

رقم الترتيب:

رقم التسلسل:

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة

مقدمة لنيل شهادة

الماجستير

فرع: علوم إقتصادية

تخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

من إعداد الطالب(ة) : حورية بالأطرش

تحت عنوان:

**واقع التسيير الاستراتيجي في المؤسسات
الصغيرة والمتوسطة الجزائرية
دراسة مقارنة (UTPS . DIED . COMAB)**

نوقشت يوم : 2008 /06/30 م

أمام لجنة المناقشة المكونة من:

رئيسا

أستاذ محاضر بجامعة ورقلة

د/ وصاف سعدي

مشرفا

أستاذ محاضر بجامعة ورقلة

د/سملاي يحضيه

مناقشا

أستاذ محاضر بجامعة الجزائر

د/الداوي الشيخ

مناقشا

أستاذ محاضر بجامعة ورقلة

د/ سليمان ناصر

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ
نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ
وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا
تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي
عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ

سورة النمل الآية (19)

إهداء

اهدي هذا العمل المتواضع إلى:
الوالدين الكريمن "أمي و أبي"، وخاصة إلى أمي التي طالما سهرت وتعبت
وتحملت الآلام من اجل نجاحي.
إلى إخوتي وأخواتي.
إلى صديقات عمري الحبيبات نزيهة حجاج، مسعودة غدير، صليحة بن منين،
نسرین غراز، وسيلة غزال.
إلى كل زملائي دفعة ماجستير تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
2005-2007، وخاصة إلى نادية عوارب، سليمة غدير.
إلى كل أساتذة الأسرة الجامعية الذين كانوا وما زالوا شمعة تنير مشعل العلم
والتعلم.
إلى كل من يعرفني من قريب أو من بعيد.

حورية

تُشكرات

الحمد والشكر لله عز وجل القائل:

"ولئن شكرتم لأزيدنكم"

اللهم نحمدك حمدا يليق بجلال وجهك وعظيم سلطانك أن وفقني للقيام بهذا العمل ويسرت لي سبيل انجازه
بمئة وفضلك منك.

ويقول صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

أتقدم بتقديري واحترامي وتشكرات الخالصة للأستاذ المشرف سملاي يحضه لقبوله الإشراف على رسالتي،
والذي طالما حرص على إمدادي بالمعلومات اللازمة وتوجيهي وتقييمي والنقد البناء.

فكان خير مشرف وموجه، كما أتقدم بتقديري واحترامي وتشكراتي للأستاذة الكريمة موساوي زهية من
جامعة تلمسان التي حرصت على مساعدتي وإمدادي بيد العون رغم بعد المسافة.

كما أشكر كل من محمد بوزيد، أسماء ريجاني، فارس براحيل، شلغوم في المؤسسات محل الدراسة الذين
ساعدوني على انجاز هذا العمل رغم انشغالاتهم الكثيرة.

أشكر كل من ساعدني من قريب أو من بعيد

إلى كل هؤلاء شكري وتقديري واحترامي

وجزاهم الله خيرا.

ملخص:

تتأثر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كغيرها من المؤسسات الاقتصادية بالتغيرات المتسارعة للبيئة التنافسية، من خلال التحديات التي تعرقل نموها، تطورها وتحقيقها لأداء تنافسي متميز، حيث أن استمرار هذه المؤسسات يعتمد على مدى قدرتها في مواجهة هذه التحديات وتحقيق ميزة تنافسية بالاعتماد على نظام التسيير الاستراتيجي من خلال مدخل هيكل الصناعة الذي يعتمد على جاذبية القطاع كمصدر أساسي للميزة التنافسية، أو مدخل الموارد الذي يركز على موارد وكفاءات المؤسسة الإستراتيجية، وعليه نهتم بدراسة واقع التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتوجه الاستراتيجي الأنسب والملائم لهذه المؤسسات الذي يضمن تحقيق ميزة تنافسية وبالتالي البقاء والاستمرار.

الكلمات الدالة:

مؤسسات صغيرة ومتوسطة، تحديات البيئة التنافسية، الميزة التنافسية، جاذبية القطاع، القوة الخمس للقطاع، الموارد، الكفاءات.

Résumé :

Les petites et moyennes entreprise (pme) sont influencée tout comme les autres entreprises économiques par des variables accélérées de l'environnement concurrentiel à travers les défis qui entravent sa croissance, son évolution et sa réalisation de la performance concurrentielle spécifique. D'où la continuation de ces entreprises qui dépendra de leur capacité à affronter ces défis et à réaliser un avantage concurrentiel en s'appuyant sur un système de gestion stratégie à travers l'introduction de structure industriel qui est basée sur l'attraction du secteur comme source fondamentale de l'avantage concurrentiel où l'introduction des ressources qui s'appuie sur les ressources et les compétences de l'entreprise stratégique de là nous nous intéressons à l'étude de la réalité de la gestion stratégique la plus adéquate et la plus pertinente a ces entreprises qui assure la réalisation d'un avantage concurrentiel et de la, assurer la pérennité et la continuité.

Les mos clés : petites et moyennes entreprises, défis de l'environnement concurrentiel, l'avantage concurrentiel, attractivité du secteur, les cinq force du secteur, les ressources, les compétences.

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي الخام	01
12	مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيمة المضافة	02
25	مراحل التسيير الاستراتيجي	03
43	قوى المنافسة الخارجية لبورتر	04
48	السلسلة النموذجية للقيمة	05
69	خطوات مدخل تحليل الموارد	06
71	سلسلة اختبارات تقييم الموارد و الكفاءات	07
74	مخطط إدارة المعرفة	08
84	تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر	09
94	مقارنة بين المؤسسات محل الدراسة فيما يخص شروط الأهداف الإستراتيجية	10
103	القوى الخمس على مؤسسة utps	11
106	القوى الخمس على مؤسسة died	12
110	القوى الخمس على مؤسسة comab	13
112	تطور كتلة الأجور في مؤسسة utps	14
113	إنتاجية العمال في مؤسسة utps	15
118	نتائج الأعمال التسويقية لمؤسسة utps	16
122	نتائج الأعمال التسويقية لمؤسسة died	17
124	نتائج الأعمال التسويقية لمؤسسة comab	18

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
4	المعاير الكمية المعتمدة في تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لبعض الدول	01
16	مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تشغيل اليد العاملة	02
89	أهم منتجات مؤسسة utps	03
95	أهم المواد الأولية لمؤسسة utps	04
97	أسعار المواد الأولية لمؤسسة utps	05
115	محركات الآلات و تكاليفها في مؤسسة utps	06
116	الحالة المالية لمؤسسة utps	07
122	الحالة المالية لمؤسسة died	08
125	الحالة المالية لمؤسسة comab	09

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
ملحق 01	منتجات مؤسسة وحدة تحويل البلاستيك utps
ملحق 02	وثيقة مقارنة مؤسسة وحدة تحويل البلاستيك utps ومنتجات المنافسين
ملحق 03	وثيقة لآلات القص والتلحيم في مؤسسة وحدة تحويل البلاستيك utps
ملحق 04	وثيقة لتصنيف أهم عملاء مؤسسة وحدة تحويل البلاستيك utps
ملحق 05	وثيقة لقياس مدى رضا العملاء العاديين مؤسسة وحدة تحويل البلاستيك utps
ملحق 06	وثيقة لقياس مدى رضا العملاء لأهم عملاء المؤسسة وحدة تحويل البلاستيك utps
ملحق 07	وثيقة نموذجية لدراسة الطلب الحالي والمتوقع لعملاء المؤسسة وحدة تحويل البلاستيك
ملحق 08	قائمة لنوعية الآلات مؤسسة وحدة تحويل البلاستيك utps
ملحق 09	وثيقة نموذجية للتقرير اليومي لإنتاج العمال في مؤسسة وحدة تحويل البلاستيك utps
ملحق 10	تقديم (رسالة) م مؤسسة وحدة تحويل البلاستيك utps
ملحق 11	التخطيط المالي الاستراتيجي الجزئي التنبؤي لسنة 2006 مؤسسة وحدة تحويل البلاستيك
ملحق 12	القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة رقم 18_01
ملحق 13	الهيكل التنظيمي مؤسسة وحدة تحويل البلاستيك utps
ملحق 14	تقديم (رسالة) مؤسسة التأثيث المترلي و المكتبي comab
ملحق 15	الوثائق المالية مؤسسة وحدة تحويل البلاستيك utps
ملحق 16	الوثائق المالية لمؤسسة توزيع الأجهزة المختلفة died
ملحق 17	الوثائق المالية لمؤسسة التأثيث المترلي و المكتبي comab
ملحق 18	الاستبيان

الفهرس العام

الصفحة	المحتوى
IV	الإهداء
V	الشكر
VI	ملخص
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال البيانية
IX	قائمة الملاحق
أ	المقدمة

الفصل الأول: التسيير الاستراتيجي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

01	تمهيد
02	المبحث الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخصائصها
02	المطلب الأول: معايير تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
02	- صعوبة تحديد مفهوم مؤسسات الصغيرة والمتوسطة
03	- المعايير الشائعة في تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
06	المطلب الثاني: تعاريف مختلفة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخصائصها
06	- تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
08	- خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
10	المبحث الثاني: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشاكلها
10	المطلب الأول: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
11	- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجانب الاقتصادي
14	- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجانب الاجتماعي
16	المطلب الثاني: مشاكل ومعوقات تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
17	- المشاكل التمويلية والضريبية والإدارية
18	- مشاكل تحولات المحيط الخارجي وتحديات التنافسية الجديدة
22	المبحث الثالث: الميزة التنافسية والتسيير الاستراتيجي
22	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للتسيير الإستراتيجي و الميزة التنافسية
22	- الميزة التنافسية

24 مفهوم التسيير الإستراتيجي
 أصل تسيير التسيير الإستراتيجي
 الإطار المفاهيمي للتسيير الإستراتيجي
30 أهمية التسيير الاستراتيجي
32 التطور التاريخي للتسيير الإستراتيجي
32 خصوصية التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
37 خاتمة الفصل:
الفصل الثاني: مداخل التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	
39 تمهيد:
40 المبحث الأول: مدخل هيكل الصناعة والميزة التنافسية
40 المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لمدخل هيكل الصناعة
40 - الإطار التاريخي لمدخل هيكل الصناعة
41 - الميزة التنافسية كهدف استراتيجي لمدخل هيكل الصناعة
41 - فرضيات مدخل هيكل الصناعة
42 - الأسس النظرية لمدخل هيكل الصناعة
42 المطلب الثاني: تقنيات التحليل في مدخل هيكل الصناعة
42 - تقنيات تحليل القطاع
42 - دراسة القوى الخمس للقطاع
47 - المجموعات الإستراتيجية
47 - تقنية التحليل الداخلي
52 المطلب الثالث: الاستراتيجيات المقترحة
52 - استراتيجيه زيادة التكلفة
54 - إستراتيجية التميز
55 - إستراتيجية التركيز
57 المطلب الرابع: تحليل مدخل هيكل الصناعة ضمن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
57 - التصور الاستراتيجي لمدخل هيكل الصناعة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
58 - أهمية مدخل هيكل الصناعة
59 - الانتقادات الموجهة لمدخل هيكل الصناعة

60 المبحث الثاني: مدخل الموارد والميزة التنافسية
60 المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لمدخل الموارد
60 - التطور التاريخي لمدخل الموارد
62 - البعد المفاهيمي للموارد
65 - الميزة التنافسية كهدف استراتيجي ضمن مدخل الموارد
67 - أسس مدخل الموارد
67 - فرضيات مدخل الموارد
67 - مبادئ مدخل الموارد
68 - الأسس النظرية لمدخل الموارد
68 المطلب الثاني: خطوات التحليل في مدخل الموارد
76 المطلب الثالث: أساليب تجديد الموارد في مدخل الموارد
76 - النمو الداخلي
77 - النمو الخارجي
77 - التحالفات الإستراتيجية
78 المطلب الرابع: مدخل الموارد ضمن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
78 - التصور الاستراتيجي لمدخل الموارد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
79 - انتقادات الموجهة لمدخل الموارد
81 خاتمة الفصل

الفصل الثالث: تحليل واقع التسيير الاستراتيجي بالمؤسسات محل الدراسة, (utps, died, comb)

83 تمهيد
84 المبحث الأول: إطار تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة
84 - واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
87 - تقديم عام للمؤسسات محل الدراسة
93 المبحث الثاني: التحليل الاستراتيجي للمؤسسات محل الدراسة
93 - الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات محل الدراسة
95 - التحليل الاستراتيجي للمؤسسات محل الدراسة
95 - تحليل البيئة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة

111 التحليل الداخلي للمؤسسات محل الدراسة
127 المبحث الثالث: التوجه الاستراتيجي للمؤسسات محل الدراسة
134 خاتمة الفصل:
136 الخاتمة
144 المراجع

المقدمة

في ظل التحولات الاقتصادية العالمية الجديدة التي أفرت بيئة تنافسية عالمية تقوم أساسا على العولمة، مما يعني رفع الحواجز الجمركية، تحرير المبادلات العالمية، فتح الأسواق، الاستجابة لمقاييس الجودة العالمية وشهادات المطابقة، عولمة الاتصالات... الخ، الذي أدى إلى اشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية محليا ودوليا، ما نجم عنها تحديات تعيق نمو وتطور المؤسسات الاقتصادية عموما والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خصوصا.

بالنظر لطبيعة وخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي أهمها محدودية مواردها وإمكاناتها، الخضوع للمحيط وقرارات رد فعلية وسريعة... الخ، فإن أهم المشاكل التي تواجه هذه المؤسسات هي تحديات البيئة التنافسية ومواجهة مكوناتها وضغوطها، التي قللت من قدرتها التنافسية وخاصة في الدول النامية، حيث أصبح إلزاميا الاستجابة لهذه المتغيرات ومسايرتها والعمل على تقديم منتجات بجودة وأسعار وفقا لمقاييس دولية من اجل البقاء والاستمرار.

تظهر هذه المشاكل جليا في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، خاصة مع توقيع الجزائر لعقد الشراكة مع الاتحاد الأوربي والانضمام المرتقب لمنظمة التجارة العالمية وانفتاحها على اقتصاد السوق، مما يعني ضرورة التأقلم مع متغيرات البيئة التنافسية العالمية من خلال ضرورة وضوح الأهداف الإستراتيجية، تحليل البيئة التنافسية واستغلال فرصها وتجنب تهديدها، والعمل على تامين الموارد والكفاءات واستغلالها بشكل أمثل بغية تحقيق ميزة تنافسية.

إن سعي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق ميزة تنافسية يتطلب منها البحث عن أنجع النظم التسييرية بما فيها التسيير الاستراتيجي المناسب لخصائصها الهيكلية وطبيعة التحديات التنافسية التي تواجهها، مهما كانت مداخل تجسيده في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سواء بالاعتماد على مدخل هيكل الصناعة الذي يهتم بدراسة البيئة التنافسية ومحاكاة متغيراتها ومواجهة ضغوطها واستغلال فرصها، أو بالاعتماد على مدخل الموارد من خلال تامين، تطوير وتجديد مخزونها من الموارد والكفاءات.

أثبت واقع العديد من المؤسسات الرائدة عالميا ملائمة تطبيق التسيير الاستراتيجي فيها، وأنه العامل الأساسي في نجاحها ومواكبتها للمتغيرات المتسارعة للبيئة التنافسية وتحقيقها لميزة تنافسية، في هذا الإطار تبرز معالم إشكالية بحثنا كالتالي:

هل يعتبر التسيير الاستراتيجي ملائما للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وما هو واقع ذلك التسيير بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية ؟

للإجابة على هذه الإشكالية تثير الأسئلة التالية:

- ما مدى ملائمة التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكيف يساهم في تحقيق ميزتها التنافسية ؟
- كيف يساهم التسيير الاستراتيجي من خلال مدخلي هيكل الصناعة والموارد في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- ما هو واقع التسيير الاستراتيجي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة ؟
- ما هو التوجه الاستراتيجي الأنسب للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة ؟

الفرضيات:

بغية معالجة الإشكالية المطروحة، فقد ارتأينا وضع الفرضيات التالية:

- يعد التسيير الاستراتيجي نظاما ملائما للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومساهما في تحقيق ميزتها التنافسية من خلال وضوح الأهداف الإستراتيجية والتشخيص الفعال للبيئة التنافسية وتنمية التفكير الاستراتيجي لمسيرى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- يساهم التسيير الاستراتيجي في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة اعتمادا على مدخل هيكل الصناعة في تنمية اليقظة التنافسية لهذه المؤسسات، أو اعتمادا على مدخل الموارد من خلال تنمية وتثمين الموارد والكفاءات الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تركز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في تسييرها على البيئة التنافسية القريبة فقط، بهدف تحقيق أرباح متواصلة.
- إن التكامل بين مدخل هيكل الصناعة ومدخل الموارد يعد توجهها استراتيجيا مناسباً للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

أسباب اختيار الموضوع :

تبرز أهم أسباب اختيار الموضوع البحث في :

- أسباب موضوعية:

- أهمية موضوعات التسيير الاستراتيجي، التي تهدف لتحقيق مزايا تنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومحاولة إفادة هذه المؤسسات من خلال نصائح وتوصيات من واقعها.

- أسباب ذاتية:

- رغبة ذاتية في دراسة واكتشاف إطار التسيير الاستراتيجي ضمن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- المساهمة في المعالجة التطبيقية لنظام التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة حول واقع التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال ما يلي :

- تحاول الدراسة زيادة إدراك وتحسيس مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأهمية البعد الاستراتيجي في التسيير.

- تحاول الدراسة تحديد طبيعة التوجه الاستراتيجي الأنسب للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بما يمكنها من تحسين ميزتها التنافسية.

- كما تظهر أهمية الدراسة من خلال محاولتها إبراز واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية من خلال التحديات والمشاكل التي تواجهها، وأهم صعوبات تطبيق نظام التسيير الإستراتيجي، وإبراز مدخلي هيكل الصناعة والموارد ومدى اعتمادهما في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

أهداف الدراسة:

هناك العديد من الأهداف التي تستهدفها هذه الدراسة، و يتمثل أهمها في ما يلي:

- محاولة تحديد أهم معايير تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخصائصها، ومحاولة إبراز طبيعة المساهمات الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- محاولة إبراز أن اشتداد حدة المنافسة يتطلب بالضرورة تبني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظام التسيير الاستراتيجي لضمان تحقق الميزة التنافسية بالتركيز على الخصائص التي تتمتع بها هذه المؤسسات خاصة التخصص، المرونة، القدرة على الإبداع والابتكار.

- محاولة التأكد من مدى ملائمة مدخل هيكل الصناعة والموارد للتطبيق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عموما، وذلك لما تتمتع به هذه المؤسسات من خصائص أهمها المرونة، التخصص والقدرة على الإبداع والابتكار.
- محاولة عرض مشاكل البيئة التنافسية التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بتقنيات تسييرية غير مناسبة لتحقيق ميزة تنافسية لا حاليا ولا مستقبلا.
- محاولة التأكد من أن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة توجهات مختلفة، إلا أن التوجه الأنسب هو التكامل بين مدخلي هيكل الصناعة والموارد من خلال الاستفادة من مزايا كل منهما في تنمية اليقظة التنافسية واثمين وتطوير الموارد والكفاءات الإستراتيجية لتحقيق ميزة تنافسية.

حدود الدراسة :

تمثلت حدود الدراسة النظرية في :

- أخذنا بعين الاعتبار مختلف مراحل التسيير الاستراتيجي نركز على مدى ملائمة التسيير الاستراتيجي ضمن إطاره العام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومدى إمكانية تطبيق مدخلي هيكل الصناعة والموارد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق ميزة تنافسية.
- أما حدود الدراسة التطبيقية:

- دراسة واقع التسيير الاستراتيجي في ثلاثة مؤسسات صغيرة ومتوسطة جزائرية وهي مؤسسة وحدة تحويل البلاستيك، مؤسسة توزيع الأجهزة الالكترونية ومؤسسة التأثيث المتري والمكتبي المتواجدة بالمنطقة الصناعية ورقلة في الفترة الزمنية الممتدة من 2002 إلى 2006 .

منهجية الدراسة:

نظرا لطبيعة الدراسة في الفصل النظري و التطبيقي تم اعتماد المنهج الوصفي، الذي يعتمد على جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها ومقارنتها للوصول إلى نتائج عامة، حيث يشتمل المنهج على مناهج فرعية متعددة منها البحث المكتبي والوثائقي والمسح ودراسة الحالة وتحليل الوظائف والنشاطات، كما اعتمدنا المنهج التاريخي فيما يخص التطور التاريخي للتسيير الاستراتيجي وكذلك التطور التاريخي لكل من مدخل هيكل الصناعة والموارد، وكذلك الاعتماد على المنهج المقارن في الدراسة التطبيقية من خلال مقارنة تطبيقات التسيير الاستراتيجي من خلال مراحلها في هذه المؤسسات محل الدراسة، وكذلك مدى تواجد

مفاهيم مدخلي هيكل الصناعة والموارد في المؤسسات لدراسة التوجه الاستراتيجي للمؤسسات محل الدراسة. بالنسبة لأدوات الدراسة تمثلت في :

- الكتابات والوثائق المختلفة المتعلقة بتقارير ونشريات ووثائق المؤسسات محل الدراسة، بالإضافة للقوانين والمراسيم.

- الاستبيان : بغية الإحاطة بمختلف مراحل التسيير الاستراتيجي ضمن إطاره العام، مدى تطبيق مدخل هيكل الصناعة والموارد في المؤسسات محل الدراسة، تم إعداد الاستبيان الموجه لمسيري و المديرين التنفيذيين وإطارات المؤسسات محل الدراسة.

- المقابلة الشخصية: استكمالا للدراسة ولبعض جوانب الاستبيان وأكثر دقة في البيانات والمعلومات، وللإحاطة الشاملة بكل ما يتعلق بالمؤسسات محل الدراسة، من محيطها وبيئة داخلية تم الاعتماد في جمعها والتأكد منها على المقابلات الشخصية، هذه الأخيرة التي تعددت بين مسيري المؤسسات والمديرين التنفيذيين ورؤساء المصالح التجارية ومصالح المستخدمين .

- الملاحظة : من خلال الزيارة الميدانية للمؤسسات محل الدراسة في الورشات والأقسام والمصالح.

هيكل الدراسة :

بهدف الإجابة على الإشكالية المطروحة والإشكاليات الفرعية سيتم دراسة هذا الموضوع ضمن ثلاثة فصول.

نتناول في الفصل الأول التسيير الاستراتيجي ضمن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تم التعرض في المبحث الأول للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وصعوبة تحديد مفهوم موحد لها وأهم معايير تعريفها والتعاريف المقترحة لهذه المؤسسات، ثم تناول أهم خصائص هذه المؤسسات، المبحث الثاني يتعرض لأهمية هذه المؤسسات من خلال مساهمتها في المجال الاقتصادي والمجال الاجتماعي، وكذلك التعرض لأهم مشاكلها مع التركيز على المشاكل التنافسية الناتجة عن تحديات البيئة التنافسية، المبحث الثالث تم التعرض للتسيير الاستراتيجي وأهم تعاريفه، مراحلها، أهميته، التطور التاريخي له والإطار العام للتسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الفصل الثاني نتعرض لمداخل التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ضمن المبحث الأول مدخل هيكل الصناعة، حيث تعرض التطور التاريخي، الميزة التنافسية كهدف استراتيجي، منهجية التحليل، ومدى مساهمته في التحليل الاستراتيجي، أهم انتقاداته مع إسقاط مفاهيمه على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أما المبحث الثاني تناول مدخل الموارد بالتعرض للتطور التاريخي، أهم المفاهيم المتعلقة

بالمدخل، الميزة التنافسية كهدف استراتيجي، منهجية التحليل، ومدى مساهمته في التحليل الاستراتيجي، أهم انتقاداته مع إسقاط مفاهيمه على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الفصل الثالث دراسة تطبيقية مقارنة لثلاثة مؤسسات صغيرة ومتوسطة جزائرية تتمثل في مؤسسة وحدة تحويل البلاستيك، مؤسسة التآثيث المكتبي والمترلي ومؤسسة توزيع الأجهزة المختلفة، تم التعرض في المبحث الأول لواقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من خلال أهم المشاكل التي تعترض نموها في الجزائر، ثم التعرض في المبحث الثاني للتسيير الاستراتيجي ضمن إطاره العام في المؤسسات محل الدراسة من خلال دراسة الرؤية، الرسالة والأهداف الإستراتيجية ثم دراسة التحليل الاستراتيجي، ثم في المبحث الثالث محاولة الوصول للتوجه الاستراتيجي لهذه المؤسسات.

الخاتمة التي تضمنت أهم النتائج المتوصل لها في الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي، مع اختبار صحة الفرضيات، ثم التوصيات وأفاق الدراسة.

الدراسات السابقة:

من خلال ما تم الإطلاع عليه يمكن اعتبار الدراسة التالية:

- الاستراتيجيات الدولية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 1998 من إعداد الطالب بوكريف موسى، حيث تطرق لأهم استراتيجيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتركيز على الاستراتيجيات الدولية، كما تقدم في دراسة الحالة "إفري زيتون" لواقع التسيير الاستراتيجي والاستراتيجيات المتبعة عامة وخاصة السياسات الدولية وأهداف المؤسسة في التصدير وأهداف أخرى تتعلق بالاستراتيجيات الدولية ونشاطاتها الدولية.

- دور الإبداع التكنولوجي في تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2004، من إعداد الطالب نصر الدين بن نذير، حيث تطرق لأهم استراتيجيات الإبداع و الابتكار التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول المتقدمة وتطبيقاتها، كما تعرض لواقع هذه الاستراتيجيات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

- الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية، حالة مؤسسات الهاتف النقال بالجزائر (2000-2006)، أطروحة دكتورا غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية الاقتصاد والتسيير، 2007، من إعداد الطالب بلالي احمد، حيث تطرق للميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية وسبل تحقيقها، كما تعرض لمدخل هيكل الصناعة ومدخل الموارد وحاول المزج بينهما للاستفادة من مميزات كل منهما في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، ثم طبق هذه المفاهيم على قطاع الهاتف النقال بالجزائر.

- اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه كلية الاقتصاد والتسيير، جامعة الجزائر 2004، من إعداد الطالب سملاي يحضيه.

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة، يتمثل محور بحثنا في دراسة واقع التسيير الاستراتيجي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مع التعرض الأهم لمداخل التسيير الاستراتيجي الذين يتمثلان في مدخل هيكل الصناعة ومدخل الموارد من اجل تحقيق الميزة التنافسية، والتعرف على التوجه المناسب للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

صعوبات الدراسة:

إن ابرز ما واجهناه خلال القيام بهذه الدراسة هي:

- غياب الفكر الاستراتيجي لدى اغلب مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من خلال عدم وضوح الرؤية، الرسالة والأهداف الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، وغياب الفهم العلمي لبعض مصطلحات التسيير الاستراتيجي.

- غياب أدوات التشخيص الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة وعدم توفر الوسائل اللازمة الكافية أدى على صعوبة جمع البيانات واستكمالها في التحليل.

الفصل الأول:

التسيير الاستراتيجي بالمؤسسات
الصغيرة والمتوسطة

تمهيد:

تبرز أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال العديد من الإحصائيات في العالم حول دورها ومساهمتها في التنمية المحلية بنسب كبيرة، إلا انه تتجلى أهمية تحديد مفهوم هذه المؤسسات من خلال عدم وجود تعريف موحد وشامل يحضى بالقبول العام من طرف الباحثين في هذا الميدان نظرا لصعوبة الأمر، لذا فان التعرض لها يستوجب الإحاطة بكل ما يتعلق بها من مفهوم، أهمية، خصائصها ومشاكلها مع التركيز على المشاكل المعلقة بتحديات المحيط الخارجي و المنافسة لان هذه المؤسسات معنية بالمنافسة الجديدة و تحولات المحيط الخارجي وضرورة تحقيق الميزة التنافسية ، بالتالي فهي معنية بنظام التسيير الاستراتيجي، لهذا لا بد من التعرض لمفهومه، مراحل تجسيده، الإطار العام للتسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهم مظاهره وهو ما سنتناوله في المباحث التالية :

المبحث الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخصائصها.

المبحث الثاني: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و مشاكلها.

المبحث الثالث: الميزة التنافسية والتسيير الاستراتيجي.

المبحث الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخصائصها

تظهر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كطرف مهم وله دور فعال من بين المشاركين في الحياة الاقتصادية، لذا فإن دراسة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكل ما يتعلق بها وخاصة دراسة مدى قدرتها على مواجهة المنافسة وتحقيق ميزة تنافسية من خلال قدرتها على تسيير مواردها وتسيير علاقتها مع الأطراف الخارجية المحيطة بها من خلال التسيير الاستراتيجي وهو ما يتطلب ضرورة تحديد تعريف دقيق وشامل لهذا النوع من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي وجد فيه صعوبات كبيرة على مستوى العديد من الدراسات والبحوث العلمية.

المطلب الأول: معايير تحديد مفهوم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أولاً_ صعوبة تحديد مفهوم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

هناك عدة صعوبات تحد من إمكانية إيجاد تعريف دقيق شامل وموحد ويتصف بالقبول العام لهذه المؤسسات، إذ تكمن هذه الصعوبات في عدم إمكانية ضبط الحدود الفاصلة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جهة وبين المؤسسات الكبيرة من جهة أخرى، وبالتالي نتساءل هل هذه الحدود هي نفسها بين الدول على اختلاف درجة نموها وتقدمها؟ وهل تختلف عند مقارنة مؤسسات من قطاعات مختلفة؟ ضمن هذا الإطار نجد أن هناك عدة قيود تفسر صعوبة تحديد مفهوم دقيق وشامل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة منها: اختلاف درجة النمو؛ اختلاف النشاط الاقتصادي واختلاف فروع النشاط الاقتصادي.¹

1- اختلاف درجة النمو: نقصد به ذلك الاختلاف الواضح بين معدل نمو الدول المتقدمة المصنعة والدول النامية والذي يفسر اختلاف مستوى التطور التكنولوجي، وزن الهياكل الاقتصادية وبالتالي فإن ما قد يعتبر مؤسسة صغيرة في الولايات المتحدة الأمريكية أو اليابان قد يعتبر متوسطة أو كبيرة في دولة نامية مثل الجزائر، وهذا ما يفسر غياب تعريف موحد وشامل تتبناه جميع الدول.

2- اختلاف النشاط الاقتصادي: تنشط المؤسسات اقتصاديا ضمن نشاطات مختلفة، يمكن أن نصفها إلى القطاعات التالية:

- القطاع الأول: يشمل المؤسسات التي تستخدم أحد العوامل الطبيعية (زراعة، صيد، استخراج الحامات... الخ) كعنصر أساسي في نشاطها؛
- القطاع الثاني: يشمل المؤسسات التي تنشط في ميدان التحويل وإنتاج السلع؛
- القطاع الثالث: يشمل المؤسسات التي تنشط في الخدمات كالنقل، التأمين، التوزيع... الخ.

¹ عثمان لحلف، دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1995، ص 3، 4.

وباختلاف النشاط الاقتصادي للمؤسسات تختلف كذلك هيكلتها المالية واحتياجاتها، مثلا فالمؤسسة الصناعية تحتاج إلى استثمارات كبيرة مقارنة بالمؤسسات التجارية التي تحتاج أكثر إلى عناصر متداولة من مخزونات، وبالتالي فإن المؤسسة الصغيرة التي تنشط في قطاع الصناعة تعتبر كبيرة بالنسبة لقطاع التجارة، وبالتالي يصعب إيجاد تعريف موحد وشامل ينطبق على جميع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باختلاف نشاطها.

3- اختلاف فروع النشاط الاقتصادي:

ينقسم أي نشاط اقتصادي إلى عدة فروع حسب طبيعته فمثلا ينقسم النشاط الصناعي إلى مؤسسات تنشط في الصناعة التحويلية وأخرى تنشط في فروع الصناعة الاستخراجية، وكل فرع منها يضم مجموعة كبيرة من الفروع الصناعية، وبالتالي فإن كل مؤسسة حسب الفرع الذي تنتمي إليه تختلف عن غيرها من المؤسسات التي تنتمي إلى الفروع الأخرى من حيث كثافة اليد العاملة، حجم الاستثمارات الذي يتطلبه فرع النشاط، ومنه فالمؤسسة الصغيرة التي تنشط في صناعة الحديد والصلب تعتبر مؤسسة متوسطة أو كبيرة بالنسبة للمؤسسة التي تنشط في فرع صناعة أخرى كصناعة النسيج مثلا.

ثانياً_ المعايير الشائعة في تحديد مفهوم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

رغم جملة العوائق التي تحد من إيجاد تعريف موحد، دقيق وشامل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويتسم بقبول من جميع الأطراف المهتمة بهذا القطاع، فقد أجمع أغلب الباحثون الذين تناولوا هذا الموضوع بالدراسة والتحليل على ضرورة تجاوز هذا الإشكال من خلال تحديد ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالاعتماد على جملة من المعايير التي تميزها عن باقي المؤسسات وهي معايير كمية ونوعية

1- المعايير الكمية: يمكن وضع الحدود الفاصلة بين مختلف أحجام المؤسسات وذلك باستعمال مجموعة

المعايير والمؤشرات الكمية والإحصائية المحددة للحجم، وتنقسم المعايير الكمية إلى مجموعتين:¹

المجموعة الأولى: تضم مؤشرات تقنية واقتصادية وهي عدد العمال، حجم الإنتاج والتركيب العضوي لرأس المال.

المجموعة الثانية: تضم المؤشرات النقدية التالية: رأس مال المستثمر ورقم الأعمال.

¹ عثمان الخلف، مرجع سابق، ص 6.

جدول رقم (01) المعايير الكمية المعتمد في تحديد تعريف م ص م في بعض الدول

المعيار المعتمد		الدولة
عدد العمال	رأس المال	
500	5 000 000 فرنك	فرنسا
300	—	و.م.أ.
500	—	السويد
—	50 000 أوربية	الهند
500	—	بريطانيا
300	35 00 000 \$	الشيبي
250	—	الجزائر

Source: www.pmi-pme.dz.com, rapport annelle 2005.

من خلال الجدول نلاحظ أن هناك دولا تعتمد في تعريفها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على معيارين هما رأسمال وعدد العمال كالجائر والشيبي، بينما هناك من يعتمد على معيار واحد إما رأس مال وإما عدد العمال كبريطانيا والسويد مثلا، وبالتالي نستنتج أن أهم المعايير الكمية المعتمد في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي:

1-1- معيار العمالة: يعتبر من المعايير الكمية الأكثر شيوعا لتوفر البيانات الخاصة بالعمالة خاصة عند المقارنة على المستوى الدولي، حيث أن البيانات حول عدد العمالة متوفرة بصفة دورية ومستمرة، كما يتميز هذا المعيار بدقة المقارنة بين المؤسسات الصناعية التي تنتج سلعا متشابهة عند نفس مستوى الإنتاج الفني.

1-2- معيار رأسمال: يحدد هذا المعيار حجم المؤسسات بالاعتماد على مقدار رأسمال المستثمر فيه، وبالتالي فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي المؤسسات التي لا يتجاوز رأسمالها حدا أقصى، هذا الأخير الذي يختلف باختلاف الدول حسب درجة النمو ودرجة الندرة والوفرة النسبية لعناصر الإنتاج.²

1 عثمان خلف، مرجع سابق، ص 06.

2 صفوت عبد السلام عوض الله، اقتصاديات الصناعات الصغيرة ودورها في تحقيق التصنيع والتنمية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1993، ص 16.

3-1- معيار العمالة ورأس المال: يعتمد هذا المعيار في تحديد المؤسسات الصناعية والتجارية، ويعني هذا المعيار مزدوج وضع حد معين لعدد العمال بجانب مبلغ معين لرأس المال المستثمر، ويعتبر هذا المعيار من أهم المعايير المعتمدة في وضع تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.¹
كما توجد معايير أخرى أقل أهمية نذكر منها:

- **القيمة المضافة:** تشكل القيمة المضافة المحققة من طرف كل مؤسسة بمثابة معيار قياسي فعلي لمدى حجم المؤسسة من خلال حجم مساهمتها في الناتج الوطني الخام (PIB).²

- **رقم الأعمال:** يعتمد مؤشر رقم الأعمال للتمييز بين المؤسسات من حيث الحجم، وذلك بمقارنة رقم أعمال مؤسسة برقم أعمال الفرع الإنتاجي الذي تنتمي إليه المؤسسة (حصة المؤسسة من السوق).³

2- المعايير النوعية: إن الاعتماد على المعايير الكمية في وضع تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يؤدي بنا إلى عدم الدقة خاصة عند المقارنة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جهة والمؤسسات الصغيرة (الحرفية مثلا) من جهة والمؤسسات الكبيرة من جهة أخرى، إلا أنه يمكن تفادي ذلك بالاعتماد على المعايير النوعية وهي:

1-2 معيار الملكية: إن ملكية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعود في أغلبها إلى القطاع الخاص، والنسبة الكبيرة منها عبارة عن مشاريع فردية أو عائلية أين يكون رأس المال المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ملكا لشخص معين (طبيعي)، هذا الأخير الذي يلعب دورا كبيرا على جميع المستويات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.⁴

2-2 معيار المسؤولية: إن المسؤولية المباشرة والنهائية تعود للمالك، في كل الحالات هو صاحب القرار داخل المؤسسة وله تأثير على طبيعة التنظيم وأسلوب الإدارة كما يقوم بالعديد من الوظائف كالإنتاج، التمويل، التسويق.... الخ وهي عمليات توزع في المؤسسات الكبيرة على عدة أشخاص.⁵

3-2 طبيعة الصناعة: يتوقف حجم المؤسسات على مدى استخدام الآلات الإنتاج، فبعض الصناعات تحتاج في إنتاج سلعتها إلى وحدات كبيرة من العمل ووحدات صغيرة نسبيا من رأس المال كالسلع الاستهلاكية

¹ صفوت عبد السلام عوض الله، مرجع سابق، ص 19.

² محمد الشريف منصور، الاستثمارات الأجنبية المباشرة وتأثيراتها على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات صغيرة ومتوسطة ودورها في التنمية، الاغواط، 9-8 أبريل 2002، ص 159.

³ المرجع السابق، ص 159.

⁴ سعدي السعيدة، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وأفاق تنميتها، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2003، ص 5.

⁵ Isable fitoussi, la P ME face à sa banque, ED, performa, France 1989, P19.

والصناعات النسيجية، والبعض الآخر من الصناعات تحتاج لتشغيل وحدات إنتاج عمل وحدات قليلة ووحدات نسبية من رأس مال كالصناعات المعدنية والهندسية... الخ.¹

2-4 معيار السوق: يمكن أن نحكم على حجم المؤسسة من خلال علاقتها بالسوق، لأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتميز بقدرتها العالية على التأقلم مع المتغيرات التي تحدث في السوق خاصة السوق ذو القلب الدائم، ذلك أن مرونة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تجعلها خاضعة لقانون السوق أكثر من بقية أنواع المؤسسات الأخرى.²

لكن رغم الإجماع حول أهمية هذه المعايير السابقة إلا أنه توجد صعوبة في انتقائها واختيار المناسبة منها وكذلك الاختلاف في استعمالها من حيث الزمان والمكان من جهة وبين مختلف فروع النشاط من جهة أخرى.

وبالتالي نستنتج أن هذه المعايير بالرغم من أهميتها إلا أنه من الصعوبة أن تكون مناسبة بحيث تتجاوز جميع العوائق السابقة، لكن يمكن الاعتماد على مجموعة منها لتجاوز صعوبة أو اثنين من الصعوبات المذكورة سابقا على الأكثر، فمثلا معيار رأس مال يكفي لتجاوز صعوبة اختلاف درجة النمو في حين لا يتجاوز صعوبة اختلاف فروع النشاط.

المطلب الثاني: تعاريف مختلفة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخصائصها

أولا- تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

نظرا للاهتمام الشديد الذي يحظى به قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي جميع الدول، ولأنه لا يوجد تعريف موحد وشامل نظرا للصعوبات السابقة الذكر، فإن كل دولة تنفرد بتعريف خاص بها باعتماد أحد المعايير السابقة أو مجموعة من المعايير، كما نجد كذلك تعاريف متفق عليها من طرف مجموعات دولية نذكر منها ما يلي:

1- تعريف المشرع الأمريكي:

حدد المشرع الأمريكي الأعمال الصغيرة من خلال قانون Small business ACT خلال سنة 1953، إذ يعرفها على أنها المؤسسة التي يجب أن تكون ملكيتها وإدارتها مستقلة، وقد تم تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتماد معيارين هما: معيار عدد العمال ومعيار حجم المبيعات حيث حدد القانون حدودا عليا لمعايير تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

¹ هاز لويزة، دور الشراكة أور وجزائرية في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير غير منشورة، المعهد الوطني للتجارة، جامعة الجزائر، 2006. ص 8.

² Isabelle fitossi .Op.cit.P19

- عدد العمال:

- الخدمات الانتقائية: أقل من 500 عامل.

- الصناعات الأخرى: أقل من 250 عامل.

- حجم المبيعات: المؤسسات الخدمية: مبيعاتها السنوية أقل من مليون دولار (مثل مؤسسات تقديم الطعام، تقديم الشراب، مخازن البقالة... الخ)¹

2- تعريف المشرع الياباني:

عرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بالاعتماد على معيار رأسمال وعدد العمال حيث تعتبر مؤسسة صغيرة ومتوسطة التي لا تتجاوز رأسمالها المستثمر 50 مليون ين (¥) وعدد العمال 300 عامل.²

3- تعريف الاتحاد الأوربي:

اعتمد في تعريفه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المعايير التالية: عدد العمال، رقم الأعمال ودرجة استقلالية المؤسسة.

حيث يعرفها كمايلي:

- كل مؤسسة تضم اقل من 250 عامل

- رقم أعمالها أقل من 40 مليون أورو أو لا يتجاوز مجموع ميزانيتها 27 مليون (وحدة نقدية)

- لا تكون مملوكة بنسبة 25% من قبل مؤسسة أخرى، لا تنطبق عليها هذه المعايير.³

4- تعريف المشرع الجزائري: حسب القانون رقم 01-18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 في المادة

الرابعة تعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع و/أو الخدمات:

- تشغل من 1 إلى 250 شخصا.

- لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 2 مليار دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوي 500 مليون دينار.

- تستوفي معايير الاستقلالية.

يقصد في هذا القانون بالمصطلحات التالية مايلي:

¹ جانل سينسرل هل، ترجمة بطرس صليب، منشآت الأعمال الصغيرة، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1998، ص 109-110.

² www.webzinemaker.com/admi/exec/print.php3?ident=pmemagazine&rubr=2&id=128866-8k consulté le 15-09-2006

³ حسين رحيم، ترقية شبكة دعم الصناعات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (نظام المحاضن)، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، الاغواط، 9/8 أفريل، ص 52.

1- المؤسسة المستقلة: كل مؤسسة لا يمتلك رأس مالها بمقدار 25% فأكثر من قبل مؤسسة أو مجموعة مؤسسات أخرى، لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة¹

- حسب المادة (5): تعرف المؤسسة المتوسطة بأنها مؤسسة تشغل ما بين 25 و 250 شخصا، ويكون رقم أعمالها ما بين 200 مليون و 2 مليار دينار أو يكون مجموع حصيلتها ما بين 100 و 500 مليون دينار.

- حسب المادة (6): تعرف المؤسسة الصغيرة بأنها مؤسسة تشغل ما بين 10 إلى 49 شخصا لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 200 مليون دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوي 100 مليون دينار²

نلاحظ أن التعاريف السابقة تركز في تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة انطلاقا من المعايير التي تحددها و التي اغلبها تركز على المعايير الكمية ، دون الاهتمام بتعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة انطلاقا منها كظاهرة اقتصادية مستقلة، حيث يعرفها Julien 1987 أنها لا تمثل نموذجا بسيطا أو مولودا لنمط معين من المؤسسات الكبرى، و إنما هي كيان لها واقعها المميز و وجودها الخاص، حيث هي إبداع من الإنسان للتكيف مع تعقيدات المحيط³.

ثانيا- خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

تشكل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الوقت الراهن العمود الفقري لاقتصاديات دول العالم، وتعد المستخدمة الرئيسية لقوة العمل، هذا ما يفسر الاهتمام الكبير بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والاعتماد عليها في التنمية الاقتصادية الذي يعود إلى الخصائص التي تتميز بها تلك المؤسسات عن غيرها والتي نحاول إلمامها فيما يلي:

- 1- تتميز باستخدام تكنولوجيا وتقنيات إنتاجية أقل تعقيدا بحيث تكون كثيفة عنصر العمل وأقل كثافة لرأس المال، وبالتالي قدرة على امتصاص اليد العاملة وخاصة أن انخفاض تعقيد التقنية الإنتاجية فيها يجعل التدريب على استعمالها أيسر⁴
- 2- يرتبط انخفاض رأس المال اللازم لإنشائها بأشكال معينة من الملكية، تتمثل في الغالب في الملكية الفردية، العائلية، وشركات تضامن⁵.

¹ القانون التوجيهي للترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 01-18 المؤرخ في 2001/12/12 مادة 4 الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 77 بتاريخ 15 ديسمبر، ص 6.

² المرجع السابق، ص 07.

³ zier ,n, le developpement de la petite et moyenne entreprise en algerie, colloque national, le role de pme dans le developpement , el aghouat , algerie, 2004, p44.

⁴ ناجي بن حسن، آفاق الاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 2، جامعة قسنطينة، 2004، ص 20.

5 المرجع السابق، ص 71.

- و بالتالي غالبا المالك هو المسير في هذه المؤسسات، حيث يكون مرتبط ومندمج أكثر بنشاط عمله.¹
- 3- قلة التخصص في العمل حيث الوظيفة الواحدة بمهام عدة وظائف، لأن العامل متعدد الاختصاصات في الغالب.²
- 4- قلة تدرج وظيفي والمنهج الشخصي في التعامل مع العاملين نظرا لقلّة عدد العمال،³ هو ما يسمح بالإشراف عليهم وتوجيه الاتصالات المباشرة، وغالبا ما تكون هذه العلاقات غير رسمية وهو ما يسهل عملية اتخاذ القرار.⁴
- 5- يتميز الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسات بالبساطة وقلّة التعقيد فالقرار يتخذ من طرف المالك المسير وعليه يتخذ القرار بسرعة، ففي اقتصاد ميزته التنافس الشديد والمنافسة لا تقاس بالحجم وإنما تقاس بالسرعة في اتخاذ القرارات.⁵
- 6- محلية إلى حد كبير في المنطقة التي تعمل بها،⁶ حيث تلجأ إلى أسواق محدودة التي لا تجذب إليها المؤسسات الكبيرة.⁷
- 7- القرب من العميل والمورد وإمكانية تطوير علاقات شخصية و بالتالي تقديم خدمة متميزة ما يؤدي إلى زيادة رضا العميل، وإرضاء المورد لمرورها فيما يتعلق بمواعيد وكميات التسليم،⁸ ما يجعلها أكثر استعدادا للتكيف مع التغيرات السريعة في أذواق المستهلكين والسرعة في الاستجابة⁹، كما تستفيد من تناقل إخبارها بواسطة أهل المنطقة المحيطة، الذين يشكلون فريق ترويج لمنتجاتها.¹⁰

1 يوسف قريشي، أساليب تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد و التسيير جامعة الجزائر، 2005، ص 28.

2 بهاز لويذة، مرجع سابق، ص 11.

3 ناخي بن حسن، مرجع سابق، ص 91.

4 المرجع السابق .

5 يوسف قريشي، مرجع سابق، ص 28.

6 ناخي بن حسين، مرجع سابق، ص 91.

7 يوسف قريشي، مرجع سابق، ص 30.

8 ماجدة العطية، إدارة المشروعات الصغيرة، دار وائل للنشر، الأردن، 2000. ص 24.

9 يوسف قريشي، مرجع سابق، ص 76.

10 ناخي بن حسين، مرجع سابق، ص 95.

8- تتميز بروح المبادرة والابتكار، حيث بإمكانها إنشاء العديد من الوحدات الصناعية التي تقوم بإنتاج تشكيلات متميزة¹.

9- تعمل على توفير شبكة من التدخلات بين المؤسسة الكبيرة، كما تعمل على دعمها من خلال نشاطها في مجال المقاوله من الباطن *Sous-traitance*².

نستنتج أن هذه الخصائص هي التي تجعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بهذا القدر من الأهمية، مع الإشارة إلى أن من بين هذه الخصائص ما يمكن أن يشكل عائقا لأنها تحمل في بعض جوانبها سلبيات تقلل من فعالية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما تختلف الخصائص التي تتميز بها هذه المؤسسات من مؤسسة إلى أخرى باختلاف الزمان والمكان، فخصائص تلك المؤسسات في القرن العشرين تختلف عنها في القرن التاسع عشر، كما أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط في الجزائر تختلف خصائصها عن تلك التي تنشط في الهند وماليزيا و نقصد بالاختلاف في درجة الاستفادة من إيجابياتها و درجة التأثير بسلبياتها.

المبحث الثاني: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و مشاكلها

المطلب الأول- أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تظهر الإحصائيات أن أغلب الاقتصاديات العالمية على اختلاف مستوى نموها وخاصة الدول الصناعية تعتمد في نموها الاقتصادي على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والذي يظهر جليا من خلال عددها في المحيط الاقتصادي، إذ تمثل النسبة الأكبر من إجمالي عدد المؤسسات، ففي الولايات المتحدة الأمريكية يمثل عددها 99% من إجمالي عدد المؤسسات، بينما اليابان يمثل عددها 99,3% من إجمالي عدد المؤسسات، الاتحاد الأوروبي يمثل عددها 99,85% من إجمالي عدد المؤسسات³ فرنسا تمثل عددها 89% من إجمالي عدد المؤسسات، ألمانيا تمثل عددها 99% من إجمالي عدد المؤسسات⁴ في الهند تمثل عددها 39%، مصر 76%، الأردن 92,7%⁵.

1 فريدر عياش، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كميزة تنافسية والتحديات الاقتصادية العالمية الجديدة، ملتقى حول المؤسسات صغيرة والمتوسطة، الاغواط، 8،9 افريل 2004، ص 184.

2 ناصر دادي عدون، اقتصاد مؤسسة، ديوان المطبوعات للنشر، الجزائر، 1999، ص 72.

3 ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 72.

4 سعيدي سعدي، مرجع سابق، ص 28.

5 ناجي بن حسين، مرجع سابق، ص 96.

أما في الجزائر فإن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نهاية 2006 بلغ 60000 مؤسسة أي 99,30% من إجمالي عدد المؤسسات في الاقتصاد الوطني، و يتوقع أن يصل إلى 80000 مؤسسة في 2010، وذلك نظرا للنمو المتزايد للسوق الجزائرية.¹

إن هذا الانتشار للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يفسر إلا بالاهتمام الكبير من طرف الدول بهذا النوع من المؤسسات والذي يعود لأهميتها الكبيرة في الاقتصاد الوطني، والذي يظهر من خلال دورها ومساهمتها في الاقتصاد الوطني سواء على المستوى الاقتصادي أو على المستوى الاجتماعي.

1- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجانب الاقتصادي

تظهر أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال دورها ومساهمتها في نمو الاقتصاد الوطني والذي يتجلى في :

1-1 مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي الخام (PIB): تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بنسبة كبيرة في تشكيل الناتج الداخلي الخام، ويظهر ذلك من خلال الإحصائيات وخاصة في الدول المتقدمة:

شكل رقم (01) : مساهمة م ص م في الناتج المحلي الخام



Source : www.PMI_PME.dz.org, rapport annelle 2005.

أما في الجزائر فإن نسبة مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي الخام لا تبتعد عن هذه النسب في الدول الصناعية، فتحليل الإحصائيات المقدمة في الديوان الوطني للإحصائيات (ONS)

1مصطفى بن بادة ، تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

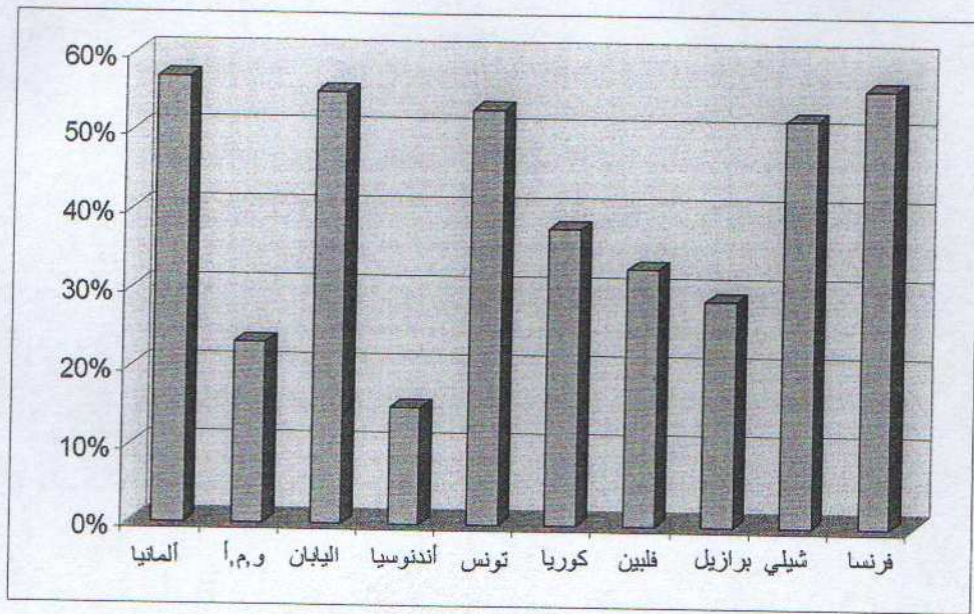
www.babessouk.com/index.php?gp=showad&adid=286 - 212k consultée le 30-04-2007

الفصل الأول: التسيير الاستراتيجي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

فإن القطاع الخاص للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لسنة 1999 ساهم ب 53,6% من الناتج المحلي الخام، أما في سنة 2006 فإن مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي الخام حوالي 75% خارج قطاع المحروقات¹.

1-2- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق القيمة المضافة: نظرا للاهتمام الكبير الذي توليه حكومات أغلب دول العالم لهذه المؤسسات والذي يعود لأهميتها الكبيرة، فإنها تساهم بنسب كبيرة في القيمة المضافة الإجمالية المحققة، وهو ما يبينه الإحصائيات في الشكل التالي:

شكل رقم (02): مساهمة م ص م في القيمة المضافة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

أما في الجزائر فتساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ب 6,53% من القيمة المضافة الإجمالية بينما تمثل القيمة المضافة المساهم بها من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة ب 63% من هذه النسبة لسنة 1998، رغم أن هذه النسبة ضئيلة مقارنة بالإحصائيات السابقة إلا أن الوزارة الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تدرك ذلك من خلال قيامها بدعم هذه المؤسسات².

مصطفى بن بادة، مرجع سابق، consulté le 30-04-2007 P13

2 راجع حسن، مرجع سابق، ص 55.

1-3- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التعاون مع المؤسسات الكبيرة: إن وجود المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة جنبا إلى جنب في الحياة الاقتصادية يحقق تكاملا اقتصاديا من خلال أشكال التعاون بينهما، لذا غالبا ما نجد حول أي مؤسسة كبيرة عشرات من الصناعات الصغيرة، إن هذا التكامل يعمل على دعم الاقتصاد من خلال رفع مستوى الإنتاجية للمؤسسات، العمل على بناء هيكل اقتصادي أكثر قدرة على التكيف مع الأسواق وأكبر كفاءة في تخصيص الموارد، في هذا الإطار يمكن أن نميز بين نوعين من العلاقات بينهما وهي:¹ مؤسسة من الباطن، مؤسسة المحيطة.

أولا - المؤسسة من الباطن: يتم على مستواها عملية لجوء مؤسسات إلى أخرى تطلب تنفيذ جزء من عملياتها الإنتاجية، إن نشر عدد كبير من الوحدات الصغيرة التي تعمل في إطار المقاوله من الباطن، يمكن أن يبرر بعاملين أساسيين:

تخفيف تكلفة الإنتاج: لأن تفويض مؤسسات صغيرة ومتوسطة في انجاز مهام معينة في إطار هذا النوع من العقود والقائم على التخصص يعني بالنسبة للمؤسسة الكبرى تقليص حلقة من حلقات الإنتاج، الأمر الذي يسمح للمؤسسة صاحبة التفويض (الكبيرة) من جهة بتركيز أكبر لإمكاناتها في مجالات أكثر مردودية، ومن جهة أخرى تخفيض تكلفة الإنتاج .

تحويل الأخطار: والتي تتمثل فيما يلي:²

- أخطار الصنع: حيث تسمح هذه العلاقات بتقليص نسبة التلف والضياع في المؤسسة الكبيرة، خاصة بالنسبة لبعض مكونات المنتج النهائي التي لا تنجح المؤسسات الكبيرة في إنتاجها بكفاءة.

- الأخطار الاقتصادية: حيث تضمن المؤسسة الأقل حجما للمؤسسة الكبرى نوعا من الاستمرارية أثناء الأزمات عن طريق فرض شروط تبادل ليست في صالح المؤسسة الصغيرة.

ثانيا- المؤسسة المحيطة: تتمثل في مجموعة المؤسسات التي تنتج منتجات تامة الصنع والتي تجد منافذ لها لدى المؤسسات الكبيرة، وفي هذا الإطار يمكن النظر إلى مجموعتين من العلاقات:

- العلاقات التعاقدية: تتمثل في العلاقات التي تستغل بموجبها المؤسسة الأقل حجما، علامة أو خبرة أو مهارات مؤسسة كبيرة وهذا ما يضمن لهذا الأخيرة دخلا أكبر في المؤسسات الكبيرة.

- علاقات طلبية: في إطار هذه العلاقات تقوم المؤسسات الصغرى بانجاز طلبيه للمؤسسات الكبيرة، فالمؤسسة الكبيرة تحتاج إلى تجهيزات ومواد غير إنتاجية كالأدوات المكتبية وتجهيزاتها ومواد أخرى ذات استهلاك نهائي كملابس العمال.

¹ Ammar sellami, **petite moyenne industrie et développement**, Economique entreprise National du livre, Alger; 1995 ,p 44-45

² Ammar sellami, **opcite**,p 44-45.

من خلال هذه العلاقات تقوم الوحدات الصغرى بتمويل المؤسسات الكبرى بهذه المواد.¹

4-1- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال الإبداع والبحث والتطوير: تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال الإبداع والبحث والتطوير من خلال شكلين أساسيين هما إبداع داخلي (ينفذ داخل المؤسسة عبر وظيفتها المكلفة بالبحث والتطوير)، إبداع خارجي (ينجز من قبل المؤسسات المتعاقد معها في إطار عملية المقاوله من الباطن أو عن طريق مراكز البحث)، وفي حالات أخرى يتم المزج بين التنظيم الداخلي والخارجي بهدف استغلال كل ما تتيحه البيئة العلمية والتكنولوجية.

- تظهر الإحصائيات أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأوربية تعتمد على الإبداع والتطوير بنسبة كبيرة في مواكبة التغيرات السريعة في أذواق المستهلكين، على سبيل المثال:

فرنسا وإيطاليا تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبدعة 75%، 76% من مجموع هذه المؤسسات. في دراسة ميدانية للإبداع التكنولوجي في الصناعة، قامت بها وزارة الصناعة الفرنسية سنة 1991 شملت على عينة من 25000 مؤسسة ذات 20 عامل، حيث الممارسة المختلفة لنشاطات البحث والتطوير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمثل مصدرا أساسيا للإبداع حيث 75% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حققت نتائج فعليه في نشاطات البحث والتطوير سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي و يمثل البحث مصدر الإبداع بنسبة 49% من المؤسسات، بينما المؤسسات التي تنشط في قطاع النسيج، الورق، الخشب، تمارس بدرجة ضعيفة وبطريقة غير منظمة نشاطات البحث والتطوير، أما مؤسسات القطاع الكيميائي والصيدلة تستفيد من نتائج البحث والتطوير للمجموعة التي تنتمي إليها، بينما قطاع الإلكترونيك والتجهيزات وعتاد الإنتاج ووسائل النقل والبلاستيك تمارس نشاطات البحث والتطوير بمفردها وتلجأ أحيانا إلى المنظمات الأخرى.

أما في الجزائر، فقد ساهمت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بـ 15% من مجموع الإبداعات المسجلة.² وهي نسبة ضعيفة جدا مقارنة بمساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول المتقدمة.

ثانيا- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجانب الاجتماعي

تظهر مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الجانب الاجتماعي من خلال خلق مناصب عمل، المساهمة في التنمية المحلية، تشجيع المبادرات الفردية وظهور منظمين جدد.

1 دندوم كمال، دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في تهيئة عوامل الإنتاج، مجلة دراسات اقتصادية، العدد الثاني، 2000، الجزائر، ص 2001-2000 .

2 بن نذير نصر الدين، الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2002، ص 118_119.

2-1- المساهمة في التنمية المحلية: تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأسلوب الأسهل والأبسط لإقامة تنمية محلية بفضل سهولة تكيفها مع المحيط ولأنها تقوم بمشايخ تعتمد على كثافة اليد العاملة ولا تتطلب استثمارات كبيرة، كما تساعد هذه المؤسسات على حل مشكل البطالة وفقا للخصائص المذكورة سابقا، ويتم ذلك من خلال إنشاء العديد منها خاصة في المناطق النائية والقرى والأرياف أو عن طريق المقاوله من الباطن مع المؤسسات الكبيرة¹، حيث تمكنت ايطاليا في سبعينات القرن الماضي من تنمية جنوب البلاد بإتباع أسلوب التمركز وتجمع العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أما في الجزائر فإن قانون الاستثمار لسنة 1993 شكل إطارا مشجعا لتحقيق التوازن الجهوي وتنمية المناطق النائية والقرى والأرياف خاصة في مناطق الجنوب، إلا أن التنفيذ الفعلي لهذه المشاريع بقي ناقصا، يعود ذلك لأسباب عدة منها عدم توفر الهياكل القاعدية الأساسية مثل شبكة المياه، الكهرباء، الهاتف، حيث في 2003 يظهر التوزيع غير متوازن جهويا حيث نجد أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مازالت تتركز في المناطق العمرانية والصناعية وبنسب أقل في مناطق الجنوبية والنائية، حيث نجد أن الولايات التالية أدرار، الواد، تندوف، البيض، إليزي، النعامة، الأغواط، تسمسنت، أم البواقي، الأغواط، تمنغاست، قالمة، الطارف يتراوح فيها عدد المؤسسات من 400 إلى 2000 مقارنة مع الولايات الكبرى الجزائر، وهران، بجاية، تيزي وزو حيث تصل من 2000 إلى 23000²، ونظرا لأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية المحلية، فإن الجزائر مازالت تعمل جاهدة في وضع قوانين وتنظيمات للتنمية المحلية، حيث في نهاية 2006 نمت عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولايات الجنوب بمستوى يقارب عددها في ولايات الشمال مثلا غرداية 4597 وهو يقارب عددها في ولاية مسنغانم وولاية عين الدفلة 4068 مؤسسة صغيرة و متوسطة و يقارب ولاية جيجل 5123 مؤسسة صغيرة و متوسطة³.

2-2- المساهمة في توفير مناصب عمل: تعتبر مشكلة البطالة السمة المميزة للاقتصاديات المعاصرة، ما دفع دول كثيرة للاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نظرا للخصائص السابق ذكرها والتي منها أن هذه المؤسسات تعتمد على كثافة اليد العاملة، الذي أعطاها دورا كبيرا في القضاء على البطالة لأنها تساهم بشكل كبير في خلق فرص عمل جديدة وهذا ما تؤكد الإحصائيات التالية لسنة 1991:

1 سعيدي السعدية، مرجع سابق، ص 27.

2 ناجي بن حسين، مرجع سابق، ص 96.

3 مصطفى بن بادة، مرجع سابق، ص 11.

الجدول رقم (02): مساهمة م ص م في تشغيل اليد العاملة لسنة 1991.

الدولة	المانيا	اسبانيا	و.م.ا.	فرنسا	اليابان	تونس	مكسيك	تركيا	البرتغال
نسبة المساهمة في تشغيل اليد العاملة	%65,7	%63,2	%53,7	%69	% 73	¹ %53,6	%72,3	² %83,9	%73.4

المصدر: من إعداد الطالبة.

في الاتحاد الأوروبي تشغل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 66,52% من إجمالي اليد العاملة³. أما في الجزائر فإن أزمة البطالة التي كانت كبيرة نظرا للتحويلات الاقتصادية التي فرضها العولمة الاقتصادية من خلال إجراءات إعادة الهيكلة، الخصوصية ومع تبني الدولة برنامج التشغيل المأجور بالمبادرة الفردية، برنامج أشكال المنفعة ذات الكثافة العالية من اليد العاملة، برنامج العقود المسبق، برنامج المساعدات على إنشاء مقاولات صغرى... الخ، فإن حسب الإحصائيات 1998 إن قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تشغل أكثر من 900000 عامل، أما في سنة 2000 في تقرير وكالة دعم وترقية ومتابعة الاستثمار APSI كشف حصيلة المعطيات أنه في 2000/12/31 تم تسجيل 43200 تصريح بالاستثمار من شأنه خلق 1600000 منصب عمل⁴، أما عن مساهمة القطاع الخاص في التشغيل فإن القطاع الخاص يشغل 5380555 عامل بينما القطاع العام يشغل 74763⁵.

المطلب الثاني- مشاكل ومعوقات تواجه المؤسسات الصغيرة والمؤسسات المتوسطة:

إن الخصوصيات التي تتميز بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عموما والتي مكنتها من لعب دور كبير و المساهمة في الاقتصاديات الوطنية سواء على المستوى الاقتصادي والمستوى الاجتماعي في جميع الدول، هي ذاتها التي تجعلها أكثر عرضة لعدة مشاكل و معوقات، ورغم كل الجهود المبذولة من طرف

¹ سعدي السعدية، مرجع سابق، ص 16.

² Mastapha achibaum, Mohmed elhadjazzahid, les petites et moyennes entreprises Maroc, réalité et problèmes, Séminaire de chelef, Op,cit, p217.

³ حسين رحيم، مرجع سابق، ص 54.

⁴ المرجع السابق، ص 55.

⁵ ناجي بن حسن، مرجع سابق، ص 96.

واستجابة لمتطلبات السوق، لأنها أكثر استعداداً للتكيف مع التغيرات السريعة في أذواق المستهلكين والسرعة في الاستجابة.¹

- الاستفادة من المرونة الإدارية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال القدرة على التكيف والتعامل غير الرسمي مع الموردين والزبائن، حيث أنها أكثر قدرة على تقبل التغير وتبني سياسات الجديدة.²
- تتميز بروح المبادرة والابتكار، حيث بإمكانها إنشاء العديد من الوحدات الصناعية التي تقوم بإنتاج تشكيلات متميزة.³

في الأخير نقترح على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الرفع من قدرتها التنافسية، والسعي نحو توفير أكبر قدر من المعلومات التي تفيد في دراسة المنافسين حتى يسهل التعامل معهم في السوق من خلال تقديم مزيد من القيمة والإشباع للعملاء لأن تجاهل المنافسة يمثل نقطة ضعف استراتيجيه للمؤسسة، ودراسة نوع المنافسة السائدة في الأسواق التي ستدخلها المؤسسة، وأنواع المنافسين لأن لكل نوع منها خصائص معينة يتحتم أخذها في الاعتبار عند وضع السياسات المختلفة للمؤسسة، بمعنى ضرورة تكيفها مع المناهج الحديثة للتسيير والتنظيم وإتباعها لأسلوب متميز في التسيير بحيث يمكنها من المنافسة والتصدي لتغيرات المحيط، وهذا النوع يتمثل في خيار واحد وهو التسيير الاستراتيجي مهما كانت مداخل تجسيده في المؤسسات وخاصة المتعلقة بالتحكم في نوعية المنتج والخدمات الذي يتطلب من المؤسسات ضرورة الالتزام بالمقاييس الدولية، والذي يسمح لها بالتطور والنمو وفقاً لمتغيرات البيئة الخارجية.

3- مشاكل أخرى: هناك العديد من المشاكل الأخرى التي تؤثر بدرجات متفاوتة على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نحاول إيجازها فيما يلي:⁴

- تخلف وسائل ومعدات التعبئة والتغليف والتجميع والنقل.
- نقص التمويل بالمواد الأولية اللازمة.
- عدم حماية المنتج الوطني من التدفق الفوضوي للسلع المستوردة بحجة الحرية الاقتصادية وشروط تحرير التجارة، في حين أن منظمة الجات تشجع مبدأ حماية المنتج المحلي للصناعات الناشئة من الإغراق.⁵
- تردد الحكومات في اعتماد بعض إصلاحات الخصوصية وترشيد النفقات العامة وإصلاح القطاع

1 يوسف قريشي، مرجع سابق، ص 76.

2 ناجي بن حسين، مرجع سابق، ص 98.

3 قويدر عباس، مرجع سابق، ص 184.

4 سعد طه علام، مرجع سابق، ص 244.

5 جانل سينسرل، مرجع سابق، ص 42.

الوظيفي العمومي ما يؤدي إلى تعرقل تحسين المناخ الاستثماري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.¹
- إن بساطة الهيكل التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة واعتمادها على الحوار والاتصال المباشر وعدم اعتماد آليات مكتوبة يؤدي إلى انتشار الإشاعة والمعلومات الخاطئة والأخبار المغلوطة التي يكون لها تأثير بالغ على فعالية المؤسسات.

- نظرا لمحدودية مواردها المالية تجدد هذه المؤسسات صعوبات في تكوين عمالها، وهذا ما يصعب حصولها على مقدرات تكنولوجية.²

بقي أن نشير إلى أن حدة هذه المشاكل السابق ذكرها والصعوبات تختلف باختلاف مستوى تطور البيئة التي تتواجد بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وحسب خصوصية هذه المؤسسات وعليه فإن المشاكل تزداد حدة في الدول النامية عنها في الدول المتقدمة.

المبحث الثالث: الميزة التنافسية والتسيير الاستراتيجي

يشغل مفهوم الميزة التنافسية في مجال اقتصاديات الأعمال والمؤسسات الاقتصادية أهمية كبيرة جدا، فهي التي تقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسات ربحية متواصلة على منافستها، لكن ذلك لا يتم إلا باعتماد نظام ممنهج و هو نظام التسيير الاستراتيجي.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية و التسيير الاستراتيجي

أولا - الميزة التنافسية: يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى القدرة على إنتاج سلع أو تقديم خدمات إلى الزبائن بطريقة متميزة عما يقدمه المنافسين من خلال استغلال المنظمة لمصادر القوة لإضافة قيمة معينة لمنتجاتها بطريقة يعجز عن تنفيذها المنافسين الآخرون³، كما تعرف بأنها التفوق الذي تحققه المؤسسة في خلق قيمة لعملائها، والتي يمكن فهمها من خلال التعرض لمختلف الأنشطة داخل المؤسسة والعلاقة التكاملية والترابطية بين مختلف الأنشطة⁴.

1 عبد المجيد قدي، مرجع سابق، ص 143.

2 جمال سالمي، مرجع سابق، ص 70.

3 David, F. R, **Stratégique management**, www.kenanaonline.com- 43k - consultée le 20-07-2007, p 22.

4 Kreitner, R, **Management**, www.12manage.com/i_m_ar.html - 47k consultée le 20-07-2007, p 30 .

تعريف "بورتر": تنشأ الميزة التنافسية أساساً من القيمة التي باستطاعة مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها ، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار اقل بالنسبة لأسعار منتجات المنافسين ذات المنافع المتكافئة ، أو أن تأخذ شكل منافع متفردة في المنتج، تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية فيه¹.

نلاحظ من التعاريف السابقة أن الميزة التنافسية ضرورة حتمية للتطور والنمو والبقاء لهذا نجد أنها تمثل في أغلب المؤسسات الاقتصادية محور الأهداف الإستراتيجية بما فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، خاصة مع التحولات الاقتصادية و التنافسية الجديدة، وعليه فإن هذه المؤسسات معنية بضرورة تحقيق ميزة تنافسية من خلال الاستخدام الجيد للموارد والكفاءات.

من خلال استعراض التعاريف السابقة وبصفة عامة تنشأ الميزة التنافسية من دراسة وتفهم المحيط الخارجي وكشف ما به من فرص وتهديدات وكذلك كشف العناصر والمقومات الذاتية بالمؤسسة المتمثلة في الموارد والكفاءات لاغتنام واستثمار الفرص ومواجهة التهديدات، ولا يتحقق هذا إلا بأداء إداري متفوق وليس بمحض الصدفة أو بإتباع منهجيات تعتمد العفوية والاستناد للخبرة الذاتية للمسيرين وإنما تتطلب اعتماد نظام التسيير الاستراتيجي الذي يربط العناصر الداخلية والخارجية ذات التأثير في أداء المؤسسة والذي يعد الإطار الفاعل للتنسيق بين مختلف عناصر الأداء من أجل استثمار الفرص وتجنب التهديدات ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية، وعليه لا يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحقيق ميزة تنافسية إلا من خلال اعتماد التسيير الاستراتيجي ضمن إطاره العام.

أما مداخل الميزة التنافسية تتمثل في:

1- التكلفة: هي قدرة المؤسسة على التنفيذ بأقل التكاليف قياساً بالمنافسة، من خلال تحسين الإنتاجية، الكفاءة، حذف الضياع والرقابة المحكمة على التكاليف، وتمتاز المؤسسة التي تركز على التكلفة لتحقيق الميزة التنافسية بانخفاض رؤوس أموالها، قوة عملها وتكلفة عملياتها مقارنة مع المؤسسات المنافسة وكتيجة لانخفاض التكلفة، يصبح بالإمكان تخفيض أسعار المنتجات وزيادة هامش الربح.

2- النوعية: تمثل مجموعة خصائص المنتج والمهمة المحددة في التصميم والوظيفة منها الجمالية الهادفة إلى إقناع الزبون وحثه على الشراء وتكراره، وتمتاز المؤسسة التي تتخذ من الجودة أسبقية تنافسية بإصرارها على تقديم مستوى متميز من الجودة حتى وإن تطلب ذلك تكلفة مرتفعة.

3- المرونة: وتعني القدرة على الاستجابة للتغيرات الإنتاجية ومزيج المنتج من خلال القدرة على التلاؤم مع حاجيات الزبون والتصاميم المتغيرة للمنتج، وعليه المرونة تضم نوعين هما:

1 M.porter, l'avantage concurrentielle comment devancer ses concurrences et maintenir son avance, dunond, paris, 1999 , p08.

- مرونة إيصاليه: هي القدرة على إشباع الحاجات زبائن من خلال تغيرات في تصميم المنتجات.
- مرونة الحجم: هي القدرة على تسريع أو بطء معدلات الإنتاج كمعالجة لتقلبات الطلب.
4- الوقت: بعد تزايد أهمية الوقت للزبون، حيث تزداد المنافسة القائمة على أساس الوقت، خاصة المؤسسات التي تعمل وفقا للطلب، حيث تسعى لتوسيع قاعدتها مع الزبائن من خلال التركيز على وقت توصيل السلعة أو الخدمة إلى الزبون.

5- الإبداع والابتكار: تأتي ميزة الإبداع والابتكار من خلال اكتشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية، مراقبة المنافسين أو تقديم خدمات، أو استخدام طرق جديدة، وعليه الإبداع أو الابتكار يعبر التغيرات التكنولوجية الجديدة اللازمة لسد حاجة السوق، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة¹، وعليه يرجع كيفية خلق الميزة التنافسية إلى قيام المؤسسة بالتجديد والابتكار في مجالات الإنتاج أو التوزيع أو التسويق .

من خلال المدخل السابقة يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحقيق ميزة تنافسية خاصة من خلال التكلفة نظرا لمحدودية مواردها والمرونة حيث تتمتع هذه المؤسسات بالمرونة الثلاثة، مرونة عملية، مرونة هيكلية ومرونة إستراتيجية بصفة عامة، أما بصفة خاصة هناك العديد من هذه المؤسسات خاصة في الدول المتقدمة استطاعت تحقيق مزايا تنافسية من خلال النوعية والتميز أو من خلال الوقت نظرا للعلاقات الشخصية مع العملاء والموردين.

ثانيا- مفهوم التسيير الاستراتيجي: هناك عدة تعاريف نذكر منها ما يلي:

تعريف كوتلر: هو عملية تنمية وصيانة علاقة المؤسسة بالبيئة التي تعمل فيها ومن خلال تحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات والخطط والأنشطة الممارسة بالمؤسسة² .

تعريف شندلر : هو تحديد المنظمة لأغراضها وأهدافها الرئيسية على المدى البعيد، وتبني ادوار عمل معينة وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف³ .

كما يعرفه انصوف: هو تصور المنظمة للعلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد والأهداف التي يجب أن يحققها⁴.

¹ موساوي زهية خالدي خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات كفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، ملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ورقة، 8-9 مارس 2005، ص 171.

2 www.kenanaonline.com- 16k -op cit, p 29.

3.عبد الحميد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية، مجموعة النيل العربية، مصر 1999، ص33.

4 المرجع السابق.

أما التخطيط الإستراتيجي يعرف بأنه العملية التي يتحدد من خلالها الغايات المنظمة بعيدة المدى وانتقاء الوسائل (الإستراتيجيات والسياسات) وتخصيص الموارد وتطوير الخطط بعيدة المدى لبلوغ الغايات¹ من خلال ما سبق يهتم التسيير الإستراتيجي بإنشاء وتصميم الإستراتيجية وتحديد قدرات المؤسسة وإدارة وتنفيذ الإستراتيجية بالتوافق مع القدرات المتاحة، ويهدف للوصول إلى النتائج المسطرة ضمن الأهداف المرسومة (يهتم بمجال كيفية التنفيذ والمتابعة)، أما التخطيط الإستراتيجي يهتم برسم الخطط، تحديد الإستراتيجية دون الخوض في مجال المتابعة والتنفيذ ومراقبة النتائج المتوصل إليها، كما يهتم بالتغيرات التكنولوجية والاقتصادية الموصلة إلى الأهداف العامة، ويضاف إليها متغيرات أخرى تتعلق بجوانب نفسية واجتماعية وسياسية تدخل ضمن اهتمامات التسيير الاستراتيجي².

ثالثا- مراحل تطبيق التسيير الاستراتيجي: من خلال ما سبق ذكره فان مراحل التسيير الاستراتيجي يتم وفق الخطوات التالية:

شكل رقم (03): مراحل التسيير الإستراتيجي



المصدر: عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 32.

المرحلة الأولى: تحديد الرؤية و الأهداف الإستراتيجية:

1- الرؤية: تعبر عن التطلع المستقبلي الذي يحدد توجه ورغبة المؤسسة نحو تحقيق جوانب النجاح والتسيير المرغوبة مستقبلا، كما يمكن أن تصاغ الرؤية بشكل عام بحيث توضح ما يمكن أن تصبح عليه المؤسسة مستقبلا، وأهم خصائص العبارات والمفردات الموجودة في الرؤية تتمثل في الوضوح، أن تكون ذات معنى ومغزى في السوق الذي تنشط به المؤسسة وتتسم بالاستقرار النسبي والاحتواء على قدر من التحدي المتواصل، التعبير عن التفوق والتقدم المستمر.³

1عباس نعمة الحفاجي، مرجع سابق، ص 34.

2 عبد الجليل بوداح، إستراتيجية المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سابق، ص 113-114.

3 نيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2003، ص 52.

2- الرسالة: تمثل الإطار الرئيسي المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات، من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملياتها وأسواقها وذلك بهدف بيان السبب الجوهري لوجودها وهويتها وعملياتها وممارساتها¹، كما أن الرسالة غالباً ما تجيب على أسئلة تتعلق بطبيعة النشاط الحالي ومجاله والإطار المستقبلي للنشاط. تتمثل أهم خصائص الرسالة الفعالة في²:

- القابلية للتحويل إلى خطط وسياسات.
- الواقعية والموضوعية أي تكون ممكنة التطبيق. بمراعاة عنصر التحدي والمواجهة والإصرار لتحقيق أقصى استفادة من الإمكانيات والموارد المتاحة.
- الوضوح ودقة التعبير. بمعنى واضحة المعاني والكلمات، دقيقة التعبير حيث يفهمها جميع الأطراف.
- الاختصار بحيث تكون مختصرة الجمل. بما يضمن ارتباطها بذهن الأفراد وسهولة تذكرهم لها.
- التكيف مع البيئة حيث يجب أن تحافظ الرسالة على علاقتها بالبيئة المحيطة. بمراعاة ظروفها الحالية وتوقعاتها المستقبلية.

3- الأهداف الاستراتيجية: تعبر عن ما سيتم إنجازه في فترة زمنية محددة، تتمثل شروط الأهداف الإستراتيجية في أن تكون أهداف محددة ومركزة على الإنجازات والنتائج وليس الأنشطة والسلوكيات، مع الوضوح والبساطة والقابلية للفهم بحيث تكتب بلغة واضحة ومفهومة، كما يجب أن تكون الأهداف قابلة للقياس الكمي بقدر الإمكان بحيث يمكن التحقق من الوصول إليها مع تحديدها في جدول زمني للإنجاز حيث يجب ربط الأهداف بمواعيد محددة بحيث تكون مرنة تستوعب التغيرات الطارئة وأن تكون متسقة في الأجلين القصير والطويل، كما يجب أن تتفق مع رسالة المنظمة مع إدخال قدر من التحدي وقابليتها للإنجاز حيث تكون موضوعية وقابلة للتحقيق³.

المرحلة الثانية - التشخيص الداخلي والخارجي:

1- التشخيص الخارجي: حيث يتم تشخيص كل عناصر البيئة الخارجية ومعرفة مدى إمكانية استغلالها كفرصة أو درجة التهديد لتفديدها أو القضاء عليها، وتشمل البيئة الخارجية العامة والبيئة الخارجية الخاصة.

1 عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 70.

2 عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 109.

3 عبد الرحمن توفيق، منهج الإدارة العليا الإدارة الاستراتيجية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2004، ص 19

1-1- البيئة الخارجية العامة:

وتشمل كل من¹:

البيئة الاقتصادية: نشير إلى الخصائص وعناصر النظام الاقتصادي الذي تعمل به المؤسسة مثل الدخل، الطلب، مدى توفر عناصر الإنتاج، معدلات التضخم، أسعار الفائدة، سياسات نقدية ومالية للدولة... الخ.
البيئة الاجتماعية: تشمل كل من الزيادة السكانية، القيم والعادات والتقاليد، مستوى التعليم... الخ.
البيئة التكنولوجية: هي تلك التغيرات التي تحدث في البيئة التقنية والتغيرات الحديثة في التقنية، حيث يؤثر على الطلب والعمليات الإنتاجية، جودة المنتجات... الخ.
البيئة السياسية والقانونية: وتشمل القوانين والتشريعات التي تصدرها الدولة والجهات المنظمة للعمل السياسي والاقتصادي.

1-2- البيئة الخارجية الخاصة:

وتشمل كل من:

المنافسين: قوة المنافسين تتمثل في مكائهم في السوق، حصصهم السوقية، إبداعهم... الخ.
الموردين: أولئك الذين تتعامل معهم المؤسسة من أجل الحصول على المواد الأولية.
السلع البديلة: وهي سلع تحقق نفس الحاجة أو الرغبة للسلع الموجودة.
الدخلاء الجدد: المنتجين القادرين على إنتاج نفس السلعة ولديهم القدرة على دخول نفس السوق.
العملاء: قوتهم تترجم في طلبهم فيما يسمى سعر/جودة، مدة التسليم، الضمان.
تظهر أهمية دراسة البيئة الخارجية من خلال²:
- تساعد البيئة الخارجية في وضع الأهداف و تعديلها حسب النتائج، اضافة إلى دورها في وضع الأهداف التشغيلية.
- المعرفة بالموارد المتاحة في البيئة الخارجية وكيفية الاستفادة منها .
- المعرفة بأنماط القيم والتقاليد و أشكال السلوك سواءا الاستهلاكي للأفراد أو التنافسي للمؤسسات.
2- تحليل البيئة الداخلية: حيث يتم تقسيم النشاطات الداخلية للمؤسسة من تسويق، تمويل محاسبية، إنتاج وبحوث وتطوير... الخ من أجل تحديد نقاط القوى ونقاط الضعف الداخلية للمؤسسة من أجل تحسينها.
تظهر أهمية دراسة البيئة الداخلية من خلال³:

1 نادبة العارف، التخطيط الاستراتيجي و العولمة ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية، 2002 ، ص 214.

2 عبد الفتاح المغربي ، مرجع سابق ، ص 109.

3 المراجع السابق، ص 109.

- المساهمة في تقييم الإمكانيات والقدرات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة.
 - بيان وتحديد نقاط القوة و تعزيزها وكذا بيان نقاط الضعف لمعالجتها والتغلب عليها.
 - إيضاح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات في القطاع.
- المرحلة الثالثة- صياغة الإستراتيجية : تعرف الإستراتيجية أنها مجموعة العمليات الذهنية والمادية التي تمكن من معالجة حالة التنافس باتخاذ جميع التدابير التي من شأنها أن تقود إلى النصر، أو هي قرار تغيير العلاقات السائدة بين المؤسسة ومحيطها وهذا ما يفرق بين القرارات الإستراتيجية والتكتيكية إذ أن القرارات التكتيكية لا تقوم بتغيير المحيط بل تكفي بالاستغلال فقط¹، كما تعرف الإستراتيجية بأنها تحديد للأهداف والأغراض الرئيسية طويلة الأجل للمؤسسة، و إعداد عدد من البدائل التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الأهداف²، وعليه بعد تحديد نقاط القوة والضعف من خلال تحليل البيئة الداخلية وكذلك الفرص والتهديدات من خلال تحليل البيئة التنافسية، وللقضاء على نقاط الضعف ودعم نقاط القوة لاستغلال الفرص وتجنب التهديدات ينبغي التوصل إلى مجموعة من الاستراتيجيات البديلة الأكثر جذبا من حيث المزايا والعيوب والتكلفة والمنفعة المرتبطة بكل إستراتيجية.
- تمثل أهم البدائل الإستراتيجية في:

أ- إستراتيجية التكامل: حيث تمنح إستراتيجية التكامل الأمامي المؤسسة القدرة امتلاك قنوات التوزيع، أما التكامل الخلفي يمكن من تملك المؤسسات الموردة وفرص سيطرة أكبر عليها، أما التكامل الأفقي يمكن للمؤسسة من شراء مؤسسات منافسة لزيادة درجة السيطرة عليها.

ب- الاستراتيجيات المكتفة: وهي عدة أنواع:

- إستراتيجية اختراق السوق بزيادة حصة السوق للمنتجات الحالية أو الخدمات في السوق الحالي بجهود تسويقية أكبر.

- إستراتيجية تنمية السوق: تتضمن تقديم المنتجات الحالية إلى مناطق جغرافية جديدة.

- إستراتيجية تنمية للمنتج: تسعى إلى زيادة المبيعات من خلال تحسينات على المنتج وتعديلات ضخمة للبحوث والتطوير.

ج- إستراتيجية التنوع: وهناك أنواع

- التنوع المركز: بمعنى إضافة منتجات جديدة ولكنها مرتبطة بتلك المقدمة الحالية.

1 بوكريف موسى، الاستراتيجيات الدولية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 1998، ص 33.

2 نيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص 54.

- التنوع الأفقي: يعني إضافة منتجات جديدة غير مرتبطة بتلك المقدمة في السوق الحالي للعملاء الحاليين.

د- استراتيجيات الدفاعية: وهناك أنواع:

- إستراتيجية الانكماش: يحدث الانكماش عندما نعيد المنظمة تشكيل المجموعات من خلال تخفيض كل من التكلفة والأصول بغرض تمويل الاتجاه المتدهور للمبيعات والأرباح، حيث تهدف إلى تدعيم القدرات المتميزة للمؤسسة.

- إستراتيجية التصفية: هي بيع كل أصول المؤسسة بصورة مجزأة مقابل قيمها المادية للمؤسسة.

المرحلة الرابعة: تنفيذ الإستراتيجية: يتم تنفيذ الإستراتيجية وفق الخطوات التالية¹:

1- صياغة السياسات: تشير السياسة إلى الخطوات العامة المحددة للطرق، الإجراءات، القواعد، الأشكال والتطبيقات التي تعد لتوجيه العمل والنشاط. بما يساعد على تحقيق الأهداف الموضوعية، وعليه فان وجود سياسات واضحة وموضوعية مرنة تواكب ما قد يحدث من تغيرات تمكن المنظمة من توجيه إستراتيجيتها بصورة عادية لان السياسات تساعد المديرين والعاملين على التعرف على ما هو مطلوب منهم، كما توفر أسس الرقابة الإدارية و تسمح بالتنسيق والتعاون بين الوحدات، كما تخفف الوقت في اتخاذ القرارات.

2- توزيع وتخصيص الموارد على الإدارات و الأقسام المتخصصة مع مراعاة مايلي:
الحفاظ على الموارد النادرة وحمايتها، مراعاة مختلف المخاطر، الدقة في معرفة احتياجات كل إدارة ومتى تحتاج إليها، مراعاة المعايير المالية في الأجل القصير.

3- بناء وقيمتة الهيكل التنظيمي المناسب: بما أن الإستراتيجية تحدد شكل الهيكل التنظيمي، فإن التطبيق الجيد للإستراتيجية يمكن أن يتحقق بشكل أفضل من خلال تنمية وتطوير هيكل تنظيمي يلاءم هذه الإستراتيجية، حيث أثبتت دراسات عديدة في أيربانيا أن هناك علاقة طردية بين الإستراتيجية المطبقة والهيكل التنظيمي المتبع.

4- الإدارة الفعالة للعمليات التنظيمية: حتى تطبق الإستراتيجية بنجاح يجب الاستفادة من الموارد التنظيمية المتاحة ويتطلب ذلك تحديد كل من بناء المعايير لقياس الأداء، الدافعية ونظام الحوافز، نظام العقاب والردع.

المرحلة الخامسة - المراقبة الإستراتيجية: هي العملية التي تؤمن القيام بالأنشطة الضرورية لبلوغ الغايات والاستراتيجيات، فهي تتضمن المحافظة على تحركات الإستراتيجية، وجمع المعلومات عن تقويم الإستراتيجية، وتتم كذلك بافتراضات استقرارية معطيات المستقبل، وإن ظهرت فجوة ينبغي أن تطور استراتيجيات

1 عبد الفتاح المغربي ، مرجع سابق، ص 109.

لغلقها أو يتم إجراء تعديلات في التنفيذ الفعلي لمعالجتها، وتمتد مهمتها لتراقب كلا من الاستراتيجيات الوظيفية والبرامج التي تقود لتحقيق الأهداف¹.
تجيب المراقبة الإستراتيجية على الأسئلة تتعلق بمعرفة هل المنظمة تسيير في الاتجاه الصحيح أم لا، وهل هناك ضرورة لتعديل الإستراتيجية، كما تهتم بمراقبة مستوى الأداء وما مدى توافقه مع الأهداف المسطرة وما هي الإجراءات اللازمة حسب كل حالة.

المطلب الثاني- أهمية والتطور التاريخي للتسيير الإستراتيجي:

أولا - أهمية التسيير الاستراتيجي: يحقق التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية العديد من المزايا والمنافع والتي تلخصها فيما يلي²:

- وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية: إن صناعة الإستراتيجية تتطلب قدرا من دقة التوقع للأحداث مستقبلا والتنبؤ بمجريات الأحوال مما يمكن من نجاح تطبيقها وبالتالي نمو المؤسسة وبقيتها، فالمؤسسات الناجحة هي تلك التي لها رؤية صائبة عن الأمور المستقبلية ودقة في توقعها وبالتالي تركز مواردها واهتماماتها لهذه الأمور نتيجة تبنيها لقرارات إستراتيجية أفضل .

- التفاعل البيئي على المدى البعيد: لا تستطيع منظمات الأعمال التأثير في ظروف ومتغيرات بيئتها في المدى القصير، فلا يمكنها التحكم أو السيطرة على الظروف الاقتصادية أو الاجتماعية السائدة في حين يمكنها ذلك من خلال تفاعلها البيئي على المدى البعيد، بناء على قراراتها الإستراتيجية للمؤسسة أن تحظى باستغلال الفرص المتاحة وتقلل من أثر المخاطر البيئية بما يخدم عناصر القوى الداخلية ويحسن من عوامل الضعف الداخلية.

- تحقيق النتائج الاقتصادية المرضية: أثبتت بعض الدراسات أن هناك علاقة إحصائية إيجابية بين النتائج الاقتصادية والمالية للمنظمة ومدى اهتمامها بإدارة استراتيجياتها طويلة المدى وتحريها لدقة اتخاذ القرار الإستراتيجي.

- تدعيم المركز التنافسي: إن التسيير الإستراتيجي يقوي مركز المؤسسات في ظل الظروف التنافسية الشديدة المحلية أو الدولية، كما يدعم مركز الصناعات التي تواجه التغيرات التكنولوجية المتلاحقة، ويساعد المؤسسات في الاستفادة من مواردها وثرواتها الفنية والمادية والبشرية.

1عباس نعمة الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص245.

2عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 28.

- القدرة على إحداث التغيير: إذ يعتمد التسيير الإستراتيجي المعتمد على كوادرات ذات تحديات ونظريات ثابتة للمستقبل تحمل معها الرغبة في إحداث التغيير والتصحيح والاكتشاف، فالقائمون على وضع وصياغة الإستراتيجية يرون أن التغيير أكثر منه تحدي ومعوق.

- تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة: يساعد التسيير الإستراتيجي على توجيه جهود المؤسسة التوجه الصحيح في المدى البعيد، كما يساهم في استخدام مواردها وإمكاناتها بطريقة فعالة بما يمكن من استغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف.

ثانياً- التطور التاريخي للتسيير الإستراتيجي:

إن التسيير الإستراتيجي المطبق في المؤسسات الاقتصادية، لم يكن وليد علوم التسيير وإنما كان مستمداً من الإستراتيجيات الفنون العسكرية حيث تم انتقاله عبر المراحل التالية:

المرحلة الأولى: مرحلة رجال الحرب والسياسة.

من أشهر الكتاب حول الإستراتيجية العسكرية Clausewitz حيث عرفها بأنها فن استخدام المعارك لتحقيق الأهداف كما تطرق Clause إلى التكتيك بأنه إذا كانت الإستراتيجية هي استخدام المعارك لصالح الحرب ككل، فإن التكتيك هو استخدام الفعلي للقوى الحربية في المعركة ثم تطورت الإستراتيجية الحربية وارتباط مفهومها بالسياسة، حيث أصبح لا بد من وضع السياسة العامة للحرب، وبالتالي لم تصبح الإستراتيجية فن عسكري فحسب، حيث يعرفها idell بأنها فن توزيع واستخدام الوسائل الحربية لأهداف عسكرية، حيث يعتقد أن الهدف من الإستراتيجية العسكرية ليس الانتصار في المعركة في حد ذاته، بل خلق وضع إستراتيجي ملائم، يخلق ظروفاً ملائمة لمعركة قادمة يكون النصر فيها مؤكداً.¹

ثم انتقل مفهوم الإستراتيجية العسكرية بكل جزئياته ووكلياته إلى مجال الأعمال والمؤسسات الاقتصادية، حيث كان أول تطبيق لنظام التخطيط الإستراتيجي خلال 1961-1965 في الولايات المتحدة الأمريكية.

المرحلة الثانية: مدرسة التعاون الإستراتيجي لـ Igor Ansoff حيث يصنف القرارات في المؤسسة إلى²:

- قرارات إدارية: هي قرارات خاصة بإدارة وهيكلية الموارد للحصول على أحسن النتائج الممكنة.
- قرارات عملية: هي قرارات تحافظ على سير نشاطات الاستغلال للمؤسسة لتعظيم الربح.
- قرارات إستراتيجية: هي قرارات تخص المشاكل الخارجية للمؤسسة وخاصة تلك المتعلقة باختيار (منتوج/سوق).

¹ مباركة سواكري، وضعية التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر 2004_2005، ص 30.

² عبد الملك مزهودة، التسيير الاستراتيجي في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سابق، ص 5.

حيث يتم اختيار القرارات الإستراتيجية في حالات عدم التأكد (معرفة جميع الحوادث وعدم معرفة احتمالات حدوثها) أو المخاطرة (معرفة جميع الحوادث و احتمالات حدوثها).

حيث وضع أسلوب لصياغة الإستراتيجية، وبعد صياغة الإستراتيجية يتم تحقيقها وتنفيذها من خلال التخطيط الاستراتيجي.¹

المرحلة الثالثة: مدرسة التخطيط طويل المدى حيث ركزت هذه المدرسة على مفهوم التخطيط طويل المدى، حيث يعرفه Ackoff بأنه يتمثل في تصور المستقبل المرغوب فيه، وحتى الوسائل الفعلية لبلوغه، وبالتالي يتكون التخطيط طويل المدى من مراحل مترابطة ومتكامل تتمثل في²:

- تحديد الأهداف والغايات.
- اختيار السياسات والبرامج والوسائل لبلوغ الأهداف.
- تحديد الموارد المختلفة الضرورية ومبالغها وطرق الحصول عليها وكيفية توجيهها وتخصيصها.
- تصور طرق لاتخاذ القرارات وتنظيمها حتى تسمح بسير ملائم للخطة الموضوعة وتصحيحها بشكل دائم.

المرحلة الرابعة: مدرسة هارفارد: ركزت هذه المدرسة على مضمون التخطيط الاستراتيجي وأطلقت عليه الإستراتيجية، يعرفها Chandler الإستراتيجية تحدد الأهداف الأساسية طويلة المدى للمؤسسة بتبني خطط تنفيذه وتخصيص الموارد الضرورية .

كذلك اهتمت هذه المدرسة بالرقابة الإستراتيجية، حيث هذه الأخيرة تنص كذلك على وضع وسائل للمراقبة لتحقيق ضبط، تكيف وتغيير الإستراتيجية خلال الزمن³.

من خلال الإشارة إلى كل هذه المراحل، لا بد أن نشير أن التسيير الاستراتيجي لم يتوقف عن هذا الحد بل هناك العديد من المدارس والنظريات الحديثة التي تحاول تفسير كيف يمكن تطبيق التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية، والتي بهدف لتحقيق الميزة التنافسية، لهذا في بحثنا هذا، نركز على دراسة مداخلين من مداخل التسيير الاستراتيجي .

ثالثاً- خصوصية التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

بعد عرض التسيير الاستراتيجي وأهميته يظهر وكأنه خاص بالمؤسسات الكبيرة، لكن يجب أن لا نبالغ في دور الحجم وتأثيره على قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تطبيق التسيير الاستراتيجي و تبني

¹ مباركة سواكري، مرجع سابق ، ص 25.

² المرجع السابق.

³ المرجع السابق.

استراتيجيات معتمدة وتحقيق ميزة تنافسية، لأن تحقيق هذه الأخيرة لا يتعلق بحجم المؤسسة وعدد عمالها، وإنما يتعلق بحجم المبيعات وعوامل داخلية أخرى مثل هيكلتها التنظيمية، مستوى التكنولوجيا، نوعية التسيير والتقنيات والمراحل المتبعة في الوصول إلى أهداف المؤسسة وشخصية المسير وتكوينه¹، إلا أننا نرى أن العامل الأساسي المؤثر على قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق ميزة أو مزايا تنافسية مرتبط أكثر بشخصية المسير، وبأكثر دقة مدى تميز المسير بالروح المقاوتية كالمبادرة والمخاطرة ذلك أن المسير يلعب دورا هاما في تحديد الإستراتيجية المنتهجة من طرف تلك المؤسسات بالنظر إلى أن تحديد ذلك الخيار الاستراتيجي هو من مهام المسير، لأن للمميزات الفردية تأثير.

يشترط schumpeter ضرورة توفر في المقاول خاصية الروح الإبداعية وإلا لا يعتبر كذلك، إذ أن إنشاء المؤسسات والإشراف عليها بممارسة وظائف الرقابة، التمثيل، فرض الانضباط لا يعتبر كافيا لجعل المسير مقاولا، وإنما المقاول هو الذي يفضل ظهور وتطوير إمكانيات جديدة غير معروفة في المناخ الاقتصادي، وهو الذي يوجد في قلب عملية الإبداع²، حيث حسب دراسة لمؤسسة metalex وهي مؤسسة صغيرة، تنشط في الصيانة وبيع الآلات وقطع الغيار إلا أن مسيرها يتميز برؤية إستراتيجية والتي تعكس نمط تسيير إستراتيجي وقرارات إستراتيجية والذي يعتمد على الإبداع وتشجيع الأفكار الجديدة وكذلك يضع رقم قياسي للإنتاج كل شهر ودفع العمال للإبداع والابتكار، حيث نمط تسيير الأجور مرتبط بالطاقة الإنتاجية المحققة من طرف العمال ويعمل مسيرها على ربط الطاقة الإنتاجية للعمال بنظام الحوافز، كما يعتمد على كسب تقنيات ومهارات جديدة للعمال من خلال التكوين وحرية إبداء الرأي، هذا ما جعل مؤسسة metalex تحقق نموا سريعا يزيد عن 20% في السنة، وارتفاع رقم أعمالها بشكل سريع حيث يتجاوز 75 مليون فرنك³.

أما العامل الآخر المؤثر هو خصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي سبق ذكرها والتي تؤثر على طريقة تسييرها وتعاملها مع المحيط الخارجي، وأهم الخصائص التي تساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اكتساب ميزة تنافسية هي:

1_ المرونة: والتي تقصد بها القدرة على تكييف النظام الهيكلي والإنتاجي للمؤسسة مع تقلبات المحيط الاقتصادي بصفة مستمرة وبأسرع وقت ممكن وبالتالي القدرة على رد الفعل في أسرع وقت، وحسب

1 بوكريف موسى، مرجع سابق، ص 38.

2 عبد المليك مزهودة، تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتسيير الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 5.

3 Mohamed bayad, impact method de grh en pme, etude de cas entreprise metalex, www.users.skynet.be/adp-liege/PDE_pme_&_grh.htm - 29k, consulté le 20-07-2007.

G.hage فإن هيكله تنظيمية مرنة تعني قليلة التركيز، مستويات تنظيمية قليلة (نقل فيها الرسميات)¹، نجد أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتمتع بالأنواع الثلاثة للمرونة وهي²:

- المرونة العملية: التي تمكن المؤسسة من تحقيق التكييفات على مستوى حجم النشاط بأسرع وقت ممكن.
- المرونة الإستراتيجية: التي يمكن المؤسسة من تحقيق تغيرات عميقة بأقل تكلفة ممكنة وبأقل خطورة.
- المرونة الهيكلية التنظيمية: التي تمكن المؤسسة من تحقيق التكييفات التي تخص أكثر طبيعة النشاط من حجم النشاط.

إن المرونات السابقة الذكر تسمح للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بـ³:

- تستفيد من التغيرات قصيرة المدى والاعتماد على تسيير الحاضر أكثر.
- مناوراتها الإستراتيجية تتطلب موارد اقل تخصصا في تبني استراتيجيات التهرب من المواجهة المباشرة أو التفادي.

- تسمح باستغلال بعض الفرص بشكل أحسن من المؤسسات الكبيرة وبالتالي الاستجابة للتغيرات بشكل أسرع.

2- التخصص: عادة ما تركز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إنتاجها في منتج واحد أو منطقة جغرافية معينة أو نوع معين من العملاء... الخ مما يمكنها من التعبئة العقلانية والكلية لكل مواردها المالية، البشرية، التكنولوجية.

كما أن مبدأ التخصص يمكن المؤسسة من تحقيق أحجام إنتاجية معتبرة تؤدي إلى تدنيه التكاليف بفعل اقتصاديات الحجم وبفعل منحني الخبرة مما يسمح لها بتقديم منتج ذو سعر تنافسي وبالتالي تحقيق مردودية مالية أحسن من التي تحققها المؤسسات التي تعتمد على إستراتيجية التنوع في الإنتاج⁴.

- الإطار العام للتسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة : بالموازاة مع المؤسسات الكبيرة تمارس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التسيير الاستراتيجي لتفادي مخاطر المحيط، وتأمين مواردها، وتعظيم الفوائد ولكن بشكل يناسب خصوصياتها والذي يظهر من خلال :

أولا- الأهداف : يقدم pierre_yves leo ثلاثة ملاحظات عامة في تحديد المفاهيم الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي⁵ :

1 عبد المللك مزهودة ، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، مرجع سابق، ص 3.

2 بوكريف موسى، مرجع سابق، ص 26.

3 عبد المللك مزهودة ، التسيير الاستراتيجي و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مرجع سابق ، ص 5

4 بوكريف موسى ، مرجع سابق، ص 23 .

5Pierr_yvesleo ,PME stratégies internationales. , 68 مرجع سابق، ص

- إن تعين الأهداف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يتطلب نفس الدقة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة لتشكيل إستراتيجيتها وتحقيق مستوى من التناسق وذلك راجع إلى العدد المحدود من الإطارات مما يسهل عملية الاتصال.

- إن ترجمة الاختيارات الإستراتيجية في الهيكلة التنظيمية للمؤسسة يكون محدودا وذلك لصغر حجمها الذي لا يسمح بوضع هيكلية تقسيمية حسب الأسواق مثلا، فالهيكلية التنظيمية الأكثر اعتمادا في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي الهيكلة الوظيفية.

- تزداد ضرورة التنسيق بين أهداف المؤسسة ووسائل تحقيق تلك الأهداف، لان الوسائل غالبا ما تشكل عائقا مما يجبر تلك المؤسسات على تشكيل استراتيجياتها حسب الإمكانيات المتاحة، وهذه الاستراتيجيات يمكن النظر إليها على أنها رد فعل المؤسسة على تغيرات التي تحدث في محيطها الخارجي أين تأخذ بعين الاعتبار الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والعراقيل الحادة المالية والبشرية، التقنية التي تصطدم بها.

ثانيا- التخطيط الاستراتيجي: إن التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتمثل في التفكير التنبؤي(السبقي) للمقاول، والذي اثبت نجاعته إذا روعي التوفيق بين العوامل المتمثلة خصوصا في التذبذب التكنولوجي، التذبذب التنافسي، الطموح الاستراتيجي، حجم المؤسسة، المجال الجغرافي وكثافة رأسمال. إن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يرتبط أكثر بالجوانب النفسية لشخص المسير وهنا يفرق بين نوعي من المسيرين المقاولين:

1- المقاول الذي يفضل الاستمرارية ثم الانفصالية والنمو الرد فعلي والذي يخضع لمنطق الذمة المالية أي يبحث عن دوام أعماله وضمأن مركزه المالي.

2- المقاول الذي يفضل أولا النمو ثم الاستقلالية والدوام والذي يتبنى معالجة مقاولاتية بحيث يفضل الأنشطة ذات النمو المرتفع والتي تتطلب موارد مالية كبيرة حتى ولو كانت قصيرة المدى مع التأكيد على الاستقلالية الكاملة.

ويرتبط التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أساسا بـ:

- النظرة الإستراتيجية التي تعني التمثيل الذهني الحالي والمستقبلي للمنظمة ولأنشطتها ومحيطها.

- النية الإستراتيجية والمتمثلة في مجموعة من المهام رهن الانتظار تتميز بوضعية ذهنية ما تضبط انتباه المسير على البحث والتوظيف لوسائل خاصة بتحقيق مشروع استراتيجي معين.

ثالثا- التنظيم: تفاديا لعائق الحجم الصغير تتبنى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أشكالا تنظيمية فيما بينها تؤهلها للعب دور المؤسسات الكبيرة، وفي هذا الإطار يسود قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نمطين أساسيين:

- التنظيم في شكل المجموعات الصغيرة: هو ارتباط عدد المؤسسات بعلاقات المجموعة حسب مساهمة في رأس المال بحيث تقضي إلى سلطة القرار على مجموع الفروع.

والهيكلية بهذا الشكل هي نتاج التفاعل بين غايات المسيرين، طبيعة المحيط وطبيعة أنشطة المؤسسات وتأتي استجابة لنوعية تنموية مرتبطة بالاستراتيجيات التنافسية السائدة كالتنوع أو توسيع التشكيلة، أو ضبط العلاقات مع الزبائن.

- التنظيم على شكل شبكة: إن الهيكلية الفعالة بدلا من الحجم الفعال وخيارات النمو التعاقدية بدلا عن النمو بالذمة المالية هي الضوابط التوجيهية التي تدفع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى التنظيم فيما بينها على شكل شبكة أو مجتمعات صناعية بحيث يضم المجمع عددا من المؤسسات التي تسعى إلى تحسين تنافسيتها فترتبط فيما بينها بعلاقات تعاون أو شراكة، كأن تخصص معا في إنتاج أجزاء منتج نهائي وتشارك في استغلال قواعد المعطيات... ويتخذ هذا المجمع شكل الفردانية الجماعية المبني على نوع من الثقة بين المؤسسات لتحقيق غاياتها.

ويمثل هذا التنظيم مصدرا مهما للتنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إذ يسمح بتقسيم العمل، الذي يبدأ عفويا ثم يتدعم مع الزمن بعلاقات رسمية وغير رسمية بتداول سريع للمعلومات والإبداعات وهو ما يمنح للمؤسسات إمكانيات أفضل للنمو والحصول على المعارف التي يتطلب إنتاجها موارد مالية تفوق إمكانياتها، وقد يذهب الأمر إلى حد توظيف مهارات مشتركة¹.

رابعا- الاستراتيجيات: أما الاستراتيجيات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيمكن دراستها من خلال شخصية المسير والسوق الذي تعمل به ودرجة المخاطرة، حيث تكون الاستراتيجيات كمايلي²:

1- إستراتيجيات الحذر (المخاطرة المحدودة): بمعنى أن المسير يلتزم بالعمل بأنشطة ذات مخاطرة محدودة، فلا يدخل في صفقات تنطوي على مخاطرة كبيرة، هذا الاختيار يلاءم مسير حذر ومحافظ بشخصه حيث يجعل نموه طبيعي في حدود إيراداته والأرباح التي يحققها أي يستخدم الأرباح للتوسع دون أي تمويل أو استثمار إضافي.

2- إستراتيجية المجازفة (المخاطرة): التي تعني الإسراع في اقتناص الفرص الجديدة التي غالبا ما تنطوي على أرباح كبيرة والاستعداد لتحمل بعض الخسائر نتيجة لذلك وهذا الاختيار يلاءم المسير المقاول.

1 عبد المالك مزهودة، التسيير الاستراتيجي في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سابق، ص 8، 9.

2 سعاد نائف البرنوطي، مرجع سابق، ص 183.

خاتمة:

تم التطرق في هذا الفصل إلى صعوبات تحديد مفهوم موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعود لاختلاف درجة النمو، اختلاف النشاط الاقتصادي واختلاف فروعه كما تم التعرض لمعايير تحديد تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (معايير رأس المال، عدد العمال، حجم الإنتاج.... الخ، وخصائصها وأهميتها من خلال مساهمتها في المجال الاقتصادي والمجال الاجتماعي وكذا أهم مشاكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي أهمها تلك المتعلقة بالبعد الاستراتيجي وتحديات المحيط التنافسي، حيث أن تحقيق ميزة تنافسية ضمن ذلك المحيط يتطلب تسيير تلك المؤسسات تسييرا إستراتيجيا، وعليه لابد من تناول مفهوم التسيير الاستراتيجي من خلال تعاريفه، مراحل، أهميته وتطبيق التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا لخصائصها وطبيعتها الذي يعتبر أمرا ضروريا لتحقيق الميزة التنافسية من اجل الاستمرار والبقاء في المحيط التنافسي، بناء على ذلك نتساءل عن طبيعة مدخل التسيير الاستراتيجي الأنسب للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي يضمن لها النمو وتحقيق أهدافها الإستراتيجية وهذا ما سيتم تناوله في الفصل الثاني.

الفصل الثاني:

تحليل مداخل التسيير الاستراتيجي في
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تقديم:

إن التسيير الاستراتيجي بكل مراحل وأثاره الايجابية على المؤسسات الاقتصادية، لا يطبق إلا بتبني مداخل محددة بمبادئ وأسس واضحة ومناهج منظمة، وهذا ما نحاول التعرض له في هذا الفصل من خلال عرض مدخلين مهمين في التسيير الاستراتيجي، هما مدخل هيكل الصناعة المنسوب إلى بورتر الذي يعتمد على جاذبية القطاع وضرورة الاهتمام بكل ما يجري في البيئة الخارجية رصدها ومراقبتها من اجل تحقيق ميزة تنافسية وذلك بتبني توجه خارجي، أما المدخل الثاني هو مدخل الموارد المرتكز على موارد المؤسسة والذي يؤمن بقدرة الموارد الداخلية وخاصة المتميزة منها والتي تعتبر ذات بعد استراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية والاعتماد عليها وتفعيلها وذلك بتبني توجه داخلي، وبهذا تدعو الضرورة إلى تحليل واقع التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال ما مدى ملائمة المدخلين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بما يحقق ميزة تنافسية، وهذا ما سنتطرق له ضمن المباحث التالية :

المبحث الأول: مدخل هيكل الصناعة والميزة التنافسية.

المبحث الثاني: مدخل الموارد و الميزة التنافسية.

المبحث الأول: مدخل هيكل الصناعة و الميزة التنافسية

إن الممارسة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية لطالما عبرت عن الفصل بين التسيير الجاري و التسيير بعيد المدى، والفصل بين القرارات الإدارية والقرارات الإستراتيجية، في إطار هذا المدخل يتم القيام بالممارسات الإستراتيجية انطلاقا من رصد البيئة الخارجية، ثم العودة إلى داخل المؤسسة لفهم التفاعلات بين أنظمتها الإنتاجية، التسويقية، والموارد البشرية... الخ والتناسق فيما بينهما لتحقيق غاياتها، إذ صمن هذا المبحث نعرض للتسيير الاستراتيجي الذي اقترحه بورتر، من خلال التطرق للعوامل الخارجية المؤثرة في المؤسسة وكيفية التعامل معها، كيف يتم تحليل البيئة الداخلية، لتحديد نقاط القوة والضعف، ما هي الاستراتيجيات المقترحة، تحليل أهمية هذا المدخل صمن التحليل التنافسي.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لمدخل هيكل الصناعة

أولاً- الإطار التاريخي للمدخل: استفاد بورتر من الرصيد المتوفر من النظريات السابقة، والتي تتفق معها في مبادئ الأولية المحققة للميزة التنافسية التي يكون مصدرها انطلاقا من رصد متغيرات البيئة الخارجية ومحاولة محاكاتها أكثر من اعتمادها على الموارد الداخلية، وأهم الكتاب الذين سبقوا بورتر هم:

- Chandler: قاد منهاجا تاريخيا إلى التفكير بضرورة الموافقة بين عناصر البيئة وإستراتيجية التنويع والتكامل وبين الإستراتيجية والتركيب التنظيمي للمؤسسات الصناعية ضمنا لبقائها.

- Igor Ansoff: الذي أمن بأن التفكير الإستراتيجي مبني على أساس تفاعل المنتج ورسالة المؤسسة الموجودة، وحسبه التفكير الإستراتيجي يمر بعدة مراحل (تشخيص المؤسسة الذي يتمثل في البحث على مكانة المؤسسة بمقارنة مع المؤسسات المنافسة يهدف إلى تحديد نقاط القوة و الضعف، الفرص والتهديدات من خلال خطوتي التقييم الداخلي التقييم الخارجي، اختيار البدائل الإستراتيجية).¹

- Mintz berg: لخص خصائص التفكير الاستراتيجي ومعطياته مستخدما ثلاثة نماذج للاختيار الاستراتيجي، نموذج المؤسسة، نموذج التكيف ونموذج التخطيط، أما خصائص التفكير الاستراتيجي لخصه في أهداف المؤسسة، تقويم الافتراضات، جهة القرار، أمد القرار، البيئة المفضلة تتسم بالتأكد، مخاطرة.

وعليه قدم بورتر منهاجا يركز حول الميزة التنافسية ومصادر تحقيقها وهو أساسا القطاع الذي تنشط به المؤسسة ومدى جاذبيته من خلال تقنيات تحليل القطاع وهي القوى الخمس والمجموعات الإستراتيجية، وبدرجة اقل للأنشطة الداخلية للمؤسسة من خلال سلسلة القيمة لدعم نقاط القوة وتفادي نقاط الضعف، حيث يخلص لاقتراح استراتيجياته المشهورة وهي الريادة بالتكلفة والتميز والتركيز.

¹ بوكريف موسى، مرجع سابق، ص 37.

ثانيا - الميزة التنافسية كهدف استراتيجي لمدخل هيكل الصناعة: ترجع بدايات هذا المفهوم إلى الثمانينات القرن الماضي حيث إنتشرت وتوسعت، خاصة بعد ظهور كتابات مايكل بورتر، حيث يؤكد في كتاباته المتعددة أن الميزة التنافسية يجب أن تبدأ من المستوى الجزئي، فالمؤسسة هي وحدة التحليل الأساسية، والمؤسسات وليس الدولة هي التي تنافس في قطاع ما، أو إحدى شرائح القطاع وتستمد الدولة تنافسيها من المؤسسات والصناعات العاملة بها ومن ثم كانت نقطة البداية في تحليل بورتر هي كيف تخلق المؤسسة ميزتها التنافسية المستدامة؟ وما هي مصادرها؟.

- تتمثل مصادر الميزة التنافسية حسب بورتر في ثلاثة مصادر:

1- المصدر الأول: ضرورة تحديد المؤسسة لأهدافها في نطاق قطاعها، فكل مؤسسة يجب أن تبني إستراتيجيتها المحددة، من أجل تحقيق ميزتها التنافسية وضمان إستمراريتها، فيمكن للمؤسسة التنافس من خلال إستراتيجية تستهدف تخفيض التكاليف أو من خلال تنوع المنتج، ويمكن أن تطبق الإستراتيجيتين من على كافة شرائح القطاع، أو على شريحة معينة يستهدفها (إستراتيجية التركيز)¹.

2- المصدر الثاني: ضرورة تحديد المؤسسة للمجال الذي تسعى إلى التنافس فيه، فإلى جانب تحديد المنتج محل التنافس، يجب عليها اختيار المستهلكين الذين ترغب في خدمتهم والمناطق الجغرافية، وكلما نجحت في اختيار نطاق تنافس مختلف عن منافسيها، كلما أتاح لها اكتساب ميزة تنافسية والحفاظة عليها.

3- المصدر الثالث: ضرورة تعامل المؤسسة مع كافة الأنشطة على أنها سلسلة واحدة تساهم في تقديم جزء من قيمة المنتج النهائي، الذي يتمثل في سلسلة القيمة، وبناءا عليه يتوقف تحقيق الميزة التنافسية على كفاءة إدارتها للأنشطة على أنها وحدة متصلة، وليست مجموعة من الأجزاء المنفصلة، وكلما تمكنت المؤسسة من تحقيق ميزة في أكثر من نشاط من سلسلة القيمة كلما ضمن لها ذلك التمتع بميزة تنافسية مستقرة².

ثالثا- الفرضيات: إن تحليل بورتر يقترح تأكيد ديناميكية للمحيط مع إبقاء إمكانية للمناورة الإستراتيجية الخاصة بخصوصيات ذلك المحيط، كما يشير إلى ذلك R.lochridge انه من السبعينات القرن الماضي حدث تباطؤ النمو، تضاعف حدة التنافس في القطاعات الاقتصادية التقليدية، ارتفاع معتبر للتبادلات الدولية، فالشرط الأساسي للنجاح يتمثل في القدرة على التنبؤ بتطورات الأسواق وخلق ميزة بالمقارنة مع المنافسين، والحالات الجديدة للمحيط وإمكانية الدفاع عنها، معرفة القواعد الديناميكية التنافسية وإمكانية التغيير في معطيات المحيط، تشكل إلزامية جديدة للنجاح³.

¹ موساوي زهية، خالد حديجة، مرجع سابق، ص 171.

² مكي طعيمة الجرف، مفهوم الميزة التنافسية و محدداتها، مجلة أوراق اقتصادية، عدد 19، القاهرة، 2002، ص 22، 23.

³ بوكريف موسى، مرجع سابق، ص 49.

ويتم تحقيق ذلك بالاعتماد على الفرضيات التالية¹:

- بنية القطاع النشاطي هي المحددة لمستوى المنافسة والاستراتيجيات المتبناة من طرف المؤسسة.
- القوى الخمس للمجال التنافسي هي المحددة لربحية القطاع النشاطي، ولها تأثير مباشر على استراتيجيات كل مؤسسة موجودة في هذا النشاط.
- تمييز الموارد المستعملة في إرساء الإستراتيجية، بقصر مدة حياتها وبالديناميكية (قابلية للبيع والشراء).

- اعتبار المؤسسات متجانسة في مجموعة إستراتيجية.

رابعا- الأسس النظرية: تتمثل الأسس النظرية لمدخل هيكل الصناعة في²:

- هي مقارنة خارجية: للمحيط تأثير على إستراتيجية ومر دودية المؤسسة.
- مصادر الميزة التنافسية ناتجة عن التكيف مع المحيط.
- الميزة التنافسية ثابتة ومحدودة زمنيا.
- الإستراتيجية المتبناة، منتج/سوق.

المطلب الثاني: تقنيات التحليل في مدخل هيكل الصناعة

أولاً- تقنيات تحليل القطاع: بالنسبة لبورتر فان اختيار إستراتيجية معينة يعتمد أولاً على طبيعة التنافس الذي يعرفه القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة، وعليه فان دراسة القوى المؤثرة في التنافس (القوى الخمس) قبل القيام بالتحليل الاستراتيجي يكون إلزامياً، يؤكد بورتر من خلال هذا التحليل أن العامل الأساسي الذي يحدد مرد ودية المؤسسة ضمن قطاع ما، هو جاذبية القطاع الذي يصنعها تجاذب قوى المنافسة داخلها،³ وبما أن قطاع النشاط يتكون من عدة أجزاء من النشاطات والتي لا تكون موجهة لنفس الميدان التنافسي، وهذا ما يؤدي إلى إمكانية وجود في القطاع الواحد عدة استراتيجيات ذات مرد ودية للمؤسسة ما يعني ضرورة تحليله إلى مجموعات متجانسة ذات تأثير على المؤسسة والتي سماها المجموعات الإستراتيجية.

التقنية الأولى: دراسة القوى الخمس للقطاع

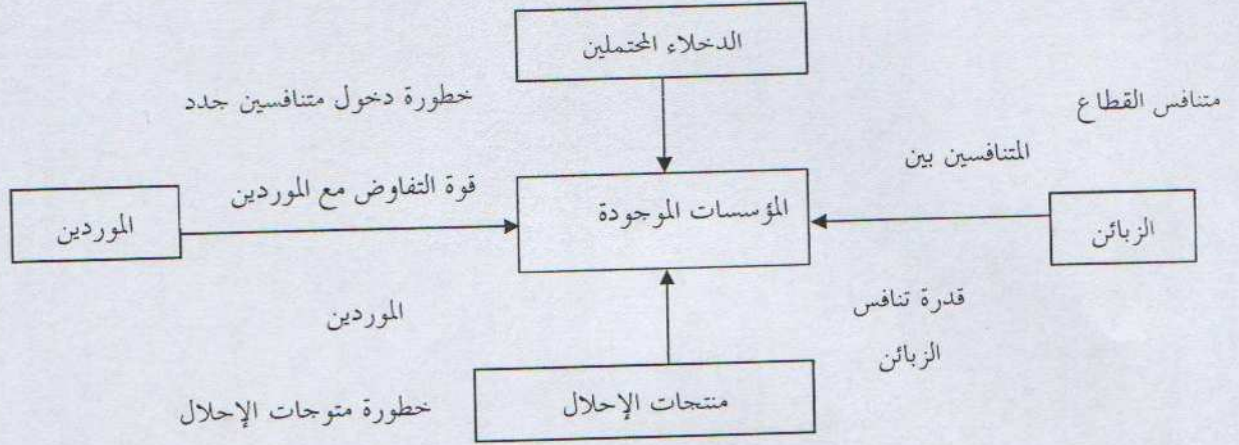
بالنسبة لبورتر هناك خمسة قوى تؤثر في التنافس داخل القطاع كما بينه الشكل رقم(04)

¹ موساوي زهية، خالددي خديجة، مرجع سابق، ص 177.

² المرجع سابق، ص 178.

3 M,porter, l'avantage concurencielle, op cit , p 14.

الشكل رقم (04): قوى المنافسة الخارجية الخمس



source: M.porter, les choix stratégique et concurrence techniques
d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie
(paris,economica,1986), p 04

العامل الأول - المنافسون المحتملون: هم المؤسسات التي لم تدخل في حلبة المنافسة في الوقت الحالي، ولكن لديها القدرة إذ رغبت في ذلك، من حيث امتلاكها رأسمال الضروري، التقنية وفريق البيع... الخ. إن قوة عامل المنافسة للمنافسين المحتملين، يعتبر إلى حد كبير دالة في ارتفاع عوائق دخول قطاع ما، حيث أنها تجعل مسألة دخول مجال صناعي معين أمراً مكلفاً، وكلما ارتفعت التكاليف كلما كان دليلاً على ارتفاع عوائق الدخول، وهناك ثلاثة مصادر رئيسية تتعلق بعوائق الدخول وهي:

- الولاء للعلامة: يمكن للمؤسسة أن تخلق الولاء من خلال الأسماء التجارية والحملات الإعلانية المستمرة عن العلامة، وتطوير المنتج، التأكيد على الجودة العالية وخدمات ما بعد البيع، إن الولاء الكبير للعلامة يجعل من الصعب للدخلاء الجدد استقطاع حصة من السوق.

- مزايا التكلفة المطلقة: إن مزايا التكلفة المطلقة يمكن أن تنشأ عن ثلاثة مصادر رئيسية وهي¹:

- عمليات الإنتاج المتفوقة، التي تعود إلى الخبرات السابقة وبراءات الاختراع أو العمليات السرية.
- التحكم في مدخلات معينة تتطلبها عملية الإنتاج مثل العمالة، الخامات والمعدات أو المهارات الإدارية.
- إمكانية توفير موارد أرخص.

فإذا كان للمؤسسات الموجودة هذه الميزة للتكلفة المطلقة، فسيتقلص التهديد من دخول منافسين جدد.

¹ جاريت جونز، شارلز، ترجمة محمد رفاعي، الإدارة الاستراتيجية، مدخل متكامل، دار المريخ للنشر، السعودية، 2000، ص 132-134.

- الحجم الاقتصادي: إذا كانت المزايا المتعلقة بالتكلفة ذات أهمية، فإن الدخيل الجديد يواجه إما مشكلة الدخول على نطاق صغير والمعاناة من عيوب التكلفة الكبيرة، أو الدخول على نطاق كبير، وتحمل المخاطر المرتبطة بالتكلفة الرأسمالية الكبيرة، فضلا عن زيادة العروض الذي سيخفض الأسعار، وبالتالي عندما يتوافر لدى المؤسسات الموجودة حجما اقتصاديا تنقلص مخاطر التهديد المرتبط بعملية الدخول. وأخيرا إذا تمكنت المؤسسات الموجودة من بناء ولاء للعلامة وامتلكت مزايا التكلفة المطلقة وحجم اقتصادي، فستقلص مخاطر دخول منافسين جدد، وعند تدني المخاطر يمكن للمؤسسات الموجودة أن تفرض أسعارا عالية وتحقق أرباحا كبيرة، ومن الأفضل أن تسعى لتبني استراتيجيات تدعم زيادة عوائق الدخول في وجه المؤسسات الجديدة.

العامل الثاني - المنافسة بين المؤسسات الموجودة: يتعلق بمدى المنافسة بين المؤسسات الموجودة في مجال صناعي واحد حيث أن شدة المنافسة تمثل محور ومركز القوى التي تساهم في تحديد مدى جاذبية القطاع¹. إذا كانت المنافسة ضعيفة، فإن الفرصة تنهأ للمؤسسات لرفع الأسعار وتحقيق أرباح، أما إذا كانت قوية يترتب عليها منافسة سعريه حادة تؤدي إلى تخفيض هوامش الربح ما يؤدي إلى تهديد قوى الربحية. إن حدة التنافس بين المؤسسات الموجودة هو دالة في ثلاثة عوامل هي:

- هيكل المنافسة: هو عدد وحجم توزيع المؤسسات داخل القطاع، حيث نجد هيكل مجزأ (يحتوي عدد كبير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولا تتمتع أي منها بموقع يؤهلها للسيطرة)، وهيكل مجمع (يحتوي عدد صغير من المؤسسات الكبيرة، مع إمكانية السيطرة عليه - احتكار-)، مع اختلاف التطبيقات في مجال المنافسة عليهما، لان الهيكل المجزأ يشكل تهديد ويتوقع لحالات الازدهار أن تكون قصير الأجل نسبيا، نظرا لسهولة عمليات الدخول من خلال انخفاض عوائق الدخول، حيث يصعب تنويع منتجات القطاع، لان التشابه السلعي كبير جدا، و عليه أفضل إستراتيجية هي خفض التكاليف، حيث تساعد عوائد فترة الازدهار على الاستمرار خلال فترة الركود، بينما مؤسسات القطاع المجمع تكون العلاقات تبادلية أي أن الإجراءات التنافسية لإحدى المؤسسات تؤثر مباشرة على ربحية المؤسسات الأخرى، ما يجبرهم للاستجابة لتلك الإجراءات الذي ينتج عليه نشوب حرب أسعار، ما يؤدي إلى انهيار أرباح القطاع، و عليه تلجأ المؤسسات إلى مسايرة أسعار المؤسسة المسيطرة، أو الاتجاه إلى مجالات التنافس التي لا ترتبط بالأسعار مثل الترويج، دعم العلامة... الخ مما يقلص احتمال الدخول في حرب الأسعار.

- عوائق الخروج: هي عوائق اقتصادية، إستراتيجية تؤدي إلى استمرار المؤسسات في القطاع، حتى عندما تتدنى العوائد، حيث تحتجز المؤسسات داخل قطاع غير مربح يتسم الطلب الكلي فيه بالثبات أو التدهور، أما الطاقة الإنتاجية الفائضة تؤدي إلى منافسة حادة في الأسعار، ومن بين أهم عوائق الخروج هي

¹ نبيل خليل مرسي، الميزة التنافسية في إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 66.

الاستثمارات في المصنع والمعدات، التي ليس لها استخدامات بديلة، إضافة للتكاليف الثابتة العالية مثل تعويضات العمال الذين يعتبرون فائض عن الحاجة¹.

العامل الثالث: قوة المساومة عند المشتري: هي قدرة المشتري على المساومة والتفاوض.

يمثل المشتري عامل تهديد تنافسي، عندما يطلبون فيه الشراء بأسعار منخفضة، أو عندما يتطلعون إلى تلقي خدمات أفضل (الأمر الذي يترتب عليه ارتفاع تكاليف التشغيل)، وبالتالي يؤثرون على مردودية القطاع ومن ثم على تنافسية المؤسسة ومردوديتها، و عندما تتسم قدرة المشتري بالضعف يمكن للمؤسسة رفع أسعارها وتحقيق أرباح كثيرة، وطبقا لبورتر، فإن المشتري يكون أكثر قوة في الظروف التالية²:

- عندما يتكون عرض القطاع من مؤسسات صغيرة متعددة، بينما المشتري قليلي العدد وكبار الحجم.
- الشراء بكميات كبيرة، واستغلال قوتهم الشرائية كعامل ضغط للمساومة على تخفيضات في السعر.
- عندما يعتمد عرض القطاع على المشتري بنسب كبيرة من إجمالي الطلبات.
- عندما يمكن المشتري تحويل الطلبات بين المؤسسات العارضة بتكلفة منخفضة، لتخفيض في الأسعار.
- عندما يكون هناك جدوى اقتصادية للمشتري لشراء المدخلات من مؤسسات متعددة في آن واحد.
- القدرة على استخدام عمليات التكامل الرأسي كوسيلة للحصول على احتياجاتهم بأسعار منخفضة.

العامل الرابع - قوة المساومة عند المورد: يمثل الموردين عامل تهديد عند القدرة على فرض أسعار عالية على مداخلات المؤسسة أو تخفيض جودة مداخلاتها، ثم تقليص ربحية المؤسسة، أما إذا كان المورد ضعاف، يهين الفرصة للمؤسسة لفرض أسعار منخفضة، وطلب مدخلات عالية الجودة، حسب بورتر فإن المورد يكون في مركز أقوى عندما³:

- يكون للمنتج الذي يبيعه بديل قليل، مع أهمية ذلك المنتج للمؤسسة.

¹ جاريت جونز، شارلز هيل، مرجع سابق، ص144.

2 M porter, op cit, p18 .

3 M porter, op cit, p18 .

■ عندما يمثل القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة المشتري عميلاً مهماً، في هذه الحالة، لا يعتمد ازدهار الموردين على المجال الصناعي للمؤسسة، كما أن الموردين يكون أقل تحفظاً لخفض الأسعار وتحسين الجودة.

■ تمييز منتجاتهم بالدرجة التي تكلف المؤسسة كثيراً، إذ ما تحولت إلى مورد أخرى.

■ عند ارتفاع الأسعار، بإمكانهم اللجوء إلى التهديد بالتكامل الرأسي الأمامي والمنافسة مع المؤسسة.

■ عندما لا تستطيع المؤسسات المشتري اللجوء إلى التهديد بالتكامل الرأسي الخلفي.

العامل الخامس - التهديد من قبل المنتجات البديلة: هي المنتجات التي تقدمها صناعات أخرى وتفي بحاجيات المستهلك، فوجود بدائل قوية يمثل تهديداً ويشكل قيوداً على سعر منتجات المؤسسة وربحيتها، أما إذا كانت منتجاتها ليس لها بدائل قوية فتكمن الفرصة لرفع الأسعار وتحقيق أرباح إضافية¹، يكون تهديد المنتجات البديلة كبيراً في حالة قدرتها على إشباع حاجات المستهلك بطريقة أرخص وأفضل، أو عدم تحمل العميل لتكلفة التحول نتيجة اتخاذ قرار بشراء منتجات بديلة².

بعد التعرض للعوامل الخمس المؤثرة على جاذبية القطاع، يخلص بورتر إلى أنه كلما زادت قوة عامل من العوامل الخمس كلما تقلصت بدرجة كبيرة قوة المؤسسات الموجودة على رفع الأسعار وتحقيق الأرباح، وعليه يمكن اعتبار عامل المنافسة القوي كتهديد، لأنه يقلص الأرباح، أما عامل المنافسة الضعيف يعتبر فرصة، لأنه يسمح بتحقيق أرباح أعظم، و بالتالي على المديرين إدراك كيف يمكن للتغيرات التي تطرأ على العوامل الخمس أن تتيح فرصاً وتهديداً، ثم صياغة إستراتيجية مناسبة للتعامل مع تلك المتغيرات.

من خلال ما سبق، نجد أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتعرض لضغوط العوامل الخمس لبورتر، إلا أنها تواجه ضغط أكبر من المنافسين الحاليين، لأنها بالإضافة إلى المنافسة مع مثيلاتها من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تواجه المؤسسات الكبيرة، لقدرة هذه الأخيرة على تخفيض الأسعار بسهولة والقيام بحملات ترويجية قوية، وكذلك ضغوط الموردين وخاصة إذا كان لمدخلاتها بدائل قليلة، والتهديد من المنتجات البديلة التي تباع بنفس النوعية و أقل سعراً من طرف المؤسسات الكبيرة لاعتمادها على اقتصاديات الحجم، كما تتأثر بدخول منافسين جدد مما يؤدي إلى تغيير مهم في السوق، وعلى الرغم من أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تملك المرونة للخروج إلى أسواق أخرى أكثر جدواً، إلا أن قدرة هذه المؤسسات على التخفيف من هذه الضغوط يرتبط بقدرة المسير على تتبع التغيرات والتكيف معها³ حسب دراسة 1995 n_nubost توصل إلى أنه نظراً لتلك الضغوط فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعمل على تطوير ظواهر

¹ عباس نعمة الخفاجي، مرجع سابق، ص 150.

² محمد احمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2002، ص 124.

³ سعاد نائف البرنوطي، مرجع سابق، ص 93.

الرقابة الخارجية مع الحفاظ على استقلاليتها، أما bayd nebeau يرى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعمل بقواعد خارجية في مخطط تسييري للحفاظ على أسواقها و تطبيق القواعد الأساسية iso 9000¹.

التقنية الثانية: المجموعات الإستراتيجية

غالباً ما تختلف المؤسسات التي تنتمي إلى قطاع عن البعض البعض، فيما يتعلق جودة منتجاتها، القيادة التكنولوجية، خدمة المستهلك وشرائح السوق، سياسة التسعير... الخ، ونتيجة لتلك الاختلافات في معظم القطاعات، من الممكن ملاحظة مجموعة من المؤسسات يتبع أعضائها نفس الاستراتيجيات، والتي تختلف عن الاستراتيجيات الأساسية التي تتبعها مؤسسات في مجموعات أخرى، هذه المجموعات من المؤسسات تسمى المجموعات الإستراتيجية حيث هي مجموعة فرق المؤسسات التي تتميز بخصائص إستراتيجية متقاربة تسمح بتمثيل القوى التنافسية داخل القطاع وعادة فإن عدد محدود من المجموعات الإستراتيجية تتضمن جوهر الاختلافات الإستراتيجية بين المؤسسات داخل قطاع ما²، وعليه إن منافسي المؤسسة الأقرب الحاليين، هم أولئك الذين يشاركونها في مجموعتها الإستراتيجية وليس المؤسسات الأخرى ضمن نفس المجال الصناعي، والتي تتبنى استراتيجيات مختلفة، حينئذ يتجه المستهلكين للنظر إلى منتجات هذه المؤسسات (داخل مجموعة واحدة) كبدائل مباشرة لبعضها البعض وهكذا فإن التهديد الأكبر لربحية المؤسسة يأتي من داخل مجموعتها الإستراتيجية.

ثانياً- تقنية التحليل الداخلي:

يتم التحليل الداخلي بسلسلة القيمة، حيث عرفها بورتر أنها طريقة نظامية بالنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة، بحيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمستقبلية للميزة التي تحققها عن منافسيها³، يقوم أسلوب تحليل سلسلة القيمة بتجزئة المؤسسة إلى مجموعات من الأنشطة من الناحية الإستراتيجية بغرض فهم سلوك التكلفة لديها ومصادرها الحالية والمحتملة لتحقيق ميزة تنافسية بتكلفة أقل أو تميز بالجودة⁴، حسب الشكل رقم (05) يقسم بورتر أنشطة إلى مجموعتين :

¹ Olivier torro, pour un aproche contesctable de la sppécificeté de la pme, www.insee.fr/fr/nom_def_met/definitions/html/petite-moyenne-entreprise.htm - 9k .
-consultée le 30-07-2007.

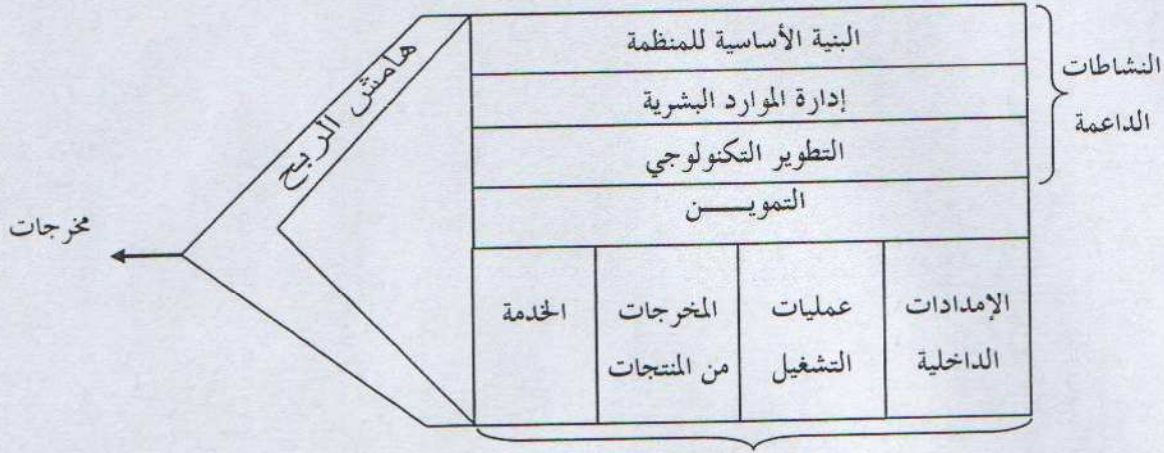
² عبد الملوك مزهودة ، دروس في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات ، جامعة محمد خضير بسكرة ، 2005 ، ص 60.

³ نبيل خليل مرسي، مرجع سابق، ص 88.

⁴ جاريت جونز ، شارلزهل، مرجع سابق، ص 206.

⁴ نبيل خليل مرسي، مرجع سابق، ص 88.

الشكل رقم (05) السلسلة النموذجية للقيمة



Source : M.Porter, Avantage concurrentielle ,Op Cit,P53.

المجموعة الأولى: هي الأنشطة الأساسية التي تتولى مهمة التكوين المادي للمنتج الذي تقدمه المؤسسة أو تسليمها أو تسويقها للمشتري وخدمات ما بعد البيع.

المجموعة الثانية: الأنشطة الداعمة التي تقدم مدخلات خاصة بالأنشطة الأساسية التي تسمح للأنشطة الأولية بالتحقق وبأداء دورها.

أولاً - الأنشطة الأساسية: تتمثل في

- الإمدادات الداخلية: أنشطة مرتبطة بالتسليم، تخزين وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتج وتشمل: مناولة المواد، المخازن، الرقابة على المخزون، جدولة السيارات، المرتجعات للموردين... الخ.¹

- الإنتاج: هي الأنشطة التي تعنى بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكل نهائي، في حالة السلع فإن عملية الإنتاج ترتبط بالتصنيع، أما إذا كانت خدمة فإن عملية الإنتاج تتجسد عند تسليم الخدمة للعميل، تؤدي وظيفة الإنتاج إلى خلق قيمة من خلال تأدية أنشطتها بكفاءة ما يؤدي إلى خفض التكاليف.²

- التسويق والمبيعات: هي الأنشطة التي خلالها يحفز المشتري لشراء منتجات المؤسسة، تمثل في الإعلان، الترويج، رجال البيع والتسعير³، يمكن لوظيفة التسويق والمبيعات من خلال تدعيم العلامة والإعلان أن تؤدي إلى زيادة القيمة التي يتصور المستهلك حول المنتج، وبالتالي خلق انطباع جيد لدى المستهلك.

¹ جاريت جونز، شارلز، مرجع سابق، ص 206.

² نادية العارف، مرجع سابق، ص 210.

³ جاريت جونز، شارلز، مرجع سابق، ص 210.

- الخدمة: يتجسد في توفير خدمة ما بعد البيع وخدمات الدعم، يتمثل في خدمات التركيب والإصلاح وتعديل المنتج¹، يمكن لوظيفة الخدمة أن تساهم في خلق قيمة متفوقة لدى المستهلك من خلال حل مشكلاتهم وتقديم الدعم لهم بعد شراء المنتج.

- الإمدادات الخارجية: أنشطة مرتبطة بجمع، تخزين وتوزيع المادي للمنتج إلى المشتريين وتشمل تخزين المنتجات التامة، مناولة المواد، العمليات الخاصة بالتسليم.²

ثانياً- الأنشطة الداعمة : تتمثل في:

- التموين: هي وظيفة إدارة المواد، وهي المسؤولة عن التحكم بنقل الخامات الأولية خلال سلسلة القيمة، بدءاً توفيرها، مروراً بالإنتاج وانتهاءً بالتوزيع، وإذا ما تم تنفيذه بكفاءة عالية، وبالتالي مخزون اقل، ما يؤدي إلى خفض التكلفة، ثم خلق قيمة أكبر (تتغلغل هذه الوظيفة في السلسلة ككل).³

- وظيفة المواد البشرية: هي الأنشطة المسؤولة عن اختيار، تدريب، تنمية الأفراد... الخ، لأنها تضمن امتلاك المزيح الجيد من الأفراد المهرة لأداء الأنشطة المتعلقة بخلق القيمة بشكل فعال، وبالتالي تدخل عمليات التدريب الكفاء والتحفيز المناسب والتعويض والمكافأة ضمن المهام المتعلقة بخلق القيمة⁴.

- التطوير التكنولوجي: تعني بتصميم المنتج، وتحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في سلسلة القيمة، تتمثل في المعرفة الفنية، الإجراءات و المدخلات التكنولوجية المطلوبة لكل نشاط داخل سلسلة القيمة،⁵ التي تؤدي إلى زيادة فاعلية ووظيفة المنتج وجعلها أكثر جاذبية للمستهلك وما ينتج عمليات إنتاجية أكثر كفاءة وبذلك يمكن خفض تكاليف الإنتاج كما تؤدي إلى خلق القيمة.⁶

- البنية الأساسية للمؤسسة: يمثل البيئة المحيطة أو الوعاء الذي يستوعب كل الأنشطة الأخرى المرتبطة بخلق القيمة ويشتمل على الهيكل التنظيمي، نظم الرقابة وثقافة المؤسسة، إذ يمكن للإدارة العليا أن تمارس نفوذاً في تشكيل تلك الجوانب في المؤسسة، كما يمكنها أن تقوم بتشكيل البنية التحتية من خلال تأدية لكل الأنشطة الأخرى المرتبطة بخلق القيمة.⁷

- يمكن تقسيم هذه الأنشطة كذلك سواء كانت أساسية أو داعمة حسب بورتري إلى نشاطات ذات إسهام مباشر في خلق قيمة للزبون كتصميم المنتج وتصنيعه وكمية العمل المبذول فيه، نشاطات ذات إسهام غير

¹ نادية العارف، مرجع سابق، ص 210.

² جاريت جونز، شالزهل، مرجع سابق، ص 210.

³ المرجع السابق، ص 211.

⁴ جاريت جونز، شالزهل، مرجع سابق، ص 210.

⁵ نبيل خليل مرسي، مرجع سابق، ص 93.

⁶ جاريت جونز، شالزهل، مرجع سابق، ص 207.

⁷ المرجع السابق، ص 210.

مباشر في خلق القيمة، تسهل النشاطات المباشرة والسماح لها بالعمل بشكل فعال ومستمر كالصيانة بالنسبة لعملية الإنتاج، ونشاطات تتولى ضمان الجودة لبقية النشاطات الأخرى كالرقابة وتكييف المنتج وتعديله عند اللزوم¹.

في الواقع أنشطة سلسلة القيمة موجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولكن ليس بالثقل الذي ذكره بورتر، حيث حسب الدراسة التي قامت بها وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية سنة 1991 حول طبيعة وأسلوب الإبداعات المنجزة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث 75% من هذه المؤسسات، حققت نتائج فعلية في الإبداع التكنولوجي من ممارسة نشاطات البحث والتطوير سوءا على مستوى داخلي أو خارجي حيث تبعد في منتجها أو أساليب إنتاجها²، أما وظيفة الموارد البشرية فحسب دراسة حول هذه المؤسسات بينت أن وظيفة الموارد البشرية فيها تتميز بأساليب اقل تطورا من المؤسسات الكبيرة، حيث تتركز هذه الوظيفة حول المالك المسير ومحدودية الموارد المالية والمادية والبشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي ينعكس من خلال النقص العام في الخبرة وأساليب تطبيق تسيير الموارد البشرية³، وذلك لأن المعرفة التي يمتلكها المسير في أساليب تسيير الموارد البشرية تتكون من خلفية التجارب والخبرات الذاتية من المعلومات المكتسبة من المحيط القاعدي والارتمالي، حيث أساليب تسيير الموارد البشرية عموما تعتبر تطبيقات ثانوية في هذه المؤسسات، أما البنية الأساسية تمثل في المسير الذي يقوم بكل الأعمال ويتدخل في كل الميادين التسيير ويتخذ كل قراراته المتعلقة بالتنظيم والتسيير وهو ما يعطي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مرونة ودون تعقيدات⁴، أما وظيفة التسويق فان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول المتقدمة مثلا تستعمل حل أساليب التسويق بما فيها ما تتيحه العولمة من فرص كالتسويق الالكتروني وهو ما يساعد في خلق قيم وتحقيق ميزة تنافسية، أما في الدول المتخلفة فتؤدي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نشاطات التسويق العادية ولكنها لا تواكب التطورات الحديثة كالتسويق الالكتروني... الخ، إذ غالبا هذه المؤسسات في الدول المتخلفة تلجا إلى بيع سلعتها دون علامة أو بالاعتماد على علامة الموزع وذلك نظرا لمحدودية الموارد المالية والتسويقية⁵.

1 M.Porter.Avantage concurrentielle, op cit,P62.

² نصر الدين بن ندير، مرجع سابق، ص199.

³ St pierrem, Bruno fabi, lois roymond, richardlacourisiere,josé ,**impact de certains pratiques de grh sur le preference organisationnelle et financière des pme**, www.uqtr.ca/~larepel/Larepe/B02B_Diffusion/GRH_performance_Bruxelles_AIPTLF2002.pdf - consultée le 30-07-2007.

⁴ فويدر عياش، مرجع سابق، ص185.

⁵ محمد ابراهيم عبيدات، استراتيجية التسويق، دار وائل للنشر، الاردن، 2002، ص 155.

إن هذه الأنشطة ليست منفصلة بل مترابطة، حسب بورتر الميزة التنافسية كثيراً ما تنشأ عن الترابطات والتداخلات بين النشاطات أكثر مما تنشأ عن الأنشطة في حد ذاتها،¹ وعليه لا بد من تحديد الارتباط بين أنشطة القيمة، حيث يعكس مدى العلاقة بين الطريقة التي تؤدي بها إحدى أنشطة سلسلة القيمة وبين تكلفة أداء نشاط أخرى، مما يعني أن فارق الميزة التنافسية قد يتحقق جزئياً نتيجة اختلاف الطريقة التي تؤدي بها نفس النشاطات لدى المنافسين (ليس اختلاف الأنشطة ولكن الاختلاف طريق الأداء)، فمثلاً أي عنصر من عناصر القيمة قد يؤدي إلى تحقيق اقتصاديات الحجم من خلال احتواء سلاسل القيمة لنشاطين مختلفين على أنشطة مشتركة مثل استخدام نفس منافذ التوزيع أو نفس تكنولوجيا الإنتاج.²

ولا يتوقف تحقيق الميزة التنافسية على سلسلة القيمة للمؤسسة، بل على سلاسل القيمة الخاصة بكل من مورديها ومستخدمي مخرجاتها، والمهم فهم سلسلة القيمة للمؤسسة وكيفية ترابطها مع بقية السلاسل داخل نظام القيمة الخاص بالقطاع.³

- استخدام سلسلة القيمة في إجراء التحليل الداخلي: يهدف من خلال التحليل الداخلي إلى تحديد الدقيق لجوانب القوة والضعف الإستراتيجية للمؤسسة، أي انه يقدم قائمة طويلة من الموارد والإمكانات، لذا تتضح أهميته في تقييم جوانب القوة والضعف حيث يعتبر جانب القوة عامل تميز وتفوق أو ميزة تنافسية، فهو يعبر عما تستطيع المؤسسة القيام به بشكل فائق بالمقارنة مع القدرات الحالية والمستقبلية للمنافسين، لأنها تعطي لمؤسسة ميزة في السوق مثل الانطباع العام عن المنتج والتصميم الجيد للمنتج، أما جانب الضعف فهو ما تقوم به المؤسسة في إحدى النشاطات أو معظمها بشكل سيء أو ليس لديها الطاقة اللازمة للقيام به على الرغم من توافرها لدى المنافسين ومن أمثلة ذلك عدم توافر الموارد المالية الكافية، عدم توفر المرونة الكافية في تسهيلات الإنتاج وتقدمها لدى إحدى المؤسسات، أما الخطوة التالية تتمثل في مقارنة موقف المؤسسة الداخلي مع مستويات معيارية بتحديد جوانب القوة والضعف في أنشطة سلسلة القيمة لاغتنام الفرص المستهدفة ولتجنب التهديدات في البيئة التنافسية الحالية والمستقبلية للمؤسسة، وهناك ثلاثة مستويات تستخدم في تقييم عوامل الداخلية للمؤسسة وهي⁴:

- مقارنة العوامل الحالية مع الإمكانيات السابقة للمؤسسة.
- مقارنة العوامل الحالية مع الإمكانيات المنافسين.

¹ بلالي احمد، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2003، ص 13.

² نابت إدريس عبد الرحمن، جمال الدين المرسي، الإدارة الاستراتيجية، دار المطبوعات الجامعية، مصر، 2002-2003، ص 215، 214.

³ نبيل خليل مرسي، مرجع سابق، ص 89.

⁴ نبيل خليل مرسي، مرجع سابق، ص 91، 94.

■ مقارنة مع عوامل الإنتاج الرئيسة للقطاع الذي تعمل به.

المطلب الثالث: الاستراتيجيات المقترحة

لا بد للمؤسسة أن تختار ميدان التنافس وتحديد مدى قوة العوامل الخمس المكونة للقطاع لتحديد الفرص والتهديدات ثم من وسلسلة القيمة تحدد المؤسسة نقاط الضعف والقوة ثم تقوم المؤسسة باختيار طريقة للتنافس ملائمة من خلال اختيار الإستراتيجية المناسبة للموائمة بين فرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف بهدف تحقيق ميزة تنافسية.

وبما أن المؤسسات تسعى وراء إستراتيجية النشاط لاكتساب مزايا تنافسية تضمن لهم التفوق على منافسيهم وتحقيق عائدات تفوق المعدل المتوسط للقطاع، لذا حسب بورتر يمكنها أن تختار بين ثلاثة استراتيجيات هي ريادة التكلفة، التميز والتركيز، تجيب الاستراتيجيات التنافسية على، هل يجب أن تنافس المؤسسة على أساس التكلفة المنخفضة أو على أساس تميز منتجاتها؟، هل يجب تنافس وجهاً لوجه مع المنافسين لحصول حصة سوقية أكبر؟ أم يجب التركيز على قطاع سوقي صغير؟

- تسمى الاستراتيجيات التي اقترحها بورتر بالاستراتيجيات العامة لأن كل مشروعات الأعمال بمقدورها أن تتبناها بغض النظر إذا كانت مؤسسات خدمية أو صناعية أو مشروعات غير ربحية.

1- استراتيجية ريادة التكلفة: تسعى المؤسسة من خلال تبني هذه الإستراتيجية إلى إحراز التفوق على المنافسين وذلك ببذل جهودها في إنتاج منتجات بتكلفة أقل، مما يعني خفض التكاليف ليس على صعيد الإنتاج فحسب ولكن على كل الوظائف بما في ذلك وظائف البحوث والتطوير والمبيعات والتسويق وينتج على اعتماد هذه الإستراتيجية ميزتين:

أولاً: نظراً لانخفاض التكلفة، فإن رائد التكلفة قادر على فرض سعر أقل من أسعار المنافسين مع تحقيق نفس مستوى الإنتاج، وإذا ما اتجه المنافسون إلى فرض أسعار مشابهة لمنتجاتها، فسوف يستمر رائد التكلفة في تحقيق أرباح أعلى من منافسيه نظراً لما يتمتع به من مزايا التكلفة المنخفضة.

ثانياً: إذا زادت حدة المنافسة داخل القطاع وبدأت المؤسسات تتنافس على الأسعار نجد أن رائد التكلفة قادر على تحمل المنافسة بشكل أفضل من المؤسسات الأخرى، نظراً لانخفاض تكاليفه.

يتم العمل بمستوى منخفض من تمييز المنتج لأن التمييز مكلف، لذا فإن جهوده في مجال البحث والتطوير تتركز في البحث لتحسين خصائص المنتج أو لتخفيض تكاليف منتجاتها، يتجسد في رفع معدلات كفاءته وخفض معدلات تكاليفه.

وتعتبر عملية تطوير الكفاءات المتميزة في مجال التصنيع وإدارة المواد عنصراً هاماً ومحورياً، من خلال منحني الخبرة*، أو التصنيع المرن** بالتالي قسّمى التصنيع وإدارة المواد هو مركز اهتمام رائد التكلفة، وعلى بقية الأقسام تشكيل كفاءاتهم المتميزة للوفاء باحتياجات قسّمى التصنيع وإدارة المواد، كما يتجاهل شرائح السوق المختلفة ويضع منتجه مستهدفاً به المستهلك العادي.

مزايا و عيوب استراتيجيه ريادة التكلفة: سيتم التعرض لها في ظل القوى الخمس للقطاع:

- المزايا: سيكون أقل تأثراً من منافسيه بارتفاع أسعار المدخلات في حالة وجود موردين أقوياء، أقل تأثيراً بانخفاض الأسعار عند وجود مشتريين أقوياء ولأنه يقوم بشراء كميات كبيرة نسبياً دائماً يدعم بها قوته التفاوضية في مواجهة الموردين، ما المنتجات بديلة يستطيع رائد التكلفة أن يخفض الأسعار لحسم المنافسة لصالحه والاحتفاظ بحصة من السوق، وعليه فأن المزايا التي يتميز بها تسهم في تعزيز عوائد الدخل، حيث تجد المؤسسات الأخرى صعوبة حيث التكاليف أو الأسعار.

- العيوب: قدرة المنافسين على إيجاد طرق ووسائل لإنتاج منتجات بتكاليف أقل، حيث أن تغيرا التقنية يؤدي إلى تحول اقتصاديات منحني الخبرة إلى عامل عدم الفعالية .

- مخاطر انهماك رائد التكلفة في تحقيق هدف خفض التكاليف، الذي قد يصرفه عن الاهتمام بما قد يطرأ على أذواق المستهلك، الذي يؤدي إلى التأثير على الطلب الخاص بالمنتج.

من خلال ما سبق، فإن إستراتيجية ريادة التكلفة تتلاءم نوعا ما للتطبيق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بحيث أنها لا تتطلب الكثير من الموارد المالية والمهارات الفنية العالية أو الإبداعية أو التحديث المستمر للمنتج، بقدر ما تتطلب القدرة على تحقيق اقتصاديات الحجم ومنحني الخبرة، لكن تبني هذه الإستراتيجية يعني التوزيع على مستوى القطاع، وهذا ما يعني مواجهة مباشرة مع المؤسسات الكبيرة وخاصة تلك المتبينة لنفس الإستراتيجية الذي ما يجعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبذل جهود فوق طاقتها ومرهقة للمحافظة على قدرتها في تخفيض الأسعار بينما تفعل المؤسسات الكبيرة ذلك بكل سهولة، وهذا ما يؤكد عدم ملائمة هذه الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

* منحني الخبرة: يرتبط مفهوم منحني الخبرة بعملية التخفيض المنظم لتكلفة الوحدة و الذي خضعت عملية حدوثه على مدار حياة المنتج تأخذ التكاليف في الانخفاض بمقدار معين كلما تضاعف معدل تراكم المنتجات.

- أساس ظاهرة منحني الخبرة هو اقتصاديات الحجم و آثار التعلم هذه الأخيرة تعني وفرة التكلفة الناتجة من خلال التطبيق العملي بحيث تنخفض التكاليف بتعلم الطريقة الأكثر كفاءة لأداء مهمة ما.

- فكلما ازداد معدل الحجم المتراكم لدى الشركة على مدار الوقت فإنها تكسب قدرة على تحقيق اقتصاديات الحجم (كلما زاد الحجم).

** نقصد بالتصنيع المرن استخدام أجهزة الإنسان الآلي و خلايا التصنيع المرن إلى خفض التكلفة وعادة صياغة أدوات الإنتاج وخطوط الإنتاج وكذلك التكاليف المصاحبة لدورات الإنتاج الصغيرة.

2- إستراتيجية التميز: تهدف إستراتيجية التميز إلى تحقيق المزايا التنافسية من خلال ابتكار منتج متفرد للمستهلك، بطريقة مميزة لا يستطيع المنافسون محاكاتها وبالتالي على فرض سعر عالي لمنتجاتها، ومنه زيادة الإيرادات ومن ثم التفوق على منافسيها وتحقيق أرباح أعلى من معدل متوسط القطاع. إن السعر الاستثنائي العالي عادة ما يكون أعلى بكثير من السعر الذي يفرضه رائد التكلفة ويقبل المستهلك بدفعه لأنه يعتقد أن جودة المنتج تستحق الفرق في السعر.

- تبني إستراتيجية التميز يعني اختيار مستوى عالي من التميز في المنتج، من خلال الجودة والتحديث والاستجابة للعميل، من خلال التركيز على قاعدة التحديث والكفاءة التقنية، التي تعتمد على قسم البحث والتطوير بينما تعتمد الجهود الخاصة بتحسين مستوى خدمة العملاء على مدى جودة السياسات التي يتبعها قسم المبيعات،¹ كما أن المؤسسة التي تفضل خيار التميز يجب أن تقسم السوق إلى شرائح كبيرة حيث تعمل على طرح منتج معين مصمم لكل شريحة من شرائح السوق.

مزايا و عيوب إستراتيجية التميز: كذلك ناقش مزايا إستراتيجية التميز في سياق القوى الخمس للقطاع:

- المزايا: إن التمييز يخلق مبدأ الولاء للعلامة الذي يعتبر مصدر قوة، فمثلاً نادراً ما يمثل الموردون الأقوياء مشكلة، لأن المؤسسة تتجه نحو السعر الذي يمكن فرضه بأكثر مما تتجه نحو التكاليف، كما تستطيع تجاوز فرض زيادات على الأسعار وذلك لأن العملاء على استعداد لدفع أسعار استثنائية عالية، كما يساهم التميز والولاء للعلامة في خلق عوائد الدخول في وجه المؤسسات الأخرى، التي تجد نفسها مضطرة لتطوير كفاءاتها المتميزة وهو أمراً مكلفاً، إن تميز المنتج ووفاء زبائنها سوف يحد من درجة تهديد المنتجات البديلة خاصة إذا حققت المنتجات البديلة نفس خصائص المنتج المتفرد بأسعار مماثلة لها أو أقل.²

- العيوب: سهولة قيام المنافسين بمحاكاة المنتجات المتميزة وصعوبة الحفاظ على السعر العالي، خاصة إذا كان التميز نابعا من التصميم أو السمات الطبيعية للمنتج لأن عملية التقليد والمحاكاة تكون سهلة، كما تقلص أهمية التميز عندما يصبح العملاء أكثر حساسية تجاه السعر.³

- المبالغة في التميز على حساب التكلفة، لان الميزة التنافسية التي تسعى إلى تحقيقها هي تلك القيمة التي تخلقها المؤسسة للزبائن وتجعلهم يقبلون بدفع سعر أعلى، الذي قد يفقد تأثيره نتيجة لمبالغة في الأسعار.

¹ جاريت جونز، مرجع سابق، ص 317.

² جاريت جونز، شارلزهل، مرجع سابق، ص 317.

³ المرجع السابق، ص 318.

الرقابة الخارجية مع الحفاظ على استقلاليتها، أما bayd nebeau يرى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعمل بقواعد خارجية في مخطط تسييري للحفاظ على أسواقها و تطبيق القواعد الأساسية iso 9000¹.

التقنية الثانية: المجموعات الإستراتيجية

غالباً ما تختلف المؤسسات التي تنتمي إلى قطاع عن البعض البعض، فيما يتعلق جودة منتجاتها، القيادة التكنولوجية، خدمة المستهلك وشرائح السوق، سياسة التسعير... الخ، ونتيجة لتلك الاختلافات في معظم القطاعات، من الممكن ملاحظة مجموعة من المؤسسات يتبع أعضائها نفس الاستراتيجيات، والتي تختلف عن الاستراتيجيات الأساسية التي تتبعها مؤسسات في مجموعات أخرى، هذه المجموعات من المؤسسات تسمى المجموعات الإستراتيجية حيث هي مجموعة فرق المؤسسات التي تتميز بخصائص إستراتيجية متقاربة تسمح بتمثيل القوى التنافسية داخل القطاع وعادة فإن عدد محدود من المجموعات الإستراتيجية تتضمن جوهر الاختلافات الإستراتيجية بين المؤسسات داخل قطاع ما²، وعليه إن منافسي المؤسسة الأقرب الحاليين، هم أولئك الذين يشاركونها في مجموعتها الإستراتيجية وليس المؤسسات الأخرى ضمن نفس المجال الصناعي، والتي تتبنى استراتيجيات مختلفة، حينئذ يتجه المستهلكين للنظر إلى منتجات هذه المؤسسات (داخل مجموعة واحدة) كبدائل مباشرة لبعضها البعض وهكذا فإن التهديد الأكبر لربحية المؤسسة يأتي من داخل مجموعتها الإستراتيجية.

ثانياً- تقنية التحليل الداخلي:

يتم التحليل الداخلي بسلسلة القيمة، حيث عرفها بورتر أنها طريقة نظامية بالنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة، بحيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمستقبلية للميزة التي تحققها عن منافسيها³، يقوم أسلوب تحليل سلسلة القيمة بتجزئة المؤسسة إلى مجموعات من الأنشطة من الناحية الإستراتيجية بغرض فهم سلوك التكلفة لديها ومصادرها الحالية والمحتملة لتحقيق ميزة تنافسية بتكلفة أقل أو تميز بالجودة⁴، حسب الشكل رقم (05) يقسم بورتر أنشطة إلى مجموعتين :

¹ Olivier torro, pour un aproche contesctable de la sppécificeté de la pme, www.insee.fr/fr/nom_def_met/definitions/html/petite-moyenne-entreprise.htm - 9k . -consultée le 30-07-2007.

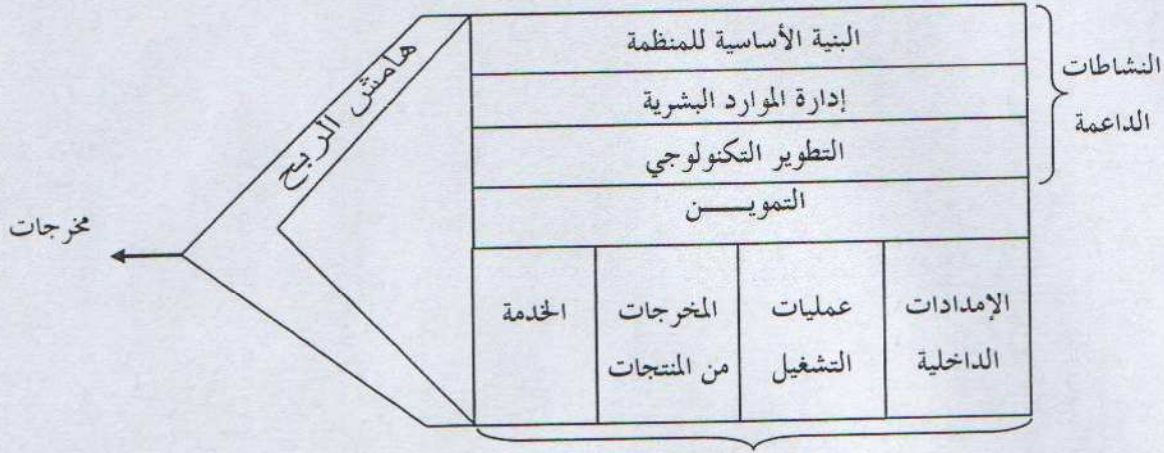
² عبد الملوك مزهودة ، دروس في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات ، جامعة محمد خضير بسكرة ، 2005 ، ص 60.

³ نبيل خليل مرسي، مرجع سابق، ص 88.

⁴ جاريت جونز ، شارلزهل، مرجع سابق، ص 206.

⁴ نبيل خليل مرسي، مرجع سابق، ص 88.

الشكل رقم (05) السلسلة النموذجية للقيمة



Source : M.Porter, Avantage concurrentielle ,Op Cit,P53.

المجموعة الأولى: هي الأنشطة الأساسية التي تتولى مهمة التكوين المادي للمنتج الذي تقدمه المؤسسة أو تسليمها أو تسويقها للمشتري وخدمات ما بعد البيع.

المجموعة الثانية: الأنشطة الداعمة التي تقدم مدخلات خاصة بالأنشطة الأساسية التي تسمح للأنشطة الأولية بالتحقق وبأداء دورها.

أولاً - الأنشطة الأساسية: تتمثل في

- الإمدادات الداخلية: أنشطة مرتبطة بالتسليم، تخزين وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتج وتشمل: مناولة المواد، المخازن، الرقابة على المخزون، جدولة السيارات، المرتجعات للموردين... الخ.¹

- الإنتاج: هي الأنشطة التي تعنى بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكل نهائي، في حالة السلع فإن عملية الإنتاج ترتبط بالتصنيع، أما إذا كانت خدمة فإن عملية الإنتاج تتجسد عند تسليم الخدمة للعميل، تؤدي وظيفة الإنتاج إلى خلق قيمة من خلال تأدية أنشطتها بكفاءة ما يؤدي إلى خفض التكاليف.²

- التسويق والمبيعات: هي الأنشطة التي خلالها يحفز المشتري لشراء منتجات المؤسسة، تمثل في الإعلان، الترويج، رجال البيع والتسعير³، يمكن لوظيفة التسويق والمبيعات من خلال تدعيم العلامة والإعلان أن تؤدي إلى زيادة القيمة التي يتصور المستهلك حول المنتج، وبالتالي خلق انطباع جيد لدى المستهلك.

¹ جاريت جونز، شارلز، مرجع سابق، ص 206.

² نادية العارف، مرجع سابق، ص 210.

³ جاريت جونز، شارلز، مرجع سابق، ص 210.

وكمثال لمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المعتمدة على إستراتيجية التركيز شركة النظم وتقنية الحاسب حيث تتجه المؤسسات الصغيرة في البرمجيات بشكل متصاعد إلى تدبير احتياجات العميل ونوعيات معينة من العملاء، كمثال على ذلك "شركة النظم وتقنية الحاسب"، والتي نافست شركة "EDS" علما أن شركة "EDS" هي شركة كبيرة "شركة نظم البيانات الالكترونية" حيث استولت شركة "النظم وتقنية الحاسب" على عقد يقدر بـ 35 مليون دولار لمدة سبع سنوات لخدمة شركة "دلاس كاونتي" على صعيد الاحتياجات من معالجة البيانات، وتحقق الشركة إيرادات سنوية تقدر بـ 20 مليون دولار بالمقارنة مع شركة "EDS" التي تقدر إيراداتها السنوية بـ 15 مليون دولار، فازت شركة "النظم وتقنية الحاسب" بالعقد لأنها شركة متخصصة في خدمة احتياجات الحكومة المحلية ومعاهد التعليم العالي، بما أن سوق معالجة البيانات تعتبر مجزئة للغاية لذا لا يمكن لمؤسسة واحدة أن تستحوذ على كل السوق، لأنها لا يمكنها إنتاج جميع العمليات الخاصة بالمنظمات مختلفة، حيث قدر نصيب "EDS" سنة 1996 بـ 18% من السوق، لهذا فان المؤسسات الصغيرة في مجال معالجة البيانات مثل شركة النظم وتقنية الحاسب، تعد منافسا قويا نظرا لقدرتهم على تأمين خدمات متخصصة لنوعية معينة من العملاء، بينما لا تستطيع الشركات الكبيرة التي تنتهج التمييز تحقيق ذلك وبالتالي فان شركة "النظم وتقنية الحاسب" وبانتهاجها لإستراتيجية التركيز من خلال خدمة احتياجات معينة لنوعية معينة من العملاء، استطاعت أن تتفوق على شركات كبيرة وان تستقطع حصة لا بأس به من سوق معالجة البيانات¹.

ثانيا - أهمية المدخل:

- تبرز أهميته في قدرته على تقديم نموذج للتحليل ملائم لتحليل الميزة التنافسية، حيث يزودنا بأساليب مفيدة للتفكير وتحليل طبيعة المنافسة لإحدى المجالات الصناعية لتتعرف على الفرص والتهديدات داخل ذلك المجال.²

- إن منهجية بورتر تشكل تحليل ديناميكي للتنافس، فهو يهتم أكثر بالتصرفات الإستراتيجية حسب الحالات المتوقعة في المحيط ومناورات الآخرين، بدراسة ردود أفعال المنافسين الآخرين وردود الأفعال الملائمة لذلك³، حيث يساعد نموذج هيكل الصناعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التعرف على القوى الخمس التي تؤثر على مردوديتها، ووزن كل عامل، ومدى تأثيرها به وتأثيرها عليه، ومن ثم التعرف على الفرص المتاحة لها، كما يساعد في التحكم في الفرص والتهديدات، وذلك باعتماد على احد الاستراتيجيات وخاصة إستراتيجية التركيز التي تعتبر الحل الملائم نظرا لملائمتها لها، للرد على تصرفات المنافسين.

¹ جاريت جونز ، شارلز هل ، مرجع سابق ، 229.

² احمد بلالي ، مرجع سابق ، ص 54.

³ بوكريف موسى ، مرجع سابق ، ص 53.

- يكشف نموذج بورتر عن حقيقة جاذبية القطاع وملائمتها التي تجعل العديد من المؤسسات العاملة فيها تحقق مرد وديات عالية وعوائد مرتفعة جراء الاقتصاد في التكلفة.

يبين لنا من خلال النموذج، أنه مهما كانت كفاءات المؤسسة الداخلية، فإن تحقيق الميزة التنافسية يبقى مرتبطاً أكثر بالقوى الخارجية المحيطة بالمؤسسة والتي تساهم في تحديد المركز التنافسي النسبي للمؤسسة الذي يبقى مرتبطاً بمحددات الميزة التنافسية¹.

إن مصطلح "المجموعات الإستراتيجية" و "سلسلة القيمة" التي جاء بهما بورتر تعتبر تقنيات أصلية في تجزئة العرض واكتشاف منابع الميزة التنافسية²، حيث أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تستفيد من ضرورة استمرار اليقظة والمراقبة الخارجية للقوى المنافسة من اجل الحفاظ على ميزتها التنافسية.

ثالثاً_الانتقادات الموجهة لمدخل هيكل الصناعة: تتمثل في:

- يبالغ نموذج بورتر (العوامل الخمس ، المجموعات الإستراتيجية) في التأكيد على أهمية هيكل القطاع كمحدد لأداء المؤسسة، ويقلل من أهمية الاختلافات والفروق بين المؤسسات داخل مجال صناعي أو مجموعة إستراتيجية، حيث يمكن أن يكون هناك تفاوت ضخم في معدلات الربح الذي تحققه كل مؤسسة على حده، حيث يقترح "ريتشارد" في بحثه أن هيكل القطاع يفسر ما قدره 15 من نسبة الفروق في معدلات الربح في المؤسسات بما يعني ضمناً أن السمات و الخصائص الخاصة بالمؤسسة تفسر كثيراً من النسب الباقية، ولقد توصل عدد من الدراسات إلى برهان ضعيف جداً على الارتباط بين عضوية المجموعة الإستراتيجية ومعدلات ربح المؤسسة، هذا برغم الحقيقة القائلة أن نموذج المجموعة الإستراتيجية يتنبأ بوجود ارتباط قوي، وتظهر تلك الدراسات أن الموارد الخاصة لكل مؤسسة وقدرتها تعتبر إلى حد بعيد محددات هامة لربحية المؤسسة مما يمثله القطاع أو المجموعة الإستراتيجية التي تنتمي المؤسسة لها³.

- الاختيار بين إستراتيجية التميز وإستراتيجية الريادة بالتكاليف ليست دائماً الأحسن قراراً فتحليل ممارسات المؤسسات اليابانية تبين أن الإستراتيجية المحكمة هي التي تمكن من تميز المنتج وتدنيه التكاليف في نفس الوقت⁴، هذه التي تعتبر إستراتيجية ثقيلة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لأنها تتطلب موارد عالية الجودة وذات كفاءة.

¹ احمد بلالي ، مرجع سابق، ص54.

² بوكريف موسى ، مرجع سابق، ص53.

³ جاريت جونز شارلز هل ، مرجع سابق، ص179.

⁴ نبيل خليل مرسي ، مرجع سابق ، ص75.

- عدم صلاحية تطبيق هذا المنهاج في الدول النامية فالتطوير والابتكار قد يصلحان لتفسير الميزة التنافسية في الدول التي قطعت شوطا في النمو من جهة ومن جهة أخرى الدور الذي تلعبه الحكومة كقوى كبرى في البيئة الخارجية للمؤسسة ضمن هيكل القطاع كقوة سادسة وهذا ما تداركه أوستن في نموذجها¹.

المبحث الثاني: مدخل الموارد والميزة التنافسية

بعد استعراضنا لمدخل هيكل الصناعة، ومناقشتنا لعناصر البيئة التي تحدد مدى جاذبية القطاع، وبيننا كيف أنه يفسر الأسباب الكامنة وراء تحقيق بعض القطاعات لأرباح أكثر من غيرها، لكن خلال نهاية ثمانينات القرن الماضي لوحظ أن بعض المؤسسات أكثر ربحية من نظيراتها رغم عدم جاذبية القطاع، مما يعني أن هيكل الصناعة ليس العامل الوحيد المؤثر على أرباح المؤسسة، مثل شركة تويوتا في مجال صناعة السيارات وأنتل في مجال صناعة أشباه الموصلات، حيث استحوذت هذه المؤسسات على القطاع وتفوقت على منافسيها، وعليه لماذا تنجح بعض المؤسسات في إطار نفس المجال صناعي بينما لا تنجح أخرى بغض النظر عن جاذبية القطاع؟، ما هي مصادر ومداخل المزايا التنافسية المحققة وكيف يمكنها المحافظة عليها؟.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لمدخل الموارد

أولاً- التطور التاريخي للمدخل : لم يتم الإثبات بشكل قاطع أن العوامل المحددة للربحية هي العوامل البيئية، مما أدى إلى ظهور تيارات نظرية أخرى، تؤكد أن البيئة الصناعية ليست الوحيدة المحددة للربحية، فمثلا لتحقيق مزايا تكاليفية، يتطلب الأمر امتلاك مصانع، ولتحقيق ميزة التمييز في الجودة لا بد من السمعة، تكنولوجيا، وشبكة لتقديم الخدمات... الخ، وبالتالي فإن ربحية المؤسسة هي بدرجة كبيرة تفسر بالعوائد على الموارد المستخدمة من التكلفة الحقيقية لتلك الموارد، وبدرجة أقل للعوائد الاحتكارية.

وهذا ما يؤكد مدخل الموارد من خلال أبحاث ودراسات عديدة لاقتصاديين، نحاول واستعراضهم في:²
دراسة schmalenssee سنة 1985، استنتج من تحليله أن العوامل المرتبطة بالمؤسسة ليس لديها معنى إحصائي على العكس هذه العوامل المرتبطة بالتقسيم أكثر تفسيرا و التي تبقى ضعيفة مقارنة بالقطاع، حيث حسب schmalenssee الانتماء للقطاع هو العوامل الأكثر تفسيرا لربح المؤسسة، ثم بعد ذلك جاءت أعمال montonery و wermfjet سنة 1988، حيث قللوا من هذه النتيجة وذلك باعتماد على نفس مصدر البيانات الثانوية ونفس وحدة التحليل بـ (schmalenssee 1985)، حيث أكدوا بأن المتغير الكلي لمداخل التقسيمات الذي يرجع للآثار المرتبطة بالقطاع لا تمثل سوى 12.3% إلى 19.5%،

¹ نبيل خليل مرسي، مرجع سابق، ص30.

1.hadida allegere, respective de la rousseurce et aventage concurrentielle un etat de l art des rechres empiriques 1985.2001 université de camberdge cb 21 ag united kingdon, pp1,3.

حسب نموذج تقييم الأصول المستعملة، وبهذا أكدوا بأن المؤسسات مختلفة وبالتالي أكدوا التيار النظري لنظرية الموارد لـ penrose (1959)، ثم أكملت هذه الأعمال من طرف hausen و wernerflet سنة 1989 أكدوا من خلال بيانات ابتدائية بأن العوامل التنظيمية تفسر أكثر بمرتين التغير في نسبة ربح المؤسسات مقارنة بالقطاع، العوامل المرتبطة بالمنظمة تفسر 38% من التغير في الربح على عكس 18.5% للعوامل المرتبطة بالقطاع، ثم دراسة reumet سنة 1991، حيث درس بيانات ثانوية، حيث قيمها في الفترة ما بين 1974 و 1977، وأكمل التحاليل الأولية لـ schmalnsee سنة 1985 و Mongtonery و werflets سنة 1988 حيث برهن أن العوامل المرتبطة بالتقسيمات أكثر أهمية بستة مرات من العوامل المرتبطة بالقطاع، أما حسب powell سنة 1996 توصل لشرح الأداء الاقتصادي بالموارد بعد أن استنفذوا كل مصادر النمو الخارجي الممكنة، حيث العوامل المرتبطة بالقطاع تفسر 20% من المتغير الكلي للأداء، والباقي مفسر أساسا بالعوامل الداخلية.

Mc Gahan و porter سنة 1997 برهنوا أن القطاع، روح الفريق والمميزات الخاصة بالنشاط تفسر على التوالي: 19%، 4% و 32% من المتغير الكلي لمردودية تقسيم النشاط، بعد دراساتهم برهنوا بعدم صحة الارتباط بتأثير هيكل القطاع ومضمون التنافس الذي تنشط فيه.

دراسة al و brush سنة 1999 استعملوا نفس قاعدة البيانات في مدة قصيرة ومختلفة، لهذا نتائجهم ابتعدت عن نتائج porter و Mc Gahan، أكدوا تأثير المؤسسة على مردودية تقسيمات النشاط أبعد مرتين في الأهمية من تأثير القطاع.

إذ نتج hausen و wernerflet (1989) و rumel (1991) و Powell (1996) و al و bush (1999) اتجهوا بوضوح إلى التفسير في مجال الموارد والأداء التنظيمي، بينما نتج Shmalensee (1995) و porter و MC Chan (1997) اتجهوا نحو شرح مركز على نظرية هيكل الصناعة، واعترفوا بخصوصية القطاع.

دراسة collis سنة 1991 درس الكفاءة المتميزة، الإرث الإداري والقدرة التنظيمية في ثلاثة مؤسسات في قطاع global des roulement abilles، استنتج أن مقارنة هيكل الصناعة تسمح بتقييم نتائجها في المجال التنافسي متعدد الزوج منتج /سوق، لكن التحليل في مجال الموارد يؤكد على أهمية التاريخ، العلاقات الاجتماعية المعقدة، تصرفات المؤسسة خاصة الحرف التراكمية (تعلم)، واستعمال الموارد، و بالتالي أكد أن الاستراتيجيات المنفذة تهدف لرفع قدرات المؤسسة في السوق، بتحقيق نتائج غير محدودة، من خلال بناء استراتيجياتها على مواردها وكفاءتها.

ثانياً البعد المفاهيمي للموارد: تتمثل أهم المفاهيم الأساسية ضمن مدخل الموارد في:

تعريف الموارد: هي كل الأصول، الإمكانيات، العمليات التنظيمية، المعلومات والمعرفة... الخ، مثل المعدات الرأسمالية، المصانع، الإمكانيات المالية، الإمكانيات البشرية المتمثلة في المهارات وخبرات الأفراد براءات الاختراع العلامات،¹ أما حسب bernary 1991 تشتمل الموارد على مجموع الأصول، الطاقات، الإجراءات التنظيمية، الخصائص، المعارف، المعلومات والمهارات التي تتحكم فيها المؤسسة وتسيطر عليها والتي تمكنها من إعداد وتنفيذ استراتيجيات تنافسية من شأنها أن تزيد من فعاليتها ونجاحها،² ويعرفها wernerft إن موارد المؤسسة تتكون من مجموع الأصول الملموسة وغير الملموسة التي ترتبط بصفة دائمة بأنشطتها، بحيث تتضمن بالإضافة إلى الخبرة الفنية لأفراد والإجراءات التنظيمية الفعالة كل من رأسمال والمنتجات والتكنولوجيا والعلامة التجارية.³

تعريف القدرات: هي المهارة في تنسيق مواردها ووضعها قيد الاستخدام الإنتاجي، أي الطريقة التي تعتمدها المؤسسة على صعيد اتخاذ القرارات وإدارة عملياتها الداخلية من أجل تحقيق أهدافها، وتلك العوامل التي تحدد أين وكيف تتخذ القرارات، والسلوكيات التي تكافئ عليها، إضافة إلى اللوائح والقوانين والقيم الثقافية في المؤسسة، كما تكمن تلك القدرات في الأفراد، وفي الطريقة التي تتفاعل بها الأفراد ويتعاونون ويتخذون القرارات في إطار محيط المؤسسة.⁴

تعريف الكفاءات المحورية (التميزة): هي تركيبة أو مجموعة من المهارات، الأصول الملموسة، الأصول غير الملموسة، التكنولوجيات فائقة المستوى والروتينيات (التصرفات المنتظمة)، التي تشكل في مجملها أساساً جيداً وقاعدة لطاقات المؤسسة التنافسية، ومن ثم ميزة تنافسية مستدامة في مجال نشاطها.⁵ إذ خلق كفاءة يتطلب لجميع الموارد وإخضاعها لعملية التمرن المكتسبة من خلال التكرار والتجربة⁶ مثلاً شركة Motorola كفاءة متميزة تتمثل في دورة سريعة في عمليات التصنيع (تخفيض الزمن بين إصدار الطلب وتحقيقه) استناداً إلى العديد من المهارات كنظم التصميم، التصنيع المرن، وإدارة الموردين.⁷

¹ نبيل خليل مرسي، مرجع سابق، ص 37.

2 Barney, firm resources and sustained competitive advantag، نقلاً عن سملاي بحضيه، اثر التسيير

الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية-مدخل الجودة و المعرفة، كلية الاقتصاد والتسيير أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر 2004، ص 46.

³ سملاي بحضيه، المرجع السابق، ص 44.

⁴ جاريت جونز، شارلزهل، مرجع السابق، ص 213.

⁵ نبيل خليل مرسي، مرجع سابق، ص 37، 33.

⁶ سملاي بحضيه، مرجع سابق، ص 46.

⁷ نبيل خليل مرسي، مرجع سابق، ص 33.

- الفرق بين الكفاءات المحورية والكفاءات غير المحورية: نفرق بينها من خلال أن الكفاءة المتميزة تتصف بخاصتين أساسيتين هما:

1- خلق القيمة للعميل: بمعنى خلق منفعة أساسية ومباشرة للعميل، وتكون كفاءة معينة تساهم في خلق القيمة عندما تكون تكلفتها أقل من الأرباح التي تحققها.

2- التمييز عن المنافسين: بحيث تكون الكفاءة المتميزة فريدة من نوعها وأفضل من المؤسسات المنافسة.¹

- بما أن الكفاءات المحورية ناتجة عن التداخل والتساند والتفاعل الحاصل بين مجموع أنشطة المؤسسة، الذي ينتج عنه تطورها وتراكمها، ومن ثم ظهور موارد جديدة، ويرجع إطلاق صفة المحورية على هذه الكفاءات

لأن بقاء المؤسسة واستمرارها وتطورها مرهون بها²، لذا يجب معرفة كيفية تعبئة والتنسيق بين الموارد، مما يدفعها للبحث عن الشخص المالك لهذه القدرة والمعروفة بالاحترافي فالكفاءة تتجسد من خلال³:

معرفة كيفية التعبئة: يجب أن يكون الموظف كفي، قادرا على تشغيل المعارف بطريقة مناسبة وفي ظروف ملائمة.

معرفة كيفية التنسيق: على الاحترافي أن يعرف كيفية انتقاء الموارد الأساسية وكيفية تنظيمها واستعمالها لتحقيق نشاط مهني، والقدرة على اختيار الكفاءة المناسبة لمعالجة أو أداء المهمة الملزم بها.

معرفة كيفية التحويل: على أساس أن كل الكفاءات قابلة للتحويل أو التكيف مع متطلبات المهنة من خلال حالات مختلفة قصد الأداء الجيد للنشاط.

معرفة فنية معترف بها وبجربة: يفترض في الكفاءة أن يكون مصادقا عليها من طرف المحيط قابلة للامتحان في الواقع، خاصة أنه لا يمكن ملاحظتها إلا عند تشغيلها من طرف الموظف.

- أبعاد الكفاءة: للكفاءة ثلاث أبعاد⁴:

- الدراية: هي مجموعة المعلومات المستوعبة، المهيكلة والمدججة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها والعمل في إطار خاص.

1 نبيل خليل مرسي، مرجع سابق، ص 34.

2 الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق ميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ورقلة، 08/09 مارس 2004، ص 264.

3 موساوي زهية، خالد حديجة، مرجع سابق، ص 175.

4 Vicent calvez, hadj nekka, le management des savoirs, offrons plus de place a la valorization des compétence professionnels, actes du troisième séminaire international sur la gestion des entreprises, université Mohamed khider biskra, algerie, 2005, p60.

- الدراية الفنية: هي القدرة على التصرف بصفة ملموسة، وهذا حسب الأهداف المحددة مسبقاً، أساسها تجريبي، يرى M.joras أن هذا النوع من المعرفة غير قابل للتحويل حيث يتم بناؤه فردياً باعتبار مميزاً لصورة الذات.

- الدراية الذاتية: تسمى كذلك الدراية العقلانية، تتمثل في مجموع السلوكيات والمواقف والميزات

الشخصية المرتبطة بالموظف والمطلوبة عند ممارسة النشاط المعني مثل الترتيب، الدقة، روح المبادرة... الخ.

- الفرق بين الموارد والقدرات: يجب التفريق بينهما لفهم العوامل التي تؤدي إلى الكفاءة المتميزة، فقد تمتلك المؤسسة الموارد المنفردة ذات القيمة العالية، ولكن إذا لم تمتلك القدرة على استغلال تلك الموارد بفاعلية فقد تخفق في خلق وترسيخ عنصر الكفاءة المتميزة، كما أن المؤسسة لا تحتاج إلى الموارد المنفردة ذات الجودة العالية لتحقيق الكفاءة المتميزة، طالما أنها تستحوذ على قدرات لا يمتلكها المنافسون، حيث العديد من المؤسسات لم تنشئ كفاءتها عن موارد منفردة ذات قيمة، بل من قدرتها على إدارة مواردها بأسلوب عالي الإنتاجية، وبالتالي نستخلص أن الكفاءة المتميزة تتطلب إما مورد منفرد ذو قيمة عالية بالإضافة إلى القدرات الضرورية لاستغلال هذه الموارد، أو قدرة منفردة على إدارة الموارد العادية.¹

وبالتالي فإن الكفاءة المتميزة تكون في أوجها (بمعنى أن هذه الكفاءة تعد أساسية وذات بعد استراتيجي)، عندما يتوافر لها الموارد المنفردة ذات القيمة العالية، بالإضافة إلى القدرات المنفردة على إدارة تلك الموارد.

في الأخير يمكن اعتبار المؤسسة حافظة للمنتجات وحافظة للموارد والكفاءات، كما أن تحديد حجم الموارد ليس سهلاً خاصة الموارد غير الملموسة، لأن المحاسبة لا تقدم صورة كاملة عنها، بل تظهر صورة مجزأة على خلاف الأصول المادية التي يمكن فصلها وقياسها بسهولة (أراضي، مصانع... الخ)، وهكذا فالميزانية المحاسبية نادراً ما تهتم بالموارد غير الملموسة وبكفاءات الأفراد.²

من خلال ما تم عرضه، نلاحظ أن درجة وجود المفاهيم السابقة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعود إلى البيئة الموجودة فيها، ويعود بنسبة كبيرة جداً للروح المقاوتية للمسير وإرادته، ففي الدول المتقدمة مثلاً نجد العديد من هذه المؤسسات قادرة على امتلاك هذه الموارد، القدرات، الكفاءات والمحافظة عليها وتعزيزها، لأن البيئة مشجعة على النمو والتقدم، وكذلك مستوى المعيشة جيد مما يجعل مسير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يهدف من خلال هذه الأخيرة إلى المنافسة والمخاطرة والتحدي بغية النمو أكثر، بسرعة والتطور، وليس بهدف الربح فقط كما هو حال الدول المتخلفة، حيث في هذه الدول تعاني المؤسسات

1 جاريت جونز، شارلز، مرجع سابق، ص 213.

² D.pu thod,C thévenard, la théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources, ireg , université de savoie ,1998,p3.

الصغيرة والمتوسطة من نقص في ابسط الموارد الأساسية، وحسب منظمة الاسكوا هناك نقص في المهارات الإدارية للمسير وبوجه خاص عدم قدرة على وضع إستراتيجيات وتدني الابتكار، ونقص الكفاءات التسويقية و عدم الاهتمام بالموارد البشرية... الخ¹، لكن نشير أن هذه المؤسسات تتميز ببعض القدرات والكفاءات لا نجدها في المؤسسات الكبيرة، وذلك تبعاً لخصوصياتها حيث تستطيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحصول على عمال متفانين وجددين، رغم أنها لا تدفع لهم راتباً مغربياً، الذي يعود لوجود علاقات شخصية فيما بينهم، كما تستطيع هذه المؤسسات استقطاب زبائن جدد والحفاظ عليهم، مخلصين ويفضلون العمل معها، وذلك بفعل إقامة علاقات شخصية مع زبائنهم الذين تمهمهم اللمسة الشخصية، الخدمات الشخصية وغير المنظورة التي لا تستطيع المؤسسة الكبيرة توفيرها²، القدرة على الإبداع، التطوير، الاستجابة الفائقة للتغيرات وخاصة منها احتياجات المستهلكين بفعل المرونة الثلاثة المتوفرة فيها وذلك بحكم قربها الشديد من العميل واعتمادها على المحلية.

ثالثاً_الميزة التنافسية كهدف استراتيجي ضمن مدخل الموارد: ويعتبر هذا المدخل أن التموقع الذي يلمح الميزة التنافسية للمؤسسة هو ذلك المبنى أولاً على خصوصيات مواردها التي تشمل إلى جانب العناصر الملموسة من مواد وعتاد وأموال عناصره أخرى كالمهارات والمعارف، لأن واقع المنافسة كشف أن المؤسسات التي تمتلك نفس حجم الموارد لا تحقق في أغلب الأحيان نفس مستوى الأداء والفاعلية، ويرجع ذلك إلى التمييز في أسلوب استغلال هذه الموارد والمزج بينها، والذي يختلف من مؤسسة إلى أخرى باختلاف بصمات الأفراد، وعليه ركز أغلب الباحثين على أن الموارد غير المنظورة والمجردة تعتبر غالباً مصدراً رئيساً للميزة التنافسية، نتيجة لصعوبة تقليدها، ويكون المورد مصدراً استراتيجياً لتحقيق الميزة التنافسية، حدد المفكرون مجموعة من الشروط لا بد من احترامها، حددها كل من amit و shoemaker في الشروط التالية:

-**الندرة:** يجب أن يتميز المورد بالندرة، بحيث يصعب الحصول عليه، كما تستأثر المؤسسة المالكة له على قيمة متفردة .

-**القيمة:** أي للمورد قيمة تسمح بانتهاز فرصة وتجنب التهديد، كما انه يسهل الدخول إلى أسواق مختلفة ويساهم بطريقة معتبرة في قيمة المنتج النهائي في نظر العميل، بمعنى يفي بحاجياته في حدود سعر المنتج³.

¹ الوادي حسين محمود، محمد حسن، المشروعات الصغيرة ماهيتها و التحديات الذاتية لها، الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول المغربية، الشلف، 17، 18 أبريل 2006، ص 84.

² سعاد نائف البرنوطي، مرجع سابق، ص 81.

³ موساوي زهية، خالدتي خديجة، مرجع سابق، ص 175.

- التقليد: المورد صعبة التقليد تمنع المنافس من اكتسابها، يقول rumelt بان إجراءات الإنتاج لا يمكن تقليدها بدقة، عندما تكون الموارد والكفاءات التي تحقق الأداء المرتفع غير واضحة، نتيجة لاحتوائها معارف ضمنية (العلاقة ما بين الموارد والميزة التنافسية غير واضحة الأسباب وغير مفهومة، هذا الغموض يجب أن يكون موجهها أيضا من جانب داخلي حتى يمنع المسيرين من نقل المزايا المحققة)¹، المورد التي سمحت بتحقيق الميزة التنافسية معقدة اجتماعيا، مثل العلاقات ما بين الأفراد، سمعة المؤسسة، حيث تكون خاصة لا تتحكم فيها الإدارة مع صعوبة تكرارها في نفس الظروف للوصول لنفس النتائج، امتلاك موردا متعلق بظروف التاريخية نادرة (ثقافة و تاريخ المؤسسة).

- البدائل: حتى يحافظ المورد على قيمته وتفرد، لا يجب أن يكون له بديل، أي القابلية للإحلال. بمورد مشابه ضعيفة جدا .

- مدة الحياة: إن إمكانية استبدال مورد مهتلك بمورد جديد يمدد حياة الكفاءة التي يسهم فيها، تتوقف حياة المورد على دورة حياة الإبداع التكنولوجي... الخ، ولكن تظل الموارد والكفاءات ذات مدة الحياة غير المحدودة موجودة وتزداد قيمتها كلما ازداد استعمالها .

- الحيازة: حسب barney على المؤسسة تنظيم إجراءاتها وهيكلها للحصول على القيمة الكامنة لموردها عند تحقيق الميزة التنافسية ويؤكد كل من grant colls و 1995 montgomery على حق الملكية في حيازة القيمة المضافة الناتجة عن استغلال الموارد والكفاءات.

وعليه يجب توفر جميع هذه الشروط في المورد، لان غياب احدها فقط سينفي صفة المورد الاستراتيجي ويؤدي بالمؤسسة بالبحث عن غيره، حتى تظل الميزة التنافسية معقدة، ويصعب على المنافسين تحقيقها .

- استمرارية الميزة التنافسية ضمن مدخل الموارد: تعتمد استمرارية الميزة التنافسية على مدى صعوبة عوائق التقليد وهي محاولة المنافسين تقليد الكفاءة المتميزة ذات القيمة العالية، فكلما استطاع المنافسون تقليدها في وقت أسرع، كلما كانت المزايا التنافسية أقل استمرارا، بينما كلما طال الوقت الذي يستغرقه المنافسون في تقليدها، كلما زادت فرصة المؤسسة في بناء مركز أقوى.

- تقليد الموارد: إن أسهل الموارد المتميزة التي يمكن تقليدها، هي التي تركز على امتلاك الموارد المادية المتفردة القيمة مثل المباني، المصانع والتجهيزات، تعد هذه الموارد متاحة للمنافسين ويمكن شرائها من السوق، أما الموارد المعنوية فهي أكثر صعوبة للمحاكاة، ويتجسد في مجال العلامة والاسم التجاري الذي يرمز لسمعة المؤسسة، ورغم أن المنافسين يرغبون في محاكاة الأسماء التجارية المشهورة، إلا أن القانون يحول بينهم وبين ذلك، يعتبر التسويق والمهارة التكنولوجية بمثابة موارد معنوية هامة، يمكن للمنافسين

¹ احمد بلالي، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية، حالة مؤسسات الهاتف النقال بالجزائر (2000-2006)، أطروحة دكتورا غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية الاقتصاد و التسيير، 2007، ص102.

محاكاتها بشكل أسهل نسبيا من العلامة التجارية، من خلال انتقال أعضاء فرق التسويق المهرة بين المؤسسات.

- تقليد القدرات: يعتبر تقليد القدرات صعبا جدا مقارنة بتقليد الموارد، لأن القدرات غالبا ما تكون غير مرئية (قدرات المؤسسة نادرا ما تكمن في شخص واحد، لأنها نتاج تفاعل عدد كبير من الأفراد داخل بيئة تنظيمية متفردة)، حيث أن القدرات تركز على الطريقة التي تتخذ بها القرارات والعمليات التي تجري إدارتها داخل المؤسسة، لذا من الصعب على المنافسين التمييز بين تلك العمليات وإدراك مغزاها، وعليه فإن الطبيعة غير المرئية للقدرات تكفي للحيلولة دون حدوث عمليات التقليد.¹

إن الموارد تتميز بسهولة المحاكاة مقارنة بالقدرات، بينما نجد الكفاءات المتميزة المرتكزة على قدرات المؤسسة المتفردة تكون أقل عرضة للتقليد نظرا لصعوبة ذلك، وبالتالي أكثر استمرارا.

رابعا_ أسس مدخل الموارد: ومن خلال ما سبق ذكره فإن مدخل الموارد يعتمد على:

1- الفرضيات: يعتمد مدخل الموارد على الفرضيات التالية²:

- التباين النسبي للموارد: ينطلق من اختلاف المؤسسات، أي حركيتها غير مطلقة بين المؤسسات، فالمؤسسات الموجودة في قطاع نشاطي واحد مختلفة ويفسر هذا الاختلاف نتيجة امتلاك موارد خاصة بها، وذلك للتباين النسبي للموارد، مما يعني خصوصية كل مؤسسة لتحقيق النمو وتبني إستراتيجية ملائمة حتى لو تعلق الأمر بنفس القطاع.

- نسبية حركية الموارد: شبه استقرار الموارد في المؤسسة، وهذا لتأمين ديمومة الميزة التنافسية فالموارد تتفاعل، تظهر وتختفي (مستقرة زمنيا ومكانيا).

2- مبادئ مدخل الموارد: حسب Hamel و Prahalad تتمثل المبادئ الأساسية لمقاربة الموارد في³:

- تصور المؤسسة على أنها محفظة من الموارد المالية، التقنية، البشرية... الخ، وفي نفس الوقت محفظة من المنتجات والقطاعات الإستراتيجية المركزة على سوق معينة.

- قلة موارد المؤسسة، لا يمنعها من تحقيق التفوق في السوق العالمية، كما لا يضمن لها وفرة الموارد تحقيق النجاح الأكيد.

- الاختلاف من مؤسسة إلى أخرى يكمن في طريقة مزج مواردها ما ينتج عنه فروقات محسوسة بينها في كيفية اقتحامها الأسواق وتموقعها وفي النواتج التي تستخلصها من نفس الكميات المتاحة من الموارد،

1 جاريت جونز، شالزهل، مرجع سابق، ص 219، 220.

2 موساوي زهية، خالد خديجة، مرجع سابق، ص 178.

3 المرجع السابق، ص 172.

- وبالتالي الميزة التنافسية تنطلق مباشرة من الاختلافات في القدرات المستعملة¹.
- تحسين الإنتاجية، كنسبة بين المخرجات والمدخلات، يكون من المخرجات أفضل من تحسينها انطلاقا من الاقتصاد في الموارد، على اعتبار أن هذه الأخيرة وفرت أصلا لتحقيق أقصى ربح ممكن ولم توفر للاقتصاد في استعمالها.
 - الاستعمال الذكي للموارد بتجميعها واشتراكها المتكامل وتوظيفها مركزة على هدف استراتيجي أساسي والاقتصاد فيها بقدر الإمكان وتسريع استرجاعها بتقليص الآجال بين التوظيف وتحقيق العوائد².
 - 3- الأسس النظرية: تتمثل الأسس النظرية لمدخل الموارد في³
 - مقارنة داخلية تتعلق بالموارد الداخلية للمؤسسات لا بالمحيط الخارجي.
 - الميزة التنافسية ديناميكية (بمعنى قابلة للتقليد وبالتالي فهي تتطور في المؤسسة بقدر التجديد والمحافظة على الموارد والكفاءات والقدرات...).
 - مصادر الميزة التنافسية ناتجة عن الموارد الداخلية للمؤسسة.
 - الموارد المحققة للميزة التنافسية غير قابلة للتقليد ولا للبيع.
 - الإستراتيجية تبنى على أساس الموارد المتطورة وغير المنظورة والكفاءات التنظيمية.
 - الميزة التنافسية في المؤسسة تستمر زمنية إذا فشلت المنافسة على اختراقها وتقدم بديل لها، هذه الصعوبة تكون كبيرة عندما يمكن للمؤسسة أن تربط بين قدراتها⁴.

المطلب الثاني: خطوات التحليل في مدخل الموارد

إن الخطوات العملية لتجسيد مدخل الموارد في المؤسسات تختلف عن مدخل هيكل الصناعة، الذي يبدأ تحليله الاستراتيجي باختيار الأسواق الهدف، ومن ثم البحث عن الموارد الأزمة لتجسيد ذلك، حيث تعكس العملية لمدخل الموارد، إذ يبدأ المسؤولين بتحديد الموارد، القدرات والكفاءات والتساؤل عن ما هي قدرة على القيام به من خلال البحث عن الأسواق التي يمكن استغلالها فيها، والشكل الموالي يوضح خطوات تحليل مدخل الموارد .

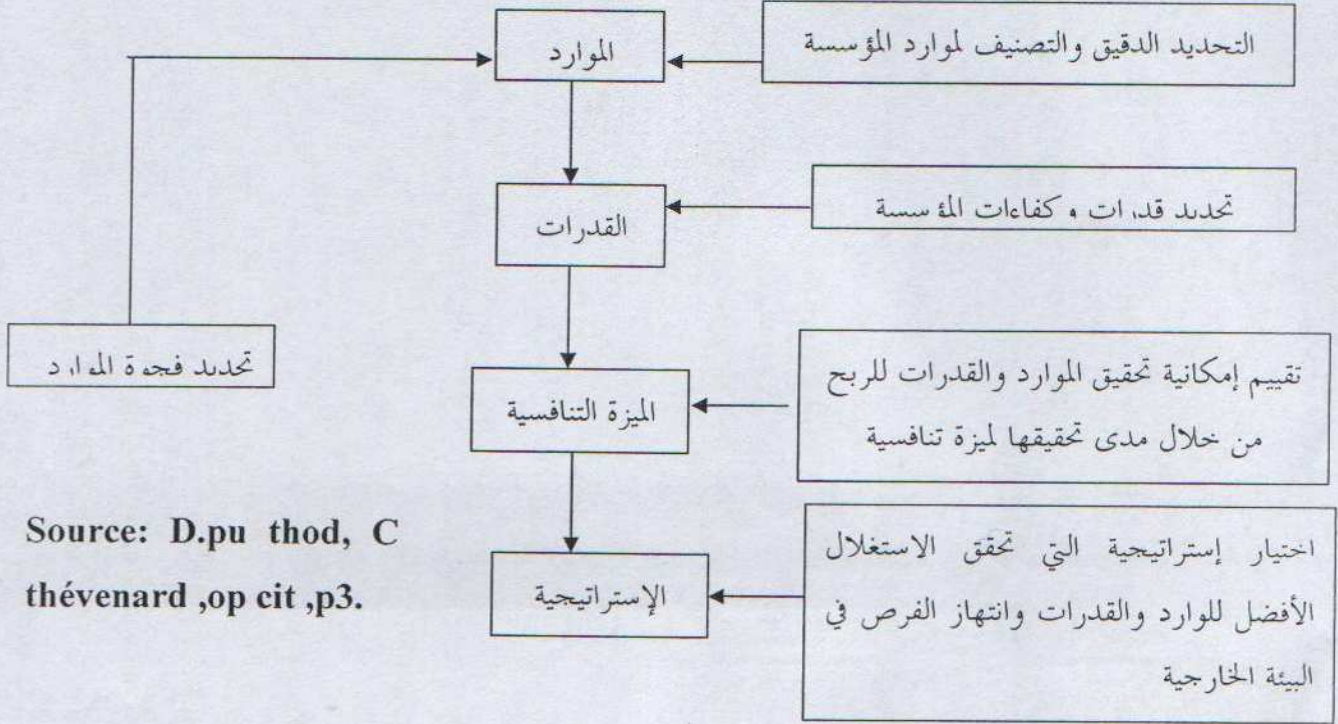
1 Abdellatif Taghzouti, **alliances stratégiques et compétitif des PME, cas du Maroc**, séminaire auteur le Nive des PME magrébins, Chlef, Avril 2006, p 203.

² موساوي زهية، خالدي حديجة، مرجع سابق، ص 172.

³ المرجع السابق، ص 179.

⁴ Abdellatif Taghzouti, **alliances stratégiques et compétitif des PME, cas du Maroc**, Op cit p204.

شكل رقم (06): خطوات تحليل مدخل الموارد



Source: D.pu thod, C thévenard ,op cit ,p3.

الخطوة الأولى - تحديد وتصنيف موارد المؤسسة: تحدد موارد المؤسسة بواسطة نظم المعلومات الإدارية

الكفاءة والفعالة، أما تصنيف موارد المؤسسة فيمكن تصنيفها إلى عدة تقسيمات رئيسية هي¹:

- رأسمال مادي: يضم كل هياكل المؤسسة، التكنولوجيات، التجهيزات، المواد الأولية، الخ...

- رأس مال بشري: يضم كل العلاقات الاجتماعية، التكوين، تجارب مختلف إطارات المؤسسة... الخ.

- رأس مال تنظيمي: يضم الهيكل الرسمية للمؤسسة، تخطيط والمراقبة، والعلاقات غير الرسمية... الخ.

هناك من يصنفها على أساس موارد متطورة (مثل الموارد المالية، الطبيعية، التقنية، والبشرية، التنظيمية)،

موارد غير متطورة (مثل العلامة، براءة الاختراع، المهارات التقنية و الفنية)².

تقسيم باستعمال طريقة C.Hofer و D.schondel سنة 1978، إلى خمسة أصناف³:

1- موارد مالية: السيولة... الخ.

2- موارد بشرية (العمال، مستواهم لتأهيلي... الخ).

1 موساوي زهية، خديجة خالدي، مرجع سابق، ص 172.

2 جاريت جونز، شارلز زهل، مرجع سابق، ص 219.

³ D.pu thod. C thévenard ,op cit ,p3.

3- موارد طبيعية (آلات، مخزون... الخ).

4- موارد تنظيمية (نظام المعلومات، رقابة نوعية... الخ).

5- موارد تكنولوجية (معرفة فنية، براءة اختراع... الخ).

أما k.M Grant سنة 1991 أضاف صنف سادس يتمثل في السمعة (الشهرة)، مع تركيزه على دور الموارد غير المحسوسة، وبالنسبة لـ H.Itami هذا النوع من الموارد يعتبر أساسي ومحدد للميزة التنافسية.

- تحدد وتصنف الموارد بالنسبة لهذا المدخل بهدف معرفة مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، والتي تقاس غالبا بالربحية في المدى الطويل، وبالتالي يجب كشف العلاقة بين كل من الموارد، القدرات، الكفاءات التنظيمية والربحية، وتظهر هذه العلاقة فيما يتعلق بالإدارة الإستراتيجية للموارد من خلال العمل على استكشاف الفرص الموجودة حاليا وتساعد على الاستخدام الاقتصادي الأمثل للموارد، إنتاجية الموارد تزايد في حالة استخدام محدود أو أقل لتحقيق نفس المستوى من نشاط أو استخدام نفس الموارد الحالية لتحقيق حجم أكبر من النشاط، من خلال استغلال الأصول الحالية بكثافة أكبر وتوظيفها على نحو يحقق ربحية أكبر، حيث لا يكتفي مدخل الموارد بتطوير الموارد الحالية فقط، بل يهدف للاهتمام بتطوير قاعدة لموارد المؤسسة مستقلا، بتبني أسلوب تجديد واستبدال الاستثمارات وزيادة مخزون الموارد والكفاءات المحورية، بالاعتماد على القدرات الديناميكية بغية توسيع حيز الميزة التنافسية وزيادة الفرص الإستراتيجية¹، وما يدعم هذه النقطة ما نشاهده من كثرة عمليات الاستحواذ على المؤسسات أخرى بدافع استغلال الموارد المستحوذ عليها بشكل أفضل ومن ثم تحقيق ربحية، وبالتالي أساس مدخل تحليل الموارد هو العوائد المتحقق نتيجة توجيه الأصول الموجودة حاليا بأكثر إنتاجية².

الخطوة الثانية _ التحديد والتقييم الدقيق لقدرات المؤسسة: يمكن تحديد وتعريف قدرات المؤسسة بدقة من خلال استخدام التصنيف الوظيفي لأنشطة المؤسسة (تصنيع، تسويق، تمويل، إدارة الموارد البشرية... الخ) مثلا تستحوذ شركة مطاعم ماكدونالد على عدة قدرات وظيفية فائقة داخل مجالات مختلفة هي: تطوير المنتج، بحوث تسويق، إدارة الموارد البشرية، الرقابة المالية وإدارة العمليات، لذا نستطيع القول أن أهم عوامل نجاح ماكدونالد هو التكامل بين قدراتها الوظيفية والذي أدى إلى تحقيق تناسق وتناغم بين منتجاتها، خبرة شركة فيليبس في البصريات³.

أما تقييم الموارد، فيجب تقييمها ضمن بيئتها التنافسية وهو تقييم نوعي دقيق خاضع لإدراك وتمييز

المسيرين، مستوح من العديد من الأعمال: 1991

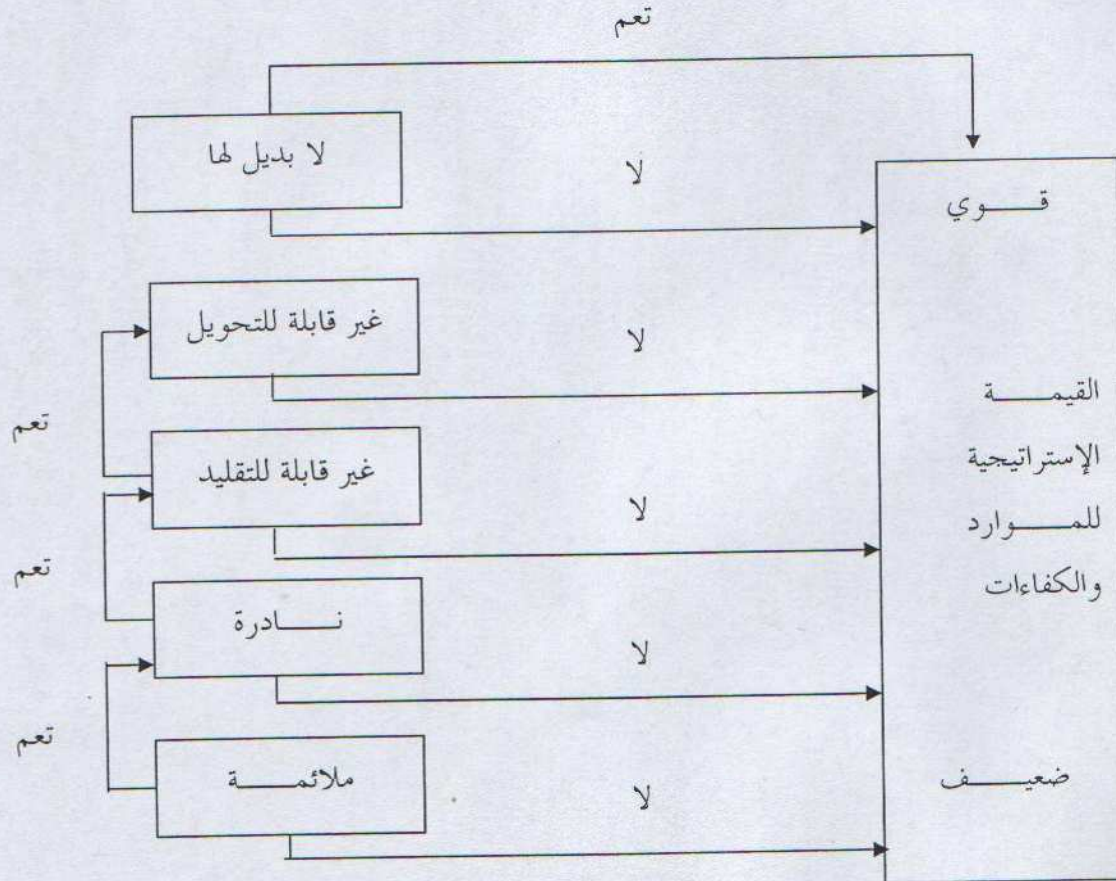
¹ نبيل خليل مرسي، مرجع سابق، ص 42.

² الداوي الشيخ، مرجع سابق، ص 206.

³ نبيل خليل مرسي، مرجع سابق، ص 44.

1989 IDIERICKESCT.C.COLL BOAL1994.K.BARMEYJBLACKET-يقترح سلسلة من خمسة اختبارات تسمح بتقييم القيمة الإستراتيجية للموارد والكفاءات، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (07): اختبارات بتقييم القيمة الإستراتيجية للموارد والكفاءات.



source: D, pu thod, C thévenard ,op cit,p1.

تمثل هذه الاختبارات في¹:

- الاختبار الأول: يتسأل فيه عن ملائمة الموارد والكفاءات مع إستراتيجية المؤسسة، وإذا ما كانت الموارد تسمح بأخذ فرصة في محيطها، فيمكن اعتبارها ملائمة نتيجة لاستعمالها في اتجاهين، من الموارد إلى الإستراتيجية، ومن الإستراتيجية إلى الموارد.

- الاختبار الثاني: يتعلق بالندرة، يفرق بين الموارد العادية وبين الموارد التي يحوز عليها عدد قليل من المتنافسين، كنتيجة الموارد الأكثر ندرة هي التي تصبح موارد إستراتيجية.

¹D.puthod , thevenard, op cit. p5,6.

- الاختبار الثالث : قسم الموارد إلى موارد سهلة التقليد وأخرى صعبة التقليد، حدد الخصائص المستدامة للميزة التنافسية المحصلة بواسطة الموارد، وبالتالي كلما كانت الموارد غير ملموسة تكون الكفاءة ضمنية وصعبة التقليد، كما يشير إلى تقليد الكفاءة (إعادة إنتاجها) متعلق بالوقت الضروري لإنشائها، بعض الكفاءات تكون طويلة المدة لخلقها، وبالتالي لا تستطيع التقليد بسهولة .

- الاختبار الرابع : يهتم بتحويل الموارد وبنوعيتها، وكذلك بدرجة الرقابة الممارسة من طرف المؤسسة المالكة لها، إذا أن الموارد ذات الطبيعة الخاصة هي تلك التي يصعب استخدامها في ظروف مغايرة أو تحويلها إلى مؤسسة أخرى، منه فإن الكفاءات المجددة في المؤسسة (حالة الكفاءات الفردية) لا تعتبر مستحوذ عليها بصفة فعلية بسبب إمكانية تعرضها لدرجة تحول عالية .

- الاختبار الخامس : هذا الاختبار مهم، لأنه إذا كانت الكفاءة غير قابلة للتقليد ولا للتحويل، إلا أن المنافس يستطيع إضعاف هذا المصدر للميزة التنافسية بخلق كفاءة بديلة.

الخطوة الثالثة _ تقييم إمكانية تحقيق الموارد والكفاءات للربح : تعتمد العوائد المتحققة من موارد وكفاءات وقدرات المؤسسة، وأنها ذات بعد استراتيجي، على عاملين هما: مدى توصل الميزة التنافسية والتي تحققها الموارد والقدرات ومقدرة المؤسسة على تحقيق العوائد المكتسبة منها.

العامل الأول _ مدى توصل الميزة التنافسية: تعتمد سرعة تضاؤل الميزة التنافسية بدرجة كبيرة على خصائص الموارد، القدرات، الكفاءات المتميزة، والتي تحدد بأربعة محددات هامة هي:

الخاصية الأولى _ الاستمرارية : تتفاوت درجة استمرارية الموارد بشكل كبير، حيث يؤدي تزايد معدلات التطور التكنولوجي إلى تقصير المدى الزمني للانتفاع بمعظم المعدات الرأسمالية والموارد التكنولوجية.

أما القدرات والكفاءات تتمتع باستمرار أكبر من الموارد، ويرجع إلى توافر المقدرة للمحافظة على القدرات والكفاءات من خلال الموارد (بما فيها الأفراد) في حالة عدم جدواها أو تغييرها.

الخاصية الثانية _ التقليد والنقل الحرفي للإستراتيجية : هي مدى سرعة المنافسين على تقليد إستراتيجية المؤسسة، ولكي تقوم المؤسسة المنافسة بالتقليد عليها التغلب على مشكلتين هما:

- مشكلة معلومات أي البحث عن الميزة التنافسية للمؤسسة المنافسة الناجحة وكيف يمكن إنجازها.

- مشكلة نقل الإستراتيجية، أي البحث على الموارد والقدرات المطلوبة لتقليد الإستراتيجية الناجحة.

وبالتالي فإن الميزة التنافسية الناجمة عن قدرة أو كفاءة وحيد فائقة، تعكس أداء واحد يسهل تحديدها وفهمها، أما الميزة التنافسية الناجمة عن عدة قدرات وكفاءات، تعكس أداء متميزا عبر عدة متغيرات يصعب تحديدها وفهمها.

الخاصية الثالثة _ إمكانية تحويل الموارد: بمجرد تحديد مصادر الأداء المتميز للمؤسسة صاحبة الميزة التنافسية،

فإن عملية التقليد تتطلب الحصول على الموارد والقدرات المحققة للميزة التنافسية، لكن احتمال عدم إمكانية

تحويل الموارد قائما بالنسبة للمؤسسة المقلدة، بسبب عدم إمكانية تحويل الكفاءات التي تحتاج إلى مجموعات متفاعلة من الموارد، أو عدم توفر المعلومات الكاملة عن إنتاجية هذه الموارد من قبل المؤسسة المقلدة، أو عدم إمكانية الحراك بسبب التكاليف المرتفعة لتحويل المعدات الرأسمالية و العمالة المتخصصة.

الخاصية الرابعة - إمكانية تحقيق التنمية الذاتية من الموارد و الكفاءات : إن صعوبة تقليد الموارد والكفاءات من خلال تحويلها، يتم اللجوء إلى بديل آخر، هو الاستثمار الداخلي فيها، فبعضها شائعة المعرفة يسهل تقليدها اعتمادا على الذات، أما الكفاءات المعتمدة على روتينيات تنظيمية بدرجة عالية من التعقيد، فإنه يصعب كثيرا تنميتها ذاتيا، وهذا النوع الأخير يعتمد أساسا على المعرفة الضمنية مثل جدولة الوقت المحدد.

العامل الثاني - القدرة على تحقيق العوائد المكتسبة من الموارد والقدرات: إن العوائد المتحققة للمؤسسة من مواردها وقدرتها لا تعتمد فقط في محافظتها على تواصل موقفها التنافسي، وإنما على مدى مقدرتها اعتمادا على مواردها في الحصول على تلك العوائد، لكن المشكلة الأساسية تتعلق بكيفية تخصيص تلك العوائد على الأصول المختلفة التي شاركت في توليدها، فهذه هي إما أصول مادية ومالية والتي يتم تقييمها في ميزانية المؤسسة، أو أصول غير ملموسة مثل براءات الاختراع، العلامة التجارية، التي يصعب تقييمها¹.

الخطوة الرابعة - اختيار الاستراتيجية التي تحقق الاستغلال الأفضل لموارد المؤسسة و قدرتها: يتمثل جوهر عملية صياغة إستراتيجية التنافس في تصميم الإستراتيجية التي تحقق الاستخدام الفعال للموارد والكفاءات المتميزة، حيث يتم اختيار الإستراتيجية التي تبني أساسا على خصائص الموارد والكفاءات المتميزة الأكثر أهمية للمؤسسة من حيث استمرارها، صعوبة تقليدها وعدم إمكانية تحويلها مدى صعوبة تنميتها ذاتيا من قبل المؤسسات المنافسة²، حيث يتطلب تحقيق الإستراتيجية للميزة التنافسية مجهود ثنائي الاتجاه، حيث بالنسبة لمدخل الموارد المهم هو وجود توازن ديناميكي بين الإستراتيجية والموارد التنظيمية، هذا التوازن يهيئ للمؤسسة الكفاية من الموارد لمتابعة إستراتيجيتها، ثم هذه الموارد يجب أن تكون مستعملة بأكثر فعالية ممكنة للإستراتيجية، وفق هذه المقاربة الكفاءات المحورية تظهر كخيار تنافسي للمؤسسة، حيث تلعب الكفاءات دور جسر نحو المستقبل، وتسمح في بعض الحالات لتطبيقات مستحدثة حيث تأسس الكفاءات اثر استراتيجي لقوة كامنة للقيمة، وعندها تملك المؤسسة بصيرة تدرك بكفاية مستقبلا حول منافسيها والفرص الجديدة التي ترسم الأفق لكشف الاتجاهات لبلوغ التطور.³

إذا فالإستراتيجية الناجحة تساعد في استغلال الموارد والكفاءات الحالية أحسن استغلال، كما تعمل على تطوير موارد وكفاءات جديدة، وهذه الأخيرة تعمل على تدعيم الإستراتيجية.

¹ نبيل خليل مرسي، مرجع سابق، ص45، ص48.

² حارث جونز، شارلزهل، مرجع سابق، ص214، ص213.

³ d.puthod, c.thèvenard, op cit, pp 8,9.

أما الاستراتيجيات التي يمكن تبنيها للحفاظ على الموارد واستغلالها وبناء موارد وكفاءات جديدة هي:

1- خلق و تامين المعرفة: تتميز المعرفة عن المواد الداخلية الأخرى، في أنها لا تستهلك بالاستخدام، على العكس فهي تنمو وتزيد وتعمق كلما تم تداولها والتفكير بها، ووضعت موضع التحقيق والتوظيف.

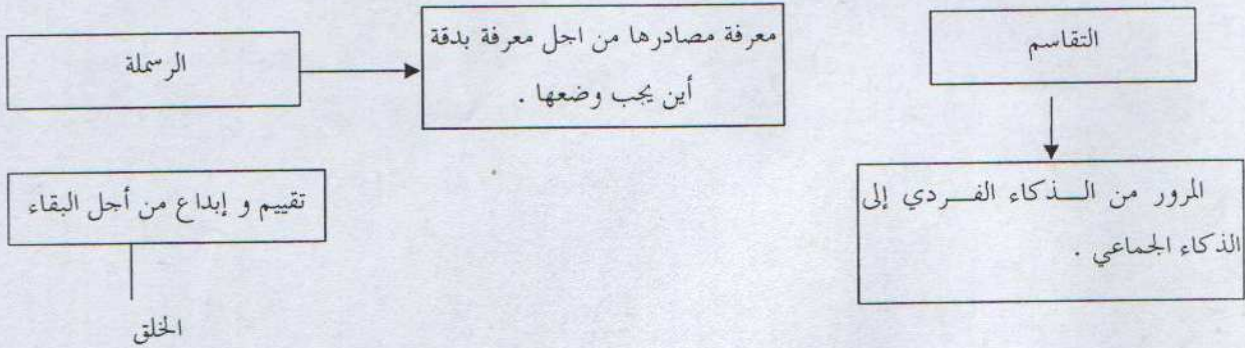
- أنواع المعرفة : تتمثل في ¹:

- المعرفة الذاتية *connaissance tacite* : وهي المعتقدات، الاتجاهات، المدركات والقيم الذاتية النابعة من التجارب الشخصية للإنسان، ولا يتم نقلها بين الأفراد بشكل رسمي معن.

- معرفة معلنة *connaissance explicite*: هي المعارف الرسمية، القياسية، النظامية، المعبر عنها كميًا والشائعة والقابلة للتعلم والنقل والتي يمكن انتقالها بالكتابة والمحادثة... الخ.

- تعريف تسيير المعرفة: كما تعرف أنها مجموعة من أساليب التنظيم والتكنولوجيات الهادفة لخلق، جمع، تنظيم، تخزين، نشر، استعمال وتحويل المعارف في المؤسسة، وهي معرفة مجسدة في شكل رأس مال فكري وتجربة محصلة من طرف معاونين أو الخبراء في مجال ما،² كما تعرف بأنها العملية المنهجية للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها من خلال العمليات الأربعة التنشئة، التخريج، الترابط والتدوير.³ وعليه يمكن تمثيل إدارة المعرفة في المخطط التالي :

شكل رقم (08): مخطط إدارة المعرفة



Source : nada matta ,méthodes des organisation des connaissances, www, itstrategyblog.com/category/it-management/knowledge-management/fr/-120k

¹Hams Gruber , linda Duxbury, **La culture organisationnelle effecte- t-elle le partages des connaissances**, www.cairn.info/article.php?ID_ARTICLE=RAC_001_0011-consultée le 30-07-2007.

² سملاي محضيه، الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية و الكفاءات و إدارة المعرفة ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ورقلة، 08/09 مارس 2004، ص109.

³ نجم عبود نجم ،الإدارة الالكترونية ،دار المريخ للنشر ، السعودية ،2004، ص405.

- أهداف تسيير المعرفة: تهدف إدارة المعرفة إلى مساعدة المؤسسة لتحقيق مايلي¹:
 - بناء وتنمية قدرات المؤسسة في التعامل مع المتغيرات، وتوقعه في وقت مبكر، مما يسمح بالاستعداد لاستثمار التحولات الايجابية وما تفرزه من فرص، أو تفادي التحولات السلبية ما تفرزه من تهديدات.
 - وفر الأساس لمنظومة الكفاءات المحورية في بناء، تنمية وتفعيل قوتها التنافسية، من خلال رصد معرفي متجدد يستخدم في تحقيق طاقات إنتاجية متفوقة وما ينتج عنه من تقلص منتجات متميزة عالية الجودة.
 - إطلاق الطاقات الفكرية والقدرات الذهنية لأفراد المنظمة على كافة المستويات، ومن ثم المساهمة في رفع كفاءة العمليات وتحسين الإنتاجية، بتوفير أفضل الحلول للمشكلات وترشيد اتخاذ القرارات.
- نموذج إدارة المعرفة: يركز على مفهوم التعلم والاستفادة من تجارب الآخرين من خلال التشابك والدخول في مشاريع مشتركة تحقق التعاون، وما يواجهه المؤسسة بالدرجة الأولى هو تأسيس قاعدة لهذا البناء وإرساء أسسها، بما يحقق الميزة التنافسية، بالتركيز على اكتشاف القدرة الكامنة في الداخل وتدعيمها بالمتاحات من الخارج بهدف إحداث التفاعل بينهما، وذلك من خلال²:
 - العمل على تنمية رأس المال الفكري كأصل حقيقي، وربطه بفريق العمل وبناء قدراته.
 - تفعيل إدارة النظم المعلوماتية ودعمها بالأشكال الجديدة التي تتمتع بقدرات فائقة .
 - تطوير المعارف والتقنيات الجديدة، التي تتطلب يقظة كبيرة ومتابعة، لأن وتيرة التغير كبيرة جدا، مما يجعل التهاون ولو كان قليلا إلى ضياع كبير في المعطيات الجديدة.
 - الدخول في الشراكات واستيراد المعرفة، والاستفادة من إمكانيات التعاقد.
- 2- تسيير الكفاءات: من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة من الكفاءات لا بد لها من تخطيط، تنظيم وتقييم أي لا بد من إدارتها، وتشمل إدارة الكفاءات العناصر التالية³:
 - تخطيط الكفاءات: من خلال تقدير الاحتياجات المستقبلية، ثم مقارنتها بالموقف الحالي، وتكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات التي تحاول المؤسسة سدها، وعادة ما يتم ترجمة هذه الفجوة على أساس العدد المطلوب تعيينه والمجالات التي تحتاج لهذا العدد.
 - اكتساب الكفاءات: يتضمن اكتساب الكفاءات كل من استقطاب أفراد جدد أو ينتمون إلى نفس المؤسسة (داخليين)، أو شراء خدمات استشارية أو التعاون مع منظمات أخرى.

¹ علي السلمي، إدارة التميز، دار غريب للنشر و التوزيع ، مصر، 2002، ص 68.

² عبيات مقدم، متطلبات التحضير النوعي للمؤسسة الجزائرية لتسيير المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في

اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ورقلة، 08/09 مارس 2004، ص 166.

³ بوزيان عثمان ، اقتصاد المعرفة المفاهيم والاتجاهات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات

البشرية ورقلة، 08/09 مارس 2004، ص 249.

- تنمية الكفاءات: هي كل عملية تؤدي إلى تعلم، الذي يعرف أنه العمليات التي تؤدي إلى تغيير واحد أو أكثر من الأبعاد التالية المعرفة، المهارات، الاتجاهات، إلا أن هذه الأنشطة قد تكون فعالة أو غير فعالة.

- استخدام وتقييم الكفاءات: وهي المرحلة التي تستخدم وتوظف فيها الكفاءات المحصل عليها، حيث يتم من خلالها جني ثمار جهود التدريب، اكتساب المهارات والتعلم، كما تفيد هذه المرحلة في الإجابة عن ما هي المنفعة التي تحققت من الجهود التدريبية، والتي تؤدي إلى تقييم الكفاءات المستخدمة، الذي من شأنه توجيه مرحلة تخطيط الكفاءات، وبذلك تكمل دورة حياة إدارة الكفاءات.

الخطوة الخامسة_ تحديد فجوات وتنمية أساس أو قاعدة الموارد: يهتم مدخل الموارد بتنمية الموارد الحالية، ويهتم أيضا بتنمية قاعدة موارد المؤسسة مستقبلا، بهدف المحافظة على مخزونها من الموارد الإستراتيجية، والذي يعرف بـ: " فجوة الموارد"، بهدف توسيع الميزة التنافسية وزيادة مجموعة الفرص الإستراتيجية، من اجل المحافظة على الميزة التنافسية، ويتم ذلك من خلال عمليات إحلال وتجديد الاستثمارات على مستوى الموارد والكفاءات، وبالتالي تعتمد المؤسسة في استمرار ميزتها التنافسية بالانتقال من موارد أساسية إلى موارد أكثر حداثة، تقدما، أكثر تخصصا واستمرارية، اقل قابلية للتقليد، وهذا ما يتطلب توجهها استراتيجيا فيما يخص الموارد والقدرات التي تشكل الميزة التنافسية في المستقبل وليس الحاضر فقط¹.

المطلب الثالث: أساليب تجديد الموارد في مدخل الموارد

تتاح للمؤسسة لتطويرها وتنميتها عدة أساليب لتجديد مواردها وكفاءاتها، سواء في سلوكها الفردي أو في علاقتها مع محيطها، بغرض تمديد المدى الزمني لميزتها التنافسية وتعتمد على أسلوبين:

أولاً- النمو الداخلي: تنمي الموارد ذاتيا، ويتم ضمنا بفعل العمليات اليومية وبفعل تحسين المعرفة من خلال التكوين أو من خلال اليقظة الإستراتيجية، وقد لاحظ D0z أن المؤسسات تلجأ أكثر إلى أدوات التمهيين أو الخبرة (تسيير الجودة الشاملة، تسيير المعرفة... الخ) لتطوير مواردها الداخلية وكفاءاتها المحورية.²

النمو الداخلي بالمنطق الاستراتيجي، يتمثل في خلق المؤسسة لطاقت ذاتية جديدة تتعلق بالإنتاج، التوزيع، التموين أو ذات طابع آخر كالبحت والتنمية في الصناعات المركزة على التكنولوجيا سواء من حيث المنتج أو عملية الإنتاج، تفضل المؤسسة تطوير قدراتها الإبداعية الداخلية باعتبارها الوسيلة لتطوير المهارات الأساسية للحفاظ على الميزة التنافسية، أما بالمنطق المالي يمثل النمو الداخلي إعادة توظيف الفوائد المالية التي تحققها المؤسسة في نشاطها الاستغلالي أو الاستثماري³.

¹ نبيل خليل مرسي، مرجع سابق، ص 49.

² D. Pu Mod, C. hévenard, op cit, P12.

³ عبد المليك مزهودة، دروس في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، مرجع سابق، ص 158.

ثانيا- النمو الخارجي: يمكن للمؤسسة أن تسعى للحصول على موارد وكفاءات عن طريق النمو الخارجي حيث يرى B.wernerfelt 1984 أن الاندماجات والاقترانات تمثل من الناحية الواقعية فرصة حقيقية للحصول على الموارد غير المتاحة في السوق، إذ أن شراء نشاط بالكامل (التجهيزات، العاملين... الخ) يمثل أحد أهم الحلول التي تمكن المؤسسة الاستفادة من الكفاءات وشبكاتها المشتركة.¹

يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة اعتماد أسلوب النمو الخارجي، في دراسة لوزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية، وجد أن اغلب مؤسسات العينة المتعلقة بالبحث والتطوير تحقق نتائجها من مصدر خارجي تعتمد فيه بلجوء إلى أطراف أو مؤسسات أخرى، كمراكز البحث التطبيقي الخاصة والعامّة ومؤسسات أخرى في شكل تعاقد وتفويض وتكليف انجاز مشاريع البحث والتطوير.²

وعليه عدد كل من P.C.Haspeslagh و D.B.Jemison سنة 1990 الأرباح والمزايا المرتبطة باقتناء أو تملك تلك الموارد والكفاءات وهي³:

- أثر الحجم: الذي لا يكون ناتجا عن تحويل الكفاءات، وإنما يكون ببساطة مرتبنا بزيادة مساحة التنافس لدى المؤسسة، إذا تكون القدرة على التفاوض في مواجهة موردين، زبائن ومتعاملين ماليين أكثر قوة بعد تملك الموارد والكفاءات وهنا تصبح المؤسسة ذات سمعة عالية في السوق.

- دعم موارد جديدة وتجربتها: يؤدي هذا التجمع إلى عقلنة الأصول المشتركة لكلا المؤسستين (خلق قوة بيع مشتركة مثلا) وهو ما يسمح بتحقيق اقتصاديات الحجم.

ثالثا- التحالفات الإستراتيجية: هناك عدة تعاريف نذكر منها:

التحالف هو اتفاق تعاون ما بين شركات تعمل في نفس القطاع، هذا الاتفاق يخص جانب البحوث المتعلقة بتطوير التكنولوجيا، الاستخدام المشترك للتسهيلات في مجال الإنتاج، كتصنيع مكونات منتجات أو تجميع منتجات مشتركة، التسويق⁴.

بسبب النقص في الموارد المتميزة يمكن للمؤسسة الاستمرار في استعارة موارد من مؤسسات أخرى، عن طريق التحالف الذي ينظر إليه على أنه لوسيلة التي من خلالها تحول أو تجدد المؤسسة مواردها وكفاءاتها بمساعدة شريك آخر، ويمكن أن يأخذ ذلك التحالف شكل تبادل الموارد (بفضل الاتفاقيات التقنية....) أو شكل تبادل الكفاءات التسييرية والتنظيمية⁵

¹ D.pu thod, C. thévenard- opcit, P13.

² نصر الدين بن ندير ، مرجع سابق ، ص121.

³ D.pu thod, C. thévenard- opcit, P13.

⁴ زغدار أحمد، الاستثمار الأجنبي المباشر كشكل من أشكال دعم التحالفات الإستراتيجية لمواجهة المنافسة، مجلة الباحث، العدد الثالث، ورقة، 2005، ص159.

⁵ D.pu thod, C. thévenard, opcit, P11.

- مزايا وعيوب التحالفات الإستراتيجية:

- المزايا: من أهم مزايا التحالفات الإستراتيجية هو أنه يحقق للمؤسسات المتحالفة ما يلي:
 - تعتبر أداة هامة لتحسين التنافسية، فحسب دوروهامل 1998، تساعد على وضع أسس علاقات وربط بين القدرات الحالية للمؤسسة والمتطلبات المستقبلية لمحيطها وما يفرضه عليها.
 - يساهم في الحصول أو الاحتفاظ بقدراتها والبحث عن الموارد والقدرات التي تنقصها.
 - تستعمل في جمع الكفاءات، التجربة، التكنولوجيا والتمكن من الخبرة في مجال التسيير والتنظيم.¹
 - أسلوب للجمع بين مهارات وأصول ثابتة تكاملية، لا تستطيع الشركة بمفردها أن تطورها بسهولة.²
 - توفير موارد بشرية ماهرة جدا، كما تحقيق مزايا تنافسية تكاملية من خلال التكامل والتراكم المعرفي مثل إضافة قيمة جديدة للمنتج من خلال النمو الاستراتيجي وربط الموارد بالأسواق والمستهلكين.³
- العيوب: هناك العديد من العيوب نذكر منها:
 - تؤدي التحالفات إلى انخفاض المركز التنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالنسبة للشركات العملاقة الناتجة عن التحالفات، فهناك احتمال لتدهور فرص نمو الصناعات والمشروعات الصغيرة والتعاونيات الإنتاجية والاتحادات الإنتاجية والحرفيين وغيرهم.⁴
 - سرقة المعرفة، فقد يلجأ أحد أطراف التحالف إلى استعمال المعرفة المقدمة من الطرف الأخر واستغلالها في قضاء الحاجات الخاصة غير المرتبطة بالتحالف.⁵

المطلب الرابع: مدخل الموارد ضمن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أولا - التصور الاستراتيجي لمدخل الموارد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تتم المؤسسة باستغلال مواردها، تنميتها وتجديدها لاستغلال الفرص المتاحة في المحيط الخارجي، وبالتالي دور الإستراتيجية هو تطوير حافظة من الموارد والتي تتميز بإمكانيات كبيرة للمساهمة في تحقيق التموقع القوي، وإنتاج مزايا تنافسية والسهر على استمرارها، كما يركز مدخل الموارد على أهمية الموارد الإستراتيجية التي تتميز بالندرة، القيمة... الخ، القدرات والكفاءات المحورية.

يرى Marchesnay أن هذا المدخل ينطبق على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لكن وفق منظور يرتبط بمنطق وتصور المسير أو المفاوض، حيث أن هذا الطرح يكون محدودا في المؤسسات الصغيرة التقليدية، في

¹ mestapha achibo , mohamed al hajzzahid, op cit,p228.

² جاريت جونز، شارلزل، مرجع سابق، ص444.

³ فريد النجار، التحالفات الاستراتيجية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1995، ص21،22.

⁴ mestapha achibo , mohamed al hajzzahid, op cit,p228.

⁵ زغدار أحمد، مرجع سابق، ص165.

حين يفرض نفسه بقوة في المؤسسات التي تتبنى منطقا تسييريا مركزا على المهارات، وكيفية توظيف الموارد، هذا من حيث التصور أما من حيث الممارسة الإستراتيجية، فهي لا تختلف كثيرا عن المؤسسات الكبيرة والتي تتمثل في استراتيجيات مقاولتيه تتبنى الإبداع والمغامرة، التحالف والتعاون... الخ .

كمثال على ذلك مؤسسة teck Micro ، تعتبر مؤسسة متوسطة عدد عملها 223 عاملا في 2001 ورأس مالها 92 مليون أورو، حيث تعرف المؤسسة توسعا ونموا كبيرا من حيث رقم الأعمال، حجم النشاط... الخ، وحسب مدير الموارد البشرية فإن المؤسسة تعتمد على تسيير الكفاءات، الذي يعتبر السبب لنموها، لان تسيير الكفاءات محل انشغال المؤسسة منذ 1998، حيث تعمل المؤسسة على جذب عمال جدد، إدماج، تكوين تحت محور الكفاءة، كما تهدف المؤسسة بالوصول بالعامل إلى المعرفة الفنية، كما يؤكد christian Deflix, dider retour (أصحاب المقال)، بعد التحليل والفحص أن نظام تسيير الكفاءات المعتمد في المؤسسة يظهر أنها تركز على الكفاءات الجماعية، لأنها تسعى من خلال تسيير الكفاءات إلى إعطاء حركية، مرونة، ردود فعل وإبداع للمساهمة في الانفتاح والتغيير، حيث نجد أن المؤسسة من خلال اعتمادها على نظام تسيير الكفاءات تمكنت من تحقيق نمو سريع خلال 2001-2002 وحصول تطورات داخلية كبيرة والاستمرار¹.

إن هذا الواقع للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعتبره Torres بمثابة خروج هذه الأخيرة عن طبيعتها، وتحولها إلى مؤسسة كبيرة مصغرة، لأنها بلغت فصلا من ممارسة التسيير الاستراتيجي، وتجاوز عقبتني الحجم ومحدودية الموارد، وصلت إلى اللامركزية، التسيير الجامعي والسيطرة على المحيط² أما في الدول المتخلفة نجد بعض تطبيقات لمدخل الموارد، من خلال لجوء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى أساليب تجديد الموارد، كمثال على ذلك تحالف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المغربية مع مؤسسات متطورة فرنسية سمح لها بالحصول على الموارد المالية اللازمة، من خلال السهولة في الحصول على قروض بنكية لأن المؤسسات الفرنسية تمثل ضمانا قويا، كما استطاعت المؤسسات المغربية الحصول على الموارد التكنولوجية اللازمة للعمليات الإنتاجية وتحسين طرق التسيير والإدارة.³

ثانيا _ انتقادات الموجهة لمدخل : تعرض مدخل الموارد لعدة انتقادات، أهمها⁴:

¹D. pu thod, christian De fix ,les gestions des compétences, www.editions-organisation.com/Livre/9782708119031 - 20k , p 3..

²عبد الملك مزهودة، التسيير الاستراتيجي في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سابق، ص9.

³mestapha achibo , mohamed al hajzzahid, op cit, p228.

⁴موساوي زهية، خديجة خالدي، مرجع سابق، ص175.

- المدخل قائم على مفاهيم ومصطلحات مثل موارد، ميزة تنافسية دائمة، كفاءات تنظيمية وهي مفاهيم نظرية بحتة، أما ميدانيا غامضة، وذلك لنقص الميدان التحريبي، وبالتالي الشك في مصداقية المدخل على اعتبار أنه إذا تمت الدراسات في مضامين وحالات مختلفة لن تعطي نفس النتائج.
- إذا لم تستطع المؤسسة تمييز نفسها فستقضى وتهمش في المجال التنافسي الحالي والمستقبلي.
- إقصاء بعض الأنشطة والتركيز على النشاط الجوهرى بهدف تحقيق الميزة التنافسية مما يؤثر على مجال نشاطها وفرصها في قطاعات أخرى.

رغم هذه النقائص، يبقى مدخل الموارد من أهم المداخل الحديثة التي لا يمكننا الإنكار أنها استطاعت إلى حد كبير تفسير الميزة التنافسية للمؤسسات ومصادرها بالاعتماد على الموارد والقدرات والكفاءات.

بعد عرض المدخلين، ورغم أن المدخلين يبدوان متعارضين أو مختلفتين في بعض الأسس والنقاط، إلا أنهما متكاملين وهذا ما بينه كل من Spons و Lioukas سنة 2001، حيث وفقوا واستنتجوا أن النتائج (الآثار) المرتبطة بالمؤسسة وبالقطاع هما متكاملين وذو معنى، لأنهم يؤثرون على الأهمية المتميزة في الأداء وكذلك في تشكيل الإستراتيجية، من جهة أخرى الخيار الاستراتيجي نوعي ويحدد مباشرة الأداء، وبطريقة غير مباشرة يحدد المردودية، حيث القوى الخمس لبور تر، المنافسة تؤثر في الأداء، إذا القدرة التفاوضية تؤثر مباشرة أو غير مباشرة في المردودية، أما مخزون موارد المؤسسة، أساسي لتطور شكلها وأدائها الاقتصادي والذي يؤثر مباشرة على مردوديتها.¹

¹Hadide, op cit, P04.

خاتمة :

تم التعرض لأبرز ما جاء في كل من مدخل هيكل الصناعة ومدخل الموارد فيما يخص الإطار المفاهيمي، الميزة التنافسية كهدف استراتيجي، تقنيات التحليل، الاستراتيجيات وإسقاطهما على كل منهما ضمن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

بعد تحليل المدخلين ضمن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإسقاط مفاهيمهما على هذه المؤسسات تم التأكد من أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة معنية بنظام التسيير الاستراتيجي من خلال الوصول إلى ملائمة المدخلين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عموما لكن بمراعاة خصوصيات هذه المؤسسات، ويكون الأثر أكثر قوة و ايجابية كلما تم المزج بين مميزات المدخلين للحصول على ميزة تنافسية مستدامة.

لذا سنحاول التعرف على مدى وجود المدخلين أو بعض المفاهيم المتعلقة بالمدخلين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وهذا ما سنتعرض له في الفصل الثالث.

الفصل الثالث:

تحليل واقع التسيير الاستراتيجي بالمؤسسات

UTPS.DIED.COMAB

تمهيد:

من ابرز المشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحديات التنافسية الجديدة والعولمة التي حولت العالم إلى قرية صغيرة، بحيث تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية المؤسسات المحلية سواء كانت صغيرة أو كبيرة بالإضافة إلى المؤسسات الأجنبية الصغيرة، المتوسطة والكبيرة التي تظهر في شكل معوقات تعوق هذه المؤسسات في مسارها للنمو والتقدم، لذا فان السبيل الوحيد لمواجهة هذه المشاكل بقوة هو تحقيق ميزة تنافسية قوية بالاعتماد على التسيير الاستراتيجي ضمن إطاره العام، أو بالاعتماد على مداخل التسيير الاستراتيجي سواء مدخل الموارد أو مدخل هيكل الصناعة، ضمن هذا الإطار ما هو واقع التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، وما هو المدخل الأنسب لهذه المؤسسات الذي يحقق الميزة التنافسية، و هذا ما سنحاول تحليله في الفصل الثالث من خلال التطرق للمباحث التالية :

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسات محل الدراسة.

المبحث الثاني: التحليل الاستراتيجي للمؤسسات محل الدراسة .

المبحث الثالث : التوجه الاستراتيجي للمؤسسات محل الدراسة.

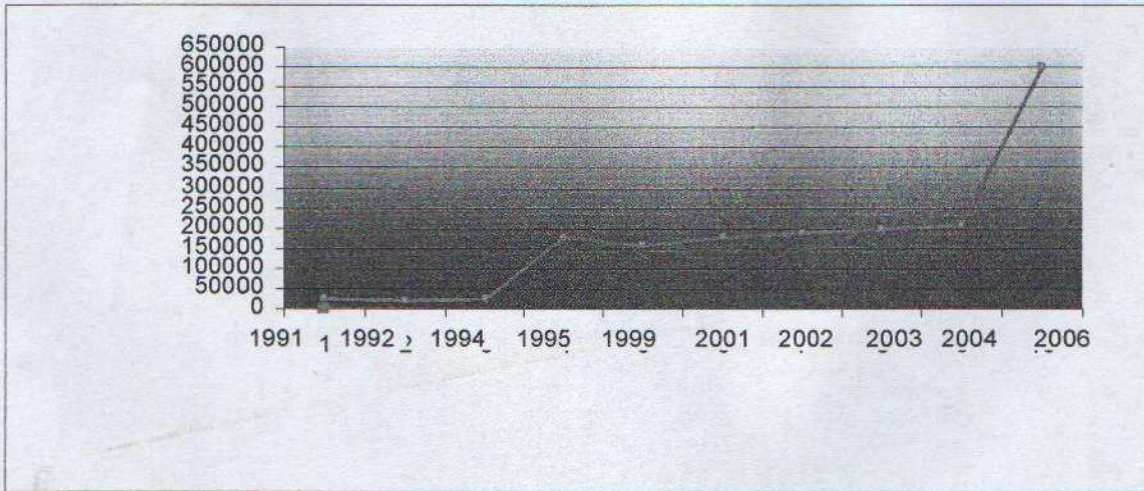
المبحث الأول: إطار تعريفي بمؤسسات محل الدراسة، وأهم منتجاتها

تعرض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اتجاهها نحو النمو والتطور عدة مشاكل، التي سبق أن اشرنا إليها تختلف حدتها وتأثيرها على هذه المؤسسات من مكان إلى آخر ومن زمان إلى آخر، فهل المشاكل التي تعيق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي ذاتها وبنفس الدرجة في الجزائر؟.

أولا - واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: تميز النسيج الصناعي الجزائري بعد الاستقلال باعتماده على أسلوب تنموي، قائم على نموذج المركبات الصناعية الكبرى في عدة قطاعات (الصلب، النسيج، الميكانيك ... الخ)، ومع بداية التسعينيات من القرن الماضي تم تبني فلسفة اقتصادية جديدة، قوامها تحرير المبادرة الفردية وتشجيع الاستثمارات الخاصة، وقد تم إنشاء عدة مؤسسات صغيرة ومتوسطة، من خلال تأطير لهذا القطاع، الذي عرف تطورا ملحوظا ابتداء من تاريخ إنشاء مصالح ووزارة منتدبة به لدى وزارة الاقتصاد سنة 1992، إلى تنصيب وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 1994 بكافة الصلاحيات .

إن غياب تعريف رسمي أدى إلى تضارب الإحصائيات الرسمية في تحديد عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث استمرت مشكلة المعطيات الإحصائية، نقص أنظمة التسجيل والمتابعة على المستويين القانوني والجبائي، حتى بعد صدور القانون 18/01 المؤرخ في 2001/12/12 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وفي هذا الإطار نقدم نظرة عامة حول تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من خلال مايلي:

شكل رقم (09): تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر



المصدر : اعداد الطالبة، بناء على معلومات من وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
www.babessouk.com/index.php?gp=showad&adid=286 - 212k

تظهر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تزايد مستمر نظرا للجهود المبذولة من طرف الدولة لدعمها وترقيتها، حيث يتوقع أن يصل عددها في 2010 إلى 800000 مؤسسة، لكن رغم ذلك تواجه هذه المؤسسات مشاكل عديدة تظهر من خلال دراسة Ecotechnic خلال 1999:

1- عوائق ومشاكل التمويل والائتمان: من خلال التحقيق وجد أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تستفيد من تمويل البنك إلا في حالات نادرة، حيث 80% من هذه المؤسسات نشأت بتمويل ذاتي 100%، أما تلك التي يفوق عدد عمالها 100 عامل نشأت بتمويل بنسبة 63%، حتى في هذه الحالة فإن نسبة التمويل الذاتي تظل معتبرة، 7% فقط التي استفادت من قرض مالي بنكي عند إنشائها، حيث العراقيل متعددة، التي تعود لتشابك عوامل عديدة منها العلاقات السيئة بين البنوك وهذه المؤسسات، فالبنوك زيادة على بطئها، لا تجازف وتفضل النشاطات التجارية (ما يتعلق بالاستيراد) على حساب نشاطات الإنتاج، كما ترى البنوك أن هذه المؤسسات ضعيفة الضمانات، وأن المشاريع عديمة الجدوى الاقتصادية، إضافة إلى غياب آليات تغطية المخاطرة المتعلقة بالقروض الممنوحة لهذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (خطر الصرف، تغير نسب الفوائد).

2- إشكالية العقار الصناعي: عبر كل التراب الوطني يمكن تعداد 75% منطقة صناعية تحتل مساحة 14000 هكتار (هذا دون حساب منطقتي حاسي مسعود وحاسي الرمل)، هذه المناطق أنشئت بقرار وزاري (وزارة السكن-وزارة الداخلية) ويشرف على تسيير هذه المناطق - مؤسسة تسيير المناطق الصناعية - كما توجد 449 منطقة نشاط تحتل مساحة 7881 هكتار وهذه المناطق أنشئت بقرار محلي (الولاية- المجلس الشعبي البلدي) بدون أي جهاز للتسيير.

في الواقع نجد العديد من الهياكل القاعدية غير مستغلة بسبب سوء التنظيم والتسيير وبالتالي فإن إشكالية العقار لا تكمن في وفرة الأراضي بل في الاستغلال الأمثل لها، فاهم مشاكل العقار تتمثل في:

- لوضعية القانونية للأراضي الممنوحة معقدة، خاصة ما يتعلق بتسوية منظمة، العناصر التي تكبح هذه التسوية هي النزاع المرتبط بسعر التنازل، أصل الملكية، سلوك المضاربة وطول للإجراءات الإدارية للحصول على رخصة الأرض.

- غياب سياسة أو نظرة عامة لموضوع إنشاء، تسيير وتطوير مناطق النشاط المناسبة مع الخريطة الوطنية لهيئة الأراضي.

- إجراءات الحصول على العقار الصناعي لا تتم إلا من خلال لجنة مساعدة وتنشيط وترقية الاستثمارات، حيث هي الموجه وتقوم بالإعلام، مما يجعل الحصول على العقار يشكل اختناقا حقيقيا يفرض على الاستثمار.

3- مشاكل تسييرية: تتميز أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنماط تنظيم وتسيير لاتتمشى ومتطلبات الاقتصاد التنافسي، حيث تشكل الجودة الشرط القاعدي في ممارسة النشاط الاقتصادي، وهذه الوضعية هي نتيجة الانفتاح المفاجئ للسوق الخارجية، الذي لم تستعد له هذه المؤسسات، لذا لابد من اتخاذ التدابير لانجاز

سلسلة أعمال تسعى لتأهيل النظام الاقتصادي، من اجل تحسين القدرات وإمكانيات القطاع، لكنه لازال يشبه القطاع غير رسمي في شكله وتسييره، وهذا تحديدا ما أشارت إليه الدراسة الخاصة 314 مؤسسة، حيث 50.3% 20% للمؤسسات المصغرة، 46% للمؤسسات الصغيرة) التي تستعمل الفواتير بصفة منتظمة، 35% (57% للمؤسسات المصغرة، 36% للمؤسسات الصغيرة) لا تقبل الدفع عن طريق الشيك، 50% على الأقل من اليد العاملة غير مصرح بها لدى مصالح الضمان الاجتماعي، و 36% من أرباب العمل غير مصرحين لدى الضمان الاجتماعي لغير الأجراء، 95% من المؤسسات لديها حساب بنكي وان هذا الحساب الشخصي في 24% من الحالات (43% للمؤسسات المصغرة، 16% للمؤسسات الصغيرة و 18% للمؤسسات المتوسطة)، 16% من المؤسسات (33% للمؤسسات المصغرة، 13% للمؤسسات الصغيرة) لا تفصل بين النفقات المنزلية وتلك الخاصة بالمؤسسة، 12% من المؤسسات (73% للمؤسسات المصغرة، 69% للمؤسسات الصغيرة، 56% للمؤسسات المتوسطة و 34% للمؤسسات الكبيرة) لا تحضر مخططا استثماريا للسنوات القليلة القادمة.¹

وفقا لدراسة حول الاتصال التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تم التوصل إلى أن هذه المؤسسات تعاني من غياب الاتصال التنظيمي، بفعل تغيير نمط التسيير، علاقات العمل وتغير تركيبة المجتمع، مما اثر سلبا على العلاقات الاتصالية، والذي يعود لنقص ومنها أن المصدر الرئيسي للمعلومات ليس الهيكل الرسمي للاتصال التنظيمي ولا وسائل إعلام في المؤسسة، بل هو الاتصالات الخفية غير الرسمية، من خلال الإشاعات والأحاديث اليومية مع الزملاء، جمود التنظيم وعدم قدرته على تلبية احتياجاتهم المعلوماتية في الوقت المناسب والبيروقراطية، عدم احترام السلم التنظيمي أثناء القيام بالاتصالات التنظيمية، عدم وجود التعاون والتفاعل بين الإدارة والعاملين، إلا أحيانا في المواعيد الهامة، يسود الغموض لدى غالبية العاملين، حول أهداف وسياسة المؤسسة، صعوبة الحصول على المعلومات الاقتصادية التي تمكنها من رسم مخطط تسويقي لمنتجاتها، بالإضافة إلى العجز في استعمال تكنولوجيا الاتصال.²

وفي دراسة أخرى عن وضعية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على 64 مؤسسة في مختلف القطاعات توصل إلى النتائج التالية³:

- يدير مؤسستنا الاقتصادية إداريون ليسوا مسيرين، منفذين لقرارات تتخذ خارج التنظيم .
- تنظيم جامد ودون إستراتيجية، غير قادر - وأحيانا غير راغب - على تحقي أهدافه
- متخذو القرار يفتقرون إلى الكفاءة، الديناميكية وروح المبادرة.

¹ Ecotechnic /Enquete sur les obstacles au fonctionnement et au d'évlopement du secteur privé en Algériens (5 mais 1999)

² جمال سالمي، مرجع سابق، ص 171.

³ المرجع السابق .

التحديات المستقبلية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة : إن التحولات الجارية حاليا في العالم تضع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في البلدان النامية أمام تحديات مستقبلية كبيرة تتمثل في ¹ :

- التحدي الإصلاح الاقتصادي : ينتج عن تطبيق الإصلاحات الاقتصادية، فتح المجال للمنافسة الوطنية والأجنبية وترك المجال حرا أمام السلع الأجنبية ولدخول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وتحضير نفسها لمثل هذه التحديات خاصة مع دخول الشراكة مع الاتحاد الأوربي و الانضمام لمنظمة التجارة العالمية، حيث يمثلان فرص للاندماج و لكنهما يشكلان تحديا حقيقيا يفرض تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- تحدي التكنولوجيا و المعلوماتية : يجب الاعتماد المتزايد على التكنولوجيات الحديثة ووسائلها المتطورة بهدف توسيع وتطوير خدماتها بما يحقق التأقلم مع الاحتياجات المستقبلية للمتعاملين معها.

- تحدي الكفاءة الإدارية و البشرية : إن هذا التحدي يستدعي تطويرا للموارد البشرية بما يتناسب مع عملية التحديث والتطوير و بما يتواءم ومتطلبات والتكنولوجيا الحديثة ².

- تحدي متعلق بمنافسة البيئة و التسيير الاستراتيجي : ونظرا للتحولات والتغيرات البيئية السريعة التي تشهدها دول العالم، و منها الجزائر بسبب العولمة و الانفتاح على اقتصاد السوق، وبالتالي ستشهد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تحديات كبيرة وقوية بسبب شراسة المنافسة الأجنبية، وهو ما يفرض إعدادا وتحضيرا مسبقا لهذه المؤسسات، حتى تضمن مكانتها وتحقيق النمو كما أن هذه المؤسسات ستواجه في القريب العاجل، مؤسسات عالمية، أو المتعددة الجنسيات أو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أجنبية قوية وذات تنافسية عالية، والتحضير لا يتوقف فقط عند الإطار التشريعي أو الإطار التمويلي سواء في تعلق بالتمويلات البنكية أو بالمساعدات الدولية، وإنما يتطلب رعاية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نشاطها لضمان مستوى التنافسية يؤهلها لأداء متميز، وهذا لا يكون إلا من خلال تدعيم التكوين بهذه المؤسسات، إرساء النظرة الإستراتيجية لتطوير وتنمية المؤسسات، التفكير في آليات الشراكة والتعاون مع مثيلاتها الأجنبية، ترقية مهنة الإرشاد التسييري لهذه المؤسسات، إنشاء الجوائز الوطنية لأحسن إبداعات هذه المؤسسات ³.

ثانياً_ تقديم عام للمؤسسات محل الدراسة :

نم دراسة المؤسسات التالية: مؤسسة وحدة تحويل البلاستيك UTPS ، مؤسسة توزيع الأجهزة

الإلكترونية Died ، مؤسسة التأييث المتزلي والمكتبي Comab.

1 مصطفى بادة ، مرجع سابق ، 212k - 286 ، www.babessouk.com/index.php?gp=showad&adid=286 ، p13. consulté le 30-04-2007.

2 ناجي بن حسين، مرجع سابق ، ص 98.

3 عبد المالك مزهودة ، مرجع سابق ، ص 10، ص 11.

من خلال استخدام الوسائل التالية: الاستبيان، المقابلة الشخصية مع رؤساء المصالح التجارية والمسير، التقارير التسييرية والمالية لهذه المؤسسات.

تم انجاز الاستبيان وذلك بتقسيمه إلى المرحلة الأولى تم ضمنها التعريف بالمؤسسات محل الدراسة بالتعرض لعدد العمال، لرأس المال، مجال النشاط... الخ، أما المرحلة الثانية تم التعرض لإمكانية وجود رؤية، رسالة، أهداف إستراتيجية، مدى اعتماد الميزة التنافسية كهدف استراتيجي ومدى الوعي بها، ثم الانتقال إلى المرحلة الثالثة وهي التحليل الداخلي والخارجي، بهدف التعرف على مدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بترقب البيئة الخارجية واليقظة الإستراتيجية، ومدى اهتمامها بالموارد الداخلية والعمل على تميمها واستغلالها، ثم في المرحلة الرابعة التعرف على الاستراتيجيات التكتيكية والعمليات التشغيلية المتبناة أو التي يمكن ملاحظتها، لنخلص في الأخير إلى معرفة توجهها الاستراتيجي هل هو نحو تتبع البيئة الخارجية ومحاكاة تصرفات المنافسين أو نحو موارد الداخلية والعمل على استغلالها استغلالاً استراتيجياً، أو عدم وجود أي توجه لهذه المؤسسات.

أولاً- مؤسسة وحدة تحويل البلاستيك:

أنشأت سنة 1984 بور قلة، من طرف مقاول خاص، نظراً للنقص الذي تعاني منه مناطق الجنوب في الأكياس البلاستيكية، وخاصة لاحتياجات القطاع الفلاحي المحلي، حيث تم إنشائها بعد دراسة مالية، اقتصادية وتحليلية أكد أن مجال البلاستيك سيكون مربحاً جداً، وأن الطلب سينمو سنوياً، قدمت الدراسة إلى وكالة ترقية ودعم الاستثمارات للحصول على قرض للآلات إنتاج الأكياس البلاستيك، بتزايد طلبات العملاء على أنواع أخرى تم استيراد متكرر على آلات متعددة خلال 1987، 1992، 2001 من اجل إنتاج أكياس بلاستيكية متعددة الطبقات، تربيع المؤسسة حالياً على مساحة 437570 م²، برأسمال قدره خمسون مليار وتشغل حوالي 36 عامل.

- منتجات المؤسسة: لإنتاج الأكياس البلاستيكية تقوم المؤسسة بالتحويل، الصناعة، الطباعة، وأهم منتجاتها شريط فلاحي معقم بثلاثة طبقات، شريط الحليب معقم بثلاثة، طبقات ذوي جودة عالية ومطابق للمواصفات، أما باقي المنتجات مثل شريط البيوت البلاستيكية الصغيرة، أكياس الحمل... الخ فهي منتجات ذات جودة، لكنها تنتج حسب احتياجات الزبائن، وأكياس أخرى مثل أكياس التجميد، التفريش... الخ ذات نوعية وبسعر أقل، وهذا حسب طلبات العملاء ورغبتهم، لكن عموماً تتمتع منتجات المؤسسة بالجودة العالية والنوعية، فقد تحصلت على الميدالية الفضية الدولية للجودة في 2001 في معرض أقيم في البرتغال.

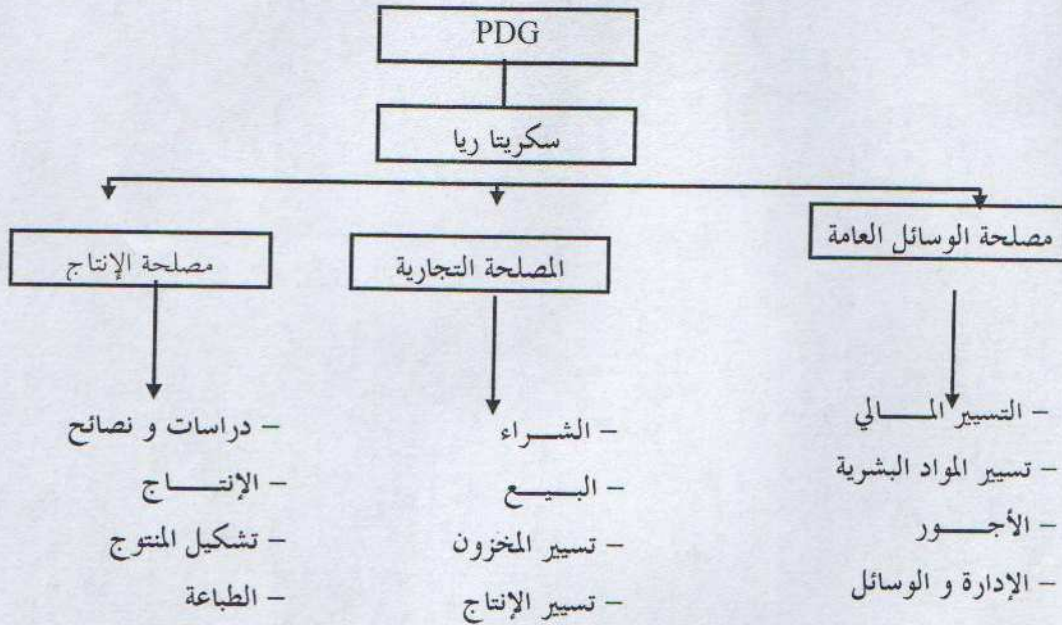
الفصل الثالث: تحليل واقع التسيير الاستراتيجي بالمؤسسات (Utps. Died. Comab)

الجدول رقم (03): منتجات المؤسسة وحدة تحويل البلاستيك.

الغرض	الأبعاد	المنتج
البيوت البلاستيكية من فصلين لثلاثة فصول	عرضه 4.40 مط سمكه 180 ميكرو	شريط فلاحي معقم
تغطية البيوت البلاستيكية لفصل واحد	عرضه 4.40 مط سمكه 200 ميكرو	شريط فلاحي غير معقم
تغطية و حماية علف المواشي	عرضه 4.40 مط سمكه 180 ميكرو	شريط فلاحي أسود
حماية النباتات و الأشجار الصغيرة	عرضه 2 مط سمكه 100 ميكرو	شريط فلاحي صغير الحجم
مضاد و معالج للأعشاب الضارة	عرضه 2 مط سمكه 50 ميكرو	شريط فلاحي أسود
حماية عرا جين التمر	عرضه 0.80 مط إلى 1 مط سمكه 80 إلى 100 ميكرو	شريط خاص بالتمور
يستعمل للسقي	عرضه 180 مم و سمكه 300 ميكرو	شريط خاص بالرري (أسود برتقالي)
تغليف و تعبئة المواد الاستهلاكية	حسب الطلب	شريط خاص بالمواد الاستهلاكية
خاصا بالحليب المبستر و اللبن	متعدد الطبقات مطبوع من لونين إلى أربعة ألوان عرضه من 1 إلى ثلاثة طبقات	شريط الحليب

المصدر وثائق المؤسسة (ملحق رقم 1)

- الهيكل التنظيمي: يظهر الهيكل التنظيمي لمؤسسة وحدة تحويل البلاستيك كما يلي:



المصدر واثائق المؤسسة

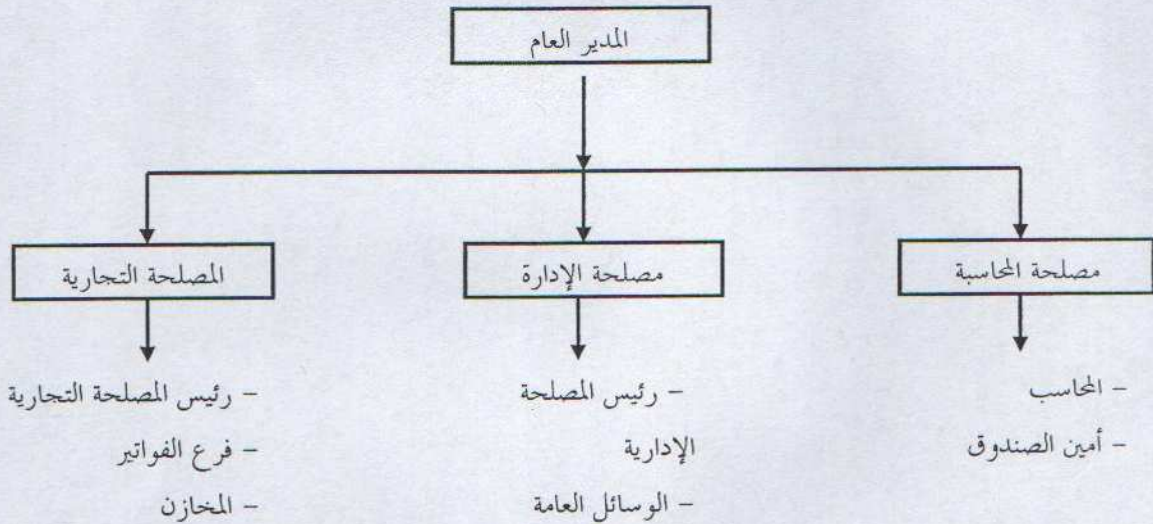
يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بسهولة انتقال المعلومات صعوداً ونزولاً وأفقياً، أي التعامل المباشر مع العمال والموظفين، مرونة كبيرة، قدرة على التأقلم مع كل التغيرات والاستشارة المباشرة السريعة في العمليات، لكن أهم سلبياته هو عدم وجود قسم خاص بالإبداع والتطوير بالإضافة إلى ضرورة فصل قسم التسويق عن قسم المصلحة التجارية وذلك نظراً لأهميته لنشاط المؤسسة.

ثانياً- تقديم مؤسسة توزيع الأجهزة المختلفة:

أسست المؤسسة بمقتضى القانون التجاري والمتمم بالمرسوم التشريعي 93/08 بتاريخ 1993/04/25 الذي تضمن كل النصوص الخاصة بالتنازل عن أصول المؤسسات العامة المحلية للعمال وخاصة التعليم المؤرخة في 1998/05/02 الصادر عن رئيس الحكومة بعد أن كانت تحت اسم المؤسسة الولائية لتوزيع الأجهزة المختلفة المنزلية والمكتبية (Eded) بورقلة وأخذت شكل شركة مساهمة SPA Died برأس مال اجتماعي قدره 4370000 دج، عدد العمال 17 عاملاً، تنشيط المؤسسة في توزيع وتسويق المنتجات الإلكترونية بمنطقة ورقلة.

الفصل الثالث: تحليل واقع التسيير الاستراتيجي بالمؤسسات (Utps. Died. Comab)

- منتجات المؤسسة: تسوق المؤسسة التجهيزات الكهرومترلية، التجهيزات الإلكترونية، التجهيزات والأدوات المكتبية، المعدات والخردوات، قطع غيار التجهيزات المترلية.
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة: يظهر الهيكل التنظيمي للمؤسسة هيكلًا وظيفيًا كما هو موضح.



المصدر: وثائق المؤسسة

يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة ببساطة، التسطح وعدم التعقيد أما يعني سهولة انتقال المعلومات صعوداً ونزولاً و أفقياً، وسهولة حل المشكلات الداخلية، ما يعاب عليه هو عدم التوصيف الدقيق للمصالح، وعدم وجود مصلحة خاصة بالتسويق علما أن النشاط الرئيسي للمؤسسة هو التسويق.

ثالثاً- تقديم المؤسسة التأثيث المترلي و المكتبي:

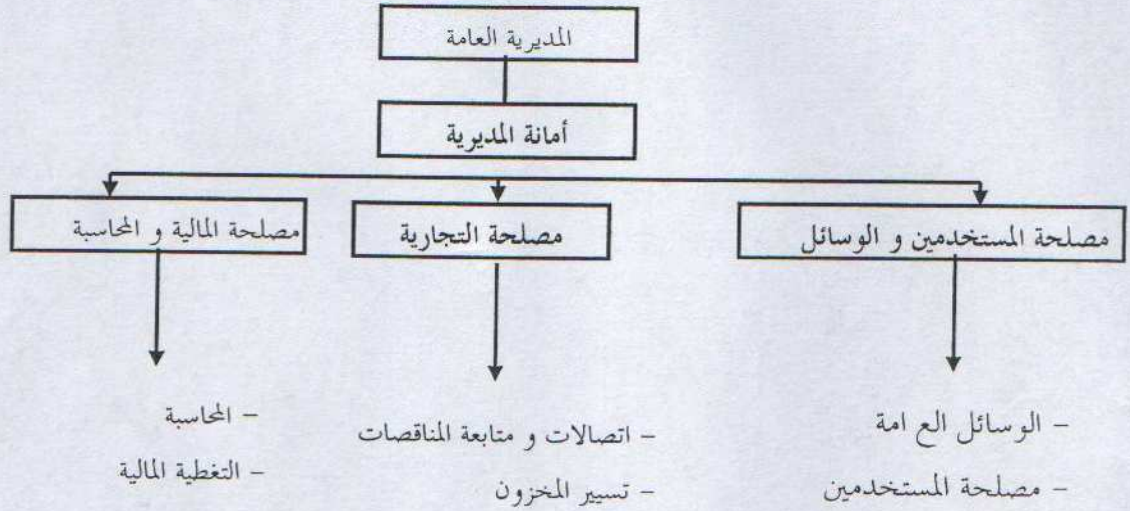
أنشأت في 1997/08/02 من اجل النشاط في العمليات التجارية ومنتجات التجارة والدهن والأثاث والتجهيزات الكهرومترلية ومنتجات المكتبية وتجهيزات التكييف، أسست كمؤسسة عمومية اقتصادية تحت شكل EURL برأس مال 1000000 دج، كوحدة من المجمع الوطني الصناعي للخشب و السيراميك مع تمتعها بالاستقلالية المالية والتسييرية 100%، وعدد عمالها سبعة عشر عاملاً.

- منتجات المؤسسة: للمؤسسة سجلين تجاريين، يحتوي السجل الأول على النشاطات الأساسية للمؤسسة وهي المتاجرة في منتجات النجارة والدهن للأثاث المترلي والتجهيزات المكتبية، المنتجات الإلكترونية والكهرومترلية، أجهزة التكييف.

الفصل الثالث: تحليل واقع التسيير الاستراتيجي بالمؤسسات (Utps. Died. Comab)

أما السجل الثاني يحتوي على النشاطات الثانوية كبيع الأواني والتجهيزات المطبخية، بيع التجهيزات والمعدات الحرارية والتبريد، تقديم خدمات التزيين والترتيب والديكور.

الهيكل التنظيمي للمؤسسة: يظهر الهيكل التنظيمي للمؤسسة من النوع الوظيفي كما يلي :



المصدر: وثائق المؤسسة

نلاحظ أن هيكل المؤسسة الوظيفي يتميز بسهولة انتقال المعلومات صعوداً ونزولاً وأفقياً، لكن العيب الواضح هو عدم وجود مصلحة خاصة بالعمليات والنشاطات التسويقية علماً أن النشاط الرئيسي هو التسويق والتوزيع.

المبحث الثاني: التحليل الإستراتيجي للمؤسسات محل الدراسة

أولاً-الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات محل الدراسة: بناء على نتائج الاستبيان والمقابلة الشخصية، كانت النتائج كمايلي :

1- مؤسسة وحدة تحويل البلاستيك : تتمثل رؤيتها في أن تصبح رائدة في إنتاج جميع الأكياس البلاستيكية، بنوعيات عالمية، التوزيع للسوق المحلي، غزو أسواق أجنبية كثيرة، زيادة عدد العمال المؤهلين والإطارات والخبراء في مجال البلاستيك وفي مجال التسيير.

كما أن للمؤسسة رسالة تتمثل في: الاستجابة للاحتياجات المختلفة للقطاعات الصناعية والفلاحية، الاستجابة للاحتياجات المختلفة لعملائها بإنجاز الطلبات كما يريد العميل، من اجل هذا نعمل على توفير العمال المهرة وذوي الخبرة، الآلات تكنولوجية ذات المستوى العالمي، ونسعى لتطوير من اجل أداء جيد في صناعة البلاستيك¹.

- كما أن للمؤسسة أهدافا تسعى إلى تحقيقها تتمثل في:
- تحقيق حصة سوقية أكبر، من خلال التوزيع في المنطقة، المناطق المجاورة، بهدف زيادة عدد المتعاملين معها، وذلك بمنحهم مختلف التسهيلات الممكنة.
- تلبية احتياجات جميع القطاعات والتقرب من عملائها والتركيز على بالقطاع الفلاحي.
- التحسين المستمر لمنتجاتها، حيث ترغب في تطويرها وتمييزها، بهدف المحافظة على زبائنها وجذب أكبر عدد من العملاء المحتملين.
- التسيير الجيد وحسن التعامل مع زبائنها لاستمرار نشاطها.
- تلبية احتياجات عملائها بتكثيف عمليات البحث والتطوير.
- المشاركة في العديد من المعارض الوطنية والقيام بإشهارت لغرض ترويج منتجاتها بشكل أوسع.
- فتح وحدات توزيع جديدة في أدرار، جيجل، طولقة.

كما تعتبر الميزة التنافسية من أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من خلال تحقيق الأهداف السابقة، وذلك باعتماد كليا على مواردها، قدراتها وتقدم منتجات بنوعية عالية، وإرضاء زبائنها.

2- مؤسسة توزيع الأجهزة المختلفة : ليس للمؤسسة أي رؤية إستراتيجية، التي تتمثل في الغياب الكلي لها في فكر المسير، كما ليس لها رسالة مكتوبة وواضحة، ما يمكن ملاحظته أن رسالة المؤسسة هي النشاط في مجال الأجهزة الالكترونية وتسويقها للمستهلك النهائي، سواء أفراد أو مؤسسات، مع عدم وجود نية للتوسع أكثر مستقبلا سواء على مستوى المناطق الجغرافية أو المنتجات.

¹ وثائق المؤسسة ملحق رقم 12.

الفصل الثالث: تحليل واقع التسيير الاستراتيجي بالمؤسسات (Utps. Died. Comab)

حيث إن المؤسسة منذ نشأتها، لديها هدف وحيد هو بيع كل ما تم شراؤه لتحقيق أرباح فقط، حيث لا يهتمها تحقيق أي مزايا تنافسية.

3- مؤسسة التآئيث المتزلي و المكتبي: تتمثل رؤيتها في رؤية المسير، وهي امتلاك المؤسسة على المدى الطويل مصانع وآلات متطورة لتصنيع الأثاث المتزلي والمكتبي بنوعية رفيعة وفق تصاميم خاصة بالمؤسسة ووفقاً لطلبات واقتراحات العملاء.

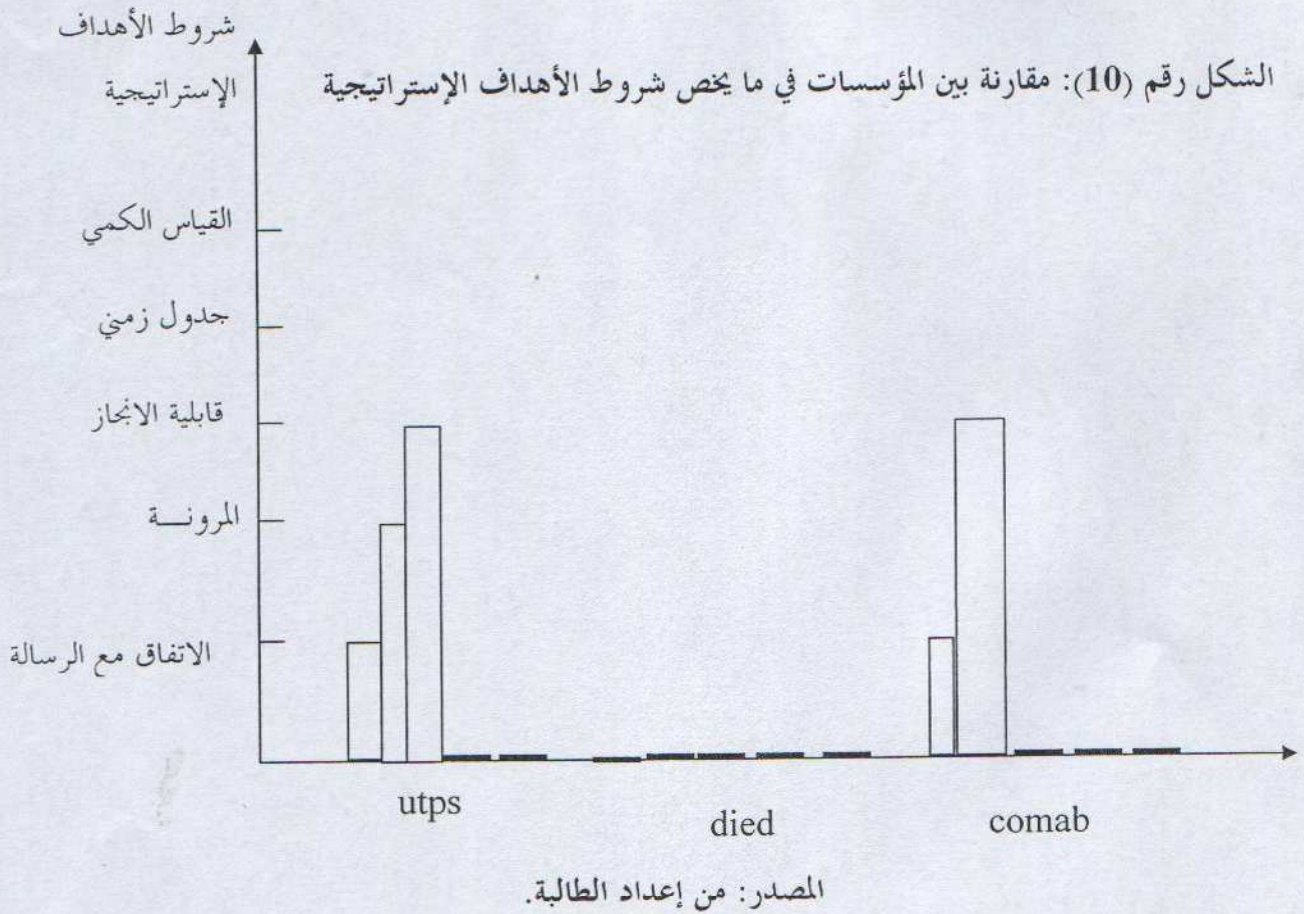
تتمثل رسالة المؤسسة، في الاكتفاء بذكر المجالات التي تنشط بها المؤسسة الأساسية والثانوية السابق ذكرها، دون التقيد بشروط الرسالة الإستراتيجية، و يظهر ذلك في (ملحق رقم 16).

كما أن للمؤسسة أهداف تسعى لتحقيقها وهي:

- تطوير وتنمية المؤسسة.

- الحفاظ على البقاء واستمرار، خاصة مع اشتداد المنافسة المحلية من الخواص وتجار سوق السوداء.

تهدف مؤسسة إلى تحقيق ميزة تنافسية إلا أنها لا تقوم بأي تصرفات لتجسيد ذلك، سواء كانت تصرفات داخلية أو تصرفات خارجية، بقدر ما تعتمد على ظروف المناقصة والحظ فيها والصدفة.



الفصل الثالث: تحليل واقع التسيير الاستراتيجي بالمؤسسات (Utps. Died. Comab)

نلاحظ أن جميع أهداف هذه المؤسسات لا تسمو إلى درجة أهداف إستراتيجية، وذلك لنقص بعض الشروط الأساسية المتعلقة بهذه الأهداف، والتي أهمها ضرورة قابلية هذه الأهداف للقياس الكمي وضرورة وجود جدول زمني لتحقيقها.

ثانيا- التحليل الإستراتيجي:

أولا- تحليل البيئة التنافسية :

1- مؤسسة وحدة تحويل البلاستيك:

أولا- قوة الموردين: تعتمد المؤسسة في اختيار مورديها على أساس النوعية والجودة بالدرجة الأولى ثم السعر بدرجة أقل.

فالمؤسسة تهتم بالنوعية والجودة، وذلك لأن أغلب منتجاتها لا تباع إلا بالمواصفات والمعايير الدولية المتعارف عليها، والتي تباع للمؤسسات الصناعية الكبرى الوطنية والأجنبية في حاسي مسعود، وللمؤسسات صنع الحليب والملمبات بتيزي وزو وعين الدفلة وتييزة... الخ، وبالتالي تحرص المؤسسة على البحث واختيار أحسن المواد الأولية، حيث أن مؤسسة ENTP للبيروكيماويات تقدم أحسن وأجود المواد الأولية لأنها تصنع من بترول جزائري، الذي يرتب الثاني من ناحية النوعية رغم ارتفاع أسعارها، كما تعتمد على الاستيراد خاصة من إسبانيا، السعودية والإمارات العربية المتحدة، لكن مؤخراً المؤسسة تتجه بصفة شبه كلية للاستيراد نظراً لفترات التوقف التي تعرفها مؤسسة ENTP لوجود مشاريع لخصصتها، وعدم قدرة هذه الأخيرة على إنتاج أنواع أخرى من المادة الأولية اللازمة.

كما تهتم من ناحية أخرى، بالمفاضلة بين الموردين حسب السعر للحصول على مواد أولية بأقل تكلفة، لأنه بالإضافة إلى المنتجات السابقة، تنتج منتجات حسب طلب التجار الصغار، الذين غالباً ما يهتمون بالسعر أكثر مما يهتمون بالنوعية.

جدول رقم (04): أهم المواد الأولية لمؤسسة وحدة تحويل البلاستيك

المادة الأولية	مميزات المادة	مصادر التموين
حبيبات Polythylene	أكياس ذات 25 كغ من الحبيبات	ENTP أو الاستيراد
حبيبات Polythylene Basse densité	أكياس ذات 25 كغ من الحبيبات	ENTP
حبيبات Polythylene Haute densité	أكياس ذات 25 كغ من الحبيبات	ENTP أو الاستيراد

مصدر: وثائق المؤسسة

وعليه تظهر قوة الموردين في عدم قدرة المؤسسة على إنتاج المادة الأولية ذاتيا، أو الاعتماد على مؤسسة ENTP لإنتاج المادة الأولية لتقليل التكاليف، وبالتالي تظهر قوتهم في القدرة على التحكم في تحديد الأسعار والتحكم في الجودة دون وجود هامش مناورة للمؤسسة، لان المادة الأولية المباعة لها بدائل قليلة، علما أن التحول من مورد إلى آخر دون جدوى، وللتخفيف من ضغط الموردين تقوم المؤسسة بما يلي :

- تعتمد في شراء المواد الأولية من الموردين على المركزية، حيث يقوم بهذه العملية إما المسير أو المدير التنفيذي، مما يحقق الرقابة في شراء المواد الأولية بدقة، ويولد مهارة متراكمة في عملية الشراء والتفاوض، بالإضافة إلى أن المؤسسة تشتري مباشرة من الموردين، بالتفاوض بالهاتف أو بإلقاء الشخصي مع الموردين، بعد الاستفادة من خبير جزائري على درجة عالية من الكفاءة والخبرة، يقدم المشورة والرئ والنصح في اختيار أجود المواد الأولية وأحسن نوعية.

عند شراء المواد الأولية من المورد، يقدم المورد تقنية الاستعمال الذي يقصد به كيفية استخدام المادة الأولية واستعمالاتها، فمثلا الشريط الفلاحي الشفاف يستعمل 100% Poly Thelene ، كيس حليب ذو طبقتين 65% Poly +30% من 15% Poly B24+ اللون ابيض، كيس حليب ذو ثلاثة طبقات 65% Poly 30% من 15% Poly B24+، أكياس حمل 95% من 5% Poly+ من اللون (اللون المراد).

- تتبع المؤسسة سياسة الشراء حسب الحاجة للإنتاج، لأن أهم منتجاتها موسمية مثل شريط البيوت البلاستيكية، يتم إنتاجه من سبتمبر إلى افريل، شريط فلاحى صغير، يتم إنتاجه من ديسمبر إلى افريل، أكياس عرا جين التمر يتم إنتاجها في نهاية جوان، بتقدير الحاجة من الإنتاج، إضافة إلى كمية احتياطية لأي تغير طارئ، ويرر إتباع هذه السياسة للتخلص من التخزين، لأنه يعتبر رأسمال مخزن إضافة إلى تكاليف الرقابة، الكهرباء... الخ، و لعدم استقرار أسعار المواد الأولية والتي قد تنخفض فجأة بعد شرائها، فتقع المؤسسة في موقف حرج، لأن سعر المواد الأولية مرتبط بسعر البترول في الأسواق العالمية، أما المنتجات الأخرى التي يكون الطلب عليها طوال السنة، شراء المواد الأولية يكون حسب الطلبات المقدمة من طرف العملاء، أما المنتجات السنوية التي تكون بنوعية أقل، وحسب طلب العملاء، اقتراحاتهم وحاجياتهم، فتشترى مواد أولية رخيصة، لأن العميل لا يهتم بالنوعية وإنما يهتم بالسعر مثل الأكياس التجارية الصغيرة، أكياس التفريش... الخ.

رغم كل إيجابيات هذه السياسة من تقليل تكاليف التخزين، المحافظة على أموال المؤسسة، إلا أن سلبياتها تظهر في عدم وصول المواد الأولية في الوقت المناسب، الذي يعطي انطباع سيء للزبون، مثلا سنة 1998 توقفت مؤسسة ENTP عن الإنتاج، فلم تستطيع المؤسسة الحصول على طلبيتها في الوقت المحدد مما اضطرها للاستيراد المستعجل، مما أدى إلى ارتفاع التكاليف.

- تخوف المؤسسة من ارتفاع الأسعار يوحى بعدم وجود دراسة لسوق المواد الأولية، وعلاقتها بسوق البترول الدولي والعوامل المؤثرة فيه، حيث في الواقع سعره متسارع التغير في الشهر الواحد هبوطاً ونزولاً، ما يجعل مسيري المؤسسة في تخوف دائم من انخفاض الأسعار بعد شرائها. نلاحظ أن تنبؤ المؤسسة بالإنتاج يكون حدسياً، بناءً على مبيعات سابقة وهذا ما جعل المؤسسة تشتري احتياطاً إضافياً دائماً، ما يعني عدم قيام المؤسسة بالتنبؤ بالطلب بطرق علمية.

جدول رقم (05): يوضح ارتفاع أسعار المواد الأولية لمؤسسة وحدة تحويل البلاستيك

السنوات	المواد	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000
	Poltytéléne	367,98	252,52	407,58	105	104	101	101
	Noir	190	250	300	112	112	110	105
	Polythéléne B24	243,52	151,08	255,20	120	115	115	115
	Blanche	270	310	270	145	142	142	138
	Polytéléne B25	124,46	101,44	152,38	165	160	158	155

المصدر: إعداد الطالبة حسب وثائق المؤسسة.

نلاحظ أن المواد الأولية ترتفع عاماً، لكن هذا لا يعني عدم وجود انخفاضاً في السعر من شهر إلى آخر خلال السنة الواحدة، الذي يمكن أن تستغله المؤسسة بنجاح.

ثانياً- قوة العملاء: تبيع المؤسسة منتوجاتها ذات النوعية العالية والمطابقة للمواصفات الدولية للمؤسسات الصناعية الكبرى، يتم البيع من خلال الدخول في مناقصة وطنية أو دولية، هذه الأخيرة التي يدخل فيها أطراف عدة والذين يعتبرون منافسين للمؤسسة وهم مؤسسة Filali بسطيف، مؤسسة ENIP بالعاصمة (واللذان يتماثلان في القدرات الإنتاجية مع مؤسسة وحدة تحويل البلاستيك)، مؤسسات دولية مثل مؤسسة B k الألمانية، التجار الوسطاء مثل شيجاني بغرداية، أشرف للبلاستيك بالوادي وغيرهم، عادة ما تتم المناقصات بينهم على الشريط الفلاحي، شريط الحليب، أكياس مختلفة.

حيث تتكون المناقصة من جانبين، جانب تقني وجانب تجاري، تقدم المؤسسة في الجانب التقني كل الوثائق والمستندات إلى المؤسسة العميل، التي تثبت مقدرتها على إنجاز الطلبية بكل الشروط المطلوبة أهم هذه الوثائق طريقة الاستعمال المادة الأولية، مطابقتها للمعايير الدولية، بيان مصدر المادة الأولية، قدرة العمال وخبرتهم، شهادة تقنية للألات المتوفرة لصنع المنتج المطلوب، سجل التجاري، العملاء الذين تتعامل معهم المؤسسة بصفة رسمية وبكميات كبيرة، عدم وجود ديون أو قروض بنكية، عدم وجود التزام اتجاه مصلحة الضرائب.

بعد إرضاء المؤسسة العميل بالنوعية والجودة المطلوبة يتم الانتقال إلى الجانب التجاري للمفاوضة على السعر، إن اعتماد المناقصة على أساس النوعية والجودة بدرجة كبيرة جعل المؤسسة تظفر بأغلب المناقصات، لكن رغم ذلك تواجه المؤسسة في بعض المناقصات منافسة سعرية شديدة من طرف التجار الوسطاء، المؤسسات المنافسة ويعود لاهتمام المؤسسة العميل بالسعر أكثر من النوعية، حيث أغلب المناقصات وخاصة الوطنية غير شفافة، وإن كانت شفافة فإنها لا تهتم سوى بالسعر، إلا أن المؤسسة لا تقدم إلا منتوجات ذات جودة عالية للحفاظ على السمعة الطيبة المعروفة عنها، لذا تفضل المؤسسة خسارة صفقة أو اثنين مقابل الحفاظ على الصورة الجيدة في ذهن العملاء.

نلاحظ بالنسبة لهذه المنتجات، عملاء المؤسسة يمثلون قوة كبيرة، لان العملاء قليلي العدد، كبار الحجم، إضافة عرض المؤسسة لهذه المنتوجات يعتمد بنسبة كبيرة على طلبيات الشراء للمؤسسات الصناعية ومدى رضاها بالمنتج، كما أن تكلفة تحول العملاء بين المؤسسة والمؤسسات المنافسة تكاد تكون منعدمة خاصة في الجودة والنوعية، وتمثل جدوى اقتصادية بالنسبة للمؤسسة العميل في المناقصات التي تعتمد على السعر.

أما المنتجات الأخرى نوعين: متوجات عملائها دائمين، منتجات أخرى.

- شريط أبيض له نفس مواصفات الشريط الفلاحي، الذي يعتبر العميل كروش دائماً لأنه يثق في جودة منتجاتها، بحكم الخبرة وطول مدة التعامل، كما يلي طلبه في الوقت المحدد والمكان المحدد.
- شريط اخضر خاص بمؤسسة AVA، له نفس مواصفات الشريط الفلاحي المعقم، وهي عميل دائم تثق في جودة المنتج، يلي طلبها في الوقت والمكان المحدد.
- مؤسسة Eaurste الفرنسية، التي لديها ثقة كبيرة في منتجات المؤسسة، لأنها تقدم الطلبيات بالجودة والنوعية المطلوبة في الوقت والمكان المحدد وأحياناً قبل الوقت المحدد.
- المحلات الكبرى في حاسي مسعود تعتبر عميل دائم، تشتري أكياس للحمل بيضاء تحمل علامة utps ذات جودة، تصل طلباتهم في الوقت والمكان المحدد.
- يعتبر هؤلاء عينة من العملاء الدائمين للمؤسسة الذي لا يشترون سوى منتجاتها، أما المنتجات الأخرى خاصة أكياس البلاستيك العادية، أكياس المستشفيات، أكياس الصيدلة... الخ فهي تنتج حسب طلب العميل سواء من ناحية الشكل، السمك، اللون، الملمس... الخ مثل :

■ أكياس بيضاء سميكة تصنع حسب طلب العميل، تستعمل لتعبئة الزيتون وتحمل علامة utps

■ أكياس اقل سمكا خضراء، تباع لعميل في ادرار، لتعبئة الكاكاو ونظراً لثقافة المنطق

■ أكياس اقل سمكا حمراء، صفراء، بيضاء، سوداء لمستشفى محمد بوضياف بورقلة.

تعتبر هذه عينة من العملاء الدائمين ذوي طلبيات بكميات متوسطة، حيث يلبي طلبهم في الوقت والمكان المحدد، نلاحظ ديناميكية المسير وحقاقته في استلام طلبيات باحتياجات غريبة، فيحاول المسير الاستفسار عن الحكمة ورائتها، مثلاً أكياس مستشفى محمد بوضياف، الحمراء لوضع بقايا القطن الأدوية حتى لا يثير الازدحام، الأسود في الإدارة، الأبيض في المطابخ... الخ، حيث يستفيد المسير من هذه الحكمة في إقناع عملاء محتملين بنفس الفكرة، وهذا ما حدث فعلاً حيث تم اقتراح على مستشفيات حاسي مسعود، فأصبحوا عملاء دائمين بطلبات شهرية وبالتالي زاد عدد العملاء، كما يطمأن على وصول الطلبية في الوقت المحدد والمكان ومدى الإعجاب بها، حيث يلتزم المسير على العمل بالاقترحات المقدمة من طرف العميل، ونتيجة المعاملة الحسنة، المساعدات المقدمة للزبائن وتقدم طلباتهم في الوقت والمكان المحدد، فعدد عملاء المؤسسة في زيادة من سنة إلى أخرى، ويظهر ملحق رقم (05) عدد عملاء المؤسسة.

- بالنسبة للعملاء الدائمين لا يمثلون قوة تهديد على المؤسسة وذلك لان تكلفة التحول عالية إلى المؤسسات المنافسة لان المؤسسة تمثل الأقرب وبالتالي الأقل تكلفة، إلا أنهم يمثلون ضغط ذلك أن المؤسسة تعتمد في عرضها لمنتجاتها على طلبياتهم، لهذا تعمل المؤسسة على إرضائهم .

- أما بالنسبة للمنتوجات الأخرى مثل أكياس الصغيرة، المتوسطة، الكبيرة بنوعية أقل، بسعر أقل التي تباع للتجار الصغار، الذين يمثلون ضغطاً كبيراً للأسباب التالية:

- اهتمام العملاء بالسعر على حساب النوعية بدرجة كبيرة، بالإضافة إلى الشراء بكميات كبيرة.

- تكلفة التحول من مؤسسة إلى أخرى منعدمة خاصة بين تجار السوق السوداء الذين يقومون بشراء أكياس بلاستيكية أجنبية مهربة، وبالتالي البيع بأسعار متدنية جداً، حيث للمؤسسة تشتري المادة الأولية بنفس السعر الذي يبيع به تجار السوق السوداء.

- المؤسسات الصغيرة المنتجة للأكياس البلاستيكية غير مصرحة بعدد كبير من عمالها، مما يجعل تكاليف الإنتاج منخفضة وبالتالي تقدم أكياس بلاستيكية بأسعار أقل.

من اجل التخفيف من الضغوط السابقة تعمل المؤسسة على:

- تتخذ المؤسسة سياسة معينة في الاتفاق على الوقت والمكان المحدد، حتى لو تكون المؤسسة متأكدة من إنجاز الطلبية بعد يومين مثلاً، لا بد من إضافة يوم كاحتياط لأي ظرف طارئ حتى لا تقع المؤسسة في موقف محرج، ولتحافظ على السمعة التي تشتهر بها وغالباً ما تنجز الطلبيات قبل وقتها فترسل قبل الوقت المحدد، بسبب إتمام العميل أشغاله بسرعة، وتزداد ثقته وتعزز العلاقة بينهما.

- إيصال الطلبيات في الوقت والمكان المحدد، بوسائلها الخاصة، لكن النقص أنها لا تملك وسائل النقل الكافية لنقل الطلبيات الضخمة، ما يضطرها للاتصال بالعميل ليقوم بنقل طلبيته.

- تباع المؤسسة منتوجاتها بالكغ، تستفيد المؤسسة من كون العميل يقدم الطلبية بعدد اللفافات، إلا أن المؤسسة تتحكم في وزن اللفافة الواحدة، ما يجعل المؤسسة تستفيد من زيادة أوزان زائدة في اللفافة الواحدة (بدلاً من تدوير اللفافة 100 مرة، تدورها حول نفسها 110 مرات)، وبالتالي تريح في الوزن الزائدة بفضل تحكم المؤسسة في وزن اللفافة الواحدة.

- تقدم تخفيضات مالية وتجارية للعملاء الدائمين ومحل ثقة، كما تسوى عمليات تأخير السداد بكل رحابة صدر ومساعدة وتمديد الآجال.

- منتجات المؤسسة موافقة لشروط وتحذيرات وزارة البيئة خاصة الأكياس السوداء، مما يجعل منتوجاتها غير مضر وصحية وهذا عنصر آخر تركز عليه المؤسسة في ترويج منتجاتها.

ثالثاً- المنافسون المحتملون: يمكن اعتبارهم تجار السوق السوداء، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لا تنشط بطريقة عادية، إلا أنهم لا يمثلون ضغطاً كبيراً، لأن المؤسسة تملك قوة ضدهم تعود إلى:

- التحكم في مدخلات معينة تتطلبها عملية الإنتاج مثل العمالة، الختمات والمهارات الإدارية.
- الحجم الاقتصادي مقارنة بهم.
- تمتعها بعمليات إنتاج متفوقة تعود إلى خبرات سابقة، براءات اختراع... الخ.

رابعاً- قوة المنافسين: إن أهم المنتوجات خاصة الشريط الفلاحي، شريط الحليب وأكياس أخرى التي تباع بكميات كبيرة ومربحة، لا تتم إلا بدخول مناقصة وطنية مع المؤسسات المنافسة خاصة المؤسسات الدولية مثل BK الألمانية ومؤسسات وطنية مثل مؤسسة ENIP الجزائر و FILALI سطيف، حيث تتميز هذه المؤسسات بتمائلها من ناحية الحجم والإمكانات الإنتاجية، وبالتالي نستطيع القول أن هيكل المنافسة مجزأ، حيث لا يوجد مؤسسة مهيمنة.

تراقب المؤسسة وتتابع كل الإعلانات، بغية الدخول في كل المناقصات الممكنة عبر مواقع الانترنت www.Bousem.com، الذي يعتبر موقع خاص بإعلانات والمناقصات، لذا المؤسسة في الجانب التقني للمناقصة تقدم ملف الترشيح السابق الذكر، بكل الإغراءات والعروض التي تثبت قدرتها على إنجاز المناقصة بالشروط المطلوبة، في حالة الفوز في الجانب التقني يتم الانتقال إلى الجانب التجاري للمناقصة حيث يتم التفاوض على السعر بدرجة كبيرة ومدة التسليم.

تجح المؤسسة غالباً في الحصول على المناقصات الوطنية والدولية، خاصة تلك التي تركز على النوعية أكثر من السعر، لان المؤسسة تملك القدرات والمهارات ما يمكنها من إنجاز الطلبية بالشروط المطلوبة بسرعة التسليم، يعود إلى الخبرة والأقدمية طوال سنوات الإنتاج، وبدرجة أقل تخفيض الأسعار.

تفشل المؤسسة غالباً في المناقصات التي تهتم بالسعر على حساب النوعية، لأنها تفشل في المناورة في السعر رغم تقدم المنافس لنفس النوعية، لكن المؤسسة تعمل على عدم تكرار هذه الخطاء من خلال القيام

بدراسة المنافسين، ومعرفة السبب في إعطاء سعر أقل وبنفس النوعية، تبحث عن الموردين وتجتهد للحصول على المواد الأولية بنفس السعر المنافس أو بأقل، وتحاول الاشتغال بالطاقة القصوى حتى تستطيع تسليم الطلبية في وقت أسرع من المنافسين، لذا منذ سنوات قليلة تدخل المؤسسة المناقصة وتحصل بسهولة على الجانب التقني للمناقصة نظراً للقدرات الإنتاجية والنوعية الأحسن، أما الجانب التجاري تجتهد المؤسسة لإملاك قدرة على المناورة والمنافسة، حيث تركز على الأقدمية، سرعة التسليم والسعر الأقل، وإطارات المؤسسة الذين يتمتعون بقوة الشخصية والإرادة، من خلال إقناع إطارات المؤسسة العميل بأسعار المؤسسة وجودها حتى يساعدهم في نجاح الصفقة، تعتمد المؤسسة على بعض الأساليب الذكية، فتدخل المنافسة مع أمل بلاستيك وأسما بلاستيك، في الجانب التجاري، تقدم المؤسسة الأقدمية، الخبرة، سعر منخفض، لكن مؤسسة أسما بلاستيك تقدم سعر أعلى، وهذا ما يجعل المؤسسة صاحبة المناقصة تختار المؤسسة نظراً للأقدمية و السعر.

- أما بالنسبة للمنتجات الأخرى التي تباع للتجار الصغار فيتم دراسة المنافسين من خلال:

- الزيارة الميدانية للمؤسسات المنافسة لمراقبة سرعة، مدة وكيفية الإنتاج، الآلات الإنتاجية، ومهارة العمال.

- سعر المنتجات المنافسة.

- الحصول على عينة من المنتجات المنافسة ومقارنتها بمنتجاتها من حيث الطول، اللون، السمك، الملمس... الخ، (كما تظهر في الملحق رقم 02)، حيث تحاول المؤسسة تحديد الفرق لتحسين المنتجات بنفس النوعية للمنافسين وبأحسن منها.

- الأساليب البيعية للمنافسين والترويجية والتسويقية.

لكن رغم كل ما سبق ذكره، لا تهتم المؤسسة كثيراً بالمنافسين بقدر ما تهتم بنوعية المنتجات ورضا الزبون، حيث يعاب عليها عدم الفطنة واليقظة لما يحدث وترقبه، فمثلاً بعد ما كان شريط الحليب من منتجات المؤسسة أكثر بيعاً وإرباحاً، الذي يمثل المرتبة الثانية بعد الشريط الفلاحي، تراجع منتج شريط الحليب نظراً لاستقطاب شركة سونا طراك لأغلبها بإنشائها وحدة لتحويل البلاستيك وتحول مؤسسات الحليب إلى مؤسسات خاصة، الذي لم تفتن له المؤسسة إلا بعد أن قامت المؤسسات المنافسة مثل FILALI و ENIP بجذبهم، لان دراسة السوق لأهم العملاء للمؤسسة تتم كل عامين وهي مدة طويلة جداً مقارنة بالمنافسة القوية .

- مؤسسة AVA التي كان التعامل معها وتحولها إلى عميل دائم صدفة، لأن مؤسسة AVA كانت تعتمد على استيراد الشريط الخاص بها من م.و.م.أ، ونظراً لتعطل في الآلات الأمريكية لجأت المؤسسة إلى مؤسسة utps لإنتاج شريط الخاص بها، مما يعني عدم رصد المؤسسة للبيئة والفرص الموجودة، لكن رغم ذلك لاحظنا إرادة المسير وإصراره على اغتنام هذه الفرصة حيث كان مصراً على إنتاجه بنفس مواصفات والشروط الموضوعية حتى ولو تحمل خسائر كبيرة.

- كذلك مؤسسة Euarst التي تحولت إلى عميل دائم، لكن بعدما لجأت Euarst إلى المؤسسة وقدمت لها الطلبية قبل الوقت المحدد، مما جعل مؤسسة Euarst تعزز ثقتها في المؤسسة.

من خلال الأمثلة السابقة، نستنتج أن المؤسسة لا تتمتع بيقظة تنافسية، التي نقصد بها كل الأفعال الهادفة للرصد المستمر للإشارات مهما كانت درجة قوتها أو ضعفها القابلة لاحتواء معلومات ذات معنى للمؤسسة في ميدان استراتيجي،¹ كما لاحظنا عدم الاهتمام بالمنافسين وبتصرفاتهم بدرجة كبيرة أو كما ينبغي أن يكون عليه الحال، لأن المنافسة ليست شديدة بدرجة كبيرة ماعدا في المناقصات.

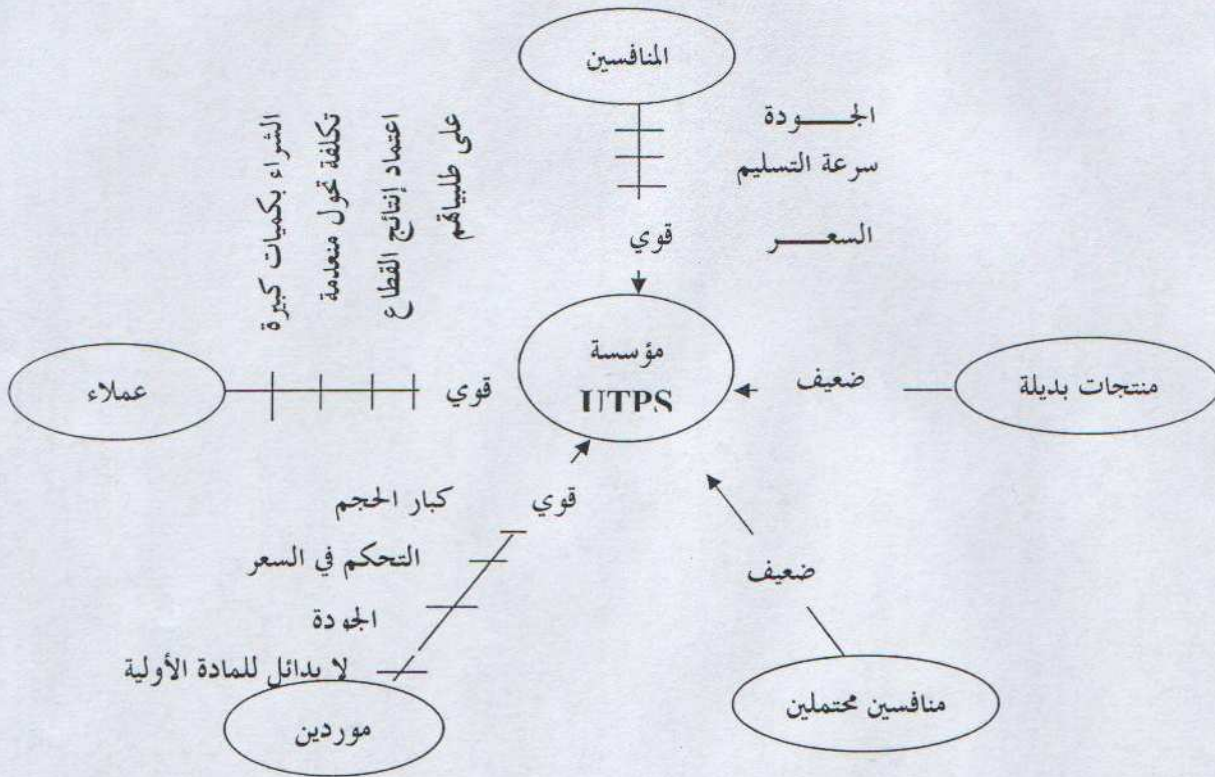
من خلال ما سبق ذكره فما يخص البيئة التنافسية، إن المؤسسة تتعرض لضغوط كبيرة جدا من طرف الموردين فيما يخص المنتجات ذات النوعية العالية والمنتجات العادية، لأن المؤسسة تهتم بالتنوع والمناورة في السوق دون وجود مراقبة و

رصد للموردين، تغيرات أسعار المواد الأولية ورصد المعلومات الجديدة عنها، مثلا توقف مؤسسة ENTPE دون علم المؤسسة، أدى إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج الذي يعود لعدم المراقبة والرصد للمحيط الخارجي، التخوف الدائم من ارتفاع أسعار، كما تتعرض لضغوط كبيرة من المشترين خاصة المؤسسات الصناعية الكبرى والعملاء الدائمين، كما لاحظنا أن المؤسسة لديها اهتمام بالعملاء الحاليين والعمل على إرضائهم، إلا أنه ليس رصد منظم للعملاء المحتملين والبحث عنهم، أما المنافسين فهي كذلك تتعرض لضغوط كبيرة لأن المنافسين يقدمون منتجات بنفس الجودة وبأسعار مشابهة وأحيانا أقل، لكن رغم ذلك لا نجد اهتمام كبير بهم من طرف المؤسسة ولا رصد لتحركاتهم أو محاكاة لأساليبهم، أما المنافسين المحتملين لا يمثلون ضغطا كبيرا ذلك أنهم ينافسون في المنتجات العادية والتي لا تمثل إلا نسبة قليلة من الإنتاج الكلي للمؤسسة.

¹ نذير نصر الدين، مرجع سابق، ص 112.

الشكل رقم (11): تأثير القوى الخمس على مؤسسة

UTPS



المصدر: من إعداد الطالبة

2- مؤسسة توزيع الأجهزة المختلفة:

أولاً- قوة الموردين: تعتمد المؤسسة في شراء تجهيزاتها المختلفة على كل من مؤسسة ENIEM لتوزيع الأجهزة الإلكترونية والكهرومترية، مؤسسة ENIE لتوزيع الأجهزة الإلكترونية، مؤسسة SARL ZENITN، مؤسسة أيد أمال، مؤسسة سماح.

تختار المؤسسة مورديها على أساس النوعية الرفيعة للمنتجات الإلكترونية والكهرومترية، رغم ارتفاع سعرها فإن المؤسسة تهدف لتقديم الأفضل لعملائها، لأنها تهتم بتقديم مبيعات ذات نوعية رفيعة.

وعليه تظهر قوة الموردين فيما يخص مؤسسة، في عدم قدرتها على المناورة في الأسعار لان الموردين كبار الحجم وقليلي العدد، والمفاضلة بين الموردين دون جدوى لان جميع الموردين يقدمون منتجات بنفس السعر وبنفس الجودة، وبالتالي تظهر قوة الموردين في القدرة على التحكم في تحديد الأسعار والتحكم في الجودة.

- للتخفيف من ضغط الموردين تعتمد المؤسسة في الشراء على اللامركزية، حيث تتم عملية الشراء على مستوى مصلحة التمويل يقوم بها مجموعة من الموظفين لاختيار أحسن الموردين والذين يتم اختيارهم أساساً

على النوعية ثم يتم المفاضلة على أساس السعر الأقل، كما تتبع المؤسسة سياسة الشراء حسب طلب العملاء وحسب نوع المنتج الذي يكون الطلب عليه موسمي، ويتم من خلال تجميع طلبات العملاء بالإضافة إلى توقع الطلب الممكن ثم شراء كل الكميات المطلوبة والمتوقعة، وبالتالي تعتمد المؤسسة أساساً في التفاوض مع الموردين على الشراء بكميات كبيرة من أجل الاستفادة من تخفيضات تجارية، رغم أن سياسة الشراء بكميات كبيرة تساعد في تخفيض سعر البيع وتساعد على توفير طلبات العملاء في الوقت والمكان المحددين، إلا أنها تتسبب في تكاليف جد عالية للتخزين (مراقبة، كهرباء، تنظيف... الخ).

ثانياً- قوة العملاء: تتعامل المؤسسة مع عدة عملاء معنويين وهم القطاع العسكري، الشركات الوطنية، الشركات البترولية، مديرية التربية... الخ، كما تتعامل المؤسسة مع عملاء طبيعيين وهم مستهلكين نهائيين والذين يمثلون غالبية عملاء المؤسسة.

- تعتمد المؤسسة على عملية البيع المباشر لعملائها، من خلال المؤسسة كنقطة بيع وتوزيع والمجمع التجاري بورقلة، توزع مبيعاتها في المناطق المحلية بورقلة دون وجود أي أهداف للتوسع أو البيع خارج المناطق المحلية، ويرر بان كل المناطق الأخرى (حاسي مسعود، تقرت، الوادي... الخ) توجد بها مؤسسات وطنية لتوزيع الأجهزة الإلكترونية، وأن كل منهم قادة على تغطية الطلب في تلك المناطق وهذا ما يفسر عدم وجود منافسة بينهم وبين المؤسسات الأخرى، بالإضافة إلى أن كل المؤسسات السابقة تقدم منتجات بنفس النوعية وبأسعار جد متقاربة، لكن رغم ذلك المؤسسة تعاني من ضغط كبير جداً من العملاء وخاصة المستهلكين النهائيين، لقدرة تجار السوق السوداء على تقديم منتجات بنفس النوعية وبأسعار منخفضة وفي متناول جميع المستهلكين النهائيين، لكن مدير المستخدمين يرر السعر المرتفع بان المؤسسة تقدم خدمات لا يقدمها تجار السوق السوداء مثل ضمانات وخدمات ما بعد البيع (إصلاح، صيانة، ضمان لمدة مختلفة حسب نوع المنتج المباع) والبيع بالتقسيط، لكن رغم هذه الإغراءات إلا أنها تتلاشى أمام رغبة المستهلك النهائي في سعر منخفض، حيث نلاحظ أنهم يمثلون أغلبية عملاء المؤسسة ويمثلون ضغطاً كبيراً نظراً لتكلفتهم المنعدمة.

- إن الاعتماد على بيع منتجات بأسعار مرتفعة يعتبر اختيار غير موفق لان توزيع منتجات بجودة عالية الذي يعني أسعاراً مرتفعة جداً، إضافة إلى أن أغلبية عملائها مستهلكين نهائيين، الذين لا تتوافق قدراتهم الشرائية مع الأسعار العالية، مما يجعل المؤسسة تفقد الكثير من العملاء، الذي جعلهم يتجهون نحو تجار السوق السوداء، ما يزيد في شدة ضغط العملاء أن عرض المؤسسة يعتمد بنسب كبيرة على طلبات العملاء ورضاهم، هذا الأخير الذي لا توفره المؤسسة للمستهلكين النهائيين بالخصوص.

- للتخفيف من هذه الضغوط تعتمد المؤسسة البيع بالتوزيع المباشر، ما يساهم بالتعرف على تفضيلات العملاء والسعي للوفاء بها في الوقت المحدد، كما تعتمد المؤسسة على وسائل النقل الخاصة بها لإيصال طلبات العملاء إلى المكان المحدد، كما تعمل على تقديم تخفيضات مالية للعملاء المعنويين كالتأجيل في الدفع، وتقوم بتقديم

ضمانات تتفاوت فتراتها حسب نوع المنتج المباع وكذلك خدمات ما بعد البيع من إصلاح وصيانة وتركيب... الخ، وذلك بفضل توفر موظفين ذوي خبرة ومهارة في مجال الإلكترونيك، كما تقدم المؤسسة كذلك إمكانية البيع بالتقسيط.

- التساهل في طول فترات السداد وتأجيل الدفع الذي غالباً لا يكون حسب أسس تسييرية معروفة ومدروسة (المقارنة بين فترة سداد الحقوق وتسديد الديون)، ولا يكون حسب نوع العميل (عميل دائم، عميل تثق فيه المؤسسة... الخ)، لكن يكون لأسس أخرى بيروقراطية وهذا ما ورط المؤسسة بمبالغ ضخمة جداً خارج المؤسسة حيث وصلت في نهاية 2006 إلى مليار ومائتان دينار.

ثالثاً- قوة المنافسين: بما أن المؤسسة لا تقوم بأي نشاطات تسويقية تنافسية وذلك بحجة عدم وجود تنافس بينها والمؤسسات الأخرى في المناطق القريبة رغم وجود منافسة فعلية، حيث تعاني المؤسسة من منافسة سعرية شديدة مع تجار السوق السوداء، لقدرةهم الكبيرة على تقديم منتجات بنوعية عالية وأسعار منخفضة، وتحاول إتباع بعض السلوكيات التجارية تتمثل في تقديم ضمانات وخدمات ما بعد البيع مثل الإصلاحات والصيانة والتركيب... الخ، لكن الملاحظ رغم هذه السلوكيات إلا أن المؤسسة لم تستطع جذب المزيد من العملاء، كما أنها لم تحافظ على عملائها لان السوق الذي تنشط به المؤسسة يعتبر سوق حساس جداً للتغير في السعر، لهذا نقترح على المؤسسة أن تقوم بشراء الأجهزة الالكترونية حسب القدرات الشرائية للمستهلكين وأن تتعامل وفق الظروف السوق الذي تنشط فيه، بشراء منتجات الكترونية ذات نوعية عالية توزع خصيصاً للشركات، وشراء منتجات الكترونية ذات نوعية اقل وبأسعار معقولة تناسب القدرات الشرائية للمستهلكين النهائيين.

تعرض المؤسسة لضغوطات كبيرة من المنافسين سواء المؤسسات القريبة مثل مؤسسة التأثيث المتري والمكتبي أو المؤسسات في المناطق المحلية أو تجار السوق السوداء، لكن رغم ذلك لا تهتم بالمنافسين ورصد تحركاتهم خاصة الأساليب التسويقية والتجارية، لأن النشاط الرئيسي هو التسويق .

رابعاً- المنافسون المحتملون : حسب ما سبق يتمثلون خاصة في تجار السوق السوداء وذلك لاملاكهم القدرة على دخول الأسواق والمنافسة من خلال امتلاكهم نفس القدرات التسويقية وقوة على جذب العملاء خاصة المستهلكين النهائيين، كما يمثلون ضغطاً كبيراً من خلال إمكانية توفير منتجات بنفس النوعية وبأسعار اقل .

ضمانات تتفاوت فتراتها حسب نوع المنتج المباع وكذلك خدمات ما بعد البيع من إصلاح وصيانة وتركيب... الخ، وذلك بفضل توفر موظفين ذوي خبرة ومهارة في مجال الإلكترونيك، كما تقدم المؤسسة كذلك إمكانية البيع بالتقسيط.

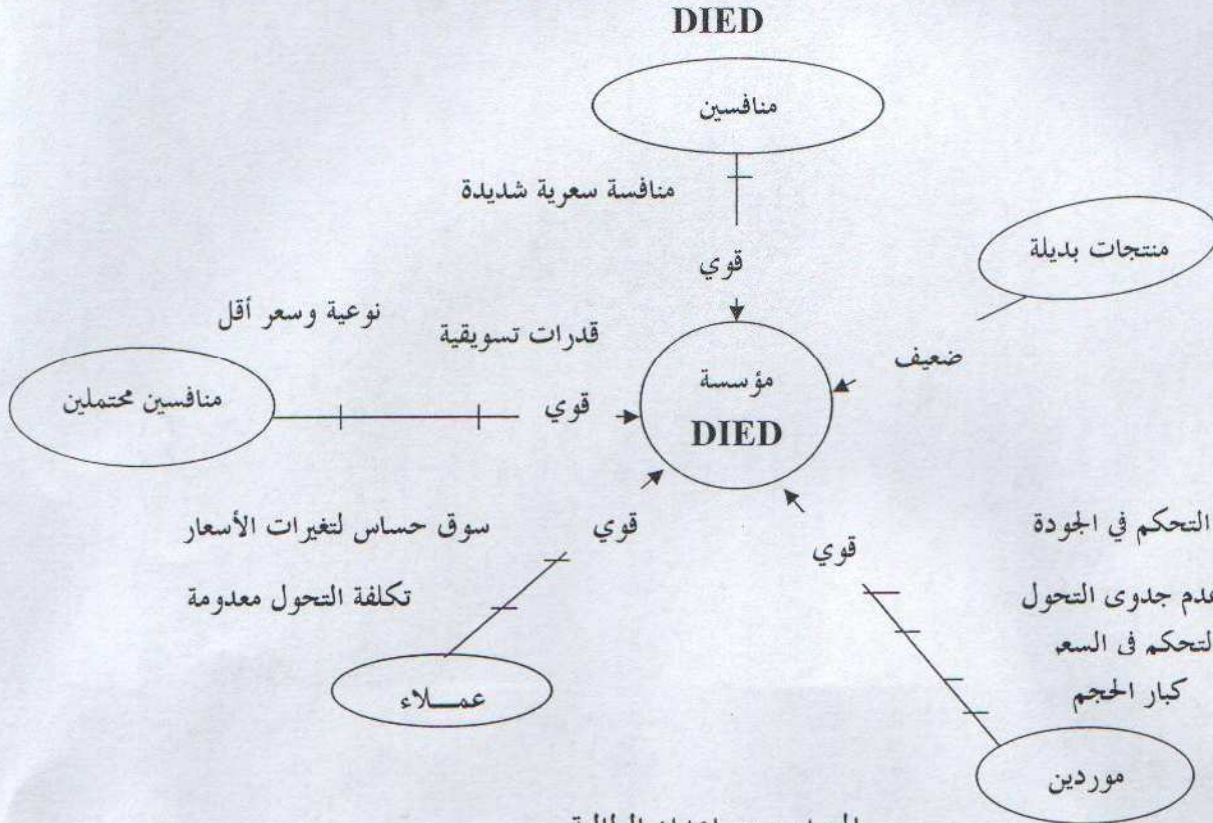
- التساهل في طول فترات السداد وتأجيل الدفع الذي غالباً لا يكون حسب أسس تسييرية معروفة ومدروسة (المقارنة بين فترة سداد الحقوق وتسديد الديون)، ولا يكون حسب نوع العميل (عميل دائم، عميل تثق فيه المؤسسة... الخ)، لكن يكون لأسس أخرى بيروقراطية وهذا ما ورط المؤسسة بمبالغ ضخمة جداً خارج المؤسسة حيث وصلت في نهاية 2006 إلى مليار ومائتان دينار.

ثالثاً- قوة المنافسين: بما أن المؤسسة لا تقوم بأي نشاطات تسويقية تنافسية وذلك بحجة عدم وجود تنافس بينها والمؤسسات الأخرى في المناطق القريبة رغم وجود منافسة فعلية، حيث تعاني المؤسسة من منافسة سعريه شديدة مع تجار السوق السوداء، لقدرةهم الكبيرة على تقديم منتجات بنوعية عالية وأسعار منخفضة، وتحاول إتباع بعض السلوكيات التجارية تتمثل في تقديم ضمانات وخدمات ما بعد البيع مثل الإصلاحات والصيانة والتركيب... الخ، لكن الملاحظ رغم هذه السلوكيات إلا أن المؤسسة لم تستطع جذب المزيد من العملاء، كما أنها لم تحافظ على عملائها لان السوق الذي تنشط به المؤسسة يعتبر سوق حساس جداً للتغير في السعر، لهذا نقترح على المؤسسة أن تقوم بشراء الأجهزة الالكترونية حسب القدرات الشرائية للمستهلكين وأن تتعامل وفق الظروف السوق الذي تنشط فيه، بشراء منتجات الكترونية ذات نوعية عالية توزع خصيصاً للشركات، وشراء منتجات الكترونية ذات نوعية اقل وبأسعار معقولة تناسب القدرات الشرائية للمستهلكين النهائيين.

تعرض المؤسسة لضغوطات كبيرة من المنافسين سواء المؤسسات القريبة مثل مؤسسة التأثيث المترلي والمكتبي أو المؤسسات في المناطق المحلية أو تجار السوق السوداء، لكن رغم ذلك لا تهتم بالمنافسين ورصد تحركاتهم خاصة الأساليب التسويقية والتجارية، لأن النشاط الرئيسي هو التسويق .

رابعاً- المنافسون المحتملون : حسب ما سبق يتمثلون خاصة في تجار السوق السوداء وذلك لامتلاكهم القدرة على دخول الأسواق والمنافسة من خلال امتلاكهم نفس القدرات التسويقية وقوة على جذب العملاء خاصة المستهلكين النهائيين، كما يمثلون ضغطاً كبيراً من خلال إمكانية توفير منتجات بنفس النوعية وبأسعار اقل .

الشكل رقم (12): تأثير القوى الخمس على مؤسسة



3- مؤسسة التأثيث المكتبي و المترلي:

أولاً- قوة الموردين: تعتمد المؤسسة في الحصول على منتجاتها من الأثاث المترلي على مورد وحيد هو وحدات الإنتاج التابعة للمجمع الصناعي للخشب والسميك، أما على المنتجات الالكترونية تعتمد على كل من مؤسسة eniem، مؤسسة upac مؤسسة Enie مؤسسة الكترو نيكس، تعتمد المؤسسة في اختيار مورديها على النوعية العالية للأثاث المترلي والمكتبي وللمنتجات الالكترونية.

تعرض المؤسسة لضغوط كبيرة من طرف موردي الأثاث المترلي والمكتبي لعدم قدرتها على الإنتاج ذاتيا ولعدم وجود بدائل لهذه المنتجات ، ولان المؤسسة الموردة كبيرة الحجم وبينما المشترين صغار الحجم وكثيري العدد، أما فيما يخص موردي الأجهزة الالكترونية لديهم ضغوط كبيرة لعدم قدرة المؤسسة على تخفيض الأسعار وعدم جدوى التحول من مورد إلى آخر لتقارب الأسعار.

- من اجل التخفيف من هذه الضغوط تعمل المؤسسة على التفاوض المباشر مع الموردين وخاصة منتجات الأثاث المترلي والمكتبي من خلال الشراء من المصدر الإنتاجي وهو وحدات الإنتاج التابعة للمجمع الوطني للخشب، كما تعتمد على اعتبارها عميل دائم للحصول على تخفيضات تجارية، بهدف الحصول على أسعار

منخفضة، ولكن رغم ذلك تبقى أسعار منتجات الأثاث المترلي والمكتبي مرتفعة جدا وتفوق القدرة الشرائية للمستهلك النهائي، وغير مغرية جدا للشركات.

أما بالنسبة للمنتجات الالكترونية فتختار المؤسسة بين عدة موردين بهدف الحصول على سعر اقل لمنتجاتها وبنوعية عالية، لكن رغم ذلك فان أسعار هذه المنتجات لدى الموردين متقاربة جدا، مما يجعل الاختيار بدون فائدة غالبا.

- تتبع المؤسسة سياسة الشراء حسب الحاجة، وحسب طلب العميل لان المنتجات الالكترونية موسمية، أما الأثاث المترلي والمكتبي يعلل رئيس المصلحة التجارية بأنها تتلف بسهولة بفعل الحرارة والرطوبة هذا فضلا عن تكاليف التخزين التي تكون مرتفعة جدا، لكن رغم إيجابيات هذه السياسة إلا أن المؤسسة تجد نفسها غير قادرة على تلبية بعض الطلبيات في الوقت المحدد لعدم وجود الكافي في المخزون، بالإضافة إلى تأخر المؤسسات الموردة في الصنع خاصة بالنسبة للأثاث .

تملك المؤسسة وسائل النقل الخاصة لنقل منتجاتها وطلبات العملاء، إلا أنها غير كافية خاصة في حالة الطلبيات الكبيرة وهذا ما يضطرها إلى الاستعانة بوسائل النقل للمؤسسة الموردة مما يؤدي إلى ارتفاع تكاليف الشراء وبالتالي ارتفاع الأسعار من جهة، ومن جهة أخرى يضطر عميل المؤسسة للاستعانة بوسائله الخاصة أو بشركة النقل مما يقلل من رضا العميل.

ثانيا- قوة العملاء: تتبع المؤسسة الأثاث المترلي والمكتبي والأجهزة الإلكترونية والأواني والتجهيزات المطبخية غالبا للشركات التي أهمها مؤسسة سونا طراك، مؤسسة سونا لغاز، الجماعات المحلية، الإدارات العمومية وغيرها.

تعتمد المؤسسة في البيع غالبا بالدخول في مناقصات وطنية، حيث تعمل على تقديم كل الوثائق والمستندات في الجانب التقني للمؤسسة العميل التي تثبت قدرتها على إنجاز الطلبية بكل الشروط المطلوبة ومنها السجل التجاري للعملاء السابقين الذين تعاملت معهم في المناقصات السابقة التي تم إنجازها والضرائب اتجاه مصلحة الضرائب... الخ، كما يشترط وجود مبلغ يحدد في دفتر الشروط في حساب المؤسسة في البنك، وهذا الشرط الأخير الذي غالبا لا تكون المؤسسة قادرة على الوفاء به لنقص الموارد المالية وعدم اعتماد المؤسسة على القروض البنكية، نظراً لتكاليفها المرتفعة وحتى إن حاولت المؤسسة الحصول على قرض بنكي فإن التعقيدات الإدارية والبيروقراطية تستغرق وقتا طويلاً مما يفوت فرصاً مناسبة للفوز بمناقصات مربحة.

أما في حالة الفوز في الجانب التقني يتم الانتقال إلى الجانب التجاري، حيث يكون التفاوض مع المؤسسة العميل منحصر في السعر أين تكون المنافسة سعريه شديدة جداً خاصة مع الخواص الذين يعتمدون على بيع منتجات الأثاث المترلي والمكتبي المستورد من دول آسيا، الذين يقدمون منتجات بنوعية عالية وبأسعار جد منخفضة، هذا ما جعل جهود المؤسسة في الشراء من المصدر لتخفيض السعر لا يكون له أثر كبير، كما

أن المؤسسة لا تستطيع الاعتماد على الاستيراد، لان فتح اعتماد مستندي يتطلب كحد أدنى وجود مليار سنتيم في البنك، حيث لا تستطيع المؤسسة توفيره، وهذا ما يجعل الموارد المالية تفوت فرصاً عديدة، بالإضافة إلى بعض السلوكيات التي يقوم بها الخواص كالإخراج والإدخال للمخازن دون مستندات ثبوتية من اجل التهرب الضريبي الذي يخفف التكاليف، في حين لا يمكن للمؤسسة القيام بذلك، لكن ذلك لا ينفي فوز المؤسسة بمناقصات عديدة نظراً لقدرة على الوفاء بالشروط والالتزام بها بأبعد الحدود، تقديم منتجات متميزة، تقديم خدمات التزيين، الترتيب، الديكور... الخ، بالإضافة للسمعة الطيبة التي تتمتع بها المؤسسة لدى عملائها.

كذلك المتوجات الإلكترونية تباع بدخول مناقصات أو البيع المباشر من خلال المؤسسة كنقطة توزيع وفي حاسي مسعود كنقطة أخرى للتوزيع، التي غالباً تكون بجودة عالية وأسعار مرتفعة جداً، خاصة بالنسبة للمستهلك النهائي الذي لا تتوافق قدراته الشرائية مع الأسعار المرتفعة، إلا أن ذلك لا يؤثر بدرجة كبيرة على المؤسسة لان المستهلك النهائي يمثل اقل من 30% من العدد الإجمالي للعملاء.

إن المشتريين يمثلون تهديداً كبيراً للمؤسسة، لان المشتريين يمثلون مؤسسات كبيرة وقليلة العدد بينما مؤسسة والمؤسسات المنافسة تمثل مؤسسات صغيرة الحجم وكثيرة العدد، كما أن تكلفة التحول من عدمة واعتماد عرض المؤسسة على طلبيات المشتريين بنسبة كبيرة، للتخفيف من هذه الضغوط تعمل المؤسسة على الوفاء بطلبات عملائها من المنتجات الإلكترونية في الوقت المحدد والكم المحدد لوجود المخزون الكافي ولتوقع الطلب عليها (الطلب يكون موسمي)، أما الأثاث المترلي والمكتبي فتعاني من طول مدة التصنيع الموردين، لكنها تحاول إرضاء العميل بالاتفاق على وقت قصير نوعاً ما، كما تعمل على إيصال طلبيات الزبائن بوسائلها الخاصة، ولكن في حالة الطلبية كبيرة يكون هذا المورد غير كافي، بالإضافة تقدم تخفيضات تجارية ومالية، خدمات ما بعد البيع، البيع بالتقسيط، التساهل المحكم في تأجيل فترات السداد لبعض العملاء المهمين والدائمين، رغم أن هذا الأسلوب يساعد المؤسسة للمحافظة على عملائها إلا انه أحياناً يضعها في موقف يفوت عليها فرصاً مربحة جداً بسبب عدم توفر الأموال اللازمة في حساب المؤسسة البنكي الذي غالباً يعتبر شرط أساسي في دفتر الشروط مما يفوت فرص الفوز في مناقصات كبيرة.

تعرض المؤسسة منتجات الأثاث في موقع المؤسسة، لكن في حالة تقديم العميل لتصاميم مخالفة لما هو موجود تعمل المؤسسة للوفاء به بنفس الشروط، من خلال إعداد التصميم والاتصال بالمؤسسة المورد والاتفاق على إنجازها، ولا تكتفي المؤسسة بهذا الحد وإنما تعمل على التأكد من درجة رضا العميل.

رابعا- قوة المنافسين: تتبع المؤسسة منتجاتها الأساسي (الأثاث المترلي والمكتبي) بكميات كبيرة من خلال الدخول في مناقصات وطنية، حيث تعمل المؤسسة على متابعة كل الإعلانات والمعلومات عن المناقصات عبر موقع Bousem، بهدف الفوز على المنافسين تتقدم في الجانب التقني كل الدلائل والوثائق والمستندات التي تؤكد قدرتها على إنجاز الطلبية وبكل الشروط المطلوبة، في الجانب التجاري تعمل على تخفيض قدر المستطاع

الفصل الثالث: تحليل واقع التسيير الاستراتيجي بالمؤسسات (Utps. Died. Comab)

السعر للفوز بالصفقة، باعتماد على الشراء من المصدر وهو المجمع الوطني للخشب والسيراميك (بالنسبة لمنتجات الأثاث) والحصول على تخفيضات تجارية باعتبارها عميل دائم، الاعتماد على وسائل النقل الخاصة غالباً، أما بالنسبة للأواني والتجهيزات المطبخية تشتري المؤسسة من المحال الكبرى بالجزائر العاصمة وقسنطينة للحصول على سعر أقل، أما بالنسبة للمنتجات الإلكترونية تعمل على الشراء بكميات كبيرة حسب الموسم، في حالة فوز المؤسسة بالمناقصة يعود لـ:

- قدرة المؤسسة على ضمان تقديم منتج موافى للشروط ومتميز وبسعر أقل من المنافسين.

- تقديم الطلبية في وقت أقصر من المنافسين في المكان المحدد.

- السمعة الطيبة التي تحظى بها المؤسسة خاصة لدى المؤسسات الوطنية.

أما في حالة فشل المؤسسة في المناقصة يعود ذلك إلى:

- الخواص يمثلون منافسين أشداء، لأنهم يبيعون سلع مستوردة بأسعار جد منخفضة وبنوعية عالية.

- قيام الخواص ببعض السلوكيات مثل الإخراج والإدخال إلى المخازن دون وثائق ثبوتية ومستندات، من اجل

تخفيض التكاليف المتعلقة بالضرائب (التهرب الضريبي)، وبالتالي أسعار أقل.

- عدم اهتمام المؤسسة المعارضة في اغلب الحالات بالتنوع بقدر ما تهتم بالسعر كما سبق وعرضت في دفتر

الشروط.

وعليه تعرف المؤسسة تراجعاً في الفترة الأخيرة في مبيعاتها، يعود لعدم قدرتها على التخفيض في

الأسعار أكثر بسبب نقص الموارد المالية للحصول على فرصة الاستيراد وفرصة الفوز بالصفقات ولعدم قدرتها

على محاكاة تصرفات المنافسين غير القانونية.

رغم خسارة المؤسسة صفقات للأسباب السابقة مما يفوت فرصاً للتوسع والربح إلا أن المؤسسة لا تقوم بأي

بحث حول المنافسين، وذلك لمعرفتها المسبقة بالأساليب المسبقة للمنافسة والتي لا تكون قادرة على القيام بما

والذي يعود بدرجة كبيرة إلى عدم توفر الموارد المالية الكافية بالإضافة إلى عدم توفر الروح المقاتلية للمسير

وعدم القدرة على المخاطرة والمبادرة، من خلال التخوف من تحمل المصاريف الضخمة، كمصاريف القروض

البنكية التي تعتبر حلاً لنقص الموارد المالية خاصة مع قدرة المؤسسة للحصول عليه.

أما المنتجات المباعة للأفراد (منتجات الأثاث) تواجه المؤسسة منافسة سعريه شديدة جدا من الخواص

وتجار السوق السوداء، لقدرتهم على تقديم منتجات بنفس النوعية وبأسعار منخفضة تتلاءم أكثر مع القدرة

الشرائية الضعيفة للأفراد مقارنة بمنتجات المؤسسة، لذا تفكر المؤسسة مؤخراً في إنتاج أثاث متزلي ومكتبي

بنوعية أقل وبأسعار منخفضة، لجذب الأفراد وكسب ثقتهم، أما المنتجات الإلكترونية، فتواجه المؤسسة منافسة

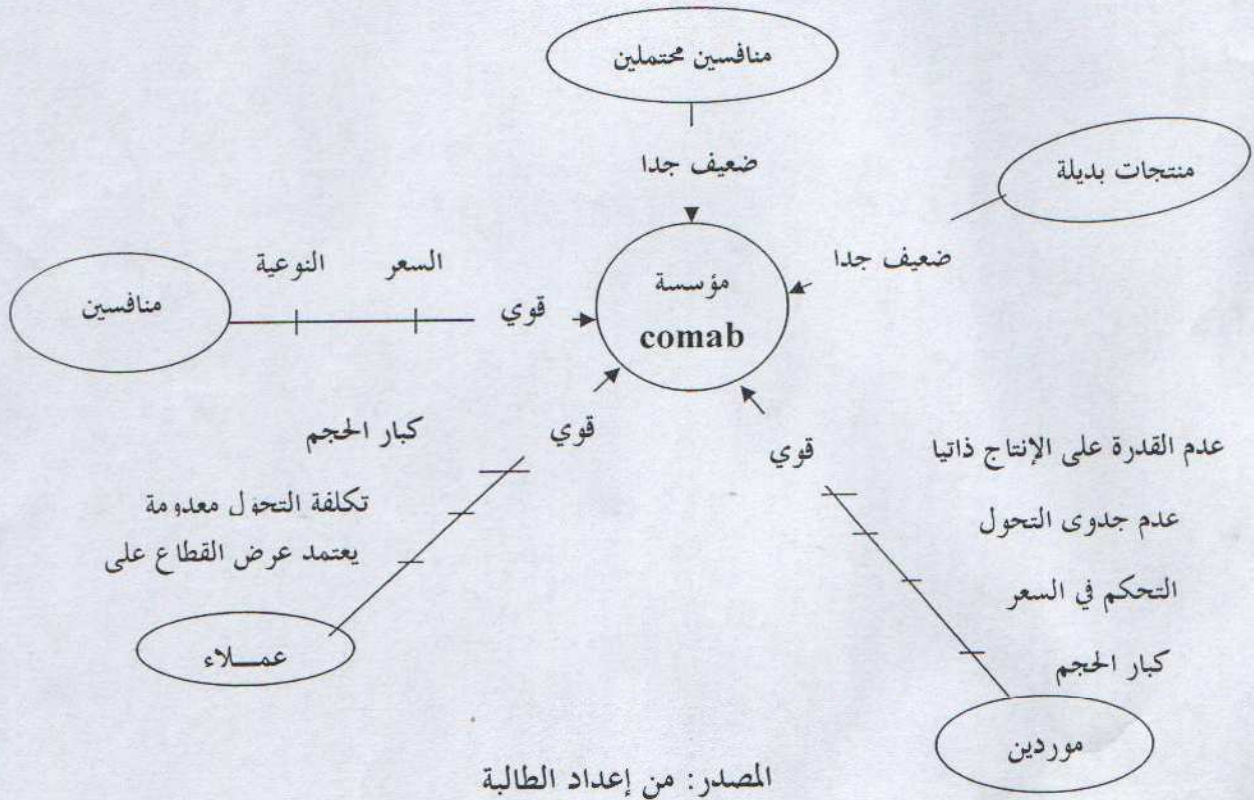
خاصة من تجار السوق السوداء، الذين يقدمون منتجات بنفس النوعية وأسعار منخفضة، ورغم محاولتها إغراء

الفصل الثالث: تحليل واقع التسيير الاستراتيجي بالمؤسسات (Utps. Died. Comab)

العملاء الأفراد بمخدمات ما بعد البيع، الضمانات ، تأجيل الدفع، البيع بالتقسيط، إلا أن أثرها ضعيف جداً في سوق حساس للسعر.

تعرض المؤسسة لضغوط كبيرة من المنافسين و خاصة من المؤسسات الماثلة لها في الإمكانيات، المؤسسات الخاصة وتجار السوق السوداء لقدرتهم على تقديم منتجات بنفس النوعية و بأسعار اقل.

الشكل رقم (13): تأثير القوى الخمس على مؤسسة comab



من خلال ما سبق حول البيئة التنافسية تتعرض المؤسسة لضغوط كبيرة من طرف الموردين كما سبق وذكرنا، إلا أن المؤسسة لا تهتم بدراسة الموردين وسوق المنتجات الالكترونية ومنتجات التأسيس المكتبي والمترلي سواء الوطني والدولي وعدم مخاطرة المسير بالاستيراد، لا تهتم المؤسسة بالمشتريين رغم أنهم يمثلون ضغطا كبيرا من خلال عدم الاهتمام بتوفير طلباتهم و احتياجاتهم بالأسعار المطلوبة، وهذا ما أدى إلى اتجاه اغلب العملاء خاصة المستهلكين النهائيين إلى تجار السوق السوداء والمؤسسات الخاصة التي تبيع السلع المستوردة، تتعرض كذلك لضغوط المنافسين مع عدم الاهتمام برصد تحركاتهم ومحاكاة أساليبهم التجارية البيعية.

ثانيا- التحليل الداخلي:

1- مؤسسة وحدة تحويل البلاستيك:

أولاً- الموظفين والعمال: إن قدرة المؤسسة على تلبية جميع طلبات عملاءها في الوقت المحدد وبالكم المحدد، يعود بنسب معتبرة إلى قدرات العمال ومهاراتهم في الإنتاج بكميات كبيرة بفضل تنظيم الإنتاج بالاعتماد على فرق الإنتاج، بحيث تعمل المؤسسة 24/24، حرصاً على تلبية الطلبات المتزايدة والحفاظ على السمعة الطيبة مثلاً تعمل الفرقة الأولى من 6 صباحاً إلى 2 مساءً، الفرقة الثانية من 2 إلى 22 ليلاً، الفرقة الثالثة من 22 ليلاً إلى 6 صباحاً، الفرقة الرابعة تعمل في العطل.

- وسعياً من المسير لتحسين العملية الإنتاجية وزيادة مهارات العمال يقوم بتشجيعهم من خلال:

- تقديم حوافز معنوية: المتمثلة في المعاملة الحسنة وعدم إتباع أسلوب المعاقبة أو الطرد إلا في حالة التهاون والتكاسل العمدي ويتبع المسير أسلوب تحميل المسؤولية للعامل وأهم الحوافز المعنوية تظهر إعطائهم فرص للترقية من أجل دفعهم لتحسين أدائهم أكثر لكن بشروط أهمها أن يكون الفرد يمتاز بالأقدمية من خلال سنوات العمل، عندما يبدي العامل قابلية لتعلم كل ما هو جديد ويحاول تطوير مهاراته، بالإضافة لانضباطه في أوقات العمل وإتقان العمل داخل الورشة.

كما تقدر جهود العاملين بوسائل أخرى مثل ضمان استقرار العامل لمدة طويلة في عمله.

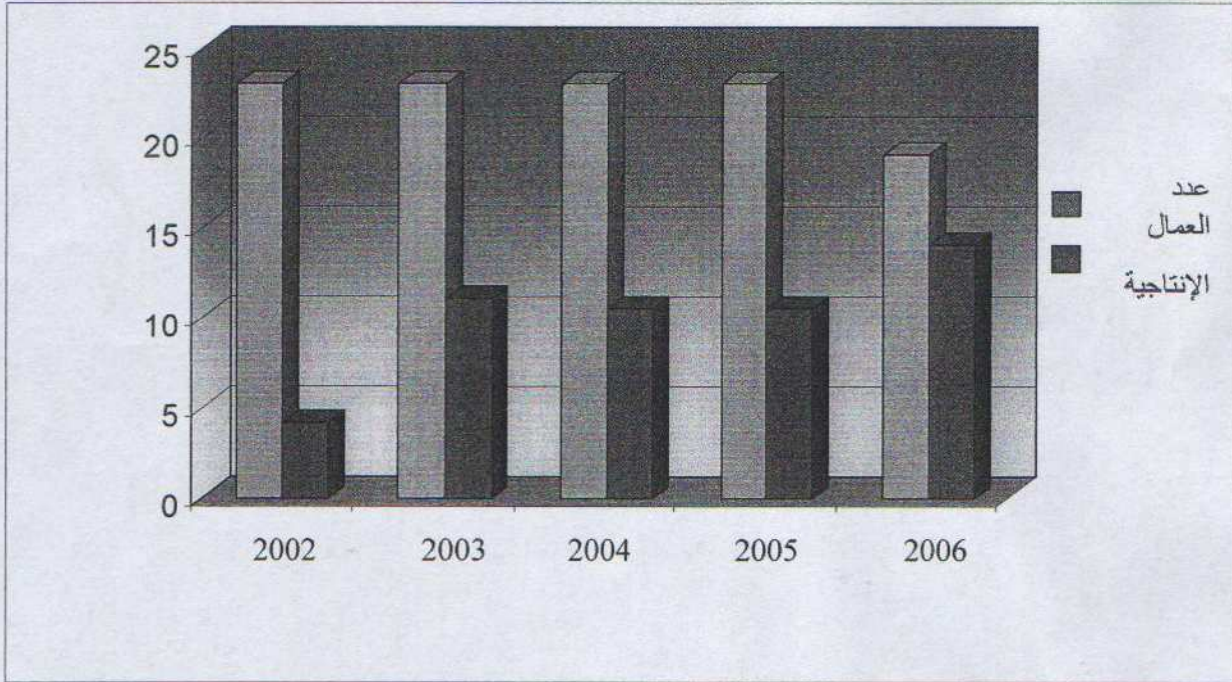
- الحوافز الخدمات الاجتماعية: تتمثل في ساعات إضافية لكل عامل لتحسين مستواه المعيشي، منح تكوينات إدارية في المؤسسة، حرية إبداء الرأي والاقتراح والتفكير، طيب تحت التصرف.

- الحوافز النقدية: تسعى المؤسسة للرفع من الروح المعنوية للعاملين ورفع أدائهم ومردود يتهم وذلك بتطبيق سياسة رفع الجور الذي يظهر في الوثيقة الخاصة بكل عامل (لاحظ الملحق رقم 10) تحوي هذه الوثيقة على البيانات التالية) الالتزام بالحضور في الوقت المحدد، عدد الأكياس المنتجة في الساعة والتي تحسب من خلال عدد العلب، السلوك داخل الورشة، تتم المراقبة دون شعور العمال يوميا من خلال هذه الوثيقة بالإشراف المباشر للمدير التنفيذي في الورشة، ورئيس الفرقة وحارس المخزن، ومن خلال عدد العلب الداخلة للمخزن عند إنهاء الفرقة لعملها، يتم ملاحظة فارق العدد ومعرفة السبب ومن خلاله تحسب أجرة العامل) وهذا ما يسمى بطريقة تنقيط الأجور).

المعنوية، النقدية والتدريبات سنقوم بدراسة إنتاجية العامل التي تعتبر كمقياس والتي تعرف أنها المقياس الذي يستخدم لتحديد مستوى الإنجاز من المخرجات الناجمة عن استخدام موارد محددة.¹

ولقياس إنتاجية العامل نستخدم الإنتاجية الجزئية وهي إنتاجية العمل = المخرجات / إجمالي الأجور.

شكل رقم (15): إنتاجية العمال في المؤسسة



المصدر: إعداد الطالبة (من وثائق المؤسسة)

نلاحظ أن إنتاجية العمال كانت مرتفعة ومتذبذبة، ثم ارتفعت في السنوات الأخرى والذي يتم إرجاعه إلى مهارة العمال والتدريب الذي تلقوه الذي أهلهم إلى رفع الإنتاج.

رغم كل ما سبق لكن النقص الواضح في المؤسسة هو الموارد البشرية، حيث يصر المدير التنفيذي عن عدم وجود إطارات وكفاءات بشرية سواء على مستوى الجامعات أو مراكز التكوين في الجزائر مختصين في صناعة الأكياس البلاستيكية، ما يفسر النقص في إنتاج أنواع جديدة من الأكياس وما يبرهن ذلك أن الأكياس المنتجة في الجزائر في السبعينات القرن الماضي هي نفسها في 2007، بينما الدول الغربية مثل فرنسا، ألمانيا في كل سنة هناك تشكيلة جديدة من الأكياس وهذه المؤسسات تحتفظ بتقنيات استعمال المواد الأولية حتى تحافظ على تميزها.

¹ علي سلمى، إدارة الإنتاجية، مكتبة غريب للنشر، القاهرة، 1991، ص 17.

ثانياً- الإبداع والتطوير: رغم النقص الشديد الذي تعاني منه المؤسسة في الإطار والوكفاءات المختصة في صناعة أكياس البلاستيك، ورغم أن المؤسسة المورد تقدم تقنية استعمال المادة الأولية وتحاول التأكيد والإقناع أن هذه المادة لا تصلح إلا للمنتجات الموجودة في تقنية الاستعمال، إلا أن خبرة المؤسسة، مهارة العمال، خبرتهم، إرادة المسير، حرية إبداء الرأي، الاقتراح والتفكير المنوحة للجميع داخل المؤسسة، جعلتهم يتغلبون جزئياً على هذا العائق من خلال الإبداع والبحث، حيث يقصد بالإبداع حسب (شوميتز) هو النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج وكذا كل التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه¹، وهذا ما ينطبق فعلاً على المؤسسة لأنه بحكم الخبرة، هناك مواد أولية تستخدم لصنع أكياس ذات سمك كبير، متوسط، رقيق، وأخرى بلمس ناعم، أقل نعومة... الخ، يتم التجريب مباشرة في ميدان الإنتاج الأفكار المقترحة، من طرف العمال والموظفين والمسير، وحتى العملاء، يتم التجريب إما في منتجات التجار الصغار والعاديين الذي لا يهمهم سوى السعر، أو التجريب عند بداية عمل الآلات الإنتاجية حيث تكون عملية الإنتاج غير مضبوطة بالعرض، الطول... الخ، من خلال ما سبق تطبق المؤسسة البحث العلمي هو كل مجهود فكري يرمي إلى إنتاج أو إضافة معلومات علمية ونظرية إلى حجم المعلومات المتواجدة² وذلك من خلال أفكار العمال والمسير والموظفين، كما تطبق البحث التطبيقي الذي هو كل المجهودات المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية في صور أساليب أو طرائق إنتاج أو منتجات مادية³، وهذا ما يظهر من خلال التجريب في طلبات التجار الصغار أو في بداية انطلاق الآلات الإنتاجية، وأحيانا يكون الإبداع في الأشكال، السمك، اللون، وأحيانا التجربة تفرض على المؤسسة اكتشاف فكرة إنتاج أكياس جديدة من خلال الصدفة، مثلاً عندما يطلب العميل منتج ما والمادة الأولية المخصصة لذلك المنتج غير متوفرة ما يجعلها حسب الخبرة تجرب مادة أخرى، يكون الإبداع من طرف الموظفين والإطارات في المؤسسة، مثل الفكرة التي اقترحتها مدير الإنتاج، بإنتاج أكياس بلاستيكية صغيرة أو كبيرة الحجم جميلة المظهر وملونة، خاصة بمواد التجميل والملابس اقتراح تقنية تضم نسب متنوعة من المواد الأولية تختلف في تركيباتها ونسبها عن الأكياس الأخرى وتم إنتاجها بعد القيام بدراسة، ولاقت استحساناً كبيراً من طرف أصحاب المحلات، أصبحت هذه الأكياس وطريقة تصنيعها خاصة بالمؤسسة تميزها عن باقي المؤسسات المنافسة، وهذا ما يدخل في الإبداع التكنولوجي النافذ، والذي يعني إحداث تغييراً جذرياً وجوهرياً على العناصر الروتينية المكونة للمنتجات وتكاليفها ويتطلب قدرات ومعارف علمية جديدة ومعقدة⁴.

¹ النذير، مرجع سابق، ص 1.

² نصر الدين بن النذير، مرجع سابق، ص 02.

³ المرجع السابق، ص 1.

⁴ المرجع السابق، ص 14.

الفصل الثالث: تحليل واقع التسيير الاستراتيجي بالمؤسسات (Utps. Died. Comab)

من خلال ما سبق المسير يعطي الحرية الكاملة للموظفين، الإطارات، العمال لإبداء رأيهم اقتراحاتهم، إبداعاتهم و تجريبها الذي يؤكد عديد من المنتجات التي تم تحسينها، والمنتجات الجديدة حيث الواقع يثبت أن عديد من الإبداعات التكنولوجية ليست اختراع معين، بل تكييف وتطوير التقنيات القديمة التي لم تستغل من قبل جيدا لحل مشاكل اتجاه العملية الإنتاجية مع الحفاظ على تدينه التكاليف بالتجريب في مرحلة انطلاق الآلات الإنتاجية أو في طلبية التجار الصغار، يظهر أن مصادر الإبداع في المؤسسة هو أفكار واقتراحات الموظفين، العمال، المسير، شكاوى الزبائن و الصدفة.

من خلال ما سبق (الموظفين، الإبداع) تسعى المؤسسة من خلال مسيرها إلى خلق حافظة كفاءات ومهارات داخل المؤسسة بالاعتماد حرية إبداء الرأي والاقتراح.

ثالثا- الآلات: تعود فطرة المؤسسة في الإنتاج بكميات كبيرة والاستجابة للطلبات بنسبة كبيرة إلى الآلات ذات المستوى العالمي الذي تملكه المؤسسة، حيث تسعى جاهدة للحصول على أفضل الآلات.

إذ غالبا الآلات المحصل عليها (آلة إنتاج بطبقة، أو بطبقتين، آلة تلحيم... الخ) من اسبانيا، لم تنوع في مصادر تمويلها، حيث الاعتماد على مورد واحد يكسب المؤسسة سرعة في التعلم، إتقان، الوفرة والتقليل في التكاليف والقدرة على إصلاح وتركيب أسرع، لأن جميع الآلات التي يتم شرائها لها نفس الهيكلية تختلف فقط من ناحية حجم الصحن المخروطي وطول اللقافة التي تنتج (بطول 30م، 40، 50، 60). (راجع الملحق رقم 04-03-09).

الجدول رقم (06): أهم المحركات في الآلات وتكاليفها

المحرك	وظيفته	الاستطاعة	شدة التيار	التوتر	السرعة
المحرك 1	تخليط المادة الأولية و دفعها للفرن	18.08 كيلو واط	38 آ	/	/
المحرك 2	التحكم في نوعية البلاستيك	4 كيلو واط	8.5 آ	380 فولط	2890 د/د
المحرك 3، 4	ثني و تلفيف الشكل الاسطوانى المنفوخ فيه	0.75 كيلو واط إلى 0.9 كيلو واط	2 آ إلى 2.2 آ	/	1350 د/د إلى 1620 د/د
المحرك 5	جذب الأكياس	0.75 كيلو واط	0.47 آ	400 فولط	1718 د/د
المحرك 6	تقطيع وتفصيل	2.2 كيلو واط	5 آ	380 فولط	425 د/د

المصدر: وثائق المؤسسة.

نستنتج أن التكاليف الثابتة مرتفعة جداً للآلات، خاصة تكاليف الكهرباء حيث التكاليف أكبر عند انطلاق الآلات، إضافة إلى المنتج يكون غير مضبوط بالمواصفات المطلوبة في هذه المرحلة وهذا ما يؤدي إلى ضياع 60 كغ إلى 70 كغ من المادة الأولية، كذلك تنتج الآلات بسرعة فائقة جداً بالإضافة للتشغيل الآلي، حيث يعتبر سبباً في قدرة المؤسسة على تلبية طلباتها في الوقت المحدد وبالكميات المطلوبة، كما تدل على الروح المقاوتية للمسير في تتبع المعلومات الجديدة عن الآلات الإنتاجية ومتابعته للمعارض الدولية وهذا ما يوحي بيقظة تكنولوجية والتي نقصد بها رصد، مراقبة، متابعة ومسايرة المستجدات العلمية القادرة على إحداث آثار إيجابية على أداء المؤسسة.¹

إن التطور التكنولوجي في آلات إنتاج البلاستيك يعتمد على دورة طويلة نوعاً ما، الذي يعتبر في صالح المؤسسة ويمنحها فرص إنتاجية أكثر حيث الوقت الكافي للإنتاج بمستوى عالمي والاستعداد لشراء آلات جديدة، كما تعود القدرة الكبيرة في الحصول على الآلات إلى الحالة المالية الحسنة بالإضافة إلى مساعدة وكالة دعم وترقية الاستثمارات في الحصول على قرض بنكي بعد تقديم دراسة اقتصادية حيث تعتمد على طريقة معدل العائد الداخلي (TRI) و تظهر الحالة المالية للمؤسسة من خلال المؤشرات التالية:

جدول رقم (07) : الحالة المالية للمؤسسة

السنة	2002	2003	2004	2005	2006
المؤشر					
رأس المال/الديون+	0.99	1	1	1	1
رأس المال					
المتاحات	0.18	0.017	0.07	0.2	-

المصدر: القوائم المالية للمؤسسة

من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة تعتمد على الاستدانة الخارجية المتمثلة في القروض البنكية للحصول على الآلات الإنتاجية والتي تم الحصول عليها في 2001 كما نجد أن الاستقلالية المالية والقدرة على سداد ديونها كانت كبيرة في 2002، وبهذا فإن الموارد المالية لا تشكل عائقاً للمؤسسة لقدرة على الحصول على القروض وسداد الأقساط.

رابعاً- النشاط التسويقي: تسوق المؤسسة منتجاتها حسب العملاء إلى المؤسسات الصناعية الكبرى وطنية أو دولية أو خاصة مثل ENAFOR، EAURSTE، AVA... إلخ، التجار الصغار أصحاب المحلات الكبرى.. إلخ، وتجار عاديين، وحسب المناطق تركز المؤسسة في بيع منتجاتها خاصة في حاسي مسعود، تقرت، المنيع، الوادي، طولقا، وبدرجة أقل غرداية، ادرار، تمنراست، تيزي وزو، سكيكدة، تيبازة، عين الدفلة... إلخ.

¹ نصر الدين بن نذير، مرجع سابق، ص 109.

- تقوم المؤسسة بدراسة السوق كل ستة أشهر لتوقع حجم الطلب للفترة المقبلة، وتتم الدراسة من خلال ثلاثة مراحل:

المرحلة الأولى: دراسة سوق كل منطقة من ناحية نوعية السوق، وهل هو مفتوح على منتج المؤسسة، بمعنى هل هناك احتياج لمنتجاتها أو لا وكذلك دراسة مدى الاهتمام بالتنوع والسعر بالنسبة لكل منطقة والاستهلاك المتوقع لها.

المرحلة الثانية: تحديد أهم العملاء المتوصل إليهم في كل منطقة ورقم الهاتف.

المرحلة الثالثة: دراسة المبيعات لتوقع مبيعات المؤسسة في ستة أشهر المقبلة وهذا وفقاً للحجم:

- مبيعات المؤسسة لمنتجاتها ذات النوعية الجيدة.

- مبيعات المؤسسة لمنتجاتها ذات الأقل جودة.

ثم نتائج الدراسة من خلال توقع حجم المبيعات في الشهر للمدى القصير وكذلك توقع المبيعات للشهر في المدى الطويل (للتفصيل أكثر الملحق رقم (08)).

من خلال ما سبق نلاحظ أن المؤسسة تعتمد على استخدام الأساليب الوصفية في إعداد التنبؤات بالمبيعات، التي تعتمد على تقديرات ذاتية وآراء بشأن العوامل السببية وراء المبيعات، حيث تعتمد في الحكم على الدراسة المسحية المعدة بطريقة علمية تستند إلى آراء وحس ذاتي بشأن الأحداث المتوقعة، من خلال المسح الميداني للعملاء والحصول على تقدير لمشترياتهم المستقبلية، يتم حصر العملاء لتحديد الكميات التي ينون شرائها، رغم أهمية هذه الطريقة للمؤسسة إلا أننا نقترح عليهم الدقة في التنبؤ بالمبيعات مثل طريقة المتوسط المتحرك المرجح بالوزان الانحدار الخطي... الخ¹

- تعتمد المؤسسة في بحوثها التسويقية على صير الآراء، من خلال وثيقة توزع على العملاء العاديين في نهاية كل سنة، تتضمن عدة مؤشرات للدراسة مثل الاستقبال، الكميات المطلوبة، نوعية المنتج، السعر، التغليف... الخ، تقييم بدرجات مرضي جداً، مرضي، قليل الإرضاء، غير مرضي، (انظر الملحق رقم 06)، ثم يتم وضع تقييم لإجابات كل عميل ثم تقويم الإجابات من خلال محاولة المؤسسة الاستجابة لطلباتهم ورفع درجة الرضا إلى راضي جداً، أما العملاء الكبار الذين تتعامل معهم بطليبات ضخمة تقوم المؤسسة بدراسة وثيقة تنجز كل سنتين (وثيقة في ملحق رقم 07)، بحيث تقارن المؤسسة مشتريات العملاء خلال السنتين وتقييمها من خلال معرفة الزيادة أو النقصان في مشتريات العميل أو الامتناع عن الشراء ثم تقومها بالاتصال بهم ومحاولة الاستفسار عن سبب النقص ومحاولة تداركه أما في حالة الزيادة تتصل المؤسسة بالعميل لزيادة رضاه من خلال الالتزام باقتراحاته.

¹ نبيل محمد مرسي، الاستراتيجيات الإنتاجية، دار المطبوعات الجامعية الإسكندرية، 2002، ص 76.

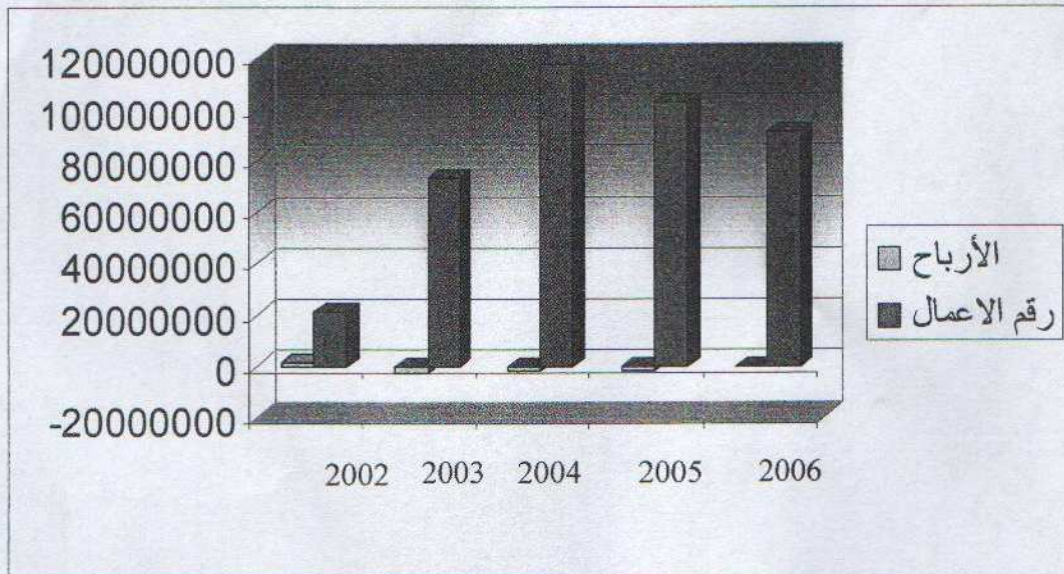
كل ما سبق، يؤكد أن للمؤسسة يقضه فيما يخص عملائها التي تدخل في البيقظة التجارية التي تعرف بأنها رصد ومتابعة المعلومات المتعلقة بالزبائن، الأسواق، الموردين وخاصة المتعلقة بتسويق المنتجات ومدى كفاءة وفعالية القائمين بمهامها مقارنة بالمنافسين لتحسين الكفاءة لإحداث تفوق تسويقي.¹

- تعتمد المؤسسة في البيع على الأسلوب المباشر للاقتراب أكثر من زبائنها وتوجد نقاط البيع في ورقلة، حاسي مسعود، بريان، تقرت والمنيعه، تعتمد على ثلاثة رجال بيع يعملون على إبراز خصائص المنتج والإقناع بشراء كميات كبيرة والبحث عن عملاء جدد، يساعد رجال البيع في تسجيل رغبات واقتراحات الزبائن، مما يعطيها مرونة أكبر في الاستجابة للتغيرات في أذواقهم.

- أهم الأساليب المستخدمة للإقناع هي تميز المنتج والخصائص الصحية للأكياس والتركيز على تقديم تسهيلات مالية طول فترة السداد، هذا فضلاً عن قدرتها على إنتاج كل ما يرغب فيه العميل بكل المواصفات المطلوبة في الوقت والمكان المحدد.

تعتمد المؤسسة في الإعلان على الصحافة المكتوبة، توزيع ملصقات إعلانية على التجار(الملحق رقم 11)، الغرفة التجارية الجزائرية الفرنسية، المشاركة في المعارض والمثقيات الوطنية، أما ترويج المبيعات تعتمد المؤسسة على تقديم الإغراءات لعملائها خاصة الدائمين، منها تخفيض الأسعار طول فترة السداد، العمل على إتقان المنتج وإنتاجه وتغليفه حسب حاجيات وذوق الزبون، حيث يؤكد المدير التنفيذي أن أغلب العملاء يعملون كفريق للترويج لمنتجات المؤسسة حيث أن البيع لزبون واحد يجلب العديد من الزبائن الجدد ويعود للجودة، النوعية. تظهر نتائج هذه الأعمال التسويقية في المؤشرات التالية:

شكل رقم (16): نتائج الأعمال التسويقية للمؤسسة



المصدر: وثائق المؤسسة

¹ نذير نصر الدين، مرجع سابق، ص 111.

مع العلم انه يتوقع زيادة العملاء في 2007 بـ 160 عميل رغم ذلك استخلاصنا السليبات التالية:

- المؤسسة لا تشارك في المعارض الدولية وذلك نظراً للتكاليف المرتفعة، يحاول المسير دائماً تجنب المصاريف رغم كل فوائدها ويكتفي بالبحث عن عملاء محليين وثقة العملاء الحاليين.
- يرى المسير أن مشاركته في الغرفة التجارية الجزائرية الفرنسية تغنيه عن إنشاء موقع إلكتروني لكن رغم ذلك يبقى الانترنت الوسيلة الأنجع في خلق عدد كبير من العملاء.
- لا تعتمد المؤسسة على الإشهارات في التلفزيون وذلك يعود للتكاليف الباهظة، لكن المسير يتفادى المصاريف العالية ويكتفي بمعرفة التجار والمؤسسات الحالية بجودة متواجدهم وبثقتهم.

خامساً- نظام المعلومات: تتمثل مصادر المعلومات في

- مصادر المعلومات الداخلية: تهتم المؤسسة أكثر بالمعلومات عن الحالة المالية، معلومات عن عملية الإنتاج، حسن سير العمل، معلومات عن إنتاج العمال، العمليات التجارية التي تقوم بها المؤسسة، عمليات الإبداع والتطوير، كما تركز المؤسسة على قنوات توزيع الحالية والممكنة.

- مصادر المعلومات الخارجية: تهتم المؤسسة خاصة بمعلومات عن التطورات التكنولوجية للآلات الإنتاجية، معلومات عن المعايير الدولية والتنظيمية للمنتجات البلاستيكية.

من خلال ما سبق نجد أن المؤسسة لا تهتم كثيراً بالمعلومات عن المبيعات والتسويق، هذا ما يفسر التنبؤ الخدسي للمبيعات، كما لا تهتم بالبحث والتقارير والدوريات للمؤسسات المنافسة والسلوكيات البيعية والتجارية للمؤسسات المنافسة أو حتى طرق التصنيع مما يفسر عدم يقظتها واهتمامها بأداء المنافسين، يعلل عدم الاهتمام بهذه المعلومات بأن المؤسسة تملك وسائل إنتاجية متطورة ولديها القدرة على الإنتاج بنوعية عالية، ويشتهرون بالثقة والسمعة الطيبة لدى عملائهم، لكن بالمقابل يفسر الاهتمام بالتطورات التكنولوجية ليقترضها والسعي لتحسين الأداء، أما الاهتمام بقنوات التوزيع فيمكنها من الاقتراب من العملاء وتوسيع الحصة السوقية، أما عمليات الإبداع من أجل التحسين والتحديث المستمر في المنتجات.

إن أغلب المعلومات هي معلومات داخلية نظراً لتكلفتها المنخفضة والسهولة في الحصول عليها لأنها الأهم في بناء قراراتهم، حيث تساهم في اتخاذ القرارات التشغيلية اليومية، بينما تساهم المعلومات المالية في بناء التخطيط المالي وتقدير الاحتياجات المالية لمدة خمسة سنوات، تساهم المعلومات التكنولوجية في بناء وتخطيط طويل المدى للآلات ووقت إحلال آلات جديدة وإمكانية الحصول عليها، كما تساهم عمليات الإبداع والتطوير في دراسة القدرة على تعزيز وجودها ووجود علامتها التجارية.

سابعاً- المسير: من خلال ما سبق ذكره يتمتع المسير بالكفاءة والخبرة الطويلة في ميدان البلاستيك، إرادة والمبادرة للتجديد والتحسين، طريقة التسيير واتخاذ القرارات الأكثر مرونة وذلك بالتشاور مع المدير التنفيذي

والموظفين، التعامل الأبوي مع العمال، إعطاء الحرية والمبادرة للعمال والموظفين لإبداء الرأي والتعليم والتجريب، الاهتمام بالتطورات التكنولوجية لتحسين العملية الإنتاجية.

- يسعى المسير إلى خلق حافظة كفاءات ومهارات من خلال التوظيف بالمهارات والقدرات أو على الأقل الرغبة في التعلم ويعمل على التشجيع من أجل تحسين الأداء.

لكن ما يعاب التخوف من المصاريف الكبيرة، خاصة مصاريف المعارض الدولية، الإشهارات وإنشاء موقع انترنت رغم تقديره لفوائدها، البحث عن العملاء الجدد بطريقة غير علمية.

من خلال ما سبق نستطيع أن نستنتج أن المسير هو مقاول مجازف ولكن بتحفظ، فهو يسعى لتطوير المؤسسة، والبحث عن التوسع السريع في أسواق جديدة، كما يعمل على مواكبة التطور التكنولوجي بمصادر داخلية وخارجية ولكنه يتفادى المصاريف الزائدة حسب رأيه.

من خلال ما تم التعرض، تتمتع المؤسسة بالموارد المتميزة التالية:

- التكنولوجية المتطورة، وعمال ذوي خبرة ومهارة .

كما تتمتع المؤسسة بالكفاءات التالية :

- الروح المقاوتية للمسير التي تتطلب الخبرة، كما يسعى للتسيير بالوسائل الحديثة، تشجيع العمال والموظفين بإعطاء حرية المبادرة والإبداع والنقد.

- القدرة على التحسين والإبداع المستمر في منتجات المؤسسة والتي تتطلب خبرات العمال ومهاراتهم، آراء الموظفين وأفكارهم، الآلات، التجريب... الخ.

- التسليم في الوقت المحدد وبالكم المطلوب التي تتطلب مهارات العمال، الآلات، توفر وسائل النقل، طريقة منح الأجور المشجعة على العمل أكثر.

- المرونة في الاستجابة لتغير الأذواق والتفصيلات والتي تتطلب تقبل النقد من الزبائن والاستماع لاقتراحاتهم وتطبيقها، الآلات، اقتراحات العمال والموظفين... الخ.

وبالتالي نستخلص أن كل الموارد التي تملكها المؤسسة هي موارد يمكن لأي مؤسسة امتلاكها، إلا أن المؤسسة تحسن استغلالها، وهذا ما جعل المؤسسة تتمتع بالكفاءات المذكورة سابقاً وذلك رغم النقص في الكفاءات البشرية في مجال البلاستيك.

2- مؤسسة توزيع الأجهزة المختلفة:

أولاً- الموظفين: موظفي المؤسسة يفوق عددهم 17 عامل الذين لا يتمتعون بأي حوافر معنوية أو نقدية، وهذا ما يجعل أجور العمال ثابتة ولا تتغير، كما أن عمال المؤسسة لا يتمتعون بأي مزايا للتدريب والتكوين، كما لا تملك المؤسسة أي سياسة لتشجيع العمال والرفع من معنوياتهم وزيادة أدايتهم، لكن رغم ذلك تتمتع المؤسسة

بعمال مؤهلين قادرين على القيام بعمليات وخدمات ما بعد البيع المتمثلة في الإصلاح والصيانة والتركيب... الخ دون العودة إلى الممون للقيام بهذه العمليات.

ثانيا- النشاط التسويقي:

تسوق المؤسسة منتجاتها حسب العملاء على عملاء طبيعيين (مستهلكين نهائين) وعملاء معنويين (شركات وطنية ببتروولية، القطاع العسكري... الخ)، وحسب المناطق في المناطق المحلية بورقلة فقط.

- لا تقوم المؤسسة بأي دراسة للسوق المحلي، إلا أنها تقدم أسئلة شفوية للعملاء في المؤسسة أو المجمع التجاري حول المنتج، النوعية، السعر... الخ، ومن خلالها يقوم الموظف بتوقعات حدسية، بالإضافة إلى خبرته لتوقع نوعية الطلب المقبل والكمية الممكنة واختيار المورد الذي يفني بهذه الطلبات، رغم أن المنطقة المدروسة تعتبر صغيرة بالمقارنة بالتوزيع على مستوى الجنوب، إلا أنه يستحسن قيام المؤسسة بصير آراء مكتوب ثم دراسته من اجل الوفاء به على أتم وجه.

- نقاط البيع: تعتمد المؤسسة في البيع على التوزيع المباشر من اجل الاقتراب الأكثر من العملاء ولديها نقطتي بيع هما المؤسسة والمجمع التجاري، تعتمد المؤسسة على رجالي بيع يحاولون إقناع المستهلكين النهائيين باقتناء المنتجات الإلكترونية بإتباع أهم أساليب الإقناع والإغراءات التالية:

- البيع بالتقسيم، فترات ضمان طويلة، طول فترة السداد، خدمات ما بعد البيع، إيصال الطلب بوسائل النقل الخاصة بالمؤسسة.

- كما يتم إقناع العملاء المعنويين بشراء كميات أكثر من المنتجات بنفس الإغراءات السابقة المقدمة للعملاء الطبعين بالإضافة لتقديم تخفيضات تجارية، إيصال الطلبات في الوقت والمكان المحددين .

- لا تقوم المؤسسة بأي وسائل للإعلان عن مبيعاتها سواء في الإذاعة أو التلفزيون أو الصحافة المكتوبة، ويبرر ذلك أن المؤسسة تملك شهرة واسعة ورثتها عن المؤسسة الأصلية eded Ouargla والتي حسب رأيهم تغنيهم عن كل هذه الوسائل، لكن الملاحظ أن العملاء وخاصة المستهلكين النهائيين ليس لديهم أي معرفة بموقع المؤسسة، يظهر النقص في الأنشطة التسويقية في النتائج التالية:

شكل رقم (17): نتائج الأعمال التسويقية للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة (وثائق المؤسسة)

ثالثا-دراسة الحالة المالية: يتم دراسة الحالة المالية للمؤسسة من خلال المؤشرات التالية:

جدول رقم (08): الحالة المالية للمؤسسة

السنة	2005	2004	2003
المؤشر			
رأسمال / الديون + رأس المال	1	1	1
المتاحات	109714124	38828185	5320470

المصدر: القوائم المالية للمؤسسة

رغم أن الاستقلالية المالية تظهر تامة لعدم اعتماد المؤسسة على القروض البنكية، لكنها تعاني من حالة مالية سيئة تعود لنقص الموارد المالية التي تضيع العديد من الفرص المتاحة أمام المؤسسة، بسبب عدم قدرتها على تحصيل حقوقها اتجاه العملاء ولارتفاع القروض التجارية.

رابعا- نظام المعلومات: يكاد لا يوجد نظام معلومات واضح المعالم في المؤسسة، لأنها لا تهتم سوى بالمعلومات عن المومنين ومصلحة ما بعد البيع فقط، لمعرفة ما تم شراؤه وما تم بيعه دون الاهتمام بإعداد تقارير عن حالة العملاء ونوعياتهم وحاجياتهم أو أي تقارير أخرى (السوق، المنتج) وهذا ما جعلها تتورط في حقوق ضخمة خارج المؤسسة.

تساهم المعلومات المجمعة في تسيير العمليات اليومية للمؤسسة، لا تهتم المؤسسة بأي معلومات فيما يخص النشاطات التسويقية والذي يعتبر أهم نشاط، كما لا تهتم المؤسسة بالأساليب المتبعة من طرف المؤسسات الأخرى أو من طرف تجار السوق السوداء.

خامسا- المسير: يعاني من سوء التسيير وسوء التصرف وعدم التعامل بقواعد التسيير الحديثة، كما أن لا يتميز بالروح المقاوتية، لأنه لا يخاطر ولا يجازف بتوسيع نشاطه لتقدم ما يتوافق مع المستهلك، بل يكتفي بالتوزيع للمنطقة المحلية، لا يعتمد أصلا على القروض البنكية لزيادة فرص نجاحه.

من خلال ما سبق ذكره، ليس للمؤسسة أي موارد أو كفاءات متميزة، بل موارد عادية، بالإضافة إلى سوء استعمالها بالإضافة إلى عدم الاهتمام بالمنافسين وتصرفاتهم ولا بمتطلبات السوق وعدم محاولة التواكب مع هذه المتغيرات.

3- مؤسسة التائيث المكتبي والمترلي:

أولا- الموظفين: يبلغ عدد موظفي المؤسسة 17 عامل، حيث يلاحظ أن الكتلة الأجرية ثابتة بثبات عدد العمال، ولا تقدم المؤسسة أي حوافز معنوية ولا حوافز نقدية لتشجيع الموظفين وتحسين أدائهم، حيث لا تتبع المؤسسة طريقة التنقيط حسب السلوك، الحضور، الأداء والعمل... الخ، ولا طريقة التنقيط الجماعي.

- تقوم المؤسسة ببعض التدريبات الضرورية من اجل سير عملياتها التشغيلية اليومية، كتدريب العمال لاستعمال أجهزة الإعلام الآلي، استعمال لغات متعدد والتدريب على استعمال جدول القيادة.

- من خلال ما سبق نلاحظ أن المؤسسة تقوم بتدريبات على جانب من الأهمية، لكنها ليست في الأنشطة الأساسية، حيث لا يتمتع الموظفون بأي معرفة في الخدمات ما بعد البيع فيما يخص الأجهزة الإلكترونية، حيث يتم الرجوع إلى المؤسسة الموردة مما يؤخر فترة الخدمة ويقلل من رضا العميل، ولا يتمتع الموظفون بأي معرفة بالتقنيات التسويقية (ترويج المبيعات، الإعلانات، الإشهارات... الخ).

ثانيا- النشاط التسويقي: تسوق المؤسسة منتجاتها حسب العملاء إلى الشركات الوطنية، الجامعة، الإدارات العمومية... الخ، المستهلك النهائي، وحسب المناطق إلى كل مناطق الجنوب الشرقي.

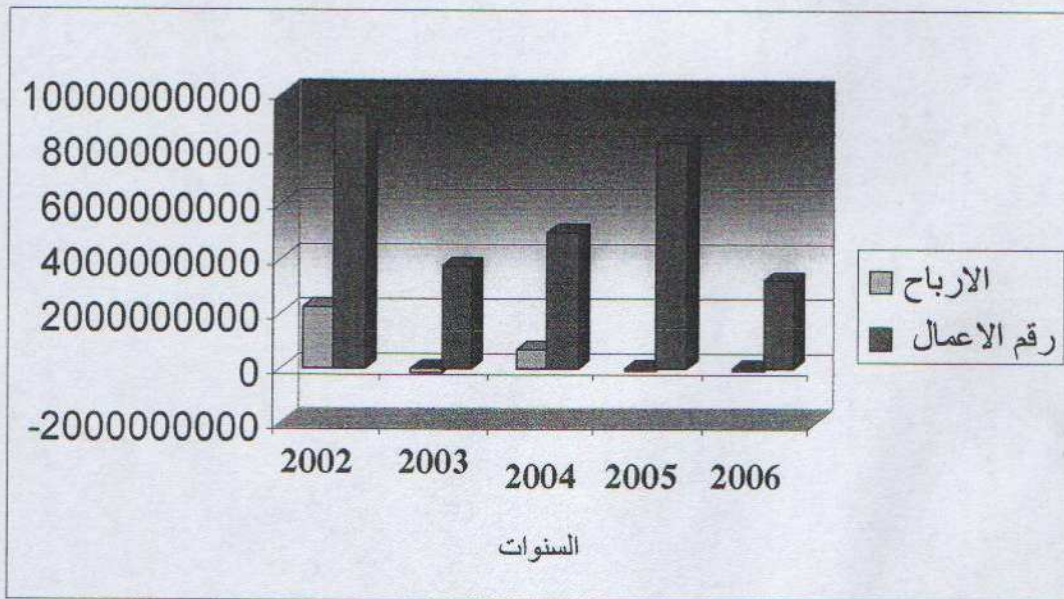
- لا تقوم المؤسسة بأي دراسة للسوق فيما يخص العملاء، من توقع الطلب أو الاقتراب منهم أكثر لمعرفة تفضيلاتهم واقتراحاتهم، بل تكتفي بتوزيع منتجاتها وتقبل الاقتراحات والتفضيلات المقدمة من طرف العميل ومحاولة العمل بها، وهذا ما جعل المنافسين من مناطق أخرى وحدة تصنيع الأثاث بقسنطينة مثلاً يستطيعون الاستيلاء بسهولة على العملاء في المناطق التي توزع بها المؤسسة، وخاصة المستهلكين النهائيين، لذا على المؤسسة ضرورة اعتماد طريقة معينة لدراسة السوق ولتوقع الطلب المقبل والكم المطلوب والمواصفات المفضلة لدى عملائها، على الأقل استعمال صير الآراء.

الفصل الثالث: تحليل واقع التسيير الاستراتيجي بالمؤسسات (Utps. Died. Comab)

- نقاط البيع: تعتمد المؤسسة في التوزيع على الأسلوب المباشر في البيع، من خلال موقع المؤسسة، حاسي مسعود (موقفة حالياً)، نلاحظ رغم أن هدف المؤسسة الأساسي هو تسويق وتوزيع للجنوب الشرقي، إلا أنها تعتمد على نقطة بيع واحدة، التي تعتبر غير كافية للحفاظ على عملائها وحصتها السوقية بالإضافة على عدم الاعتماد أصلاً على العمليات والأساليب التسويقية وعدم الاعتماد على الإعلانات والإشهارات أو الصحافة المكتوبة الذي يجعل منتجات المؤسسة غير معروفة وحصمة المؤسسة في تراجع مستمر، لان عملائها في مناطق الجنوب الشرقي تصبح سهلة في يد المنافسين.

تعتمد المؤسسة على بعض الإغراءات لجلب العملاء، مثل البيع بالتقسيط، خفض الأسعار، خدمات ما بعد البيع، تأجيل آجال الدفع، أما العملاء المعنويين فتقدم لهم نفس الإغراءات السابقة بالإضافة للعمل على تقديم تخفيضات تجارية، مالية وتقديم الطلبات في المكان والوقت المحدد لها، الوفاء لكل شروط النوعية والجودة للمنتجات المطلوبة، وتظهر هذه الأعمال التسويقية في المؤشرات التالية:

شكل رقم (18): نتائج الأعمال التسويقية للمؤسسة



المصدر: وثائق المؤسسة.

مع العلم أن عدد العملاء المعنويين شبه مستقر، أما عدد العملاء الطبيعيين في تناقص مستمر.

ثالثاً- دراسة الحالة المالية: لا تعتمد المؤسسة على القروض البنكية، رغم كل إيجابياتها في الحصول على فرص مربحة جداً، إلا أن المؤسسة تتفادها لمصاريفها المرتفعة والتي تقلل من هامش ربح المؤسسة وبالتالي تظهر الحالة المالية في المؤشرات التالية:

جدول رقم (09): الحالة المالية للمؤسسة

السنة	2002	2003	2004	2005	2006
المؤشر					
رأسمال/ الديون+رأسمال	0.99	1	1	1	1
المتاحات	320426974	304435091	700422427	588099340	304019013

المصدر: القوائم المالية

إن النسب الموضحة تعود إلى عدم الاعتماد على القروض البنكية، رغم الاحتياجات المالية الكبيرة.

رابعاً- نظام المعلومات: تهتم المؤسسة بالمعلومات الداخلية فقط، مثل المعلومات عن مصلحة التمويل للتعرف على المشتريات وحجمها، الاهتمام بالمصلحة التجارية للتعرف على سير المناقصات ومدى إمكانية الحصول عليها، متابعة العملاء، تهتم بمصلحة ما بعد البيع، مصلحة المالية... الخ، وهذا بهدف التعرف عن كل ما تم شراؤه وتم بيعه، هذه المعلومات يتم جمعها بهدف تسيير العمليات اليومية.

لا تهتم المؤسسة بأي معلومات عن المنافسين، تحركاتهم وأساليبهم البيعية والترويجية... الخ، من خلال عدم اهتمامها بالنشاطات التسويقية والعمل على تحسينها بناء على تصرفات المنافسين.

من خلال ما سبق تهتم المؤسسة بالمعلومات الداخلية، لأنها الحصول عليها سهل، الأقل تكلفة والأكثر أهمية لتسيير العمليات اليومية والشهرية كأقصى حد، ومتابعة المؤسسة واستمرارها.

خامساً- المسير: يتمتع بالتعامل الأبوي الحسن مع الموظفين وحرية إبداء الرأي.

- بحسن تسيير تحصيل ديون العملاء ومتابعتهم.

- العمل على تسيير العمليات اليومية وإنجاز الطلبات في الوقت المحدد للمحافظة على عملائها، لكن رغم ذلك لا يتمتع بروح المبادرة والمخاطرة، وذلك للتخوف من المصاريف الكبيرة الناتجة عن استعمال القروض البنكية، استثمارات، إعلانات، دراسات السوق... الخ.

من خلال ما سبق، تظهر مواردها عادية يمكن لأي مؤسسة امتلاكها، إلا أن المؤسسة تحسن تسييرها، لكنها ليست مستغلة أحسن استغلاله مع نقص المورد المالي الذي يفوت فرص جد مربحة، ونقص المورد الداخلي الأهم هو عدم القدرة على الإنتاج ذاتياً، الذي يفوت العديد من الإمكانيات، الفرص وخاصة التسليم في الوقت المحدد، بالكم المطلوب حسب اقتراحات العملاء، النقص الملاحظ هو عدم قدرة موظفيها على القيام بعمليات الإصلاح، الصيانة والتركييب فيما يخص المنتجات الإلكترونية مما جعل المؤسسة تعود للمؤسسة الممونة، مما يؤخر عملية الإصلاح ويقلل من درجة رضا العميل، وعدم الاهتمام بمتابعة سلوكيات المنافسين وعدم المخاطرة والمجازفة فيما يتعلق بالموارد المالية.

من خلال التعرض للبيئة التنافسية لكل من مؤسسة وحدة تحويل البلاستيك، مؤسسة توزيع الأجهزة المختلفة ومؤسسة التأثيث المترلي والمكتبي نلاحظ أنها تتعرض لضغوط كبيرة جدا من طرف العوامل الخمس للقطاع، إلا أن شدة ضغطها هو دالة في درجة الاهتمام بهذه العوامل ومحاولة التخفيف من حدتها يختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب إرادة المسير والروح المقاوم، التي تترجم في رؤيته وأهدافه الإستراتيجية، حيث أن مؤسسة وحدة تحويل البلاستيك تهم اهتمام سطحي بكل من الموردين والمنافسين الحاليين والمنافسون المحتملون والعملاء وذلك فيما يخص الحصول على منتجات بنوعية جيدة ومرضية للعملاء، أما كل من مؤسسة توزيع الأجهزة المختلفة ومؤسسة التأثيث المترلي والمكتبي لا تهم أصلا بهذه العوامل ولا بمحاولة التخفيف منها جديا، أما فيما يخص البيئة الداخلية والموارد بالنسبة لكل موارد المؤسسات محل الدراسة تعتبر مواد عادية، إلا أننا نجد اختلافا عميقا في الاهتمام بها من مؤسسة إلى أخرى من خلال:

- الاهتمام باستغلال هذه الموارد من طرف مؤسسة وحدة تحويل البلاستيك تطويرها وتمتينها مما أدى إلى ظهور كفاءات متولدة عن حسن المزج بين هذه الموارد، الذي يرجع إلى إرادة المسير .
- لا تهم مؤسسة توزيع الأجهزة المختلفة باستغلال مواردها، مما أدى إلى سوء استغلالها وعدم مساهمتها في التصدي للعوامل الخمس للقطاع .
- تستغل مؤسسة التأثيث المترلي والمكتبي مواردها استغلال عادي مع وضوح في نقص بعض الموارد خاصة المالية منها .

المبحث الثالث: التوجه الاستراتيجي للمؤسسات محل الدراسة

إن أهم مميزات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما سبق وذكرنا في الجانب النظري هو المرونة الثلاثة والتخصص، اللذان يساهمان في قدرتها الكبيرة على المناورة والاستجابة السريعة لتغيرات المحيط وخاصة تغيرات أذواق العملاء، حيث يسهم كل من التخصص والمرونة في قدرتها على المنافسة، باعتماد نظام التسيير الاستراتيجي بما يتناسب وخصوصياتها والقدرة على تبني استراتيجيات معتمدة تسمح بتحقيق الميزة التنافسية، ولهذا أردنا أولاً تحديد مفهوم الإستراتيجية لدى المؤسسات محل الدراسة.

أولاً- مؤسسة وحدة تحويل البلاستيك: من خلال ما سبق، تتمتع المؤسسة بالمزايا التنافسية التالية:

- النوعية العالية لمنتجات المؤسسة والمطابقة للمواصفات الدولية.

- المرونة والاستجابة السريعة لتغيرات وتفضيلات العملاء من خلال نقاط البيع المباشر.

- المرونة وسرعة الإنتاج ومرونة التسيير في الوقت والمكان المحددين.

لكن ما هي الاستراتيجيات أو الإجراءات المتخذة للمحافظة على هذه المزايا التنافسية ؟

رغم أن المؤسسة ليس لديها خطة إستراتيجية واضحة المعالم، محددة بتواريخ، أرقام، مبالغ ومراحل تنفيذ، إلا أن هذا لا يعني غياب تفكير استراتيجي لدى المسير لأنه له رؤية بعيدة المدى، تتمثل في أن تصحح المؤسسة رائدة في إنتاج جميع الأكياس البلاستيكية بنوعيات عالمية والتوزيع إلى السوق المحلي وغزو أسواق أجنبية كثيرة وزيادة عدد العمال المؤهلين والإطارات والخبراء في مجال البلاستيك وفي مجال التسيير، كما أن للمؤسسة رسالة تتمثل في الاستجابة للاحتياجات المختلفة للقطاعات الصناعية والفلاحية، الاستجابة للاحتياجات المختلفة لعمالها، إنجاز الطلبات كما يريد العميل، من اجل هذا تعمل على توفير العمال المهرة وذوي الخبرة، الآلات تكنولوجية ذات المستوى العالمي، وتسعى لتطوير من اجل أداء جيد في صناعة البلاستيك.

كما أن للمؤسسة أهدافا تسعى إلى تحقيقها أهمها:

- تحقيق حصة سوقية أكبر وذلك بالتوزيع في المنطقة والمناطق المجاورة وذلك من خلال زيادة عدد المتعاملين معها وذلك بمنحهم مختلف التسهيلات الممكنة.

- تلبية احتياجات جميع القطاعات وذلك بقرها من عملائها وكذا الاهتمام بالقطاع الفلاحي.

- التحسين المستمر لسلعها، حيث ترغب في تطويرها، تنميتها للمحافظة على زبائنها وجذب أكبر عدد من العملاء المحتملين.

- تلبية احتياجات عملائها بتكثيف عمليات البحث والتطوير.

- تحقيق ربحية مرضية.

تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها، بالوسائل التالية:

- تطوير مستمر ومواكبة لتغيرات التكنولوجيا فيما يخص آلات الإنتاج.

- تطوير مستمر لمهارات وخبرات العمال.
 - تنمية روح المبادرة لدى الموظفين والمسير.
 - حرية إبداء الرأي والاقتراح والعمل في جو عائلي.
 - دراسة الطلب في المناطق المقرر التوزيع فيها.
- لقد ذكرنا أن ما يعاب عن الخطة أنها غير مجزأة إلى مراحل للتنفيذ، وتفسر المؤسسة ذلك بصعوبة العمل في سوق البلاستيك الذي لا يخضع لقانون العرض والطلب، صعوبة التنبؤ بالمبيعات أو بعدد الطلبات أو بحجم الإنتاج ويعود ذلك للأسباب التالي:

- صعوبة التنبؤ بالمبيعات وحجم الإنتاج للاعتماد اغلب إنتاجها على المناقصات.
- اعتماد أغلب الطلبات الكبرى على المناقصات، هذه الأخيرة التي غالباً ما تكون المنافسة سعريه محضه مما يشجع على التراجع في النوعية، ولكن المؤسسة تفضل الخسارة على فقدان السمعة الطيبة.
- المنافسة السعريه القاسية خاصة من تجار سوق السودان والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الغير مصرحة بغالبية عمالها، وهذا ما يجذب التجار المهتمين بالسعر إليهم.
- الإجراءات الإدارية البنكية المعرقله والطويلة مما تتطلبه من وثائق ومستندات الذي يؤدي إلى تفويت فرص عديدة جد مربحة.

تسعى المؤسسة في خططها للقضاء على المورد الناقص وهو الكفاءات البشرية ومختصين في صناعة الأكياس البلاستيك، من خلال محاولات الاتفاق مع مؤسسات وطنية من اجل تبادل الخبرات والمعارف لكن دون جدوى نظراً للمنافسة الشديدة بينهم، أما أفق الاتفاق مع مؤسسات أجنبية لتبادل الخبرات والمعارف فإن العملية مكلفة جداً والشروط لا تتحملها المؤسسة.

الاستراتيجيات و الخطط الأكثر وضوحاً في المؤسسة:

1- التخطيط الاستراتيجي المالي: تتم المؤسسة كثيراً بالحالة المالية، من اجل الحفاظ على قدراتها لشراء المواد الأولية بكل سهولة، القدرة على الاقتراض وعلى شراء آلات جديدة... الخ ، لهذا تقوم بتخطيط مالي طويل المدى لمدة خمسة سنوات، يجرأ هذا التخطيط إلى مراحل تنفيذ وهي موازنات تقديرية سنوية لخمس سنوات، حيث تتضمن كل ميزانية الاحتياجات المالية المتوقعة لشراء المواد الأولية، خاصة مع الارتفاع المستمر في أسعارها، الاحتياجات المالية لشراء آلات إنتاج جديدة، القدرة على الاقتراض، القدرة على سداد الفوائد والأقساط، الاحتياجات المالية للإصلاح والصيانة الآلات، القدرة على دفع أجور العمال، القدرة على تسديد التكاليف الثابتة، الاحتياجات الاستثمارات الأخرى¹، ومقارنتها مع حجم الموارد المالية الداخلية الناجمة عن

¹ وثائق المؤسسة ملحق رقم 13.

المبيعات المحتملة، وتقدير الاحتياج المالي الكافي وتحديد الأساليب للحصول عليها حيث يتم تقييم وتقييم ميزانية كل سنة مقبلة.

2- إستراتيجية التكيف: لأن المؤسسة تتعامل مع عملاء متنوعين وثقافات مختلفة، فإنها تسعى من خلال إستراتيجية التكيف إلى الوفاء بطلبات زبائنها بالسؤال المستمر على العميل، مدى إعجابه بالمنتج، ماهية النقائص وماذا يفضل، بحيث تعمل المؤسسة على توقع طلب العميل والتغير فيه على المدى الطويل وإعداد الخطة بمشاركة العمال، الموظفين، الإطارات والمسير للتفكير والاقتراح بتحديد مدة معينة للاقتراح وإبداء الرأي ثم اختيار أحسن اقتراح، ثم تجسيده وعرضه على العميل حتى قبل أن يتقدم للمؤسسة بشكاوى معينة، وهذه الإستراتيجية تعتمد عليها كثيراً المؤسسة لما لها من فوائد كبيرة جداً لكسب زبائن جدد والمحافظة على الزبائن الحاليين.

3- الإستراتيجية التكنولوجية: استناداً لتابعها الدائمة والمستمرة للمعلومات عن أحدث الآلات والمعايير الدولية تبني المؤسسة الإستراتيجية التكنولوجية، التي تتمثل في توقع ودراسة أهم الآلات التي يمكن أن تفيد المؤسسة في فترة مقبلة وتساعد في تحقيق أهدافها، تقوم بدراسة الإمكانيات للحصول على الآلات في فترة مقبلة والإمكانيات المالية اللازمة ودراسة العوائد من هذه الآلات على العملية الإنتاجية وعلى سرعة الإنتاج ونوعية المنتج، تتضمن الإستراتيجية التكنولوجية المراحل التالي:

- المرحلة الأولى: متابعة التطورات التكنولوجية، من خلال مواقع الإنترنت والمعارض الدولية بهدف جمع المعلومات اللازمة عن الآلات الإنتاجية الحديثة.

- المرحلة الثانية: القيام بدراسة مالية واقتصادية لإمكانية الحصول على الآلات ودراسة مدى فائدتها نجاعتها وعلى المؤسسة ونوعية المنتج ومدى الطلب عليه.

- المرحلة الثالثة: بداية تخطيط إجراءات الحصول على الآلات الإنتاجية الحديثة.

الملاحظ أن هذه المراحل ليست ممنهجة بمراحل محددة بتواريخ ومبالغ ومؤشرات فترات محددة، إلا فيما يخص الدراسة الاقتصادية المالية.

4- إستراتيجية التموقع: إن حدة المنافسة بين المؤسسات المنتجة للأكياس البلاستيكية والسوق السوداء، جعل مسير المؤسسة يعتمد على التموقع في أذهان العملاء وترسيخ العلامة التجارية، من خلال السمعة الطيبة التي تحظى بها لدى العملاء والمعاملة الحسنة لهم والتسامح معهم والتأجيل الدفع، والاطمئنان على منتجاتهم، مدى درجة الرضا والعمل على تلبية رغباتهم، والاعتماد على جودة منتجاتها العالية النوعية الرفيعة، حيث تعني علامة المؤسسة لدى أغلب عملائها الجودة، التميز، الوفاء بالشروط المطلوبة والتسليم في الوقت والمكان المحدد، تعتمد المؤسسة التموقع في أذهان المستهلكين العاديين والفلاحين على أن منتجاتها غير ضارة بالصحة وذلك بمصادقة وزارة البيئة.

5- التكتيكات التسويقية: تظهر الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة إستراتيجية نمو وتوسع وسواءً على مستوى المنتجات أو الأساليب التسويقية، لكنها واقعيًا تظهر في شكل تكتيكات تسويقية، حيث لا تتعدى العملية التسويقية عامين.

- تعتمد المؤسسة في التكتيكات التسويقية على الأساليب التالية:

- صير آراء التجار العاديين في نهاية كل سنة.

- دراسة السوق المحلي بورقلة ودراسة السوق في المناطق الأخرى المجاورة ومناطق أخرى في القطر الجزائري تقام كل ستة أشهر.

- صير الآراء لأهم العملاء المعنويين (شركات وطنية وأجنبية) تقام كل عامين.

- كما أن هناك دراسة تدخل ضمن التكتيكات التسويقية تتمثل في إنجاز إشهار تلفزيوني بالتعاون مع احد الخواص وهناك دراسة أخرى لإنشاء موقع انترنت خاص بالمؤسسة.

إن هذه الاستراتيجيات التكتيكات رغم أنها غير مقننة، إلا إنها فعلاً تعزز المزايا التنافسية السابق ذكرها، لكن ما يلاحظ عدم الاهتمام الكبير بتحركات المنافسين لذا نقترح على المؤسسة إنشاء جهاز لمراقبة المحيط الخارجي والمنافسين بالأخص.

من خلال ما تم التطرق له، نستخلص أن للمؤسسة توجه تسيير استراتيجي داخلي يركز على تنمية مواردها الداخلية، تميمها واستغلالها في محيطها الخارجي من خلال اعتمادها على الاستراتيجيات والعمليات التشغيلية لتحسين المنتجات، تحسين مهارات العمال وتدريبهم، وتحسين أدائهم، تحسين المهارات التسييرية، تنمية روح الإبداع والمبادرة لدى العمال والموظفين، وأقل توجهاً للاهتمام بالمنافسين وتحركاتهم، ولا نلاحظ ذلك إلا في حالة خسارة مناقصة أين بدا التحرك لمعرفة سبب تقدم المنافسين وتغطية نقاط ضعف المؤسسة أو في حالة طلب العملاء المحليين من المؤسسة إنتاج منتجات بنفس منتج المؤسسات المنافسة حيث يكون إجباري على المؤسسة التعرف على المنتج المنافس ومواصفاته ومحاولة تقليده لإرضاء الزبون (الملحق رقم 02).

ثانياً - مؤسسة توزيع الأجهزة المختلفة:

من خلال ما تم عرضه في المبحثين السابقين يبين أن المؤسسة لا تتمتع بأي مزايا تنافسية تؤهلها للبقاء والاستمرار، حتى المنتجات ذات الجودة العالية التي قد نعتبرها ميزة تنافسية بالنسبة للمؤسسة تعتبر نقطة ضعف أساسية بدليل أن تجار السوق السوداء ينجحون بسهولة في جذب الزبائن بالسعر المنخفض رغم كل الإغراءات المقدمة من طرف المؤسسة والتي تكون دون جدوى في سوق حساس جداً للتغير في السعر.

- ليس للمؤسسة أي رؤية إستراتيجية.

من خلال ما سبق ذكره فإن المؤسسة منذ نشأتها لديها هدف وحيد هو بيع كل ما تم شراؤه بتحقيق أرباح فقط والذي يعتبر هدف ضروري وليس هدف استراتيجي، ليس لها أي توجه استراتيجي فالمؤسسة لا

تتبع تصرفات المنافسين بهدف محاكاة تصرفاتهم والفوز عليهم، حتى أنها ليس لديها معرفة بالمنافسين، عددهم، موقعهم أو سلوكياتهم التجارية والتسويقية، كما لا تعتمد المؤسسة على تامين مواردها الداخلية، تطويرها وخاصة النشاطات التسويقية والتي تعتبر نشاطها الأساسي كما لا تهتم بالموارد البشري وتنميته من خلال تحفيزه وتدريبه، لا تهتم حتى بالمحافظة على الحالة المالية للمؤسسة كما لاحظنا فهي في تدهور مستمر، كما لا تهتم المؤسسة بتحسين عملياتها التسييرية خاصة في تسيير حقوقها اتجاه العملاء، حيث كل ما يهتمها هو بيع كل مشترياتها لتحقيق أرباح فقط وفي منطقة محددة وتكاد هذه المنطقة الصغيرة ولا تفي باحتياجاتها عملائها فيها .

من خلال وضعية المؤسسة يظهر أن الاستراتيجيات المستقبلية للمؤسسة هي إما:

1- إستراتيجية انسحاب: قد تتبع المؤسسة هذه الإستراتيجية نظراً للحقوق الكثيرة التي لم تقم المؤسسة بتحصيلها، التي تدخل ضمن الديون المشكوك في تحصيلها والديون المدومة بسبب سوء التسيير، ومن جهة أخرى تعاني المؤسسة من الديون التجارية الكثيرة، ديون اتجاه الموردين نظراً للمنافسة الشديدة من تجار السوق السوداء، لعدم تكيف المؤسسة مع طبيعة السوق الذي تعمل فيه (سوق حساس جداً للتغير في السعر)، عدم اهتمامها بقدرات العملاء الشرائية واهتمامهم ومحاولة تلبيته، لهذا فالمؤسسة تفضل التوقف عن النشاط ببيع المؤسسة أو رهنها بدل تحمل المزيد من المصاريف المتراكمة والمتواصلة.

2- إستراتيجية شراكة: الدخول في شراكة و تعاون مع مؤسسة أخرى بعرضها للشراكة في الجرائد والمجلات وتقديم كل الاقتراحات والتنازلات الممكنة، تسعى من خلال هذه الإستراتيجية إلى:

- الخروج من الأزمة المالية الحادة والحصول على الموارد اللازمة لتسيير عملياتها.

- تحسين القدرات التسييرية للمسير والموظفين.

- تحسين القدرات التجارية والتسويقية والقدرة على القيام بها.

- الحصول على خبرات ومهارات أكثر تعمقاً في مجال الإلكترونيك وتحسين القدرات والخبرات.

من خلال عرض الإستراتيجيتين السابقتين تسعى المؤسسة جاهدة للحصول على فرصة شراكة مع مؤسسة أخرى من أجل تطوير وتنمية المؤسسة بدل التوقف الذي يعتبر المخرج الأخير في حال عدم توفر خيار الشراكة.

ثالثاً- مؤسسة التآييث المكتبي و المترلي:

ليس لدى مسير المؤسسة خطة إستراتيجية واضحة المعالم بمراحل تنفيذ، تواريخ، أرقام ومؤشرات... الخ، إلا أن هذا لا ينفي وجود تفكير استراتيجي لدى مسير المؤسسة والذي يتمثل في رؤية المسير وهي امتلاك المؤسسة على المدى الطويل مصانع بالآلات متطورة لتصنيع الأثاث المترلي والمكتبي بنوعية رفيعة وفق تصاميم خاصة بالمؤسسة ووفقاً لطلبات واقتراحات العملاء.

تتمثل رسالة المؤسسة في المجالات التي تنشط بها المؤسسة الأساسية والثانوية السابق ذكرها دون التقييد بشروط الرسالة الإستراتيجية.

كما أن للمؤسسة أهداف تسعى لتحقيقها وهي تطوير وتنمية المؤسسة، البقاء واستمرار المؤسسة خاصة مع اشتداد المنافسة من طرف الخواص وتجار سوق السودان.

تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها للاعتماد على الوسائل التالي:

- تحسين مهارات الموظفين بالتكوين والتعليم المستمر.

- اهتمام خاص بموظفي المصلحة التجارية.

- الاهتمام بتغيرات أذواق العملاء.

تظهر الإستراتيجية العامة للمؤسسة أنها إستراتيجية نمو وتوسع بالاعتماد على منتج متميز سواء على مستوى الحصة السوقية أو على مستوى المنتجات أو على مستوى المناطق الجغرافية.

1- إستراتيجية التميز: تعمل المؤسسة على تقديم جميع منتجاتها بنوعية رفيعة ومطابقة للمواصفات الدولية، وتقديم خدمات بمهارات عالية، مما يجعل تكاليف المنتجات للعملاء مرتفعة جدا وهذا ما جعل هذه الإستراتيجية لا تساهم في امتلاك أي مزايا تنافسية للمؤسسة.

2- إستراتيجية التغيير: نظرا لان إستراتيجية التميز تتعارض في الواقع مع إستراتيجية النمو والتوسع بالنسبة للمؤسسة، فإنها تعمل على تغيير إستراتيجية التميز إلى إستراتيجية مزدوجة، بإتباع ما يلي:

1-2- إستراتيجية الاعتماد على منتج بأسعار منخفضة وبنوعية أقل موجه نحو العملاء الطبيعيين (تجار صغار، مستهلكين نهائيين) حتى تتوافق مع قدراتهم الشرائية.

2-2- إستراتيجية التمييز المحافظة على هذه الإستراتيجية بالنسبة للعملاء الذي يهتمون بالتنوع أكثر من اهتمامهم بالسعر (مناقصات وطنية و دولية).

أما باقي نشاطات المؤسسة فتعمل المؤسسة على تسييرها تسييرا يوميا وكحد أقصى شهريا.

من خلال ما تم التطرق له، يظهر أن المؤسسة لا تتمتع بأي مزايا تنافسية تميزها عن المنافسين وخاصة إهمالها للنشاط التسويقي من خلال عدم وجود حتى سياسات تسويقية.

أما بالنسبة للإستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة فإن التغيير الاستراتيجي الذي ستقوم به فيما يخص إنتاج منتجات بنوعية عالية، وأخرى بنوعية أقل حتى تتلاءم مع طبيعة السوق سيساهم في خلق ميزة تنافسية وهي إنتاج منتجات تتناسب مع العملاء وقدراتهم وبالتالي جذب المزيد منهم.

كذلك فإن قدرة المؤسسة في المدى البعيد على تحقيق رأيها سيفتح لها المجال أمام اكتساب العديد من المزايا التنافسية أهمها التسليم في الوقت والمكان المحدد، الاستجابة السريعة لتغيرات أذواق وتفضيلات العملاء، القدرة على مواجهة المنافسين أكثر.

نستخلص من خلال ماسبق ذكره عدم اهتمام المؤسسة مطلقاً بتصرفات المنافسين، سلوكياتهم التجارية، التسويقية وعدم العمل على محاكاتها، وقد لاحظنا أنها لا تقوم بأي سلوكيات تسويقية مغرية رغم أن نشاطها الأساسي هو التسويق، كما أن المؤسسة تدخل المناقصات بعد استيفاء كل الشروط دون مراقبة الإمكانيات التي يعرضها المنافسين في المناقصة، حيث تعتمد على تقديم منتجات متميزة وتعتمد على تخفيض السعر والتي تعتبر قدراتها في تخفيض السعر ضعيفة بالمقارنة مع المنافسين كما تعتمد المؤسسة على السمعة الطيبة وتعتمد على ترتيبها في المناقصة.

يظهر في المؤسسة النقص الشديد في الموارد المالية، التي تفوت عليها العديد من الفرص وعدم اعتمادها على القروض البنكية لتكاليفها المرتفعة، عدم امتلاكها لمصانع لتصنيع الأثاث المترلي والمكتبي، عدم استغلال الموارد الموجودة وعدم الاهتمام بالنشاطات التسويقية، ومن جانب آخر فإن المؤسسة لا تهتم بتحركات المنافسين رغم أنهم يشكلون تهديد حقيقي، وبالتالي فإن المؤسسة ليس لديها أي توجه استراتيجي سواء كان داخلي أو خارجي، وإنما كل ما يهم المؤسسة هو بيع المنتجات التي تم شراءها بهدف تحقيق أرباح مستمرة.

خاتمة:

تم التعرض في هذا الفصل إلى تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وأهم مشاكلها وأهم التحديات وآفاقها المستقبلية، كما تم تناول وتحليل واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة استراتيجيا بالاعتماد على مراحل التسيير الاستراتيجي ضمن إطاره العام، وفي هذا السياق تم التعرض لمدى وجود رؤية، رسالة و أهداف إستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة، كما تم الاعتماد على مؤشرات مدخل هيكل الصناعة في تحليل البيئة التنافسية، حيث اظهر التحليل قوة ضغوط العوامل الخمس للقطاع التي تتعرض لها المؤسسات محل الدراسة ومدى تأثيرها على مردوديتها، كما تم الاعتماد على مؤشرات مدخل الموارد في دراسة البيئة الداخلية لتقييم الموارد والكفاءات والقدرات ضمن هذه المؤسسات.

من خلال استغلال مؤشرات كلا المدخلين، لوحظ توجهات مختلفة، بين توجه داخلي وعدم وجود توجه أصلا، إلا أننا نلاحظ من خلال الدراسة والتحليل أن التوجه الأنسب لهذه المؤسسات هو ضرورة اعتماد التوجهين معا لثمين المورد الداخلية والحفاظ عليها، وفي نفس الوقت لتنمية اليقظة التنافسية اتجاه البيئة التنافسية.

الختمة

تمثلت الدراسة في التعرض بالتحليل لواقع التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال مدخلي هيكل الصناعة والموارد، وذلك بهدف الإجابة على الإشكالية المطروحة سابقا والمتمثلة في هل يعتبر التسيير الاستراتيجي ملائما للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وما هو واقع ذلك التسيير بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية؟، وعليه ضمن الخاتمة سنستعرض أهم النتائج المتوصل إليها، التوصيات والآفاق.

أولا- نتائج الدراسة :

لقد شكل الفصل الأول الإطار النظري المفاهيمي لكل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتسيير الاستراتيجي من خلال استعراضه لمفهوم، خصائص، أهمية ومشاكل هذه المؤسسات وكذلك مفهوم، مراحل، أهمية و التطور التاريخي للتسيير الاستراتيجي، كما مثل الإطار التحليلي للتسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لهذا كانت نتائج الفصل الأول كما يلي:

1-1 يعتبر كل من معياري عدد العمال ورأس المال أهم معايير تحديد تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا ما تم اعتماده من طرف المشرع الجزائري، كما تتمتع هذه المؤسسات بعدة خصائص أهمها استخدام تكنولوجيات وتقنيات إنتاجية أقل تعقيدا، وذلك لقلة كثافة عنصر رأس المال، بينما كثيفة عنصر العمل، هذا الأخير نتج عنه قلة التخصص في العمل ولهذا يظهر فيها عمال متعددي الاختصاصات وقلة التدرج الوظيفي، إضافة إلى بساطة الهيكل التنظيمي وقلة تعقيد، لهذا يتخذ القرار بسرعة كبيرة من طرف المالك المسير، ما يعزز تنافسية هذه المؤسسات في اقتصاد ميزته التنافس الشديد والمنافسة فيه لا تقاس بالحجم وإنما تقاس بالسرعة في اتخاذ القرارات، إلا أن هذه القرارات غالبا قصيرة المدى لاعتمادها على استراتيجيات حدسية.

1-2 تظهر أهمية المؤسسات الصغيرة في دورها الاقتصادي من خلال المساهمة في الناتج المحلي الداخلي، المساهمة في تحقيق القيمة المضافة، ودورها الاجتماعي من خلال المساهمة في خلق مناصب العمل، المساهمة في تنمية محلية، لكن رغم ذلك تعترضها عدة مشاكل أهمها تحديات البيئة التنافسية التي تظهر في عدم وجود تنظيم واضح مما يؤدي إلى عدم وجود خطط، سياسات وأهداف واضحة ومحددة، تواجه محيطها بالا يقين وعدم الحصانة، قرارات قصيرة المدى رد فعلية، استراتيجيات حدسية اقل رسمية، التركيز على التدفقات المادية أكثر من المعلوماتية، نقص الكفاءات التسييرية والتسويقية، نقص المعلومات عن البيئة التنافسية... الخ.

1-3 إن التغلب على المشاكل التي تفرزها تحديات البيئة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بهدف تحقيق ميزة تنافسية، لا يتم إلا باعتماد نظام التسيير الاستراتيجي ضمن إطاره العام ابتداء من وضوح الرؤية،

الرسالة والأهداف الإستراتيجية، تحليل البيئة التنافسية لاغتنام الفرص وتجنب التهديدات، تحليل البيئة الداخلية لتعزيز نقاط القوة والقضاء على نقاط الضعف ثم صياغة الإستراتيجية، تنفيذها ومراقبتها بالنظر لخصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالاعتماد على مداخل تحقيق الميزة التنافسية من تكلفة، مرونة، الوقت، الإبداع والابتكار.

تؤكد هذه النتائج في مجملها صحة الفرضية الأولى وهي يعد التسيير الاستراتيجي نظاما ملائما للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومساهما في تحقيق ميزتها التنافسية من خلال وضوح الأهداف الإستراتيجية والتشخيص الفعال للبيئة التنافسية وتنمية التفكير الاستراتيجي لمسيرى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تمثل الروح المقاتلية للمسير أهم مؤشر في نجاح المؤسسة في تطبيق التسيير الاستراتيجي من خلال تمتع المسير بالفكر الاستراتيجي، الذي يظهر في وضوح أهدافه والرغبة في تحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على الإبداع والابتكار التي تتجسد في تبني استراتيجيات مناسبة من خلال دراسة البيئة الخارجية والداخلية اعتمادا على خصائص هذه المؤسسات خاصة منها التخصص والمرونة.

لقد شكل الفصل الثاني الإطار النظري والتحليلي لكل من مدخل هيكل الصناعة ومدخل الموارد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتعرض للإطار المفاهيمي، الميزة التنافسية كهدف استراتيجي، تقنيات التحليل، الاستراتيجيات وإسقاط مفاهيمها على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة انطلاقا من واقع هذه المؤسسات، لهذا كانت نتائج الفصل الثاني كما يلي:

1-2 تعتبر الميزة التنافسية هدف استراتيجي ضمن مدخل هيكل الصناعة، حيث تتمثل مصادرها في ضرورة تحديد الأهداف من خلال اعتماد إستراتيجية محددة لتحقيقها، ضرورة تحديد مجال التنافس والمنتج محل التنافس، ضرورة تعامل المؤسسة مع كافة أنشطتها وإدارتها على أنها سلسلة واحدة وليست أجزاء منفصلة، هذه المصادر التي تعتبر ضرورية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما تعتبر الميزة التنافسية كذلك هدف استراتيجي لمدخل الموارد حيث تتمثل مصادرها في الموارد والكفاءات ذات البعد الاستراتيجي التي تتميز بالندرة، القيمة، عدم القابلية للتحويل، عدم وجود بدائل لها، مدة الحياة والحيازة الذي يعتمد مدى وجودها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الروح المقاتلية للمسير ومدى وجود بيئة مشجعة على النمو والتقدم.

2-2 من أهم تقنيات تحليل القطاع لمدخل هيكل الصناعة القوى الخمس للقطاع المتمثلة في المنافسين المحتملين، المنافسين الحاليين، الموردين، المشترين، المنتجات البديلة، ومدى تأثيرها على مردودية القطاع وبالتالي مردودية المؤسسة، حيث وجدنا أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتعرض لضغوط كبيرة من المنافسين الحاليين من مثيلاتها وخاصة المؤسسات الكبيرة، ضغوط الموردين خاصة إذا كان للمواد الأولية بدائل قليلة، النوعية، السعر، كما تتأثر هذه المؤسسات بالمنافسين المحتملين مما يؤدي إلى تغير مهم في السوق

التي تواجهها هذه المؤسسات بتطوير ظواهر الرقابة الخارجية، والعمل بقواعد خارجية في مخطط تسييري للحفاظ على أسواقها، بالإضافة إلى تقنية سلسلة القيمة حيث هناك أنشطة تتواجد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما ذكرتها التقنية مثل التطور التكنولوجي، الإمدادات الداخلية، التموين، كما تتواجد أنشطة أخرى في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأقل من المستوى المذكور في هذه التقنية مثل أنشطة الموارد البشرية، التسويق، البنية الأساسية، وعليه ضمن هذا المدخل يجب تبني إستراتيجية الريادة بالتكاليف، التميز والتركيز، هذه الأخيرة التي تعتبر النسب للتطبيق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالنظر لمحدودية مواردها وإمكاناتها عموماً، لكن بصفة خاصة فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتبنى كل من إستراتيجية الريادة بالتكاليف، والتميز بالاعتماد على قدراتها في الإبداع والابتكار، المرونة والوقت التي ترتبط أساساً بالروح المقاولية للمسير.

2-3 يتم تطبيق مدخل الموارد في المؤسسات الاقتصادية من خلال عدة خطوات ابتداء من تحديد وتصنيف الموارد من منظورة وغير منظورة لتطوير موارد المؤسسة حالياً، من خلال تجديد وزيادة مخزون موارد، كفاءات وقدرات المؤسسة، ثم تقييم إمكانية تحقيقها للربح ومدى تواصل الميزة التنافسية من خلال سرعة معدلات التطور التكنولوجي، إمكانية تحويل الموارد، وإمكانية التنمية الذاتية للموارد والكفاءات وقدرة المؤسسة على تحقيق العوائد المكتسبة من مواردها وقدراتها، ثم اختيار الإستراتيجية التي تبني أساساً على خصائص الموارد والكفاءات ذات البعد الاستراتيجي، والتي تحقق الاستخدام الفعال للموارد والكفاءات لتحقيق ميزة تنافسية، وأهم هذه الاستراتيجيات هي تسيير المعرفة، تسيير الكفاءات... الخ، ثم تحديد فجوة الموارد لتنمية أساس للموارد من خلال عمليات إحلال وتجديد الاستثمارات للمحافظة على مخزون موارد المؤسسة حالياً ومستقبلاً، وعليه ينطبق هذا المدخل على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لكن بتصور يرتبط بمنطق وتصور المسير المقاول خاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تتبنى منطق تسييري يركز على المهارات وكيفية توظيف الموارد، أو بالاعتماد على أساليب تجديد الموارد داخلياً وخارجياً أو بالاعتماد على التحالفات للحفاظ على مخزون مواردها الحالي وتجديده وتنميته مستقبلاً.

تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الثانية وهي يساهم التسيير الاستراتيجي في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة اعتماداً على مدخل هيكل الصناعة في تنمية اليقظة التنافسية لهذه المؤسسات، أو اعتماداً على مدخل الموارد من خلال تنمية وتثمين الموارد والكفاءات الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث استنتجنا إمكانية تطبيق مدخل هيكل الصناعة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال واقع العديد من هذه المؤسسات في تنمية الرقابة الخارجية واليقظة التنافسية وقدرتها على تبني إستراتيجية التركيز والتميز والريادة بالتكاليف من خلال الاعتماد على التخصص، المرونة، الإبداع والابتكار والوقت، وكذلك إمكانية تطبيق مدخل الموارد في هذه المؤسسات من خلال اهتمام هذه

المؤسسات بتنمية مواردها وكفاءاتها وتطويرها باعتماد على استراتيجيات تضمن لها ذلك، من خلال إستراتيجية تسيير الكفاءات مثلا، ولكن كلا المدخلين يعتمد درجة وجودهما في هذه المؤسسات على الروح المقاتلية للمسير ووجود تفكير استراتيجي، وبالاعتماد على أهم خصوصيات هذه المؤسسات التي تساعد على تبني هذه المداخل و تحسيدها.

شكل الفصل الثالث الإطار التحليلي والتفسيري لواقع التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، ابتداء بعرضه لأهم مشاكل المؤسسات والتحديات التي تعترض هذه المؤسسات، ثم تحليل واقعها التسييري استراتيجيا ضمن الإطار العام للتسيير الاستراتيجي، ومدى ملائمة كل من مدخل هيكل الصناعة والموارد لهذه المؤسسات لمعرفة التوجه الاستراتيجي لها لذا كانت نتائج الفصل الثالث كما يلي:

3-1 رغم الإحصائيات التي تؤكد النمو السريع لعدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، إلا أن هناك العديد من المشاكل التي تعيقها منها المشاكل المالية والعقارية والتسييرية، هذه الأخيرة التي تعتبر أهم المشاكل التي أفرزها المحيط التنافسي الجديد، حيث تظهر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية صعوبة الحصول على المعلومة الاقتصادية مضبوطة، عدم التخطيط التسويقي، العجز في استعمال تكنولوجيات الاتصال، غموض الأهداف والسياسات، تنظيم جامد دون إستراتيجية، اغلب المسيرين إداريين وانعدام الديناميكية وروح المبادرة.

3-2 تفاوت وجود الرؤية، الرسالة والأهداف الإستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة بين موجودة وغير معروفة أصلا، فمؤسسة وحدة تحويل البلاستيك تتمثل رؤيتها في القدرة على تغطية السوق الوطني والتصدير كوسيلة للدخول للسوق العالمي، بينما تتمثل رؤية مؤسسة التآيث المكتبي والمترلي في القدرة مستقبلا على إنتاج منتجات الأثاث المترلي في المؤسسة، بينما لا تتواجد رؤية لدى مؤسسة توزيع الأجهزة المختلفة، تسعى كل من مؤسسة وحدة تحويل البلاستيك ومؤسسة التآيث المكتبي والمترلي لتحقيق ميزة تنافسية من خلال تحقيق أهدافها، هذه الأخيرة التي لا تكاد توصف بأنها إستراتيجية وذلك لنقص العديد من الشروط ومنها الجدولة الزمنية، القياس الكمي، الاتفاق مع الرسالة والقابلية للإنجاز، بينما مؤسسة توزيع الأجهزة المختلفة لا يعتبر هدف تحقيق الربح كهدف استراتيجي بقدر ما يعتبر هدف ضروري.

3-3 من خلال تحليل البيئة التنافسية تتعرض المؤسسات محل الدراسة لضغوط شديدة جدا من العوامل الخمس للقطاع وخاصة من المنافسين الحاليين تتمثل أهم هذه الضغوط في النوعية، السعر، سرعة التسليم، وكذلك ضغوط المنافسين المحتملين من خلال السعر، النوعية، قدرات تسويقية، وضغوط الموردين وذلك من خلال عدم وجود جدوى للتحويل، كبار الحجم، التحكم في نوعية وسعر المواد الأولية، عدم القدرة على الإنتاج ذاتيا، وكذلك من العملاء من خلال تكلفة التحويل منعدمة، سوق حساس للتغير في السعر، كبار

الحجم، يعتمد عرض القطاع على طلباتهم، الشراء بكميات كبيرة، والملاحظ أن شدة ضغط هذه العوامل يرجع بالدرجة الأولى إلى عدم اهتمام المؤسسات محل الدراسة بهذه العوامل كما ينبغي وإهمالها في البعض الآخر، أما تحليل البيئة الداخلية للمؤسسات محل الدراسة اظهر أن موارد المؤسسات محل الدراسة تتراوح بين متميزة وعادية لكن الاختلاف في درجة الاهتمام بها والعمل على تطويرها وتهيئتها، فمؤسسة وحدة تحويل البلاستيك تتمتع بالموارد المتميزة مثل التكنولوجيا المتطورة، وعمال ذوي خبرة ومهارة، كما تتمتع المؤسسة بالكفاءات مثل الروح المقاوتية للمسير، القدرة على التحسين والإبداع، التسليم في الوقت المحدد وبالكم المطلوب، المرونة في الاستجابة لتغير الأذواق الزبائن، أما مؤسسة التأثيث المكتبي والمترلي تملك موارد عادية لكنها ليست مستغلة أحسن استغلال، مع نقص واضح في المورد المالي ونقص في المورد الداخلي الأهم وهو عدم القدرة على الإنتاج ذاتيا، كذلك النقص الملاحظ هو عدم قدرة موظفيها على القيام بعمليات الإصلاح، الصيانة والتركيب، أما مؤسسة توزيع الأجهزة المختلفة ليس لها أي موارد أو كفاءات متميزة، بل موارد عادية، بالإضافة إلى سوء استعمالها، إن النتائج السابقة تثبت خطأ الفرضية الثالثة وهي تركيز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائية في تسييرها على البيئة التنافسية القريبة فقط، بهدف تحقيق اربح متواصلة، حيث لاحظنا عدم اهتمام المؤسسات محل الدراسة حتى بالبيئة القريبة، من خلال إهمالهم للعملاء، المنافسين والموردين وكل ما يتعلق بهم.

3-4 للمؤسسات محل الدراسة استراتيجيات عامة ولكنها غير واضحة المعالم، غير مقننة بمرحل ومؤشرات للتنفيذ... الخ، فتظهر إستراتيجية مؤسسة وحدة تحويل البلاستيك نمو وتوسع على مستوى المنتجات الأكياس البلاستيكية وعلى المستوى الجغرافي بالإضافة إلى استراتيجيات ثانوية وتكتيكات مثل الإستراتيجية التكنولوجية، التخطيط الاستراتيجي المالي، تكتيكات تسويقية وخطط مراقبة العمال وتشجيعهم، بينما إستراتيجية مؤسسة التأثيث المكتبي والمترلي نمو وتوسع على مستوى منتجات الأثاث وعلى المستوى الجغرافي، واستراتيجيات مستقبلية مثل إستراتيجية تغيير نحو إستراتيجية التميز وإستراتيجية تخفيض الأسعار، بينما تظهر إستراتيجية مؤسسة توزيع الأجهزة المختلفة أنها إستراتيجية انسحاب أو شراكة حسب الفرص التي يمكن أن تتاح لها في السوق، كما ليس لها أي استراتيجيات ثانوية أو تكتيكات.

3-5 لمؤسسة وحدة تحويل البلاستيك توجه استراتيجي داخلي يتمثل في التوجه نحو تطوير وتهيئ مواردها الداخلية والاعتماد عليها في تقديم منتجات متميزة ومطابقة للمواصفات الدولية والفوز على المنافسين، حيث تركز خاصة على التطور التكنولوجي، مهارة العمال وكفاءاتهم، البحث والإبداع، روح المبادرة للمسير والتطلع، كما لا ينفي هذا توجهها للمراقبة الخارجية للمنافسين لكن فقط عند فشل المؤسسة في الحصول على صفقات مغرية، وعليه فالأسلوب الأنجع لمؤسسة وحدة تحويل البلاستيك هو تحقيق التوازن بين التوجه نحو مواردها والتوجه نحو البيئة التنافسية وذلك بالنظر للتهديد الذي يمثله خاصة العملاء،

الموردين، المنافسين وتأثيرهم على مردودية المؤسسة، بينما مؤسسة التأنيث المكتبي والمترلي ومؤسسة توزيع الأجهزة المختلفة ليس لديها أي توجه سواء كان داخليا أو خارجيا، حيث كل ما يهم هو بيع منتجاتهم بياش ربح دون مراقبة عوامل البيئة التنافسية رغم ما يمثلونه من ضغط والتأثير على مردوديتهم، ودون التركيز على مواردهم رغم الحاجة الماسة لذلك، وعليه فالأسلوب الأنجع للمؤسسات هو الاعتماد على التوجهين معا مع التركيز أكثر على التوجه الخارجي وذلك للضغوط الشديدة التي تتعرض لها المؤسسات والتأثير الكبير على مردوديتها، إن النتائج السابقة تثبت صحة الفرضية الرابعة وهي إن التكامل بين مدخل هيكل الصناعة ومدخل الموارد يعد توجهها استراتيجيا مناسبا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائية، حيث أن تكامل المدخلين والمزج بينهما يؤدي للاستفادة من مميزات كل مدخل في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال تنمية قواعد للرقابة الخارجية وتحقيق يقظة تنافسية إتجاه العوامل المكونة للبيئة التنافسية، ومعرفة كيفية تأثيرها على مردودية المؤسسة ومراقبتها من اجل التفتن لها مبكرا والاحتياط لها ومواجهتها، وكذلك الاعتماد على الموارد والكفاءات الإستراتيجية للمؤسسة تطويرها وتثمينها لتدعيم قدراتها على مواجهة البيئة التنافسية.

ثانيا- الاقتراحات والتوصيات:

من خلال ما تم التطرق له في الجانب التطبيقي نحاول التقدّم بهذه الاقتراحات والتوصيات الخاصة بالمؤسسات موضوع الدراسة:

1- ضرورة تمتع المسيرين بالروح المقاوتية والمبادرة وتنمية التفكير الاستراتيجي وعدم الاختباء وراء عذر صغر حجم المؤسسة، فالواقع اثبت أن العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة استطاعت تحقيق أداء جيد يضاهاي أداء المؤسسات الكبيرة، من خلال تبني مداخل التسيير الاستراتيجي والمزج بين هذه المداخل من اجل البقاء والاستمرار خاصة في بيئة تعرف تحولات سريعة وكبيرة، اعتمادا على قدرة هذه المؤسسات على التخصص، المرونة، الإبداع والابتكار.

2- ضرورة وضوح أهداف المؤسسة للمسير والعمال، وضرورة القيام بالتشخيص الاستراتيجي للبيئة الخارجية من خلال أجهزة المراقبة المتواصلة من اجل تنمية اليقظة التنافسية ومواجهة المنافسين بقوة.

3- ضرورة المخاطرة وذلك بتحمل المصاريف التي تكون لها نتائج ايجابية في المستقبل خاصة، وذلك بالاعتماد على الإعلانات والاشهارات وإعطاء العمليات التسويقية أهمية أكبر، وضرورة تحلي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على فكرة الاستقلالية الذاتية والتخوف من التمويل الخارجي في حدود ما يسمح بتطويرها، تنميتها، انتهاز الفرص المواتية وتجنب التهديدات.

- 4 - ضرورة تأهيل الكفاءات البشرية من خلال تنمية الفكر الاستراتيجي والتنافسي للإطارات وتشجيعهم على المعرفة والتعلم.
- 5- الاهتمام أكثر بالنشاطات التسويقية وضرورة وضع إستراتيجيات تسويقية أو على الأقل خطط وسياسات، القيام بدراسات للتنبؤ بالطلب باعتماد طرق علمية، والقيام بدراسة السوق خاصة أذواق العملاء وتفضيلاً لهم من خلال انتهاج طرق علمية حسب نوع العميل مثل دراسات السوق وصبر الآراء.
- 6- ضرورة الخروج من المحلية والتطلع لمحيط أوسع وهو المحيط العالمي، لان العالم أصبح قرية صغيرة من خلال وسائل الاتصال الحديثة وذلك بإنشاء موقع انترنت للمؤسسات والمشاركة في المعارض والملتقيات الدولية.

ثالثاً- آفاق الدراسة:

بعد إتمام هذه الدراسة وتوصلنا للنتائج المشار لها سابقاً، توضحت لدينا جملة من النقاط التي يمكن أن تشكل آفاقاً مستقبلية للدراسات أخرى، التي تتمثل في:

- تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في البيئة العالمية الجديدة.
- اثر الروح المقاولية لمسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تبني التسيير الاستراتيجي.
- مقومات تبني مداخل الجودة والمعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- اثر تأهيل الكفاءات البشرية في تحقيق أداء متميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- دور تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تعزيز تنافسيتها.

المراجع

أولا : المراجع بالعربية

1- الكتب:

- 1- ثابت إدريس عبد الرحمن، جمال الدين مرسى، " الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2003.
- 2- جاريث جونز، شالزهل، ترجمة محمد الرفاعي، " الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل"، دار المريخ للنشر، السعودية، 2000.
- 3- جالن سينسرل هل، ترجمة بطرس طبيب، "منشآت الأعمال الصغيرة"، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1998.
- 4- سعاد نائف البرنوطي، "إدارة الأعمال الصغيرة"، أبعاد الريادة، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
- 5- سعد طه علام، "دراسة الجدوى و تقييم المشروعات"، دار طيبة للنشر والتوزيع، ط 2، القاهرة، 2004.
- 6- صفوت عبد السلام عوض الله، "اقتصاديات الصناعات الصغيرة ودورها في تحقيق التصنيع والتنمية"، دار النهضة العربية، القاهرة، 1993.
- 7- عباس نعمة الخفاجي، " الإدارة الإستراتيجية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
- 8- عبد الرحمان توفيق، " منهج الإدارة العليا الإدارة الإستراتيجية"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2004.
- 9- عبد السلام أبو قحف، " أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002 .
- 10- عبد الفتاح المغربي، " الإدارة الإستراتيجية"، دار النيل للنشر، القاهرة، 2002 .
- 11- عبد الملوك مزهودة، " دروس في الإدارة الإستراتيجية"، جامعة محمد خضير بسكرة، 2005.
- 12- علي السلمي، " إدارة الإنتاجية"، مكتبة غريب للنشر، القاهرة، 1991.
- 13- علي السلمي، " إدارة التميز"، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
- 14- فريد النجار، " التحالفات الإستراتيجية"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1995.
- 15- ماجدة العطية، " إدارة المشروعات الصغيرة"، دار وائل للنشر، الأردن، 2000.
- 16- محمد ابراهيم عبيدات، " إستراتيجية التسويق"، دار وائل للنشر، الأردن، 2002.
- 17- محمد احمد عوض، " الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 18- نادية العارف، "الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 19- ناصر داددي عدون، "اقتصاد مؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر، الجزائر، 1999.
- 20- نبيل خليل مرسى، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.

- 21- نبيل محمد مرسي، "الاستراتيجيات الإنتاجية"، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 2002.
 22- نبيل محمد مرسي، "الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
 23- نجم عبود نجم، "الإدارة الالكترونية"، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004.

2- رسائل الماجستير:

- 24- احمد بلالي، "الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية والحقوق، جامعة ورقلة، 2003.
 25- بهاز لويزة، " دور الشراكة أور وجزائرية في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، رسالة ماجستير غير منشورة، المعهد الوطني للتجارة، الجزائر، 2006.
 26- بوكريف موسى، "الاستراتيجيات الدولية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 1998.
 27- سعدي السعدية، "واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وآفاق تنميتها"، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2003.
 28- عثمان لخلف، "دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية"، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1995.
 29- مباركة سواكري، "وضعية التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الجزائرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 1995.
 30- نصر الدين بن نذير، "الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2002.

3- الملتقيات:

- 31- عبد المللك مزهودة، "التسيير الاستراتيجي في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الدورة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغربية، سطيف، 25 ماي 2003.
 32- حسين رحيم، "ترقية شبكة دعم الصناعات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، ملتقى حول المؤسسات صغيرة والمتوسطة، الاغواط 9/8 أفريل، 2004.
 33- محمد الشريف منصور، "الاستثمارات الأجنبية المباشرة وتأثيرها على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، ملتقى حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الاغواط، 8-9 أفريل 2002.

- 34- قويدر عياش، "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كميزة تنافسية والتحديات الاقتصادية العالمية الجديدة"، ملتقى حول المؤسسات صغيرة والمتوسطة، الاغواط، 8-9 افريل 2004.
- 35- عبد المجيد قدي، "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمناخ الاستثماري"، ملتقى حول المؤسسات الصغير والمتوسطة، الاغواط، 8-9 افريل، 2004.
- 36- محمد زيدان، "أساليب تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في مجال الصناعات التقليدية و الحرفية" ، ملتقى حول مؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الاغواط، 8-9 أفريل 2004 .
- 37- جاسر عبد الرزاق النصور، "المنشات الصغيرة والمتوسطة، الواقع والتجارب ومعطيات الظروف الراهنة"، ملتقى دولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الشلف، 17-18 افريل 2006.
- 38- شبايكي سعيدان، " معوقات تنمية وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر "، ملتقى حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الاغواط، 8-9 أفريل 2004.
- 39- جمال سالمى، "منظومة الاتصال التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر"، ملتقى حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الاغواط، 8-9 أفريل 2004.
- 40- موساوي زهية، محالدي خديجة، " نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات والكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز"، ملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ورقلة، 8-9 مارس 2005 .
- 41- الداوي الشيخ، " دور التسيير الفعال للموارد والكفاءات المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية"، ملتقى حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، ورقلة، 8-9 مارس 2004.
- 42- بوزيان عثمان، " اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات"، ملتقى حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، ورقلة، 8-9 مارس 2004.
- 43- بن زاهي منصور الشايب محمد الساسي، " التدريب كأحد الأساليب لتنمية القدرات البشرية"، ملتقى حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، ورقلة، 8-9 مارس 2004.
- 44- سملاي يحضيه، " الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات وإدارة المعرفة"، ملتقى حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، ورقلة، 8-9 مارس 2004.
- 45- عبيرات مقدم، " متطلبات التحضير النوعي للمؤسسة الجزائرية لتسيير المعرفة"، ملتقى حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، ورقلة، 8-9 مارس 2004.
- 46- الوادي حسين محمود، محمد حسن، " المشروعات الصغيرة ماهيتها و التحديات الذاتية لها"، الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، الشلف، 17 - 18 أفريل، 2006 .

- المقالات:

- 47- ناجي بن حسن، "آفاق الاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد2، قسنطينة، 2004.
- 48- كمال دمدوم، " دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في تامين عوامل الإنتاج"، مجلة دراسات اقتصادية، العدد2، الجزائر، 2000.
- 49- عبد الجليل بوداح، " مفهوم الإستراتيجية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة المجتمع والاقتصاد، العدد2، قسنطينة، 2005 .
- 50- منى طعيمة الجرف، " مفهوم الميزة التنافسية ومحدداتها"، مجلة أوراق اقتصادية، العدد19، القاهرة، 2002 .
- 51- زغدار احمد، " الاستثمار الأجنبي المباشر كشكل من أشكال دعم التحالفات الإستراتيجية لمواجهة المنافسة"، مجلة الباحث، عدد 3، ورقلة، 2005.
- 56- فؤاد الشيخ، " التخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة العلوم الإدارية، م 7، العدد الأول، السعودية، 2000.

- المجلات:

- 57- مجلة أوراق اقتصادية، مصر، 2002.
- 58- مجلة دراسات اقتصادية، الجزائر، 2002.
- 59- مجلة الباحث، العدد الثالث، ورقلة، 2005
- 60- مجلة الاقتصاد ومجتمع، العدد الثاني، قسنطينة، 2004.
- 61- مجلة العلوم الإدارية العربية، العدد الأول، م 7، السعودية، 2000.

- القوانين:

- 62- القانون التوجيهي للترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 01-12 المؤرخ في 12/12/2001 مادة 04 الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 77 بتاريخ 15 ديسمبر.
- 5- أطروحات الدكتوراه:
- 63- بلالي احمد، "الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية، حالة مؤسسات الهاتف النقال بالجزائر (2000-2006)"، أطروحة دكتورا غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية الاقتصاد والتمويل، 2007.

64- سملاى يحضيه، أطروحة دكتوراه، "اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية-مدخل الجودة و المعرفة"، كلية الاقتصاد والتسيير، جامعة الجزائر 2004 .

65- يوسف قريشي، " أساليب تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005.

- المقابلات الشخصية:

66- ريجاني أسماء، رئيس مصلحة التجارية لمؤسسة وحدة تحويل البلاستيك.

67- شلغوم، رئيس المستخدمين لمؤسسة توزيع الأجهزة المختلفة.

68- فارس برحائل، رئيس مصلحة التجارية لمؤسسة التأثيث المكتبي والمترلي.

69- محمد بوزيد، المدير التنفيذي لمؤسسة وحدة تحويل البلاستيك.

2- En Français

* *les livres*

70- Isabele fitoussi, la PME face a sa banque ,ed performa France 1989.

71- Ammer sellami ,petite _moyenne industrie et devloppement et économique ,
entreprise national du livre ,Alger 1995.

72- M.porter, l'avantage concurrentielle comment devancer ses concurrences et
maintenir son avance, dunond, paris, 1999.

73- M.porter, les choix stratégique et concurrence techniques d'analyse des
secteurs et de la concurrencedans l'industrie (paris,economica,1986).

* *les articles*

74- Mastapha achibi , mohamed elhadjazzahid , les petites et moyennes
entreprises Maroc ,réalité et problèmes, séminaire chlef 17 -18 avril 2006.

75- Abdellatif taghzouti , alliances stratégique et compétitive des PME cas du
Maroc, séminaire chlef ,17 -18 avril 2006.

76- L.hadida allégre, respective de la ressource et avantage concurrentiel ,état de
l'art des recherches empiriques 1985-1-2001 ,université de camberdge cb
21 ag united kingdon.

- 77- D.aputhod, c, thevenard, la théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources une illustration avec le groupe salomon, ireg , université de savoir ,1998.
- 78- Nada matta, methods des gestion des connaissances, www.itstrategyblog.com/category/it-management/knowledge-management/fr/ - 120k - 9ujxpb3quct :itstrategyblog-com/category/it-managment/knowledge-management/fr/+methods+gestion+des+connaissance &hi=ar&ct=cln&cd=4
- 79- Mohamed bayad ,impact méthode de grh en PME , étude de cas entreprise metalex, www.users.skynet.be/adp-liege/PDE_pme_&_grh.htm - 29k ,julguex dzjil j :users.sk ynet. be/adp-liege/pde-pm&grh htm+les+pratiques+de+g+r+h+++pme&hl=fr&ct=clnk&cd=5.
- 80- Hans gruber duxbury linda, la culture organisationnelle affecte -telle le Partage des connaissances, www.cairn.info/article.php?ID_ARTICLE=RAC_001_0011
- 81- St pierre, Bruno fabi, lois roymond, richardlacourisiere, joseé ,impact de certains pratiques de grh sur le preference organisationnelle et financière des PME , www.uqtr.ca/~larepel/Larepe/B02B_Diffusion/GRH_performance_Bruxelles_AIPTLF2002.pdf
- 82- Bruno fabi, lois roymond, richardlacourisiere, les pme les plus performance se distinguent elle par leur pratiques de grh. www.grh.org/documents/fractureRH.pdf
- 83- Olivier torro , pour un approche contestable de la spécificité de la PME, www.insee.fr/fr/nom_def_met/definitions/html/petite-moyenne entreprise.htm - 9k .
- 84- Maryse Salles. Stratégie des PME et intelligence économique, fr.wikipedia.org/wiki/Petites_et_moyennes_entreprises - 49k -.

- 85- D.pu thod, christian de fix ,les gestions des compétences, www.editions-organisation.com/Livre/9782708119031 - 20k - .
- 86- Zier ,n , le développement de la petite et moyen entreprise en algerie, colloque national , le rôle de PME dans le développement , el aghouat ,algerie, 2004.
- 87- Vicent calvez, hadj nekka, le management des savoirs, offrons plus de place a la valorisation des competements professionnels, actes du troisième séminaire international sur la gestion des entreprises, université Mohamed khider biskra, algerie, 2005.

** les rapports:*

- 88-Rapport annelle financier de utps 2002-2006 .
- 89-Rapport annelle des gestions de utps .
- 90-Rapport annelle financier de comab 2002-2006 .
- 91- Ecotechnic: Enquete sur les obstacles au fonctionnement et au développement du secteur privé en Algériens (5 /05/ 1999) La source
- 92-Rapport annelle financier de died 2002-2005.

** les cite d'internet:*

- 93- www.kenanaonline.com/page/8330 - 16k-www.12manage.com/i_m_ar.html-47k4230+D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B3%D9%88%D9%8A%D9%82&HL=AR&CT=CLNK&CD=8 consulté le 20-07-2007.
- 94-www.12manage.com/i_m_ar.html- 47k - www.12manage.com/i_m_ar.html-46k4230+%D8%A%D9%84%D8%AA%D8%B3%88%D9%8A%D9%8A%D9%82&HL=AR&CT=CLNK&CD=1 consulté le 20-07-2007..
- 95- www.kenanaonline.com/page/4230- 43k-www.12manage.com/i_m_ar.html-47k-4230+%D8%A%D7%D9%D84%D8%AA%D8%B3%D9%88%D9%8A%D9%82&HL=AR&CT=CLNK&CD=8 consulté le 20-07-2007.

- 96- www.babessouk.com/index.php?gp=showad&adid=286 - 212k consulté le 30-04-2007.
- 97- ww.webzinemaker.com/admi/exec/print.php3?ident=pmemagazine&rubr=, consulté le 15-09-2006.
- 98- www.uqtr.ca/~larepel/Larepe/B02B_Diffusion/GRH_performance_Bruxelles_AIPTLF2002.pdf, consultée le 30-07-2007.
- 99- [www.e-rh.org/documents/fracture GRH.pdf](http://www.e-rh.org/documents/fracture%20GRH.pdf), consultée le 20-07-2007
- 100- www.cairn.info/article.php?ID_ARTICLE=RAC_001_0011, consultée le 30-07-2007.
- 101- [www.editions-organisation.com/Livre/9782708119031 - 20k - 9782708119031+la+gestion des+comp %c3%a9tances &hl=fr&ct=clnk&cd=2](http://www.editions-organisation.com/Livre/9782708119031-20k-9782708119031+la+gestion+des+comp+taances&hl=fr&ct=clnk&cd=2), consultée le 22-08-2007.
- 102- www.wikipedia.org/wiki/Petites_et_moyennes_entreprises - 49k - petites-et-moyennes-entreprises+les+petites+et+moyennes+entreprises &hl=fr&ct=clnk&cd=1, consultée le 20-01-2006.
- 103- www.insee.fr/fr/nom_def_met/definitions/html/petite-moyenne-entreprise.htm - 9k ,htm +les+ petites+ et+ moyennes+ entreprises shl= fr &ct = clnk&cd=7, -consultée le 30-07-2007.
- 104- www.pmi-pme.dz.com,

الملاحق

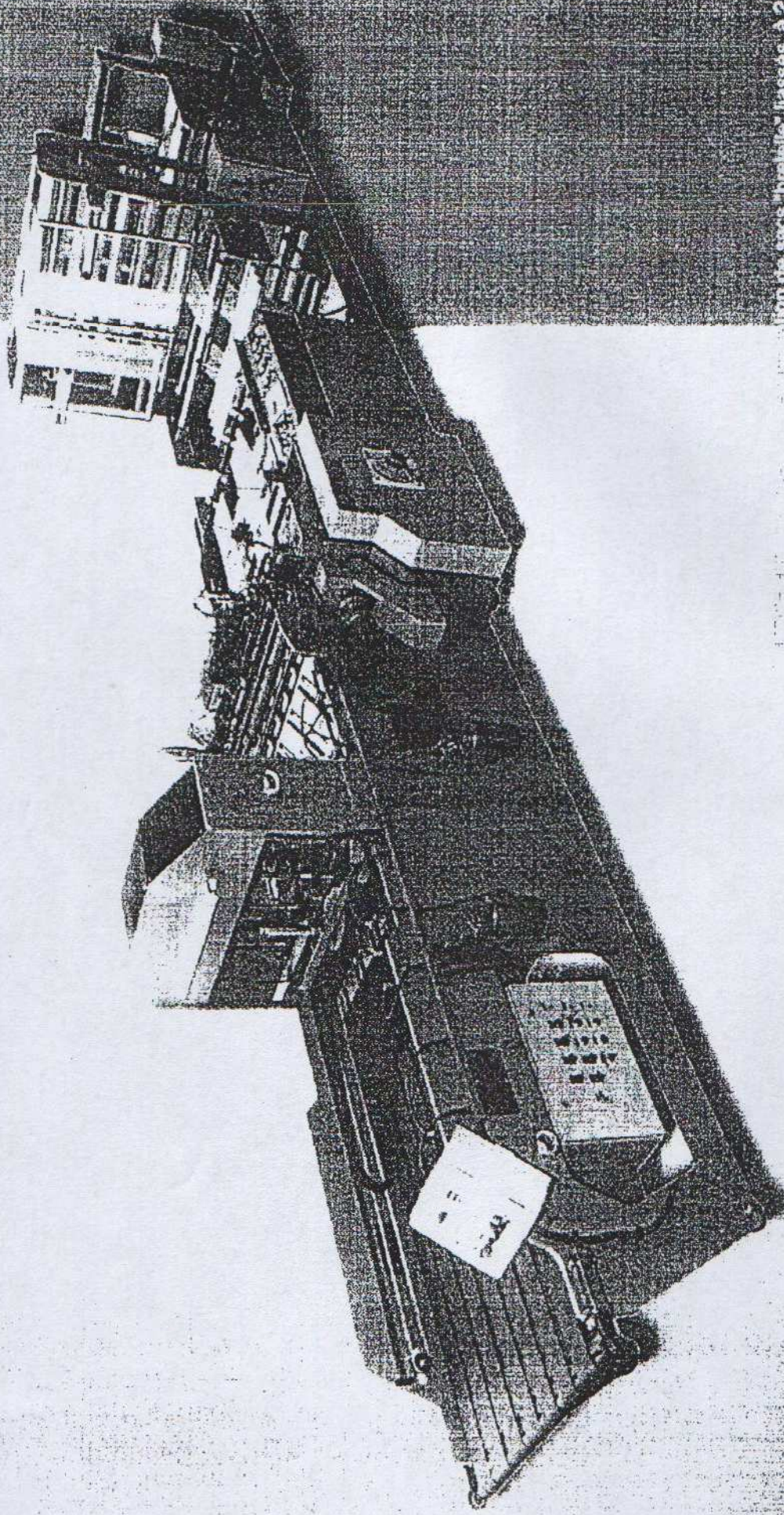
Produits U.T.F.S

<i>PRODUITS</i>	<i>DIMENSIONS</i>	<i>APPLICATIONS</i>
<i>Couverture de serres Film agricole stabilisé</i>	<i>2,20 m x 2 - ép : 180 Microns</i>	<i>Abri - serre 2 à 3 saisons</i>
<i>Couverture de serres Film agricole neutre</i>	<i>2,20 m x 2 - ép : 200 Microns</i>	<i>Abri - serre 1 saisons</i>
<i>Couverture de nœuds Film noir</i>	<i>2,20 m x 2 - ép : 180 Microns</i>	<i>Protection des fourrages Ensilage</i>
<i>Film tunnel</i>	<i>100 x 2 - EP : 100 Microns</i>	<i>Film de protection des cultures</i>
<i>Film paillage Couleur noire</i>	<i>0,55 x 2 - ép : 50 Microns</i>	<i>Contre la poussée des mauvaises herbes</i>
<i>Gaine phœnie cole</i>	<i>0,80 m à 1,00 m - Epaisseur 80 à 100 mc</i>	<i>Couverture des régimes de dattes</i>
<i>Gaine d'irrigation Noire - Orange - Neutre</i>	<i>80 - 90 - 110 - 120 - 180 - 200 Différentes épaisseurs</i>	<i>Irrigation</i>
<i>Film thermorétractable</i>	<i>Selon commandes</i>	<i>Palettisation - jardélisation emballage détergent- cosmétique carnettes - bouteilles géricanes</i>
<i>Film conditionnement</i>	<i>Selon commandes</i>	<i>Sucre, sel, détergents ..</i>
<i>Film pochette lait</i>	<i>Film coextrudé avec couche noire Impression 2 à 4 couleurs</i>	<i>Film lait pasteurisé film 1,7 Ben pasteurisé</i>
<i>Housses polyéthylène</i>	<i>Petit & grand format avec ou sans impression</i>	<i>Palettisation - Emballage</i>
<i>Sacs poubelles</i>	<i>Petit, moyen & grand Modèle</i>	<i>Domestique - Emballage</i>
<i>Sacherie variée</i>	<i>Selon commandes</i>	<i>Conditionnement alimentaire</i>
<i>Sacs cabas</i>	<i>Selon commandes</i>	<i>Emballage</i>
<i>Sacs grande Contenance</i>	<i>10-20 et 50 kg</i>	<i>Sel, aliments du bétail, matières premières</i>

COMPARAISON ENTRE NOS PRODUITS ET LES PRODUITS DE CONCURRENTS

UTPS				CONCURRENT			
SAC BRETELLE 1 CHOIX	UNITE	POT	PQT	SAC BRETELLE 1 CHOIX	UNITE	POT	PQT
POID				POID			
COULEUR				COULEUR			
LARGEUR				LARGEUR			
LANGUER				LANGUER			
EPAISSEUR				EPAISSEUR			
PRIX /				PRIX			
SAC BRETELLE 2 CHOIX	UNITE	POT	PQT	SAC BRETELLE 2 CHOIX	UNITE	POT	PQT
POID				POID			
COULEUR				COULEUR			
LARGEUR				LARGEUR			
LANGUER				LANGUER			
EPAISSEUR				EPAISSEUR			
PRIX				PRIX			
	UNITE	POT	PQT		UNITE	POT	PQT
POID				POID			
COULEUR				COULEUR			
LARGEUR				LARGEUR			
LANGUER				LANGUER			
EPAISSEUR				EPAISSEUR			
PRIX				PRIX			
	UNITE	POT	PQT		UNITE	POT	PQT
POID				POID			
COULEUR				COULEUR			
LARGEUR				LARGEUR			
LANGUER				LANGUER			
EPAISSEUR				EPAISSEUR			
PRIX				PRIX			

SX - 85.2 M.II.
SX - 105.2 M.II.



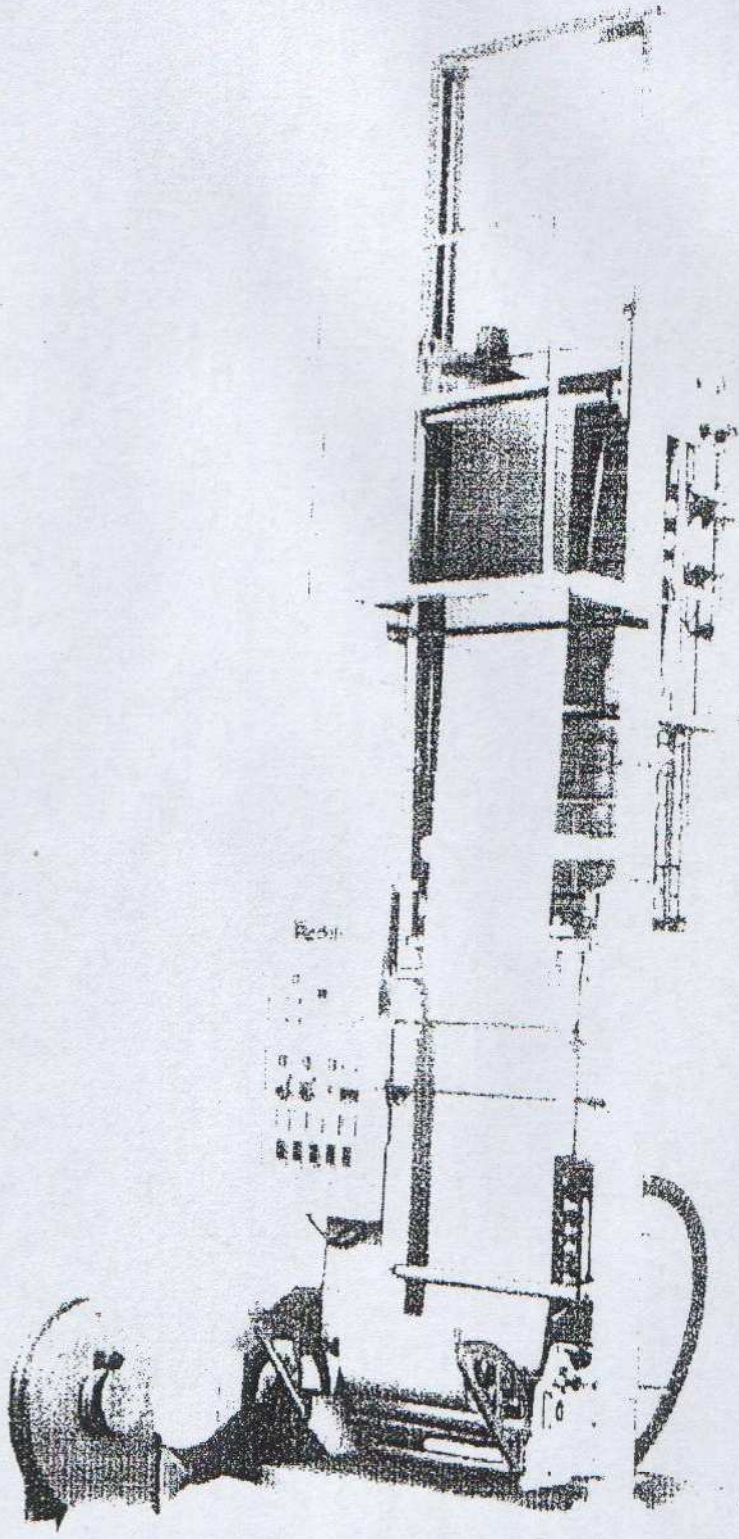
fonction de sacs "braké" tassés, à 2 ou
coudre longitudinale et formation de
pistes à partir d'une seule bobine de
caine à plat, avec découpage en ligne.

Le modèle SX-105.2 M.II. est équipé
d'un système de commande à distance
pour la mise en route et l'arrêt de la
machine.



A 102, 6 A

EXTRUSORAS



E.U.R.L.U.T.P.S - OUARGLA

REFERENCES COMMERCIALES

N°	CLIENTELE	PRODUITS FOURNIS	OBSERVATION
01	COMPLEXE - LATTER ORAN <CLO - ORAN >	FILM LAIT PASTEURISE	
02	LATTERIE DU LITTORAL - MOSTAGAMEN	FILM LAIT PASTEURISE	
03	LATTERIE DES ARRIBS - AIN - DEFLA	FILM LAIT PASTEURISE	
04	LATTERIE EL - AS SIL - GUERRARA	FILM LAIT PASTEURISE	
05	LATTERIE CHIHHA - GUERRARA	FILM LAIT PASTEURISE	
06	LATTERIE EL - WAFAA - ORAN	FILM LAIT PASTEURISE	
07	LATTERIE WESTLE BENI - S A F	FILM LAIT PASTEURISE	
08	LATTERIE DES ARRIBS - AIN DEFLA	FILM LAIT DE VACHE	
09	LATTERIE EL - ASSIL - GUERRARA	FILM LAIT DE VACHE	
10	LATTERIE CHIHHA - GUERRARA	FILM LAIT DE VACHE	
11	LATTERIE EL - WAFAA - ORAN	FILM LAIT DE VACHE	
12	EMI - SAIDA II	FILM THERMORETRACTABLE	
13	EAU MINERALE EL-GOLEA	FILM THERMORETRACTABLE	
14	TECHNOSAT - GHARDAIA	FILM THERMORETRACTABLE	
15	DETERGENT - INGREDIENT SACI - LAGHOUAT	FILM THERMORETRACTABLE	
16	DETERGENT - INGREDIENT HEBIRECHE GHARDAIA	FILM THERMORETRACTABLE	
17	PEMAPS - GHARDAIA	EMBALLAGE ALIMENTAIRE	
18	EUREST HASSI-MESSAOUD	EMBALLAGE ALIMENTAIRE	
19	EURL-AYA HASSI-MESSAOUD	EMBALLAGE ALIMENTAIRE	
20	SARL-CELIPTAR HASSI-MESSAOUD	EMBALLAGE ALIMENTAIRE	
21	SARL-BAYAT-CATERING HASSI-MESSAOUD	EMBALLAGE ALIMENTAIRE	
22	COMMERCANTS - OUARGLA	SACHERIE ET FILM AGRICOLE	
23	COMMERCANTS - GHARDAIA	SACHERIE ET FILM AGRICOLE	
24	COMMERCANTS - HASSI MESSAOUD	SACHERIE ET FILM AGRICOLE	
25	SOCIETE E.M.C.G.B. HASSI MESSAOUD	FILM POLETHYLENE	
26	SOCIETE G.T.P. HASSI MESSAOUD	FILM POLETHYLENE	
27	SOCIETE FORASOL HASSI MESSAOUD	FILM POLETHYLENE	
28	COOP - AGRICOLE - BOUSMAIL	FILM AGRICOLE	
29	AGRICULTEURS W. OUARGLA	FILM AGRICOLE	
30	CASAP - ZERALDA	FILM AGRICOLE	
31	ENAFOR - H. MESSAOUD	SACHERIE	
32	A.L.M.A. - H. MESSAOUD	SACHERIE	
33	SH. DP - H. MESSAOUD	SACHERIE	
34	SH. DP - H. BERKAOU	SACHERIE	
35	SH. DP - H. R'MEL	SACHERIE	
36	SH. DP - NEJMERATE	SACHERIE	
37	UNIVERSITE - OUARGLA	SACHERIE	

LISTE DE DETAILLEE DES CLIENTS

N°	CLIENTS	FILM LAIT		FILM AGRICOLE		FILM RETRACTABLE		SACHERIE VARIEE		EMBALLAGE VARIE	
		2004	2005	2004	2005	2004	2005	2004	2005	2004	2005
01	LAITERIE ARRIBS	9.988.992	8.378.532								
02	LAITERIE KHOBZI	1.751.595									
03	CLO-ORAN	896.960									
04	LAITERIE TIARET	627.197									
05	ETTR KERROUCHE			11529.870	18.335.240						
06	BATIGEC				3.284.000						
07	CONTINETAL			539.702	639.089						
08	BATISUD			362.139	327.000						
09	BURLINGTON			256.015	537.099						
10	BECTEL				2.371.770						
11	ZINE				1.326.606						
12	ENGTP			882.600	787.630						
13	ALMAFRIQUE					261.000	403.520				
14	SARL/RYMEL					921.646					
15	AVA/ ALGERIE					533.000	188.200				
16	BECTEL						612.985				
17	SBGEM-GOLEA						996.800				
18	MILOK						612.985				
19	EUREST/ ALGERIE							1.025.000			
20	MULTICATERING							2120.000	1.267.000		
21	SAESSE							285.000	475.000		
22	ACS							120.000	515.000		
23	PRONATE							890.500	757.300		
24	MOUSSE DU SUD									4.859.113	3.858.989
25	MATELAS SOUF									774.000	355.249
26	SARL / FEMAPS									174.000	489.000

Compte rendu d'action marketing 1^{er} semestre 2005

ETAPE : A

ETUDE DU MARCHE

- Commencement de cette étape MARS 2005.
- contacte directe et physique au détaillant

1-Metlili :

- Marché ouvert sur les offres
- Importance qualité et prix
- consommation moyenne de 500 pq/mois

2-Berriane :

- Importance qualité et prix
- consommation moyenne 600 pq/mois

3-Guerrara :

- Importance prix
- consommation moyenne 500pq/mois

4-Hdjira :

- consommation minim

5-Alia :

- consommation minim

6- Touggourt :

- marché d'une importance prix
- marché d'une consommation moyenne 1000pq/mois

7- Dhaya ben dahoua :

- importance prix
- consommation moyenne 400 pq/mois

8-Timimoune :

- Importance prix
- consommation moyenne 500pq/mois

9-Adrar :

- Importance prix
- consommation moyenne 700 pq/mois

CONCLUSION :

- Marché ouvert sur toutes les offres
- marché de deux genre qualité et prix
- marché ciblé par d'autres fournisseurs

ETAPE : B

1-CLENTS ATTEINDRE

1- Metliti :

BELAOUAR	029 82 55 58
HAKIM	072 95 24 33
KEBAIR	029 82 96 77
BOUDJRADA	029 82 46 43
HOUTIA	029 82 25 78
LAOUAR	029 82 43 24

2- Berriane :

BABA SIDI	029 84 67 53
ABDELLAH	029 84 51 04
BAOUCHI	029 84 51 16
HADJ AISSA	072 46 46 23

3- Guerrara :

HAMANI	075 93 21 93
BENSALAH	029 85 10 63
MOUDJAHED	029 85 11 03

4- Zelfana :

MAIDI 074 00 86 27

5- Dhaiya ben dahoua

YAKOB 029 87 12 46
MOULAY 029 87 13 95

5- Touggourt :

AOUIN 029 67 40 37
RAHEL 029 68 18 43
HANED 062 07 47 77
ABAIDI SAID 029 68 40 03
ABAIDI AHMED 029 68 20 03
TENANI 029 67 48 76

6- Timimoune :

NASSERI 049 90 10 37
ABDESSALEM 049 90 24 83
FARID 049 90 13 32

7- Adrar :

ELWAHRANI 049 96 47 58

2-CLIENTS INTERESSANTS

HADJ AMOR HAMID
HAMANI
MOUDJAHED YAHIA
ABDELLAH
HADJ AISSA
BAOUCHI
MAIDI BRAHIM
NASSERI MOHAMED
HADJ ELWAHRANI
AOUINE RABI
ABAIDI SAID
TENANI SOUFIANE

METLILI
GUERRARA
GUERRARA
BERRIANE
BERRIANE
BERRIANE
ZELFANA
TIMIMOUNE
ADRAR
TOUGGOURT
TOUGGOURT
TOUGGOURT

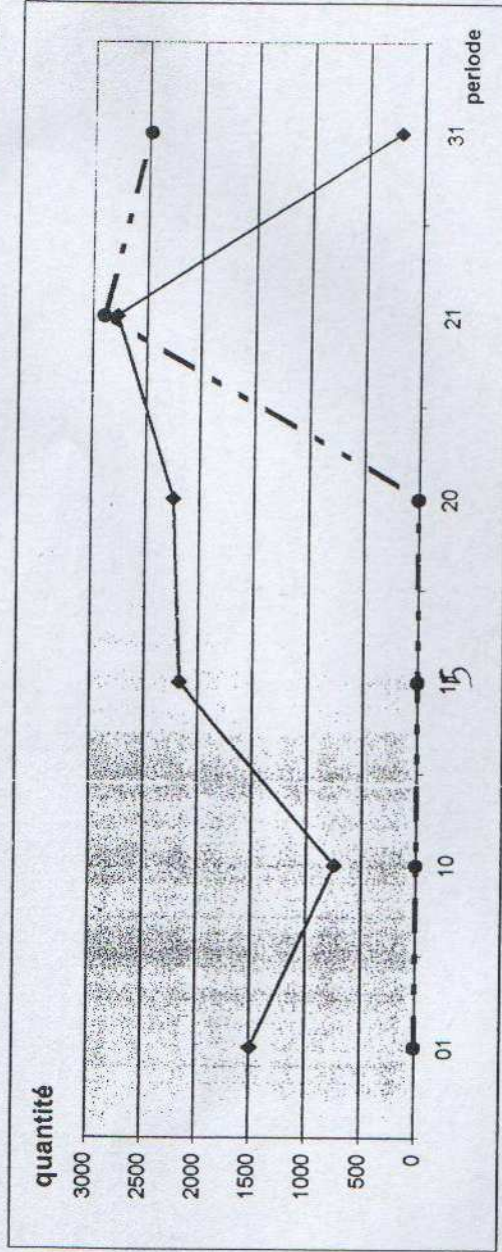
ETAPE : C

ETUDE DES VENTES

- Janvier : 1495 pq
- Fevrier : 752 pq
- Mars : 2175 pq
- Avril : 2252 pq
- Mai : 5670 pq
- Juin : 3950 pq *au 15-06-05-*

DONNEES	01	10	11	20	21	31
JANVIER	/		893			
FEVRIER	286		334		602	
MARS	226		1361		132	
AVRIL	299	5	393	/	588	/
MAI	1139	/	429	1555.	1209	2853
JUIN	207	2484	/	/	/	/
JUILLET						
AOÛT						
SEPTEMBRE						
OCTOBRE						
NOVEMBRE						
DÉCEMBRE						

	JANVIER	FÉVRIER	MARS	AVRIL	MAI	JUIN
ToTaux 1er choix	1495	752	2175	2247	2777	207
ToTaux 2me er choix	0	0	0	5	2893	2484



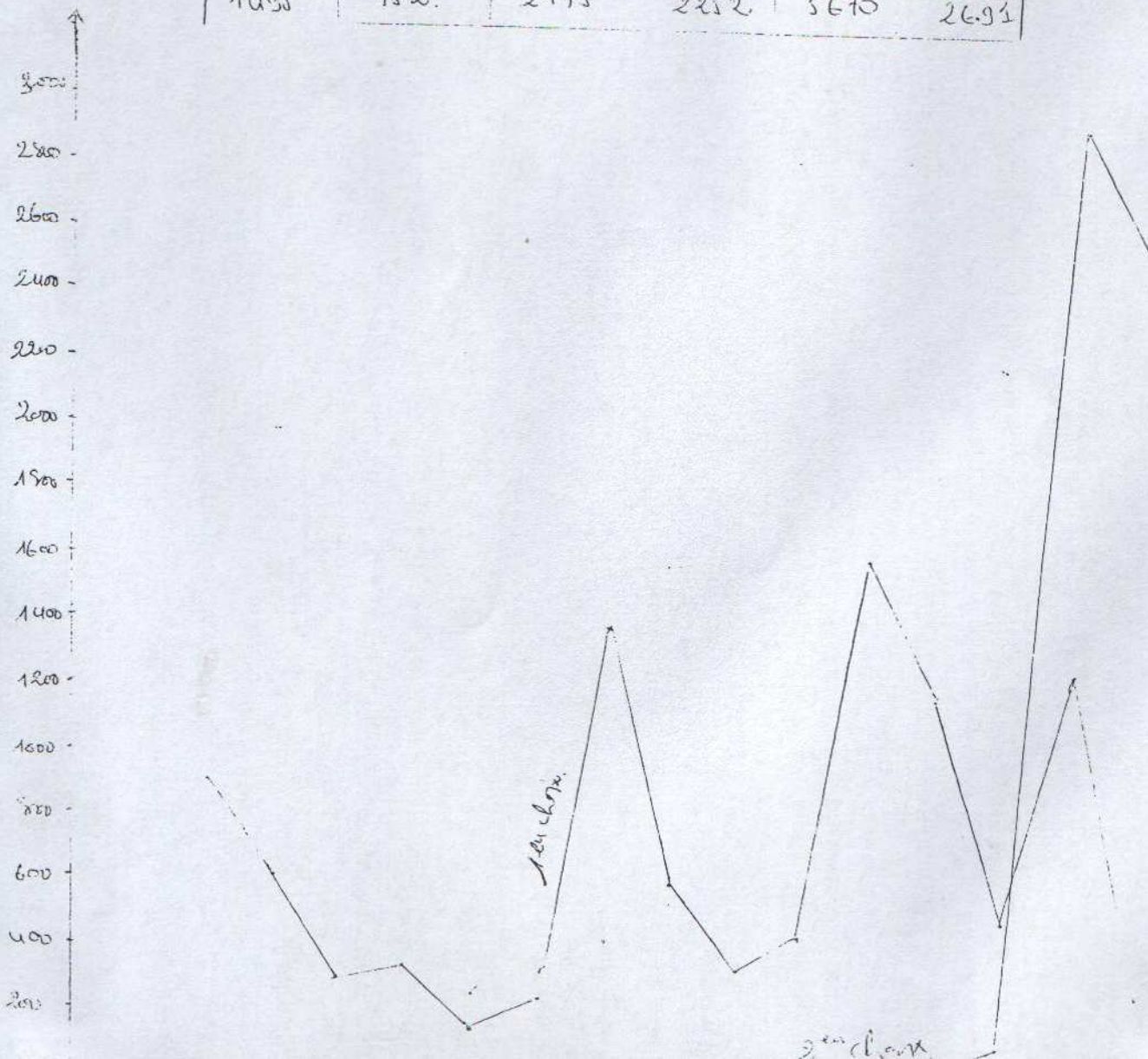
STATISTIQUE DE VENTE DÉTAILLÉE

1^{er} SEMAISTRE 2025

x	01 → 10	11 → 20	21 → 31
JANVIER	-	893	602
FÉVRIER	286	334	138
MARS	226	1361	588
AVRIL	293	333	1555
Mai	1139	429	1209
juin	207	2484	-

TOTAL

JANVIER	FÉVRIER	MARS	AVRIL	Mai	juin
1495	752	2175	2252	5670	2691



CONCLUSION

1- étude de marché a donné sont résultats sur le poids /prix du produit

1^{er} choix 190g/340 DA - 175 DA/kg.

2eme choix 165g/280 DA - 170 DA/kg.

2-publicité du produit a travers l'entourage de Ouargla

3- satisfaction des client de nos produit qualité et prix

OBJECTIFS

COURT TERME : (fin aout)

Atteindre les 6000 pq mois

LONG TERME : (a partire de septembre)

Atteindre les 10000 pq mois

19. 2/10 50

E.U.R.L / U.T.P.S - OUARGLA

LISTE DES EQUIPEMENTS

N°	DESIGNATION	NOMBRE	OBSERVATION
01	INSTALLATION DE COEXTRUSION MULTICOUCHE AVEC PALTE - FORME TYPE 60/28 - RBP EQUIPEE D'UNE UNITE DE TRAITEMENT PRE - IMPRESSION TYPE CORONA MODELE GE 500- ET D'UNE STATION DE ROULEAUX POUR TRAITEMENT DOUBLE FACE TYPE CB -2200.	01	
02	INSTALLATION DE COEXTRUSION MULTICOUCHE AVEC PALTE - FORME TYPE 50/28 - RBP EQUIPEE D'UNE UNITE DE TRAITEMENT PRE - IMPRESSION TYPE CORONA MODELE GE 500- ET D'UNE STATION DE ROULEAUX POUR TRAITEMENT DOUBLE FACE TYPE CB -2200.	01	
03	IMPRIMEUSES FLEXOGRAPHIQUES MODELE PRIMA 1000/4 COULEURS	02	
04	IMPRIMEUSE A TAMBOUR CENTRAL 06 COULEURS .	01	
05	MACHINE AUTOMATIQUE MODELE FB -100 POUR LA FABRICATION DE SACHETS AVEC SOUDURE DE FOND BIACTIVE .	01	
06	STATION DE TRAITEMENT DU FILM CORONA MOD . ST2/100/1300 POUR TRAITEMENT MAX 1200M	01	
07	MELANGEUR DE MATIERE AUTOMATIQUE	01	
08	EXTRUDEUSE TYPE 120/28 N°476 POUR LA FABRICATION DE FILM	01	
09	EXTRUDEUSE TYPE 60/28 A VIS MIXTE HAUTE ET BASSE DENSITE .	01	
10	EXTRUDEUSE TYPE 30/28	01	
11	COUPEUSE- REMBOBINEUSE MODELE R.T.C 1200 POUR FILM AU POLYETHYLENE	02	
12	SOUDEUSE AUTOMATIQUE TYPE AB/85 AVEC SOUDURES DE FOND	01	
13	SOUDEUSE AUTOMATIQUE TYPE SA/AB/85 AVEC SOUDURES LATERALES	01	
14	SOUDEUSE SEMI -AUTOMATIQUE	03	
15	BROYEUR ELECTRIQUE .	01	

UTPS 

UTPS 

UTPS 

UTPS 

UTPS 

UTPS 

PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE

Soucieux de créer une industrie au sud du pays afin de répondre aux besoins des différents secteurs industriels et agricoles implantés dans la région ; il a été jugé utile de prévoir la création d'une unité de transformation du plastique dénommée UTPS.

C'est en 1988 que l'UTPS a vu le jour avec l'acquisition d'un équipement destiné à la fabrication d'un film agricole.

Par la suite, répondant aux besoins et à la demande de la clientèle, la fabrication de la sacherie a été abordée depuis 1990.

Ce qui a permis la création d'emplois et l'effectif a varié entre 12 et 40 ouvriers suivant le plan de charge de l'unité.

Par les différents contacts à travers le territoire national l'unité a su se faire connaître dans le domaine de la transformation, la fabrication et l'impression du film polyéthylène et emballage varié.

D'autre part elle s'est spécialisée dans la production du film alimentaire destiné au conditionnement du lait pasteurisé ce qui a permis de conclure différents contrats de fourniture pour le compte des différentes laiteries implantées à travers le territoire national.

En 1999, l'unité a vu sa reconversion en EURL ce qui lui a permis de prendre de l'ampleur par son fonctionnement avec un personnel qualifié et son extension a facilité la création d'emplois nouveaux dans le souci d'améliorer continuellement la qualité des produits suivant l'évolution des techniques nouvelles et les progrès enregistrés par nos propres fournisseurs afin de répondre favorablement aux vœux et exigences de notre clientèle.

Ce qui a engendré l'acquisition d'une chaîne de production de sacheries variées et de 1ère qualité en satisfaction à la demande de notre clientèle.

Notre société en pleine expansion ne cesse de développer ses structures pour assurer une performance dans l'industrie du plastique.



شركة وحدة تحويل البلاستيك للجنوب

UNITÉ DE TRANSFORMATION DU PLASTIQUE SUD

BP 250 ZONE INDUSTRIELLE - OUARGLA -

Tél : 029 71 51 78 / 79 Fax : 029 71 78 78

E-mail : utps_ogx@yahoo.fr

PLAN DE FINANCEMENT PREVISIONNEL 2006 EN MILLIERS DE D

PERIODE RUBRIQUE	1 ^{er} TRIMESTRE 2006			2 ^e TRIMESTRE 2006			3 ^e TRIMESTRE 2006			4 ^e TRIMESTRE 2006			TOTAL
	JANV	FEV	MARS	AVRIL	MAI	JUN	JUILL	AOUT	SEPT	OCT	NOV	DEC	
S. D. Période DEPENSES	- 140	2 210	4 788	6 797	9 552	12 398	14 349	16 717	17 631	19 723	22 631	25 640	
Marchandises													
Matière première	3 760	4 032	4 300	4 247	4 354	4 086	3 763	1 935	4 300	4 462	4 569	4 623	48 431
Matière et four.	20	25	30	31	33	27	21	15	30	38	39	40	349
Services	115	110	125	130	118	113	125	80	130	125	127	123	1 421
Personnel	525	525	525	525	525	525	525	525	525	525	525	525	6 300
Impôts et Taxes	140	150	160	158	162	152	140	72	160	166	170	172	1 802
Frais Financier	45	43	261	22	25	158	18	26	175	39	22	164	998
Frais Divers	45	37	40	32	37	38	40	33	38	37	39	40	456
Rem. emp. exploi			250			250			250			250	1 000
Rem. Emp. Inves			300			300			300			300	1 200
Divers Dépenses													
STOTAL	4 650	4 922	5 991	5 145	5 254	5 649	4 632	2 686	5 908	5 392	5 491	6 237	61 957
Recettes													
Ventes March													
Ventes Produits	7 000	7 500	8 000	7 900	8 100	7 600	7 000	3 600	8 000	8 300	8 500	8 600	90 100
Prestation Service													
Recettes Diverses													
Emprunts													
STOTAL	7 000	7 500	8 000	7 900	8 100	7 600	7 000	3 600	8 000	8 300	8 500	8 600	90 100
EXEDENT	2 350	2 578	2 009	2 755	2 846	1 951	2 368	914	2 092	2 908	3 009	2 363	28 143
BESOINS													
S. FIN PERIODE	2 210	4 788	6 797	9 552	12 398	14 349	16 717	17 631	19 723	22 631	25 640	28 003	28 003

(3) 2

يجب على المنظومة الإحصائية الوطنية إعداد تقارير دورية لمرقية تتعلق بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما هي محددة أعلاه.

الباب الثاني

تدابير المساعدة والدعم لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المادة 11 : تهدف تدابير المساعدة والدعم لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، موضوع هذا القانون، إلى ما يأتي :

- إنعاش النمو الاقتصادي،
- إدراج تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن حركية التطور والتكيف التكنولوجي،
- تشجيع بروز مؤسسات جديدة وتوسيع ميدان نشاطها،
- ترقية توزيع المعاونة ذات الطابع الصناعي والتجاري والاقتصادي والمهني والتكنولوجي المتعلقة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،
- تشجيع كل الأعمال الرامية إلى مضاعفة عدد مواقع الاستقبال المخصصة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة،
- تشجيع تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،
- تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،
- البحث على وضع أنظمة جبائية قارة ومكيفة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة،
- ترقية إطار تشريعي وتنظيمي ملائم لتكريس روح التقاؤل وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،
- تبني سياسات تكوين وتسيير الموارد البشرية فضل وتشجيع الإبداع والتجديد وثقافة التقاؤل،
- تسهيل حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الأدوات والخدمات المالية الملائمة لاحتياجاتها،
- تحسين الأداءات البنكية في معالجة ملفات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،

3 - المؤسسة المستقلة: كل مؤسسة لا يمتلك رأسمالها بمقدار 25٪ فما أكثر من قبل مؤسسة أو مجموعة مؤسسات أخرى لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المادة 5 : تعرف المؤسسة المتوسطة بأنها مؤسسة تشغل ما بين 50 إلى 250 شخصا، ويكون رقم أعمالها ما بين مائتي (200) مليون وملياري (2) دينار أو يكون مجموع حصيلتها السنوية ما بين مائة (100) وخمسمائة (500) مليون دينار.

المادة 6 : تعرف المؤسسة الصغيرة بأنها مؤسسة تشغل ما بين 10 إلى 49 شخصا، ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي مائتي (200) مليون دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية مائة (100) مليون دينار.

المادة 7 : تعرف المؤسسة المصغرة بأنها مؤسسة تشغل من عامل (1) إلى تسعة (9) عمال وتحقق رقم أعمال أقل من عشرين (20) مليون دينار أو يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية عشرة (10) ملايين دينار.

المادة 8 : عندما يتعد مؤسسة، عند تاريخ قفل حصيلتها، عن الحدود المذكورة أعلاه، فإن هذه الحالة لا تكسبها، كما لا تفقدها، صفة المؤسسة طبقا للمواد 5 و6 و7 أعلاه، إلا إذا تكررت هذه الوضعية خلال سنتين ماليتين متتاليتين.

المادة 9 : يمكن، وبصفة استثنائية، مراجعة الحدود المتعلقة برقم الأعمال ومجموع الحصيلة السنوية حسب التغيرات المالية والاقتصادية ذات الأثر المباشر على سعر الصرف.

تحدد كينغيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 10 : يشكل تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنصوص عليه في هذا القانون مرجعا في :

- كل برامج وتدابير المساعدة والدعم لصالح هذه المؤسسات،
- إعداد ومعالجة الإحصائيات المتعلقة بالقطاع.



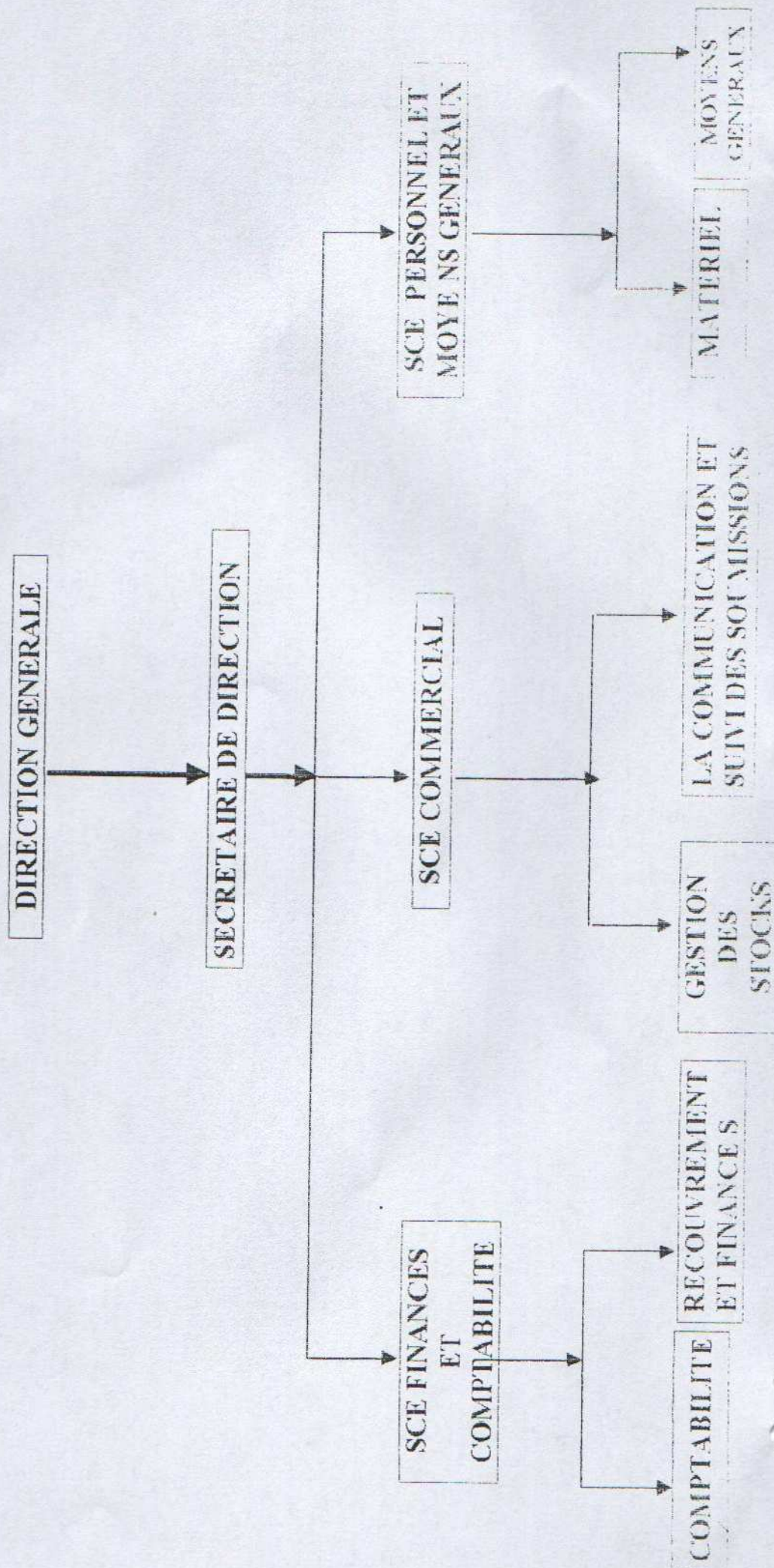
GROUPE BOIS - SPA

E.P.E / E.U.R.L / C.O.M.A.B.

B.P.30 Zone Industrielle Route De ghardaïa.w.Ouargla.

Tel: 029.71.32.73 // Fax: 029.71.22.51.

ORGANIGRAMME DE L'ENTREPRISE



PRESENTATION DE L'ENTREPRISE CO.MA.B

L'Entreprise, dénommée, **Entreprise Confort Maison et Bureau de Ouargla**, par abréviation « **CO.MA.B** » à été créée en date du 02/08/1997 pour prendre en charge les Opérations de commercialisation, des produits de menuiserie, peinture, d'ameublement, d'articles ménagers, électroménagers, de bureaux et de climatisation.

L'Entreprise **CO.MA.B** à été é rigée en **Entreprise Publique Economique** sous la forme de **EURL** avec un capital de **1.000.000 DA** détenu en totalité par l'unique actionnaire le Groupe « **Wood Manufacture** ». Mais elle est autonome financièrement et en gestion à 100%.

1) FICHESIGNALÉHQUE;

- - Raison sociale : Entreprise Confort Maison ei Bureau de Ouargla,
- - Sigle : CO.MA.B
- - Siège sociale : Zone Industrielle Route de Ghardaia B.P 30 Ouargla.
- - Téléphone et Fax : 029.71.32.73- 029.71.22.51.
- - Statut Juridique : EPE / EURL
- - Capitale Sociale : 1.000.000 DA.
- - Actionnaires : WOOD MANUFACTURE à 100 %.
- - Date de Création : 02-08-1997.
- - Effectif : 21 Agents.
- - Banque : B.N.A.
- - Dirigeant : **Madame BITTAM.**

BILAN FISCAL 2003

IDENTIFIANT FISCAL

REGISTRATION DE L'ENTREPRISE

R.U.N.L. U.T.P.S

ACTIVITE : TRANSFORMATION PLASTIQUE

ADRESSE : ZONE INDUSTRIELLE BP N°250

ORANGIA

A C T I V

ANCIENNETE 3 10 19 1 10 3 2 0 1 8 16

LEADER JURIDIQUE CODE COMMERCIAL 0 14

LIBELLE des comptes	MONTANT Bruts	AMORTISSEMENTS déduits	COTE	MONTANTS nets
- Frais Préfectoraux			1	
- Fonds de commerce - autres Valeurs incorporeelles			2	
- Terrains			3	
- Bâtimens	27 00 452	1 374 484	4	22 691 368
- Installations Compléees			5	
- Matériel et Outillage	72 37 941	10 323 352	6	65 092 622
- Matériel de Transport	7 02 201	1 130 090	7	5 642 191
- Emballages Réutilisables			8	
- Autres Equipements de Production et d'Exploitation	1 700 002	133 124	9	1 566 878
- Equipements Sociaux	150		10	150
- Investissements en Actions	6 000 100		11	6 000 100
- Stocks	14 000 774		12	14 000 774
- Créances d'Investissement			13	
- Créances de Stocks			14	
- Créances sur Usines et Sociétés Apparentées			15	
- Créances	41 751		16	41 751
- Autres Créances d'Exploitation	1 000 453		17	1 000 453
- Disponibilités	22 116		18	22 116
- Impôts Relatifs au Bénéf			19	
TOTAL DES COMPTES DE L'ACTIF	113 711 361	16 813 532	24	113 505 789
RESULTAT (Perte de l'exercice)			25	
TOTAL GENERAL DE L'ACTIF			25	119 505 789

P A S S I F

LIBELLE des comptes	COTE	MONTANTS
- Fonds Social	30	
- Réserve Légale	31	50 000 000
- Réserve Obligatoire	32	
- Autres Réserves	33	
- Plus-Value de Cession à Réinvestir	34	
- Bénéfices à Réinvestir (Taxe réduite)	35	
- Plus-Value de Réévaluation	36	
- Ecritures en Instance d'Affectation	37	
- Provisions pour Pertes et Charges	38	247 078
- Emprunts Bancaires	39	
- Autres Emprunts	40	4 331 250
- Dettes Courantes des Associés	41	16 700 000
- Fournisseurs	42	6 045 700
- Impôts et Taxes d'Exploitation dus ou détenus pour compte	43	30 772 857
- Dettes Bancaires	44	28 630
- Autres Dettes d'Exploitation	45	5 421 660
- Comptes Créditeurs de l'Etat	46	2 890 901
TOTAL DES COMPTES DU PASSIF	49	116 743 431
RESULTAT (Bénéfice de l'exercice)	48	2 762 357
TOTAL GENERAL DU PASSIF	50	119 505 789

مذكرة الزم
اشبه لوتية حية تكملة
مؤتمنة الف
الذين سيدى بو حيا
قبض يوم
27 مارس 2004
تمت

[Handwritten signature and scribbles]

ET 005511 L'ANNEE DU 11-02-09 à 14:05

MONTANT BRUT		MONTANT NET		L. R. E. S. I. F.		MONTANT	
101	INVESTISSEMENTS	4 370 000,00					
102	FRAIS PRELIMINAIRES						
103	IMMEUBLES INCOULTEES	301 000,00					
104	TERMINIS	15 000 000,00					
105	EQUIPEMENTS PRODUCTION	44 878 062,10	17 161 238,73				
106	EQUIPEMENTS SOUS-PRODUX						
107	INVESTISSEMENTS EN COURS						
108	101 A 1	64 803 062,10	17 161 238,73	47 641 823,37			
109	101 B	0 423 029,66	0 423 029,66				
110	101 C	0 000,00	0 000,00				
111	101 D	0 000,00	0 000,00				
112	101 E	0 000,00	0 000,00				
113	101 F	0 000,00	0 000,00				
114	101 G	0 000,00	0 000,00				
115	101 H	0 000,00	0 000,00				
116	101 I	0 000,00	0 000,00				
117	101 J	0 000,00	0 000,00				
118	101 K	0 000,00	0 000,00				
119	101 L	0 000,00	0 000,00				
120	101 M	0 000,00	0 000,00				
121	101 N	0 000,00	0 000,00				
122	101 O	0 000,00	0 000,00				
123	101 P	0 000,00	0 000,00				
124	101 Q	0 000,00	0 000,00				
125	101 R	0 000,00	0 000,00				
126	101 S	0 000,00	0 000,00				
127	101 T	0 000,00	0 000,00				
128	101 U	0 000,00	0 000,00				
129	101 V	0 000,00	0 000,00				
130	101 W	0 000,00	0 000,00				
131	101 X	0 000,00	0 000,00				
132	101 Y	0 000,00	0 000,00				
133	101 Z	0 000,00	0 000,00				
134	101 AA	0 000,00	0 000,00				
135	101 AB	0 000,00	0 000,00				
136	101 AC	0 000,00	0 000,00				
137	101 AD	0 000,00	0 000,00				
138	101 AE	0 000,00	0 000,00				
139	101 AF	0 000,00	0 000,00				
140	101 AG	0 000,00	0 000,00				
141	101 AH	0 000,00	0 000,00				
142	101 AI	0 000,00	0 000,00				
143	101 AJ	0 000,00	0 000,00				
144	101 AK	0 000,00	0 000,00				
145	101 AL	0 000,00	0 000,00				
146	101 AM	0 000,00	0 000,00				
147	101 AN	0 000,00	0 000,00				
148	101 AO	0 000,00	0 000,00				
149	101 AP	0 000,00	0 000,00				
150	101 AQ	0 000,00	0 000,00				
151	101 AR	0 000,00	0 000,00				
152	101 AS	0 000,00	0 000,00				
153	101 AT	0 000,00	0 000,00				
154	101 AU	0 000,00	0 000,00				
155	101 AV	0 000,00	0 000,00				
156	101 AW	0 000,00	0 000,00				
157	101 AX	0 000,00	0 000,00				
158	101 AY	0 000,00	0 000,00				
159	101 AZ	0 000,00	0 000,00				
160	101 BA	0 000,00	0 000,00				
161	101 BB	0 000,00	0 000,00				
162	101 BC	0 000,00	0 000,00				
163	101 BD	0 000,00	0 000,00				
164	101 BE	0 000,00	0 000,00				
165	101 BF	0 000,00	0 000,00				
166	101 BG	0 000,00	0 000,00				
167	101 BH	0 000,00	0 000,00				
168	101 BI	0 000,00	0 000,00				
169	101 BJ	0 000,00	0 000,00				
170	101 BK	0 000,00	0 000,00				
171	101 BL	0 000,00	0 000,00				
172	101 BM	0 000,00	0 000,00				
173	101 BN	0 000,00	0 000,00				
174	101 BO	0 000,00	0 000,00				
175	101 BP	0 000,00	0 000,00				
176	101 BQ	0 000,00	0 000,00				
177	101 BR	0 000,00	0 000,00				
178	101 BS	0 000,00	0 000,00				
179	101 BT	0 000,00	0 000,00				
180	101 BU	0 000,00	0 000,00				
181	101 BV	0 000,00	0 000,00				
182	101 BV	0 000,00	0 000,00				
183	101 BV	0 000,00	0 000,00				
184	101 BV	0 000,00	0 000,00				
185	101 BV	0 000,00	0 000,00				
186	101 BV	0 000,00	0 000,00				
187	101 BV	0 000,00	0 000,00				
188	101 BV	0 000,00	0 000,00				
189	101 BV	0 000,00	0 000,00				
190	101 BV	0 000,00	0 000,00				
191	101 BV	0 000,00	0 000,00				
192	101 BV	0 000,00	0 000,00				
193	101 BV	0 000,00	0 000,00				
194	101 BV	0 000,00	0 000,00				
195	101 BV	0 000,00	0 000,00				
196	101 BV	0 000,00	0 000,00				
197	101 BV	0 000,00	0 000,00				
198	101 BV	0 000,00	0 000,00				
199	101 BV	0 000,00	0 000,00				
200	101 BV	0 000,00	0 000,00				

BILAN AU 31.12.2002

Tableau N° 1

DT	Actif	Montant Brut	Amortissement Ou Provision	Montant Net	Totaux Partiels
	<u>INVESTISSEMENTS</u>				8,616,199.86
20	Frais Préliminaires				
21	Valeur Incorporelles				
22	Terrains	181,061.25		181,061.25	
24	Equipements de Production	13,007,884.39	6,290,320.78	6,717,563.61	
25	Equipements Sociaux				
28	Investissements en Cours	1,717,575.00		1,717,575.00	
	TOTAL 2	14,906,520.64	6,290,320.78	8,616,199.86	8,616,199.86
	<u>STOCKS</u>				15,811,445.79
30	Marchandises	9,748,986.06		9,748,986.06	
31	Matières et Fournitures	1,334,704.00		1,334,704.00	
33	Produits semi ouvrés				
34	produits et travaux en cours				
35	produits finis				
36	déchets rebus				
37	Stocks à l'extérieur	7,651,231.15	2,923,475.42	4,727,755.73	
	TOTAL 3	18,734,921.21	2,923,475.42	15,811,445.79	15,811,445.79
	<u>CREANCES</u>				60,923,446.45
40	Comptes débiteurs au passif	577,988.66		577,988.66	
42	Créances D'investissements	130,000.00		130,000.00	
43	Créances de Stoks	2,281,832.04		2,281,832.04	
44	Créances Sur associés et Sociétés Apparentés				
45	Avances Pour Compte	10,485,359.89		10,485,359.89	
46	Avances D'exploitation	1,383,276.36	200,000.00	1,183,276.36	
47	Créances Sur Clients	47,184,140.15	4,123,420.39	43,060,719.76	
48	Disponibilités	3,204,269.74		3,204,269.74	
	TOTAL 4	65,246,866.84	4,323,420.39	60,923,446.45	60,923,446.45
	Résultat de l'exercice	22,222,566.41		22,222,566.41	22,222,566.41
	TOTAL GENERAL	121,110,875.10	13,537,216.59	107,573,658.51	107,573,658.51

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة قاصدي مرباح ورقلة



قسم العلوم الاقتصادية
تحت إشراف الأستاذ:
سملاي بحضيه

كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية
من إعداد الطالبة:
حورية بالاطرش

استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

هذه الدراسة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والهدف من الدراسة التعرف على واقع التسيير الاستراتيجي و التوجه الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لإجابة يكفي التأشير على الخانة المناسبة لكل سؤال بما يتواجد لديكم في المؤسسة أو في محيطكم الخارجي.

معلومات عامة حول المؤسسات محل الدراسة :

- التصنيف القانوني : EURL SARL SPA SNC
- عدد العمال : أقل من 9 أقل من 50 أقل من 250 أكثر من 250
- من هو الشخص المسير لمؤسستكم من بين الحالات التالية :
- المالك (في حالة المؤسسة الفردية)
- شريك من بين الشركاء (في حالة مؤسسة جماعية)
- مسير يختلف عن المالك (في حالة المؤسسة الفردية) و عن الشركاء (في حالة مؤسسة جماعية)

1- الرؤية ، الرسالة و الأهداف الإستراتيجية:

1- هل لديكم رؤية مستقبلية للمؤسسة ؟

- نعم ، موجودة ومكتوبة
- نعم ، موجودة ولكن غير مكتوبة ، فهي مجرد افكار لدى المسير .
- لا ، ليس لدينا اي رؤية مستقبلية للمؤسسة ..
- 2- ما هي رؤيتكم المستقبلية إن كانت موجودة ؟

3 - هل رسالة مؤسستكم مكتوبة ؟.

- نعم الرسالة مكتوبة و موثقة
- نعم الرسالة موجودة و غير مكتوبة .
- لا غير موجودة .

4 - هل لديكم أهداف عامة للمؤسسة ؟

- نعم
- لا

5 - إذا كان نعم، هل يمكنكم ذكرها أو حتى تقديم وثيقة التي فيها أهدافكم؟

6 - هل أهدافكم مستمرة في جدول زمني؟

- نعم
- لا

7 - هل اهدافكم محددة بمبالغ أو نسب معينة ؟

- نعم
- لا

1

8 - ما هي هذه الأهداف إن كانت موجودة ؟

9 - هل الميزة التنافسية تعتبر احد اهدافكم ؟

- نعم
- لا

10 - على ماذا تعتمدون في تحقيق ميزة تنافسية ؟

- على مراقبة تحركات المنافسين و تقليدها .
- على تسيير مواردنا الداخلية و تطويرها
- على الصدفة و الظروف .

11 - ما هي الوسائل المستعملة لتحقيق أهدافكم؟

- مساهرة التطور التكنولوجي للمنافسين
- محاكات منتجات المنافسين .
- محاكات الأساليب الإنتاجية للمنافسين
- محاكات الأساليب التسويقية و التجارية للمنافسين
- العمل على إنتاج منتجات بنفس السعر في السوق
- العمل على إنتاج منتجات بنفس التميز في السوق
- تسيير مهارات الموظفين والعمال بالتكوين والتعليم المستمر
- الاهتمام بتغيرات أذواق العملاء
- الاهتمام خاصة بموظفي المصلحة التجارية
- الاهتمام بالجانب الإبداعي و تحسين المنتج
- أخرى، الرجاء ذكرها

12 - ما هو هدفكم الرئيسي من تحقيق أهدافكم السابقة ؟

- محاكات المنافسين و مراقبتهم لتحقيق التميز عليهم
- تقديم منتجات بأسعار منخفضة تلازم كل شرائح السوق

- تقديم منتجات متميزة عن المنافسين .
- ضمان تحقيق ربح مستمر للمؤسسة
- إعطاء سمعة جيدة عن المنتج والمؤسسة
- الاستجابة لتغير أذواق المستهلكين
- تطوير خبراتكم ومعارفكم في مجال نشاطكم
- أخرى، الرجاء تحديدها

2- التحليل الاستراتيجي :

1-2 التحليل التنافسي :

1-1-2 العلاقة مع الموردين :

1- على أي أساس تختارون الشركات الموردة ؟

- على السعر الأقل
- على أساس النوعية العالية
- حسب المنتج ، فهناك منتجات تختار لموارد على أساس السعر، وهناك منتجات أخرى تختار المورد على أساس النوعية

2- ما هي طريقة التفاوض مع الموردين ؟

- عن طريق الهاتف.
- عن طريق الالتقاء المباشر معهم.
- الاستعانة بخبير لإجراء عملية الشراء.
- أخرى ، الرجاء ذكره

3- ما هو الشيء الذي تركزون عليه في التفاوض مع الموردين؟

- العمل على تخفيض السعر.
- التفاوض للحصول على منتجات بجودة عالية وبسعر أقل.
- أخرى الرجاء ذكرها.

4- ما هو الشيء الذي تعتمدون عليه في التفاوض؟

- الشراء بكميات كبيرة
- باعتباركم عميل دائم.
- يمكنكم الاختيار بين العديد من المؤسسات الموردة.
- أخرى الرجاء ذكرها

5- ما هي السياسة المتبعة في الشراء؟

- الشراء بكميات كبيرة.
- الشراء حسب الحاجة.
- الشراء بناء على طلب الزبائن
- الشراء حسب توقعات البيع.
- الشراء حسب نوع المنتج.
- أخرى الرجاء ذكرها.

2-1-2 العلاقة مع العملاء :

هل لديكم معرفة مباشرة بالعملاء ؟

- إذا كان نعم، لديكم معرفة مباشرة، فيما ذا تفيدكم؟
- التعرف على أذواق وتفضيلات العملاء .
- تغطية الطلب بالكم المطلوب والوقت المحدد.
- أخرى الرجاء ذكرها.

3- ما هي وسائل اتصالكم بالزبائن ؟

- نقاط بيع مباشر للزبائن.
- الإشهارات في التلفزيون.
- الإعلانات في الإذاعة.
- الملصقات في الشوارع.
- المعارض الوطنية.
- المعارض الدولية.
- الملتقيات الوطنية.
- المحلات و الجرائد.
- الانترنت.
- أخرى الرجاء ذكرها.

4- كيف تقوم المؤسسة بالبيع؟

- الدخول في مناقصة.
- حسب نوع العميل.
- حسب نوع المنتج المباع.
- أخرى الرجاء ذكرها.

5- هل تستجيبون بسرعة لطلب عملاءكم ؟

- نعم ، نستجيب في الوقت المحدد، لأن لدينا المخزون الكافي .
- نعم ، لأن لدينا تكنولوجيا متطورة.
- نعم ، لأن لدينا عمال مهرة ولدينا موظفين ذوي خبرة وكفاءة.
- لا
- أخرى الرجاء ذكرها

6- ما هي الأساليب البيعية المستعملة؟

- التسليم في الوقت المحدد.
- تقديم تخفيضات مالية réduction financière
- طول فترة السداد.
- المعاملة الحسنة
- الاستجابة لكل طلباتهم
- تحسين المنتج (شكل - حجم - لون) حسب ذوق العملاء
- تقديم خدمات ما بعد البيع.
- تفضيل عميل عن أخرى حسب حجم الطلبية.
- أخرى الرجاء ذكرها.

العلاقة مع المنافسين :

من هم منافسكم المحليين (ورقلة) وخارج ورقلة؟

1- في ماذا تتركز المنافسة بينكم و بين المؤسسات المنافسة ؟

- تتركز المنافسة في القدرة على تقديم سعر أقل
- تتركز المنافسة في تقديم منتج ذو قيمة عالية.
- تتركز المنافسة في شكل المنتج وحجمه
- تتركز المنافسة في إظهار خصائص المنتج (اشهارات - اعلانات).
- أخرى الرجاء ذكرها.

2- هل تقومون بمراقبة تحركات المنافسين، فيما يخص مثلا سعر شراء منتجاتكم، السلوكيات الترويجية و البيعية، سعر البيع ، نوع منتجاتكم؟

- نعم .

- لا .

3 - هل تقومون بدراسة السوق **étude de marché** ؟

- نعم

- لا

4- هل تقومون بـ **Sondage** يقدم للعملاء لمعرفة أذواقهم؟

- نعم

- لا

5- ما هي المشاكل التي تواجهكم في السوق؟

- انخفاض أسعار المنتجات المنافسة
- قدرة المؤسسات المنافسة على تقديم إغراعات بسهولة
- تجار السوق السوداء
- أخرى، الرجاء ذكرها

2-2 التحليل الداخلي:

1- هل منتجاتكم ذات جودة عالية؟

- نعم

- لا

2- هل منتجاتكم، مطابقة للمواصفات والمعايير الدولية؟

- نعم

- لا

3- ما هي الوسائل والسبل للحصول على السعر الحالي لمنتجاتكم؟

- الشراء بكميات كبيرة وبالتالي سعر منخفض لمنتجاتكم
- شراء منتجات بجودة رديئة وبالتالي سعر أقل
- التعجل في الدفع للاستفادة من **réduction financière**
- علاقة قوية مع الموردين وبالتالي الحصول على تخفيض **remise**
- تقنيات تكنولوجية حديثة (آلات، تجهيزات الإنتاج)
- مهارات وخبرات العمال
- مهارة وخبرة مجموعة من الموظفين
- مهارة وخبرة المصمم والمهندس
- مهارة وخبرة مشرف التصنيع
- مهارة وخبرة الموظفين التسويقيين والتجارين

- أخرى، الرجاء ذكرها

4- هل جهودكم للحصول على هذا السعر، تؤثر على جودة المنتج وتميزه؟

- نعم

- لا

5- إذا كانت منتجاتكم متميزة، فما هو مصدر التميز؟

- السمات الطبيعية والصحية للمنتج

- تصميم جيد لمنتجاتكم

- القدرة على تقديم منتجات حسب طلب العملاء

- لأننا دائما نقوم بتحسين المنتج

- لأن لدينا فريق بيع جيد الإعداد

- لأننا نقوم بإشهارات وإعلانات مكثفة

- لأننا أصلا نشترى منتجات متميزة من أجل عملائنا

- لأننا نستعمل مواد أولية ذات جودة عالية

- لأن لدينا معرفة جيدة بطريقة الإنتاج

- أخرى، الرجاء ذكرها.

6- ما هي النشاطات التي تهمون بها وتركزون عليها للحصول على

السعر الحالي لمنتجاتكم؟

- نشاطات متعلقة بالإنتاج والتصنيع

- نشاطات متعلقة بإدارة المشتريات

- نشاطات متعلقة بالبحث والتطوير

- نشاطات تتعلق بالتسويق والبيع

- نشاطات تتعلق بتدريب العمال وتكوينهم

- أخرى، الرجاء ذكرها

ما هي النشاطات التي تقوم بها المؤسسة، ويخصص لها أكبر نسبة تمويل؟ الرجاء ذكرها بالترتيب

7- وهل تقومون بتحسين المنتج حسب طلب العملاء؟

- نعم

- لا

8- وإذا كان نعم، على أي مستوى يتم التغيير؟

- على مستوى ، حجم المنتج.

- على مستوى ، شكل المنتج.

- على مستوى لون المنتج.

- على مستوى التغليف.

- أخرى الرجاء ذكرها.

9- من أين تستوحون الأفكار ، للقيام بالتغيير؟

- من اقتراحات العملاء.

- من اقتراحات المسير.

- من اقتراحات الموظفين والعمال.

- من مقارنة منتجات المؤسسات المنافسة.

- أخرى الرجاء ذكرها.

10- برامج التغيير تكون في شكل؟

- تصاميم
- نصائح تخص (شكل - حجم - لون) المنتج
- نصائح تخص تكوين وتدريب الموظفين والعاملين.
- أخرى الرجاء ذكرها.

11- على أي أساس تقومون بتحسين منتجاتكم؟

- لأن هدفكم التحسين والتجديد.
- لأن السوق ، ومستوى المنافسة يفرض علينا القيام بتحسين مستمر
- أخرى الرجاء ذكرها

12- ما هو الشيء الذي تقوم به المؤسسة بإتقان، ويعتبر خاص بكم؟

- سهولة التعامل مع الموردين والقدرة على تخفيض الأسعار
- سهولة جذب الزبائن
- مشرف تصنيع ماهر ولديه قدرات عالية على التنسيق
- مهارات عالية للموظفين
- مهارات وخبرات العمال
- معمم أو مهتمس مبدع وفنان
- مهارات وخبرات فائق للمسير (PDG) وقدرة على حل المشاكل
- مهارات كثيرة لدى رجال البيع وقدرة على الإقناع
- وسائل ترويجية وتسويقية مكثفة
- أخرى، الرجاء ذكرها

13- ما هي الموارد الداخلية لمؤسسة LES RESOURCES التي

ترون أنها غير كافية؟

- تكنولوجيا (آلات، تجهيزات، معدات الإنتاج)
- عدم توفر مشترياتكم بالقدر الكافي
- ارتفاع أسعار مشترياتكم
- نقص في دراسات السوق والعملاء
- نقص دراسات لأذواق العملاء وتفضيلاتهم
- عمال أقل خبرة ومهارة
- نقص الموارد المالية
- رجال بيع أقل مهارة
- نقص اشهارات تليفزيونية وفي الإذاعة
- أخرى، الرجاء ذكرها.

14- هل النقائص السابق ذكرها، تفوت عليكم فرصا (Occasion)

كانت مواتية لكم لتحقيق أرباح؟

- نعم
- لا

15- لماذا لا تستطيعون الحصول على الموارد الغير كافية السابق ذكرها؟

- لأنها مكلفة جدا
- لأن شروط الحصول عليها صعبة ومكلفة
- لأن المورد الناقص يتطلب عمال مؤهلين وذوي خبرة

- لأن المورد الناقص مرتبط بطلب موارد أخرى
- لأن المورد الناقص يتعلق بشخص محترف Professionnelle
- أخرى الرجاء ذكرها

16- هل تعملون على تحسين قدراتكم ومهاراتكم؟

- نعم بالتعلم من المؤسسات المنافسة
- نعم بتكوين الموظفين والعمال
- نعم باللجوء إلى مشاتل ومخاضن الدولة فيما يخص PME mis à niveau
- نعم بالتعلم والتدريب على يد خبراء أجانب
- أخرى، الرجاء ذكرها

17- في ظل هذا النقص، ألم تفكروا في التعاون أو التحالف مع مؤسسات أخرى؟

- نعم
- لا

18- ما هو المورد (le ressource) في المؤسسة، الذي يعتبر غير مرضي ويمثل عقبة؟

- تكلفة عالية لمشترياتكم
- رداثة نوعية مشترياتكم
- تكنولوجيا، آلات، تجهيزات ومعدات قديمة
- رداثة التغليف و مواد التعبئة
- عدم توفر مشترياتكم بالكمية المطلوبة وفي الوقت المحدد
- عدم توفر الموارد المالية بالقدر الكافي
- صعوبة التعرف على أذواق المستهلكين
- صعوبة مراقبة ومعرفة تحركات المنافسين
- مهارات وخبرات الموظفين دون المستوى
- مهارات وخبرات العمال دون المستوى
- عدم القدرة على التغير والتحسين
- عدم وجود مصمم جيد وذو خبرة
- أخرى، الرجاء ذكرها

19- هل أنتم عازمين للقضاء على هذه العقبات؟

- نعم
- لا

20- ما هي الجهود المبذولة للقضاء على العقبات السابقة؟

- جلب تكنولوجيا جديدة و متطورة
- تدريب وتكوين العمال
- تقوية قدراتنا التفاوضية مع VOS fournis
- الاقتراض من البنوك
- أخرى، الرجاء ذكرها

21- هل لديكم علاقات مع مؤسسات أخرى سواء وطنية أو أجنبية من أجل تبادل المعارف والخبرات أو إنتاج مشترك؟

- نعم

- لا

3- الاستراتيجيات :

1- هل لديكم إستراتيجية عامة؟

- نعم

- لا

2- إذا كان نعم فهل هي؟

- إستراتيجية نمو وتوسع

- إستراتيجية اعتماد على منتج متميز

- إستراتيجية اعتماد على منتج ذو سعر منخفض

- أخرى، الرجاء ذكرها

3- هل تعتمدون في بناء استراتيجياتكم على مواردكم وقدراتكم الداخلية أو على متابعة تحركات وتصرفات المنافسين؟

- نعتمد على مواردنا وقدراتنا لتقديم منتج متميز

- نعتمد على مراقبة المنافسين لتقديم منتج في نفس مستوى السوق

- لا يهمنا سوى بيع كل منتجنا

- أخرى، الرجاء ذكرها

4- هل لديكم خطة لتحقيق الأهداف السابق ذكرها ؟

- نعم

- لا

5- إذا كان نعم، فما هي؟

مدة هذه الخطة؟

ما هي مراحل تنفيذ الخطة؟ الرجاء ذكرها

6- هل تقومون بتخطيط مالي لاحتياجات المؤسسة؟

- نعم

- لا

7- هل لديكم خطط لتشجيع العمال ومراقبة أدائهم؟

- نعم

- لا

8- متى تمنح مكافئة أو تعويضات للعمال؟

- عندما يخاف العامل على النظام الداخلي

- عندما يقوم العامل بعمله بإتقان وبأسرع وقت يمكن

- أخرى، الرجاء ذكرها