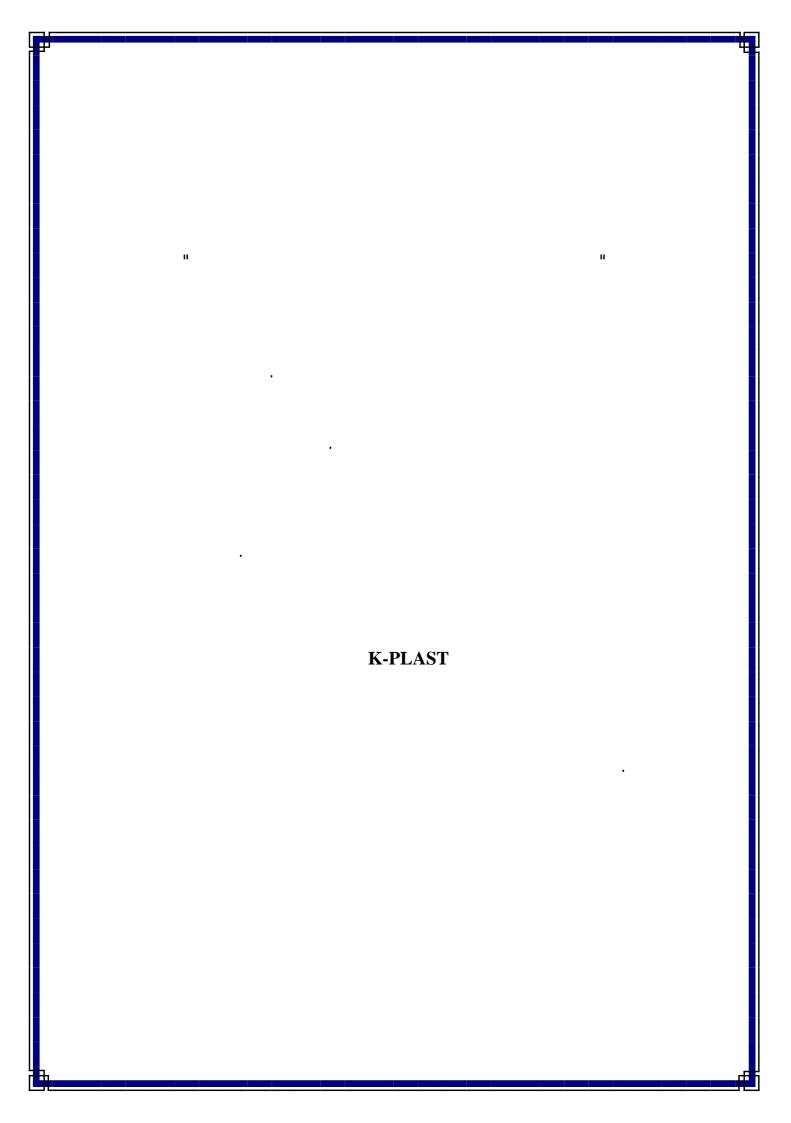
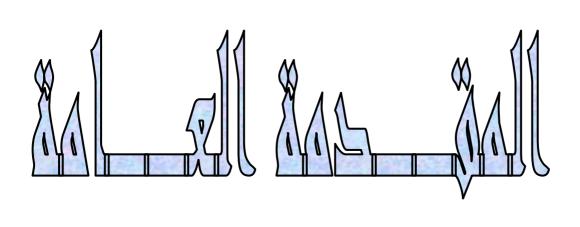
K-PLAST	
2010-2009:	

K-PLAST	
2010-2009:	





;

-1 -2 -3 -4

K-PLAST -5

-2

: -1

-3 -4

. /
K-PLAST -5

-1

. -2 -3

-4 -5 -6

:
-1
-2
-3

. -4 . K-PLAST -5

.` -1

-1 . -2

-3

-4

K-PLAST

K-PLAST

.

: K-PLAST -

K-PLAST -

\_

: . -1 -2

-3

VI

-4

-5

-6

. -7

-7 .

VII

[2008-2004]

· :

· :

: -2

500

: -3

: -4

\_\_\_\_\_

16-15 2005 ( )

" 116 2003 28-25

.60

...

· : -5

28

:

:

:<sup>1</sup> : -1

· : -2-1

. 1,5 600 300 150

· : -3-1

: -2

14-13

.253-251 2006

:1 -1-2 -2-2 -3-2 .( -4-2 .(... -5-2 -6-2

•

п

" 215 898-897

.34 28 2007 :

6

.25-24

-

.

;¹ : -1

: -2

· :

: -4

· : -5

. -3

: -6

" 255-254 .85 2002 9-8

: -7

·

: -8

,

: -9

· : -10

· : -11

. -12

: -13

-14 :1 -1 -2 -3

.

.33-32

. :<sup>1</sup>

: -1

: -2

.<sup>2</sup>

: -1

•

-2 .

: -3

· :

.3

: -1

\_\_\_\_\_

.13 <sup>1</sup> .30 -29 <sup>2</sup>

.34 -30 2000 :

: -1-1

.

: -2-1

· : -3-1

· -2

.

-4 .

: .

:

.1

. : -1

: -2

: -3

· : -4

•

: -5

: -6

.

: -**7** 

n .

33 -32

:

: -1 :¹

· -

-.

:<sup>2</sup> : -2

· -

·

. \_

.<sup>3</sup> : -3

-%20

. %35

.178 -177 "- - " " 1

.118 <sup>2</sup>
"2001-1999 : " <sup>3</sup>

.404

%150: 1 -5 .2 -6

.111
<sup>3</sup> Ali Bouhama, mostafa cherif, " le partenariat Euro-med et perspective de développement des PME/PMI", le **Financement des petits et moyens projets et la promotion de leur rôle dans les économies magrébines, recueil de communication,** session internationale du 25-28mai 2003, édition de laboratoire partenariat et investissement dans let PME/PMI dans l'espace Euro-magrébin 2004, p 93.

2006

18 17

.186

-7

:1

:2 -8

423 2001 30 -29

.131- 130 .179

· ·

· -

--

: -10

1 .

: -11

.2

\_

3

.41 2002 .111 <sup>2</sup>

.111

•

•

2008 :

392.639 2008

2007 ( 626) 2008

% 6,01 ( 666)

:

:

2008 :(1-1)

%		
31,47	197	
09,26	58	
38,82	243	
18,05	113	
02,40	15	
100,00	626	

2008 14 : :

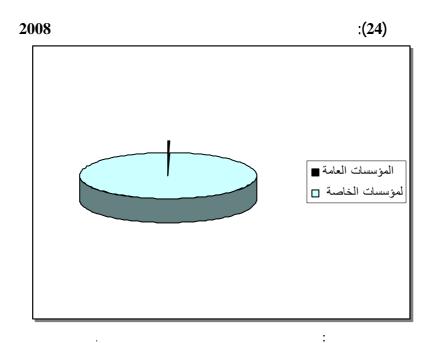
.07 www.pmeart-dz.org

:

:

.% 99,84 ( 392.013) 2008

: 2008



[ 2008 - 2004] :

. [ 2008 -2004] 2008

•

[2008 - 2004] :(2-1)

2008	2007	20	06	2	005	2004	
392.013	293.946	269.806			245.842	225.449	
+ 33,36	+ 8,	95	+ 9,	75		+ 9,04	(%)

.

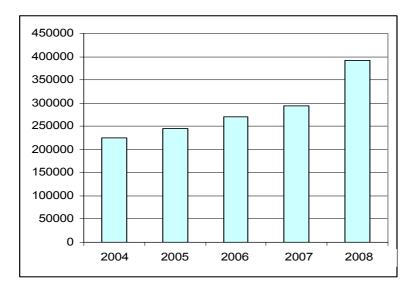
: 2008 2007 [2008 -2004]

. % 33,36

:

: -

[ 2008 - 2004] :(2-1)



778 )2004 [ 2008 -2004]

%19,56 : 2008 626 (

.

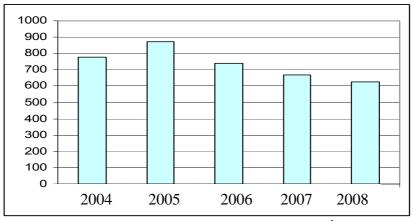
[ 2008 - 2004] :(3-1)

2008	20	07	200	06	200	)5	2004	
626	66	56	73	9	87	4	778	
-06,01		-09	9,88	-1	5,45		+12,34	(%)

% **15,45** 2006 2004 2005 % **12,34** 

. 2008 2007

[ 2008 - 2004] :( 26)



2008 :(4-1)

	(%)		,
	45,92%	147.582	
_	% 34,84	111.978	
-	% 17,84	57.352	
-	% 1,12	3599	
- - -	% 0.27	876	
	%100	321.387	

.12 14 :

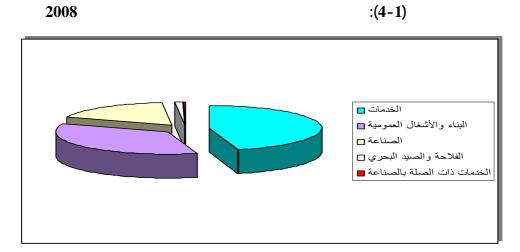
:

-

•

%34.84 %45.92

**%0.27 %1.12 %17.84** :



. :

2008 :(5-1)

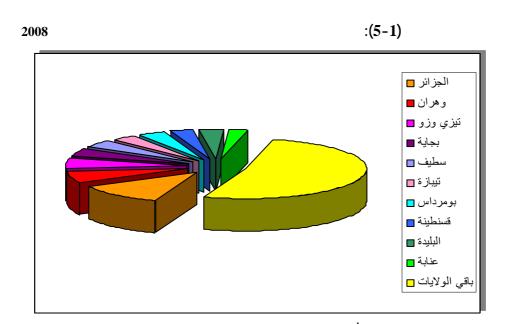
%		
11,85	38.096	
6,11	19.643	
5,55	17.840	
4,36	14.009	
4,22	13.555	
3,59	11.526	
3,39	10.897	
3,19	10.243	
3,19	10.240	
2,58	8299	
51,97	167.039	
100	321.387	

.17 14 :

. 38 %50 %50

\_

·



:

2008 :(6-1)

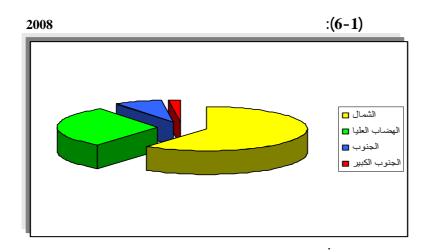
%		
60,20	193.483	
29,98	96.354	
07,79	25.033	
02,03	6517	
100,00	321.387	

.21 14 :

**%60,20** 

%29,98

. ...



2008

2008 :(7-1)

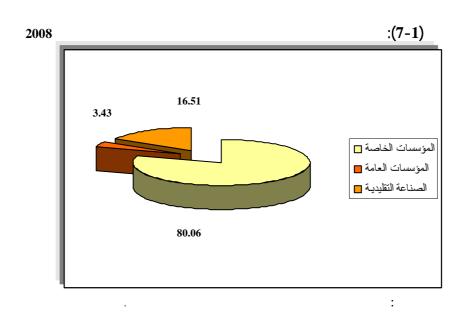
%		
95,89	1.233.073	
04,11	52.786	
100,00	1.285.859	

.10 14

(95,89%)

•

:



: [2007-2003]

[2007-2003] :(8-1)

( : )

2007		2006		2005		2004		2003		
%		%		%		%		%		
19.20	749.86	20.44	704,05	21.29	651,00	21.80	598,65	22.90	550,60	
80.80	3153.77	79.26	2740.06	78.41	2364.50	78.20	2146.75	77.10	1884.20	
100	3903.63	100	3444.11	100	3015.5	100	2745.40	100	2434.80	

.21 14 :

%79

.%21

.

[2007-2003]

[2007-2003] :(9-1)

2007		2006		2005		2004		2003		
%		%		%		%		%		
99,55	701,03	99,84	638,63	99,84	578,79	99,84	577,97	99,75	508,78	
0,45	3.16	0,16	1,00	0,16	0,93	0,16	0,94	0,24	1,24	
100	704,19	100	639,63	100	579,72	100	578,88	100	510,03	
80,94	593,09	79,72	486,37	79,81	403,37	79,81	358,33	70,85	284,09	
19,05	139,62	20,27	123,69	20,19	102,05	21,87	100,34	29,15	116,91	
100	732,71	100	610,07	100	505,42	100	458,67	100	401	
79,19	657,35	75,39	576 <b>,</b> 941	69,86	417,59	69,27	349,06	74,01	305,23	
20,80	172,72	24,61	188,291	30,14	180,19	30,72	145,81	25,99	107,2	
100	830,07	100	765,23	100	597,78	100	503,87	100	412,43	
78,92	56,60	80,69	50,32	79,77	45,65	71,13	36,06	72,03	31,08	
21,07	15,11	19,31	12,04	20,23	11,58	28,86	14,62	27,97	12,35	
100	71,71	100	62,36	100	57,23	100	50,69	100	44,15	
88,07	71,12	87,24	65,30	87,45	60,88	87	54,5	86,81	51,52	
11,92	9,63	12,76	9,55	12,55	8,74	13	8,14	13,19	7,83	
100	80,75	100	74,85	100	69,62	100	62,64	100	59,35	
84,12	127,98	82,18	110,86	80,48	101,79	78,41	93,5	74,96	86,49	
15,87	24,14	17,82	24,04	19,52	24,69	21,58	25,73	25,04	28,89	
100	152,13	100	134,9	100	126,48	100	119,24	100	115,38	
87,39	2,08	86,67	2,21	84,93	2,31	83,2	2,23	82,11	2,02	
12,6	0,30	13,33	0,34	15,07	0,41	16,8	0,45	17,89	0,44	
100	2,38	100	2,55	100	2,72	100	2,68	100	2,46	
93,25	776,82	94,02	675,05	94,17	629,18	93,43	567,19	93,19	514,56	
6,74	56,18	5,98	42,91	5,83	38,95	6,56	39,86	6,81	37,61	
100	833	100	717,96	100	668,13	100	607,05	100	552,17	

.51 14

· :

:

Stratos: Stratos agein

Strategos 509

Strategos 509
Claueswitz

.1

.

: Stigner Miner

": Stiener, Miner -

20 2007 : 20-19 2004

. 34 2000 :

": Glueck et F.William

": Mc Kiernau

": H. Mintzberg

": Walker

": David Collins

.

;

.1

**"** :

" : ·

" :J.Pearce et R.Robinson

:

.2 : -

--

. .

. -

.21 38

·
.

:

.

· :

.35 2003 : 7-8

: 1

;

. 2 . .

. <sup>3</sup>

. .4 .

. ( )

. 5 .

.264 :

.11. <sup>2</sup>
27 1998 : <sup>3</sup>

.52 2004 : .27 <sup>4</sup>

.69

.2

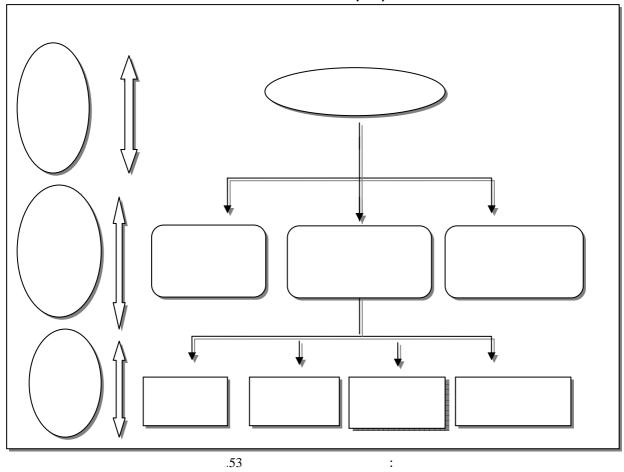
. •

.44

.28 .27. 1999

.70

:(8-1)



.

.

•

.1

.357

•

· -

.1 :

. -\_

.2

: -1

. -2

: -3

· : -4

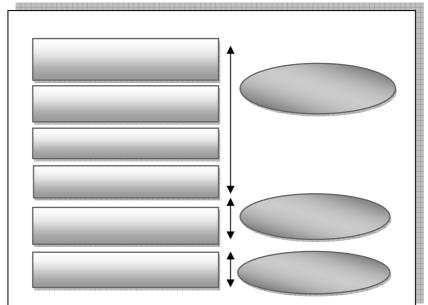
· :

--

.370 <sup>1</sup> .372 -371 <sup>2</sup>

; .

:(9-1)



:

.1

: -1

: -2

:

.

:

;<sup>2</sup>

· : -

81-80 <sup>1</sup>
.79-74 <sup>2</sup>

: -1

· -

: -2

. : -3

: <del>-</del>

: -

---

•

•

.13-12 2008

.240

.1<sub>11</sub> .2" : P. Ricardo

.103 2006 18-17 : 2009/03/31 " "

http://:www.arab-api.org/jodep/products/delivery/wps0302.pdf , (consultée le 31/03/2009).
2008 " "

.2009/04/04 www.ulum.nl

.¹ :

: -1

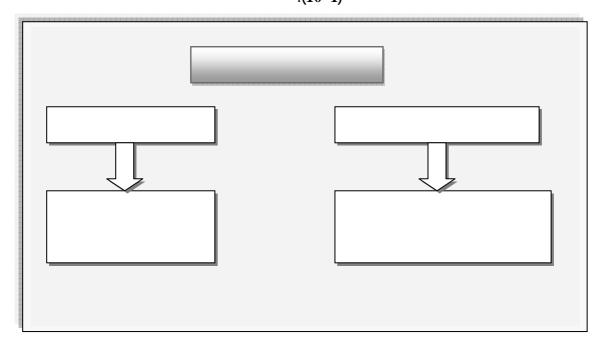
: -2

: -3

:

.

:(10-1)



.354 :

"ENCG" :

.8 ( ) 2005

: M. Porter -1

> :Giorgio Pellicelli -2 .3"

.2"

-3 :R.Durand

-4 5..

2000-1999 .122 2006

M.Porter, L'avantage concurrentiel des nations, paris : Interéditions,1993, p.43.
 Giorgio Pellicelli, op. cit., p.211.
 Rodolph Durand, Guide du management strategique 99 concepts clés, Paris : Dunod, 2003, p.18.

.23 2004

:

. .1 .

.

·

.2

·
.

· -

·

· · · -

155 2009 : .210 · .210

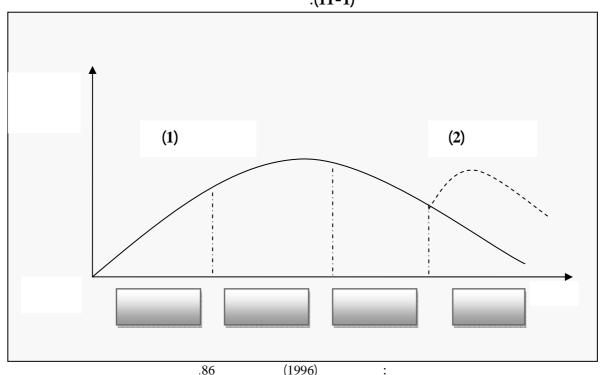
.123

.

:

:

:(11-1)



.86 (1996) : .1

; -1

: 206

.62 2003 2002

: -2

: -3

.

· : -4

:

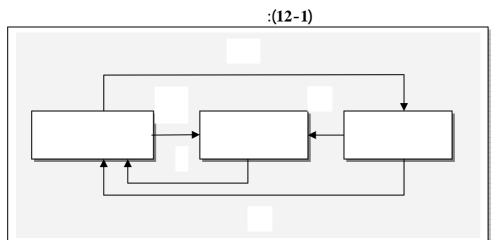
·

· : -2

:

218-215 .141-138 2008 :

-3



.218

.

: -4

.

:

. 1 .

: -.<sup>2</sup> / /

:

2005 .215 1 2005

.108

:(10-1)

.(10-1)	
/ /	
1	

.84 :

.1

: -

. : -1

· : -2

: -3

: <del>-</del>

: -1

\*

: -2

· : -3

.213-211

: -4

:

=

=

· : -5

100 × = :

100 × =

100 × -----

**:** 

:'

· : -2

; \_

· -

· :

; .

.101-100

; .1

: -1

· -2

: -3

. -3

. : -4

: -5

· :

.

.116

2001 :

. 223-218

. -

17

· : -2

.1

.104 2007 :

. -

-

· -

· :

•

· :

· :

•••

.1

: .<sup>2</sup>

-·

--

82 45 2002 :

.48 .64-63 92 <sup>2</sup>

-

:

.<sup>1</sup>

· : —

· :

. : -2

•••

: -3

· ···· : -4

. 72-56

: -

: -

; <del>-</del>

: --

--

--

: : -1

. -2

· : -3

: -:

: -1

: -2

: -3

· : -5

-6

. : -7

;

<u>;</u>1

; -

.46-43

; - <del>-</del> :

.

: H.I. Ansoff -

. :P. Drucker -

: -1
: -2
: -3
: -4
: -5

<u>.</u>2

: -1

: -2

. -2

•

212-211 2008 :

.62 58 2005 : <sup>2</sup>

334-333 2004 : <sup>2</sup>

.98 1999 :

. -3

: -5

· : -6

· : -7

:

: : -

: -1

. : -2

:<sup>2</sup> : -

: -1

. : -2

: -3

.205

:

.

**:** :

:

" .1 ..

: .2

. .

· :

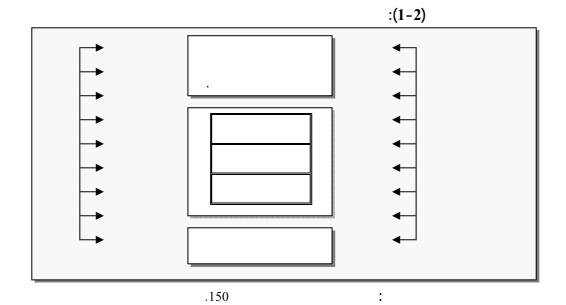
أ طاهر الغالبي، وائل إدريس، مرجع سابق، ص 253.
 أ المرجع نفسه، ص 255.

": 1 H.Mintzberg & R.Quinn

•

••

:



•••

.

.<sup>1</sup>

: -1

: -3

.

-4

: -5

: -6

•

. -7

.152-151

:

•

<del>-</del> :

: -.1

· -1

: -2

; -3

.106-103

· : -4

.1 .

: -1

· : -2

.

: -3

. ...

. ...

. 2

: -

.69 257 1

.<sup>2</sup> : -

;

: -1

. ... :

: -2

.

: -3

105 95 2007 .258

.108-106

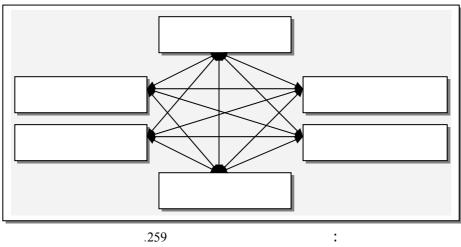
:(1-2)

.(1 2)				
-	1	-	1	-
-				-
-	-	-	-	
_	_		- -	-
-	-	-	-	-
	-	-		-
-		-	-	
_	_		_	-
·		-		·
	, -			

.139 ::

:

:(2-2)



.

•

4

;<sup>1</sup> :

:(3-2)

.260

.

: -2

: 1

:(4-2)

:(4-2)				
44 200	7			

.44 2007 : :

4 5 6 :

2 3

. 1

.42 2007 :

: <sup>1</sup>

2

3

; -

·

.31 116-115 1 39 2001 :

.111-110 119

1999 32-28 : 40

.129-123 2004

: -

.

•
•
•

: -

•

: -

**;** 

.1 ( / )

.130 274

<del>-</del>

· -

\_

:

;<sup>1</sup>

· -

- .... -

;

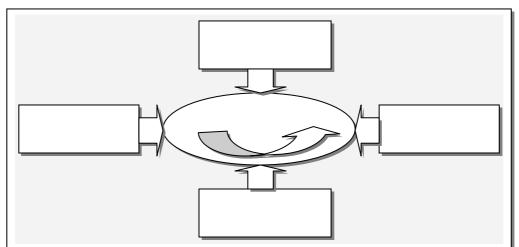
.2

; -

.173

.54-53

:(5-2)



Source: Michael Porter, l'avantage concurrentiel, paris: Dunod, 1999, p.15.

.2

1

3

.113 -112

<sup>2</sup> Michel Géraldine, "Management stratégique", page consultée le 07/01/2009 sur le site : *subaru2.univ-lemans.fr/ecodroit/wecodr/enseignants/GMICHEL/Management%20strat%E9gique*,format de fichier :PDF. .264

•

:(5-2)

-	
-	•
-	
-	
-	
-	
-	
-	
_	
-	
-	
-	
-	
-	
_	
-	
-	
_	
-	
-	
_	
<u>.                                    </u>	
-	
-	
-	
_	
-	
-	
_	
_	
113-112	
112 112	

.113-112 :

:

·

:

·

**:** 

1

. 2 .

.3 .

· -

.148 <sup>1</sup> .82 <sup>2</sup>

.229

.

**:** :

· :

: .

· : -1

. -2

-3

-4

-5

-6

-7

-8

•

. -9

.86-85

:2 -1 -2 -3 -4 -5

.(

:4 .145

.85-84 .85 109 224 2000

.155

-1 -1-1 -2-1 -2 -3 -4 -5

:<sup>1</sup>

. -2

. -3

الحميد المعربي، مرجع السابق، ص 135

-4 -5 .

-7 -8

:

: -1 1

:<sup>2</sup> : -2

-1-2

-2-2

. -3-2

· —

:

.1 :2 -1 -1-1 -2-1 -3-1 -4-1 -5-1 :3 -2 -1-2 -2-2 -3-2 -4-2

137

.136. 2 89

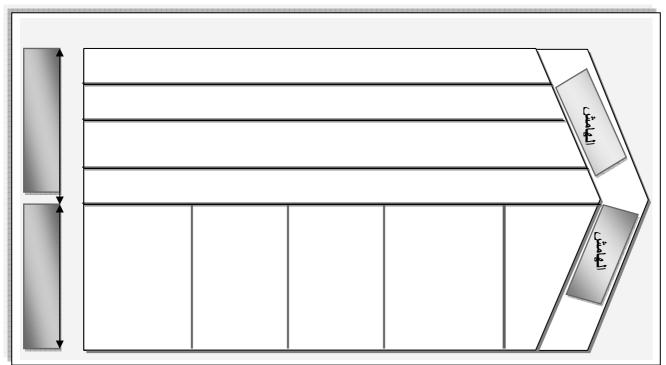
1

Richard Soparnot, Samuel Grandval, concepts et cas en Managent Strategique, Paris : lavoisier, 2005, p.53 90

Abdurahman Al jubboori, Tahar mansoor, Strategic Management Concepts Context and caces, amman : dar Wael, 2005, p.98

:

:(6-2)



**Source :** M. Porter, op. cit., p.53.

•

:

.1

· :

2

. 3

· -

-.

<del>-</del>

--

:<sup>1</sup> : -1

: -2

<del>-</del>

· :

· : -4

;

--

\_

.164 103 173

<u>-</u>

: -5

:

\_

-

:

.1

•

.407 1 166 222

:

-

\_

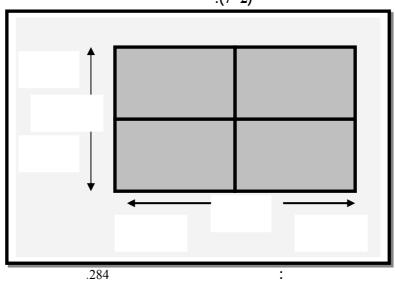
-

-

: :

Ansoff : -1

:(7-2)



: -1-1 1

.200 2001 :

•

.

:<sup>1</sup> -

. -

: -2-1

•

. 2

: <del>-</del> ....

: -:

أ إرجع إلى صالح رشيد، حسان جلاب، مرجع سابق، ص 284، بالإضافة إلى محمود الصميدعي، مرجع سابق، ص 110، وكذلك بشير العلاق، قحطان العبدلي، سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 37.

<sup>2</sup> أحمد طلبة، سمية شلبي، القرارات والاستراتيجيات التسويقية، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2002، ص 234-239.

-

:

. ... -

-

.1

<del>-</del>

: -3-1 .<sup>2</sup>

\_

<del>-</del>

<u>.</u>

: -4-1

.38. 2002 :

.182

.1 -

· :

: -1-4-1

.2

---

. :3

: -1-1-4-1

.22 106 .184 286 .226

: -2-1-4-1

1

: -2-4-1

.2

--

--

: -2

:

: -1-2 :

1 1 2

: -1-1-2

3 . :

.412 .286

.297

.

: -2-1-1-2

· ···· :

--

<u>-</u>

.1

( ) : -1

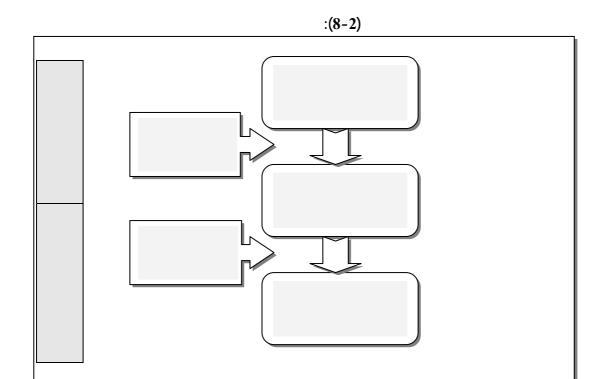
: -2

.

. 477-469

: -3

•



.105 :

: -2-1-2

.1 :

-180 243 1995 : <sup>1</sup>

-2-2 :1 -3-2 :2

.412 2

: -4-2

.1

. -1-4-2

: -2-4-2

: -3-4-2

: -5-2

2

:

:

. 3 . :

·.4

\_

290-289 .14 1999 :

.180 <sup>2</sup> .186 238 113 <sup>3</sup>

-

-.

: .1

: -1

: -

: -2

: -3

<del>-</del>

--

175 293 293

; -4 ( )

.1 .: -5

;<sup>2</sup> .

--

-

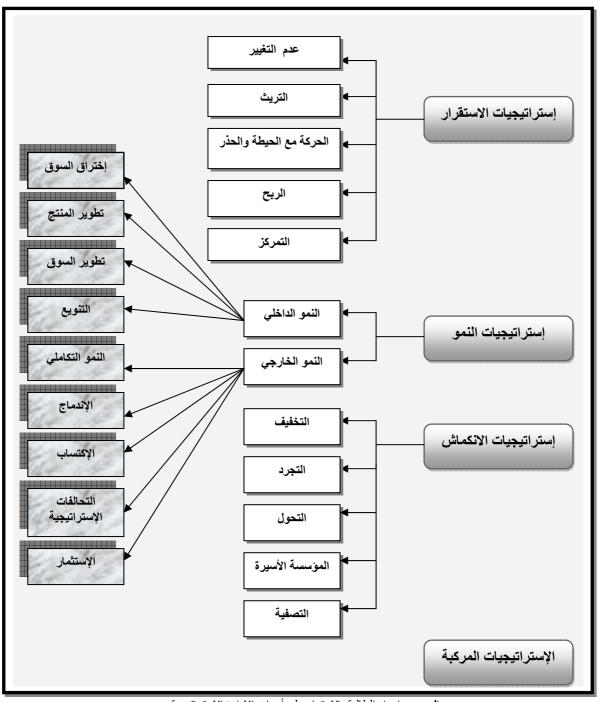
:

.3

<del>-</del>

.231 .217

:(9-2)



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على أدبيات الإدارة الإستراتيجية.

M.Porter

.<sup>2</sup> : 3

1 Al Juboori, op.cit., p.104.
2 Jean Charles Marthé, **Management Strategique concurrentiel**, Paris : Vuibert, 2001, p.102.
.185

:(3-2)

		:(3-2)			
	-				-
·					
	-		•		_
	-				
251	.413				:
				•	
1				:	
2					
	.3			:	
			:		-1
					· -2
			•		-2
			:		-3
			:		-4
			:		-5
			•		
.4				:	

<sup>1</sup> Mark Ingham, **Management strategique et compétivité**, Bruxelles :Boeck,1999, p.60.
<sup>2</sup> Samuel Josien, Sophie Landrieux-Kartochian, **Organisation et management de l'antrprise**, paris : gualino, 2008, p.191.
<sup>3</sup> L. Mezghani," Politique et strategie d'entreprise", page consultée le 29/03/2009 disponible sur le site web : **http//: www.Strategy.tunet.tn/chapter3/3-chPDF**.

.409 -407

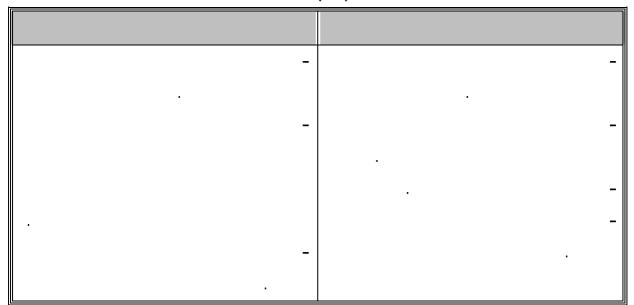
-

-

<del>-</del>

:

:(4-2)



.255-254

:

:

.1

: -1

.41 -40

: -2

.2

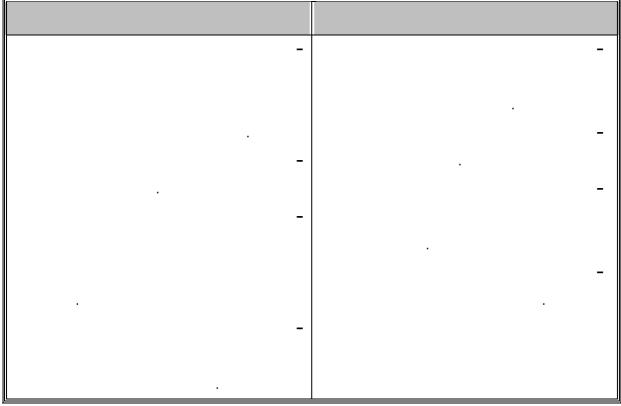
0

.

: :

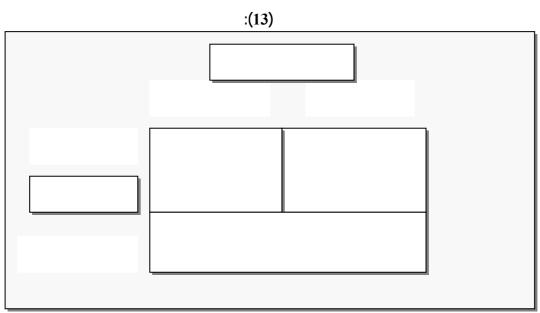
كامل السيد غراب، مرجع سابق، ص 187. مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 404-405.  $^{2}$ 

:(5-2)



.405 257-256 :

•



**Source**: Abdurahman Al jubboori, Tahar mansoor op. cit., p.105.

:

:

· :

1

·' ... :

 $^{1}$  صالح رشيد، حسان جلاب، مرجع سابق، ص $^{1}$ 

:(6-2)

.(0-2)		
-		
· -		
-		
-		
-		

.304-303 :

•

. 1 . . .

-

:(7-2)

. : -	
: -	
·	
·	
·	
: -	
·	
•	
: -	
; -	
.( )	
_	
· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·	
·	
· -	

. 227-178 2004

•

1

:

:(8-2)

	-
·	-
·	-
	-
	-
	-
	-
	-
	-
	-
	-

.301 :

:

. ...

.1

:(9-2)

.(9-2)	
·	
·	
•	
·	

.329 165 :

( / )

.

: .

:

•

:<sup>1</sup> : -1

· -1

: -2

: -3

: -4

234-233 202

: :<sup>1</sup>

: -1

.

-2

: -3

**◆** (BCG) :

(BCG)
(BCG)
:2

%40 .4 %10

.401

\* Boston Consulting Group.

79-78

Jean Pierre, Anastassopoulos, Georges Blanc et autres, **Strategor : Politique Générale de l'entreprise**,  $3^{\text{ème}}$  édition, Paris, dunod, 1997, p.105.

(BCG) : -2

:<sup>1</sup> (BCG) :

: -1

: -2

. (

( )

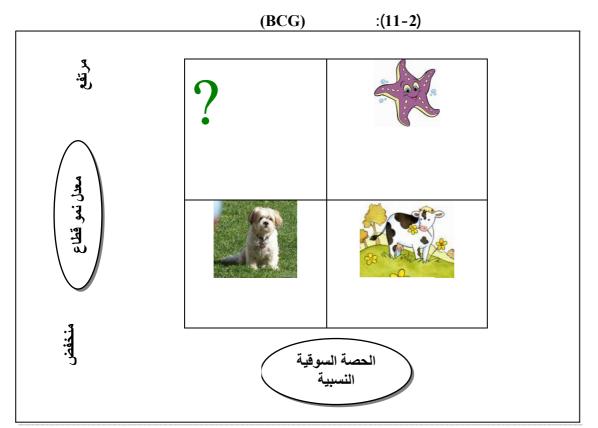
: -3

250 238-237

Jean Pierre, Anastassopoulos, Georges Blanc et autres, op. cit., p.107.

•

:



.177 :

:(BCG) :

:1 : -1

.

.184 266

(BCG) -

:1 :-2

· \_\_\_

· -

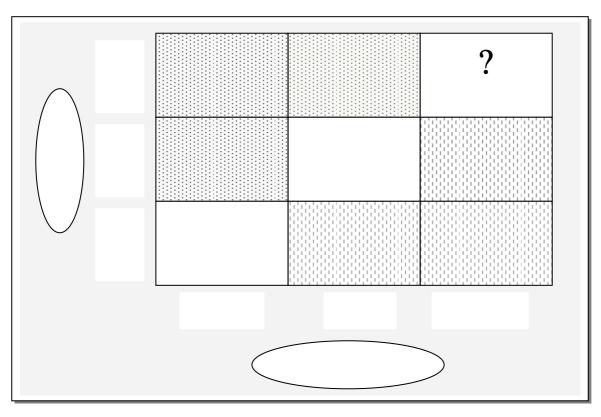
<del>-</del>

:

:

238 185 .212

:(12-2)



.243 :

;

...

× =

.

.1

. 1 .

2

3

:<sup>4</sup> : -1

(BCG)

(DCC)

(BCG)

-

.

: -2

.251 1 .246 2

.191 3

-

•

:

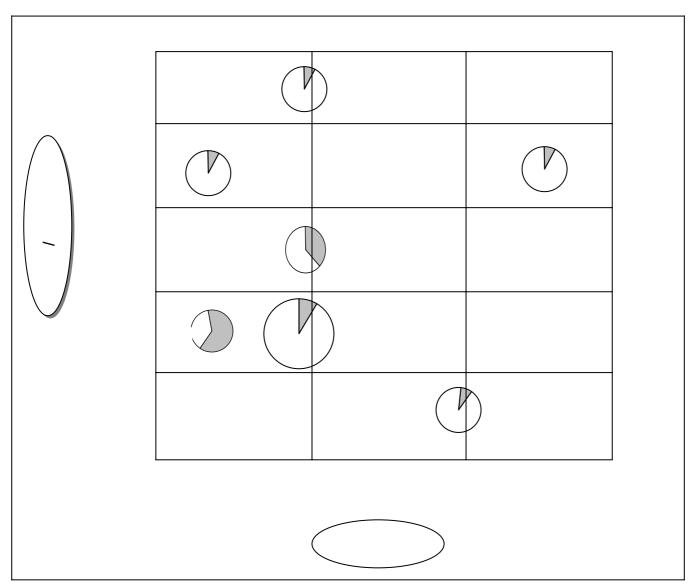
( / ) 1977 : :

15 :( / )

 $^{1}\ Giorgio\ Pellicelli, \textbf{Strategie}\ \textbf{d'entreprise},\ 1^{\grave{e}re}\ \acute{e}dition,\ Bruxelles:\ Boeck\ et\ Larcier,\ 2007,\ p.397.$ 

Giorgio Peniceni, Strategie d'entreprise, 1 edition, Bruxenes : Boeck et Larcier, 2007, p.397.

/ :(13-2)



**Source**: Giorgio Pellicelli, op.cit., p.397.

:<sup>1</sup> : () -1

.

:( ) -2

264 260

:( ) -3 (BCG) :() -4 :()() -5 :() -6 (BCG) -1 ( / ) 15 -2

(Learned, Christensen, Andrews, Guth) .\*(**s.w.o.T**):<sup>1</sup> 1965

2

:(14-2)

Source: Koeing, op.cit., p.56.

:3

-2

 $^1$  Gérard Koeing, **Management Stratégique Projets, Interaction et Contexte**, Paris : Dunod, 2002, p.56.  $^\ast$  Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.

2 S.W.O.T

.110 2003

.158

- 1

.113-112

•

: -1

: -2

:(10)

	.(10)
-	-
_	-
-	
_	_
_	_
_	_
-	-
	-
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-
_	_
_	_
-	_
-	-
-	-
	-
	-
	-
	-

.157-156 106-105

(S.W.O.T)

:1

: -1

.

: -2

:

(S.W.O.T) :(15-2)

-	-	
		o
( )	( )	
_		
		T
		_
( )	( )	
W	S	

**Source**: Jean Charles Marthé; op.cit., p.15.

:<sup>2</sup> :**s.o** -1

.5.0 -1

•

.269 1 .161-160 114-113 <sup>2</sup>

:**W.T** −2

:**W.O** -3

:S.T -4

(s.w.o.r) :(11-2)

- -.271 :

.

:

· :

( ) :

.

•

.307 : 2009/04/08 " "

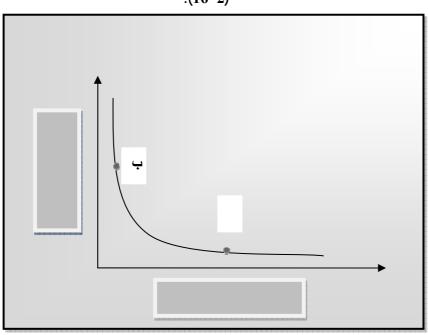
http//:Sandar.files.Wordpress.com.2008/11/Strategic.pdf

Wright 1930

1971

2 %30 %10

:(16-2)



.246

.3

**"** 1 2009/04/04

http//:www.SSIC.2008.com/assets/files/pdf.

<sup>2</sup> Jean Pierre, Anastassopoulos, op. cit., p.62.

<sup>3</sup> Ibid, op. cit., 64.

; 1 .

:

. 2 . :

. 3

:

. (ISO) :

. : -1

: -2

· -

. -

. -3

.304

<sup>2</sup> M.Porter,(1999), op. cit., p.103.

.55 2008 .10-9 2000 : **10011 9000** 

2006 04

13.

2009/04/04

.14 2008: :

2008 . .

: -1

•••

. ...

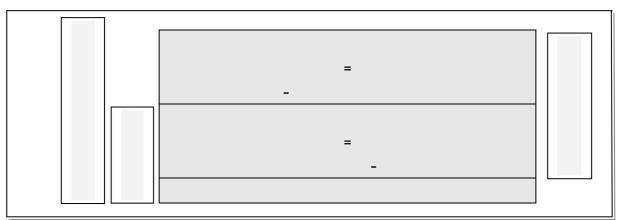
: -2

·

: -3

:

:(17-2)



Source: Giorgio Pellicelli, op. cit., 212.

:

.

:

: -1

Giorgio Pellicelli, op. cit., p.212.

**2004 10-09**.113 2001 :

-2

-3

-4

:1

-1

Barney

-2

-57-45 (1996) 10-09 2004

.266-265

: -3 :

: -1-3

:

: -

· ·

: -

:

: -2-1

· :

· : -5

**;** 

•

.1 .

.2

: -1

: -2

•••

-3

: -4

·

: .3

: -1

35-34 2007 :

.7 1999 :

.129 -126 2003 :

.25-20

: -2

: -3

": Le ROME:

": MDEF\*

2"

.3

\_\_\_\_\_\_

<sup>1</sup> Jacques Aubert, Patrick Gilber, Frédérique Pigeyre, **Management des compétences Réalisations concepts analyses**, Paris : dunod, 2002, p.19.

\* Mouvement des entrprises françaises.

.42 2006

2005-1999 .31-30 2004

-1 -2 -3 :1 -1 -2 -5 -1 :2

10-09 " " " 10-09 1 2004

.245-244 2

-

(... ) : -2

.

: -3

2

: :

·

· \_

· -

10-09

2004

.21 <sup>2</sup>Jacques Aubert, Patrick Gilber, Frédérique Pigeyre, op. cit., p.155.

•

.(ISO)

\_

. -

:

· :

· :

"; ";

.2" .

\_\_\_\_\_

.1221 2006 18-17

AMC .2 2009

.1" : J-Arsac

: J. C. Emery

.3"

:4

-1

-2

-3

<sup>1</sup> Jean Louis Le mogne, les systèmes d'information dans les organisations, Paris : Presses universitaire de France, 1973, p13. <sup>2</sup> Ibid., p.15.

2003 23-22 40.

47-37 2006

-5 -1

:

.122

· \_

: -

: -5

. -

Digram :

Radford:

. : -

. .

.83 1999 ;

.83 1999 :

: -1

: -2

: -3

•

1

:<sup>1</sup> : -1

· : -2

. 2

: -3

· · -

.

: 192-190

.37 2002

: -4

\_

-

· :

· : -2

. : -3

· · · \_1

.

.184-182

: -5

:

-

) (

·

.

K-PLAST

K-PLAST

K-PLAST

BCG

•

K-PLAST K-PLAST K-PLAST 2000-9001 2003 2009 2008-9001 .( %50)

.211 (05)

:

:

:

:

:

K-PLAST :

.

. 1999 **K-PLAST** 

35 2000

 PEHD:
 .
 246

 .PVC PEBD
 .

SARL K-Plast Sétif: -

317.700.000 : -

1999: -

246: -

1.925.157.218 **:2008** -

220.547.976 **:2008** -

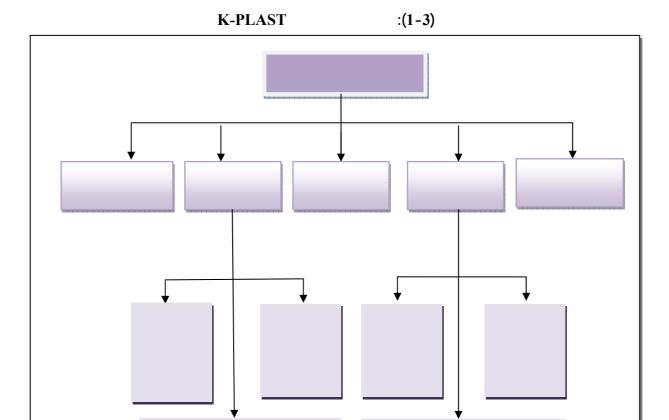
: -

. \_

1954 : -

www.Kplast-dz.com:

:



· :

---

.

· :

: : -.

· - -

--

· -

K-PLAST :

.

\* K-PLAST :

: K-PLAST

•

K-PLAST :

: -

· : -

: <del>-</del> :

:

;

. -

--

K-PLAST :

·

. 2003 9001-2000

.

: :

<del>-</del>

<del>-</del>

:

; -

: -

PVC

:

*PVC* 2007 -

(PPR)

. **FONTE PEHD** 2008 -

PEHD 2008

. FONTE

.

:

K-Plast :(1-3)

K-F1	ast .(1-3)	
العاصمة	CANAL PLAST	01
العاصمة	TUBO PLAST	02
الشلف	SOTU PLAST	03
الجلفة	BEN A ALLAH	04
الوادي	PASTI ANNABIB	05
غرداية	SARL PLAST TUB	06
برج بوعريريج قسنطينة	DIMO PLAST	07
	NOUMIDIA PLAST	08
سطیف سطیف	AGOUNE PLAST	09
	CHIALI	10
سطيف	EALY PLAST	11
سطيف	GK PLAST	12
سطيف	HALIMI	13
سطيف	MANSOURI	14
سطيف	MAPRO GAZ	15
سطيف	SETIPLAST	16
وهران	PLASTIQUE DE LOUEST	17
وهران	TUBEX, METALOR, ITP	18
سيدي بلعباس	CHIALI	19
سيدي بلعباس	T- PLAST	20
تلمسان	DALIBA PLAST	21

\_

%50 **-**

.%\*20 *CHIALI* -

: CHIALI

.CHIALI -

-

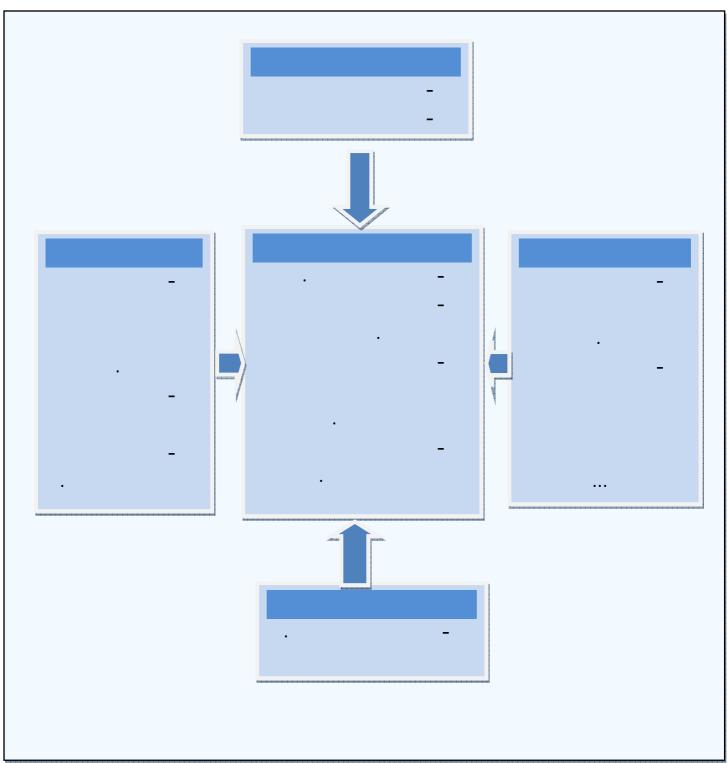
. -

:

\_

:

K-PLAST (3-2)



.

:

: (K-Plast)
:
-

PVC 2007 PEHD 2008 -

·

---

CHIALI -

\_

:

; \_

---

•

K-Plast :(2-3)

- SUEZ	PEHD et PEBD
- ITOCHU	
- PROFOND IMPACT	
- ENIP	
- SABIC	
-TOTAL	
-P.F	PVC
-S.T.P	
-FUSION	

\_

--

.

K-Plast :(3-3)

· · ·

) PVC PEBD PEHD :

· PERD PEHD -

: :PEBD PEHD :

"le secheur"

bond de commande

"le calibreur" :

"le bac de calibrage" :

"le bac de refroidissement" :

"la marqueuse" :

"la scieu" "la tireuse" :

:PVC -2

"la marqueuse" Des aditives

K-Plast :(3-3)

	. 630 20 :	-	Tube en PEHD* (eau)
	. 20 4.6.10.16:	-	
	. 400 20 :	1	Tube en PEBD* (gaz)
	. 20 4.6.10.16:	-	
-	. 40 20 :	-	Tube en PVC
	. 20 4.6.10.16:	-	

161

\* Tube polyéthylène haute densité.

<sup>\*\*</sup> Tube polyéthylène basse densité.

: (Teste de traction) -1 : (Teste de DSC) -2 :(Teste de dispersion de noir de carbone) -3 :(Teste de masse volumique) -4 :(Teste de MFI) -5 -6 :(Teste de fissuration) :(Teste de dureté) -7 (Teste de pression hydraulique) -8

. 4000

.214 **(08)** 

:

.

:

· \* 100

:

: -1

· : -2

. -2

. : -. : -

· : -

(%50)

:

2006: K-PLAST :

2008 2007

**K-Plast** : -1

•

[2008 - 2006] K-PLAST :(4-3)

2008	2007	2006	
<u>526.413.274</u>	468.056.068	<u>175.797.458</u>	
98.050.880	98.050.880	8.391.200	
190.646.840	201.386.840	3.749.606	
0	0	157.116	
174.959.162	109.931.288	109.190.550	
29.671.585	28.234.441	28.136.819	
32.574.556	30.206.369	14.123.293	
510.251	246.250	0	
0	0	12.048.878	
<u>683.765.543</u>	620.129.087	421.256.801	
118.015.805	237.131.009	228.587.883	
118.015.805	237.131.009	228.587.883	
334.818.620	146.878.132	71.139.967	
0	0	200.667	
23.426.832	3.953.233	4.487.346	
0	0	585.903	
29.123.300	3.000.000	7.037.881	
9.196.569	11.615.819	8.893.932	
273.071.919	128.309.080	49.934.232	
230.931.118	236.119.946	121.528.957	
230.931.118	236.119.946	121.528.957	
1.210.178.816	1.088.185.154	597.054.260	

222 218 220 (16) (14) (12):

: -2

**:** 2008 2007 2006

[2008 - 2006] K-PLAST :(5-3)

2008	2007	2006	
848.969.579	667.457.069 ,25	208.298.879,25	
827.110.892	660.750.487,25	205.927.539,25	
371.700.000	371.700.000	73.700.000	
289.962.997	1.014.603	1.014.602	
36.913	36.913	0	
0	151.103.680	71.973.896	
164.410.982	136.895.291,25	59.239.041,25	
21.858.687	6.706.582	2.371.340	
361.209.236	420.728.083,75	388.755.380,75	
221.067.353	217.252.929	174.226.438	
26.705.174	26.448.113	56.864.193	
58.299.715	73.970.705	119.849.801	
0	57.407.274	18.032.503	
55.136.994	45.649.062,75	19.782.445,75	
1.210.178.816	1.088.185.154	597.054.260	

222 220 218 (16) (14) (12):

K-Plast : -1

[2008 -2006] K-PLAST :(6-3)

2008	2007	2006	
526.413.274	468.056.068	175.797.458	
683.765.543	620.129.087	421.256.801	
118.015.805	237.131.009	228.587.883	
334.818.620	146.878.132	71.139.967	
230.931.118	236.119.946	121.528.957	
1.210.178.816	1.088.185.154	597.054.260	

222 220 218 (16) (14) (12):

K-Plast : -2

:

[2008 -2006] K-PLAST :(7-3)

2008	2007	2006	
848.969.579	667.457.069 ,25	208.298.879,25	
827.110.892	660.750.487,25	205.927.539,25	
21.858.687	6.706.582	2.371.340	
361.209.236	420.728.083,75	388.755.380,75	
1.210.178.816	1.088.185.154	597.054.260	

222 220 218 (16) (14) (12):

:

:

[2008 - 2006] K-PLAST :(8 - 3)

2008	2007	2006		
683.765.543	620.129.087	421.256.801		
118.015.805	237.131.009	228.587.883		
334.818.620	146.878.132	71.139.967		
230.931.118	236.119.946	121.528.957		
361.209.236	420.728.083,75	388.755.380,75		
1,89	1,47	1,08		
1,57	0,91	0,5	+	
0,64	0,56	0,31		

222 220 218 (16) (14) (12):

;

: -

1

: -

2008 1,57

\_

0,64 2008

2007 2006

.2008

الو عاد ردج	الجدول رقم (3-49). نسب دوران الأطول الاستند 12431 السرة (2000 1200 1200 1200 1200 1200 1200 120				
2008	2007	2006	العلاقة	اليان	
1.925.157.218	1.503.068.628	750.901.088		رقم الأعمال خارج الرسم*	
1.210.178.816	1.088.185.154	597.054.260		مجموع الأصول	
526.413.274	468.056.068	175.797.458	glas de la companya d	أصول ثابتة	
683.765.543	620.129.087	421.256.801		أصول متداولة	
1,59	1,38	1,26	رقم الأعمال خارج الرسم إجمالي الأصول	معدل دوران إجمالي الأصول	
3,66	3,21	4,27	رقم الأعمال خارج الرسم الأصول الثابتة	معدل دوران الأصول الثابتة	
2,82	2,42	1,78	رقم الأعمال خارج الرسم	معدل دوران الأصول المتداولة	

الجدول رقم (3-09): نسب دوران الأصول لمؤسسة K-PLAST للفترة [2008-2006] الوحدة (دج)

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على الملاحق: (12)، (14) و(16) ص 218، 220 و222 على الترتيب، بالإضافة إلى الملاحق: (13)، (15) و(17) ص 219، 221 و223 على الترتيب.

الأصول المتداولة

لقياس درجة الفعالية في استخدام المؤسسة لموجوداتها قمنا بحساب معدلات دوران أصولها، وانطلاقا من الجدول أعلاه يمكن استخلاص ما يلي:

- بالنسبة لمعدل دوران إجمالي الأصول: نلاحظ أن هذا المعدل يفوق الواحد طيلة فترة الدراسة، كما أنه عرف ارتفاعا مستمرا خلالها ليصل إلى 1,59 سنة 2008 وهذا معناه أن المؤسسة قد حققت من جراء استثمار كل وحدة نقدية في موجوداتها 1,59 دينار جزائري كمبيعات، مما يدل على كفاءتها في استغلال أصولها للحصول على المبيعات بحيث أن كل زيادة في موجوداتها تقابلها زيادة أكبر في رقم أعمالها.

- بالنسبة لمعدل دوران الأصول الثابتة: إن معدل دوران الأصول الثابتة للمؤسسة محل الدراسة قد عرف انخفاضا مستمرا طيلة فترة الدراسة حتى ولو كان هذا الانخفاض طفيفا بحيث بلغ هذا المعدل 4,27 سنة 2006 ليصل إلى 3,66 سنة 2008 وهذه الأخيرة لا تعتبر منخفضة بل هي معتبرة لأن كل دينار يستثمر في الأصول الثابتة للمؤسسة يتولد عنه 3,66 دينار جزائري كمبيعات مما يدل على كفاءة المؤسسة محل الدراسة في استغلال أصولحا الثابتة في الحصول على المبيعات.

- بالنسبة لمعدل دوران الأصول المتداولة: معدل دوران الأصول المتداولة للمؤسسة محل الدراسة ارتفاعا مستمرا خلال فترة الدراسة ويرجع السبب في ذلك إلى أن الزيادة في استثمار الأصول المتداولة يترتب عنها زيادة أكبر في رقم الأعمال المحقق، وقد وصل هذا المعدل إلى 2,82 سنة 2008 ومعناه أن كل دينار استثمرته المؤسسة في أصولها المتداولة تولد عنه 2,82 دينار كمبيعات مما يدل على كفاءة المؤسسة في استغلال أصولها المتداولة في الحصول على المبيعات.

<sup>74/2 + 71/2 + 70/2 \*</sup> 

# ثانيا - نسب حوران العملاء: يمكن تلخيص أهم هذه النسب في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-10): نسب دوران العملاء لمؤسسة K-PLAST للفترة [2008-2006] الوحدة (دج)

2008	2007	2006	العلاقة	اليان
2.252.433.945	1.758.590.295	878.554.273	رقم الأعمال خارج الرسم × (1,17)	رقم الأعمال متضمن الرسم
200.690.499,5	89.121.656	49.934.232	حقوق على الزبائن (ن-1)+حقوق على الزبائن (ن <sup>*</sup> )	متوسط العملاء
11,22	19,73	17,59	رقم الأعمال متضمن الرسم متوسط العملاء	معدل دوران العملاء
32 يوم	18 يوم	20 يوم	<u>360</u> معدل دوران العملاء	متوسط فترة التحصيل

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على الملاحق: (12)، (14) و(16) ص 218، 220 على الترتيب، بالإضافة إلى الملاحق: (13)، (15) و(17) ص 219، 221 و223 المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على الملاحق: (13)، (15) و(17) ص 219، 221 و223 على الترتيب.

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه نلاحظ أن معدل دوران العملاء غير مستقر خلال فترة الدراسة فقد ارتفع من 17,59 سنة 2006 إلى 19,73 سنة 2007 ثم انخفض إلى 11,22 سنة 2007 وقد انعكس ذلك على فترة التحصيل والتي بلغت 20 يوما سنة 2006 ثم انخفضت إلى 18 يوما سنة 2007 لترتفع إلى 32 يوما سنة 2008. ولكن بصفة عامة تعتبر معدلات دوران العملاء للمؤسسة محل الدراسة وخلال فترة الدراسة سريعة مما جعل المؤسسة تحصل حقوقها من طرف زبائنها في آجال قصيرة وهذا إن دل على شيء إنما يدل على كفاءة قسم الإئتمان لدى المؤسسة بالإضافة إلى ارتفاع سيولتها.

ثالثا - معدلات حوران المعزون: ويمكن تلخيص هذه النسب في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3–11): معدلات دوران المخزون لمؤسسة K-PLAST للفترة [2008–2008] الوحدة (دج)

2008	2007	2006	العلاقة	البيان
1.529.822.527	1.178.671.192	553.249.228	ح/60 + ح/61	تكلفة البضاعة المستهلكة
177.573.407	232.859.446	228.587.883	$\frac{(31/z + 30/z) + (1-0)(31/z + 30/z)}{2}$	متوسط المحزون
8,62	5,06	2,42		معدل دوران المخزون
42 يوم	71 يوم	149 يوم		متوسط فترة التخزين

المصدو: إعداد الطالبة بالاعتماد على الملاحق: (12)، (14) و(16) ص 218، 220 و222 على الترتيب، بالإضافة إلى الملاحق: (13)، (15) و(17) ص 219، 221 و223 والمصدود إعداد الطالبة بالاعتماد على المرتب.

<sup>\*</sup> السنة الحالية.

<sup>\*\*</sup> السنة الحالية.

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه نلاحظ أن معدل دوران المخزون لدى المؤسسة على الدراسة قد عرف ارتفاعا مستمرا خلال فترة الدراسة حيث بلغ 2,42 سنة 2006 ثم 5,06 و8,62 في كل من 2007 و2008 على الترتيب، وإن الارتفاع في هذا المعدل خلال فترة الدراسة قد انعكس على متوسط فترة التخزين بالانخفاض، حيث وصلت إلى 42 يوما سنة 2008 بعد أن بلغت 149 يوما سنة 2006 وهذا يدل على كفاءة قسم الرقابة على المخزون لدى المؤسسة محل الدراسة.

## الغريم الرابع: تعليل الميكل الماليي للمؤسسة

سنحاول فيه التطرق إلى نسب تمويل المؤسسة محل الدراسة ومديونيتها.

أولا - نسب تمويل المؤسسة: يمكن تلخيص هذه النسب في الجدول التالي:

الجدول رقم (12-3): نسب تمويل مؤسسة K-PLAST للفترة [2008-2006]

2008	2007	2006	العلاقة	البيان
848.969.579	667.457.069,25	208.298.879,25		أموال دائمة
827.110.892	660.750.487,25	205.927.539,25		أموال خاصة
526.413.274	468.056.068	175.797.458		أصول ثابتة
322.556.305	199.401.001,25	32.501.421,25	أموال دائمة- أصول ثابتة	صافي رأس المال العامل
683.765.543	620.129.087	421.256.801		أصول متداولة
1,61	1,43	1,18	أموال دائمة	نسبة التمويل الدائم
			أصول ثابتة	
1,57	1,41	1,17	أموال خاصة أصول ثابتة	نسبة التمويل الذابي
0,47	0,32	0,08	صافي رأس المال العامل الأصول المتداولة	نسبة التمويل المستقر
			الأصول المتداوية	

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على الملاحق: (12)، (14) و(16) ص 218، 220 و222 على الترتيب.

# انطلاقا من نتائج الجدول أعلاه يمكننا استخلاص النتائج التالية:

- بالنسبة لنسبة التمويل الدائم: نلاحظ أن نسبة التمويل الدائم تفوق الواحد طيلة فترة الدراسة كما أنها ارتفعت من 1,18 سنة 2006 إلى 1,61 سنة 2008 وهذا يدل على أن الأموال الدائمة لدى المؤسسة محل الدارسة كافية لتغطية أصولها الثابتة كما أنه يتبقى جزء من هذه الأموال يتمثل في رأس المال العامل والذي استخدمته المؤسسة محل الدراسة في عمليات تجديد الأصول الثابتة وزيادتما.

- بالنسبة لنسبة التمويل الذاتي: نلاحظ أن هذه النسبة لدى المؤسسة محل الدراسة تفوق الواحد طيلة فترة الدراسة، كما أنما عرفت ارتفاعا مستمرا خلال هذه الفترة فقد بلغت 1,17 سنة 2006 ثم ارتفعت خلال

2008 لتصل إلى 1,57، وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد في شراء أصولها الثابتة كليا على أموالها الخاصة دون اللجوء بذلك إلى الاقتراض وتحمل بذلك أعباءه.

ثانيا - نسب المديونية: يمكن تلخيص هذه النسب في الجدول التالي:

الوحدة (دج)	م (3-13 ): نسب مديونية مؤسسة K-PLAST للفترة [2006-2006]	الجدول رقه
-------------	---	------------

2008	2007	2006	العلاقة	اليان
827.110.892	660.750.487,25	205.927.539,25	1 17 17 1 1 1	أموال خاصة
1.210.178.816	1.088.185.154	597.054.260		مجموع الخصوم
0,68	0,61	0,34	الأموال الخاصة	نسبة الاستقلالية المالية
			بحموع الخصوم	
383.067.923	427.434.665,75	391.126.720,75		الديون
0,32	0,39	0,66	محموع الديون	نسبة الاقتراض
			بحموع الديون مجموع الخصوم	
21.858.687	6.706.582	2.371.340		الديون طويلة ومتوسطة
				الأجل
0,02	0,006	0,004	الديون طويلة ومتوسطة الأحل	نسبة المديونية طويلة الأجل
			بحموع الديون	1
361.209.236	420.728.083,75	388.755.380,75		الديون قصيرة الأحل
0,30	0,384	0,656	الديون قصيرة الأحل	نسبة المديونية قصيرة الأجل
			محموع الديون	

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على الملاحق: (12)، (14) و(16) ص 218، 220 و222 على الترتيب.

## انطلاقا من نتائج الجدول أعلاه يمكن استخلاص النتائج التالية:

- إن المؤسسة محل الدراسة سنة 2006 كانت تعتمد في تمويلها لموجوداتها بصورة أكبر على الاقتراض وهذا ما تعكسه نسبة الاستقلالية المالية التي قدرت بــ: 34% ونسبة الاقتراض التي بلغت 66% أما في كل من 2007 و 2008 فإن الأمور تغيرت بحيث صارت نسبة الاستقلالية المالية تتجاوز 50% وهذا يدل على أن المؤسسة غيرت سياستها التمويلية وصارت تعتمد على أموالها الخاصة أكثر من اعتمادها على الاقتراض وهو أمر إيجابي بالنسبة لها بحيث أنه يخلصها من أعباء الفوائد على الأموال المقترضة.

- بالنسبة للاقتراض وطيلة فترة الدراسة فإن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على الديون قصيرة الأجل في الوفاء بالتزاماتها بصورة كبيرة أكثر من اعتمادها على الديون طويلة ومتوسطة الأجل وهذا ما عكسته نسب المديونية قصيرة الأجل التي تفوق بكثير نسب المديونية طويلة الأجل وذلك في السنوات الثلاث.

انطلاقا مما سبق يمكن القول أن المؤسسة محل الدراسة تتمتع برأس مال عامل كبير وموجب وباستقلالية مالية كبيرة جدا تجاه الغير مما يكسبها ثقة عالية من طرف المتعاملين معها.

## الغرنم الخامس: تحليل مرحوحية المؤسسة

يمكن تلخيص أهم النسب التي تم الاعتماد عليها في تحليل مردودية المؤسسة محل الدراسة في الجدول التالى:

الجدول رقم (3-14): نسب مردودية مؤسسة K-PLAST للفترة [2008-2006]

2008	2007	2006	العلاقة	اليان
165.410.982	136.947.188,25	59.347.337,25		نتيجة الدورة الصافية
827.110.892	660.750.487,25	205.927.539,25		أموال خاصة
1.210.178.816	1.088.185.154	597.054.260		مجموع الخصوم
1.925.157.218	1.503.068.628	750.901.088		رقم الأعمال خارج الرسم*
0,20	0,21	0,29	النتيحة الصافية	المردودية المالية
			الأموال الحناصة	
0,14	0,13	0,10	النتيحة الصافية	المردودية الاقتصادية
			بحموع الخصوم	
0,09	0,09	0,08	النتيجة الصافية	المردودية التجارية
			رقم الأعمال خارج الرسم	

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على الملاحق: (12)، (14) و(16) ص 218، 220 و222 على الترتيب، بالإضافة إلى الملاحق: (13)، (15) و(17) ص 219، 221 و223 على الترتيب.

# من خلال تحليل نتائج الجدول أعلاه نستخلص ما يلي:

- بالنسبة للمردودية المالية والتي تقيس مدى مساهمة الأموال الخاصة في تحقيق الأرباح فإننا نلاحظ ألها موجبة طيلة فترة الدراسة، كما ألها في اتجاه مرضي بالمقارنة مع سنة الأساس 2006، ويرجع السبب في ذلك إلى زيادة النتيجة الصافية للمؤسسة بصورة أكبر من الزيادة في أموالها الخاصة مما يدل على أنه للرفع المالي أثر إيجابي. إن كل دينار تستثمره المؤسسة سنة 2008 يتولد عنه 0,20 دج كمبيعات، وهو ربح تعتبره المؤسسة مقبولا ماليا.

- بالنسبة للمردودية الإقتصادية فقد كانت نسبتها إيجابية طيلة فترة الدراسة وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تستغل بصورة فعالة موجوداتها بحيث أن كل دينار مستثمر في هذه الأخيرة يحقق ربحا قدره 0,14 دج سنة 2008 وهو ربح تعتبره المؤسسة مقبولا.

- بالنسبة للمردودية التجارية فهي تقيس مدى قدرة المؤسسة على التحكم في التكاليف بهدف تحقيق أرباح من المبيعات وهي نسبة إيجابية بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة طيلة فترة الدراسة بحيث أن كل وحدة مباعة تحقق هامش ربح يقدر بحوالي 9%.

<sup>74/- + 71/- + 70/- \*</sup> 

## الهرنج الساحس: نتائج تعليل الوطيعة المالية المؤسسة معل الحراسة

يمكن أن نلخص أهم النتائج التي تم استخلاصها من خلال تحليل الوظيفة المالية للمؤسسة محل الدراسة في النقاط التالية:

- سيولة معتبرة تمنح المؤسسة القدرة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل.
  - كفاءة المؤسسة في استغلال أصولها للحصول على المبيعات.
    - كفاءة المؤسسة في تحصيل حقوقها لدى الزبائن.
- اعتماد المؤسسة على أموالها الخاصة في الحصول على أصولها طويلة الأجل، مما يخلصها من تحمل أعباء القروض و فوائدها.
  - انخفاض مديونية المؤسسة خاصة إذا تعلق الأمر بالديون طويلة الأجل.
    - مردودية معتبرة.

#### المطلب الرابع: تطيل وطبغة الموارد البشرية

يمكن تحليل هذه الوظيفة من خلال التطرق إلى:

## الفرع الأول: تطور العمال في المؤسسة خلال الفترة[2006-2008]

يمكن تلخيص تطور عدد عمال المؤسسة محل الدراسة خلال الفترة [2006-2008] في الجدول التالي:

الجدول رقم (3–15): تطور العمال في مؤسسة K-PLAST خلال الفترة[2008–2006]

نسبة التطور	العدد الإجمالي للموظفين	السنوات
_	104	2006
63,46 +	170	2007
44,71 +	246	2008

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

انطلاقا من الجدول أعلاه، نستخلص أن عدد العمال في المؤسسة محل الدراسة في تطور مستمر، مما يدل على استمرار المؤسسة في توسيع نشاطاتها مما يتطلب منها الحاجة المستمرة إلى اليد العاملة، ويمكن تمثيل تطور عدد العمال خلال الفترة [2008-2008] في الشكل التالي:

عدد الموظفين 250 200 150 100 50 0 2006 2007 2008

الشكل رقم (3-4): تمثيل تطور العمال في مؤسسة K-PLAST خلال الفترة [ 2006-2008] باستخدام الأعمدة البيانية

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

# الغرع الثاني: توزيع العمال حسب الأعمار

يمكن تلخيص توزيع عمال المؤسسة محل الدراسة حسب السن في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-16 ): توزيع العمال حسب الأعمار لمؤسسة K-PLAST لسنة 2008

النسبة المئوية (%)	العدد	العمر
38 ,21	94	]29 -20]
43,09	106	[39 -30]
11,38	28	]49 – 40]
7, 32	18	[60 - 50]
100	246	المجموع

المصدر: وثائق المؤسسة.

انطلاقا من الجدول أعلاه، نستخلص أن أعمار اليد العاملة لدى المؤسسة معظمها تقل عن 40 سنة (81,3%) في حين تقدر نسبة العاملة التي يفوق سنها 40 سنة فقط (18,7%) كما أن متوسط العمر لديها يساوي 31 سنة وهذا يدل على أن اليد العاملة لدى المؤسسة شابة.

يمكن تمثيل معطيات الجدول السابق في الشكل التالي:

120 100 80 60 40 20 20-29[ [30-39] [40-49[ [50-60]

الشكل رقم (3-5): توزيع عمال مؤسسة K-PLAST حسب العمر

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

## الفرع الثالث: توزيع العمال حسب المستوى التعليمي

يمكن تلخيص توزيع عمال المؤسسة محل الدراسة في الجدول التالي:

الجدول رقم ( 3-17 ): توزيع العمال حسب المستوى التعليمي لمؤسسة K-PLAST لسنة 2008

النسبة المئوية (%)	العدد	المستوى التعليمي
3,66	9	المستوى الابتدائي
21,55	53	المستوى المتوسط
19,51	48	المستوى الثانوي
55,28	136	المستوى الجامعي
100	246	المجموع

المصدر: وثائق المؤسسة.

انطلاقا من الجدول أعلاه، نستخلص أن المستوى التعليمي لدى عمال المؤسسة مرتفع نسبيا، حيث تمثل اليد العاملة الحاصلة على شهادات جامعية أعلى نسبة (55,28%)، في حين أن الجزء المتبقي والمقدر بد: 44,72% تتوزع بين المستويات التعليمية الثلاث المتبقية (المستوى الثانوي، المتوسط والابتدائي).

## الغرع الرابع: الأجور، التحريب والغيابات

**أولا – الأجور**: تتراوح أجور العمال في المؤسسة محل الدراسة بين 12.000دج كحد أدنى و 27.000 دج كحد أقصى، وتختلف من عامل إلى آخر حسب المعايير التالية: الخبرة، المستوى التعليمي، المساهمة في تحقيق الأهداف والسلوك.

**ثانيا \_ التحريب:** حسب المسؤولين عن قسم الموارد البشرية، فإن برامج التدريب لدى المؤسسة غائبة وذلك كون عملية التوظيف تستقطب فقط اليد العاملة المؤهلة ذات الكفاءة والخبرة.

**ثالثا ـ الغيابات ومعدل حور ان العمل:** يشكل الغياب ودوران العمل المشكل الأساسي لدى المؤسسة هذا ما يجعلها توظف سنويا عدد كبير من العمال، وترجع أسباب ذلك حسب المسؤول عن قسم الموارد البشرية إلى:

- انخفاض أجور العمال.
- نظام العمل لدى المؤسسة (8×3).
- قصر العطل الممنوحة للعامل (7 أيام في السنة).

# الفرع الخامس: نتائج تعليل وطيفة الموارد البخرية للمؤسسة محل الدراسة

يمكن تلخيص أهم النتائج المتوصل إليها في هذا الصدد فيما يلي:

- مستوى تعليمي مرتفع نسبيا.
- إمكانيات بشرية كبيرة متاحة لدى المؤسسة.
  - يد عاملة شابة.
  - ارتفاع معدلات الغياب ودوران العمل.
- غياب برامج التكوين والتدريب لدى المؤسسة.
  - انخفاض رضا العاملين عن العمل.

# المطلب الخامس: نتائج تعليل البيئة الداخلية لمؤسسة K-PLAST

إن الهدف الأساسي من تحليل المؤسسة لبيئتها الداخلية هو الوقوف على نقاط القوة وتدعيمها، ونقاط الضعف ومعالجتها، وعلى هذا الأساس، يمكن تلخيص أهم نقاط القوة والضعف في أداء المؤسسة في:

## الغرن الأول: نقاط القوة

يمكن تلخيص أهم نقاط القوة لدى المؤسسة محل الدراسة والواجب تدعيمها في النقاط الآتية:

- آلات إنتاج كفأة وذلك لعمليات التجديد المستمر لها.

- حجم إنتاج معتبر، حوالي 4000 طن سنويا.
  - نظام صيانة كفء.
  - كفاءة نظام الرقابة على المخزون.
- الرقابة على جودة المنتجات ومطابقتها للمعايير الدولية.
- حصة سوقية معتبرة (50%) من الحصة السوقية للصناعة.
  - أسعار مرنة.
  - كفاءة نقاط التوزيع من حيث العدد، الرقابة والتغطية.
    - المعرفة المستمرة باحتياجات المستهلك.
      - ارتفاع إنتاجية رجال البيع.
        - تسويق مباشر فعال.
- سيولة معتبرة تمنح المؤسسة القدرة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل.
  - كفاءة المؤسسة في استغلال أصولها للحصول على المبيعات.
    - كفاءة المؤسسة في تحصيل حقوقها لدى الزبائن.
- اعتماد المؤسسة على أموالها الخاصة في الحصول على أصولها طويلة الأجل، مما يخلصها من تحمل أعباء القروض وفوائدها.

## الفرع الثاني: نقاط الضعف

يمكن تلخيص أهم نقاط الضعف لدى المؤسسة محل الدراسة والواجب تفاديها في النقاط الآتية:

- طاقة إنتاجية متوفرة ولكنها غير مستغلة بصورة مثلي.
  - مواد أولية محلية غير كافية لتلبية الطلب.
- استيراد المواد من الخارج مما يترتب عنه ارتفاع في التكاليف.
- سياسة اتصال ضيقة جدا (غياب النشاطات الإشهارية على مستوى التلفزة، الإذاعة والجرائد).
  - عدم تصدير المنتجات إلى الخارج.
  - ارتفاع معدلات الغياب ودوران العمل.
  - غياب برامج التكوين والتدريب لدى المؤسسة.
    - انخفاض رضا العاملين عن العمل.

## المبحث الخامس: تحديد التموقع الإستراتيجي لمؤسسة K-PLAST لسنة 2008

كما رأينا في السابق أنه هناك العديد من الأساليب التي تحدد تموقع المؤسسة الإستراتيجي وتمكنها من الحتيار البدائل الإستراتيجية الملائمة لمعطيات بيئتها، ومن بين الأساليب المستخدمة في ذلك نجد مصفوفة BCG والتي سنحاول استخدامها لتحديد التموقع الإستراتيجي لكل منتج من منتجات المؤسسة محل الدراسة في السوق وذلك لسنة 2008.

# المطلب الأول: تدديد الدسة السوقية النسبية لمنتجاب المؤسسة محل الدراسة

كما ذكرنا سابقا فإن أهم منتجات المؤسسة محل الدراسة هي:

- أنابيب PEHD والمستخدمة في نقل المياه الشروب؛
- أنابيب PEBD والمستخدمة في نقل الغاز الطبيعي؟
- أنابيب PVC والمستخدمة في شبكات تطهير المياه.

وسنحاول من خلال هذا المطلب تحديد الحصة السوقية النسبية لمنتجات المؤسسة الثلاثة.

## الغرنج الأول: تحديد العصة السوقية النسبية لأنابيب PEHD لسنة 2008

نعلم أن الحصة السوقية النسبية لمنتج مؤسسة هي عبارة عن حاصل قسمة حصته السوقية على الحصة السوقية لنفس المنتج ولكن بالنسبة لأهم مؤسسة منافسة لها في السوق.

أولا - حمايم رقع أعمال الصناعة: طالما أن الحصة السوقية لمؤسسة K-PLAST لسنة 2008 حسب مسؤول قسم التسويق تقدر بــ: 50 % وطالما أن رقم أعمالها خلال نفس السنة يقدر بــ: 50 % وطالما أن رقم أعمالها خلال نفس السنة يقدر بــن 50 % وطالما أن رقم أعمالها خلال نفس السنة يقدر بــن أون:

رقم أعمال الصناعة = 
$$\frac{610 \times 3850}{0.5} = \frac{K-Plast}{K-Plast}$$
 حج.  $\frac{K-Plast}{K-Plast}$  حج.

ثانيا - حساب العصة السوقية لأنابيب PEHD: نعلم أن الحصة السوقية لأنابيب PEHD هي عبارة عن حاصل قسمة رقم أعمال هذا المنتج على رقم أعمال الصناعة ولنفس الفترة، وعليه:

$$\% 26,29 = \frac{{}^{6}10 \times 1012}{{}^{6}10 \times 3850} = PEHD$$
 | Help |

ثالثا - حساب الحصة السوقية النسبية لأنابيب PEHD: إن الحصة السوقية النسبية لأنابيب PEHD لمؤسسة محل الدراسة K-Plast لسنة 2008 هي عبارة عن حاصل قسمة الحصة السوقية لهذا المنتج للمؤسسة محل الدراسة على الخصة السوقية لنفس المنتج لمؤسسة CHIALI ، وعليه:

2,5 = 
$$\frac{26,29}{\frac{610 \times 410}{610 \times 3850}}$$
 = **PEHD** | PEHD | |

الغرع الثاني: تحديد العصة السوقية النسبية لأنابيب PEBD لسنة 2008

**ثانيا - حساب العصة السوقية لأنابيب PEBD** : نعلم أن الحصة السوقية لأنابيب PEBD هي عبارة عن حاصل قسمة رقم أعمال هذا المنتج على رقم أعمال الصناعة ولنفس الفترة، وعليه:

$$\%$$
 10,26 =  $\frac{610\times395}{610\times3850}$  = **PEBD** | Helpin | H

ثالثا - حماي المحق الموقية النسبية لأنابيب PEBD: إن الحصة السوقية النسبية لأنابيب PEBD لمؤسسة محل الدراسة للراسة K-Plast لسنة 2008 هي عبارة عن حاصل قسمة الحصة السوقية لهذا المنتج للمؤسسة محل الدراسة على الحصة السوقية لنفس المنتج لمؤسسة CHIALI ، وعليه:

**2,7** = 
$$\frac{10,26}{\frac{610 \times 150}{610 \times 3850}}$$
 = **PEBD** | Find the proof of the proo

الغرع الثالث: تحديد العصة السوقية النسبية لأنابيب PVC لسنة 2008

ثانيا - حساب العصة السوقية لأنابيب PVC: نعلم أن الحصة السوقية لأنابيب PVC هي عبارة عن حاصل قسمة رقم أعمال هذا المنتج على رقم أعمال الصناعة ولنفس الفترة، وعليه:

ثالثا - حسابيم العصة السوقية النسبية لأنابيب PVC: إن الحصة السوقية النسبية لأنابيب PVC لمؤسسة على الدراسة على K-Plast لسنة 2008 هي عبارة عن حاصل قسمة الحصة السوقية لهذا المنتج للمؤسسة محل الدراسة على الحصة السوقية لنفس المنتج لمؤسسة CHIALI ، وعليه:

2,5 = 
$$\frac{13,45}{\frac{610 \times 210}{610 \times 3850}}$$
 = PVC | = PVC | | = PVC | |

## المطلب الثاني: تحديد معدل نمو السوق لمنتجابت المؤسسة محل الدراسة لسنة 2008

سنحاول من خلال هذا المطلب تحديد معدل نمو السوق بالنسبة لكل من أنابيب PEBD ،PEHD من أنابيب PEBD ،PEHD . PVC

# الغرع الأول: تمديد معدل نمو السوق لأنابيب PEHD

نعلم أن معدل نمو الصناعة هو حاصل قسمة الفرق بين مبيعات الصناعة للسنة الحالية ومبيعات الصناعة للسنة الماضية على مبيعات الصناعة للسنة الماضية، وبالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها من قسم التسويق يمكن تلخيص كيفية حساب معدل نمو أنابيب PEHD في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-18): حساب معدل نمو سوق أنابيب PEHD

(الوحدة: 10<sup>6</sup> دج)

معدل نمو سوق المنتج	رقم أعمال السوق من المنتج	الحصة السوقية للمنتج من الصناعة	رقم أعمال الصناعة	البيان السيان
%28,58	1587	%53	3006	2007
	2040,5	%53	3850	2008

المصدو: إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات قسم التسويق

# الفرع الثاني. تعديد معدل نمو السوق لأنابيب PEBD

نعلم أن معدل نمو الصناعة هو حاصل قسمة الفرق بين مبيعات الصناعة للسنة الحالية ومبيعات الصناعة للسنة الماضية على مبيعات الصناعة للسنة الماضية، وبالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها من قسم التسويق يمكن تلخيص كيفية حساب معدل نمو أنابيب PHBD في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-19): حساب معدل نمو سوق أنابيب PEBD

(الوحدة: 10<sup>6</sup> دج)

معدل نمو سوق المنتج	رقم أعمال السوق	الحصة السوقية	رقم أعمال الصناعة	البيان
	من المنتج	للمنتج من الصناعة		السينة
%16,43	661,32	%22	3006	2007
	770	%20	3850	2008

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات قسم التسويق

# الفرع الثالث. تحديد معدل نمو السوق لأنابيب PVC

نعلم أن معدل نمو الصناعة هو حاصل قسمة الفرق بين مبيعات الصناعة للسنة الحالية ومبيعات الصناعة للسنة الماضية على مبيعات الصناعة للسنة الماضية، وبالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها من قسم التسويق يمكن تلخيص كيفية حساب معدل نمو أنابيب PVC في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-20): حساب معدل نمو سوق أنابيب PVC

(الوحدة: 10<sup>6</sup> دج)

معدل نمو سوق المنتج	رقم أعمال السوق	الحصة السوقية	رقم أعمال الصناعة	البيان
	من المنتج	للمنتج من الصناعة		السينة
%38,32	751,5	%25	3006	2007
	1039,5	%27	3850	2008

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات قسم التسويق

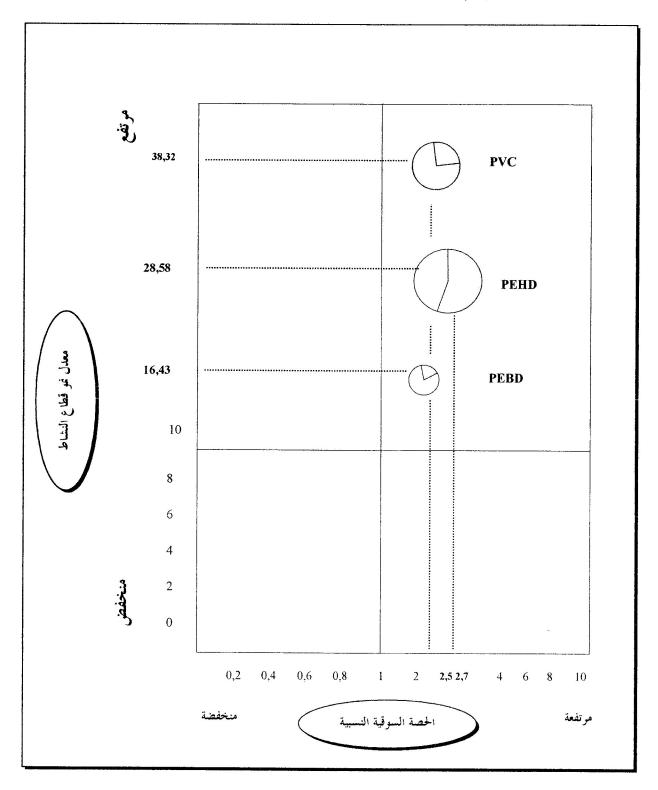
بعد أن قمنا بتحديد الحصة السوقية النسبية لكل منتج من منتجات المؤسسة محل الدراسة بالإضافة إلى معدل نموه في السوق يمكننا أن نمثل التموقع الإستراتيجي لهذه المنتجات على مصفوفة BCG، ولكن قبل ذلك يجب أن نشير إلى:

- يمثل تموقع كل منتج بواسطة دائرة مساحتها هي عبارة عن حجم الإيرادات\* المحققة من كل منتج.
  - الجزء المظلل من كل دائرة يمثل نسبة الربح \* المحققة من كل منتج.

<sup>\*</sup> الإيرادات المحققة من بيع كل من PEBD،PEHD و PVC هي على الترتيب:  $10^6$ ،  $10^8$ ،  $10^8$  و  $10^8$  دج.

<sup>\*\*</sup> نسبة الأرباح المحققة من بيع كل من PEBD،PEHD وPVC هي على الترتيب: 55%، 20% و25%.

الشكل رقم (3-6): مصفوفة BCG لمؤسسة K-PLAST السنة



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات المؤسسة

انطلاقا مما سبق نستنتج أن منتجات المؤسسة محل الدراسة تمتاز بحصة سوقية عالية وبمعدل نمو مرتفع للسوق هذا ما جعلها تتموقع في خانة النجم الساطع، مما يعني ألها تحقق الريادة والقيادة للمؤسسة في السوق وبالمقارنة مع المنافسين طالما ألها تتمتع بمكانة عالية وسمعة طيبة لدى المستهلكين. وحتى تحافظ المؤسسة محل الدراسة على مركزها التنافسي في السوق عليها الاستمرار في مجال الاستثمارات والإنفاق على الترويج والتوزيع بالإضافة إلى السعي إلى تخفيض أسعار منتجالها للمحافظة على حصتها السوقية أو الرفع منها، ومن بين أهم البدائل الإستراتيجية الملائمة للمؤسسة في هذه الحالة نجد إستراتيجيات النمو، التكامل والشراكة.

# المبحث الساحس: البحائل الإستراتيجية المتاحة أمام مؤسسة K-PLAST وحورها في خلق مزاياها التنافسية

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى مزيج البدائل الإستراتيجية لدى المؤسسة محل الدراسة بالإضافة إلى مزاياها التنافسية ومصادرها.

## المطلب الأول: البحائل الإستراتيجية لمؤسسة K-PLAST

هناك العديد من البدائل الإستراتيجية التي التمسنا وجودها في المؤسسة محل الدراسة، وسنحاول فيما يلى التطرق إلى أهمها.

## الغرن الأول: الإستراتيجيات العامة

تنتهج المؤسسة محل الدراسة في هذا الصدد إستراتيجيات النمو، وحسب ذوي الاختصاص فإن ذلك يرجع إلى الأسباب التالية:

- الرغبة في السيطرة على الأسواق.
- الرغبة في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة من خلال الرفع من حصتها السوقية.
- كون بيئة المؤسسة تمتاز بالاضطراب، والبقاء في نفس الموقع يعني احتمال عدم الاستمرارية في الأجل الطويل.
  - القدرة على التخفيض من تكلفة الوحدات المباعة ومن ثم الاستفادة من هوامش أعلى.

# أولا \_ استراتيجيات النمو الحاطلي: وتتضمن كل من:

- 1- إستراتيجية تطوير المنتج: ويمكن إلتماس ذلك من حلال:
- تطوير المؤسسة لمنتجها المتمثل في PEHD(eau) سنة 2003، حيث يرجع السبب وراء ذلك إلى زلزال بومرداس حيث تمت ملاحظة أن أنابيب نقل الماء وبسبب اهتزاز طبقات الأرض قد تحطمت، هذا ما جعل المؤسسة تبحث في كيفية إنتاج منتجات أخرى قابلة لتحمل الزلازل وبطبيعة الحال تمكنت من تحقيق ذلك.
  - توسيع تشكيلة PEHD لتصل إلى قطر قدره 500 و 630 ملم.

- توسيع تشكيلة PVC لتصل إلى قطر قدره 315 و 400 ملم.
- 2- إستراتيجية تطوير السوق: حيث كانت المؤسسة في بداية الأمر تبيع فقط منتجاها على مستوى سطيف وبرج بوعريريج، أما حاليا فهي تغطي ما يقارب 17 ولاية.

ثانيا – إستراتيجيات النمو الخارجي: والإستراتيجية المنتهجة من طرف المؤسسة في هذا الصدد هي إستراتيجية التكامل الرأسي الأمامي، حيث تسعى حسب ذوي التخصص إلى السيطرة على منافذ توزيع المنتجات في الأسواق، ويرجع ذلك إلى توافر المؤسسة على القدرات المالية والإدارية للدخول في نشاطات التوزيع وتدعيم النشاط التوزيعي الرئيسي، بالإضافة إلى الرغبة في الحصول على أرباح أعلى.

## الغرع الثاني: الإستراتيجيات التنافسية

تنتهج المؤسسة في هذا الصدد إستراتيجية التمييز وتسعى لانتهاج إستراتيجية الريادة في التكلفة.

- 1- إستراتيجية التمييز: تسعى المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية، إلى عرض منتجاها بصورة متميزة بالمقارنة مع منافسيها، مما يكسبها الولاء والوفاء من طرف الزبائن الذين تحصلوا على قيمة إضافية من جراء اقتنائهم لهذه المنتجات، والشكل الرئيسي لهذه الإستراتيجية لدى المؤسسة هو التميز من خلال الجودة.
- 2- إستراتيجية التكلفة المنخفضة: تسعى المؤسسة جاهدة إلى تقليص تكاليفها إلى أدبى حد ممكن وذلك من خلال:
  - البحث الدائم والمستمر عن المورد الرخيص للمواد؛
  - محاولة التنبؤ الدقيق بحجم الطلب على منتجاتما وذلك لاستغلال الطاقة الإنتاجية بصورة كفأة؛
- استخدام الآلات المتطورة في العملية الإنتاجية وما ينجر عنه من التقليص في وقت الإنتاج والتقليل من الوحدات المعيبة وبالتالي التخفيض من التكلفة.

## الفرع الثالث: الإستراتيجيات الوطيفية

سنحاول من خلال ذلك التطرق إلى الإستراتيجيات الإنتاجية، التسويقية، المالية، والخاصة بالموارد البشرية.

## أولا \_ الإستراتيجيات الإنتاجية: عكن تلخيص هذه الإستراتيجيات في:

- 1- إستراتيجية العملية الإنتاجية: نلاحظ أن العملية الإنتاجية تتم حسب المراحل، كما أن الإنتاج على مدار السنة، أي أنه لا يتم حسب المواسم، فكلما كان هناك طلب تحرر أمر بالإنتاج.
- 2- إستراتيجية التكنولوجيا المستخدمة: تمتاز المؤسسة باستخدام تجهيزات متطورة وذات تكنولوجيا عالية، فالآلات هي التي تقوم بالإنتاج من خلال برمجتها آليا.

3- إستراتيجية المخزون: بالنسبة للمخازن فقد لاحظنا وجود مخزنين، يتمثل دور الأول في الاحتفاظ بالمواد الأولية اللازمة للعملية الإنتاجية، أما الثاني فيحوي المنتجات القابلة للبيع. تحتفظ المؤسسة محل الدراسة بما يعرف بمخزون الأمان، ففي حالة انخفاض كمية المواد الأولية المعروضة في الأسواق أو ارتفاع أسعارها بدرجة كبيرة تلجأ المؤسسة إلى مخزون الأمان بمدف تقليص تكاليف الإنتاج من جهة والمحافظة على هوامش أرباحها من جهة أخرى.

4- إستراتيجية الصيانة: وذلك من خلال صيانة الآلات المستخدمة في الإنتاج بصورة دورية من خلال:

- حساب ساعات عملها.
- حساب عدد المرات التي تتعطل فيها كل آلة.
  - الوقت اللازم لإصلاح كل آلة.
    - تكلفة إصلاح كل عطب.

5- إستراتيجية مراقبة الجودة: إن مراقبة جودة المنتجات لا تشمل كل وحدة منتجة، وإنما تسحب عينة كل ساعة وتجري عليها اختبارات مطابقة مواصفاتها للمعايير العالمية للتأكد من أن الآلات لا تزال تنتج وفق المواصفات المطلوبة.

ثانيا \_ الإستراتيجيات التسويقية: سنحاول من خلالها النطرق إلى أهم استراتيجيات المزيج التسويقي والتي تتمثل في: إستراتيجية المنتج، التسعير، التوزيع، والترويج.

1- إستراتيجيات المنتج: تتمثل هذه الإستراتيجيات على مستوى المؤسسة محل الدراسة في:

1-1- إستراتيجية تصميم المنتجات: بالنسبة لمنتجات المؤسسة، فهي نمطية غير قابلة للتعديل والسبب حسب آراء المختصين في المؤسسة إلى كونها ذات جودة عالية كما أنها مطابقة للمواصفات العالمية، والهدف من هذه الإستراتيجية هو زيادة الإنتاج بدرجة كبيرة، وبالخبرة سوف يؤدي ذلك إلى التقليص من التكلفة.

1-2- إستراتيجية المنتج الجديد: بالإضافة إلى تشكيلة منتجات المؤسسة التي تتجاوز 100 منتج، فقد قامت في ماي 2009 بإدخال منتج حديد يتمثل في أنابيب الإسمنت المسلح وذلك بمدف:

- إشباع رغبات واحتياجات شرائح حديدة من الزبائن.
  - المنافسة في منتج قائم لدى المؤسسات المنافسة.
    - زيادة الحصة السوقية للمؤسسة.
      - الاستمرارية والنمو.

2- إستراتيجيات التسعير: من خلال المعلومات المتحصل عليها من المسؤولين عن قسم التسويق فإن هناك إستراتيجيتين مختلفتين في تحديد السعر، الأولى تتعلق بالمنتجات الحالية والثانية تتعلق بالمنتجات الجديدة.

2-1- إستراتيجيات تسعير المنتجات الحالية: بالنسبة لتسعير المنتجات الحالية للمؤسسة محل الدراسة فإن الأمر يختلف حسب الظروف، فلا توجد إستراتيجية مثلى تطبق وإنما كل وضع تنتهج فيه الإستراتيجية التي تلائمه ومن بين أهم البدائل المتاحة أمام المؤسسة في هذا الصدد:

2-1-1- إستراتيجية تخفيض السعر: في بعض الأحيان ولما تقوم المؤسسات المنافسة بطرح منتجالها بأسعار منخفضة، فإن المؤسسة تضطر إلى التخفيض من أسعار البيع وتتحمل بذلك الانخفاض في هوامش ربحها، والهدف الأساسي وراء ذلك هو بيع المنتجات والتخفيف من أعباء تركها في المخازن لمدة طويلة.

2-1-2 إستراتيجية السعر المرن الواحد: ونعني بذلك قيام المؤسسة بتحديد سعر واحد لجميع المستهلكين لنفس المنتج وتحت نفس الظروف، أي أن السعر ثابت في نفس الظروف، أما إذا تغيرت الكمية المطلوبة، طريقة الدفع وآجاله فإن السعر قابل للتعديل؛ والهدف الأساسي من انتهاج هذه الإستراتيجية هو تبسيط قرارات التسعير والمحافظة على سمعة جيدة لدى المستهلكين.

2-2 إستراتيجيات تسعير المنتجات الجديدة: ونجد أن المؤسسة في هذا الصدد تنتهج ثلاث إستراتيجيات، تختلف هذه الأخيرة باختلاف القطاع السوقي المستهدف، ويمكن تلخيصها في ما يلي:

2-2-1- إستراتيجية قشط السوق: تطبق هذه الإستراتيجية في شرق البلاد وتتضمن:

- تحديد المؤسسة عند طرحها لمنتجها في السوق لأول مرة أقصى سعر يمكن أن يدفعه الزبون وذلك هو السعر الذي تبيع به لأول مرة، والهدف من ذلك هو تحقيق عائدات مرتفعة من قطاعات سوقية صغيرة ولكنها مربحة. - تأتي المرحلة الموالية، حيث تقوم المؤسسة من تخفيض أسعارها عن السعر الابتدائي، والهدف من ذلك هو الدخول إلى قطاعات سوقية أحرى ذات مرونة أكبر في حساسيتها تجاه الأسعار.

إن من أهم المبررات التي تجعل المؤسسة محل الدراسة تنتهج هذه الإستراتيجية:

- تميز منتجاتما بالجودة العالية التي تسمح لها بالبيع بالسعر المرتفع.
- إمكانية تقسيم السوق إلى شرائح وفقا لمدى تقبل السعر المرتفع وإمكانية تخفيضه في المراحل التالية وبالتالي زيادة المبيعات بالحصول على فئات جديدة.

2-2-2 إستراتيجية قيادة السعر: تنتهج المؤسسة هذه الإستراتيجية على مستوى الوسط، وتتضمن عرض المنتجات بأقل سعر ممكن أو بسعر يتناسب مع فئات عريضة من الزبائن، ومن مبررات انتهاج هذه الإستراتيجية على مستوى الوسط ما يلى:

- طلب مرن على منتجات المؤسسة.
- تحاوب العملاء مع الأسعار المنخفضة.
- تحقيق وفرات اقتصادية تساهم في تخفيض السعر نتيجة لمبيعات المؤسسة المرتفعة.
  - 3- إستراتيجيات التوزيع: تنتهج المؤسسة في هذا الصدد إستراتيجيتين هما:

3-1-إستراتيجية نطاق التوزيع: وتنقسم بدورها إلى إستراتيجيتين هما:

3-1-1- إستراتيجية التوزيع المكثف: تعمل المؤسسة على إتباع هذه الإستراتيجية على مستوى الشرق والوسط، حيث تسعى إلى تغطية شاملة لهذه الأسواق بالاعتماد على أكبر عدد ممكن من الموزعين.

3-1-2- إستراتيجية التوزيع المطلق: تعمل المؤسسة على إتباع هذه الإستراتيجية على مستوى الغرب والجنوب وذلك من خلال اختيار أحد الموزعين وتوكيله بتوزيع المنتج في سوق معينة، والهدف من ذلك هو السيطرة على الأسعار من خلال الموزعين.

3-2- إستراتيجية الرقابة على قناة التوزيع: تعمل المؤسسة على مراقبة موزعيها رقابة دورية (كل شهرين) وذلك من خلال:

- دراسة مدى ملائمة انحرافات تحقيق الأهداف من عدمها من خلال الاعتماد على لوحات القيادة والمقارنة بين الأهداف المتوقعة والفعلية.

- تسجيل شكاوى الزبائن والبحث في المسببات ومحاولة معالجتها.

4- إستراتيجيات الترويج: يعتبر الترويج من بين العناصر التسويقية الحيوية التي تحقق الاتصال بين المؤسسة والسوق المستهدف، حيث أصبح من بين الأسلحة الفعالة التي تستخدمها المؤسسة في ظل المنافسة بهدف التأثير والإقناع وكذلك محاولة تكوين الانطباع الجيد لدى العملاء عن المؤسسة ومنتجاتها ومن ثم تعزيز علاقتهم بها، واكتسابها لولائهم.

إن أهم الإستراتيجيات المنتهجة من طرف المؤسسة في هذا الصدد:

4-1- إستراتيجية تنشيط المبيعات: يقصد بتنشيط المبيعات مجموعة الأساليب الموجهة للتأثير في الطلب من خلال رفع مستوى شراء المنتجات من طرف الزبائن، ومن أهم الأساليب التي تعتمدها المؤسسة في هذا الصدد:

- المشاركة في المعارض (الصالون الوطني للاستثمار، معرض الجزائر الدولي بعنابة، معرض وهران، الصالون الدولي للأشغال العمومية ومواد البناء...).

- الكتالوجات.
- الهدايا أخذا بعين الاعتبار الكمية.
  - مآدب الغداء والعشاء.
    - أيام دراسية...إلخ.

4-2- إستراتيجية العلاقات العامة: إن كل مؤسسة تسعى إلى التعريف بذاتها، بمنتجاتها وكذا رسم صورة إيجابية عنها لدى المجتمع بصفة عامة والمتعاملين معها بصفة خاصة، تعتمد على العلاقات العامة كأحد أدوات الترويج، وجزءا مهما وأساسيا من المزيج الترويجي.

يقصد بالعلاقات العامة بناء علاقة حيدة مع العامة المختلفين من الناس، من خلال الدعاية الإيجابية، بناء صورة حيدة عن المؤسسة لدى المتعاملين معها، بالإضافة إلى القضاء على الشائعات والأحداث السلبية؛ وعليه فالعلاقات العامة تعتبر نشاطا مبنيا على أساس التخطيط لا الصدفة، فهي تمدف إلى تغيير اتجاهات الأفراد إيجابا نحو المؤسسة وأنشطتها، وجعلهم أكثر إدراكا بأهمية منتجاتها مما يترتب عنه الزيادة في المبيعات وتعزيز المركز السوقي، وفي هذا الصدد تستخدم المؤسسة محل الدراسة كل من المقالات، المحلات والمعارض.

4-3- إستراتيجية البيع الشخصي: يعرف البيع الشخصي بأنه مجموعة الجهودات الشخصية التي يقوم بها البائع لإمداد الزبون الحالي أو المرتقب بمعلومات عن المنتج، بمدف مساعدته وإقناعه لاتخاذ قرار الشراء، والأداة المستخدمة من طرف المؤسسة في هذا الصدد هي الزيارات الميدانية.

ثالثا - الإستراتيجيات العالية: لقد تبين لنا من خلال تحليل الوظيفة المالية أن المؤسسة محل الدراسة استخدمت مواردها المالية بكفاءة مما عزز أداءها المالي وحسن من وضعيتها التنافسية، وهذا ما عكسته نسب السيولة، النشاط، الهيكل المالي والمردودية. ويمكن تلخيص أهم الإستراتيجيات المالية للمؤسسة في:

- تغطية الديون قصيرة الأجل بواسطة الأصول قصيرة الأجل، وهذا ما عكسته نسب سيولة المؤسسة والتي كانت معتبرة.
  - استغلال أصول المؤسسة بكفاءة للحصول على المبيعات، وهذا ما عكسته نسب دوران أصول المؤسسة.
    - تحصيل المؤسسة لحقوقها لدى الزبائن بصورة كفأة، وهذا ما عكسته نسب دوران العملاء.
- اعتماد المؤسسة على التمويل الذاتي في شرائها لأصولها الثابتة دون اللجوء إلى الاقتراض وتحمل أعباء القروض وفوائدها.
  - اعتماد المؤسسة على أموالها الخاصة في الوفاء بالتزاماتها بصورة أكبر من اعتمادها على الديون.
    - استغلال المؤسسة لموجوداتما بصورة فعالة مما جعل مردوديتها مرتفعة.

رابعا \_ إستراتيجيات الموارد البشرية: وأهم البدائل الإستراتيجية التي تنتهجها المؤسسة محل الدراسة نجد:

1- إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية: وتتضمن هذه الإستراتيجية تحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة - من حيث الكم والنوع- والمراد استثمارها في مجالات الأداء الوظيفي للمؤسسة، أي تحديد الاحتياجات المطلوبة مستقبلا للمؤسسة وبما يحقق أهدافها وأهداف العاملين لديها على حد سواء. بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة، فإن المسؤول عن كل مصلحة وفي حالة حاجته إلى أفراد يشغلون مناصب معينة فإنه يقوم بإعداد طلب الحصول على موظفين، يتضمن هذا الأخير خصائص الوظيفة من حيث المهام والمسؤوليات المنوطة بما وكذلك المهارات والخبرات الواجب توافرها في شاغلها ومن أهم دوافع انتهاج المؤسسة لهذه الاستراتيجية:

- الحصول على القوى البشرية اللازمة لسير العمليات الإنتاجية، التسويقية، المالية وغيرها في المؤسسة خلال الفترات الزمنية اللاحقة وذلك بالمهارات والكفاءات اللازمة لإنجاز ذلك؟
- الحصول على أفضل الكفاءات البشرية المتوفرة في المصادر الخارجية أو المهارات المتاحة على مستوى المصادر الداخلية في المؤسسة.

2- إستراتيجية الاستقطاب: تعتبر عملية استقطاب الموارد البشرية من أكثر السياسات التنظيمية أهمية بحيث أن بحاح المؤسسة في توظيف أفراد مؤهلين يحقق لها سبل التفوق في إنجاز الأداء بالشكل السليم من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب.

إن توفر الوسائل السليمة في استقطاب العناصر الكفأة والمؤهلة من شأنه أن يقلل بشكل واضح التكاليف الناتجة عن عمليات الإحتيار والتدريب اللاحقة للتشغيل.

تعتمد المؤسسة محل الدراسة في استقطاها لمواردها البشرية على نوعين من المصادر هما: المصادر الداخلية والمتمثلة في النقل بين الوظائف المختلفة، الترقية بالترفيع، والمصادر الخارجية والتي تتمثل في الإعلانات، توصية العاملين الحاليين في المؤسسة، وكذلك اللجوء إلى الوكالات العامة.

2-1- المصادر الداخلية: طالما أن المؤسسة تحتوي على قاعدة بيانات واسعة تتعلق بالعاملين لديها من حيث العمر، الجنس، المهارة، الخبرات، القدرات المؤهلات العلمية، ...إلخ، فإنه بإمكالها المفاضلة بين العاملين لديها وفقا لطبيعة الوظيفة الشاغرة والمؤهلات التي تتطلبها، ويمكنها أن تغذي وظائفها الشاغرة من خلال:

2-1-1- النقل بين الوظائف المختلفة: وذلك من خلال نقل العامل من وظيفة إلى أخرى شاغرة، حيث أن هذه الأحيرة تتناسب أكثر مع مؤهلاته، مهاراته وخبراته.

2-1-2-الترقية بالترفيع: بحيث يقوم هذا الأسلوب على رفع العامل من مستوى إداري إلى آخر أعلى منه، وتعتبر هذه الترقية بمثابة مكافأة للعاملين لدى المؤسسة على الصعيد المادي والمعنوي مقابل انتمائهم، ولائهم، بذلهم وعطائهم.

2-1-3- الترقية بالأقدمية: عموما فالمؤسسة تعتمد مدة سنة وفي بعض الأحيان أكثر كأساس لنقل العامل من منصب إداري إلى آخر أعلى منه في السلم الوظيفي والمالي.

2-2 المصادر الخارجية: وتتمثل في تلك المصادر التي تمد المؤسسة بالاحتياجات المطلوبة من القوى البشرية من سوق العمل الخارجي، وذلك وفقا لطبيعة الوظائف الشاغرة والخصائص الواجب توافرها في شاغلها، وفي هذا الصدد تعتمد المؤسسة محل الدراسة على أحد المصادر الثلاث التالية:

2-2-1- الإعلانات: عادة ما يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة في الوسائل شائعة الانتشار لدى الجمهور والمتمثلة في الجرائد، حيث تتمكن المؤسسة من خلالها من الوصول إلى جميع الشرائح الاجتماعية

ذات العلاقة بذلك، ويتضمن الإعلان عادة تاريخ تقديم الطلبات والانتهاء من قبولها، نوع العمل وطبيعة المؤسسة، إطار أعمالها ونشاطاتها المختلفة وغيرها من البيانات الضرورية لذلك.

2-2-2-توصية العاملين الحاليين للمؤسسة: حيث يقوم الأفراد العاملون لدى المؤسسة من إحضار أبنائهم أو أقارهم أو معارفهم ممن تتواءم مؤهلاتهم وكفاءاتهم مع متطلبات شغل الوظائف الشاغرة.

2-2-3- اللجوء إلى الوكالات العامة: والتي تحتفظ بسجلات وبيانات بأسماء الأفراد الراغبين في العمل وبصورة خاصة حول الأفراد الذين يحملون مؤهلات دنيا ومهارات ملائمة، وهذه الجهة هي التي ترسل للمؤسسة الأفراد الذين ترى بأنهم مناسبين لشغل الوظائف الشاغرة.

3- إستراتيجية الاختيار: نعني بعملية الاختيار قدرة المؤسسة على انتقاء أنسب الموارد البشرية من بين أولئك المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة لديها، والذين تتوافر لديهم مقومات الوظيفة من حيث المؤهلات، القدرات والكفاءات، والأسلوب الذي تستخدمه المؤسسة محل الدراسة في هذا الصدد هو أسلوب المقابلات الفردية والتي تتم بين المقابل وطالب الوظيفة، وتوفر هذه المقابلة دورا كبيرا للتفاعل بين الطرفين وكذلك التعرف عن قرب على العديد من المعلومات ذات الأهمية بالنسبة للعمل المراد الترشح له.

بعد اختيار الشخص المناسب والذي يشغل المنصب المناسب يتم إبرام عقد التوظيف بين المؤسسة وطالب العمل ومدته سنة، حيث يتم من خلال هذه الفترة مراقبة العامل وأدائه، ففي حالة ما كان أداؤه إيجابيا فهذا معناه أن المؤسسة تعمل على تجديد عقد عمله، أما في حالة عدم إبدائه للوفاء للمؤسسة والإخلاص للعمل، فهذا يؤدي بالمؤسسة إلى إرغامه على تقديم استقالته.

## المطلب الثاني: المزايا التنافسية ومصاحرها

سنحاول من خلاله التعرف على مختلف المزايا التنافسية للمؤسسة ومصادرها.

# الفرع الأول: المزايا التنافسية

بالاستناد إلى آراء المتخصصين لدى المؤسسة فإنه هناك مجموعة من الخصائص التي يمتازون بها وتجعلهم الأفضل مقارنة بمنافسيهم، هذه الخصائص هي:

- السمعة الطيبة.
  - الجودة.
  - إدارة جيدة.
- موارد مالية كافية.
- حصة سوقية كبيرة.
- الريادية في الصناعة.
- تعديل العمليات الإنتاجية وفق احتياجات المستهلكين.

- قوة بيع على درجة عالية من الكفاءة.
  - مهارات تسويقية عالية.
    - رؤية مستقبلية.
    - أهداف إستراتيجية.
  - تنسيق جيد للعمليات.
  - علاقات جيدة مع الموزعين.

## الفرع الثاني ببناء المزايا التنافسية بالاعتماد على البحائل الإستراتيجية

تعتمد المؤسسة محل الدراسة في بناء مزاياها التنافسية على إستراتيجيتين في بحال نشاطها هما: إستراتيجية التكلفة المنخفضة وإستراتيجية التمييز.

أولا- بناء المزايا التنافسية بالاعتماد على إستراتيجية التكلفة المنتفضة: تمكنت المؤسسة محل الدراسة من تخفيض تكلفة منتجاها بالمقارنة مع منافسيها بالاعتماد على طرق عديدة أهمها:

1-بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الوعي بمسألة التكلفة: وذلك من خلال نشر الوعي لدى العاملين بالمؤسسة على جعل عملية تخفيض التكاليف إلى أدبى حد ممكن مسألة ضرورية.

2- استخدام مواد أولية منخفضة السعر: وذلك بسبب اكتشاف المؤسسة لمورد رحيص للمواد الأولية دون المماس بجودها.

3- اللجوء إلى التسويق المباشر: وذلك من خلال محاولة المؤسسة في بعض الأحيان بيع منتجاها إلى المستهلك مباشرة دون الاعتماد على الوسطاء في العمليات التوزيعية.

4- استغلال الطاقة الإنتاجية بصورة كفأة: وذلك من خلال كفاءة قسم الإنتاج في التنبؤ الدقيق بحجم الطلب على منتجات المؤسسة.

5- استخدام تكنولوجيا إنتاجية متطورة: إن استخدام المؤسسة محل الدراسة لمجموعة من الآلات المتطورة في العملية الإنتاجية كان من شأنه التقليص من عدد الوحدات المعيبة مما يترتب عنه زيادة إنتاجية المؤسسة من جهة وتخفيض تكلفة الوحدة المنتجة من العمل من جهة أخرى.

ثانيا- بناء العزايا التنافسية بالاعتماد على إستراتيجية التركيز: استطاعت المؤسسة محل الدراسة أن تخلق مركزا تنافسيا قويا في محال نشاطها، وذلك من خلال خلق درجة عالية من التميز لمنتجاها عن تلك التي يقدمها منافسوها بالاعتماد على طرق عديدة أهمها:

1- التركيز على الجودة: وذلك من خلال:

- تصميم جيد للمنتجات.

- كفاءة الجهاز الإنتاجي من خلال الإنتاج بالمواصفات المطلوبة.
- إمكانية قسم الرقابة على الجودة من خلال اكتشاف الانحرافات في الأداء والتعرف على مدى مطابقة الإنتاج للمعايير الدولية.
  - قدرة المنتج على الإنتاج وفق رغبات واحتياجات الزبائن.
    - 2- التركيز على الزبون: وذلك من حلال:
    - دراسة رغبات واحتياجات الزبون الحالية،
    - إشباع هذه الرغبات من خلال الإنتاج حسب الطلب،
  - الاهتمام بانشغالات الزبائن وأخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار.
- 3- التركيز على عدم وجود وحدات معيبة: وذلك من خلال كفاءة قسم الصيانة في الرقابة على الآلات داخل المؤسسة.
  - 4- التسليم في أقصر وقت ممكن: وذلك من خلال امتلاك نظام دقيق لإعداد أوامر وطلبيات الشراء.
    - 5- استخدام الآلات المتطورة في العمليات الإنتاجية.

#### خلاحة

لقد تطرقنا في الفصل الأخير من بحثنا إلى الدور الذي تلعبه البدائل الإستراتيجية في خلق المزايا التنافسية لمؤسسة K-PLAST وقد خلصنا في ذلك إلى العديد من النقاط أهمها:

- تعيش مؤسسة K-PLAST في محيط تسوده المنافسة الحادة، وهناك العديد من العناصر التي تؤثر عليها في مسار نشاطها تأثيرا إيجابيا أو سلبيا، منها ما يرتبط بالبيئة الخارجية كالمتغيرات الدولية، الاقتصادية، القانونية والتكنولوجية، المنافسون في الصناعة، الموردين، الزبائن، المنافسون المحتملون والمنتجات البديلة، ومنها ما يرتبط بالبيئة الداخلية والذي يخص كل وظيفة من وظائف المؤسسة (الإنتاج، التسويق، المالية وإدارة الموارد البشرية). - من أجل اقتناص الفرص ومواجهة التهديدات وبهدف تدعيم نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف تنتهج مؤسسة K-PLAST مزيجا استراتيجيا يتشكل من استراتيجيات النمو الداخلي والخارجي كاستراتيجيات الوظيفية عامة، إستراتيجيتي التكلفة المنخفضة والتمييز كإستراتيجيات النشاط، بالإضافة إلى الإستراتيجيات الوظيفية والمتمثلة في إستراتيجيات الإنتاج، التسويق، المالية واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

- هناك العديد من المزايا التنافسية التي جعلت المؤسسة محل الدراسة الأفضل بين منافسيها وأكسبتها صفة الريادية كالحصة السوقية المرتفعة، السمعة الجيدة، حودة المنتجات، ... الخ، وإن أهم العوامل التي ساعدت في بناء هذه المزايا هو انتهاج مزيج استراتيجي قائم على التركيز على تقليص التكاليف إلى أدنى حد ممكن، الجودة في التصميم، المطابقة والأداء وكذلك التركيز على الزبون ومحاولة اكتشاف حاجاته ورغباته.

## الخاتمة العامة

إن ظهور العديد من التغيرات في بيئة المؤسسات من عولمة، انفتاح على الأسواق العالمية والتطورات التكنولوجية السريعة، بالإضافة إلى تناقص الفجوة بين المنتج والمستهلك، أدت إلى احتدام المنافسة بين المؤسسات والتي صارت تسعى إلى البحث عن احتياجات الزبائن ورغباتهم ومحاولة إشباعها منذ أن كانت تفرض رؤاها النمطية عليهم.

إن المؤسسات الجزائرية، ومن منطلق فكرة النظام المفتوح، لا يمكنها أن تبقى في معزل عن تأثير هذه التغيرات السريعة وغير الساكنة، خاصة في ظل محاولة انضمامها إلى المنظمة العالمية للتجارة، مما يعني ضرورة التزامها بالقواعد التجارية لهذه المنظمة، الأمر الذي يحتم عليها السعي الجاد إلى اكتساب مزايا تنافسية مستدامة قصد تحسين مركزها التنافسي في الأسواق أو حتى المحافظة عليه في حالة مواجهة المنافسين.

طالما أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمتاز بإمكانياتها ومواردها المحدودة، فإن قراراتها لا تحتمل العشوائية، هذا ما يفرض عليها ضرورة تحديد توجهاتها الإستراتيجية، بالإضافة إلى القيام بجمع المعلومات والبيانات عن بيئتها، ليس فقد الداخلية بل أيضا الخارجية وتحليلها، بحدف تحديد نقاط القوة وتدعيمها، نقاط الضعف ومعالجتها، الفرص واقتناصها والتهديدات ومواجهتها أو التقليل من آثارها.

إن تحديد المؤسسة لمتغيرات بيئتها بدقة وتبنيها لمبادئ الإدارة الإستراتيجية، يمكنها من احتيار البديل الإستراتيجي الذي يحقق لها التواؤم بين ظروفها الخارجية من جهة وإمكاناتها ومواردها من جهة أحرى، والذي يساعدها في خلق مجموعة من الخصائص تجعلها الأفضل بالمقارنة بمنافسيها، مما يضمن لها النمو، الاستمرارية والبقاء.

لقد حاولنا من خلال الدراسة الأكاديمية التي قمنا بها التطرق إلى مختلف العناصر ذات الصلة بالبدائل الإستراتيجية والدور الذي تلعبه هذه البدائل في خلق المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تساعدها في استمرارية وبقائها من خلال التموقع في السوق حسب الظروف البيئية المتاحة.

وللإجابة عن إشكالية البحث وتساؤلاته الفرعية، قمنا بتقسيم بحثنا هذا إلى ثلاث فصول، خلصنا في الفصل الأول إلى المعايير المعتمدة في تحديد تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من طرف مختلف الدول، أهمية هذه المؤسسات في الاقتصاد الجزائري، أهمية انتهاج هذه المؤسسات لمبادئ الإدارة الإستراتيجية في اتخاذ قراراتما في ظل معطيات بيئتها، ملامح الإدارة الإستراتيجية في هذه المؤسسات وكذلك خطوات تطبيقها، بالإضافة إلى أبعاد التنافس بين هذه المؤسسات وضرورة بناء مزايا تنافسية تضمن لمالكها ولاء ووفاء الزبائن وعليه النمو، البقاء والاستمرارية. بالنسبة للفصل الثاني من البحث فقد حاولنا من خلاله دراسة مراحل تصميم استراتيجيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والدور الذي تلعبه هذه الإستراتيجيات في بناء المزايا التنافسية لكل

مؤسسة، وقد خلصنا فيه إلى أن عملية التصميم الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمر بأربع مراحل، أن البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام هذه المؤسسات تتنوع باختلاف مستويات الإدارة الإستراتيجية، كما خلصنا إلى وجود ثلاث مداخل لبناء المزايا التنافسية هي: المدخل الإستراتيجي، مدخل الموارد والكفاءات ومدخل نظم المعلومات الإستراتيجية. بالنسبة للفصل الثالث والأخير، والذي حاولنا من خلاله إسقاط أهم النقاط التي تم التطرق إليها في الجانب النظري على مؤسسة متوسطة متخصصة في تحويل البلاستيك هي مؤسسة مؤسسة متوسطة متخصصة في تحويل البلاستيك هي الحارجية بالإضافة إلى نقاط القوة والضعف في أدائها، التموقع الإستراتيجي لمنتجاها، البدائل الإستراتيجية المنتواعة على مستوى كل وظيفة، مزاياها التنافسية ودور بدائلها الإستراتيجية في بناء هذه المزايا.

إنه وفي نهاية هذا البحث وضمن هذه الخاتمة سنحاول التطرق إلى نتائج البحث، وذلك كخلاصة لدراسة إشكالية الدور الذي تلعبه البدائل الإستراتيجية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتأكد من مدى صحة فرضيات البحث المقترحة في المقدمة العامة للبحث، لنخرج فيما بعد إلى اقتراحات البحث، وذلك من خلال محاولة تقديم مجموعة من الاقتراحات والتي يمكن الاستفادة منها سواء على مستوى الدراسات العلمية أو إدراجها ضمن نظم الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بما يمكن هذه الأخيرة من بناء مزاياها التنافسية وتطويرها، وفي النهاية سنحاول اقتراح مجموعة من المواضيع المرتبطة بجوانب البحث والتي قد تكون كأرضية للبحوث المستقبلية في حقول إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتنافسيتها.

## أولا- نتائج البعث

لقد توصلنا من خلال بحثنا إلى العديد من النتائج وفق سياق معرفي ومنهجي مترابط مع الإشكالية محل الدراسة، تلك النتائج يمكن أن نقدمها بشكل نتأكد معه من مدى صحة الفرضيات المقدمة مسبقا.

1- بالنسبة للفرضية الأولى: ضمن تحليلنا للفصل الأول وفي جزئه المرتكز على الإطار النظري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والإدارة الإستراتيجية في هذه المؤسسات، وللإجابة عن التساؤل الفرعي الأول والممثل في: ما هي ملامح الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟ وبالموازاة مع احتبار صحة الفرضية الأولى والمتمثلة في: تختلف ملامح الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب مراحل نمو هذه الأخيرة، فقد خلصنا إلى النتائج التالية:

1-1- فيما يتعلق بالإطار النظري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نرى أن الكتاب والباحثين اختلفوا في تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومن بين أهم المعايير التي اعتمدها الدول في هذا الصدد نجد المعايير الكمية ممثلة في عدد العمال، حجم رأس المال وقيمة المبيعات السنوية، والمعايير النوعية ممثلة في الاستقلالية، فردية وشمولية الإدارة، الحصة السوقية، الملكية، محلية النشاط والتكنولوجيا المستخدمة في العملية الإنتاجية.

1-2- تكتسي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهمية بالغة على مستوى الاقتصاد الوطني من خلال المساهمة في الناتج الداخلي الخام، القيمة المضافة وتوفير مناصب العمل بهدف الحد من مشكلة البطالة وذلك نظرا لمجموعة الخصائص التي تمتاز بها وتجعلها تتميز عن غيرها من المؤسسات.

1-3-1 تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محيط أعمالها العديد من العراقيل، هذا ما يجعل عملية اتخاذ القرارات فيها لا تحتمل العشوائية والارتجال وإنما تتطلب ضرورة دراسة وتحليل المحيط وتصميم مجموعة من الإستراتيجيات وتنفيذها بما يتوافق ونتائج تحليل هذا المحيط من جهة وبما يحقق رسالة المؤسسة وأهدافها من جهة أخرى.

1-4- إن الإدارة الإستراتيجية هي العملية التي تتمكن المؤسسة من خلالها من صياغة مجموعة من الاستراتيجيات وتنفيذها بما يتوافق ومعطيات البيئة الداخلية والخارجية، وتمر الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بثلاث مراحل هي: مرحلة التصميم الإستراتيجي، التنفيذ والتقييم الإستراتيجي.

1-5- تختلف ملامح الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب مسار حياة هذه الأحيرة، ففي مؤسسة مبتدئة في دنيا أعمالها، يكون توجه أعمالها قصير الأمد، فهذه المؤسسة لا تفكر في المستقبل ولا تحلل ظروفه، بالإضافة إلى ألها تحاول التموقع في قطاع سوقي صغير جدا بهدف الاستمرارية والبقاء، بالنسبة للمؤسسات التي تكون في بداية نموها، فإلها تحتفظ بسلطة اتخاذ القرارات الإستراتيجية لدى المستويات العليا وتفويض جزء من القرارات التشغيلية إلى المستويات الدنيا، وتمتاز هذه المؤسسات بالمرونة في صياغة رسالتها بالإضافة إلى المستمر لمتغيراتها البيئية، أما المؤسسات المتقدمة النمو، فإلها تواجه القضايا الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسات كبيرة الحجم، كتحديد الاتجاه الإستراتيجي، تحليل البيئة الخارجية والداخلية، تكوين البدائل الإستراتيجية واحتيار المناسبة.

تؤكد هذه النتائج على أن ملامح الإدارة الإستراتيجية تختلف حسب مسار حياة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من مؤسسات مبتدئة، بادئة النمو إلى مؤسسات متقدمة النمو وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى من البحث.

2- بالنسبة للفرضية الثانية: ضمن تحليلنا للفصل الأول في جزئه المرتكز على الإطار النظري للمزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وللإجابة عن التساؤل الفرعي الثاني والمتمثل في: ما هي الأبعاد التي صارت تتنافس على أساسها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟ وبالموازاة مع الفرضية الثانية من البحث والممثلة في: بالإضافة إلى التكلفة والجودة، يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تتنافس على أساس التسليم في الوقت المحدد والإنتاج المرن، فقد حلصنا إلى النتائج التالية:

1-2 إن التنافسية هي قدرة المؤسسة على إنتاج سلع وخدمات ذات خصائص فريدة والتنافس بما على مستوى الأسواق الدولية، أما الميزة التنافسية فهي قدرة المؤسسة على خلق القيمة لدى عملائها بالمقارنة مع المنافسين، وذلك من خلال فعالية العملية الإنتاجية و/أو طرح سلع وخدمات متفردة في مميزاتها بالمقارنة مع

تلك الخاصة بالمنافسين في قطاع النشاط، مما يجعل الزبائن قادرين على دفع أسعار أعلى لقاء حصولهم عليها، وعليه فالميزة التنافسية هي مصطلح ذو صلة مباشرة بالتنافسية، فتحقيق تنافسية الدولة هو مرتكز أساسا على تحقيق مؤسساتها لمزايا تنافسية مستدامة.

2-2- إن امتلاك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للمزايا التنافسية له أهمية بالغة، فهو يحقق رضا الزبائن عن منتجاها وخدماها، مما يخلق لدى هؤلاء الولاء والوفاء. كما يساهم في إتاحة فرصة التقدم والتطور المستمر لهذه المؤسسات من خلال ارتفاع حصصها السوقية وزيادة عوائدها المالية المحققة.

2-3-2 تمر عملية بناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأربع مراحل، تتمثل الأولى في مرحلة التقديم أين تطرح المؤسسات منتجاها وحدماها بخصائص أفضل من منافسيها، تليها مرحلة التبني أين تحاول المؤسسة تعقيد مزاياها التنافسية بصورة تجعلها صعبة التقليد من طرف المنافسين، ثم تأتي بعد ذلك مرحلة التقليد أين يتراجع حجم المزايا التنافسية للمؤسسة نحو الركود بسبب قدرة المنافسين على تقليدها، أما المرحلة الأخيرة فهي مرحلة الضرورة والتي توجب على المؤسسة بناء مزايا تنافسية جديدة أو التحسين المستمر لمزاياها القائمة بمدف الوصول إلى الأسبقية في مجال نشاطها وبين منافسيها.

2-4- على اختلاف آراء الباحثين حول الأبعاد التي تتنافس على أساسها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فإن الأكثرية أجمعوا على وجود أربعة أبعاد هي: الإنتاج بالتكلفة الأدبى وما يترتب عنه من تخفيض سعر البيع، ويعتبر هذا البعد من أقدم أبعاد التنافس على الإطلاق، وبعدما بدأت الدول تعرف انتعاشا على كافة المستويات، لم يعد الزبائن يهتمون بسعر المنتج فحسب بل صاروا يبحثون عن منتجات ذات جودة عالية حتى ولو دفعوا أسعارا عالية، ومع ظهور الإبداع التكنولوجي وزيادة أهمية عنصر الزمن الذي صار يعتبر عاملا ذا أهمية كبيرة في جوهر قرارات الشراء، فإن البعدين السابقين صارا تقليديين، وصارت المؤسسات المعاصرة تتنافس من خلال المرونة في الإنتاج وفقا للتطورات في مجال التكنولوجيا والتغيرات في حجم الإنتاج، بالإضافة إلى المنافسة على أساس سرعة التسليم والاستجابة لطلبات الزبائن.

2-5- هناك العديد من أنواع المزايا التنافسية أهمها ميزة التكلفة الأقل والتي تنعكس على سعر المنتج من خلال تخفيضه ومنه السيطرة على الأسواق، وميزة التميز من خلال طرح منتجات وخدمات متفردة الخصائص في الأسواق بالمقارنة مع المنافسين.

تؤكد هذه النتائج على أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كانت تعتمد في السابق على المنافسة على أساس الجودة المرتفعة والتكلفة الأدبى ولكن مع ظهور المستجدات على مستوى البيئة صار التنافس يشمل التسليم في الوقت المحدد والمرونة في الإنتاج وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

3- بالنسبة للفرضية الثالثة: ضمن تحليلنا للفصل الثاني في حزئه المرتكز على تصميم البدائل الإستراتيجية، وللإحابة عن التساؤل الفرعي الثاني الممثل في: ما هي البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟ وما الهدف من تصميمها؟ وبالموازاة مع الفرضية الثالثة والممثلة في: تتنوع البدائل الإستراتيجية

المتاحة أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب مستويات الإدارة الإستراتيجية وإن الهدف من تصميمها هو مواجهة التغيرات في محيط الأعمال والتفوق على المنافسين، فقد حلصنا إلى النتائج التالية:

3-1- إن رسالة المؤسسة هي إعلان رسمي يعبر عن اتجاهات الإدارة العليا ويتمحور حول تحريك مواردها المادية والبشرية للمنافسة في السوق على النحو الذي يزيد من قدرها التنافسية في الأسواق ويعظم من وجهة نظر المتعاملين معها.

3-2- إن الأهداف هي مجموعة النتائج التي ترغب المؤسسة في تحقيقها، فهي تحدد ما يجب فعله؟ ومتى يتم ذلك؟ وتصاغ أساسا بهدف تحقيق رسالة المؤسسة.

3-3- إن تحديد الاتجاه الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتضمن تحديدا لرسالتها والأهداف المراد تحقيقها وإن الهدف الأساسي من هذه المرحلة هو توجيه سلوك العاملين لدى المؤسسة تجاه تحقيق أهدافها.

3-4- إن بيئة المؤسسة هي مجموعة العناصر التي تؤثر على ممارسات المؤسسة والتي توجب على إدارة هذه الأخيرة فهم طبيعتها وعلاقتها مع بعضها البعض للتكيف معها بشكل ديناميكي.

3-5- تتشكل بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من ثلاثة مستويات هي: البيئة الخارجية العامة والتي تتضمن جملة المتغيرات الدولية، الاقتصادية، الاجتماعية ...الخ، أما المستوى الثاني فهو بيئة النشاط والتي تتضمن المنافسين الحاليين والمتوقعين للمؤسسة، القوة التفاوضية للزبائن والموردين بالإضافة إلى تحديدات المنتجات البديلة. أما بالنسبة للمستوى الثالث والأخير فهو البيئة الداخلية للمؤسسة ويتضمن العوامل الإنتاجية، التسويقية، المالية والموارد البشرية.

3-6- إن التحليل الإستراتيجي لبيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتضمن أساسا دراسة العناصر المشكلة للبيئة الخارجية والداخلية، علاقتها ببعضها البعض وتأثيراتها، بهدف الوقوف على الفرص المتاحة واقتناصها، التهديدات ومواجهتها أو التقليل من آثارها، نقاط القوة وتدعيمها ونقاط الضعف ومعالجتها.

3-7- بعد تحديد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لاتجاهها الاستراتيجي من جهة وتحليل بيئتها من جهة أخرى، عليها تحديد مختلف البدائل الإستراتيجية التي يمكن انتهاجها ثم اختيار من بينها تلك التي تحقق التوافق بين نتائج التحليل الإستراتيجي من جهة ورسالة وأهداف المؤسسة من جهة أخرى.

3-8- تمر عملية التصميم الإستراتيجي للبدائل الإستراتيجية على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأربع مراحل هي: تحديد الاتجاه الإستراتيجي، التحليل الإستراتيجي البيئي، تكوين البدائل واختيار من بينها الأنسب. 3-9- اختلف الباحثون في تصنيف البدائل المتاحة أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولعل أهم هذه التصنيفات ذلك الذي اعتمد على مستويات الإدارة الإستراتيجية، وعلى هذا الأساس هناك ثلاث أنواع من الإستراتيجيات هي: الإستراتيجية العامة، الإستراتيجيات التنافسية والإستراتيجيات الوظيفية.

3-10- تصاغ الإستراتيجيات العامة على المستوى العام للمؤسسة (الإدارة العليا)، ويكمن الهدف الرئيسي من صياغتها في تحديد الاتجاه العام للمؤسسة، وتنقسم هذه الإستراتيجيات إلى: إستراتيجيات الاستقرار، النمو، الانكماش والإستراتيجيات المركبة.

3-11- تصاغ الإستراتيجيات التنافسية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية (الإدارة الوسطى)، وإن الهدف الرئيسي من صياغتها هو التفوق على المنافسين في قطاع الأعمال من خلال بناء مزايا تنافسية تجعلها الأفضل في نظر منافسيها، وتنقسم هذه الإستراتيجيات بدورها إلى: إستراتيجية التكلفة المنخفضة، إستراتيجية التمييز وإستراتيجية التركيز.

3-12- تصاغ الإستراتيجيات الوظيفية على مستوى الوظائف (الإدارة الدنيا)، ترتكز على تجميع أنشطة المؤسسة في إطار وظيفي معين بهدف تحسين الأداء، وتنقسم إلى: إستراتيجيات الإنتاج، التسويق، المالية واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

تؤكد هذه النتائج على أن البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تصنف على أساس مستويات الإدارة الإستراتيجية وأن الهدف الأساسي من تصميمها هو مواجهة التغيرات في محيط الأعمال والتفوق على المنافسين وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة من البحث.

4- بالنسبة للفرضية الوابعة: ضمن تحليلنا للفصل الثاني وفي الجزء الذي ارتكز على مداخل بناء المزايا التنافسية، وللإجابة عن التساؤل الفرعي الرابع والممثل في: كيف يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التفوق على منافسيها في مجال نشاطها بالاعتماد على بدائلها الإستراتيجية؟ وبالموازاة مع الفرضية الرابعة والممثلة في: يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التفوق على منافسيها بالاعتماد على بدائلها الإستراتيجية من خلال الفعالية في العملية الإنتاجية و/أو طرح منتجات وخدمات متفردة الخصائص، فقد خلصنا إلى النتائج التالية:

4-1- هناك ثلاث مداخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي: المدخل الإستراتيجي، مدخل الموارد والكفاءات ومدخل نظم المعلومات الإستراتيجية.

4-2- يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بناء ميزة التكلفة المنخفضة بالاعتماد على إستراتيجية التكلفة المنخفضة، والتي تهدف أساسا إلى تقليص التكلفة الكلية بالمقارنة مع المنافسين وذلك من خلال التنبؤ الدقيق بحجم الطلب، اقتصاديات الحجم والجال، أثر الخبرة والتعلم، التطورات التكنولوجية، التكاملات الرأسية والكفاءة.

4-3- يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بناء ميزة التمييز بالاعتماد على إستراتيجية التمييز، والتي تمدف أساسا إلى خلق قيمة لدى الزبائن من خلال: التركيز على الجودة، التحسين المستمر، التركيز على الزبون، الابتكار، ...الخ.

3-10- تصاغ الإستراتيجيات العامة على المستوى العام للمؤسسة (الإدارة العليا)، ويكمن الهدف الرئيسي من صياغتها في تحديد الاتجاه العام للمؤسسة، وتنقسم هذه الإستراتيجيات إلى: إستراتيجيات الاستقرار، النمو، الانكماش والإستراتيجيات المركبة.

3-11- تصاغ الإستراتيجيات التنافسية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية (الإدارة الوسطى)، وإن الهدف الرئيسي من صياغتها هو التفوق على المنافسين في قطاع الأعمال من خلال بناء مزايا تنافسية تجعلها الأفضل في نظر منافسيها، وتنقسم هذه الإستراتيجيات بدورها إلى: إستراتيجية التكلفة المنخفضة، إستراتيجية التمييز وإستراتيجية التركيز.

3-12- تصاغ الإستراتيجيات الوظيفية على مستوى الوظائف (الإدارة الدنيا)، ترتكز على تجميع أنشطة المؤسسة في إطار وظيفي معين بهدف تحسين الأداء، وتنقسم إلى: إستراتيجيات الإنتاج، التسويق، المالية واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

تؤكد هذه النتائج على أن البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تصنف على أساس مستويات الإدارة الإستراتيجية وأن الهدف الأساسي من تصميمها هو مواجهة التغيرات في محيط الأعمال والتفوق على المنافسين وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة من البحث.

4- بالنسبة للفرضية الوابعة: ضمن تحليلنا للفصل الثاني وفي الجزء الذي ارتكز على مداخل بناء المزايا التنافسية، وللإجابة عن التساؤل الفرعي الرابع والممثل في: كيف يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التفوق على منافسيها في مجال نشاطها بالاعتماد على بدائلها الإستراتيجية؟ وبالموازاة مع الفرضية الرابعة والممثلة في: يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التفوق على منافسيها بالاعتماد على بدائلها الإستراتيجية من خلال الفعالية في العملية الإنتاجية و/أو طرح منتجات وخدمات متفردة الخصائص، فقد خلصنا إلى النتائج التالية:

4-1- هناك ثلاث مداخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي: المدخل الإستراتيجي، مدخل الموارد والكفاءات ومدخل نظم المعلومات الإستراتيجية.

4-2- يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بناء ميزة التكلفة المنخفضة بالاعتماد على إستراتيجية التكلفة المنخفضة، والتي تهدف أساسا إلى تقليص التكلفة الكلية بالمقارنة مع المنافسين وذلك من خلال التنبؤ الدقيق بحجم الطلب، اقتصاديات الحجم والجال، أثر الخبرة والتعلم، التطورات التكنولوجية، التكاملات الرأسية والكفاءة.

4-3- يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بناء ميزة التمييز بالاعتماد على إستراتيجية التمييز، والتي تمدف أساسا إلى خلق قيمة لدى الزبائن من خلال: التركيز على الجودة، التحسين المستمر، التركيز على الزبون، الابتكار، ...الخ.

4-4- يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بناء مزاياها التنافسية بالاعتماد على إستراتيجية التركيز، إما من خلال التكلفة المنخفضة أو التفرد بخصائص المنتجات المطروحة في الأسواق.

4-5- يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بناء مزاياها التنافسية من خلال استغلال مواردها بصورة كفأة والبحث عن الكفاءات وإدارتها.

4-6- يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بناء مزاياها التنافسية من خلال زيادة المعلومات والتقليص من التكاليف المرافقة لها، تقديم منتج أو خدمة متميزة من خلال الاعتماد على قاعدة بيانات، تطوير المنتجات بالاعتماد على النظم المعتمدة على أجهزة الإعلام الآلي، تنسيق أعمال المؤسسة وطنيا، إقليميا وعالميا باستخدام شبكة الإنترنت والاندماج ضمن نظم المعلومات الإستراتيجية.

تؤكد هذه النتائج على أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بإمكانها التفوق على منافسيها بالاعتماد على إستراتيجياة التنافسية والتي تتمثل في إستراتيجية التكلفة المنخفضة، التمييز والتركيز وهذا ما يؤكد على صحة الفرضية الرابعة.

5- بالنسبة للفرضية الخامسة: في إطار تحليلنا للفصل الثالث من البحث، والذي يرتكز على الدور الذي تلعبه البدائل الإستراتيجية في بناء المزايا التنافسية من خلال دراسة حالة مؤسسة متوسطة هي مؤسسة K-PLAST، وللإجابة عن التساؤل الفرعي الخامس والممثل في: كيف تمكنت مؤسسة K-PLAST من تحقيق الريادية في مجال نشاطها؟ وبالموازاة مع الفرضية الخامسة من البحث والممثلة في: تمكنت مؤسسة K-PLAST من تحقيق الريادية في مجال نشاطها من خلال بناء مزايا تنافسية قائمة أساسا على التمييز والتكلفة المنخفضة، فقد حلصنا إلى النتائج التالية:

5-1- تعيش مؤسسة K-PLAST في محيط تسوده المنافسة الحادة، وهناك العديد من العناصر التي تؤثر عليها في مسار نشاطها تأثيرا إيجابيا أو سلبيا، منها ما يرتبط بالبيئة الخارجية كالمتغيرات الدولية، الاقتصادية، القانونية والتكنولوجية، المنافسون في الصناعة، الموردين، الزبائن، المنافسون المحتملون والمنتجات البديلة، ومنها ما يرتبط بالبيئة الداخلية والذي يخص كل وظيفة من وظائف المؤسسة ( الإنتاج، التسويق، المالية وإدارة الموارد البشرية).

2-5- من أجل اقتناص الفرص ومواجهة التهديدات وبهدف تدعيم نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، تنتهج مؤسسة K-PLAST مزيجا استراتيجيا يتشكل من استراتيجيات النمو الداخلي والخارجي كاستراتيجيات عامة، إستراتيجيتي التكلفة المنخفضة والتمييز كإستراتيجيات نشاط، بالإضافة إلى الإستراتيجيات الوظيفية والمتمثلة في إستراتيجيات الإنتاج، التسويق، المالية واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

5-3- هناك العديد من المزايا التنافسية التي جعلت المؤسسة محل الدراسة الأفضل بين منافسيها وأكسبتها صفة الريادية كالحصة السوقية المرتفعة، السمعة الجيدة، جودة المنتجات، ... الخ، وإن أهم العوامل التي ساعدت في بناء هذه المزايا هي:

الخاتمية العامة

- تنمية ثقافية تنظيمية قائمة على تقليص التكاليف وتعظيم المنافع،
  - استخدام المواد الأولية رخيصة الثمن دون المساس بالجودة،
    - لجوء المؤسسة في بعض الأحيان إلى التسويق المباشر،
      - استغلال الطاقات الإنتاجية بصورة كفأة،
        - استخدام آلات إنتاجية متطورة،
      - التركيز على مبادئ الجودة والتحسين المستمر،
- التركيز على الزبون من خلال دراسة رغباته واحتياجاته والسعي لإشباعها،
  - التركيز على تقليص عدد الوحدات المعيبة،
    - تسليم المنتجات في الآجال المحددة.

تؤكد هذه النتائج على أن مؤسسة K-PLAST عَكنت من تحقيق صفتها الريادية في مجال نشاطها من خلال بناء مزايا تنافسية قائمة أساسا على التكلفة المنخفضة والتمييز وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الخامسة من البحث.

#### ثانيا \_ اقتراحات البحث

يمكن تلخيص أهم اقتراحات البحث في النقاط التالية:

1- تركيز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على صياغة الإستراتيجيات التنافسية بصورة صحيحة تحقيقا للمزايا التنافسية من خلال:

- تحديد الأهداف والرسالة بدقة،
- دراسة متغيرات البيئة وتأثيراها،
- التكيف مع المتغيرات البيئية بتصميم مزيج إستراتيجي واختيار البدائل المناسبة لمتطلبات المحيط وإمكانات المؤسسة وبما يحقق أهدافها.
  - 2- التوجه نحو فلسفة الوقت المحدد وذلك من خلال:
  - التقليص من زمن طرح المنتجات الجديدة في الأسواق من خلال التقليص من دورة حياة المنتج.
    - التقليص من الدورة الإنتاجية مما يترتب عنه التقليص من المساحات المخصصة للمخزون.
      - التقليص من الزمن الفاصل بين طلب العميل للمنتج وتسليمه إياه.
- 3- التركيز على نظم الإنتاج الحديثة (MRP, JIT, OPT) بهدف تحقيق وفرات الزمن والتكلفة، تخفيض معدلات التلف أثناء عمليات الإنتاج وبالتالي تزايد معدلات الإنتاجية بصورة أكبر من المنافسين.
- 4- توجيه الاهتمام نحو إدارة العلاقات مع الموردين باعتبارهم مكونا أساسيا للعملية الإنتاجية من حلال التقرب إليهم وخلق علاقات جيدة معهم.

الخاتمية العامة

- 5- التوجه أكثر فأكثر نحو الزبون وصولا إلى استباق توقعاته.
- 6- اعتماد إدارة الجودة الشاملة كسلاح تنافسي للتفوق على المنافسين من خلال إحداث التغيير والتطوير على مستوى المؤسسة ككل وليس على مستوى منتج من المنتجات أو وحدة من الوحدات التنظيمية.
  - 7- الاهتمام بأثر التداؤب بين الأنشطة بمدف تحقيق اقتصاديات الجال وذلك من حلال:
    - المشاركة في المبيعات كالإعلان الواحد على عدة منتجات،
    - المشاركة التشغيلية كاستخدام تسهيلات إنتاج واحدة لإنتاج عدة منتجات،
  - المشاركة في الإدارة، كوجود إدارة واحدة لعدة وحدات تقوم بالتخطيط، التنسيق والتكامل.
    - 8- تطويع الهياكل التنظيمية بمدف الاستجابة للتغيرات البيئية والتكيف معها.
      - 9- تفعيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمواردها البشرية من خلال:
- تأهيل الموارد البشرية بالاعتماد على برامج التكوين والتدريب المستمر بهدف الرفع من مستويات أدائها،
  - إشاعة ثقافة احترام العامل وتقدير العمل وإعطائه الأولوية،
  - تمكينه من حرية التصرف والمبادرة بحيث يدير نفسه بنفسه دون انتظار ذلك من غيره،
    - الرفع من مستوى معيشته بإعطائه الأجر اللائق ومكافأة العامل المتميز وفقا لأدائه،
- توفير ظروف عمل مناسبة (حدمات نقل، حدمات صحية، مكافآن نهاية الخدمة، الوجبات الغذائية...)
  - 10- التوجه نحو إدارة الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- 11- خلق وظيفة الإدارة الإستراتيجية على مستوى كل مؤسسة صغيرة ومتوسطة، والقيام بدورات تدريبية لمدراء هذه المؤسسات لإمدادهم بمختلف المفاهيم والممارسات التي تتعلق بهذا النمط الجديد من الإدارة وهو الإدارة الإستراتيجية.
- 12- دعم وتكثيف الاستثمارات المادية وغير المادية، كالتكوين والمعرفة وغيرها، من أحل اكتساب التكنولوجيا الحديثة والتحكم فيها.
  - 13- الابتكار المستمر وإحداث التغيرات اللازمة على كل وظائف المؤسسة من تصميم المنتج إلى توزيعه.
    - 14- الأحذ بعين الاعتبار كل المستجدات الطارئة على المستوى الدولي.

## ثالثا \_ أَهَاقَ البِحث

يمكن تلخيص أهم آفاق بحثنا في:

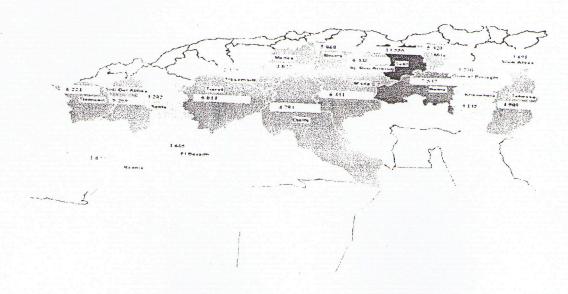
- 1- إستراتيجيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستوى الدولي.
- 2- التركيز على الزبون كأساس لخلق المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- 3- دور امتلاك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لنظام محاسبة تحليلية كفأ في نجاح إستراتيجية الريادة في التكلفة.
  - 4- العولمة والشراكة تحد جديد للقدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
    - 5- العولمة والنجاح الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
  - 6- تأثير كفاءة أنظمة المعلومات على جودة إستراتيجيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
    - 7- تأثير بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على اتخاذ قراراتها الإستراتيجية.
    - 8- العولمة وتأثيراتها على الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
    - 9- دور نظم الإنتاج الحديثة في دعم المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

CON WAIT

الملحق رقم (01): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب جهة الهضاب العليا

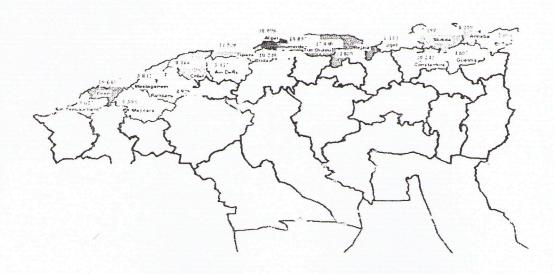
	14 .00	> 200	حركية عام 8		1	
م ص م الخاصة عام 2008		1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1		إنشاء	م ص م الخاصة عام 2007	الولايان
			Ļ	ة البخيان العا		
4 909	354	41	36	349	4 555	<del>-</del> -
3 250	397	76	56	377	2 853	تبسة
4 135	325	66	47	306	3 810	ام البواقى خنشلة
7 537	878	89	104	893	6 659	
13 555	1266	287	300	1 279	12 289	باتنة
6 448	703	49	24	678	5 745	سطيف
6 411	489	41	11	459	5 922	برج بوعريريج
4 793	407	55	29	381	4 386	مسيلة
5 420	468	16	19	471	4 952	الجلفة
6 221	612	107	133	638	5 609	ميلة
5 259	480	27	29	482		تلمسان
2 178	130	16	18	132	4 779	سيدي بلعباس
5 013	328	34	15	309	2 048	تسمسيلت
3 282	240	7	22		4 685	יבוער
1 685	158	5	0	255	3 042	سعيدة
5 868	614	53	19	153	1 527	البيض
3 691	332	40		580	5 254	البويرة
4 822	543	54	28	320	3 359	سوق أهراس
1 877	-36	33	107	596	4 279	المدية
96 354	8 688		201	132	1913	النعامة
70 334	0 000	1 096	1 198	8 790	87 666	المجموع



المصدر: معطيات وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الملحق رقم (02): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب جهة الشمال

1	1	يام 2008	حرکیة ۽	The state of the s	a constant and a second	enger, e	
م ص م الخاصة عام 2008	التطور	إعادة إنشاء	الشطب	إنشاء	م ص م الخاصة عام 2007	الولايات	
			حبة الشال				
6193	533	88	91	536	5 660	جيجل	
7199	789	22	2	769	6 410	سكيكدة	
10243	952	129	276	1099	9 291	قسنطينة	
8299	533	55	49	527	7 766	عنابة	
3657	353	27	22	348	3 304	قالمة	
2983	194	20	21	195	2.789	الطارف	
8160	456	52	152	556	7 704	الشلف	
14009	1421	102	162	1481	12 588	بجاية	
10240	891	111	47	827	9 349	البليدة	
17840	1795	154	104	1745	16 045		
38096	2800	390	395	2805	35 296	تيزي وزو الجزائر	
10897	897	24	89	962	10 000		
5032	366	35	58	389	4 666	بومرداس	
19643	1280	61	129	1348	18 363	مستغانم	
5593	241	13	26	254	5 352	وهران معسكر	
3627	284	17	23	290	3 343		
5317	372	31	16	357	4 945	ين تيموشنت	
11526	1283	145	233	1371	10 243	عين الدفلة	
4929	313	16	10	307	4 616	تيبارة غليزان	
193483	15753	1492	1905	16166	177 730	المجموع	



المصدر: معطيات وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الملحق رقم (03): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب الجنوب والجنوب الكبير

م ص م		2008	حركية عام		م ص م	
الخاصة عام 2008	التطور	اعادة انشاء	الشطب	إنشاء	الخاصة عام 2007	الولايات
				جهة الجنوب		. S
3 987	426	152	122	396	3 561	بسكرة
3 511	406	24	6	388	3 105	الوادي
4 879	529	18	42	553	4 350	ورقلة
5 425	499	49	18	468	4 926	غرداية
4 169	273	38	61	* 296	3 896	بشار
3 062	324	59	28	293	2 738	الأغواط
25 033	2457	340	277	2 394	22 576	المجموع
م ص م	palls Add har directions and Palacens and State page.	2008	حركية عام		م ص م	
الخاصة عام 2008	التطور	إعادة انشاء	الشطب	إنشاء	الخاصة عام 2007	الولايات
			كبير	بة الجنوب ال	جه	
998	114	1	11	124	884	إليزي
1 820	160	18	36	178	1 660	تمنراست
968	92	5	0	87	876	تندوف
2 731	177	14	48	211	2 554	أدرار
6.517	543	38	95	600	5 974	المجمه ع

المصدر: معطيات وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الملحق رقم (04): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب الولايات

م ص م الخاصة 2008 عام 2 731 8 160 3 062 3 250	النطور 177 456	اعادة إنشاء	الشطب	الثالة	م ص م الذاصة	الولايان	
2 731 8 160 3 062		أنشاء	الشطب	el All			
8 160 3 062		Mar Work	the state of the s		عام 2007		
8 160 3 062		14	48	211	Property and the second		
3 062	UCF	52		211	2 554	ادرار	1
	324	59	152 28	556	7 704	التلف	2
2 200	397	76	28 56	293	2 738	الاغواط	3
7 537	878	89		377	2 853	ام البواقي	4
14 009	1 421	102	104	893	6 659	باتنة	5
3 987	426	152	162	1481	12 588	أم البواقي باتنة بجاية بسكرة	6
4 169	273	38	122 61	396	3 561	بسكرة	7
10 240	891			296	3 896	بشار	8
5 868	614	111 53	47	827	9 349	البليدة	9
1 820			19	580	5 254	البويرة	10
4 909	160 354	18	36	178	1 660	تمنراست تبسة	11
6 221		41	36	349	4 555	تبسة	12
	612	107	133	638	5 609	تلمسان	13
5 013	328	34	15	309	4 685	تلمسان تيارت	14
17 840	1 795	154	104	1745	16 045	تیزی وزو	15
38 096	2800	390	395	2805	35 296	الجزائر	16
4 793	407	55	29	381	4 386	الجلفة	17
6 193	533	88	91'	536	5 660	جيجل	18
13 555	1 266	287	300	1279	12 289	سطيف	19
3 282	240	7	22	255	3 042	ستيدة	20
7 199	789	22	2	769	6 410	سكيكدة	21
5 259	480	27	29	482	4 779	سيدي بلعباس	22
8 299	533	55	49	527	7 766	عنابة	23
3 657	353	27	22	348	3 304	قالمة	24
10 243	952	129	276	1099	9 291	قسنطينة	25
4 822	543	54	107	596	4 279	المدية	26
5 032	366	35	58	389	4 666	مستغانم	27
6 411	489	41	11	459	5 922	مستغانم المسيلة معسكر ورقلة	28
5 593	241	13	26	254	5 352	معسك	29
4 879	529	18	42	553	4 350	ه ، قلة	30
19 643	1 280	61	129	1348	18 363	وهران	31
1 685	158	5	0	153	1 527		32
998	114	1	11	124	884	البيض إليزي	33
6 448	703	49	24	678	5 745	پيري برج بوعريرپج	34
10 897	897	24	89	962	10 000	برج برسريريج بومرداس	35
2 983	194	20	21	195	2 789	الطارف	36
968	92	5	_ 0	87	876	تندوف	37
2 178	130	16	18	132	2 048	تسمسيلت	38
3 511	406	24	6	388	3 105	الوادي	39
4 135	325	66	47	306	3 810	خنشلة	40
3 691	332	40	28	320	3 359	سوق أهراس	41
11 526	1 283	145	233	1371	10 243	تيبازة	42
5 420	468	16	19	471	4 952	ميلة	43
5 317	372	31	16	357	4 945	مينه عين الدفلة	44
1 877	-36	33	201	132	1913	عين الدهلة	45
3 627	284	17	23	290	3 343		46
5 425	499	49	18	468	4 926	عين تيموشنت	47
4 929	313	16	10	307	4 616	غرداية	
		966	3 475	27 950	293 946	غليزان المحمو ء	48

المصدو: معطيات وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الملحق رقم (05): شهادة الإيزو لمؤسسة K-PLAST

# CERTIFICATION



N° QUAL/2003/21548

#### K-PLAST

PRODUCTION ET VENTE DE TUBES EN PVC ET EN PE. CONCEPTION, PRODUCTION ET VENTE DE POLYSTYRENE EXPANSE POUR L'ETANCHEITE, ISOLATION FROID ET EMBALLAGE.

PRODUCTION AND SALES OF PVC AND PE PIPES.

DESIGN, PRODUCTION AND SALES OF EXPANDED POLYSTYRENE
FOR IMPERMEABILITY, COLD ISOLATION AND PACKAGING.

Siège: MEZLOUG Wilaya de Sétif 19000 SETIF ALGERIE Unité de Production Polystyrène: MEZLOUG Wilaya de Sétif 19000 SÉTIF ALGERIE Unité de Production Tubes PVC et PE: Zone Industrielle de Sétif Wilaya de Sétif 19000 SETIF ALGERIE

AFAQ-ASCERT INTERNATIONAL certifies that all the arrangements covering the above-mentioned activities and locations established to meet the requirements of the international standard:

AFAQ-ASCERT INTERNATIONAL certifie que pour les activités et les sites référencés ci-dessus toutes les dispositions mises en œuvre pour répondre aux exigences requises par la norme internationale

ISO 9001: 2000

have been examined and found conform. ont été examinées et jugées conformes.

2003-12-29

(année/mois/jour)

Il est valable jusqu'au\*
It is valid until\*

2006-12-28

(year/month/day)

#### الملحق رقم (06): رسالة مؤسسة K-PLAST

The state of

« Après à Paine une dizaine d'années d'existante, l'entreprise K-Plast et aujourd'hui l'un des leaders reconnu et apprécié dans les domaines ou elle active. Que se soit dans le secteur de l'hydraulique, de l'industrie, de l'agriculture et des travaux publique, la présence de K-plast et de plus en plus affirmée.

La qualité de nos produits, le sérieux de nos prestations, la passion du client sont autant d'atouts qui font que notre clientèle ne cesse de s'accroître et de se fidéliser. Nous avons conscience que les secteurs dans lesquels nous activons et qui sont en pleine expansion sont des secteurs stratégiques pour le développement de notre pays.

C'est pourquoi nous nous fixons comme objectif d'être constamment à la hauteur des attentes par un engagement sans faille, basé sur la compétence et le sérieux de no personnel, sur la qualité de nos produits, ainsi que sur un service client irréprochable ».

Dj-Keddad

المصدر: مدير المؤسسة

الملاحسة

الملحق رقم (07): تعليمة وزارة الموارد المائية الصادرة في ديسمبر 2008 التي تشجيع إستعمال PEHD

# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère des Ressources en Eau

وزارة الموارد المانية

LE SECRETAIRE GENERAL

الأمين العام

N° 2252 156/186. 1136/04=12008

Madame et Messieurs les Walis en communication à Messieurs les Directeurs de l'Hydraulique de Wilayas (48)

Objet: Utilisation des canalisations en polyéthylène haute densité (PEHD)

La mise en œuvre des nombreux projets de réhabilitation, de rénovation et d'extension des réseaux d'alimentation en eau potable s'est traduite ces demières années par une forte demande de canalisations et accessoires.

Dans ce contexte, l'analyse des rapports et bllans de réalisation établis par les structures techniques met en évidence un recours quasi généralisé aux canalisations en fonte ductile même pour les petits diamètres dans les réseaux de distribution et ceci, sans que soient assurées les exigences de compétitivité en matière de coût, de délais de fourniture et de pose, de qualité et de traçabilité.

A l'évidence, de telles pratiques ne favorisent pas le développement et l'utilisation optimale des capacités de production nationale.

Aussi, convient-il d'accorder une priorité aux produits de l'industrie nationale et notamment aux canalisations en PÉHD lorsqu'elles répondent aux normes et aux conditions d'utilisation.

Dans ce sens, et pour répondre aux exigences de rationalisation des choix de matériaux de canalisations dans la réalisation des adductions d'eau et des réseaux de distribution, il vous est demandé d'intégrer dans les cahiers de charges des appels d'offres l'option d'utilisation des canalisations en PEHD pour les pressions de service n'excédant pas 16 bars.

J'attache une attention particulière à une stricte application de la présente instruction

المصدر: قسم التسويق

الملحق رقم (08): تشكيلة منتج الــ: PEHD

# GAMME DE PRODUITS TUBES PEHD EAU (PE80 & PE100

Selon la Norme ISO 4427

	TUBE	S PEH	ID : PN 06		
Code	Diam.	EP.	Prix H.T	Prix TTC	1
Couc	Ext	mm	DA/ML	DA/ML	
	Ø20	-		The second section of the second section of the sec	PE80
P3513003	Ø25				PE80
P3513006	Ø32				PE80
P3513019	Ø40				PE80
P3513012	Ø50				PE80
P3513015	Ø63				PE80
P3513018	Ø75			1	PE80
P3513022	Ø90				PE100
P3513025	Ø110				PE100
P3513040	Ø125				PE100
P3513030	Ø160				PE100
P3513044	Ø200				PE100
P3513050	Ø250				PE100
P3513042	Ø315	Î			PE100
P3513039	Ø400				PE100
P3513051	Ø500				PE100
P3513052	Ø630				PE100

	TUBES	PEHD:	PN 10		
Code	Diam .Ext	EP.	Prix H.T DA/ML	Prix TTC DA/ML	
-	Ø20				PE80
P3513004	Ø25				PE80
P3513007	Ø32				PE80
P3513010	Ø40				PE80
P3513013	Ø50				PE80
P3513016	Ø63				PE80
P3513019	Ø75				PE80
P3513023	Ø90				PE100
P3513026	Ø110				PE100
P3513028	Ø125				PE100
P3513031	Ø160				PE100
P3513033	Ø200				PE100
P3513035	Ø250				PE100
P3513041	Ø315	Ì			PE100
P3513038	Ø400				PE100
P3513049	Ø500				PE100
P3513048	Ø630				PE100

	TUBE	S PEHD	: PN 16	Position and a second	
Code	Diam. Ext	EP.mm	Prix H.T DA/ML	Prix TTC DA/ML	
	Ø20				PE80
P3513005	Ø25			,	PE80
P3513008	Ø32				PE80
P3513011	Ø40		•		PE80
P3513014	Ø50				PE80
P3513017	Ø63				PE80
P3513020	Ø75				PE80
P3513024	Ø90				PE100
P3513027	Ø110				PE100
P3513029	Ø125				PE100
P3513032	Ø160				PE100
P3513034	Ø200				PE100
P3513036	Ø250				PE100
P3513043	Ø315		1		PE100
P3513045	Ø400				PE100
P3513053	Ø500				PE100
P3513047	Ø630				PE100

	TUBES	PEHD:	PN 20		
Code	Diam .Ext	EP.mm	Prix H.T DA/ML	Prix TTC DA/ML	
P3513101	Ø20				PE100
P3513102	Ø25				PE100
P3513103	Ø32				PE100
P3513104	Ø40				PE100
P3513105	Ø50	*			PE100
P3513106	Ø63				PE100
P3513107	Ø75				PE100
P3513108	Ø90				PE100
P3513109	Ø110				PE100
P3513110	Ø125				PE100
P3513111	Ø160				PE100
P3513112	Ø200				PE100
P3513113	Ø250				PE100
F3513114	Ø315				PE100
P3513115	Ø400				PE100
P3513054	Ø500				PE100
-	Ø630				PE100

الملحق رقم (09): تشكيلة منتج الــ: PVC

# GAMME DE PRODUITS TUBES PVC (A COLLER & A JOINT)

Selon La Norme Iso 4422

	TUBES	S PVC	PN 04		
Code	Diam.Ext	EP.mm	Prix H.T DA/6ML	Prix TTC DA/6ML	
-	Ø63				
-	Ø75				A
-	Ø80		,		]^
-	Ø90 ·				C
P3510017	Ø110				0
-	Ø125				1
P3510024	Ø160				L
P3510028	Ø200				L
P3513032	Ø250				E
P3513036	Ø315			4	R
-	Ø400		•		
	TUBES	PVC:	PN 04		
P3511000	Ø160				A
P3511004	Ø200				J
P3511008	Ø250				POH 2
P3511012	Ø315				7
P3511016	Ø400				•

	TUBE	SPVC	: PN 06		
Code	Diam.Ext	EP.mm	Prix H.T DA/6ML	Prix TTC DA/6ML	
P3510007	Ø63			:	
P3510010	Ø75				A
P3510013	Ø80				^
P3510014	Ø90				C
P3510018	Ø110		·		0
P3510021	Ø125				,
P3510025	Ø160				1
P3510029	Ø200			,	L
P3510033	Ø250				E
P3510037	Ø315				R
P3510040	Ø400				
	TUBE	S PVC	: PN 06		
P3511001	Ø160				A
P3511005	Ø200				J
P3511009	Ø250				OI
P3511013	Ø315				N
P3511017	Ø400				T

		TUBES	PVC :	PN 10		
	Code	Diam.Ext	EP.mm	Prix H.T DA/6ML	Prix TTC DA/6ML	
	P3510003	Ø40	100000000000000000000000000000000000000			
	P3510005	Ø50 ·				A
	P3510008	Ø63	/			^
	P3510011	Ø75				C
-	P3510015	Ø90				0
	P3510019	Ø110				
	P3510022	Ø125				L
-	P3510026	Ø160				L
-	P3510030	Ø200				E
	P3510034	Ø250				R
-	P3510038	Ø315				R
		TUBES	PVC:	PN 10		
Transport	P3511002	Ø160				A
-	P3511006	Ø200				7
-	P3511010	Ø250				JOI
- CHESTONE	P3511014	Ø315				N
Permitter	P3511018	Ø400				T

		: PN 16	PVC	TUBES	
	Prix TTC DA/6ML	Prix H.T DA/6ML	EP.mm	Diam.Ext	Code
				Ø40	P3510007
				Ø50	P3510010
A		300 B	′	Ø63	P3510013
C				Ø75	P3510014
0			*	Ø90	P3510016
				Ø110	P3510020
L				Ø125	P3510023
L				Ø160	P3510027
E				Ø200	P3510031
R				Ø250	P3510035
10				Ø315	P3510039
		PN 16	PVC:	TUBES	
A	-			Ø160	P3511003
J				Ø200	P3511007
I				Ø250	P3511011
N				Ø315	P3511015
T				Ø400	P3511019

49		11	
-	_	1	1

# الملحق رقم (10): بطاقة الرقابة على جودة المنتجات

Seance: Equipe: Contrôleur: ligne d'extrusion N°: Matière de base: N°LOT: Additifs: N° Lot: N°LOT: Matière de colorée : N°LOT: Additifs: N° Lot: N° Lo	Séance:		. Fn	luipe :.	••••••••	(	Contrôl	eur :		*****				•	
N° déchant.    Diamètre extérieur, mini max mini	Matière d	e base :		· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·	8101	IV L	.01:	*********		ligne d'e	extrusion	N° :	************		
Controller   Con	mattere u	e coloree :,.		*********	N°L	.OT :	1	Additi	fs :	•••••	N°	Lot ·	*******		
a ceinture    1	N°	Diamètr extérieu	e r. Ep						on						
2			mir	ni ma	x mir	ni ma:	x Max	x ea	al	Polds/m		Cooup	Warquage	Observa	
3 4 5 Séance: Equipe: Contrôleur: ligne d'extrusion N°: Matière de base: N°LOT: Additifs: N° Lot: N° Lot: Moritive d'échant. I ceinture d'échant. Séance: N°LOT: Additifs: N° Lot: N°	1											-			
4 5 Séance: Equipe: Contrôleur: ligne d'extrusion N°: Matière de base: N°LOT: Additifs: M°Lot: N°LOT: Additifs: N°Lot: N°Lot: N°LOT: Additifs: N°Lot: Marquage Observation d'échant. I max mini	2														
Séance: Equipe : Contrôleur : ligne d'extrusion N° : Matière de base : N°LOT : Additifs : N° Lot : N°	3								+					-	
Séance: Equipe: Contrôleur: ligne d'extrusion N°  Matière de base: N°LOT: Additifs: N° Lot: N° Lot	4								+			-	1:	-	
Matière de base : N°LOT : Additifs : N° Lot : N°	5			1		2		-	+	*					
Matière de base : N°LOT : Additifs : N° Lot : N°	Séance:		Equ	ipe :		C	ontrôle				<u> </u>		1.		
Mattiere de colorée : N°LOT : Additifs : N° Lot															
Diamètre extérieur d'échant.  N° d'échant.  Diamètre extérieur d'échant.  N° d'échant.  Diamètre extérieur d'échant.  Diamètre	Matière de	colorée :	••••••	•••••••	Noro.	Ţ:	Ad	ditifs			N° Lo	t:	*******	•••••	
N° d'échant.    Diamètre extérieur d'échant.   Diamètre extérieur d'échant extérieur d'échant extérieur d'échant extérieur d'échant extérieur d'échant extérieur d'échant extérieur d'écha		1:		**********	IN LO	71 :	Ac	dditifs	•	************	N° L	ot :			
a la ceinture mini max mini max mini max Max cal poids/m repet become marquage Observation of the ceinture mesure d'échant.    A	No .	Diamètre extérieur											Découpe		
2 3 4 5 Séance: Equipe: Contrôleur: ligne d'extrusion N° Matière de base': N°LOT: Additifs: N° Lot : N°LOT: Additifs: N° Lot : N°LOT: Additifs: N° Lot :	d'échant.	àla	mini	max	mini	max	Max	cal	P	oids/m	Aspect D			Découpe	Marquage
3 4 5 Séance: Equipe Contrôleur: Iigne d'extrusion N°: Matière de base' N°LOT Additifs: N° Lot: N°LOT: Additifs: N° Lot: N°LOT: Additifs: N° Lot: N°LOT: Additifs: N° Lot: N°	1								+						
Séance: Equipe: Contrôleur: Désignation (tube):Ø x N°LOT : Matière de base : N°LOT : Additifs: N° Lot : Matière de colorée: N°LOT : Additifs: N° Lot : Matière de colorée: N°LOT : Additifs: N° Lot : Matière de colorée: N°LOT : Additifs: N° Lot : Matière de colorée: N°LOT : Additifs : N° Lot : Matière de colorée extérieur mesuré à la ceinture mini max mini max mini max Max cal poids/m Aspect Découpe Marquage Observa de la ceinture de colorée inture de colorée extérieur mesuré à la ceinture mini max mini	2								+						
Séance:	3														
Séance: Equipe: Contrôleur: Désignation (tube): Ø. x. N°LOT: ligne d'extrusion N°: Matière de base': N°LOT: Additifs: N° Lot: Matière de colorée: N°LOT: Additifs: N° Lot: N° Lot: Matière de colorée: N°LOT: Additifs: N° Lot: N° Lot	4								-						
Matière de base : N°LOT : Additifs : N° Lot : N°LOT : Additifs : N° Lot : N									+		,	•			
Matière de base : N°LOT : Additifs : N° Lot : N°LOT : Additifs : N° Lot : N	Séance:		Equip	)e :	•••••	Cor	ntrôleu								
Matière de colorée : N°LOT : Additifs : N° Lot :	Designation Matière de la	(tube):Ø		.x	•••••	.N°LOT			liq	ne d'extr	usion N	0 .			
N° d'échant.  Diamètre extérieur mesuré à la ceinture  1.	Matière de c	olorée :	• • • • • • • • • • • • • • • • • • • •	l	V°LOT N°LOT	·	Add	itifs :		•••••••	N° Lot		•••••	••••	
N° d'échant.    extérieur mesuré à la ceinture   Epaisseur   Diamètre   Ovalisation   Poids/m   Aspect   Découpe   Marquage   Observa					•			aterro .	T		IA FO			· · ·	
à la ceinture mini max mini max Max cal Polds/m  1		extérieur	Epais	seur	r Diamètre Ovalisation										
1	d echant.	àla	mini	may	mini	maye	Max	cal	Po	oids/m	Aspect Dé	Découpe	Marquage	Observa	
2 3 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7	1.	ceinture		-	1111111	max				12					
3 4															
4			-												

الملحق رقم (11): شهادة المطابقة



### VERITAL / EPE - SPA

Direction technique Bd krim Belkacem bloc SOMACOB A1 nº B2 Bejaia TEL/FAX: 034.20.63.69

#### CERTIFICAT DE CONFORMITE N°264/CQ/BJA/2006

Produit

: Tubes en polytyléne

lot N°

: 157

**Origine** 

: Algérie

Fournisseur

: k-plast

Document de référence

: normes en vigueurs

Date de d'essais

: 02/07/2006

SUITE AUX RESULTATS DES ANALYSES D'INDICE DE FLUIDITE, MASSE YOUMIQUE, TEMPS D'INDUCTION A L'OXIDATION, RESISTANCE A LA PRESSION, TEST DE FISSURATION, TEST DE TRACTION ET DURETÉ SHORE, OBTENUS NOUS DECLARONS QUE LE PRODUIT SUS-CITE EST CONFORME AU NORMES ISO 1183,1133,6259,527,306 ET 10837.

# الملحق رقم (12): الميزانية الجبائية لمؤسسة K-PLAST لسنة 2006

#### BILAN FISCAL 2006

Designation de l'Entreprise : SARL K-PLAST

ACTIVITE: TRANSF.PLASTIQUES
ADRESSE: CITE 1 NOV 54 P/LEMTAI BOUAROU

IDENTIFIANT FISCAL |0|9|9|6|1|9|0|1|0|3|5|7|4|2| ARTICLE D'IMPOSITION 1190118442021 CODE ACTIVITE ..... FORME JURIDIQUE.....

#### Hi.... I F

LIBELLES	HONTANTS	AHORTISSEHENTS Provisions	COOL	V A 11 T
des Comptes	Bruts	Drovisions	LUVE	MO-NTANTS
		LINAISINNS		Hets ===
				(r. n.
-Frais préliminaires	1 298 545	1 190 249		(En Dinars)
ronds de commerce autres valeurs incorporelles		1 170 247	A Pin	108 296
- Terrains	0 701 200	AND THE PROPERTY OF THE PARTY O	31	
-batiments	/ 100 7//	A de sen	1	8 391 200
-installations complexes	170 000	Office 187	4	3 749 606
i materier et outliede	207 011 700	15438	少。	157 116
I naterier de fransport	EA 470 700	1135 840 848		109 190 550
1 Landinages recuperables		1 40 4 00 3	(2)	28 136 819
THULTES EQUIPEMENTS de productions et d'exploitation	23 820 505		86	10 m
- Equipements sociaux		\$ 15 4 8 V 515	Of.	14 123 293
THAESTIZZEMENTZ SU COALZ	12 048 874	All party	- II	1
1 -2 COCKS	000 011 100		が持つ	12 048 874
Toreances o investissement.	1 107 711	1 278 274		228 587 883
I CICALLES DE SIDERS			13	4 487 346
I CITAILES SUI RESOCIES EL SOCIETES ADDATENTARS	7 077 001		14	585 903
-Clients	1 031 881		15	7 037 881
I BULLES HVAILES O FYDIOLISTION			16	49 934 232
-Disponnibilités.	8 893 932		17	8 893 932
-Disponnibilités -Compte débiteur du passif	121 528 957		18	121 528 957
			19	200 667
TOTAL DES COMPTES ACTIF	700 177 110			
KESULIRI (Derte exercice)	728 137 110	130 974 548	23	597 162 562
TOTAL GENERAL DE l'ACTIF			24	
			25	597 162 562
PASSIF				
	The state of the s		CODE	HONTANTS
	المامة للم			
Fonds social come configuration		2	-	(En Dinars)
		. L	30	73 700 000
-Résérves Obligatoires	All all and a second		31	905 089
-Réserves légales. -Résérves Obligatoires. -Autres résérves. -Plus values de cession à reinvestir	502 July 2750 X		32	
-Plus values de cession à reinvestir.	三、50.575	***************************************	33	109 513
-Benefice à reinvestir (taux (eduit)	7.01.40a		34	
-Rutres reservesPlus values de cession à reinvestirBenefice à reinvestir (taux eduit)Resultat en instance d'affectation -Provisions pour pertes et chargesEmprûnts Bancaires -Autres emprûntsComptes courants des associés	13/		35	71 973 896
-Provisions pour pertes et charges.	20 11 11 20 3		37	
-Emprünts Bancaires	The state of the s		38	
-Autres emprûnts	BUUGHAD		39	
-Comptes courants des associés	Commi	L.A.1D	40	2 371 340
-Autres emprunts -Comptes courants des associés -Fournisseurs -Impôts et Taxes d'Evoloitation dus ou débans avec fait		Compton	'12	56 864 193
-Impôts et Taxes d'Exploitation dus ou detenus nour Compte	To: Ulto .384 Logi	SETIE	42	174 226 438
-Avances Bancaires		5 61 00	43	7 867 157
-FournisseursImpôts et Taxes d'Exploitation dus ou detenus pour CompteAvances Bancaires -Autres Dettes d'exploitationComptes Créditeurs de l'Actif			44	18 032 503
-Comptes Créditeurs de l'Actif			45	111 982 644
			46	
TOTAL DES COMPTES DU DASSIE			-	
TOTAL DES COMPTES DU PASSIF RESULTAT (bénéfice de l'exercice)			48	518 032 778
TOTAL GENERAL DIL DASSIE			49	79 129 783
TOTAL GENERAL DU PASSIF			50	597 162 562

# الملحق رقم (13): جدول حسابات النتائج لمؤسسة K-PLAST لسنة 2006

# TABLEAU DES COMPTES DE RESULTAT

RUBRIQUES	CODE	D E B I	Ti CODE	CREDIT
ACTIVITES DE REVENTE EN L'ETAT		(En Dinars)		(En Dinars)
-Ventes de marchandises  -Marchandises vendues  MARGE BRUTE (51 - 52)  ACTIVITES DE PRODUCTION	52		51 53	Walst Use
ET DE PRESTATION DE SERVICES -Production venduePréstations fourniesProduction de l'entreprise pour elle même			595	5 5 20 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1
-Fluctuation de la production Stockée. -Matières et fournitures consonnées	59	16 686 600 553 249 228		9.01.A04
-Commissions courtage Rénumerations diverses -Frêts et transports	61	2 227 724 76 680	968	- J j j d d d d d d d d d d d d d d d d d
-Loyers et charges locatives. -Entretiens et reparations des biens meubles et inneubles. -Frais PTT, Gaz, Electricité, eau. -Frais de récéptions. -Publicité. -Frais de déplacement. -Autres services	65 66 67	1 135 038 985 212 459 787 2 716 699 1 061 569		44
-VALEUR AJOUTEE.(54 à 58 - 59 à 70)	70 72	96 935	1	172 205 614
-Produits divers (y compris dividendes)Transfert de charges d'exploitationsFrais de personnelTaxes sur l'activité professionnelleVersement forfaitaire	7.	42 237 079 10 512 612	74 75	1 190 697
-Autres impôts et taxes. -Frais financiers. -Frais divers (*). -Dotations aux amortissements. -Dotations aux provisions	79 80 81	275 537 8 338 369 1 760 768 30 961 762		
-RESULTAT D'EXPLOITATION(53et73.à75-76à83)	84		85	79 310 183
-Produits hors exploitationCharges hors exploitation	87	8 023 782	86	7 843 382
-RESULTAT HORS EXPLOITATION (86-87)RESULTAT COMPTABLE EXERCICE 85&89- 84&88	88 90	180 399	89 91	79 129 783
A DEDUIRE: Part Hon imposable sur Plus value de Cession d'investissementsReport deficitaire ( Exercice)Autres deductions (*). REINTERGRER Amortissements non deductiblesProvisions non deductibles ou laissées sans emploi pendant	92 93 94		95	
-Provisions non deductibles ou laissées sans emploi pendant l'exerciceAutres charges non deductibles.(*)	missaire	110	96 97 98	201 956
RESULTAT FISCAL DE L'EXERCICE.(91.et 95 <b>T</b> ØI à 98 - 90 et 92 à 94 )		A / Comptes Logis SETIF ) 85 61 07	100	79 331 739

### الملحق رقم (14): الميزانية الجبائية لمؤسسة K-PLAST لسنة 2007

BILAN FISCAL 2007

esignation de l'Entreprise:

SARL K PLAST

ICTIVITE : TRANSF.PLASTIQUES

IDRESSE : CITE 1 NOV 54 BOUAROUA SETTE

ACTIF	My Training			
LIBELLES des Coaptes		AMORTISSEMENTS Provisions	CODE	NONTANTS Nets
préliminairesde commerce autres Valeurs incorporelles	19 11.404 19 11.404 19 18 18 18 18 18 18 18 18 18 18 18 18 18	1 246 649	1 2	(En Dinars) 51 897
rents	214 800 000	13 413 160	3	98 050 880 201 386 840
Ilations complexesiel et outillageiel de transport	225 483 456	115 552 169 31 826 495	5 6 7	109 931 288 28 234 441
lages recupérabless équipements de productions et d'exploitation	43 316 255	13 109 885	8	30 206 369
tissements en cours	239 320 437	2 189 428	10 11 12	246 250 237 131 009
ices d'investissement			13 14 15	3 953 233 3 000 000
ıtss Avances d'Exploitation	128 309 080 11 615 819		16 17	128 309 080 11 615 819
onnibilitése débiteur du passif	236 119 946		18 19	236 119 946
OES COMPIES ACTIF		177 341 960	23 24	1 088 237 051
GEMERAL DE l'ACTIF			25	1 088 237 051

PASSIF	CODE	The second second
		(ED DINES
s social	30	1 200,000 1
rves légales	31	1 20 905 089 v
rves Obligatoires	32	6.1
es résérves	33	ا الله ووقع الله
values de cession à reinvestir	34	13
fice à reinvestir (taux reduit)	35	a thilass
Yalue de Réévaluations	36	11011
ltat en instance d'affectation	37	36 713
isions pour pertes et charges		
ûnts Bancaires	39	
ants bundants		( 70/ 500
as emprûnts	40	6 706 582
tes courants des associés	41	26 448 113
nisseurs	42	217 252 929
ts et Taxes d'Exploitation dus ou detenus pour Compté	43	25 262 881
ces Bancaires	44	57 407 274
es Dettes d'exploitation	45_	48 707 824
tes Créditeurs de l'Actif	46	
TOTAL DES COMPTES DU PASSIF	48	905 640 800
RESULTAT (bénéfice de l'exercice)	49	182 596 251
TOTAL GENERAL DU PASSIF	50	1 088 237 051

المصدر: قسم المالية

## الملحق رقم (15): جدول حسابات النتائج لمؤسسة K-PLAST لسنة 2007

#### TABLEAU DES COMPTES DE RESULTAT

R U B R I Q U E S	CODE	;;;;;;D	Ε	В	I T	CODE	CR.	E D :	ΙΤ∰
ACTIVITES DE REVENTE EN L'ETAT -Ventes de marchandises -Marchandises veudues.  MARGE BRUTE (51 - 52)	52	(E	n D	inar	s) لله: الله	51	(En (	Dina	rs)
ACTIVITES DE PRODUCTION ET DE PRESTATION DE SERVICES -Production venduePréstations fourniesProduction de l'entreprise pour elle même					رانب الم	2864	1 503	068	628
-Transfert de charges de production. -Fluctuation de la production Stockée. -Matières et fournitures consomées. -Sous Traitance.	59 60 61	1	18 178	24	381	58 18 18	20	377	590
-Commissions courtage Rénumerations diverses Frêts et transports Loyers et charges locatives Entretiens et reparations des biens meubles et immeubles Frais PTT, Gaz, Electricité, eauFrais de récéptionsPublicitéFrais de déplacement	62 63 64 65 66 67 68 69		3 1	364 010 847 315	066 978				
-Autres services	70 72				267	73	314	545	755
-Produits divers (y compris dividendes) -Transfert de charges d'exploitationsFrais de personnelTaxes sur l'activité professionnelleVersement forfaitaireAutres impôts et taxesFrais financiersFrais divers (*)Dotations aux amortissementsDotations aux provisions	76 77 78 79 80 81 82 83		21 18 3		071 455 971 451 884	74 75			490 364
-RESULTAT D'EXPLOITATION(53et73.à75-76à83)	84	; ;				85	175	679	134
-Produits hors exploitationCharges hors exploitation	87		7	188	856	86	14	105	973
-RESULTAT HORS EXPLOITATION(86-87) -RESULTAT COMPTABLE EXERCICE 85&89- 84&88	88 90					89 91		917 596	
A DEDUIRE: Part Hon imposable sur Plus value de Cession d'investissementsReport deficitaire ( Exercice)Autres deductions (*). A REINTERGRER Amortissements non deductiblesProvisions non deductibles ou laissées sans emploi pendant l'exerciceAutres charges non deductibles.(*)Ayoir Fiscal.	92 93 94	•			, .	95 96 97 98		84	703
RESULTAT FISCAL DE L'EXERCICE.(91.et 95 à 98 - 90 et 92 à 94 )	99					100	182	680	954

المصدر: قسم المالية

#### الملحق رقم (16): الميزانية الجبائية لمؤسسة K-PLAST لسنة 2008

FISCAK BILAN

l'Entreprise: Designation de

SARL K PLAST

ACTIVITE: TRANSF. PLASTIQUES
ADRESSE: CITE 1 NOV 54 BOUAROUA SETIF

|0|9|9|6|1|9|0|1|0|3|5|7|4|2|6| ARTICLE D'IMPOSITION CODE ACTIVITE .....

FORME JURIDIQUE..

#### ACTI F

LIBELLES	MATHON	1 2	AMORTISSEMENTS	CODE	HONTAN!	r s 🚞
des Comptes	Bruts.		Provisions		Nets	
					(En Dinars)	
Prais préliminaires		98 546	1 298 546	- 1		
Fonds de connerce autres Valeurs incorporelles				2		
Terrains.	98 0	50 880		3	98 (	50 880
-Batiments	214 8	000 000	24 153 160	4	190	646 840
-Installations complexes				5		
-Matériel et outillage	320 8	61 077	145 901 915	6	174	159 162
-Natériel de transport	71 3	98 085	41 726 500	7		571 585
Emballages recupérables				8	3	
-Autres équipements de productions et d'exploitation	50 5	06 130	17 931 575	9	12 5	74 556
Equipements sociaux	6	00 533	90 283	10		10 251
-Investissements en cours				11	y .	
-Stocks	118 0	5 805		12	118 (	15 805
-Créances d'investissement	23 4	26 832		13		26 832
-Créances de stocks				14		044
-Créances sur Associès et Sociètés apparentées	29 1	23 300		15	29 1	23 300
-Clients	273 0			- 16		71 919
Autres Avances d'Exploitation	9 1	6 569		17		96 569
-Disponnibilités				18		31 118
-Compte débiteur du passif	علام الماية المستعددة	11113		19	230 )	21 110
		A 77 1 26	will and the second			
TOTAL DES COMPTES ACTIF	Lista 141 2	10-796	231 101 979	23	1 210 1	78 817
ESULTAT (perte exercice)	and a land	46.11	make the state of	24		
TOTAL GENERAL DE 1'ACTIF	الماريد.	32 3	the product !	25	1 210 1	78 817
D A C C T D	55 1	2:1				
PASSIF	036.83.59.05	- in		CODE	THATHON	2
	11.6.83.39.05 .	136 ea	<u>^¿+:14</u>			
-Fonds social		30.05	.39.01		(En Dinars)	
-Récétues lécules				30		00 000
-Résérves (Milipatoires	**************	• • • • • • • • •	• • • • • • • • • • • • • • • • • • • •	31	3 7	17 000
-Résérves Obligatoires	***************			32		
-Autres résérves		• • • • • • •	• • • • • • • • • • • • • • • • • • • •	33	1	09 514
Benefice à reinvestir (taux reduit)	****************			34		
Plus Value de Réévaluations		• • • • • • •		35		36 483
Resultat en instance d'affectation				36		36 913
				37		
Emprûnts Bancaires		******		38		
				39	01.0	ra (64
-Comptes courants des associés	****************	• • • • • • •		40		58 687
-Fournisseurs.	***************************************			41		05 174
Fournisseurs	****************	• • • • • • •		42		67 353
Impôts et Taxes d'Exploitation dus ou detenus pour Compte Avances Bancaires		• • • • • • • •		43	54 6	87 609
Avances Bancaires  Autres Dettes d'exploitation.  Conntes Créditeurs de l'actif	*****************	• • • • • • •		44		
Comptes Créditeurs de l'Actif				45	3 6	12 106
	*****************			46		
TOTAL DES COMPTES DU PASSIF				10	000 (	20.010
		1111111		18	989 6	30 840
RESULTAT (bénéfice de l'exercice). TOTAL GENERAL DU PASSIF				49		47 976
TATIB ORGANIZAD DA LUBBIT		Rhi	CHADA	50	1 210 1	18 817
			GHABA LAIN			

# الملحق رقم (17): جدول حسابات النتائج لمؤسسة K-PLAST لسنة 2008

TABLEAU DES COMPTES DE RESULTAT

R U B R I Q U E S	CODE	DEBIT	CODE	C-R	E-D	I T
ACTIVITES DE REVENTE EN L'ETAT		(En Dinars)		(En	Dina	rs)
-Ventee de matchendiese	12.5		51	2"	2 794	500
-Narchandises vendues. (51 - 52 )  MARGE BRUTE (51 - 52 )	52	21 130 464		2.	2 194	306
ACTIVITES DE PRODUCTION			-53	-	664	104
ET DE DECTATION DE CEDITIONS	1 4 4				1	
-Production vendue			54	1 000		
-Prestations lournies	-		55	1 902	362	650
Production de l'entreprise pour elle même			56			
Transfert de charges de production			57			
-Fluctuation de la production Stockée	59	1 500 500 050	58	8	506	764
SV43 IIdilalice	61	1 508 692 063				
-COMMISSIONS COURTAGE Rénumerations diverses	62	3 710 704	4			
-Frets et transports	63	58 940				
-LOYETS EL CHATGES locatives	64	130,000		97		
Entretiens et reparations des biens meubles et immeubles Prais PTT, Gaz, Electricité, eau.	63	3 295 015	المهورية	7	1	
Tigis us receptions	66 674	693-300	المنا	1 3	e (/	
Publicité	68	1 272 986 1 682 631	لدنسيد د	A )		
trais de déplacement	69	1-002 782				
AULTES SETVICES	70					
-VALEUR AJOUTEE. (54 à 58 - 59 à 70)	72		7314	: 390	060	997
Produits divers (y compris dividendes)				SHARM	·	
LIAUSIEIL de Charges d'exploitations	4	038.85.39.60 - 036.83.	74	2	179.	831
FTAIS de Dersonnel	76	66 785 104	13	1	553	534
rates out a certaine biolessionnelle	77	26 952 211				
versement forfaltaire	78					
Autres impôts et taxes	79	670 035				
ETAIS GIVETS (*)	80 81	42 661 251 5 252 547				
Potations aux amortissements	82	55 897 551				
Octations aux provisions	83	55 057 551				
RESULTAT D'EXPLOITATION(53et73.à75-76à83)	84		85	107	239	766
			05	157	233	700
Produits hors exploitation	00		86	28	960	496
Des mars and interesting interesting and interesting in the second secon	87	5 652 286				
RESULTAT HORS EXPLOITATION (86-87)	88		89	23	308	210
RESULTAT COMPTABLE EXERCICE 85&89- 84&88	90		91	220	547	976
DEDUIRE: Part Non imposable sur Plus						
value de Cession d'investissements	92					
epoit delicitaire ( Liefcice	93					
uties deductions (+)	94					
DINIDAUREK ABOTTISSEBENIS NON deductibles.			95			
rovisions non deductibles ou laissées sans emploi pendant						
1'exercice utres charges non deductibles.(*)		7	96			
voir Piscal.			97		50:	00-
			98		594	988
	1.					
ESULTAT FISCAL DE L'EXERCICE.(91.et 95 à 98 - 90 et 92 à 94 )						

الملاحق

## الملحق رقم (18): توزيع عمال مؤسسة K-PLAST لسنة 2008 حسب العمر والمستوى التعليمي

Age	Nombre
20-29 ans	94
30-39 ans	106
40-49 ans	28
50-60 ans	18 × · ·
total	246

N-scol	Nombre
S.L.R	0
Primaire	09
Moyen	53
Secondaire	48
Superieur	136
total	246

المصلو: قسم إدارة الموارد البشرية

# أولا \_ فعرس البحاول

الصفحة	ع: وان الجدول	الرقم
17	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العامة حسب قطاعات نشاطها لسنة 2008	(1-1)
18	تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة خلال الفترة [2004-2008]	(2-1)
19	تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العامة خلال الفترة [2004-2008]	(3-1)
21	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب قطاعات النشاطات الاقتصادية لسنة 2008	(4-1)
23	تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في أهم عشر ولايات لسنة 2008	(5-1)
24	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب الجهات لسنة 2008	(6-1)
25	مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في خلق مناصب العمل لسنة 2008	(7-1)
26	مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الداخلي الخام خلال الفترة [2003-2007]	(8-1)
27	مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيمة المضافة خلال الفترة [2003-2003]	(9-1)
48	أنواع المزايا التنافسية	(10-1)
70	المتغيرات المهمة في البيئة الخارجية العامة	(1-2)
78	عوامل النجاح الرئيسية في الصناعة	(2-2)
102	تقييم إستراتيجية الريادة في التكلفة	(3-2)
103	تقييم إستراتيجية التمييز	(4-2)
105	تقييم إستراتيجية التركيز	(5-2)
107	الإستراتيجيات الإنتاجية البديلة	(6-2)
108	الإستراتيجيات التسويقية البديلة	(7-2)
109	مؤشرات تقييم الأداء المالي	(8-2)
110	إستراتيجيات الموارد البشرية	(9-2)
122	العناصر الرئيسية لتحديد الموقف الإستراتيجي للمؤسسة	(10-2)
131	الإستراتيجيات الموافقة للموقف التنافسي للمؤسسة في ظل تحليل(S.W.O.T)	(11-2)
159	منافسو مؤسسة K-PLAST في الصناعة	(1-3)
154	مصادر الحصول على المواد الأولية في مؤسسة K-PLAST	(2-3)
161	منتجات مؤسسة K-PLAST ومجالات استعمالها	(3-3)
165	عرض أصول الميزانية العامة لمؤسسة K-PLAST للفترة [ 2006- 2008]	(4-3)
166	عرض أصول الميزانية المختصرة لشركة K-PLAST للفترة [ 2006- 2008]	(5-3)
166	عرض خصوم الميزانية العامة لمؤسسة K-PLAST للفترة [2008–2008]	(6-3)
167	عرض لخصوم الميزانية المختصرة لمؤسسة K-PLAST للفترة [2008-2008]	(7-3)

167	نسب سيولة مؤسسة K-PLAST للفترة [ 2006- 2008]	(8-3)
169	نسب دوران الأصول لمؤسسة K-PLAST للفترة [ 2006-2008]	(9-3)
170	نسب دوران العملاء لمؤسسة K-PLAST للفترة [ 2006-2008]	(10-3)
170	معدلات دوران المخزون لمؤسسة K-PLAST للفترة [ 2006–2008]	(11-3)
171	نسب تمويل مؤسسة K-PLAST للفترة [ 2006– 2008]	(12-3)
172	نسب مديونية مؤسسة K-PLAST للفترة [ 2006- 2008]	(13-3)
173	نسب مردودية مؤسسة K-PLAST للفترة [ 2006- 2008]	(14-3)
174	تطور العمال في مؤسسة K-PLAST خلال الفترة[2008-2006]	(15-3)
175	توزيع العمال حسب الأعمار لمؤسسة K-PLAST لسنة 2008	(16-3)
176	توزيع العمال حسب المستوى التعليمي لمؤسسة K-PLAST لسنة 2008	(17-3)
181	حساب معدل نمو سوق أنابيب PEHD	(18-3)
181	حساب معدل نمو سوق أنابيب PEBD	(19-3)
182	حساب معدل نمو سوق أنابيب PVC	(20-3)

# ثانيا \_ فمرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
18	نسبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العامة والخاصة خلال سنة 2008	(1-1)
19	تمثيل تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة خلال الفترة [2004-2008] بواسطة	(2-1)
	الأعمدة البيانية	
20	تمثيل تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العامة خلال الفترة [2004-2008] بواسطة الأعمدة	(3-1)
	البيانية	
22	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب قطاعات النشاط الاقتصادي لسنة 2008	(4-1)
24	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب أهم عشر ولايات من حيث العدد لسنة 2008	(5-1)
25	تمثيل توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة على مختلف جهات الوطن لسنة 2008	(6-1)
26	مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في خلق مناصب العمل لسنة 2008	(7-1)
34	مستويات الإدارة الإستراتيجية	(8-1)
36	خطوات الإدارة الإستراتيجية	(9-1)
41	جذور الميزة التنافسية	(10-1)
44	دورة حياة الميزة التنافسية	(11-1)
46	أجزاء فترة التسليم	(12-1)

65		
	نموذج العلاقة بين المؤسسة كنظام مفتوح وبيئتها الخارجية	(1-2)
71	ترابط أبعاد البيئة الخارجية العامة	(2-2)
72	مصفوفة الأولويات	(3-2)
72	مصفوفة تحليل التأثير	(4-2)
77	نموذج بورتر لتحليل هيكل الصناعة	(5-2)
85	نموذج سلسلة القيمة	(6-2)
89	استراتيجيات النمو الداخلي	West to the second
95	إستراتيجية التكامل الرأسي	
100	إسريد. البدائل الإستراتيجية على المستوى الكلي	(9-2)
105	الإستراتيجيات التنافسية	
124	به مصریت الله (BCG) هیکل مصفوفة (BCG)	(11-2)
116	هيكل مصفوفة ماكيتري هيكل مصفوفة ماكيتري	(12-2)
119	مصفوفة المنتج/السوق لهوفر	
121	مصفوف المنتج النسوك تتوفر نتائج أثر العوامل الداخلية والخارجية للبيئة على المؤسسة	(14-2)
123	الموقف التنافسي للمؤسسة في ظل تحليل (S.W.O.T)	(15-2)
126		
129	منحني الخبرة	
149	مكونات خلق القيمة	
	الهيكل التنظيمي لمؤسسة K-PLAST	(1-3)
157	محاولة تطبيق نموذج بورتر للصناعة على مؤسسة K-PLAST	(2-3)
160	آلية التموين في مؤسسة K-PLAST	(3-3)
175	تمثيل تطور العمال في مؤسسة K-PLAST خلال الفترة[ 2006-2008] باستخدام الأعمدة البيانية	(4-3)
176	توزيع عمال مؤسسة K-PLAST حسب العمر	(5-3)
183	مصفوفة BCG لمؤسسة K-PLAST لسنة 2008	(6-3)

### ثالثا \_ فمرس الملاحق

المقحة	عنوان الملحق	الرقم
207	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب جهة الهضاب العليا	01
208	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب جهة الشمال	02
209	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب الجنوب والجنوب الكبير	03
210	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب الولايات	04
211	شهادة الإيزو لمؤسسة K-PLAST	05
212	رسالة مؤسسة K-PLAST	06
213	تعليمة وزارة الموارد المائية الصادرة في ديسمبر 2008 التي تشجع استعمال PEHD	07
214	تشكيلة منتج الـــ: PEHD	08
215	تشكيلة منتج الــ: PVC	09
216	بطاقة الرقابة على حودة المنتجات	10
217	شهادة المطابقة	11
218	الميزانية الجبائية لمؤسسة K-PLAST لسنة 2006	12
219	حدول حسابات النتائج لمؤسسة K-PLAST لسنة 2006	13
220	الميزانية الجبائية لمؤسسة K-PLAST لسنة 2007	14
221	حدول حسابات النتائج لمؤسسة K-PLAST لسنة 2007	15
222	الميزانية الجبائية لمؤسسة K-PLAST لسنة 2008	16
223	جدول حسابات النتائج لمؤسسة K-PLAST لسنة 2008	17
224	توزيع عمال مؤسسة K-PLAST حسب العمر والمستوى التعليمي	18

#### فائمة المراجع

#### أولا \_ قائمة المراجع باللغة العربية

#### أ\_ الكتب

- 1- أبو قحف، عبد السلام. أساسيات الإدارة الإستراتيجية. الإسكندرية: الإشعاع، بدون تاريخ.
- 2- أحمد الخضيري، محسن. صناعة المزايا التنافسية: منهج تحقيق التقدم من خلال الخروج إلى آفاق التنمية المستدامة بالتطبيق على الواقع الاقتصادي المعاصر. القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2004.
  - 3- البكري، ثامر. استراتيجيات التسويق. الطبعة الأولى، عمان: جهينة، 2007.
- 4- الخفاجي، نعمة. الإدارة الإستراتيجية المداخل المفاهيم والعمليات. الطبعة الأولى، عمان: مكتبة دار الثقافة، 2004.
  - 5- السلمى، على. إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. القاهرة: دار غريب، 2001.
- 6- السيد غراب، كامل. الإدارة الاستراتيجية أصول علمية وحالات عملية. الطبعة الأولى، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 1995.
  - 7- السيد، إسماعيل. الإدارة الإستراتيجية. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1998.
- 8- الصميدعي، محمود. استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي. الطبعة الثانية، عمان: دار حامد، 2004.
- 9- الصيرف، محمد. التخطيط الإستراتيجي. الطبعة الأولى، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية، 2008.
- 10- الطائي، محمد؛ الخفاجي، نعمة. المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة الإستراتيجية. الطبعة الأولى، عمان: دار الثقافة، 2009.
- 11- الطائي، محمد؛ عبد الرحيم، هدى؛ علي، حسين. إقتصاديات المعلومات القوة الناعمة في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسات. الطبعة الأولى، عمان: دار المسيرة، 2006.
  - 12- العارف، نادية. التخطيط الإستراتيجي والعولمة. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003.
    - 13- العلاق، بشير. التخطيط التسويقي مفاهيم وتطبيقات. عمان: اليازوري، 2008.
- 14- العلاق، بشير؛ العبدلي، قحطان؛ غالب ياسين، سعد. إستراتيجية التسويق. عمان: دار زهدان، 1999.
- 15- الغالبي، طاهر؛ إدريس، وائل، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل. الطبعة الأولى، عمان: دار وائل، 2007.

- 16- القطامين، أحمد. الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية. الطبعة الأولى، عمان: دار بحدلاوي، 2002.
- 17- النجار، فريد. التحالفات الإستراتيجية من المنافسة على التعاون خيارات القرن الحادي والعشرين. الطبعة الأولى، القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع، 1999.
- 18- بني حمدان، حالد؛ إدريس، وائل. الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر. عمان: اليازوري، 2007.
  - 19- بوحوش، عمار. دليل الباحث في المنهجية وكتابة الوسائل الجامعية. الجزائر: دار موفم، 2002.
- 20- حاسم الفيلكاوي، بدر. الجدوى الاقتصادية والميزة التنافسية للمشروعات. القاهرة: مكتبة زهراء الشرق، 2001.
- 21 جميل مخيمر، عبد العزيز؛ عبد الفتاح عبد الحليم، أحمد. دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في معالجة مشكلة البطالة بين الشباب في الدول العربية. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2000.
- 22 حواد، نبيل. إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. الطبعة الأولى، بيروت: محد المؤسسة الجامعية للدراسات النشر والتوزيع، 2007.
- 23 حسن عثمان، عثمان. المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية. الجزائر: منشورات الشهاب، 1998.
- 24- ديسلر، جاري. إدارة الموارد البشرية. ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، عبد المحسن جودة، الرياض: دار المريخ، 2007.
  - 25- ديليو، فضيل. دراسات في المنهجية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2000.
- 26- سيد مصطفى، أحمد. تحديات العولمة والإدارة الإستراتيجية مهارات التفكير الإستراتيجي. الطبعة الأولى، القاهرة: الدار الهندسية، 2008.
- 27- شارلز؛ حونز، حاريث. الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل. ترجمة رفاعي محمد رفاعي؛ محمد سيد أحمد عبد المتعال، الرياض: المريخ، 2001، الجزء الأول.
- 28- صالح بن حبتور، عبد العزيز. الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير. الطبعة الأولى، عمان: دار المسيرة، 2004.
- 29 طلبة، أحمد؛ شلبي، سمية. القرارات والاستراتيجيات التسويقية. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2002.
- 30- عبد الرضا رشيد، صالح؛ دهش حلاب، حسان. الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي. عمان: دار المناهج، 2008.

- 31- عبد العزيز حسن، أمين. إستراتيجيات التسويق في القرن الواحد والعشرين. القاهرة: دار قباء، 2001.
- 32- عبد الفتاح المغربي، عبد الحميد. الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات الفون الحادي والعشرين. الطبعة الأولى، القاهرة: مجموعة النيل العربية، 1999.
- 33- عبد الجيد البراوري، نزار؛ فهمي البرزنجي، أحمد. إستراتيجيات التسويق: المفاهيم، الأسس والوظائف. الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للنشر، 2004.
- 34- على الزعبي، حسن. نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل إستراتيجي. الطبعة الأولى، عمان: دار وائل، 2005.
  - 35- عوض، محمد. الإدارة الإستراتيجية والأسس العلمية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000.
    - 36- غالب ياسين، سعد. الإدارة الإستواتيجية. عمان: دار اليازوري، 2002.
- 37- فهمي حيدر، معالي. نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002.
- 38- كوتلر، فيليب؛ سوندرز، حون؛ أمسترونغ، حاري؛ بونغ، فيرونيكا. أساليب التسويق الرئيسية. الطبعة الأولى، الجزء الثالث، ترجمة مازن نفاع، دمشق: دار علاء الدين، 2002.
- 39- ماهر، أحمد. **دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية**. الإسكندرية: الدار الجامعية، 1999.
- 40- محمد البكري، سونيا. نظم المعلومات الإدارية المفاهيم الإستراتيجية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 1999.
  - 41 عمد الزغبي، هيثم. الإدارة والتحليل المالي، عمان: دار الفكر، 2000.
- -42 محمد المرسي، جمال الدين. الموارد البشرية المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003.
- 43 عمد المرسي، جمال الدين ؛ محمود أبو بكر، مصطفى؛ رشدي حبة، طارق. التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002.
  - 44- محمد حسن، راوية. إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1999.
- 45 عمد عبد العزيز، سمير. اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 و 1001. الإسكندرية: مكتبة الإشعاع الفنية، 2000.
- 46- محمد لبيب عنبة، هالة. إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي، دليل عملي لكيفية البدء بمشروع صغير وإدارته في ظل التحديات المعاصرة. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2002.

- 47- محمد مرسى، نبيل؛ عبد السلام سليم، أحمد. الإدارة الإستراتيجية. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2007.
- 48- محمد مسعد، مجيى. الطريقة العلمية لإعداد البحث العلمي. الطبعة الأولى، الإسكندرية: مكتبة الإشعاع الفنية، 2002.
- 49 عمود أبو بكر، مصطفى. المرجع في التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004.
- 50- محمود أبو بكر، مصطفى. الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية. الإسكندرية: الدار الجامعية: 2008.
- 51 عمود أبو بكر، مصطفى؛ عبد الله النعيم، فهد. الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007.
  - 52- مرسى خليل، نبيل. الميزة التنافسية في مجال الأعمال. الإسكندرية: الدار الجامعية، 1996.
- 53- مرسي خليل، نبيل. دليل المدير في التخطيط الإستراتيجي. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1995.
- 54- مطلك الدوري، زكريا. الإدارة الإستراتيجية مفاهيم عمليات وحالات دراسية. عمان: اليازوري، 2005.
  - 55- ملحم، حسن. التفكير العلمي والمنهجية. الجزائر: مطبعة دحلب، بدون تاريخ.
  - 56 نزار الركابي، كاظم. الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للنشر، 2004.
- 57- نصر المنصور، كاسر؛ ناجي جواد، شوقي. إدارة المشروعات الصغيرة. الطبعة الأولى، عمان: دار حامد، 2000.

#### يع \_ المقالات

- 58- الهادي مباركي، محمد. "المؤسسة الصغيرة ودورها في التنمية"، الملتقى الدولي حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية. حامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، 8-9 أفريل 2002
- 95- بن حسين، ناجي. "مزايا الإستثمار في المشروعات الصغيرة والمتوسطة وآفاق تطويرها في الجزائر "، بحوث وأوراق عمل الدورة الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، حامعة فرحات عباس سطيف، منشورات مخبر الشراكة الأورومتوسطة، 25-28 ماي 2003.

- 60- براق، محمد؛ بن الشايب، رابح. "تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية. كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر. 09-10 مارس 2004.
- 61- بن عنتر، عبد الرحمان." واقع مؤسساتنا الصغيرة والمتوسطة وآفاقها المستقبلية"، الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. حامعة فرحات عباس سطيف، منشورات مخبر الشراكة الأورومتوسطية 29- 30 أكتوبر 2001.
- 62- بن عنتر، عبد الرحمان ؛ بلوناس، عبد الله. "مشكلات المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأساليب تطويرها ودعم قدرتما التنافسية"، بحوث وأوراق عمل الدورة الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية. 25-28 ماي 2003.
- 63- بن نافلة، قدور." المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية. كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، 17-18 أفريل 2006، جامعة حسيبة بن بوعلى، الشلف، الجزائر.
- 64 جبار، محفوظ." المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشاكل تمويلها: دراسة حالة المؤسسات المصغرة في ولاية سطيف خلال الفترة 1999-2001"، بحوث وأوراق عمل الدورة الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، منشورات مخبر الشراكة الأورومتوسطية، 25-28 ماي 2003.
- 65- زايري، بلقاسم؛ بلحسن، هواري. "أثر اتفاق الشراكة مع الإتحاد الأوروبي على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، بحوث وأوراق عمل الدورة الدولية حول آثار وانعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، منشورات مخبر الشراكة الأورومتوسطية، 13-14 نوفمبر، 2006.
- 66- زبيري، رابح. "دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة"، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد. حامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 22-22 أفريل 2003.
- 67 سالم أرميص، علي. "مدى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية"، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية. 17-18 أفريل 2006، حامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر.
- 68- شعباني، إسماعيل. " ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطورها في العالم"، بحوث وأوراق عمل الدورة الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات

- المغاربية. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، منشورات مخبر الشراكة الأورومتوسطة، 25-28 ماي 2003.
- 69- عبد الكريم الخناق، سناء. "المتطلبات التنظيمية للمنظمات الجزائرية المتوسطة والصغيرة"، بحوث وأوراق عمل الدورة الدولية حول آثار وانعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، منشورات مخبر الشراكة الأورومتوسطية، 13-14 نوفمبر، 2006.
- 70- عياش، قوير. " المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كميزة تنافسية في مواجهة العولمة"، بحوث وأوراق عمل الدورة الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، منشورات مخبر الشراكة الأورومتوسطية، 25-28 ماي 2003.
- 71- غياط، شريف؛ بوقمقوم، محمد." التجربة الجزائرية في تطوير وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية"، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية. كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، منشورات مخبر العولمة و اقتصاديات شمال إفريقيا. يومي 17 و 18 أفريل 2006.
- 72- محمد الطيب، عبد المنعم." تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة في ظل الآليات الجديدة لتحرير التجارة التجربة السودانية –"، بحوث وأوراق عمل الدورة الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، حامعة فرحات عباس سطيف، منشورات مخبر الشراكة الأورومتوسطة، 25-28 ماي 2003.
- 73- مفتاح، صالح. " إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في حدمة الكفاءات"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية. 09-10 مارس 2004، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- 74- مزهزدة، عبد المليك. "الفكر التسييري من نموذج SWOT إلى نظرية الإستراتيجية"، مجلة العلوم الإنسانية. العدد الرابع، جامعة محمد حيضر بسكرة، ماي، 2003.
- 75- لرقط، فريدة؛ بوقاعة، زينب؛ بوروبة، كاتيا. "دور المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الإقتصاديات النامية ومعوقات تنميتها"، بحوث وأوراق عمل الدورة الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، منشورات مخبر الشراكة الأورومتوسطية، 25-28 ماي 2003.

76- يحضيه، سملالي؛ بلالي، أحمد. " الأهمية الإستراتيجية الموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية "، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، حامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.

#### ج\_ الرسائل العلمية

- 77- أحمية، بلال. إستراتيجيات تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل اتفاقيات الانضمام والشراكة دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية لإنتاج اللوالب السكاكين والصنابير. مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة فرحات عباس سطيف، غير منشورة، بدون تاريخ.
- 78- العيهار، فلة. دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، غير منشورة.
- 79- بوشناف، عمار. الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية: مصادرها، تنميتها وتطويرها. مذكرة تخرج لنيل شهادة الماحستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، حامعة الجزائر، 2002 غير منشورة.
- 80- حمادي، موراد. دور تكنولوجيا المعلومات والإتصال في الرفع من أداء النظام المحاسبي دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC العلمة سطيف. مذكرة تخرج لنيل شهادة الماحستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2009، غير منشورة.
- 81- حمدي، أبو القاسم. تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية الأغواط 1999-2005. مذكرة تخرج لنيل شهادة الماحستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، حامعة الجزائر، 2004، غير منشورة.
- 82- حمينى، ياسين. تفعيل عملية الإبداع من خلال تنمية العلاقة بالزبائن دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للسباكة بالحراش خلال الفترة 1999-2000. مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجيستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، غير منشورة.
- 83- زويتة، محمد الصالح. أثر التغيرات الاقتصادية على ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، 2007، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، غير منشورة.
- 84- شيقارة، هجيرة. الإستراتيجية التنافسية و دورها في أداء المؤسسة دراسة حالة : المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة! ENCG! . مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجيستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، حامعة الجزائر، 2005، غير منشورة.

- 85- صلحاوي، سمير. الحوادث المهنية وآثارها على تنافسية المؤسسة دراسة حالة سونلغاز وحدة بسكرة.مذكرة تخرج لنيل شهادة الماحستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، حامعة الحاج لحضر باتنة، الجزائر، 2008، غير منشورة.
- 86- قريشي، يوسف. سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر دراسة ميدانية -. أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2005، غير منشورة.
- 87- كشاط، أنيس. دور إدارة الكفاءات في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بسطيف. مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، غير منشورة.
- 88- لحلف، عثمان. واقع المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها دراسة حالة الجزائر. أطروحة تخرج لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، 2004، غير منشورة.
- 89- نحاسية، رتيبة. أهمية اليقضة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، حالة شركة الخطوط الجوية الجوائرية. مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، حامعة الجزائر، 2003 غير منشورة.

#### ح\_ مواقع الإنترنت

90- http://:www.arab-api.org/jodep/products/delivery/wps0302.pdf(31/03/2009.)

91- http://:www.ulum.nl.(04/04/2009).

**92-** http://:Sandar.files.Wordpress.com.2008/11/Strategic.pdf(08/04/2009).

93- http://:www.SSIC.2008.com/assets/files/pdf(04/04/2009).

94- http://:rcwed.luedld.net/rc4/01-06.belaichaoui-A.O.K.pdf(04/04/2009).

95- www.pmeart-dz.org(04/04/2009).

# ثانيا \_ المراجع باللغات الأجنبية أ \_ الكتب

96-Abdurahman Al jubboori, Tahar mansoor, Strategic Management Concepts Context and caces. amman: dar Wael, 2005.

97-Gérard Koeing, Management Stratégique Projets, Interaction et Contexte. Paris : Dunod, 2002.

98-Giorgio Pellicelli, Stratégie d'entreprise. 1ère édition, Bruxelles : Boeck et Larcier, 2007.

99-Jacques Aubert, Patrick Gilber, Frédérique Pigeyre, Management des compétences Réalisations concepts analyses. Paris : dunod, 2002.

100- Jean Charles Marthé, Management Stratégique concurrentiel. Paris : Vuibert, 2001.

- 101- Jean Louis Le mogne, les systèmes d'information dans les organisations. Paris : Presses universitaire de France, 1973.
- 102- Jean Pierre, Anastassopoulos, Georges Blanc et autres, Strategor: Politique Générale de l'entreprise. 3<sup>ème</sup> édition, Paris, dunod, 1997...
- 103- Mark Ingham, Management stratégique et compétitivité. Bruxelles :Boeck, 1999.
- 104- Michael Porter, L'avantage concurrentiel des nations. paris : Interéditions, 1993
- 105- Michael Porter, l'avantage concurrentiel. paris : Dunod, 1999.
- **106-** Richard Soparnot, Samuel Grandval, **concepts et cas en Managent Stratégique**. Paris : lavoisier, 2005.
- 107- Rodolph Durand, Guide du management stratégique 99 concepts clés. Paris : Dunod, 2003.
- 108- Samuel Josien, Sophie Landrieux-Kartochian, Organisation et management de l'entreprise. paris : gualino, 2008.

حبالمقالات

109- Ali Bouhama, mostafa cherif, " le partenariat Euro-med et perspective de développement des PME/PMI", le Financement des petits et moyens projets et la promotion de leur rôle dans les économies magrébines, recueil de communication. session internationale du 25- 28mai 2003, édition de laboratoire partenariat et investissement dans let PME/PMI dans l'espace Euro-maghrébin 2004

ج \_ مواقع الإنترنت

110- http://:www.Strategy.tunet.tn/chapter3/3-chPDF(29/03/2009).

 $\textbf{111-} subaru2.univlemans.fr/ecodroit/wecodr/enseignants/GMICHEL/Management,pdf} \\ (07/01/2009).$ 

## قام وس المصطلعات (إنجليزي/ عربيي)

Acceptability	
	لقبول
Achievability	قابلية التحقيق
Acquisition strategy	إستراتيجية الإكساب
В	
Backward-Vertical integration strategy	إستراتيجية التكامل الرأسي الأمامي
Bargaining Power of buyers	قوة المشترين التفاوضية
Bargaining Power of supplier	قوة الموردين التفاوضية
Boston consulting group matrix	مصفوفة BCG
Business competencies	القدرة على فهم مجالات النشاط
C	
Capital requirement	احتياجات رأس المال
Captive company strategy	إستراتيجية المؤسسة الأسيرة
Cash cow	البقرة الحلوب
Clarity and understanding	الوضوح والفهم
Combination strategy	الإستراتيجيات المركبة
Comparative efficiency	الكفاءة المقارنة
Compatibility	الملاءمة
Competitive advantage	الميزة التنافسية
Competitive position	الوضع التنافسي
Conformance Quality	جودة المطابقة
Consolidation strategy	إستراتيجية التمركز
Cost leadership strategy	إستراتيجية الريادة في التكلفة
Cultures variables	المتغيرات الثقافية
Customer research	بحوث المستهلك

Cutback and turnaround strategy	ستراتيجية التخفيف والإلتفاف
$\mathbf{D}$	
Design Quality	جودة التصميم
Differentiation strategy	ستراتيجية التمييز
Distribution research	محوث التوزيع
Diversification strategy	ستراتيجية التنويع
Divestiture strategy	ستراتيجية التجرد
Divisional structure	الهيكل القطاعي
Dogs	الكلاب
Durability	الإستمرارية
E	
Economic variables	المتغيرات الاقتصادية
Economies of learning	اقتصاديات التعلم
Economies of scale	اقتصاديات الحجم
Economies of scope	اقتصادیات المجال
Efficiency	الكفاءة
Enterprise's Mission	رسالة المؤسسة
Environment	البيئة
<b>Environment Analysis</b>	
External environment	التحليل البيئي البيئة الخارجية
External environment levels	
External growth strategy	مستويات البيئة الخارجية إستراتيجية النمو الخارجي
$\mathbf{F}$	*
Financial research	العوامل المالية
Financial leverage	الرفع المالي
Financial strategies	الإستراتيجيات المالية
Firm infrastructure	البنية التنظيمية

Flexibility	المرونة	
Flexible manufacturing systems	أنظمة الإنتاج المرنة	
Focus strategy	إستراتيجية التركيز	
Forward-Vertical integration strategy	إستراتيجية التكامل الرأسي الخلفي	
Functional structure	الهيكل التنظيمي الوظيفي	
Functional strategies	الإستراتيجيات الوظيفية	
	G	
General electric matrix	مصفوفة جنرال إلكتريك	
Growth strategy	إستراتيجيات النمو	
Harvesting strategy	إستراتيجية الحصاد	
Human resource strategies	إستراتيجيات الموارد البشرية	
Human resources	الموارد البشرية	
Human resources factors	العوامل الخاصة بالموارد البشرية	
Inbound logistics	الإمدادات الداخلية	
Industry environment	بيئة الصناعة	
Industry growth strategy	معدل نحو الصناعة	
Information and knowledge variables	المتغيرات المعلوماتية والمعرفية	
Innovation	الإبتكار	
Input	المدخلات	
Integration competencies	ries القدرات التكاملية	
Integration growth strategy	إستراتيجية النمو التكاملي	
Intensity of rivalry	حدة المنافسة	
Internal environment	البيئة الداخلية	
Internal growth strategy	إستراتيجية النمو الداخلي	
International variables	إستراتيجية النمو الداخلي المتغيرات الدولية	

Investing strategy	إستراتيجية الإستثمار
K	
Key success factors	عوامل النجاح الرئيسية
$oldsymbol{ ilde{L}}$	
Legal variables	المغيرات القانونية
Liquidation strategy	إستراتيجية التصفية
Liquidity	السيولة
M	
Management of change	إدارة عمليات التغيير
Market development strategy	إستراتيجية تطوير السوق
Market penetration strategy	إستراتيجية اختراق السوق
Market research	بحوث التسويق
Marketing factors	العوامل التسويقية
Marketing strategies	إستراتيجيات التسويق
Matrix structure	الهيكل المصفوفي
MC Kinsey matrix	مصفوفة مكتري
Measurability	القابلية للقياس
Merger strategy	إستراتيجية الاندماج
Motivation	التحفيز
Multidivisional Structure	إستراتيجية الاندماج التحفيز المختلط
Ň	
No change strategy	إستراتيجية عدم التغيير
0	
Operating efficiency	الكفاءة التشغيلية
Operations	العمليات
Opportunities	العمليات
Organization resource	موارد المؤسسة

Organizational culture	الثقافة التنظيمية	
Organizational structure	الهيكل التنظيمي	
Outbound logistics	الإمدادات الخارجية	
	P	
Pause strategy	إستراتيجية التريث	
Performance Quality	جودة الأداء	
Political variables	المتغيرات السياسية	
Primary activities	الأنشطة الأولية	
Proceed with caution strategy	إستراتيجية الحركة مع الحيطة والحذر	
Processes	العمليات	
Procurement	المشتريات	
Product research	بحوث المنتج	
Product development strategy	إستراتيجية تطوير المنتج	
Product differentiation	قييز المنتج	
Product strategies	الإستراتيجيات الإنتاجية	
Product/market matrix	مصفوفة المنتج/السوق	
Production factors	العوامل الإنتاجية	
Professional and technical knowledge	المعرفة الفنية والمهنية	
Profit strategy	إستراتيجية الربح	
Profitability	الربحية	
Promotion research	إستراتيجية الربح الربحية الربحية بحوث الترويج	
	Q	
Quality	الجودة	
Question mark	علامة الاستفهام	
	R	
Related complementary diversification strategy	إستراتيجية التنويع المتمم المترابط	
Related diversification strategy	إستراتيجية التنويع المترابط	

Strategy	لإستراتيجية	
Strategic planning	لتخطيط الإستراتيجي	
Strategic objectives	معلومات الم سرايجية الأهداف الإستراتيجية	
Strategic information	لمعلومات الإستراتيجية	
Strategic analysis of environment	لتحليل الإستراتيجي لتحليل الإستراتيجي للبيئة	
level Strategic analysis		
Strategic alternatives in Business	لبدائل الإستراتيجية على المستوى الكلي	
Strategic alliances strategy	ستراتيجية التحالفات الإستراتيجية	
Stars	لنجوم	
Stability strategy	ستر اتيجية الاستقرار	
Social variables	لتغيرات الاجتماعية	
Small and medium enterprises	لؤسسات الصغيرة والمتوسطة	
Simple structure	منابية لهيكل التنظيمي البسيط	
Service	لخدمة	
S		
Retrenchment strategy	ستراتيجيات الانكماش	
Relative scarcity	لندرة النسبية للمعلومات	
diversification strategy Relative market share	إستراتيجية التنويع التكميلي المترابط الحصة السوقية النسبية	

Threats	التهديدات
Threats of new entrants	تمديد المنافسين الجدد
Threats of substitute products	تهديد المنتجات البديلة
particular of the state of the	
Utility	المنفعة
V	
Value chains analysis	تحليل سلسلة القيمة
	تحليل سلسلة القيمة إستراتيجية التكامل الرأسي
Value chains analysis	

The land the

_	فهرس المحتويات
	كلمة شكر
	الإهداء
II	المقدمة العامة
	الفصل الأول: مدخل إلى الإدارة الإستراتيجية والمزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
2	غهيد
	المبحث الأول: الإطار النظري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
	المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
	الفرع الأول: صعوبة ومعايير تحديد مفهومها
5 .	الفرع الثاني: تجارب بعض الدول في تعريفها
7 .	المطلب الثاني: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأنواعها
7 .	الفرع الأول: خصائصها
9 .	الفرع الثاني: أنواعها
12	المطلب الثالث: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومعوقاتها
	الفرع الأول: أهميتها
13	الفرع الثاني: معوقاتها
17	المبحث الثاني: معطيات إحصائية عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
17	المطلب الأول: مكونات قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر لسنة 2008
17	الفرع الأول: المؤسسات العامة
17	الفرع الثاني: المؤسسات الخاصة
18	المطلب الثاني: تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة [2004- 2008]
18	الفرع الأول: تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة
19	الفرع الثاني: تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العامة
	المطلب الثالث: توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في الجزائر لسنة 2008
	الفرع الأول: التوزيع حسب النشاطات الاقتصادية
22	الفرع الثاني: التوزيع حسب الولايات
24	الفرع الثالث: التوزيع حسب الجهات
25	المطلب الرابع: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري
25	الفرع الأول: مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في خلق مناصب العمل

26	الفرع الثاني: مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الداخلي الخام
27	الفرع الثالث: مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيمة المضافة
28	المبحث الثالث: الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
28	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية
28	الفرع الأول: مفهوم الإستراتيجية وتطوره
30	الفرع الثاني: مفهوم الإدارة الإستراتيجية
30	الفرع الثالث: أهمية الإدارة الإستراتيجية
31	الفرع الرابع: أهداف الإدارة الإستراتيجية
31	المطلب الثاني: مستويات الإدارة الإستراتيجية وخطواتها
32.	الفرع الأول: مستويات الإدارة الإستراتيجية
34	الفرع الثاني: خطوات الإدارة الإستراتيجية
37	المطلب الثالث: الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومعوقات تطبيقها
37	الفرع الأول: خصوصيات الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
37	الفرع الثاني: بعض القضايا الإستراتيجية المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
39	الفرع الثالث: معوقات الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
40	المبحث الرابع: الإطار النظري للمزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية
40	الفرع الأول: مفهوم التنافسية وأنواعها
	الفرع الثاني: مفهوم الميزة التنافسية
43	الفرع الثالث: أهمية الميزة التنافسية
	الفرع الرابع: خصائص الميزة التنافسية
	المطلب الثاني: مراحل بناء الميزة التنافسية وأبعادها
44	الفرع الأول: بناء الميزة التنافسية
	الفرع الثاني: أبعاد الميزة التنافسية
	المطلب الثالث: أنواع المزايا التنافسية ومؤشرات قياسها
	الفرع الأول: أنواع المزايا التنافسية
	الفرع الثاني: مؤشرات قياسها
51	المطلب الرابع: حودة المزايا التنافسية واستمراريتها
51	الفرع الأول: معايير الحكم على جودة المزايا التنافسية

52	الفرع الثاني: تطوير واستمرارية الميزة التنافسية
54	خلاصة
	الفصل الثاني: تصميم البدائل الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في خلق المزايا
	التنافسية
56	غهيد
57	المبحث الأول: تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
57	المطلب الأول: تحديد رسالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
57	الفرع الأول: مفهوم رسالة المؤسسة
57	الفرع الثاني: أهمية تحديد رسالة المؤسسة
58	الفرع الثالث: مكونات رسالة المؤسسة
60	الفرع الرابع: مراحل تطور رسالة المؤسسة
61	المطلب الثاني: تحديد أهداف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
61	الفرع الأول: مفهوم الأهداف
62	الفرع الثاني: أهمية صياغة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأهدافها
62	الفرع الثالث: حصائص الأهداف
63	الفرع الرابع: تصنيف الأهداف
64	المبحث الثاني: التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
64	المطلب الأول: مفهوم البيئة الخارجية وأهمية تحليلها
64	الفرع الأول: مفهوم البيئة والتحليل الإستراتيجي البيئي
64	الفرع الثاني: مفهوم البيئة الخارجية
65	الفرع الثالث: أهمية التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية
67	المطلب الثاني: التحليل الإستراتيجي للبيئة العامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
67	الفرع الأول: تحديد المتغيرات الهامة في البيئة الخارجية العامة
70	الفرع الثاني: تحديد العوامل الإستراتيجية في البيئة العامة للمؤسسة
73	المطلب الثالث: التحليل الإستراتيجي لبيئة الصناعة
73	الفرع الأول: المنافسون في الصناعة
74	الفرع الثاني: تمديد المنافسين الجدد
75	الفرع الثالث: قوة الموردين التفاوضية
76	الفرع الرابع: قوة المشترين التفاوضية

77	الفرع الخامس: تمديدات المنتجات البديلة
طة 79	المبحث الثالث: التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسم
79	المطلب الأول: مفهوم البيئة الداخلية وأهمية تحليلها
79	الفرع الأول: مفهوم البيئة الداخلية والتحليل البيئي الداخلي
سطة 79	الفرع الثاني: أهمية تحليل البيئة الداخلية للمؤسسات الصغيرة والمتو
80	المطلب الثاني: أساليب تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة
80	الفرع الأول: أسلوب التحليل الوظيفي
83	الفرع الثاني: أسلوب تحليل سلسة القيمة
طة 85	المبحث الرابع: تصنيف البدائل الإستراتجية المتاحة أمام المؤسسات الصغيرة والمتوس
86	المطلب الأول: الإستراتيجيات العامة
86	الفرع الأول: إستراتيجيات الاستقرار
	الفرع الثاني: إستراتيجيات النمو
97	الفرع الثالث: إستراتيجيات الانكماش
99	الفرع الرابع: الإستراتيجيات المركبة
101	المطلب الثاني: البدائل الإستراتيجية على مستوى الأعمال
102	الفرع الأول: إستراتيجية الريادة في التكلفة
103	الفرع الثاني: إستراتيجية التمييز
105	الفرع الثالث: إستراتيجية التركيز
106	المطلب الثالث: الإستراتيجيات الوظيفية
106	الفرع الأول: إستراتيجيات الإنتاج
107	الفرع الثاني: إستراتيجيات التسويق
109	الفرع الثالث: الإستراتيجيات المالية
109	الفرع الرابع: إستراتيجية الموارد البشرية
سطة 111	المبحث الخامس: اختيار البدائل الإستراتيجية الملائمة في المؤسسات الصغيرة والمتوس
111	المطلب الأول: مفهوم عملية الاحتيار الإستراتيجي ومحدداتما
111	الفرع الأول: مفهوم عملية الاختيار الإستراتيجي
112	الفرع الثاني: محددات عملية الاختيار الإستراتيجي
112	المطلب الثاني: الأساليب المستخدمة في عملية الاختيار الإستراتيجي
112	الفرع الأول: نموذج مصفوفة (BCG)

- 1	L	
ــتويات	<u> </u>	-63

الفرع الثاني: نموذج مصفوفة ماكيتري
الفرع الثالث: نموذج هوفر
الفرع الرابع: نموذج (نقاط القوة/ نقاط الضعف) و (الفرص/ التهديدات) 120
المبحث السادس: مداخل بناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 125
المطلب الأول: المدخل الإستراتيجي
الفرع الأول: بناء الميزة التنافسية من خلال الريادة في التكلفة
الفرع الثاني: بناء الميزة التنافسية من خلال التميز
المطلب الثاني: مدخل الموارد وإدارة الكفاءات
الفرع الأول: خصائص الموارد والكفاءات المسؤولة عن بناء المزايا التنافسية 129
الفرع الثاني: خطوات تطبيق مدخل الموارد كأساس لبناء المزايا التنافسية 130
الفرع الثالث: دور الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية
الفرع الرابع: إدارة الكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية
المطلب الثالث: مدخل نظم المعلومات الإستراتيجية
الفرع الأول: المعلومة: المفهوم، الخصائص والجودة
الفرع الثاني: نظم المعلومات الإستراتيجية: المفهوم وعوامل النجاح
الفرع الثاني: نظم المعلومات الإستراتيجية: المفهوم وعوامل النجاح 139 الفرع الثالث: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في بناء المزايا التنافسية 140
# 19 19 19 19 19 19 19 19 19 19 19 19 19
الفرع الثالث: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في بناء المزايا التنافسية 40
الفرع الثالث: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في بناء المزايا التنافسية 140 خلاصة
الفرع الثالث: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في بناء المزايا التنافسية 40 الخلاصة
الفرع الثالث: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في بناء المزايا التنافسية 143  خلاصة
الفرع الثالث: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في بناء المزايا التنافسية 143  الفصل الثالث: دور البدائل الإستراتيجية في خلق المزايا التنافسية دراسة حالة مؤسسة - K-PLAST - عهيد  المبحث الأول: دوافع اختيار المؤسسة محل الدراسة وأدوات جمع البيانات
الفرع الثالث: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في بناء المزايا التنافسية 143  الفصل الثالث: دور البدائل الإستراتيجية في خلق المزايا التنافسية دراسة حالة مؤسسة – K-PLAST – عهيد عهيد
الفرع الثالث: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في بناء المزايا التنافسية 40 الفصل الثالث: دور البدائل الإستراتيجية في خلق المزايا التنافسية دراسة حالة مؤسسة – K-PLAST – تمهيد
الفرع الثالث: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في بناء المزايا التنافسية
الفرع الثالث: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في بناء المزايا التنافسية 40 الفصل الثالث: دور البدائل الإستراتيجية في خلق المزايا التنافسية دراسة حالة مؤسسة – K-PLAST – تههيد
الفرع الثالث: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في بناء المزايا التنافسية 40 الفصل الثالث: دور البدائل الإستراتيجية في خلق المزايا التنافسية دراسة حالة مؤسسة – K-PLAST – تهييد 46 المبحث الأول: دوافع اختيار المؤسسة محل الدراسة وأدوات جمع البيانات 46 المطلب الأول: مبررات اختيار المؤسسة محل الدراسة 46 الفرع الأول: دوافع اختيار المؤسسة محل الدراسة 46 الفرع الثاني: حدود الدراسة 46 الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات والمعلومات 47 الفرع الأول: المقابلة الشخصية 47 الفرع الثاني: الملاحظة المباشرة 48 الفرع الثاني: الملاحظة المباشرة 48 الفرع الثاني: الملاحظة المباشرة 49 الفرع الثاني: الملاحظة المباشرة 49 الفرع الثاني: الملاحظة المباشرة 49 الفرع الثاني: الملحلات والوثائق 49 الفرع الثالث: السجلات والوثائق 49 الفرع الثالث السجلات والوثائق 40 الفرع الثالث المبالذ السجلات والوثائق 40 الفرع الفرع الثالث المبالث المبالث المبالث السجلات والوثائق 40 الفرع
الفرع الثالث: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في بناء المزايا التنافسية 40 الفصل الثالث: دور البدائل الإستراتيجية في خلق المزايا التنافسية دراسة حالة مؤسسة – K-PLAST – تههيد

یات	فهر سر الح	
-)	0)	

148	الفرع الأول: نبذة عن المؤسسة المؤسسة محل الدراسة
148	الفرع الثاني: بطاقة تعريف المؤسسة
148	الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة K-PLAST
150	المطلب الثاني: تحديد رسالة مؤسسة K-PLAST وأهدافها الإستراتيجية
151	الفرع الأول: مضمون رسالة مؤسسة K-PLAST
151	الفرع الثاني: أبعاد رسالة مؤسسة K-PLAST
151	الفرع الثالث: أهداف المؤسسة الإستراتيجية
152	لمبحث الثالث: التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية لمؤسسة K-PLAST
152	المطلب الأول: تحليل البيئة العامة للمؤسسة
152	الفرع الأول: المتغيرات الدولية
152	الفرع الثاني: المتغيرات الاقتصادية
153	الفرع الثالث: المتغيرات السياسية
	الفرع الرابع: المتغيرات القانونية
154	الفرع الخامس: المتغيرات التكنولوجية
	المطلب الثاني: تحليل البيئة الصناعية لمؤسسة K-PLAST
154	الفرع الأول: المنافسون في الصناعة
155	الفرع الثاني: تهديد المنافسين الجدد
155	الفرع الثالث: قوة الموردين التفاوضية
156	الفرع الرابع: قوة المشترين التفاوضية
156	الفرع الخامس: تهديدات المنتجات البديلة
158	المطلب الثالث: نتائج التحليل الإستراتيجي لبيئة المؤسسة الخارجية
158	الفرع الأول: الفرص
	الفرع الثاني: التهديدات
	المبحث الرابع: التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية لمؤسسة K-PLAST
	المطلب الأول: تحليل الوظيفة الإنتاجية
159	الفرع الأول: طبيعة المواد الأولية ومصدرها
159 .	الفرع الثاني: آلية التموين
160 .	الفرع الثالث: آلية الإنتاج
161 .	الفرع الرابع: أنواع منتجات المؤسسة، خصائصها والرقابة على جودتما

152	الفرع الخامس: نتائج تحليل الوظيفة الإنتاجية
163	المطلب الثاني: تحليل الوظيفة التسويقية
163	الفرع الأول: المنتج
163	الفرع الثاني: السعر
164	الفرع الثالث: التوزيع
	الفرع الرابع: الترويج
164	الفرع الخامس: نتائج تحليل الوظيفة التسويقية
164	المطلب الثالث: تحليل الوظيفة المالية
165	الفرع الأول: عرض القوائم المالية لمؤسسة K-PLAST
168	الفرع الثاني: تحليل سيولة المؤسسة
	الفرع الثالث: تحليل نشاط المؤسسة
171	الفرع الرابع: تحليل الهيكل المالي للمؤسسة
	الفرع الخامس: تحليل مردودية المؤسسة
174	الفرع السادس: نتائج تحليل الوظيفة المالية للمؤسسة محل الدراسة
174	المطلب الرابع: تحليل وظيفة الموارد البشرية
	الفرع الأول: تطور العمال في المؤسسة خلال الفترة[ 2006-2008]
175	الفرع الثاني: توزيع العمال حسب الأعمار
176	الفرع الثالث: توزيع العمال حسب المستوى التعليمي
176	الفرع الرابع: الأجور، التدريب والغيابات
	الفرع الخامس: نتائج تحليل وظيفة الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة
	المطلب الخامس: نتائج تحليل البيئة الداخلية لمؤسسة K-PLAST
177	الفرع الأول: نقاط القوة
178	الفرع الثاني: نقاط الضعف
179	لمبحث الخامس: تحديد التموقع الإستراتيجي لمؤسسة K-PLAST لسنة 2008
179	المطلب الأول: تحديد الحصة السوقية النسبية لمنتجات المؤسسة محل الدراسة
179	الفرع الأول: تحديد الحصة السوقية النسبية لأنابيب PEHD لسنة 2008
180	الفرع الثاني: تحديد الحصة السوقية النسبية لأنابيب PEBD لسنة 2008
180	الفرع الثالث: تحديد الحصة السوقية النسبية لأنابيب PVC لسنة 2008
181	المطلب الثاني: تحديد معدل نمو السوق لمنتجات المؤسسة محل الدراسة لسنة 2008

ء مات	_ <u> </u>	_ س	فم
-		0	- 6

الفرع الأول: تحديد معدل نمو السوق لأنابيب PEHD
الفرع الثاني: تحديد معدل نمو السوق لأنابيب PEBD
الفرع الثالث: تحديد معدل نمو السوق لأنابيب PVC
المبحث السادس: البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام مؤسسة K-PLAST ودورها في خلق مزاياها
التنافسية
المطلب الأول: البدائل الإستراتيجية لمؤسسة K-PLAST
الفرع الأول: الإستراتيجيات العامة
الفرع الثاني: الإستراتيجيات التنافسية
الفرع الثالث: الإستراتيجيات الوظيفية
المطلب الثاني: المزايا التنافسية ومصادرها
الفرع الأول: المزايا التنافسية
الفرع الثاني:بناء المزايا التنافسية بالاعتماد على البدائل الإستراتيحية
خلاصة
الخاتمة العامة
الملاحق
فهرس الجداول، الأشكال والملاحقفهرس الجداول، الأشكال والملاحق
قائمة المراجع
قاموس المصطلحات
فه س المحتويات

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعيش اليوم في محيط ديناميكي، تسوده المنافسة الحادة والبقاء للأقوى، وطالما أن كل مؤسسة تحاول التفوق على منافسيها في مجال صناعتها، عليها صنع مزايا تنافسية تجعل سلعها وحدماتها الأفضل والأكثر استحابة لحاجات الزبائن، وتخلق لدى هؤلاء الولاء والوفاء للمؤسسة ومنتحاتها.

إن تحقيق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للمزايا التنافسية يتطلب منها صياغة مجموعة من الإستراتيجيات (البدائل الإستراتيجية)، وتبني تلك التي تحقق لها التواؤم بين إمكاناتها، ومواردها من جهة، ومتطلبات محيطها المتقلب وغير المستقر من جهة أخرى.

هدف معرفة مختلف البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والدور الذي تلعبه هذه البدائل في خلق المزايا التنافسية، ارتأينا القيام هذه الدراسة الأكاديمية من خلال تسليط الضوء على عدة نقاط، بدء بتحديد خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أهميتها ومعوقاتها، أهمية تحديد اتجاهها الإستراتيجي ومختلف الأدوات المستخدمة في التحليل الإستراتيجي لبيئتها، ثم تطرقنا إلى مختلف البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام هذا النوع من المؤسسات، نماذج الاختيار بين هذه البدائل، مراحل تنفيذها وتقييمها، بالإضافة إلى الدور الذي تلعبه في خلق المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وحاولنا في الأخير محاولة إسقاط أهم النقاط التي تم التطرق إليها في الجانب النظري على مؤسسة جزائرية متوسطة، هي مؤسسة حرائرية متوسطة، هي مؤسسة للحكولية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، هي مؤسسة حرائرية متوسطة، هي

الكلمات الدالة: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية، التحليل الإستراتيجي، البدائل الإستراتيجية، الاختيار الإستراتيجي والمزايا التنافسية.

## Résumé:

Aujourd'hui les PME activent dans un environnement dynamique et une concurrence féroce et la survie reste la plus forte et la plus performante. Pour que celle-ci soit leader, elle doit fournir un produit meilleur et répondant aux besoins des client, pour qu'elle gagne leur confiance et leur fidélité.

Pour réussir dans le domaine de la concurrence, les PME doivent appliquer les stratégies qui conviennent avec leur moyennes et ressources d'une part, et leur environnement variable et instable d'autre part.

Dans le but de connaître les différentes alternatives stratégiques a adopter pour avoir des avantages concurrentiels, nous avons jugé utile de faire une étude académique pour éclaircir certains points à savoir : préciser les caractéristiques des PME, son importance et ces obstacles, l'importance de fixer la mission et les buts stratégiques dans les PME et l'analyse de son environnement. Ensuite on a étudié les différentes types des alternatives stratégiques, les étapes de son exécution, son évaluation, en plus son rôle de la création des avantages concurrentiels et puis en essayé de concrétiser notre travail théorique sur l'un des moyennes entreprises algérienne, il s'agit de la société K-Plast sétif.

Mots clés: les PME, mission et buts stratégiques d'entreprise, l'analyse stratégique, les alternatives stratégiques, le choix stratégique et les avantages concurrentiels.