %11.1	1 %50 %20	العدد أخرى % مواجهة القوى التنافسية % إستراتيجيات النمو
30 %100 %100	13 %43.3 %100	3 %10 %100	9 %30 %100	5 %16.7 %100	العدد المجموع % مواجهة القوى التنافسية % إستراتيجيات النمو

المصادر: من إعداد الطالبة

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن 3.3% من مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لعينة الدراسة تواجه القوى التنافسية بإقصاء منافس مباشر وتتبع إستراتيجية التمييز بنسبة 100% ، في حين نجد 86.7% من هذه المؤسسات تواجه القوى التنافسية باستغلال الفرص المتاحة قبل المنافسين وهذه المؤسسات مقسمة حسب إستراتيجيات النمو الأربعة على التوالي: إستراتيجية تخفيض التكلفة 15.4% ، التمييز 23.1% ، التركيز 11.5% والتنوع 50% ، وكذلك يتضح لنا 3.3% من مجموع مؤسسات عينة الدراسة تواجه القوى التنافسية بتكوينها لمجموعات للمنافسة الداخلية وتتبع إستراتيجية التمييز بنسبة 100%، أما النسبة المتبقية من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لعينة الدراسة والمثلة بالنسبة 6.7% تواجه القوى التنافسية بالاعتماد على طرق أخرى منها: معرفة تكاليف المنافسين ووضع تكاليف أقل منها لجذب الزبائن بأكبر عدد، وتعتمد على إستراتيجية تخفيض التكلفة والتمييز بنفس النسبة وهي 50%.

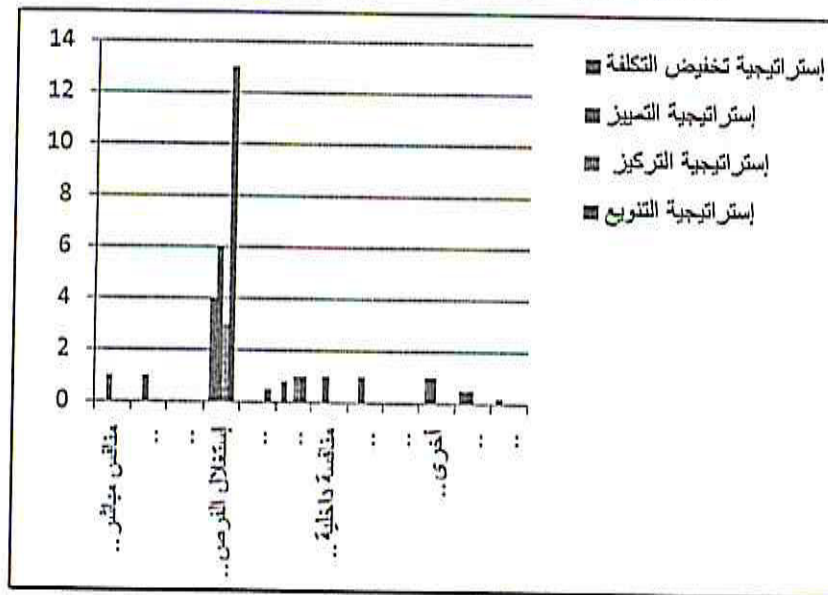
جدول 3-22: نتائج اختبار الاستقلالية لمواجهة القوى التنافسية واستراتيجيات النمو

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,103 <sup>a</sup>	9	,524
Likelihood Ratio	8,825	9	,454
Linear-by-Linear Association	1,571	1	,210
N of Valid Cases	30		

المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة الاحتمال 0.52 % أكبر من 0.5 ومن هذا نقبل الفرضية الأولى أي أن طرق مواجهة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة القوى التنافسية ليس عاملا في تحديد إستراتيجياتها للنمو.

الشكل 3-13: علاقة القوى التنافسية بإستراتيجيات النمو



المصدر: من إعداد الطالبة

ما نستخلصه مما سبق أن العامل الأساسي المتحكم في سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بورقلة هو استغلال الفرص المتاحة قبل المنافسين وتنتهج إستراتيجية التنوع في المنتجات لمواجهة القوى التنافسية، منه فهذا النوع من المؤسسات يتميز بسوق قليل المنافسة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة.





جدول 3-23: تحليل التباين ANOVA لإستراتيجيات النمو

Sig	F	متوسط المربعات	درجة الحرية df	مجموع المربعات	التغير
0.382	$F = \frac{MSA}{MAE}$ 1.06	MSA 0.192	3	SSA 0.577	التغير في مستوى تقييم نمو المؤسسة الذي يفسره اختلاف الإستراتيجيات
		MSE 0.181	26	SSE 4.898	التغير في مستوى تقييم نمو المؤسسة الذي لا يفسره اختلاف الإستراتيجيات
			29	STT 5.275	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

نحاول من خلال الجدول السابق قبول إحدى الفرضيتين السابقتين ورفض الأخرى ويمكن ذلك بطريقتين:

- 1- إذا كانت F القيمة الجدولية المستخرجة توزيع فيشر بدرجات حرية (K-1, N-1) <sup>1</sup> ومستوى معنوية 5%
- 2- نقارن القيمة الاحتمالية بمستوى معنوية 0.05 .

**تطبيق:** لدينا أن F المحسوبة 1.06 أقل من F الجدولية 2.98 المستخرجة من توزيع فيشر بدرجات حرية (3،26) ومستوى معنوية 5% وكذلك القيمة الاحتمالية 0.382 أكبر من 0.05 إذن تقبل الفرضية  $H_0$  أي لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوى تقييم نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بورقلة باختلاف إستراتيجياتها للنمو.

ونفسر ذلك أن مسؤولي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ورقلة يعتمدون في تقييم نمو مؤسساتهم بالتركيز على إستراتيجيات النمو المتبعة؛ وهذا ما توضحه النتائج السابقة فكل مؤسسة تضع إستراتيجية للنمو للوصول إلى أهدافها وتختلف من مؤسسة للأخرى حسب طبيعة النشاط وحجم المؤسسة وبالتالي يمكن لها من تقييم مستوى النمو ومدى ملاءمة الإستراتيجية المتبعة لقدرات المؤسسة.

**المطلب الثاني: علاقة مستوى تقييم نمو المؤسسات باختلاف مؤشرات قياس النمو**

سنحاول فيمايلي توضيح إذا كان اختلاف مؤشرات تقييم نمو المؤسسات له تأثير في مستوى تقييم نموها. وسنعمد على اختبار هذه الفرضية على تحليل التباين ANOVA بنفس الطريقة السابقة من أجل ذلك نقوم بحساب متوسط إجابات أسئلة تقييم مستوى النمو EV في كل مؤشر وهي (رقم الأعمال، الإنتاج، الاستثمار، عدد العمال، القيمة المضافة ومؤشر رأس المال) ليكون لدينا ستة متوسطات  $EV_1, EV_2, \dots, EV_6$  خاصة بمستوى تقييم المؤسسة عند اعتمادها أي مؤشر من هذه المؤشرات.

<sup>1</sup> -  $F_{\alpha, K-1, N-K}$  حيث  $N$  حجم العينة.

ولاختبار وجود اختلاف أو عدمه لمستويات تقييم نمو المؤسسات باختلاف مؤشرات النمو حسب تحليل التباين نضع الفرضيتين التاليتين:

$$H_0 : EV_1 = EV_2 = EV_3 = EV_4 = EV_5 = EV_6$$

$$H_1 : \text{يوجد متوسطين مختلفين}$$

يمثل الرمز EV متوسط إجابات أسئلة مؤشرات تقييم النمو، وفيمايلي جدول يبين تحليل التباين للفرضيتين السابقتين.

جدول 3-24: تحليل التباين ANOVA لمؤشرات النمو

Sig	F	متوسط المربعات	درجة الحرية df	مجموع المربعات	التغير
0.563	$F = \frac{MSA}{MAE}$ 0.757	MSA 0.142	4	SSA 0.570	التغير في مستوى تقييم نمو المؤسسة الذي يفسره اختلاف مؤشرات النمو
		MSE 0.188	25	SSE 4.705	التغير في مستوى تقييم نمو المؤسسة الذي لا يفسره اختلاف مؤشرات النمو
			29	STT 5.275	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

لدينا من خلال الجدول السابق F المحسوبة 0.757 أقل من القيمة الجدولية 2.74 المستخرجة من جدول فيشر بدرجات حرية (4، 25) ومستوى معنوية 5% وكذلك القيمة الاحتمالية أكبر من 0.05 إذن تقبل الفرضية  $H_0$  أي أنه لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوى تقييم نمو المؤسسات باختلاف مؤشرات النمو المعتمدة.

من خلال ما سبق نجد أن اختلاف مؤشر قياس النمو لا يغير من طريقة التقييم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولذا يعتبر مؤشر قياس أداة لمعرفة نسبة نمو المؤسسة، وبالتالي فاختلفه راجع لاختيار المؤسسة المؤشر الذي يعطيها نتيجة أفضل وواضحة، وفي المؤسسات للعينة المدروسة المؤشر الأكثر اعتمادا لقياس نمو هذه المؤسسات هو رقم الأعمال وهذا راجع لإعطاء نتيجة واضحة وسهولة تعبيره عن النمو.



### خلاصة الفصل الثالث:

من خلال الدراسة الميدانية التي شملت عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ورقلة تبين لنا أن معظم هذه المؤسسات لديها فكرة إستراتيجية النمو، فمنها من يطبق النمو الداخلي ومنها من يطبق النمو الخارجي بالشراكة مع مؤسسات أخرى كذلك هناك من تطبق كلا من النمو الداخلي والخارجي. فقد ظهر من خلال تحليل وتفسير النتائج أن للمتغيرات القطاعية تأثير كبير في تحديد نمو المؤسسات؛ فكل متغير منها قد يؤدي إلى عرقلة نمو وتطور هذه المؤسسات، فحواجز الدخول والمنافسة وتأثير الحصة السوقية دور فعال في المفاضلة بين النمو الداخلي والخارجي للمؤسسات كما أن لإستراتيجيات النمو المطبقة دورا فعالا في استغلال الفرص وبمذا مواجهة القوى التنافسية، لهذا وجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مواكبة المتغيرات بمحيطها الخارجي من خلال دراسة إستراتيجية النمو وفق أسس علمية وبمذا تقلل من تأثير هذه المتغيرات على نموها لدورها في دفع عجلة التنمية الاقتصادية.

# خاتمة عامة

تعتبر إستراتيجية النمو من القرارات التي على المؤسسة دراستها جيدا قبل اتخاذها فهي تحدد مصير المؤسسة مستقبلا، فقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة له فعالية كبيرة في تحقيق التنمية الاقتصادية وبناء نسيج اقتصادي أكثر تماسكا و انسجاما، لكن مع تزايد التغيرات البيئية و تعقيدها، يبقى ضمان استمرارية هذا النوع من المؤسسات مرهون بمدى قدرتها على التعامل مع هذه التغيرات من خلال دراسة إستراتيجية النمو وفق أسس علمية تتماشى مع متطلباتها و إمكانيتها المالية و البشرية و تقوم بمتابعتها و مراقبتها .

فهناك متغيرات قطاعية تؤثر على نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و هذا ما توصلت له دراستنا و يمكن تلخيصها فيما يلي

## 1- نتائج البحث

### أ- النظرية

- تعد التحديات التي يفرضها محيط المؤسسة من بين أهم العوامل التي ساهمت في تطور الفكر الاستراتيجي إلى المفهوم الذي هو عليه حاليا؛
- لم تعد إستراتيجية النمو تخص المؤسسات الكبيرة رغم توفر الإمكانيات الضرورية لتطبيقها، و إنما حتى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة رغم خصوصيتها يمكنها اعتمادها و هذا للأهمية التي تلعبها في الاقتصاد الوطني؛
- النمو يعتبر مرحلة من مراحل دورة حياة المؤسسة و في نفس الوقت هو إستراتيجية يمكن قياسها بمؤشرات متعددة يمكن من خلاله تشخيص وضعية المؤسسة؛
- المؤسسات الصغيرة المتوسطة هي مؤسسات لها خصائص مميزة من أبرزها المرونة كما أنها تساعد على تنويع هيكل الإنتاج لأنها لا تعتمد على إنتاج منتج واحد بل إنها منتشرة في مختلف أنواع الصناعات والخدمات المختلفة مما يجعلها تساهم بدور فعال في زيادة القيمة المضافة و الناتج الداخلي الخام والدخل الوطني؛



- هناك عدة عوامل محددة لنمو المؤسسات الصغيرة المتوسطة و منها المتغيرات القطاعية التي تعتبر عوامل خارجية لمحيط المؤسسة ولها تأثير على نمو المؤسسة وعملية المصادرة المفاضلة بين النمو الداخلي والخارجي.

#### ب- التطبيقية:

من خلال الدراسة التطبيقية لعينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية ورقلة، سنحاول الإجابة عن الإشكالية الرئيسية و اختبار فرضيات الدراسة و قد تم التوصل إلى مايلي:

- النمو هو ذلك الزيادة في رقم الأعمال و القيمة المضافة و عدد العمال فهو اتفاق شراكة و اندماج مع مؤسسات أخرى و هو ما ينتج عنه ثبات الفرضية الأولى؛

- تضم البيئة الخارجية للمؤسسة مجموعة من العوامل التي تؤثر و تتأثر بها و من بينها المنافسة، الحصة السوقية و حواجز الدخول و كلها تعبر عن متغيرات قطاعية تؤثر على نمو المؤسسات و منه ثبات الفرضية الثانية؛

- جميع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للعينة المدروسة تطبق إستراتيجية النمو و بذلك الحفاظ على بقائها و بالتالي استمرار نشاطها و هو ما يعبر عن ثبات الفرضية الثالثة؛

- هناك علاقة بين المتغيرات القطاعية و نوع المنتج من طرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لهذا تسعى لتجاوز حواجز الدخول و بإستغلال الفرص المتاحة قبل المنافسين و باستخدام النمو الخارجي كأداة تمكنها من مواجهة القوى التنافسية من خلال الإندماج و الشراكة ، و بالتالي تمركزها في السوق و منه ثبات الفرضية الرابعة؛

- من خلال النتائج المتحصل عليها لا يوجد علاقة ذات دلالة بين الإستراتيجيات المطبقة للنمو من طرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مستوى النمو ، فكل إستراتيجية تنفذ على أساس مواجهة المنافسة وتحقيق أكبر للأرباح فهي لا تعبر عن مستوى التقييم.

## 2- التوصيات:

بناء على النتائج المتوصل لها نقترح التوصيات التي تركز على نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من أجل استمرارها و تطورها وهي كالتالي:

- الإهتمام أكثر بقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تخصيص بنوك لتمويلها و تخفيض أسعار الفائدة على القروض باعتبار إستراتيجية النمو تتطلب تكاليف كثيرة لتطبيقها؛
- محاولة توعية مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بتنظيم دورات تدريبية و تكوينية في المجال الإداري عامة و المجال الإستراتيجي خاصة؛ لأن معظمهم لديهم فكرة بسيطة عن هذا المجال كما أن توجهاتهم أكثر للمكاسب و الربح؛
- محاولة ربط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجامعات للاستفادة أكثر في الأمور التسييرية و بالتالي اتخاذ القرارات المناسبة بطريقة علمية و موضوعية من جهة، و سد التباعد بين المجال الدراسي و المجال العملي؛
- القيام بعقود شراكة و تحالف مع مؤسسات أخرى لتنمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تكتسب الخبرات، و تتطور لتصبح أكثر مرونة في مواجهة التغيرات في البيئة المحيطة بها؛
- التأكيد على ثقافة المؤسسة بوضع نظام معلومات إستراتيجي يلائم إمكانية و خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة باستخدام تقنيات أقل تكلفة و تعقيدا من التي تستخدم في المؤسسات الكبرى؛
- باعتبار المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ذات أهمية في الاقتصاد فعليها مسايرة التطورات باستخدام تكنولوجيا الإعلام و الإتصال لمساعدتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي من بينها قرار النمو الذي يضمن لها الاستمرار و التطور.

## 3- أفاق البحث:

تناولنا في بحثنا دراسة لتأثير المتغيرات القطاعية على نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و بالاهتمام المتزايد لهذه المؤسسات نقترح مواضيع بحث مستقبلية و هي:

- دراسة مقارنة حول نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المؤسسات الكبيرة؛

- العوامل المحددة للمفاضلة بين النمو الداخلي و الخارجي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛
  - تأثير المحددات المالية و الإقتصادية على نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛
  - فعالية تطبيق إستراتيجية النمو في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- شكرا على حسن الإصغاء و المتابعة



المراجيع

## 1. باللغة العربية

### أ- الكتب:

- 1- جمال الدين محمد المرسي، وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعة الإسكندرية، 2002، بدون طبعة.
  - 2- خالد محمد بن حمدان، وائل صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007.
  - 3- دومينيك سالفاتور، الإحصاء والاقتصاد القياسي، الدار الدولية لاستثمارات الثقافية، الطبعة الخامسة، 2001 مصر.
  - 4- رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المنعال، الإدارة الإستراتيجية، دار المريح للنشر-الرياض- المملكة العربية السعودية، الجزء الأول "مدخل متكامل"، سنة 2001.
  - 5- زيد منبر عبوي، الإدارة الإستراتيجية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2002.
  - 6- طاهر منصور الغالي، وائل محمد صبحي، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
  - 7- عبد الحكيم الخداسي، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
  - 8- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الرابعة 2009.
  - 9- عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر الإسكندرية، السنة 2004-2005.
  - 10- عبد العزيز صالح بن حيتور، الإدارة الإستراتيجية " (إدارة جديدة في عالم متغير)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، الأردن 2007.
  - 11- عبد الفتاح مصطفى، دروس مختصرة حول Spss، (Spss for beginners)، قسم الرياضيات كلية العلوم جامعة المنصورة، مصر.
  - 12- عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام Spss (الجزء الثالث)، بدون سنة و بلد النشر.
  - 13- كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية (العولمة والمنافسة)، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2004.
  - 14- محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الأردن، ط1، 2007.
  - 15- مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن الطبعة الأولى.
  - 16- ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 2009.
- ب- الأطروحات و المذكرات:
- 17- إليان بن ساسي، المؤسسة بين خيار النمو الداخلي و النمو الخارجي، دراسة حالة مؤسسات قطاع المحروقات بالجزائر، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، 2007-2008.
  - 18- إليان بن ساسي، تمويل احتياجات النمو الخارجي للمؤسسة- حالة المؤسسة الوطنية للتقريب، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة ورقلة، 2002-2003.

- 19- بن عمارة نور الدين، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، حالة مؤسسة ليند غاز الجزائر -وحدة ورقلة-، مذكرة  
 ماستر بكلية العلوم الاقتصادية التسيير والتجارة، تخصص مالية المؤسسة، جامعة ورقلة، 2010.
- 20- توال آمنة، دور القياس المقارن في نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حالة مؤسسة الألتيوم الجزائر E.A.W.A رسالة  
 ماجستير، غير منشورة جامعة بومرداس.
- 21- حميد فثيت، مكانة بحوث التسويق في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة البليدة، 2006.
- 22- خالد خلفي، البيئة التسويقية والإستراتيجية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة البليدة، 2005.
- 23- دادن عبد الوهاب، دراسة تحليلية للمنطق المالي لنمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، نحو بناء نموذج لترشيد  
 القرارات المالية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة 2007-2008.
- 24- زعدادر أحمد، التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة  
 الجزائر 2005.
- 25- شفيق جيلالي، دور بحوث التسويق في بحث المنتج الجديد، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة البليدة، 2006.
- 26- شقارة هجرية، الإستراتيجية التنافسية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة البليدة، 2006
- 27- فرحات غول ، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية،  
 التخصص تسيير غير منشورة ، جامعة الجزائر، السنة 2005-2006.
- 28- مزوغ عادل، البيئة التسويقية وأدوات التحليل الإستراتيجي، حالة المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية، مذكرة ماجستير غير  
 منشورة، كلية الاقتصاد والتسيير، قسم العلوم التجارية تخصص تسويق، جامعة سعد دحلب البليدة، 2005.
- 29- معيوف بوعلام، التخطيط الاستراتيجي للتسويق، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة البليدة، 2007.
- 30- نوري منير، التسويق الاستراتيجي وأهميته في مساهمة العولمة الاقتصادية (إسقاط على الوطن العربي 1990-  
 2000)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر.
- 31- هلال الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية و دورها في خلق القيمة، حالة شركة Mobilis ،مذكرة ماجستير تخصص  
 علوم تجارية، جامعة المسيلة، 2009.

### ج- القوانين و المداخلات:

- 32- إلياس بن ساسي ، محاولة ضبط مفهومي النمو الداخلي والنمو الخارجي للمؤسسة كمنطلق للمفاضلة بينهما، مجلة الباحث،  
 عدد 2008/06 ورقلة.
- 33- أسعد حماد أبو رمان، محمد بن دليم القحطاني، مداخلات بعنوان: إستراتيجية تطوير السوق في المطاعم السريعة من خلال نظام  
 الامتيازات، الملتقى العربي الثاني للتسويق في الوطن العربي (الفرص والتحديات)، قطر 6-8 أكتوبر 2000.
- 34- بلوناس عبدالله، مداخلات بعنوان: المؤسسات ص و م و القدرة التنافسية في ظل إقتصاد السوق بالإسقاط على الحالة  
 الجزائرية، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات ص و م في الدول العربية يومي 17 و 18 أبريل 2006، جامعة الشلف.



- 35- سحنون جمال الدين، حمى معمر، تحليل التنافسية على مستوى القطاع، مداخلة بالملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية.
- 36- طالب مريم، تحليل محددات ومكونات وهيكل وشكل المنافسة في النظريات الاقتصادية و إستراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية ، جامعة الجزائر.
- 37- عبد المليك مزهودة، التسيير الاستراتيجي للمؤسسات "مقاربات مفهومية وتحديات التنافسية"، مقال بمجلة الباحث عدد 04 / 2006.
- 38- قانون رقم 01-18 المؤرخ في 27 رمضان 1422هـ الموافق لـ 12 ديسمبر 2001م، يتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية، السنة 38، العدد 77، (2001/12/12).
- 39- مداح عربي الحاج، مداخلة بعنوان: هيكل المنافسة و الخيارات الإستراتيجية للمؤسسات الصناعية- الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و استراتيجيات التنافسية للمؤسسات، 2010.
- 40- هشام سنيان صلواتش، يوسف بودلة ، مداخلة بعنوان: تحليل القوى التنافسية بالمؤسسة وعلاقتها بالتقسيم الإستراتيجي وتقسيم السوق، الملتقى الدولي الرابع حول:المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الجزائر.
2. باللغة الأجنبية:

41- M porter « L'avantage concurrentielde nation , inter Edition . Paris 1993.

42- Michel darbelet, Laurent Iazard, Michel scaramuzza, **Notions fondamentales de management**, 5<sup>e</sup> édition .

43- N.Gasmi. **Déterminants de la croissance externe hozontal**.Thèse de doctorat.

الملاحق



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

السنة: الثانية ماستر

لاستكمال موضوع دراستنا "المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، ومن أجل تحضير مذكرة نهاية الدراسة للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. قمنا بإعداد هذا الإستبيان الذي يتضمن دراسة حول تأثير المتغيرات القطاعية على نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، والذي يساهم في تقييم الموضوع من خلال التعرف على تأثير الحصة السوقية، المنافسة وحواجز الدخول (المتغيرات القطاعية) على نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

نضع بين أيديكم هذا الإستبيان للمساهمة في إثراء الموضوع بأجوبتكم الصادقة مع تشكراتنا المسبقة لتعاونكم معنا و جزاكم الله خيرا.

تكون الإجابة من خلال و ضع علامة (X) عند الإجابة التي تختارها



## معلومات عامة:

### معلومات شخصية:

- المنصب الإداري:  مدير  نائب المدير
- الخبرة المهنية: أقل من سنة  من سنة - 5 سنوات  6-12 سنة  13 - 20 سنة  أكثر من 20
- المستوى الدراسي: متوسط  ثانوي  جامعي  أعلى

### معلومات حول المؤسسة:

- الشكل القانوني للمؤسسة:  SPA  SARL  EURL  أخرى أنكرها .....
- القطاع: الزراعة  الخدمات  الصناعة  أخرى أنكره.....
- العمر: أقل من 5 سنوات  من 5-10 سنوات  من 10-20 سنة  أكثر من 20 سنة
- الحجم: صغرى  صغيرة  متوسطة  كبيرة
- نوع النشاط: تجاري  صناعي  خدمات  أخرى.....

## 1. استراتيجيات نمو المؤسسة

1. أي نوع من النمو تركز عليه مؤسستك:
- نمو داخلي  - نمو خارجي
2. ماهي طبيعة النمو التي تتبعها لاحتلال مكانة هامة في السوق و تحسين الوضعية التنافسية:
- نمو تجاري (تطوير وظيفة التبادل)  - نمو صناعي (تطوير حجم وجودة المنتجات المصنعة)  - نمو تقني (تطوير الوسائل و التقنيات الإنتاجية)
- نمو إداري (الارتقاء بمستويات أداء و سلوك العنصر البشري)

3. أي من هذه المؤشرات تقيم نمو مؤسستك

- مؤشر رقم الأعمال  - مؤشر الإنتاج  - مؤشر القيمة المضافة   
 - مؤشر الاستثمار  - مؤشر عدد العمال  - مؤشر رأس المال

4. أي من الإستراتيجيات تتبعها مؤسستك للنمو:

- إستراتيجية تدنية تكلفة المنتج  - إستراتيجية التميز في المنتجات   
 - إستراتيجية تركيز مواد المؤسسة على منتج واحد   
 - إستراتيجية التنوع في المنتجات

5. بما تقيم مستوى نمو مؤسستك:

مقبول جدا	مقبول	حيادي	مرفوض جدا	مرفوض

6. هناك عدة أشكال للنمو فمن منها تفضلها لنمو مؤسستك:

- اختراق السوق  - تنمية السوق  - تنمية المنتجات  - التنوع   
 - الإدماج التحالف و الشراكة  - المقاوله من الباطن

## II. نمو الحصة السوقية

1. تأثير الحصة السوقية المستهدفة على سوق المشتري يكون ب:

- دعم لوضعيته على مستوى سوقه الداخلي  - دعم لوضعيته على مستوى سوقه الخارجي   
 - توسيع مناطق أخرى للسوق الداخلي  - التوسع نحو السوق الجغرافية الخارجية

## IV. حواجز الدخول للسوق

1- ماهي حواجز الدخول التي تضعها مؤسستك لمنع المنافسين من دخول السوق الذي

تسوق فيه منتجاتك:

- حواجز قانونية و تنظيمية  - حواجز اقتصادية  - حواجز مالية
- حواجز تجارية
- أخرى أذكرها .....

2- تسيطر على حواجز النمو الداخلي من خلال:

- منع من تكوين هوية جديدة  - المدى الطويل  - تكاليف الاستثمار المرتفعة
- سوق مفرط في الإنتاج
- أخرى أذكرها .....

3- ماهي الحواجز التنافسية الخاصة بالتصدير:

- أسعار منخفضة للمنتجات المحلية  - تكاليف للوصول لشبكات التوزيع
- تكاليف النقل المرتفعة  - مدة التسليم طويلة المدى
- أخرى أذكرها .....

و في الأخير نشكركم جزيل الشكر على تعاونكم معنا و تخصيص جزء من

وقتكم لنا تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام و جزاكم الله خيرا.